



**FOKUS**



**Entdecken Sie den Geschäftsbericht 2020 auch online:  
[annualreport.mahle.com](http://annualreport.mahle.com)**

**„Mit geschärftem Fokus  
arbeiten wir weiter hart  
daran, unsere Profitabilität  
zu steigern, unsere  
Prozesse zu verbessern  
und in Zukunftsfelder  
zu investieren.“**

\_\_\_\_\_ Michael Frick  
Vorsitzender der Konzern-Geschäftsführung (ad interim)/  
Mitglied der Konzern-Geschäftsführung Finanzen

# Unser Selbstverständnis

Der MAHLE Konzern ist ein global führender Entwicklungspartner der Automobilindustrie und bietet seinen Kunden komplette Systeme in einer einzigartigen Breite und Tiefe. Unsere Neuentwicklungen sind auf die weitere Optimierung von Verbrennungsmotoren und Thermomanagement-Lösungen sowie den Ausbau der Elektromobilität ausgerichtet. Mit innovativen Lösungen wollen wir auch künftig neue Standards setzen und dafür unser Wissen und unsere Innovationskraft konsequent nutzen und stärken.

Mit unserer strategischen Ausrichtung stellen wir uns Megatrends wie Bevölkerungswachstum, Urbanisierung, Globalisierung, Vernetzung oder den Begrenzungen der Emissionen zur Förderung des Klimaschutzes. Wir begreifen sie als Chance für weiteres Wachstum, aber auch als Verpflichtung, unsere Technologien im Sinne einer möglichst umweltschonenden Mobilität auf unserem Planeten zu gestalten.

Die Brüder Mahle haben uns eine Gesellschaftsstruktur hinterlassen, die unsere Unabhängigkeit und die langfristige Ausrichtung des Konzerns ermöglicht. Entsprechend ihren Vorgaben wollen wir MAHLE als führendes Unternehmen und attraktiven Arbeitgeber erfolgreich weiterentwickeln.

Dazu gehört auch, dass wir zu unseren Werten – Fairness, regelkonformes Verhalten, kulturelle Vielfalt und Chancengleichheit – stehen und sie jeden Tag leben. Ob im Umgang mit unseren Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten. Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen war ein erklärtes Ziel unserer Unternehmensgründer. Dieses Ziel ist für uns nach wie vor bindend und fließt in unsere unternehmerischen Entscheidungen mit ein. Heute und in Zukunft.

## 1

### **Unternehmen 2**

Das Jahr 2020	4
Produktportfolio	5
Brief des Vorsitzenden der Konzern-Geschäftsführung	6
Bericht des Aufsichtsrats	9
Mitglieder des Aufsichtsrats	12
Mitglieder der Konzern-Geschäftsführung	13
MAHLE weltweit	16

## 2

### **Responsibility 18**

Human Resources	20
Unternehmerische Verantwortung	26
Die MAHLE-Stiftung	30

## 3

### **Konzernlagebericht 34**

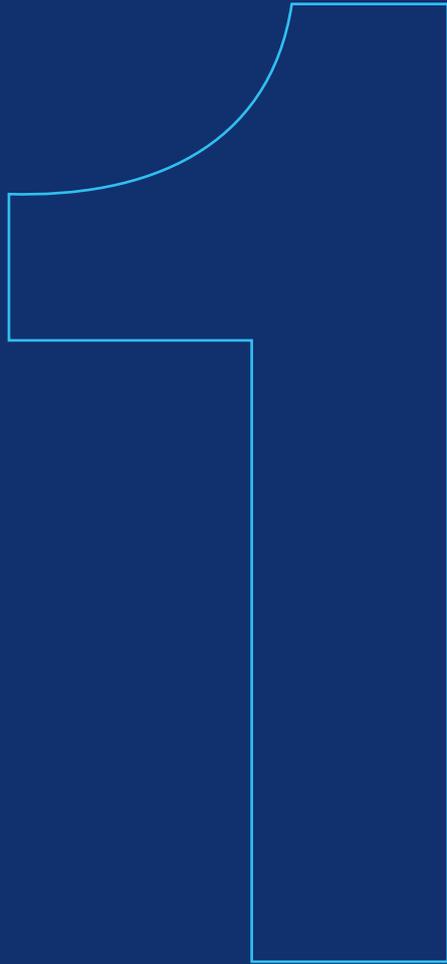
Grundlagen des MAHLE Konzerns	36
Wirtschaftsbericht	41
Zusätzliche Leistungsindikatoren	51
Chancen- und Risikobericht	56
Prognosebericht	59

## 4

### **Konzernabschluss 62**

Konzernbilanz	64
Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	67
Konzern-Kapitalflussrechnung	68
Konzern-Eigenkapitalpiegel	70
Konzernanhang	72
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	90

Impressum/Kontakt	95
-------------------	----



# Unter

# nehmen

<b>Das Jahr 2020</b>	<b>4</b>
<b>Produktportfolio</b>	<b>5</b>
<b>Brief des Vorsitzenden der Konzern-Geschäftsführung</b>	<b>6</b>
<b>Bericht des Aufsichtsrats</b>	<b>9</b>
<b>Mitglieder des Aufsichtsrats</b>	<b>12</b>
<b>Mitglieder der Konzern- Geschäftsführung</b>	<b>13</b>
<b>MAHLE weltweit</b>	<b>16</b>

# Das Jahr 2020



## DUALE STRATEGIE

Die duale Strategie war auch 2020 unsere Leitlinie: Neben der Optimierung des Verbrennungsmotors trieben wir die Entwicklung alternativer Mobilitätskonzepte voran.



## FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Mit Aufwendungen von 644 Millionen Euro haben wir unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auf hohem Niveau fortgesetzt.



## BESCHÄFTIGTE

Zum Stichtag 31. Dezember 2020 waren bei MAHLE 72.184 Menschen weltweit beschäftigt.



## UMSATZ

MAHLE erzielte einen Umsatz in Höhe von 9,8 Milliarden Euro.



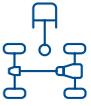
## NETTOVERSCHULDUNG

Unsere bilanzielle Nettoverschuldung haben wir um rund 400 Millionen Euro deutlich reduziert.

## DER MAHLE KONZERN IN ZAHLEN

in Mio. EUR	2020	2019	2018
Umsatzerlöse	9.774	12.049	12.581
EBITDA	435	712	1.377
EBIT	-192	96	773
Ergebnis der Geschäftstätigkeit	-302	10	614
Konzern-Jahresfehlbetrag/-überschuss	-434	-212	446
Sachanlagen	2.959	3.202	3.137
Sachanlageinvestitionen (ohne Erstkonsolidierungen)	433	549	609
Eigenkapital	2.089	2.742	3.014
Dividende der MAHLE GmbH*	3,3	5,4	13,4
Beschäftigte (31.12.)	72.184	77.015	79.564

\* Vorschlag für das jeweils angegebene Geschäftsjahr



## MOTORSYSTEME UND -KOMPONENTEN

---

Als Weltmarktführer in den für uns relevanten Marktsegmenten können wir auf jahrzehntelanger System- und Entwicklungskompetenz sowie umfassender Produktionserfahrung aufbauen. Die Entwicklung von Kolbensystemen und Zylinder- sowie Ventiltriebkomponenten zählt schon seit Jahrzehnten zu den Kernkompetenzen von MAHLE. Wir verstehen das Zusammenspiel aller Motorkomponenten und können unseren Kunden daher optimale Lösungen anbieten. Unsere Produkte kommen weltweit in Zweirädern, Pkw, Nutzfahrzeugen und Großmotoren zum Einsatz. Das Portfolio wird fortlaufend weiterentwickelt, um Emissionen und Verbrauch von Verbrennungsmotoren auch in Zukunft noch weiter zu senken.



## FILTRATION UND MOTORPERIPHERIE

---

Zur Steigerung der Effizienz und Lebensdauer von Motoren sowie zur Reduktion von Emissionen fertigt MAHLE Filter und Ölkühler für Motor- und Getriebeapplikationen für Verbrennungsmotoren sowie auch für alternative Antriebe. Auf diese Weise sorgen wir für saubere Luft und verhindern, dass Verunreinigungen in Öl und Kraftstoff dem Antrieb schaden können. Die Motorperipherie unterscheidet sich häufig auch bei einem identischen Basismotor aufgrund unterschiedlicher regionaler Emissionsgesetze, individueller Karosserieformen und verschiedener Leistungsklassen. MAHLE hat als Entwicklungspartner und globaler Marktführer für seine Kunden in den vergangenen Jahren modulare Baukästen für alle wichtigen Produktgruppen entwickelt.



## THERMOMANAGEMENT

---

Im Thermomangement für Batterien und den gesamten elektrischen Antriebsstrang ist angesichts der zunehmenden Elektrifizierung der Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie hohe Innovationskraft gefordert. Auch für die Weiterentwicklung des Verbrennungsmotors ist das Thermomangement essenziell. So treiben leistungsstärkere und effizientere Kühlsysteme die Senkung des Kraftstoffverbrauchs wesentlich voran. Innovationen bei Klimageräten erlauben neuartige Gestaltungskonzepte im Innenraum und tragen zu einem hohen Klimakomfort im Fahrzeug sowie zur Steigerung der Effizienz bei. Erst die innovativen Produkte aus dem Bereich Thermomangement für Batterien, Brennstoffzellen, Leistungselektronik und elektrische Antriebe ermöglichen große Reichweiten, hohe Effizienz sowie lange Lebensdauern und gestalten so den Weg hin zu emissionsfreien Antrieben maßgeblich mit.



## ELEKTRONIK UND MECHATRONIK

---

Für die Effizienzsteigerung des Antriebsstrangs und die Weiterentwicklung der Elektromobilität spielen elektronische und mechatronische Komponenten eine entscheidende Rolle. MAHLE bietet hier mit den Produktbereichen Elektrische Antriebssysteme, Aktuatoren und Nebenaggregate sowie Steuerungs- und Leistungselektronik heute schon die passenden Lösungen. Die Grundlage für diese Aktivitäten bildet unsere Entwicklungs- und Fertigungskompetenz für Elektromotoren, Elektronik- und Mechatroniksysteme. Obwohl diese in vielen verschiedenen Anwendungen zum Einsatz kommen, sind sie technisch eng miteinander verzahnt. Auf diese Weise können Skalen- und Synergieeffekte erzielt werden, was in der Automobilindustrie ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor ist.

# Fokus

**Ohne Fokus kein Erfolg. Denn seine Ziele erreicht man nur dann, wenn man fokussiert handelt. Und auch bei rauer See und in schwerem Sturm klar den Kurs hält. Im Pandemie-Jahr 2020 haben wir unseren Fokus noch einmal geschärft: Unter erschwerten Rahmenbedingungen haben wir die Transformation unseres Unternehmens intensiv vorangetrieben.**



**„Trotz massiv erschwelter Rahmenbedingungen haben wir konsequent die Transformation unseres Unternehmens vorangetrieben.“**

*Sehr geehrte Damen und Herren,*

zum 1. April 2021 habe ich mit dem Ausscheiden von Dr. Jörg Stratmann aus dem MAHLE Konzern zusätzlich zu meinen Aufgaben als CFO den Vorsitz der MAHLE Konzern-Geschäftsführung interimistisch übernommen. Bis zum Antritt des Nachfolgers in dieser Position wird es meine Aufgabe sein, gemeinsam mit dem MAHLE Team die eingeleitete Transformation und Restrukturierung unseres Unternehmens mit voller Kraft weiter voranzutreiben und MAHLE mit Entschlossenheit und Besonnenheit durch diese bewegten Zeiten zu führen.

Bereits das Jahr 2020 war beispiellos. Die unvorhersehbare Corona-Pandemie hat einerseits fast alle Märkte und Volkswirtschaften mit voller Wucht getroffen. Und damit auch die weltweite Automobilindustrie, unser Unternehmen eingeschlossen. Andererseits sind wir bei MAHLE durch diese noch nie dagewesene Krise in vielerlei Hinsicht über uns hinausgewachsen. Wir zeigen in dieser Situation operative Stärke sowie hohe Resilienz und gehen zuversichtlich die Herausforderungen an.

Ein gutes Beispiel dafür ist die hervorragende Teamarbeit unseres internationalen Corona-Krisenteams, das wir sofort nach dem Ausbruch der Pandemie installiert haben und das seitdem sehr gute Arbeit leistet. Ihm haben wir nicht nur unser umfassendes und strenges Hygienekonzept zum Schutz unserer Belegschaft zu verdanken. Das Krisenteam hat vor allem maßgeblich dazu beigetragen, dass unsere Geschäftsprozesse auch unter diesen erschwerten Rahmenbedingungen reibungslos fortgeführt werden konnten. Dadurch war MAHLE zu jeder Zeit lieferfähig – eine tolle Leistung. Andere Beispiele sind unsere Fertigung von Schutzmasken, die wir innerhalb weniger Wochen auf die Beine gestellt haben, sowie zahlreiche weitere Aktionen, mit denen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an vielen Standorten weltweit MAHLE unterstützt und darüber hinaus auch einen Dienst an der Gesellschaft geleistet haben.

Es freut mich zu sehen, dass wir durch diese Pandemie einen großen Sprung beim Thema Digitalisierung gemacht haben –

und jetzt das mobile Arbeiten und Online-Konferenzen noch häufiger und intensiver nutzen und das mit großem Selbstverständnis. Auch bei der Automatisierung von administrativen und produktionsnahen Prozessen oder beim Thema digitale Fabrik/Industrie 4.0 sind wir deutlich vorangekommen.

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben unter schwierigsten Bedingungen sehr diszipliniert, engagiert und fokussiert gearbeitet – und dabei sehr viel Pragmatismus, Flexibilität, und Durchhaltevermögen bewiesen. Dafür gebührt ihnen unser Respekt und unser großer Dank.

Trotz der äußerst widrigen Rahmenbedingungen sind wir 2020 robust und mit klarem Kurs durch die Krise gesteuert. Dabei haben wir dank hoher Kostendisziplin und umfassender Kostensenkungsmaßnahmen unsere starke Resilienz im Ausnahmejahr 2020 bewiesen. So konnten wir aus dem operativen Geschäft heraus einen hohen Cashflow generieren und gleichzeitig unsere Nettoverschuldung reduzieren. Und das trotz des massiven Einbruchs der globalen Fahrzeugmärkte im ersten Halbjahr 2020, was allein im April zu einem Umsatzeinbruch von rund 70 Prozent bei MAHLE geführt hatte.

Die angesprochene Anpassung unserer Kostenstrukturen in Kombination mit einem fokussierten Management und dem Engagement unserer Beschäftigten haben signifikant dazu beigetragen, die negativen Einflüsse auf der Umsatz- und Ergebnisseite deutlich abzumildern. Das Jahr 2020 haben wir umsatzseitig mit einem organischen Minus – das heißt bereinigt um Änderungen des Konsolidierungskreises und Wechselkurseffekte – von rund 17 Prozent abgeschlossen. In Summe konnten wir das Jahr 2020 deutlich besser abschließen, als wir es noch im Sommer 2020 erwartet hatten. Dennoch fällt das Jahresergebnis deutlich negativ aus, was neben dem signifikanten Umsatzeinbruch auf hohe Aufwendungen im Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen und auf die Vorleistungen zur Bewältigung der Transformation zurückzuführen ist.



Denn trotz der massiv erschwerten Rahmenbedingungen haben wir konsequent die Transformation unseres Unternehmens vorangetrieben. So sind wir neue Kooperationen, etwa mit dem kanadischen Brennstoffzellen-Hersteller Ballard Power Systems Inc., eingegangen. Wir haben unsere Elektronik- und Mechatronik-Aktivitäten für mehr Schlagkraft in einem neuen Geschäftsbereich gebündelt. Und wir haben gezielt in unsere Infrastruktur investiert, etwa in ein neues Prüfzentrum für E-Motoren in Fellbach oder die neuen Elektronik- und Mechatronik-Entwicklungszentren in Kornwestheim, Valencia (Spanien) und Suzhou (China). Unsere Investitionen in Forschung und Entwicklung bleiben weiterhin auf einem hohen Niveau. Wir halten die Zukunft klar im Fokus.

Das Jahr 2020 hätte eigentlich auch ein Jahr zum Feiern werden sollen. Anlässlich unseres 100-jährigen Jubiläums im Dezember hatten wir ein vielfältiges Jubiläumsprogramm auf die Beine gestellt. Unsere oberste Prämisse, der Schutz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch unserer Geschäftspartner, war jedoch mit gemeinsamem Feiern in Zeiten von Maskenpflicht und Social Distancing unvereinbar.

Mein herzlicher Dank geht an unsere Kunden und Partner weltweit für die vertrauensvolle und intensive Zusammenarbeit in diesem Ausnahmejahr. Ich danke dem MAHLE Aufsichtsrat, den Mitgliedern der MABEG – dem Verein zur Förderung und Beratung der MAHLE Gruppe e.V. und stimmberechtigter Gesellschafter – sowie den Arbeitnehmervertretern für den jederzeit intensiven und konstruktiven Austausch und die sehr gute Zusammenarbeit unter höchst schwierigen Rahmenbedingungen des Pandemie-Jahres 2020.

Das Jahr 2021 bleibt eine große Herausforderung. Die Corona-Pandemie wird auch weiterhin das Leben aller Menschen weltweit sehr beeinflussen. Es wird Jahre dauern, bis unsere ohnehin bereits stark geschrumpften Märkte wieder das Vorkrisenniveau aus 2019 erreichen werden. Erschwerend hinzu kommt noch die knappe Verfügbarkeit von einigen Materialien, die zu Produktionsausfällen in der Automobilindustrie und damit auch zu Auswirkungen auf unser Geschäft führt. Das Umsatzniveau, das wir vor der Corona-Pandemie hatten, werden wir damit erst in einigen Jahren wieder erreichen.

Damit bleibt das Motto dieses Geschäftsberichts auch für 2021 Pflicht: Mit geschärftem Fokus arbeiten wir weiter hart daran, unsere Profitabilität zu steigern, unsere Prozesse zu verbessern, in Zukunftsfelder zu investieren, unser Produktportfolio konsequent im Bereich der Zukunftstechnologien zu erweitern und damit MAHLE fit für die Zukunft zu machen.

Die Weichen dafür haben wir 2020 gestellt: Ich bin zuversichtlich, dass wir aus dieser Krise gestärkt herausgehen werden. Unser wichtigstes Ziel haben wir fest im Blick: Auch in Zukunft wollen wir als einer der Top-Zulieferer weltweit die Mobilität gestalten. Dabei gilt für uns ganz klar die Verpflichtung zum Pariser Klimaabkommen. Wir wollen dazu beitragen, die Klimaziele zu erreichen, und zwar mit allen uns zur Verfügung stehenden Technologien. Produktseitig sind wir als moderner Technologiekonzern dafür hervorragend aufgestellt.

An dieser großen Aufgabe werden wir mit hohem Engagement, Beweglichkeit, Entscheidungsfreude und Durchhaltevermögen arbeiten. Darauf können Sie sich verlassen! Bleiben Sie MAHLE gewogen.



**Michael Frick**

Vorsitzender der Konzern-Geschäftsführung (ad interim) /  
Mitglied der Konzern-Geschäftsführung Finanzen

# Bericht des Aufsichtsrats

*Sehr geehrte Damen und Herren,*

Die Covid-19-Pandemie hat die Automobilindustrie – Automobilhersteller, aber auch Zulieferer – völlig unerwartet und in einem sehr hohen Maß getroffen. Lediglich die chinesischen Hersteller konnten nach dem ersten harten Lockdown von Ende Januar bis März im Lauf des Jahres die daraus resultierenden Umsatzverluste wieder wettmachen und sogar ihre Vorjahresproduktionszahlen teilweise deutlich übertreffen.

Im Rest der Welt mussten fast alle Hersteller und Zulieferer Produktions- und Umsatzverluste im zweistelligen Prozentbereich verkraften. Auch der MAHLE Konzern wurde von einem währungsbereinigten Umsatzrückgang von 16 Prozent im Vergleich zum Vorjahr getroffen, was einem Umsatz von 9,8 Milliarden Euro entspricht. Im zweiten Quartal konnten außerhalb Chinas kaum Umsätze erzielt werden: Im ersten Halbjahr war ein Umsatzrückgang von zirka 30 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum zu verzeichnen. Von März bis Juni musste die Produktion in weit über 100 Werken des Konzerns gestoppt werden. Auch in den indirekten Bereichen wie zum Beispiel Vertrieb, Einkauf, und Entwicklung wurden Arbeitszeitkürzungen und drastische Anpassungen der Personalkapazitäten vorgenommen und das Instrument Homeoffice, soweit möglich, genutzt. Im zweiten Halbjahr zeigten sich deutliche Erholungstendenzen.

Eine fragwürdige Anreiz- und Förderpolitik der Europäischen Union führte darüber hinaus insbesondere in Europa zu einer starken Käuferverunsicherung. Anstatt technologieoffene Anreize für zukünftige Fahrzeug- und Antriebstechnologien zu schaffen, wurde einseitig die E-Mobilität gefördert trotz völlig offener Fragestellungen der Rohstoffverfügbarkeit, der massiven CO<sub>2</sub>-Emissionen während des Produktionsprozesses, der Stromgewinnung und der ungelösten Fragen der in Zukunft zu bewältigenden Recyclingthemen.

Daneben wurden Themen wie die Brennstoffzellentechnologie oder die synthetische Kraftstoffherzeugung aus grünem Strom teilweise bewusst nicht berücksichtigt. MAHLE als ein Unterstützer klimaschonender Technologien kann die politischen Vorgaben nicht nachvollziehen. Durch die angedachte Euro-7-Abgasnorm der EU-Kommission werden Technologien faktisch verboten, die erwiesenermaßen umweltfreundlicher sind



als die einseitige Festlegung auf die E-Mobilität. Eine bewusste Nicht-Berücksichtigung von synthetisch erzeugten Kraftstoffen durch das Bundesumweltministerium ist für den überwiegenden Teil der Marktteilnehmer nicht erklärbar. Darüber hinaus wären Technologien wie Wasserstoff und synthetisch erzeugter Kraftstoff mit der vorhandenen Infrastruktur, kurzen Ladezeiten einfach und ohne großen zusätzlichen Kostenaufwand nutzbar. Nur geringe Modifikationen am Leitungsnetz würden ausreichen anstelle eines extrem aufwändigen Aufbaus der Ladeinfrastruktur für die E-Mobilität.

Aufgrund der Covid-19-Pandemie und der damit verbundenen fehlenden Deckungsbeiträge in allen Produktions-, Verwaltungs- und Entwicklungsprozessen hat MAHLE im Geschäftsjahr 2020 Rückstellungen für Personalmaßnahmen im deutlich dreistelligen Millionenbereich bilden müssen, was kurzfristig zu einem Arbeitsplatzverlust für über 7.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen wird. Das bedeutet nicht nur Reduzierungen der Mitarbeiterzahlen an fast allen Standorten, sondern auch mehrere komplette Standortschließungen, insbesondere in Europa. Aufgrund massiver Kosteneinsparungen, Investitionskürzungen, Kurzarbeitsmaßnahmen in Deutschland und ähnlichen Instrumenten im Ausland, soweit möglich, hat MAHLE es dennoch geschafft, ein akzeptables Ergebnis zu erzielen. Umso erfreulicher und positiver ist es, dass es uns durch unsere konsequente Spar- und Kostenpolitik gelungen ist, einen hohen positiven operativen Cashflow zu erwirtschaften und unsere Nettoliquidität im Jahresverlauf um rund 400 Millionen Euro zu verbessern. Damit schaffen wir die Möglichkeit für weitere Investitionen, aber auch für Mergers & Acquisitions-Aktivitäten (M&A) im Bereich neuer Technologien.

Hier gilt der Dank des Aufsichtsrats der Geschäftsführung, allen Führungskräften und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die teilweise deutliche Einkommensverluste hinnehmen mussten. Der Aufsichtsrat und die Konzern-Geschäftsführung haben vor diesem Hintergrund freiwillig auf einen Teil ihrer Vergütung verzichtet.

Der Aufsichtsrat hat alle Entscheidungen, bezogen auf die Geschäftsentwicklung des Konzerns, eingehend diskutiert und beraten. Mit Blick auf eine langfristige Strategie erging erneut der Auftrag an die Geschäftsführung, Zukunftskonzepte für die deutschen Standorte zu entwickeln, um auch hier Pro-

dukte mit Zukunftspotenzial im Portfolio zu haben. Dieser Anspruch wurde eindringlich formuliert.

Hierzu sind auch intensivere Entwicklungsaktivitäten umzusetzen, und zwar von Entwicklungsbereichen mit geringerem Zukunftspotenzial hin zu neuen Aktivitäten. Dazu zählt auch die Bündelung von Ressourcen im gesamten Entwicklungsbereich des Konzerns. Konzepte des Personalwesens zur Qualifizierung von Mitarbeitern zur Unterstützung zukunftsfähiger Produkte konnten wegen der Covid-19-Aktivitäten nur in begrenztem Umfang umgesetzt werden. Trotz der sehr umfangreichen, intensiven und erfolgreichen Aktivitäten der Organisation zur Eindämmung der negativen Effekte aus der Covid-19-Pandemie wurden auch M&A-Aktivitäten zur Optimierung unseres Produktportfolios durchgeführt.

Zur Stärkung der Position des MAHLE Konzerns auf dem Gebiet des Thermomanagements, das bei neuartigen Antriebsformen strategisch noch wichtiger wird, konnte mit der Firma Keihin Corporation (heute Hitachi Astemo, Ltd.) eine Einigung zur Übernahme der Thermogeschäftstätigkeiten in Japan, Thailand und den USA erzielt werden. Die Übernahme wurde zum 1. Februar 2021 vollzogen. Damit erreicht MAHLE in allen Geschäftsbereichen eine starke Position bei unseren japanischen Kunden und einen wesentlichen Umsatzanteil in Japan und Südostasien.

Der Aufsichtsrat hat im Geschäftsjahr 2020 alle ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Er trat im Geschäftsjahr insgesamt zu fünf Sitzungen zusammen, wovon eine auf Antrag der Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter einberufen wurde. Zusätzlich gab es mehrere Sitzungen des Personalausschusses zu aktuellen Personalthemen und eine Sitzung des Vermittlungsausschusses nach § 27 Abs. 3 MitbestG. Darüber hinaus fanden regelmäßige mündliche und schriftliche Abstimmungen zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Vorsitzenden und weiteren Mitgliedern der Geschäftsführung statt, um strategische und operative Themen zu besprechen und abzustimmen.

Der Aufsichtsrat wurde unterjährig durch mündliche und schriftliche Berichte der Geschäftsführung sowie im Rahmen der Sitzungen regelmäßig, zeitnah und umfassend über die Geschäftsentwicklung der Gesellschaft, des Konzerns, seiner

Geschäftsbereiche, seiner Profit Center und seiner Beteiligungen informiert und unterrichtet.

Neben den operativen und strategischen Themen war auch die Umsetzung des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen Gegenstand der Sitzungen. Der Aufsichtsrat und die Geschäftsführung streben an, den aktuellen Anteil von Frauen in allen Führungsebenen deutlich zu erhöhen.

Der Aufsichtsrat dankt den zum 1. Dezember beziehungsweise 31. Dezember 2020 ausgeschiedenen Mitgliedern Dieter Kiesling, Uwe Schwarte, Uwe Meinhardt und Michael Kocken für ihre Mitarbeit an der Weiterentwicklung des Unternehmens. Insbesondere gilt unser Dank Herrn Meinhardt für seine konstruktive und verantwortungsvolle Mitarbeit als stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats.

Frau Nektaria Christidou folgte Herrn Kiesling ab 1. Dezember 2020 nach, und als Nachfolger für Herrn Uwe Schwarte wurde Herr David Schmidt zum 1. Januar 2021 in den Aufsichtsrat aufgenommen.

Als neuer stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats wurde Herr Jürgen Kalmbach gewählt.

Die neuen Vertreter der Gewerkschaft im Aufsichtsrat sind seit 1. Januar 2021 die Herren Martin Röhl und Kai Bliesener, die als Nachfolger für die Herren Uwe Meinhardt und Michael Kocken, die ihre Ämter zum 31. Dezember 2020 niedergelegt haben, bestellt wurden.

In der Aufsichtsratssitzung der MAHLE GmbH am 24. November 2020 wurde Frau Jumana Al-Sibai als Geschäftsführerin der MAHLE GmbH bestellt und hat am 1. April 2021 die Verantwortung für den Geschäftsbereich Thermomanagement als Nachfolgerin von Herrn Bernd Eckl übernommen, der nach Auslaufen seines Geschäftsführervertrags am 31. Januar 2021 auf eigenen Wunsch aus dem Unternehmen ausgeschieden ist.

Der Aufsichtsrat dankt Herrn Eckl für seinen rund vierjährigen engagierten und loyalen Einsatz im MAHLE Konzern.

Anfang März 2021 haben sich der Vorsitzende des Aufsichtsrats und der Vorsitzende der Geschäftsführung darüber verständigt, ihre Zusammenarbeit zu beenden. Herr Dr. Jörg Stratmann hat mit Wirkung zum 31. März 2021 sein Amt als Geschäftsführer der MAHLE GmbH niedergelegt. Der Aufsichtsrat hat deshalb in einer außerordentlichen Sitzung einen Nachfolger bestellt. Bis zu dessen Amtsantritt wird Herr Michael Frick, Konzern-Geschäftsführer Finanzen, IT und weitere Verwaltungsbereiche, als Vorsitzender der Geschäftsführung die Position von Herrn Dr. Stratmann übernehmen.

Der Aufsichtsrat dankt Herrn Dr. Stratmann für seine langjährige, stets loyale und verantwortungsvolle Tätigkeit im Konzern.

Die als Abschlussprüfer beauftragte PricewaterhouseCoopers GmbH prüfte die nach HGB aufgestellten Jahresabschlüsse und Lageberichte des MAHLE Konzerns sowie der MAHLE GmbH für das Geschäftsjahr 2020 und erteilte uneingeschränkte Bestätigungsvermerke. Der Aufsichtsrat trat nach eingehender Analyse der Prüfungsberichte und des Berichts der Abschlussprüfer in der Aufsichtsratssitzung den Prüfungsergebnissen bei.

Der Aufsichtsrat billigt die Jahresabschlüsse und die Lageberichte des MAHLE Konzerns sowie der MAHLE GmbH.

Der Aufsichtsrat dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des MAHLE Konzerns für ihren außerordentlichen Einsatz in einem außergewöhnlichen Jahr. Lassen Sie uns hoffen, dass wir im Geschäftsjahr 2021 zu halbwegs normalen Verhältnissen zurückkehren können. Dazu sind weitere Effizienzsteigerungen und Produktinnovationen erforderlich.

Stuttgart, 21. April 2021

Für den Aufsichtsrat



**Professor Dr. Heinz K. Junker**  
Aufsichtsratsvorsitzender des MAHLE Konzerns

# Mitglieder des Aufsichtsrats

## **Prof. Dr.-Ing. Heinz K. Junker**

### **Vorsitzender**

Ehem. Vorsitzender der Konzern-Geschäftsführung und CEO der MAHLE GmbH, Stuttgart

## **Jürgen Kalmbach**

### **Stellvertretender Vorsitzender**

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats des MAHLE Konzerns Deutschland

## **Uwe Meinhardt**

### **Stellvertretender Vorsitzender**

(bis 31. Dezember 2020)

IG Metall Vorstand, Leiter Funktionsbereich Grundsatzfragen und Gesellschaftspolitik, Berlin

## **Peter Bauer**

Betriebsrat MAHLE Ventiltrieb GmbH, Zell im Wiesental

## **Rolf Berkemann**

Leiter Vertrieb und Anwendungsentwicklung Pkw 1 und Vertrieb Region Europa des MAHLE Konzerns, Stuttgart

## **Dietmar Bichler**

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Bertrandt AG, Ehningen

## **Kai Bliesener**

(seit 1. Januar 2021)

Gewerkschaftssekretär beim Vorstand IG Metall, Frankfurt

## **Nektaria Christidou**

(seit 1. Dezember 2020)

Vorsitzende des Betriebsrats der MAHLE Behr GmbH & Co. KG, Mühlacker und Vaihingen/Enz

## **Prof. Dr. jur. Wolfgang Fritzemeyer, LL.M.**

Rechtsanwalt, München

Attorney-at-Law (New York, USA),

Solicitor (New South Wales, Australien)

## **Gerd Goretzky**

Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats des MAHLE Konzerns, Stuttgart

## **Josef Häring**

Vorsitzender des Betriebsrats der MAHLE GmbH, Werk Rottweil

## **Dieter Kiesling**

(bis 30. November 2020)

Vorsitzender des Betriebsrats der MAHLE Behr GmbH & Co. KG in der Region Mühlacker

## **Michael Kocken**

(bis 31. Dezember 2020)

Gewerkschaftssekretär der IG Metall, Verwaltungsstelle Stuttgart

## **Prof. Dr.-Ing. Gisela Lanza**

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

## **Dr. Michael Macht**

Ehem. Vorstandsvorsitzender Porsche AG und ehem. Mitglied des Konzern-Vorstands Volkswagen AG

## **Dr. Franz-Josef Paefgen**

Ehem. CEO AUDI AG, Bentley Motors Ltd. und ehem. Präsident Bugatti International S.A.

## **Prof. Dr.-Ing. Stefan Pischinger**

Institutsdirektor, Lehrstuhl für Verbrennungskraftmaschinen, RWTH Aachen University

## **Martin Röhl**

(seit 1. Januar 2021)

2. Bevollmächtigter und Geschäftsführer IG Metall, Geschäftsstelle Stuttgart

## **David Schmidt**

(seit 1. Januar 2021)

Vorsitzender des Betriebsrats MAHLE Filtersysteme, Werk Wustermark

## **Uwe Schwarte**

(bis 31. Dezember 2020)

Vorsitzender des Betriebsrats der MAHLE Filtersysteme GmbH, Stuttgart

## **Annette Szegfü**

Gewerkschaftssekretärin beim Vorstand IG Metall, Frankfurt

## **Dr. Bernhard Volkmann**

Ehem. Mitglied der Konzern-Geschäftsführung und CFO der MAHLE GmbH, Stuttgart

## **Georg Weiberg**

Ehem. Leiter Entwicklung Daimler Trucks der Daimler AG, Stuttgart

## **Prof. Dr.-Ing. Jörg Zürn**

Ehem. Leiter Entwicklung Mercedes Benz Van der Daimler AG, Stuttgart

# Mitglieder der Konzern-Geschäftsführung

## **Michael Frick**

**Vorsitzender (ad interim)**

(seit 1. April 2021)

- Außenbeziehungen
- Profit Center Motorsport und Sonderanwendungen
- Automotive-Vertrieb und Anwendungsentwicklung, Geschäftsbereich Aftermarket

Finanzen, Controlling, Steuern, Informationstechnologie, Einkauf, Versicherungen, Revision und Risk Management, Mergers & Acquisitions, Recht (ad interim), Unternehmensplanung (ad interim)

## **Jumana Al-Sibai**

(seit 1. April 2021)

Geschäftsbereich Thermomanagement

Profit Center Industrie-Thermomanagement, Bediengeräte

## **Georg Dietz**

Geschäftsbereich Motorsysteme und -komponenten

Profit Center Groß- und Kleinmotoren-Komponenten, Umweltmanagement/Arbeitssicherheit Konzern

Qualitätsmanagement Konzern (ad interim)

## **Wilhelm Emperhoff**

Geschäftsbereich Elektronik und Mechatronik

## **Anke Felder**

Personal, Arbeitsdirektorin, Zentrale Personalentwicklung und Ausbildung, Facility Management

Unternehmenskommunikation (ad interim)

## **Martin Weidlich**

Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie

MAHLE Produktionssystem Konzern

Forschung und Voraufwicklung (ad interim)

## **AUSGESCHIEDEN**

## **Dr. Jörg Stratmann**

**Vorsitzender**

(bis 31. März 2021)

Forschung und Voraufwicklung, Qualitätsmanagement Konzern, Unternehmensplanung, Unternehmenskommunikation, Außenbeziehungen, Recht

Profit Center Motorsport und Sonderanwendungen

Automotive-Vertrieb und Anwendungsentwicklung, Geschäftsbereich Aftermarket

## **Bernd Eckl**

(bis 31. Januar 2021)

Geschäftsbereich Thermomanagement

Profit Center Industrie-Thermomanagement, Bediengeräte

# Mitglieder der Konzern- Geschäftsführung

per 1. April 2021



**Michael Frick**  
Vorsitzender (ad interim)



**Anke Felder**



**Georg Dietz**



**Martin Weidlich**



**Jumana Al-Sibai**



**Wilhelm Emperhoff**

# Weltweit vernetzt – unsere Standorte

**Rund 160 Produktionsstandorte**  
**12 große Forschungs- und Entwicklungszentren**  
**Mehr als 72.000 Beschäftigte\***

## Große Forschungs- und Entwicklungszentren

### EUROPA

Northampton / Großbritannien  
Šempeter pri Gorici / Slowenien  
Stuttgart – Bad Cannstatt / Deutschland  
Stuttgart – Feuerbach / Deutschland  
Valencia / Spanien

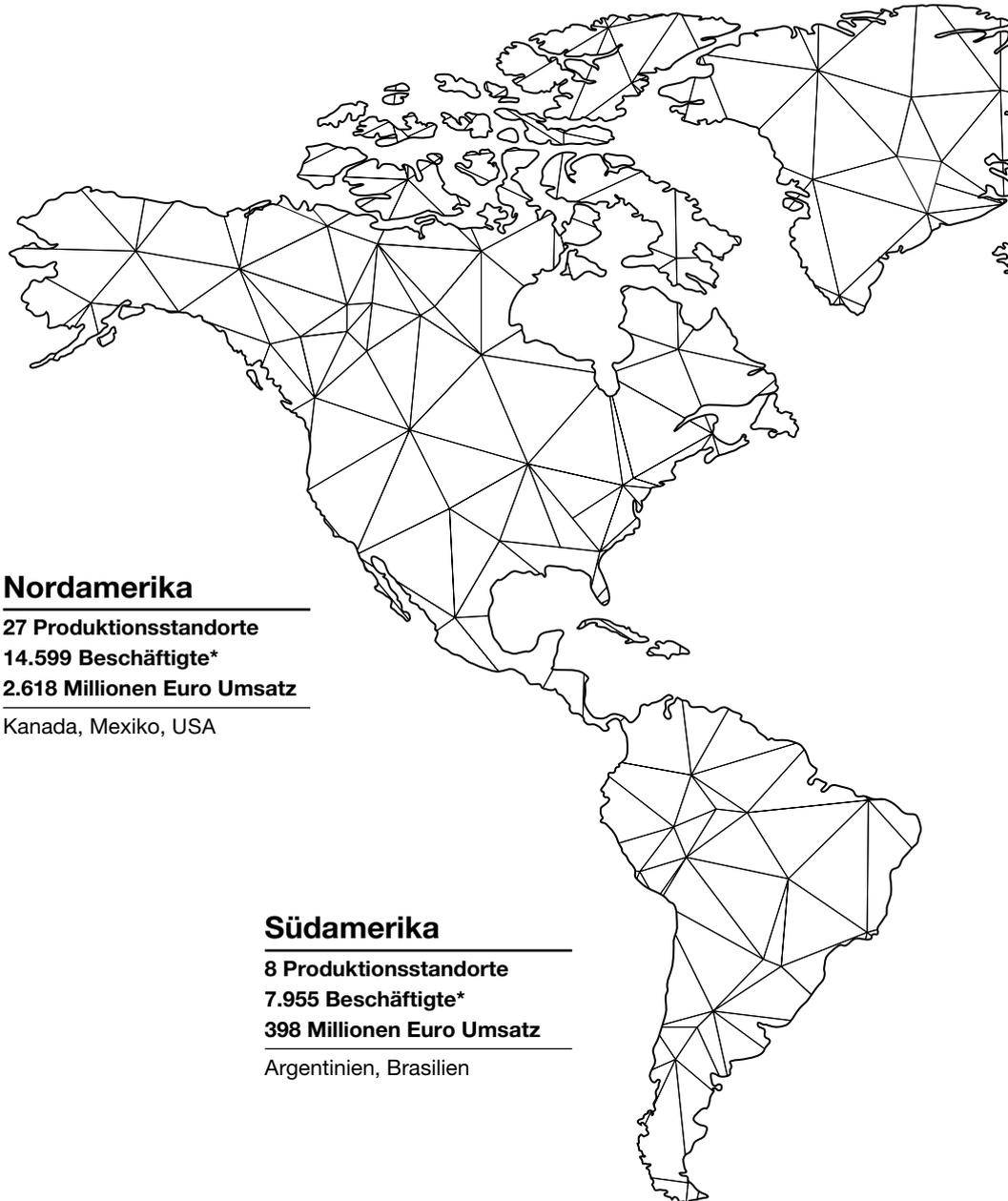
### NORD-/SÜDAMERIKA

Buffalo / USA (Amherst, Lockport)  
Detroit / USA (Farmington Hills, Troy)  
São Paulo – Jundiaí / Brasilien

### ASIEN/PAZIFIK

Pune / Indien  
Shanghai / China  
Numazu / Japan  
Tokio / Japan (Okegawa, Kawagoe)

\* Stand: 31. Dezember 2020



## Europa

**65 Produktionsstandorte**

**33.009 Beschäftigte\***

**4.520 Millionen Euro Umsatz**

Bosnien und Herzegowina,  
Deutschland, Frankreich,  
Großbritannien, Italien, Österreich,  
Polen, Portugal, Rumänien,  
Slowakei, Slowenien, Spanien,  
Tschechien, Türkei, Ungarn,  
Weißrussland

## Asien/Pazifik

**59 Produktionsstandorte**

**15.694 Beschäftigte\***

**2.201 Millionen Euro Umsatz**

China, Indien, Indonesien,  
Japan, Philippinen, Singapur,  
Südkorea, Thailand

## Afrika

**2 Produktionsstandorte**

**927 Beschäftigte\***

**37 Millionen Euro Umsatz**

Südafrika

# Responsi-



# bility

<b>Human Resources</b>	<b>20</b>
<b>Unternehmerische Verantwortung</b>	<b>26</b>
<b>Die MAHLE-Stiftung</b>	<b>30</b>

# Human Resources

## Krisenmanagement & strategische Neuausrichtung

2020 war ein Jahr, das unser Leben auf unterschiedliche Weise maßgeblich beeinflusst hat. Die Corona-Pandemie hat unseren Alltag und die Arbeitswelt grundlegend verändert. Inmitten des technologischen Strukturwandels der Automobilindustrie wurden durch die Pandemie viele Entwicklungen zusätzlich beschleunigt. Doch dieses Jahr hat auch gezeigt, wie flexibel und anpassungsfähig wir als Organisation sein können.

Die HR-Funktion war im Berichtsjahr stark von einer dualen Rolle geprägt. Diese beinhaltete zum einen die Steuerung des Corona-Krisenmanagements, und zum anderen die strategische Neuausrichtung der HR-Aktivitäten, um MAHLE gemeinsam mit den Fachbereichen zukunftsfähig im Hinblick auf globale Megatrends und die Transformation unserer Industrie aufzustellen.



### Corona-Krisenmanagement

---



**Ein Großteil der Atemschutzmasken für unsere Beschäftigten stammt aus eigener Produktion, zum Beispiel vom Standort in St. Michael/Österreich.**

#### **Aufbau eines globalen Krisenmanagements**

Zum Schutz der Beschäftigten und des Unternehmens hatte das Corona-Krisenmanagement im Berichtsjahr höchste Priorität. So wurde sehr schnell eine funktionsübergreifende Krisenprojektorganisation aus zentralen, regionalen und lokalen Krisenteams aufgebaut. Notwendige Prozesse und Richtlinien konnten wir global unter Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten etablieren. Umfassende Verhaltens-, Hygiene- und Schutzmaßnahmen haben wir umgehend an allen Standorten weltweit implementiert und Schutzausrüstung für alle Beschäftigten zur Verfügung gestellt. Ein Großteil der Atemschutzmasken stammt hierbei aus eigener Produktion in Brasilien, den USA und Österreich, welche kurzfristig während der Corona-Krise aufgebaut wurde. Auch unsere Auszubildenden haben ihre Anpassungsfähigkeit und Lösungsorientierung bei der Mitwirkung im Krisenmanagement unter Beweis gestellt: Die Ausbildungsabteilung hat kurzfristig Plexiglaswände und Absperrungen hergestellt, die bei der Umsetzung von Hygienemaßnahmen eingesetzt werden konnten.

Um die Ausbreitung des Coronavirus einzudämmen, unsere Beschäftigten bestmöglich zu schützen und als Reaktion auf die Produktionsunterbrechungen zahlreicher Kunden, wurde zu Beginn der Pandemie an vielen MAHLE Produktionsstandorten ein

temporärer Ramp-Down sowie im weiteren Verlauf ein reibungsloser Wiederanlauf koordiniert. Hierfür hat HR innerhalb kürzester Zeit die notwendigen Prozesse sowie Personalmaßnahmen und -instrumente etabliert.

Seit Beginn der Pandemie wurde eine fortlaufende Mitarbeiterinformation sichergestellt und diese durch die Einrichtung weiterer Kommunikationskanäle, wie beispielsweise einer Mitarbeiter-App, ausgeweitet. Zudem haben wir unseren Mitarbeitenden weltweit verschiedene gesundheitsfördernde Maßnahmen, wie etwa Online-Sportangebote oder Webinare zur psychischen Gesundheitsvorsorge, angeboten.

### Flexible & virtuelle Arbeitsformate

Für die Sicherheit der Beschäftigten hat MAHLE – wo immer es möglich war – mobiles Arbeiten und flexible Arbeitsformen gefördert. Zur Verbesserung und Professionalisierung der virtuellen Zusammenarbeit und Führung haben wir kurzfristig zusätzliche Trainingsangebote für unterschiedliche Zielgruppen geschaffen und global eine Toolbox zur Verfügung gestellt. Das Jahr 2020 hat dabei gezeigt, wie gut virtuelle Zusammenarbeit und Führung bei MAHLE bereits funktioniert. Die verstärkte virtuelle Zusammenarbeit sehen wir als Chance, neue Formen der Kollaboration zu etablieren und nachhaltig zu verankern.



## HR Roadmap als Leitbild zur strategischen Neuausrichtung

Neben dem Corona-Krisenmanagement galt es im Jahr 2020 auch, die HR-Funktion strategisch neu auszurichten. Der HR-Bereich übernimmt im Rahmen der Transformation eine Schlüsselrolle mit dem Ziel, die verschiedenen Bereiche des Unternehmens global als strategischer Businesspartner bestmöglich zu unterstützen und zu stärken. So wurde im Berichtsjahr mit der HR-Roadmap eine HR-Strategie entwickelt, die die Umsetzung unserer dualen Unterneh-

mensstrategie vorantreibt und moderne, auf die Businessbedarfe abgestimmte HR-Konzepte und Prozesse beinhaltet.

Innerhalb der HR Roadmap haben wir fünf strategische Handlungsfelder definiert. Diese reichen von neuen Formen der Zusammenarbeit über bedarfsgerechte Qualifizierungsformate bis hin zu einem stärkeren Fokus auf die Steuerung unserer Performance.

### Die HR Roadmap

#### Fünf strategische Handlungsfelder zur Begleitung der Transformation





## Purpose & Agility:

### Förderung einer Kultur der Sinnhaftigkeit, der Verantwortung und der Innovation

---

#### Neue Arbeitsformen & Virtuelle Kollaboration

New Work als Überbegriff für innovative Ansätze der Arbeitsgestaltung in einem globalen und digitalen Umfeld bedeutet für uns, Arbeitsweisen und Arbeitsumgebungen kontinuierlich an sich verändernden Anforderungen auszurichten. Damit schaffen wir optimale Rahmenbedingungen für die ergebnisorientierte und kooperative Zusammenarbeit unserer globalen Teams. Besonderer Fokus liegt hierbei, beschleunigt durch die Corona-Krise, auf virtuellen Arbeitsformen. Wir möchten unsere Belegschaft befähigen, auch virtuell gute Kollaboration und Führung zu leben und sie dafür mit notwendigem Wissen und Kompetenzen ausstatten.

Für Mitarbeitende und Führungskräfte wurde im Berichtsjahr ein globales Trainingsangebot geschaffen sowie eine Toolbox mit umfassenden Info- und Trainingsmaterialien zur Verfügung gestellt. Impulsvorträge zum Thema „Virtuelle Zusammenarbeit und Führung“ aus der Veranstaltungsreihe „Learning Meetup@MAHLE“ haben konkrete Best-Practice-Beispiele aufgezeigt und den kollektiven Austausch zu diesem Thema angeregt.

Die digitale Zusammenarbeit hat auch die Ausbildung unserer Nachwuchskräfte verändert. Alle Veranstaltungen, wie etwa die Einführungswoche für neue Auszubildende oder die Trainings im Rahmen der Ausbildung, fanden virtuell oder in Blended-Learning-Formaten statt.

#### Vier Prinzipien für zukunftsorientierte Führung

Führung und Zusammenarbeit müssen sich kontinuierlich an neue und dynamische Rahmenbedingungen anpassen. Dafür haben wir im Berichtsjahr unsere werteorientierte Führungskultur als Treiber für Leistung und Erfolg weiterentwickelt. Die vier MAHLE Leadership Principles geben dabei Orientierung und bilden die Basis für gute Zusammenarbeit und klar ausgerichtete Führung.

2020 lag unser Fokus auf der globalen Implementierung der Prinzipien und der Befähigung aller Führungskräfte zur situativen Umsetzung in ihrem Führungsalltag. Dabei wurde besonders der kontinuierliche Austausch von Best Practices und Feedback gefördert und eine Toolbox mit allen Informationen rund um die Leadership Principles bereitgestellt.

Ein weiteres Ziel war im Jahr 2020 die Verankerung der Führungsprinzipien in relevanten HR-Kernprozessen, wie im Recruiting und Onboarding von Führungskräften, sowie in globalen Trainingsformaten und Entwicklungsprogrammen.



**Weiterentwicklung unserer werteorientierten Führungskultur: Die MAHLE Leadership Principles**

## Diversity & Inclusion

Die Vielfalt unserer Mitarbeitenden ist für uns ein wesentlicher Schlüssel für Innovation und Leistung. Daher streben wir eine Unternehmenskultur an, die neue Ideen fördert, Talente anzieht und bindet, und die es Mitarbeitenden ermöglicht, ihr Potenzial zu entfalten. Wir berücksichtigen und ermutigen dabei alle Dimensionen von Vielfalt und feiern unsere „MAHLE Diversity“ jedes Jahr, unter anderem am Diversity-Tag im Mai, mit verschiedenen Aktionen. Unter dem Motto „Diversity and Inclusion are now more important than ever“ wurden im Berichtsjahr weltweit verschiedene virtuelle Aktionen ins Leben gerufen, um die Bedeutung von Diversity & Inclusion für die Gesellschaft und für MAHLE hervorzuheben.

Im Rahmen des Diversity-Managements stellen wir unserer Belegschaft mit der Initiative „MAHLEforME“ Zusatzangebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zur Verfügung. Neben Angeboten zu Kinderbetreuung, Pflege oder haushaltsnahen Dienstleistungen ist auch das Vortragsprogramm zu den Themen mentale Gesundheit, virtuelle Zusammenarbeit und Homeschooling bei unseren Mitarbeitenden auf großes Interesse gestoßen.

Für Aktivitäten im Bereich Diversity & Inclusion wurde MAHLE im Berichtsjahr mehrfach ausgezeichnet. So erhielt MAHLE in Japan für Gleichstellungsmaßnahmen, insbesondere in den Bereichen Recruiting, Gestaltung des Arbeitsumfelds sowie Entwicklung und

Karrieremöglichkeiten, die „L-star Level 3“-Zertifizierung der japanischen Regierung. Weiterhin wurden wir von Ford im Rahmen der Annual World Excellence Awards mit einem „Supplier Diversity & Inclusion Development and Sustainability World Excellence Award“ ausgezeichnet.



Eine von verschiedenen virtuellen Aktionen im Berichtsjahr: Die Selfie-Aktion am Diversity-Tag im Mai



## Talent to Value & Business: Ausrichtung der Talent Management Aktivitäten an der Konzernstrategie

Die Corona-Pandemie hat die Veränderungen unserer Industrie beschleunigt und die Herausforderungen, denen wir uns als globales Team stellen müssen, noch weiter verstärkt. Der Schlüssel zum Erfolg, besonders in der aktuellen Phase der Transformation, sind die Fähigkeiten und das Potenzial unserer Belegschaft. Deshalb hat es für uns höchste Priorität, die richtigen Talente an Bord zu holen sowie unsere Mitarbeitenden weiterzuentwickeln und zu binden.

**MAHLE etabliert sich weiter als ausgezeichneter Arbeitgeber**  
Mit der weltweiten HR-Marketingkampagne „#StrongerTogether“ zeigen wir, was uns bei MAHLE auszeichnet und wie attraktiv wir als Arbeitgeber sind. Im Jahr 2020 wurde diese Kampagne – angelehnt an der Konzernstrategie – weiterentwickelt und global ausgerollt. Weitere Kampagnen und Employer Branding Maßnahmen haben wir mit Fokus auf spezifische Zielgruppen und angepasst an lokale Märkte für den Geschäftsbereich „Electronics and Mechatronics“ umgesetzt.

Dank der positiven Außenwirkung konnten wir uns im Jahr 2020 über zahlreiche Auszeichnungen als Arbeitgeber und im Bereich Employer Branding freuen. Erstmals hat MAHLE das „LEADING EMPLOYER 2020“-Siegel erhalten und gehört damit zu den Top-Eins-Prozent der 70.000 betrachteten Unternehmen in Deutschland.

Für unsere Aktivitäten rund um die Online-Talentkommunikation haben wir im deutschen Gesamtranking des unabhängigen Marktforschungsunternehmens „Potentialpark“ erstmals den Sprung in die Top Ten in der Kategorie Online-Bewerbung geschafft.

In China wurde uns der „Employer Excellence of China“-Award von „51JOB“ verliehen. Mit diesem Preis wurde MAHLE China für exzellente Mitarbeiterbetreuung und eine hervorragende Arbeitsumgebung geehrt.

### **Virtuelles Recruiting & interne Mobilität als Erfolgsfaktoren für die Talentgewinnung**

Die Gewinnung neuer Talente, insbesondere in unseren zukunftsgerichteten Geschäftsbereichen, sowie die Förderung der internen Mobilität bei MAHLE war auch im Jahr 2020 Teil unserer Talent Management Strategie.

Virtuelles Recruiting sorgte im Berichtsjahr für reibungslose und sichere Recruitingabläufe: Wir konnten alle Auswahlprozesse in kurzer Zeit fast vollumfänglich in digitale Formate überführen. So waren Kandidatinnen und Kandidaten sowie Mitarbeitende jederzeit geschützt und es gelang uns, interne und externe Besetzungsverfahren zügig und mit hoher Qualität voranzutreiben. Diese Anpassungen machen uns auch langfristig effizienter und flexibler. Recruiter können ortsunabhängig Führungskräfte und Talente für Gespräche zusammenbringen, um einen persönlichen Eindruck von MAHLE zu vermitteln. Unser Engagement hat sich 2020 wieder ausgezahlt: Das Trendence Institut hat unseren Recruiting-Prozess auf den dritten Platz in der Kategorie „Bester Bewerbungsprozess“ gewählt. In Österreich haben wir bereits zum zweiten Mal in Folge das „CAREERS' BEST RECRUITERS“-Siegel in Silber erhalten.

Indem wir Wissen und Erfahrung über Geschäftsbereiche und Standorte hinweg austauschen, entwickeln wir uns kontinuierlich weiter. Unsere Recruiter spielen bei der gezielten Förderung der internen Vernetzung und Mobilität eine zentrale Rolle und nutzen funktionale Talent-Pools, um Stellen erfolgreich innerhalb des Unternehmens zu besetzen. So konnten sich Mitarbeitende im Jahr 2020 auch international ganz im Sinne unseres „One MAHLE Mindsets“ weiterentwickeln. Durch die Einführung einer globalen „Talent Broker“-Rolle konnten wir interne Wechsel noch gezielter anregen und strategische Schlüsselpositionen schneller besetzen.



**Mit der weltweiten HR-Marketing-kampagne „#StrongerTogether“ zeigen wir, was uns bei MAHLE auszeichnet.**

### **Zukunftsorientierte Weiterbildungsstrategie**

Die Befähigung unserer Belegschaft für neue Technologien und Arbeitsformen war im Berichtsjahr von besonderer Relevanz. Durch den fortlaufenden Abgleich der strategischen und individuellen Lern- und Entwicklungsbedarfe mit dem bestehenden Portfolio stellen wir uns nachhaltig, bedarfsgerecht und zielgruppenspezifisch auf und tragen so zum langfristigen Geschäftserfolg des Konzerns bei. Auf zukünftige Jobprofile ausgerichtete Entwicklungspfade, Blended-Learning-Konzepte sowie moderne Plattformen und Tools halfen bei der Vermittlung relevanter Lerninhalte – in Präsenz und virtuell.

### **MAHLE baut globales Lernangebot konsequent aus**

Im Jahr 2020 haben wir das gesamte Weiterbildungsangebot kontinuierlich ausgebaut. Neben unserem E-Learning-Katalog, den wir um mehr als 100 E-Learning-Kurse ergänzt haben, wächst das globale Webinar-Angebot ebenfalls stetig. Virtuelle Learning Meetups und Toolboxes, aber auch digitale Lernplattformen wie z.B. LinkedIn Learning oder Coursera, stellen sicher, dass wir dem individuellen Lernbedarf unserer Mitarbeitenden gerecht werden. Außerdem erweitern wir fortlaufend das zielgruppenübergreifende Lernangebot zu den Themengebieten Wasserstoff, Elektromobilität, Functional Safety und Künstliche Intelligenz.

## Transformation Roadmap bereitet auf die Mobilität der Zukunft vor

Veränderten Schwerpunkten in den Berufsbildern bei MAHLE begegnen wir mit einer Initiative zur Requalifizierung, die unsere Mitarbeitenden fit für die künftigen Anforderungen unserer Industrie machen soll. Grundlage ist die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Basierend auf dem zukünftigen Produktportfolio und den hierfür erforderlichen Schlüsselkompetenzen haben wir das konzernweite Weiterbildungsangebot themenspezifisch ausgebaut. Das erweiterte Trainingsprogramm mit rund 220 Lehrgängen umfasst schwerpunktmäßig die Themen Elektromobilität, Elektrotechnik und Elektronik. Das Portfolio enthält unterschiedliche Lernformate wie zum Beispiel Präsenztrainings, webbasiertes Lernen und Lernangebote per Video für einen nachhaltigen Lernerfolg. Damit entwickeln wir gezielt die erforderlichen Kompetenzen weiter und gestalten so die Mobilität der Zukunft.



## Performance Recognition: Performance Management als Treiber für die Transformation

Feedback und Performance-Orientierung noch stärker in der Unternehmenskultur zu verankern, ist ebenfalls eines unserer Kernthemen. Konstruktive und zeitnahe Rückmeldung sowie Anerkennung für Top-Leistung stehen hierbei besonders im Fokus.

Im Berichtsjahr wurde die Vergütungs- und Bonusstruktur für die oberen Managementebenen weiterentwickelt. Der Schwerpunkt des Re-Designs lag auf der Etablierung einer marktgerechten, transparenten und incentivierenden Vergütungs- und Bonusstruktur. Mit dieser werden unsere Unternehmens- und Transformationsziele unterstützt und herausragende Leistungen belohnt. Die neugestaltete Struktur wird im Jahr 2021 global implementiert.



## Disruption Architecture: Begleitung & Steuerung von Veränderungsprozessen

Die sich beschleunigende Transformation führt dazu, dass wir unser Produktportfolio und die Unternehmensstrukturen laufend überprüfen, um MAHLE weiterhin stark und wettbewerbsfähig aufzustellen.

HR-seitig begleiten und steuern wir die hierfür notwendigen Veränderungen. Ziel ist dabei stets, zukunftsfähige Lösungen für das Gesamtunternehmen und unsere Mitarbeitenden zu schaffen. Diese erfordern in einzelnen Bereichen und Standorten auch strukturelle Maßnahmen zur Anpassung von Kosten und Personalkapazitäten. Hierbei ist es uns wichtig, notwendige Personalmaßnahmen in Zusammenarbeit und unter Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter fair und möglichst sozial verträglich zu gestalten.



## Acceleration of Efficiency: HR-Transformation zur Steigerung der Effizienz und des HR-Wertbeitrags

Auch die Transformation des HR-Bereichs treiben wir weiter mit dem Ziel voran, den HR-Wertbeitrag bei der Erreichung der Unternehmensziele zu erhöhen. Im Berichtsjahr wurde hierfür ein globales HR-Transformationsprojekt gestartet.

Wesentliche Eckpfeiler dieser HR-Neuausrichtung sind der Aufbau einer zukunftsfähigen globalen HR-Organisation und damit einhergehend die Professionalisierung des Serviceportfolios. Damit sollen im Wesentlichen Effizienzsteigerungen erzielt und die Servicequalität für die Mitarbeitenden und Führungskräfte verbessert werden. Dies wird durch die Harmonisierung, Bündelung und Automatisierung von HR-Prozessen sowie die Modernisierung der HR-IT-Landschaft angestrebt. Unsere Transformationsaktivitäten werden auch im Jahr 2021 weiter im Fokus stehen.

# Unternehmerische Verantwortung

**Unternehmerisch tätig zu sein, bedeutet für MAHLE Verantwortung zu übernehmen – sowohl für die Menschen, die bei uns arbeiten, als auch für die Auswirkungen unserer Aktivitäten auf Umwelt und Gesellschaft. Unternehmerisches Handeln und gesellschaftliches Engagement gehen bei uns Hand in Hand. Wir arbeiten daran, mit ressourcenschonenden Technologien, nachhaltigen Produkten und modernen Produktionsprozessen Mensch und Umwelt immer weniger zu belasten. Und an all unseren Standorten weltweit. Dabei wollen wir jeden Tag noch besser werden.**



## Nachhaltigkeitsmanagement bei MAHLE

---

Nachhaltigkeit gehört für uns zum Selbstverständnis. Mit unseren Produkten tragen wir schon immer dazu bei, Kraftstoffverbrauch und Emissionen von Verbrennungsmotoren weiter zu reduzieren. Parallel dazu entwickeln wir Systeme für alternative Antriebsarten wie etwa Hybride und Elektrofahrzeuge. Wir sehen es als eine unserer wichtigsten Aufgaben an, unseren unternehmerischen Erfolg mit dem Wohl von Mensch und Umwelt in Einklang zu bringen. Deshalb sind wir bestrebt, neben ökonomischen immer auch ökologische und soziale Gesichtspunkte in unsere Entscheidungen einfließen zu lassen.

Grundsätze unseres Handelns sind ein ethisch korrektes und gesetzestreu Verhalten, die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter, insbesondere deren Gesundheit, die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze sowie der Schutz von Umwelt und Ressourcen und die Schaffung eines guten Arbeitsklimas.

Das Nachhaltigkeitsmanagement hat hierbei die Aufgabe, diese Grundsätze in unsere Geschäftsaktivitäten zu integrieren. Hierzu erfassen wir gesetzliche Vorgaben, Kundenanforderungen und Ergebnisse von Nachhaltigkeitsratings, werten sie aus und leiten daraus entsprechende relevante Nachhaltigkeitsziele für unsere Geschäftstätigkeit ab.



## Verantwortung für unsere Beschäftigten

---

Wir sorgen für das Wohlergehen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Grundvoraussetzungen dafür sind Arbeitsplätze, die die Gesundheit unserer Belegschaft nicht gefährden. Wir sind als Arbeitgeber dafür verantwortlich, dass die Arbeitsbedingungen bei MAHLE so sicher wie möglich sind. Den Rahmen für unser Handeln bildet dabei unsere Leitlinie für den Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz.



## Arbeitssicherheit im Fokus

---

MAHLE hat mit den „Golden Safety Rules“ konzernweit gültige Prinzipien zur Arbeitssicherheit entwickelt und implementiert. Diese Prinzipien gelten jederzeit und für alle. Wir verfolgen sie konsequent und mit Nachdruck. Die Prämisse dafür bilden die drei Regeln: „Safety first“, „I care – we care“ und „Walk the talk“. Sie drücken aus, dass Sicherheit immer Priorität hat und in der Verantwortung jedes Einzelnen liegt. Unser Anspruch ist es, den Arbeitsschutz bei MAHLE kontinuierlich zu verbessern. Dazu richten wir

unser Arbeitsschutzmanagementsystem konsequent nach der internationalen Norm ISO 45001 aus. Bis Ende 2020 waren 80 unserer Werke weltweit nach diesem Standard zertifiziert. Unser Ziel ist es, dass bis Ende 2023 alle MAHLE Produktionswerke entsprechend nach ISO 45001 zertifiziert sind.

### Weiter sinkende Unfallzahlen

Unseren Fortschritt im Thema Arbeitssicherheit messen wir über die Unfallrate, die Unfälle mit mindestens einem Tag Fehlzeit pro eine Million geleisteter Arbeitsstunden erfasst. Auch hier ist die Entwicklung erfreulich: Die Unfallrate im Geschäftsjahr 2020 betrug 3,7 und war somit um rund 23 Prozent niedriger als noch 2019. Die Unfallrate ist somit im vierten Jahr in Folge deutlich gesunken – ein sichtbarer Beleg für unsere Bemühungen im Hinblick auf Arbeitssicherheit.

### Sicherheitsinitiativen zur Mitarbeitersensibilisierung an vielen MAHLE Standorten

Um die Bemühungen der Werke im Bereich Arbeitssicherheit zu fördern, verleiht MAHLE seit 2017 den Safety Excellence Award. Gewürdigt werden damit Werke, die sich durch besondere Leistungen beim Thema Arbeitssicherheit auszeichnen. Im Jahr 2020 haben wir unser Werk in Montblanc (Spanien) mit dem Preis gewürdigt. Am Thema Arbeitssicherheit arbeitet das dortige Arbeitsschutz-Team seit Jahren mit großer Unterstützung der Werkleitung. Dieser Fokus zahlt sich aus, denn über die letzten vier Jahre konnte unser Werk in Montblanc die Unfallrate um rund 75 Prozent senken. Zurückzuführen ist das unter anderem auf die vorbildliche Umsetzung von Ergonomiemaßnahmen. Um ergonomische Risiken und Unfallgefahren zu erkennen, werden bestehende Arbeitsplätze analysiert und ergonomisch optimiert. Konkrete Maßnahmen beinhalten beispielsweise die Installation von Hebeunterstützungen an den Arbeitsstationen. Bei der Einrichtung von

neuen Arbeitsplätzen geht bereits in der Konzeptionsphase eine ergonomische Risikobeurteilung voraus. Um die Arbeit mit Maschinen sicherer zu gestalten, setzt das Werk eine radarbasierte Überwachung des Maschinenbereiches ein, die ein unerwartetes Starten der Maschine verhindert, solange sich eine Person im Gefahrenbereich befindet.



**Durch Hebeunterstützungen in unserem Werk in Montblanc schützen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor ergonomischen Belastungen und Unfallrisiken.**



## Verantwortung für die Umwelt

Wir sehen es als eine unserer wichtigsten Aufgaben an, unseren unternehmerischen Erfolg mit dem Schutz der Umwelt in Einklang zu bringen. Unser Bestreben ist es, durch unsere Geschäftstätigkeit hervorgerufene Umweltbelastungen so weit wie möglich zu reduzieren oder gänzlich zu vermeiden. Um diese Ziele zu erreichen, orientieren wir uns an den Standards ISO 14001 bzw. EMAS.

### Reduzierung des Abfallaufkommens

Ein Teil unserer Umweltschutzbemühungen zielt auf konsequente Abfallvermeidung. Besonderer Fokus liegt hier auf der Reduktion von gefährlichem Abfall, wie zum Beispiel wassergefährdender

Stoffe. Um diese Belastung weiter zu senken, haben wir beispielsweise an unserem Standort in Aguascalientes (Mexiko) Ölabscheider zur Abwasserbehandlung installiert. Dadurch fielen im Jahr 2020 rund 530.000 Liter weniger Abwasser an. Das Öl-Wassergemisch hätte sonst als gefährlicher Abfall entsorgt werden müssen. Das Werk konnte so die Gesamtmenge an gefährlichem Abfall um rund 40 Prozent reduzieren. Als positiver Nebeneffekt kann das zurückgewonnene Wasser in anderen Produktionsbereichen wiederverwendet oder auch zur Bewässerung von Grünflächen benutzt werden. Damit trägt die Maßnahme auch zur Reduzierung des Wasserbedarfs im Werk bei.

## Energiemanagement als Kernbestandteil des Umweltmanagements

MAHLE ist ein produzierendes Unternehmen mit hoher Wertschöpfungstiefe. Der Energieverbrauch unserer Standorte ist ein zentraler Aspekt des Umweltmanagements, denn die Reduktion unseres Energieverbrauchs schont nicht nur die Umwelt und spart Ressourcen; sie ist zudem ein starker Hebel für Kostensenkungen. Zu den besonders energieintensiven Produktionsprozessen zählen bei MAHLE das Schmelzen und Gießen von Metallen sowie Verfahren der Kunststoffverarbeitung, im Wesentlichen Spritzgießen.

### CO<sub>2</sub>-Neutralität bis 2040

MAHLE bekennt sich zum Pariser Klimaabkommen und ist bestrebt, seine CO<sub>2</sub>-Emissionen weiter zu senken. Ziel ist es, dass MAHLE bis 2040 bezogen auf alle direkt verursachten und mit dem Bezug von Energie verbundenen CO<sub>2</sub>-Emissionen (Scope 1 und Scope 2 gemäß Greenhouse Gas Protocol) CO<sub>2</sub>-neutral wird. Um dieses wichtige Ziel zu erreichen, sind wir in vier Handlungsfeldern aktiv:

1. Wir streben an, die Energieeffizienz jährlich zu steigern.
2. Mit eigenen Photovoltaik-Anlagen wollen wir Teile unseres Strombedarfs aus klimafreundlicher Solarenergie erzeugen.
3. Generell wollen wir unseren Strombedarf künftig zunehmend aus erneuerbaren Energiequellen decken und damit die CO<sub>2</sub>-Emissionen auf ein Minimum reduzieren.
4. Zudem werden wir verbleibende unvermeidbare CO<sub>2</sub>-Emissionen langfristig mit Kompensationsmaßnahmen ausgleichen.



## Gesellschaftliches Engagement

MAHLE handelt gesellschaftlich verantwortungsvoll und engagiert sich seit Jahren für zahlreiche soziale Projekte und Initiativen im Umfeld unserer weltweiten Standorte. Treibende Kraft der Projekte ist seit jeher unsere Belegschaft, die sich auch außerhalb ihrer Arbeitszeit mit Herzblut gesellschaftlich einsetzt. Unsere Mitarbeitenden engagieren sich vielfältig: Sie arbeiten in Projekten zur Armutsbekämpfung, setzen sich für Bildung ein und unterstüt-

### Deutsche Standorte ab 2021 CO<sub>2</sub>-neutral

Was unsere Standorte in Deutschland betrifft, so werden wir sie ab 2021 CO<sub>2</sub>-neutral betreiben (Scope 1 und 2 gemäß Greenhouse Gas Protocol). Ihre strombasierten CO<sub>2</sub>-Emissionen werden wir durch den Erwerb von Herkunftsnachweisen kompensieren. Zudem werden wir unsere nicht-strombasierten Emissionen mit CO<sub>2</sub>-Zertifikaten neutral stellen.

### Regenerative Energie für alle MAHLE Produktionswerke in Österreich

Alle unsere österreichischen Produktionswerke, St. Michael ob Bleiburg, Vöcklabruck und Mattighofen beziehen bereits seit vielen Jahren einhundert Prozent Strom aus erneuerbaren Quellen. Die Werke leisten damit einen bedeutenden Beitrag zum Klimaschutz bei MAHLE. So haben wir im Jahr 2020 allein in St. Michael im Vergleich zum europäischen Strommix rund 10.300 Tonnen Kohlenstoffdioxid einsparen können.



**Das Filterwerk in St. Michael bezieht seit Werksgründung seinen Strom aus Wasserkraft und anderen erneuerbaren Energiequellen.**

zen Initiativen, die das soziale Miteinander fördern. 2020 haben unsere Mitarbeitende vielerorts dabei geholfen, das Coronavirus einzudämmen.

### MAHLE produziert Atemschutzmasken

Zur Bewältigung der Corona-Pandemie haben sich viele MAHLE Standorte weltweit im Kampf gegen das Virus engagiert. Nach Aus-

bruch der Pandemie wurden in Brasilien, den USA und Österreich innerhalb kürzester Zeit Sonderprojekte zur Produktion von Atemschutzmasken ins Leben gerufen. Dadurch konnten unter anderem in Kooperation mit dem Wäschehersteller Triumph der Filderlinik in Stuttgart/Deutschland rund 10.000 Masken zur Verfügung gestellt werden. Auch global, wie zum Beispiel in Argentinien/Rafaela und Garin, hat MAHLE Masken bereitgestellt, etwa für militärische Einsatzkräfte, die in der Provinz Buenos Aires helfen, Verkehrskontrollen durchzuführen. Die Standorte Limeira, Mogi Guaçu und Itajubá in Brasilien haben neben 70.000 Masken auch Desinfektionsmittel und weitere Hilfsmittel an Krankenhäuser und lokale Einrichtungen ausgeliefert.

### MAHLE spendet für bedürftige Menschen

Gemeinsam unterstützen wir Familien, Kinder und Menschen, die sich in sozialen Notlagen befinden. In Hwasung/Südkorea hat die Belegschaft mit einer Spende von 2.700 Euro älteren bedürftigen Menschen warme Mahlzeiten ermöglicht und rund 2.300 Euro an Heizungskosten für Personen mit geringem Einkommen übernommen. In den USA haben Mitarbeitende mehrerer Standorte 80.000 Dollar für die Non-Profit-Organisation „United Way of America“ zur Verfügung gestellt. In Aguascalientes/Mexiko haben Mitarbeitende Geld für ältere Menschen in Pflegeheimen gesammelt, indem sie ihre Mobiltelefone spendeten. Mit regionalen Weihnachtsaktionen haben unsere Standorte in dieser besonderen Zeit des Jahres erneut für viele Glücksmomente bei den bedürftigen Empfängern gesorgt. Die jährliche MAHLE Weihnachtswunschaktion in der Region Stuttgart/Deutschland hat sozial benachteiligten Menschen über 200 Wünsche erfüllt. In St. Michael/Österreich hat der Standort die „Christkindbriefaktion“, ein Weihnachtsprojekt der Caritas, unterstützt. In Argentinien/Rafaela und Garin hat die Belegschaft an Weihnachten Geld an eine lokale gemeinnützige Organisation gespendet.

### MAHLE setzt sich für Bildung ein

Unseren Beschäftigten ist es wichtig, gerade jungen Menschen zu helfen und ihnen neue Perspektiven aufzuzeigen. Mit Spenden an Bildungseinrichtungen haben unsere Standorte auch 2020 wieder vielen Kindern Wünsche erfüllt. In Bangkok/Thailand haben Mitarbeitende für Kindergärten in nächster Umgebung gesammelt. Der Erlös floss in Geschenke, Spielzeug und Stipendien. In Markgröningen/Deutschland hat die Belegschaft Geld und Schokoladennikoläuse an eine lokal ansässige Schule für benachteiligte Kinder gespendet.



**In Itajubá/Brasilien spendet MAHLE Masken und Desinfektionsmittel für Krankenhäuser und lokale Einrichtungen.**

### MAHLE findet neue Wege des sozialen Miteinanders

Das MAHLE Werk in Balassagyarmat/Ungarn veranstaltet in der Regel jedes Jahr einen Tag der Offenen Tür für die Familien der Mitarbeitenden. Aufgrund der Corona-Pandemie war dies im Berichtsjahr nicht möglich, doch die Belegschaft hat eine kreative Alternative gefunden. Die Kinder der Mitarbeitenden wurden aufgefordert, Bilder unter dem Motto „Wie stellt ihr euch eure Eltern bei MAHLE vor?“ zu zeichnen. Viele Kinder sind dem Aufruf gefolgt und haben zu Buntstiften oder Wasserfarben gegriffen, sodass aus den eingesandten Werken eine Bildergalerie im Speisesaal des Werks entstehen konnte.

### Zahlreiche freiwillige Initiativen der Mitarbeitenden

Mit einem hohen gesellschaftlichen Engagement bringen wir uns weltweit und ehrenamtlich in vielen Initiativen ein. Die geschilderten gemeinnützigen Projekte, Spenden und Wohltätigkeitsaktionen werden oft eigeninitiativ ins Leben gerufen und stellen nur einen Ausschnitt der Aktivitäten bei MAHLE dar. Die MAHLE Konzerngeschäftsführung bedankt sich bei allen engagierten Helferinnen und Helfern für dieses herausragende Engagement.

# Mehr Zukunft wagen – die MAHLE-Stiftung unterstützt vierversprechende Projekte

Seit mehr als 55 Jahren engagiert sich die MAHLE-Stiftung für Gesundheit, Bildung, Kunst, Kultur und Landwirtschaft. Auch im Jahr 2020 hat die gemeinnützige Organisation mehr als 100 Initiativen neue Chancen eröffnet. Jürgen Schweiß-Ertl, Geschäftsführer der MAHLE-Stiftung, gibt Einblicke in besondere Projekte des Jahres 2020.



## Landwirtschaft und Ernährung

---

### Hofschlachtungen:

#### Wie sich Tierwohl und Fleischkonsum besser vereinbaren lassen

Nach geltendem Recht dürfen Tiere, deren Fleisch verkauft werden soll, in der EU nur in Schlachthöfen oder in mobilen Schlachtanlagen geschlachtet werden. Eine Ausnahme in Deutschland sind Rinder, die das ganze Jahr über im Freien weiden. Die MAHLE-Stiftung unterstützt eine Initiative, die sich dafür einsetzt, dass künftig Hofschlachtungen bundesweit auch vor Ort auf den Höfen, auf denen die Tiere gehalten werden, durchgeführt werden können. „Bei Hofschlachtungen werden Tiere weniger Stress ausgesetzt. So lassen sich die bislang mit der Schlachtung verbundenen fraglichen Verhältnisse im Sinne der Tiere deutlich verbessern. Das ist ein wichtiger Schritt, wenn es darum geht, Tierwohl und Fleischkonsum besser miteinander zu vereinbaren“, sagt Jürgen Schweiß-Ertl, Geschäftsführer der MAHLE-Stiftung. Erste Probeschlachtungen an Höfen haben bereits stattgefunden. Die MAHLE-Stiftung setzt sich dafür ein, dass Hofschlachtungen in Deutschland künftig möglich werden.



**Tierwohl verbessern: Die MAHLE Stiftung unterstützt eine Initiative zur bundesweiten Ermöglichung von Hofschlachtungen.**



## Kunst und Kultur

---



**Not macht erfinderisch: In den Stuttgarter Coronaden mussten die Menschen trotz Lockdown nicht auf Musikgenuss verzichten.**

### **Die Stuttgarter Coronaden:**

#### **Wie Nähe trotz Distanz möglich wird**

Not macht erfinderisch – ein Motto, das für das Pandemie-Jahr 2020 mehr denn je gilt. Auch für die Stuttgarter Coronaden-Konzerte. Die Idee: Obwohl aufgrund der Pandemie Theater geschlossen und Musikkonzerte abgesagt sind, sollten Menschen nicht auf den Musikgenuss verzichten müssen. Während des Lockdowns im Frühjahr 2020 musizierten Stuttgarter Künstler in Vorgärten, in Innenhöfen von Altenheimen und auf den Straßen und brachten so Freude in den Alltag vieler Menschen, die keinen Besuch empfangen durften. „Wir haben als MAHLE-Stiftung dieses Projekt unterstützt und freuen uns, dass die Künstler trotz physischer Distanz eine emotionale Nähe zu ihrem Publikum herstellen konnten“, resümiert Jürgen Schweiß-Ertl. Damit haben die Stuttgarter Coronaden-Konzerte das Leben der Menschen in einer schwierigen Zeit bereichert.

### **Talk im StadtPalais – Lebenslinien im Zeitwandel:**

#### **Wie ein neues Format neue Denkanstöße liefert**

Wie sieht das Europa unserer Zukunft aus? Was bedeutet Psyche 3.0? Welches Denken führt uns in die Zukunft? Diesen und vielen weiteren Fragen geht die aktuelle Vortragsreihe „Mensch. Entwicklung. Zukunft. – Lebenslinien im Zeitwandel“ nach. Die Veranstaltungsreihe findet bereits seit 2018 in Kooperation der MAHLE-Stiftung mit dem StadtPalais Stuttgart statt. Im vergangenen Jahr haben die Verantwortlichen ein neues Konzept entwickelt. „In Zeiten von Covid-19 wollten wir ein Format etablieren, das ähnlich informativ wie eine Live-Veranstaltung ist und das mit und ohne anwesende Zuschauer funktioniert“, sagt Jürgen Schweiß-Ertl. Den Talk moderierte Südwestrundfunk-Moderator Markus Brock erstmals via Livestream im Internet. Gast der ersten Online-Veranstaltung war der langjährige Landesrabbiner von Württemberg, Dr. Joel Berger, der Einblicke in jüdisches Leben in Stuttgart gab.



## Gesundheit und Pflege

---

### 100 Jahre anthroposophische Medizin:

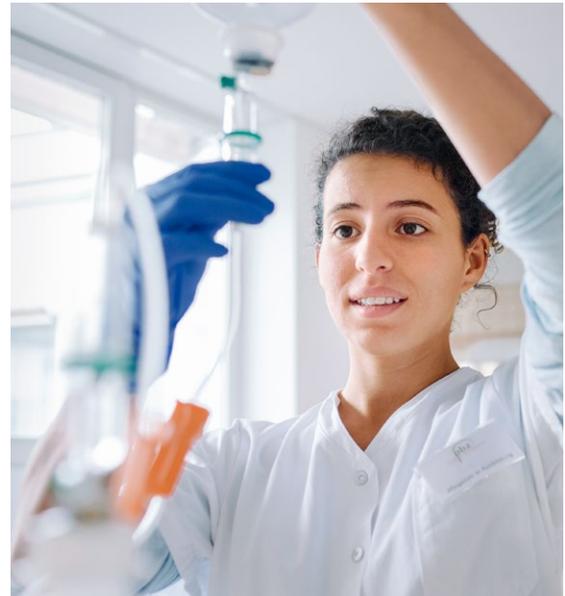
#### Wie Jubiläumsfeierlichkeiten auch digital funktionieren

Ursprünglich waren anlässlich des 100-jährigen Jubiläums der anthroposophischen Medizin viele Festveranstaltungen geplant – mit Vorträgen, Events und viel Raum für persönliche Begegnungen. Aufgrund der Corona-Pandemie musste das Jubiläum jedoch anders gefeiert werden – und zwar auf eine digitale Art. So wurde die Website „100 Jahre Zukunft“ (<https://www.100jahrezukunft.de/>) zum digitalen Dreh- und Angelpunkt des Jubiläums. Das Online-Angebot beinhaltet eine Vielzahl interessanter und berührender Anekdoten, weiterführende Informationen sowie Videos zum Thema anthroposophische Medizin und zudem Geschichten aus dem Leben der Menschen, die durch anthroposophische Medizin nachhaltig geprägt wurden. Die MAHLE-Stiftung hat die Entstehung dieser interaktiven Website unterstützt.

### Strukturwandel im Pflegebildungszentrum:

#### Wie neue Wege für die Pflege entstehen

Die Filderklinik ist seit der Gründung das größte der Förderprojekte der MAHLE-Stiftung. Zur Organisation gehört auch ein Pflege-Bildungszentrum, das staatlich anerkannte Ausbildungsgänge für Pflegeberufe bietet. Unterstützt durch die MAHLE-Stiftung wird das Bildungskonzept der Ausbildungseinrichtung nun vollständig überarbeitet, um die Pflegenden, die sich in der Ausbildung befinden, künftig in ihren Lernprozessen noch zielgerichteter zu unterstützen. Das Projekt „Lernwege – Individuelles Lernen in der Pflegeausbildung ermöglichen“ zielt darauf ab, in den kommenden drei Jahren Lernprozesse in der praktischen und theoretischen Ausbildung zu analysieren und innovative Lernkonzepte zu erproben. Ein besonderer Fokus des Projekts liegt darauf, individuell beim Lernen zu begleiten. Zudem will das Projekt Praxis und Theorie stärker miteinander verbinden. „Ob in Hinblick auf Lern- oder Bildungsvoraussetzungen, aufs Alter oder die Sprache – die Profile der Auszubildenden in Pflegeberufen sind konstant im Wandel. Das überarbeitete Konzept der Pflegeausbildung der Filderklinik trägt diesem Wandel Rechnung“, erklärt Schweiß-Ertl.



**Unterstützung des Bildungskonzepts der Filderklinik: Lernprozesse für Auszubildende zielorientierter gestalten**



## Bildung und Erziehung

---

### **Gemeinsame Aktion:**

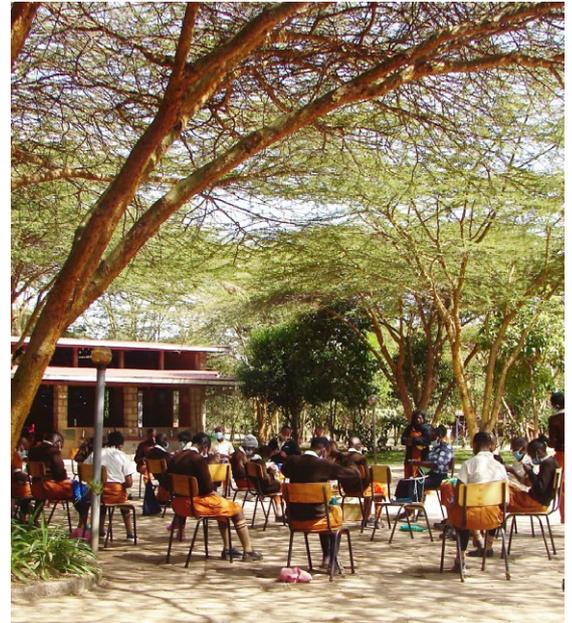
#### **Wie Waldorfschulen weltweit der Corona-Krise trotzen**

Im Jahr 2020 standen viele der rund 1.250 Waldorfschulen und 1.800 Waldorfkindergärten weltweit aufgrund der Corona-Pandemie vor ungeahnten Herausforderungen – pädagogischen und finanziellen. Die Organisation „Freunde der Erziehungskunst Rudolf Steiners“ ist weltweit mit vielen Waldorfschulen vernetzt und weiß, wo Unterstützung der Schulen nötig ist. Die MAHLE-Stiftung unterstützte intensiv, indem sie sich an der „Gemeinsamen Aktion: Corona-Hilfen“ beteiligte. Die Unterstützung der MAHLE-Stiftung richtete sich dabei überwiegend an Schulen, die ausschließlich von Schulgeldern der Eltern abhängig sind und keine staatlichen Subventionen erhalten. Während der Pandemie konnten viele Eltern kein Schulgeld bezahlen, was einige Schulen in große Not brachte.

### **Lebendige Philosophie:**

#### **Wie ein Seminar die eigene Persönlichkeit stärken kann**

Beruflicher Erfolg bedeutet einerseits eine gute fachliche Grundlage und andererseits eine starke Persönlichkeit. Die Kueser Akademie für Europäische Geistesgeschichte hat gemeinsam mit der MAHLE-Stiftung das Seminar „Lebendige Philosophie“ initiiert. Das dreijährige Seminar richtet sich an Menschen, die sich persönlich weiterentwickeln wollen. In 36 Monaten, bestehend aus einem Grund- und zwei Aufbaujahren, legen Teilnehmende selbst die Grundlage, um ihre Persönlichkeit methodisch weiterzuentwickeln und damit die eigene Wahrnehmung für sich zu schärfen. Dabei orientiert sich das Seminar an wichtigen Philosophen und deren philosophischen Denkweisen bis hinein ins praktische Anwenden.



**Corona-Hilfen unterstützen  
Waldorfschulen weltweit  
und erleichtern den Start des  
Schuljahres 2021.**

### **Fortbildung Medienpädagogik:**

#### **Wie sich Medienkompetenz in Homeschooling-Zeiten bewährt**

Digitale Medien besser pädagogisch einsetzen – das ist das Ziel einer Fortbildungsreihe für Lehrkräfte an der Freien Hochschule Stuttgart. Die Fortbildung, die bereits seit zwei Jahren erfolgreich stattfindet, behandelt dabei Fragen wie etwa: Ab welchem Alter ist der Einsatz welcher Technologie sinnvoll? Wie werden Lehrer welchen Alters am besten geschult? Auch im Jahr 2020 hat die MAHLE-Stiftung den pädagogischen Ansatz durch ihre Unterstützung gewürdigt. Jürgen Schweiß-Ertl: „Gerade in Homeschooling-Zeiten kommt die Fortbildung den Lehrkräften zugute, denn sie können die Technologien nun viel gezielter pädagogisch richtig nutzen und einsetzen.“

# Konzern- lage



# bericht

## **Grundlagen des Konzerns 36**

Geschäftstätigkeit und Unternehmensstruktur	36
Geschäftsfelder	37
Konzernstrategie	38

## **Wirtschaftsbericht 41**

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

## **Zusätzliche Leistungsindikatoren 51**

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

## **Chancen- und Risikobericht 56**

## **Prognosebericht 59**

# Grundlagen des MAHLE Konzerns

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

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

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

## Geschäftstätigkeit und Unternehmensstruktur

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

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

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

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

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

99,9 Prozent der Unternehmensanteile sind in der Hand der gemeinnützigen MAHLE-Stiftung; 0,1 Prozent hält der Verein zur Förderung und Beratung der MAHLE Gruppe e. V. (MABEG), der gleichzeitig Inhaber der gesamten Stimmrechte ist und somit die

### EIGENTÜMERSTRUKTUR DES MAHLE KONZERNS

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

Umsatz gesamt 9.774 Mio. EUR | Beschäftigte gesamt 72.184

**GESCHÄFTSBEREICHE**

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

**PROFIT CENTER & SERVICES**

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

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

Unser zentrales Steuerungsinstrument im Konzern ist das Betriebsergebnis – eine dem EBIT ähnliche Kennzahl. Die Hauptunterschiede zum EBIT bestehen in den Abschreibungen auf Goodwill und auf stille Reserven, die bei Kaufpreisallokationen aufgedeckt werden, sowie in der Behandlung von Erträgen aus der Veräußerung von Unternehmensteilen.

## Geschäftsfelder

### Geschäftsbereich Motorsysteme und -komponenten

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

### Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie

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

### Geschäftsbereich Thermomanagement

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

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

## Geschäftsbereich Elektronik und Mechatronik

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

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

## Geschäftsbereich Aftermarket

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

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

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

## Profit Center und Services

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

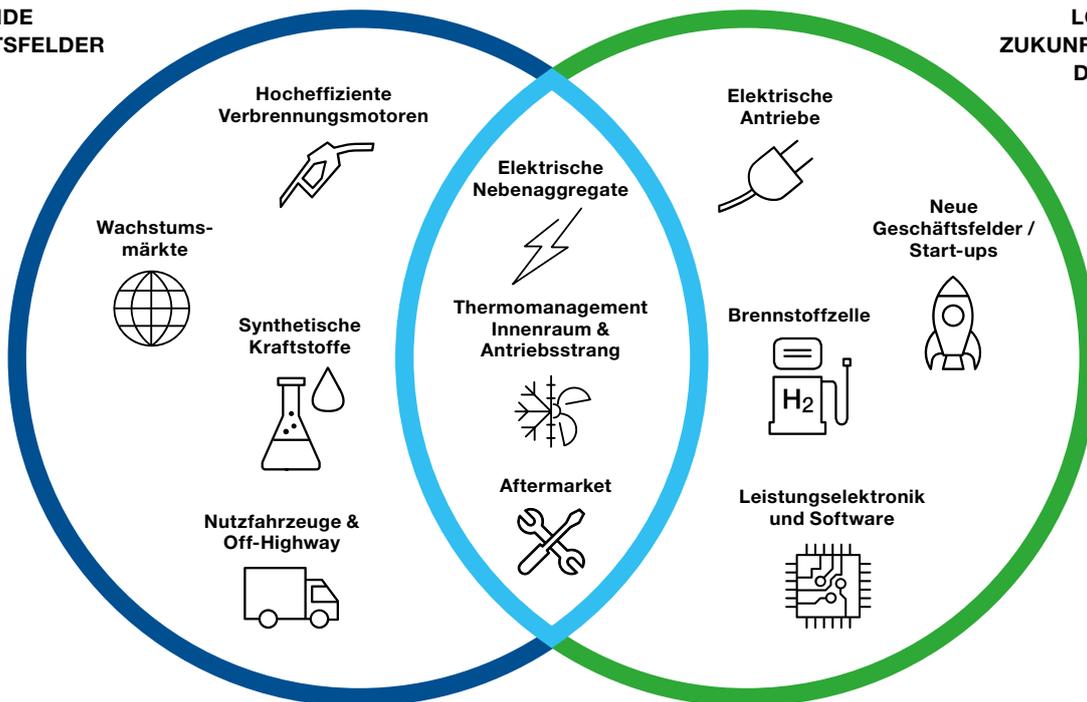
## Konzernstrategie

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

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

Diese Entwicklungen erfordern innovative Mobilitätslösungen und stellen die Automobilindustrie vor neue Herausforderungen. Im Vordergrund stehen dabei – neben dem Ausbau von Car-Sharing-Angeboten und des öffentlichen Nahverkehrs – die zunehmende Elektrifizierung des Antriebsstrangs, die wachsende digitale Vernetzung der Fahrzeuge und das (teil-)autonome Fahren. Eine immer wichtigere Rolle spielt dabei die Digitalisierung, und zwar nicht nur auf der Straße, sondern auch bei unseren internen Unternehmensprozessen, etwa durch Themen wie Industrie 4.0, Big Data und die Automatisierung von administrativen sowie produktionsnahen Prozessen. Zudem gehen die Megatrends auch mit Veränderungen innerhalb unserer Kundenlandschaft einher, zum Beispiel durch neue Anbieter elektrischer Fahrzeuge oder durch innovative digitale Geschäftsmodelle.

**BESTEHENDE  
GESCHÄFTSFELDER  
STÄRKEN**



**LÖSUNGEN FÜR  
ZUKUNFTSSZENARIEN  
DER MOBILITÄT  
ENTWICKELN**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Wirtschaftsbericht

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

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

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

## Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

### Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

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

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

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

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

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

### Wechselkursentwicklung

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

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

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

**Nordamerika**

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

**Wechselkurse**

- USA (USD) ↘
- Mexiko (MXN) ↓

**Südamerika**

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

**Wechselkurse**

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

**Europa**

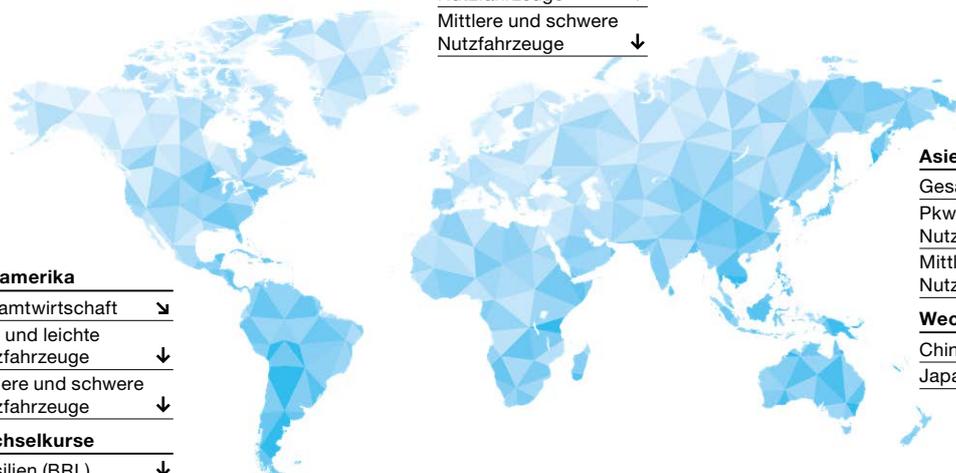
- Gesamtwirtschaft ↓
- Pkw und leichte Nutzfahrzeuge ↓
- Mittlere und schwere Nutzfahrzeuge ↓

**Asien/Pazifik**

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

**Wechselkurse**

- China (CNY) ↘
- Japan (JPY) →



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

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

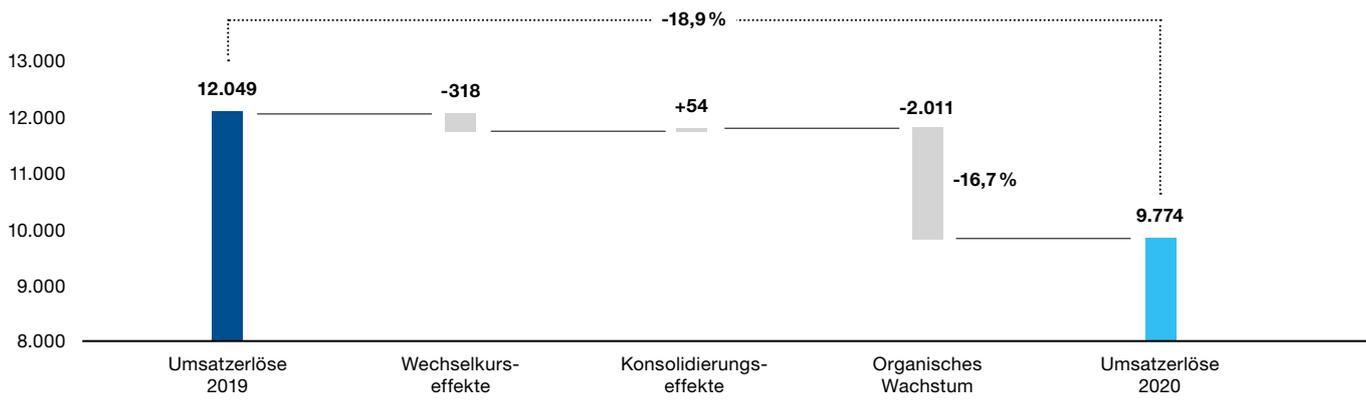
Im Berichtsjahr kam es pandemiebedingt zu einem erheblichen Rückgang der weltweiten Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen von rund 16 Prozent. Damit hat sich der in den letzten Jahren beobachtbare Abschwung nochmals deutlich verschärft – verglichen mit dem Höchststand im Jahr 2017 wurden 2020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

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

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

## UMSATZBRÜCKE in Mio. EUR

■ 2019 ■ 2020



## Geschäftsverlauf

### Entwicklung des MAHLE Konzerns

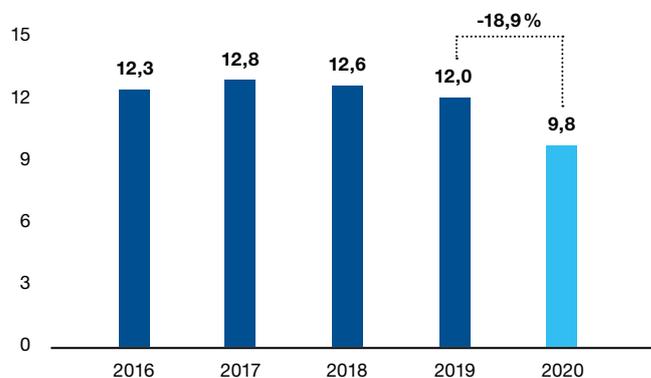
Der MAHLE Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2020 einen Umsatz in Höhe von 9,8 Milliarden Euro nach 12,0 Milliarden Euro im Vorjahr. Die Umsatzerlöse gingen damit organisch (sprich bereinigt um Wechselkurseffekte und Veränderungen des Konsolidierungskreises) um 16,7 Prozent zurück, was in etwa dem Abschwung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

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

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

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

### UMSATZENTWICKLUNG 2016-2020 in Mrd. EUR



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

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

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

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

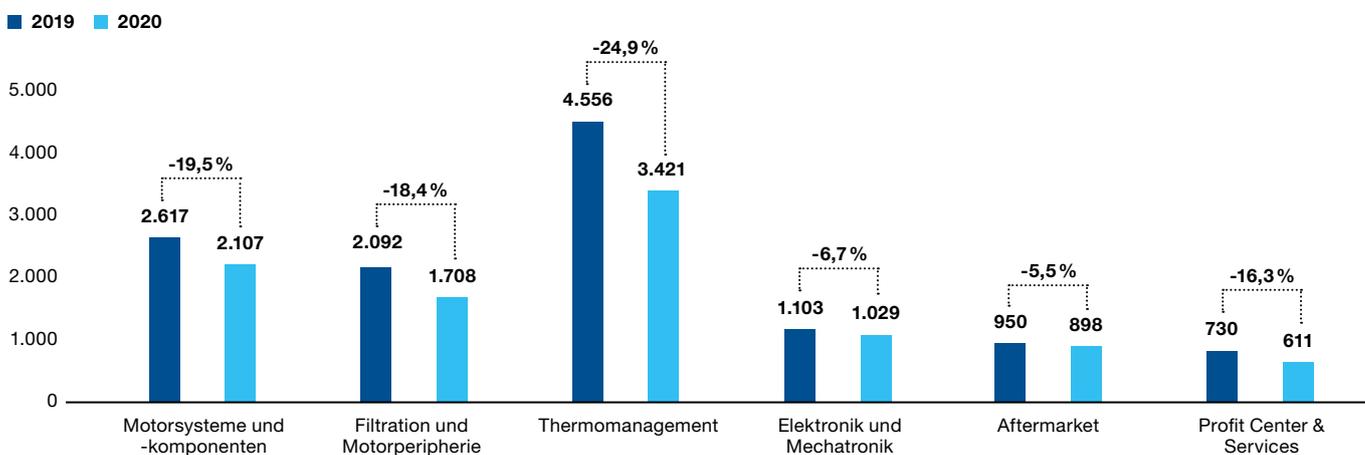
## Entwicklung der Geschäftsfelder

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

### Geschäftsbereich Motorsysteme und -komponenten

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

## UMSATZ NACH GESCHÄFTSFELDERN in Mio. EUR



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

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

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

#### **Geschäftsbereich Thermomanagement**

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

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

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

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

#### **Geschäftsbereich Aftermarket**

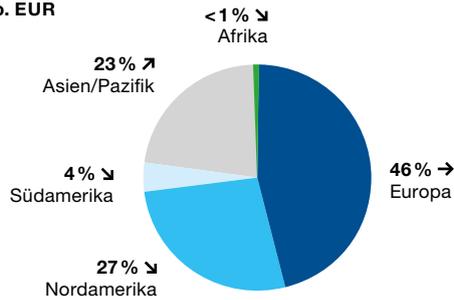
Im Geschäftsbereich Aftermarket erwirtschafteten wir Umsatzerlöse in Höhe von 898 Millionen Euro und damit 5,5 Prozent weniger als 2019. Negativeffekte aus der Währungsumrechnung konnten zum Großteil mit positiven Umsatzeffekten aus der erstmaligen Vollkonsolidierung des Teilkonzerns BHS ausgeglichen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

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

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

## UMSATZANTEILE NACH REGIONEN

Gesamt:  
9.774 Mio. EUR



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

## Entwicklung der Regionen

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

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

### Europa

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

### Nordamerika

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

### Südamerika

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

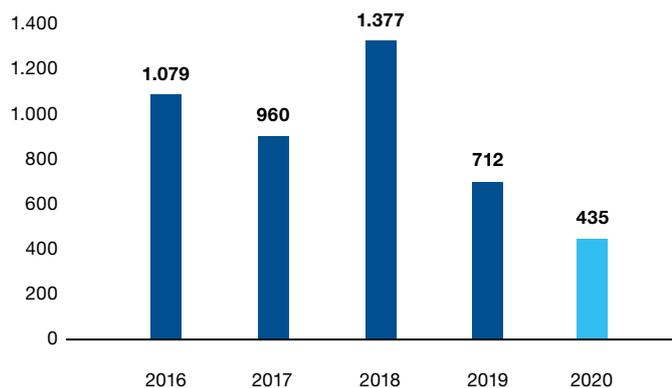
### Asien/Pazifik

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

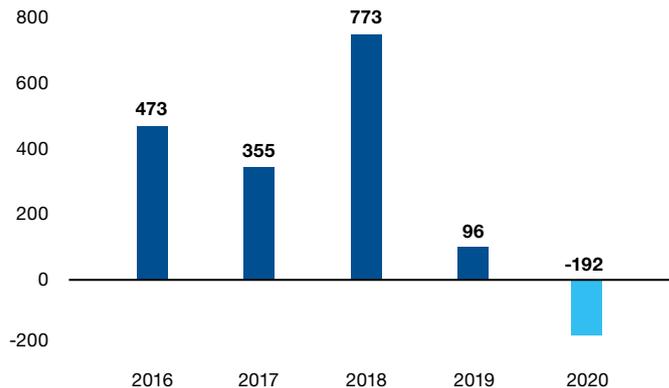
### Afrika

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

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



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



## Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

### Ertragslage

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

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

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

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

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

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

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

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

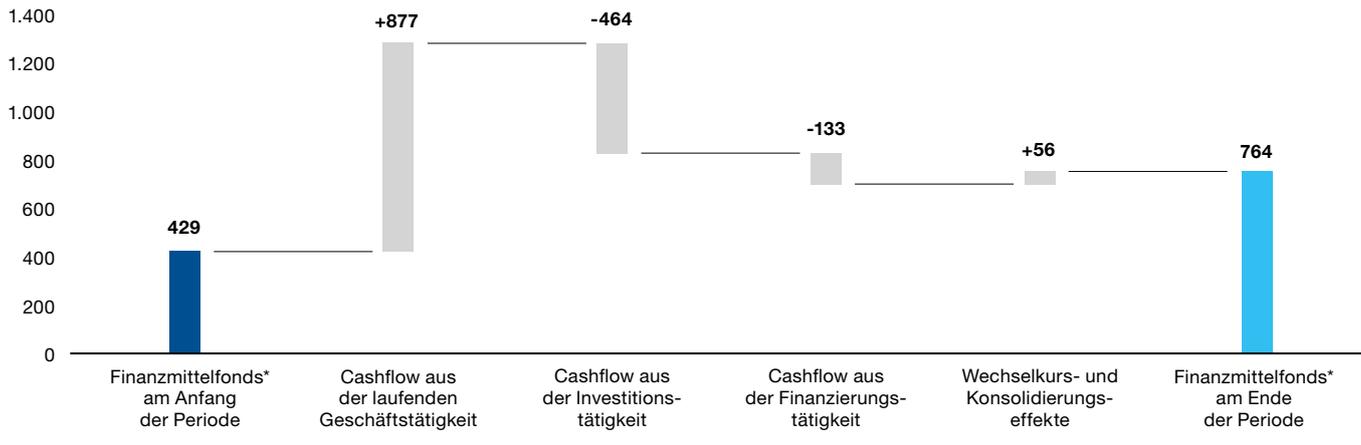
## Vermögenslage

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

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



## CASHFLOW in Mio. EUR



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

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

## Investitionen

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

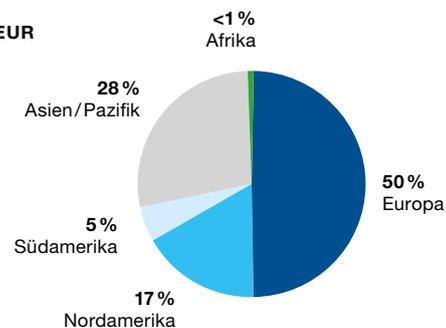
Regional betrachtet war Europa unser wichtigster Investitionsstandort: Rund die Hälfte unserer Investitionen tätigten wir dort. Länder mit hohen Investitionen in die Erweiterung von Werken und Produktionsanlagen waren neben Deutschland erneut Polen, Spanien und Slowenien. Sowohl in Spanien als auch in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

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

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

## INVESTITIONEN NACH REGIONEN

Gesamt:  
433 Mio. EUR



# Zusätzliche Leistungsindikatoren

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

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

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

## Beschäftigte

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

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

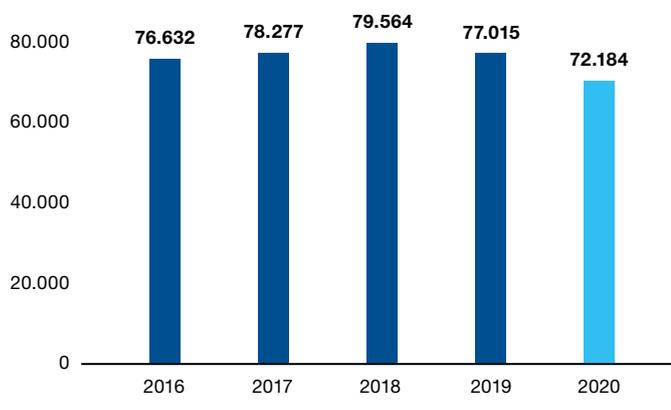
schäftigten sind der Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit des MAHLE Konzerns. Ihr Know-how, ihre Motivation und ihr Engagement sind die Grundlage für unsere erfolgreiche Entwicklung. So haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trotz der herausfordernden Umstände unter Einhaltung strenger Hygiene-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

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

## Beschäftigte nach Regionen

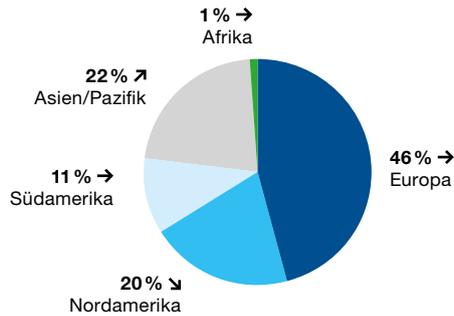
An unseren europäischen Standorten waren zum Stichtag 33.009 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, und damit 2.327 Beschäftigte beziehungsweise 6,6 Prozent weniger als 2019. Dabei kam es in fast allen europäischen Ländern zu einem Rückgang. Im Zuge von Restrukturierungsmaßnahmen wurden an zahlreichen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

### BESCHÄFTIGTENENTWICKLUNG 2016-2020



## ANTEIL DER BESCHÄFTIGTEN NACH REGIONEN

Gesamt:  
72.184



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

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

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

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

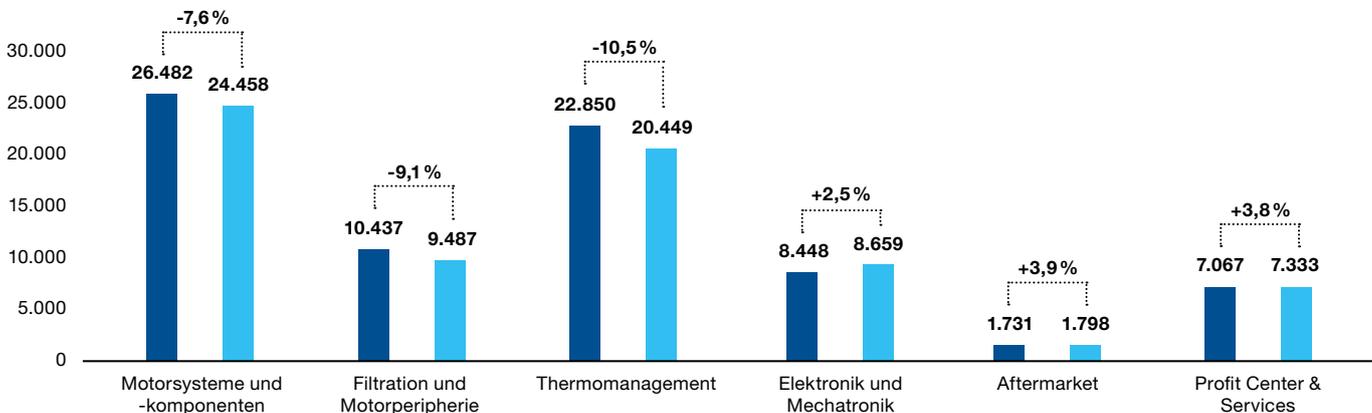
In Afrika (Südafrika) waren zum Stichtag 31. Dezember 2020 927 Beschäftigte an unseren Standorten tätig, insgesamt 64 Personen weniger als im Vorjahr (-6,4 Prozent).

## Beschäftigte nach Geschäftsfeldern

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

## BESCHÄFTIGTE NACH GESCHÄFTSFELDERN

■ 2019 ■ 2020



# Technologie und Innovation

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

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

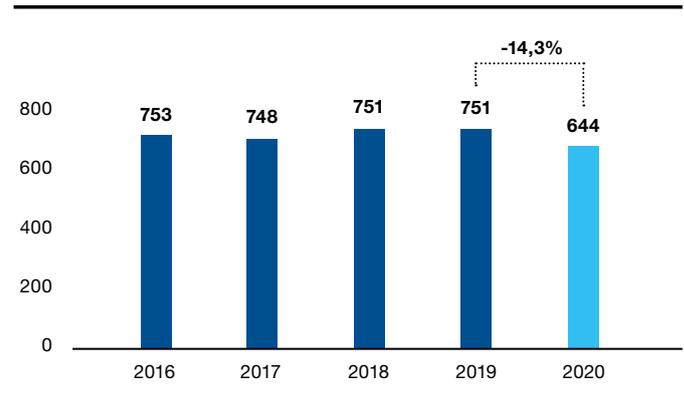
## Ausgewählte Innovationen des Geschäftsjahres 2020

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

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

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

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



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

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

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

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

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

# Einkauf

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

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

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

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

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

# Produktion, Qualität und Umwelt

## MAHLE Produktion

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

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

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

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

## Qualitätsmanagement bei MAHLE

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

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

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

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

### ANZAHL DER KUNDENREKLAMATIONEN UM

# 17 %

### GEGENÜBER DEM VORJAHR REDUZIERT

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

## Arbeitsicherheit und Umwelt

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

### UNFALLRATE UM

# 23 %

### GEGENÜBER DEM VORJAHR REDUZIERT

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

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

# Chancen- und Risikobericht

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

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

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

Chancen und Risiken aus unserem Geschäftsbetrieb bewerten wir mithilfe eines Managementsystems. So gewinnen wir Erkenntnisse, aus denen wir Schlüsse ziehen und unser Handeln entsprechend anpassen. Unsere konzernweit tätige Innenrevision überprüft anhand jährlich wechselnder Prüfpläne regelmäßig die Ordnungsmäßigkeit und Effizienz unserer Prozesse und Kontrollsysteme.

## SCHEMATISCHE DARSTELLUNG DES RISIKOMANAGEMENTS BEI MAHLE



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

## Markt- und Technologietrends

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

das auch die Entwicklungen unserer Geschäftseinheiten, Regionen, Produkte und Märkte bis ins Jahr 2035 umfasst. Davon ausgehend unterziehen wir unser Unternehmen mit „Extremszenarien 2035“ einem Stresstest in verschiedenen Dimensionen, beispielsweise für Märkte, Regionen, Antriebsarten, Stückzahlen und Technologien. Indem wir Markt- und Technologietrends systematisch berücksichtigen, stellen wir sicher, dass wir Chancen und Risiken früh erkennen. Erkenntnisse aus diesen Analysen gehen in die Entscheidungen über künftige Geschäftsfelder und neue Produktionsverfahren ein; daraus abgeleitete Maßnahmen bilden wir in der strategischen Unternehmens- beziehungsweise Budgetplanung ab. Im Zuge der Managementberichterstattung beobachten wir, ob und wie die beschlossenen Schritte umgesetzt werden.

Chancen und Risiken ergeben sich beispielsweise aus der zunehmenden Sensibilisierung der Märkte für ökologische und nachhaltige Aspekte und aus neuen Normen zur Reduktion des Emissionsausstoßes. Deshalb binden wir alle relevanten Themen frühzeitig in unsere internationalen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ein und setzen auf eine Vielzahl an Technologien zur Effizienzsteigerung des Verbrennungsmotors, auf alternative Antriebskonfigurationen sowie auf ein ganzheitliches, intelligentes Thermomanagement-System. So sind wir in der Lage, unseren Kunden wettbewerbsfähige und innovative Produkte zu bieten. Aufgrund unseres stetig wachsenden Portfolios an elektrischen Antrieben und Nebenaggregaten sowie weiterer Produkte im elektrischen Antriebsstrang profitieren wir vom expandierenden Markt elektrifizierter Kraftfahrzeuge. Diese Aktivitäten haben wir durch mehrere Zukäufe, die zwischenzeitlich in unseren Konzern integriert sind, gezielt gestärkt. Durch Akquisitionen in den vergangenen Jahren haben wir auch unser Thermomanagement-Geschäft deutlich ausgebaut und unser Produktportfolio um Klimakompressoren erweitert. Damit verfügt MAHLE über die notwendigen Ressourcen und das Know-how, elektrische Klimakompressoren für den wachsenden Markt der Plug-in-Hybride und Elektrofahrzeuge

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

# ~ 60 %

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

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

## Beschaffung und Produktion

Ein weiterer Schwerpunkt unseres Risikomanagements ist es, negative Auswirkungen aus Beschaffungsmärkten zu minimieren. Durch regelmäßige Lieferantenbewertungen beugen wir unerwarteten Lieferengpässen und/oder Preissteigerungen im Einkauf vor. Diese Aktivitäten haben wir in den vergangenen Jahren intensiviert und achten darauf, dass die Unabhängigkeit unserer Zulieferer gewahrt bleibt. Zudem setzen wir weltweit ein Instrument zur Risikoüberwachung ein, das einen schnellen Überblick über die Auswirkungen von Naturkatastrophen, Streiks und Insolvenzen ermöglicht. Dies erhöht die Transparenz und verringert somit das Risiko in der Lieferkette. Angemessene Sicherheitsbestände und Sicherungsgeschäfte dienen ebenfalls dazu, die Beschaffungsrisiken zu reduzieren. Konkret auftretende Risiken, die zu Engpässen in der Einkaufsteileversorgung und so zu Produktionsunterbrechungen führen können – wie die Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 oder Versorgungsschwierigkeiten mit Halbleitern und Kunststoffgranulaten im Frühjahr 2021 – werden durch Supplier Risk Committees gesteuert. Diese werden von der zentralen Einkaufsleitung geführt; abhängig von der Themenstellung sind Mitarbeiter aus Vertrieb, Logistik, Produktion, Entwicklung und Qualität vertreten, um eine bestmögliche Koordination zur Risikobegrenzung zu erzielen. Um unsere Geschäftsprozesse weiter zu optimieren, arbeiten unsere Produktionsstätten in aller Welt intensiv zusammen. Das eingeführte MAHLE Produktionssystem unterstützt sie hierbei.

Durch verbesserte IT- und Fertigungsprozesse sowie hohe Qualitätsstandards wollen wir sicherstellen, dass operative Risiken wie unvorhergesehene Ereignisse, Cyberangriffe, unerwartete technische Störungen sowie Unfälle und menschliche Fehler den Produktionsbetrieb möglichst selten beeinträchtigen. Dies erfolgt auch unter der Berücksichtigung der zunehmenden Digitalisierung von einzelnen Arbeitsschritten. Die steigende Zahl von Extremwetterlagen wie Hochwasser, Überschwemmungen und Dürreperioden wirkte sich bis jetzt nur in Einzelfällen auf unsere Produktionsstandorte aus. Entsprechenden Risiken begegnet MAHLE mit einem etablierten Umweltmanagementsystem. Das von Epidemien und Pandemien ausgehende Risiko beeinträchtigte unsere Produktion im Berichtsjahr stark. Um die Gefahr von Ansteckungen und lokalen Ausbrüchen zu reduzieren, haben wir erhöhte Hygiene- und Sicherheitsstandards erarbeitet und umgesetzt. Um unsere Lieferketten noch sicherer zu machen, wurde ergänzend zu den Supplier Risk Committees eine globale Task Force für Operations, Logistics und IT eingerichtet, die geschäftsbereichsübergreifend fungiert.

Unser Konzern ist nach anerkannten ISO-Normen und ähnlichen Vorgaben unserer Branche auditert und zertifiziert, so beispielsweise im Hinblick auf Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit. Damit unterliegt unser Unternehmen einer wichtigen risikobegrenzenden, externen Kontrolle. Betriebsunterbrechungen, die aus Schäden resultieren, sowie Haftungsrisiken haben wir in einem wirtschaftlich sinnvollen Ausmaß über Versicherungen abgedeckt. Dennoch kam es auch im Berichtsjahr zu Qualitäts- und Gewährleistungsfällen, die unser Ergebnis belasteten. Um ähnlichen Risiken

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

## Finanzmanagement

Mit unserem systematischen konzernweiten Finanzmanagement stellen wir sicher, dass wir die Finanzierungsmöglichkeiten des Banken- und Kapitalmarkts optimal nutzen. Das Liquiditätsrisiko wird durch diversifizierte Finanzierungsfazilitäten mit gestuften Fälligkeitsprofilen abgedeckt, die den absehbaren Finanzbedarf unseres Konzerns deutlich übersteigen. Bei der Gestaltung unseres Finanzierungs-Mix berücksichtigen wir Sicherheits-, Flexibilitäts- und Kostenaspekte. Ziel ist es, die finanzielle Unabhängigkeit unseres Konzerns abzusichern, Finanzierungsrisiken zu begrenzen und dafür zu sorgen, dass wir Geschäftschancen jederzeit nutzen können. Währungsrisiken erkennen wir mit unserem konzernweiten Planungs- und Reportingsystem. Nach konzerneinheitlichen Prinzipien wirken wir diesen Risiken weitreichend entgegen und nutzen dazu prognosefreie Sicherungsgeschäfte über einen Zeitraum von bis zu 24 Monaten. Bei den Sicherungsgeschäften handelt es sich in der Regel um OTC FX Forwards oder Swaps in Form von Portfolio Hedges. Dabei ist der Einsatz derivativer Finanzinstrumente zwingend daran gebunden, dass ein operatives Grundgeschäft zugrunde liegt; erwartete und noch nicht fakturierte Währungsrisiken werden mit im künftigen Zeitverlauf abnehmenden Sicherungsgraden versehen. Die entstehende Sicherungsbeziehung erzeugt Bewertungseinheiten nach der Critical-Term-Match-Methode. Das Zinsrisiko wird Value-at-Risk-Untersuchungen unterzogen. Aus OTC-Sicherungsgeschäften und anderen Finanztransaktionen entstehen Kontrahentenrisiken mit Finanzinstitutionen, die wir in unserem einheitlichen Berichtswesen konzernweit identifizieren und bewerten. Beim Überschreiten definierter Grenzwerte wird das Kontrahentenrisiko durch gezielte Risikostreuung gemindert.

## Personal, IT und Rechnungslegung

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

sendes Personalmarketingkonzept entwickelt und eine Recruiting-Organisation etabliert. Damit reduzieren wir das Risiko, dass offene Stellen nicht oder nur verzögert besetzt werden. Um die Zukunft unseres Konzerns langfristig zu sichern und Chancen durch Markt- und Technologieveränderungen nutzen zu können, richten wir die Personalbedarfsplanung auf Entwicklungen in relevanten Märkten sowie strategisch bedeutsame Technologien und Geschäftsfelder aus. Leistungsgerechte Vergütungs- und moderne Altersversorgungssysteme sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zielen darauf ab, Beschäftigte in strategisch wichtigen Positionen zu motivieren und zu halten. Im IT-Bereich schützen Sicherheitstechnologien vor unberechtigten Datenzugriffen oder -missbrauch von innen wie von außen. Server und Speichersysteme sind so eingerichtet, dass sie im Notfall und in Krisensituationen kurzfristig wiederhergestellt werden können. Definierte Sicherheitsstandards umfassen nicht nur technische Spezifikationen der Hard- und Software, sondern auch funktionale Sicherheitsstrukturen und organisatorische Vorkehrungen. Detaillierte Backup- und Recovery-Prozeduren verringern das Risiko schwerwiegender Störungen unter anderem dadurch, dass Zugangsverfahren gesichert und Daten tagesaktuell gespiegelt und archiviert werden. Beim Rechnungslegungsprozess zielt das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem darauf ab, die Ordnungsmäßigkeit und Wirksamkeit der Rechnungslegung und Finanzberichterstattung sicherzustellen. Neben Richtlinien und Grundsätzen beinhaltet das System Maßnahmen, die dazu dienen, Berichtsfehlern vorzubeugen oder sie aufzudecken. Die Erstellung des Konzernabschlusses erfolgt zentral auf Basis der von den Tochtergesellschaften gemeldeten Daten. Die Einhaltung der MAHLE Richtlinien gewährleisten wir durch systemische Kontrollen, fachliche Beratung, manuelle Prüfung sowie Plausibilisierung der Daten seitens der Konzernrechnungslegung.

## Regelungen und Gesetze

Die Einführung und Umsetzung von Richtlinien sowie Organisations- und Arbeitsanweisungen gewährleisten, dass gesetzliche Vorgaben eingehalten werden. Indem wir interne und externe Expertinnen und Experten frühzeitig in die Prozesse einbinden, minimieren wir Risiken und nutzen Chancen, die sich beispielsweise aus steuerlichen, arbeits-, wettbewerbs-, patent-, kartell-, datenschutz- und umweltrechtlichen Regelungen und Gesetzen sowie Handelsbestimmungen ergeben könnten. Wesentliche Elemente unserer Compliance-Struktur sind der MAHLE Business Code, die globale Compliance-Organisation, das Hinweisgebersystem für interne und externe Compliance-Meldungen sowie das Schulungskonzept für die relevanten Risikobereiche und Maßnahmen zur Prävention.

## Gesamtbeurteilung

Aus heutiger Sicht sind insgesamt keine Risiken erkennbar, die den Fortbestand unseres Konzerns gefährden könnten, sofern globale Extremkrisen, wie beispielweise die Corona-Pandemie, nicht mehrfach in kurzer Folge vorkommen.

# Prognosebericht

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

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

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

## Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

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

IWF-PROGNOSE:

# 5,5 %

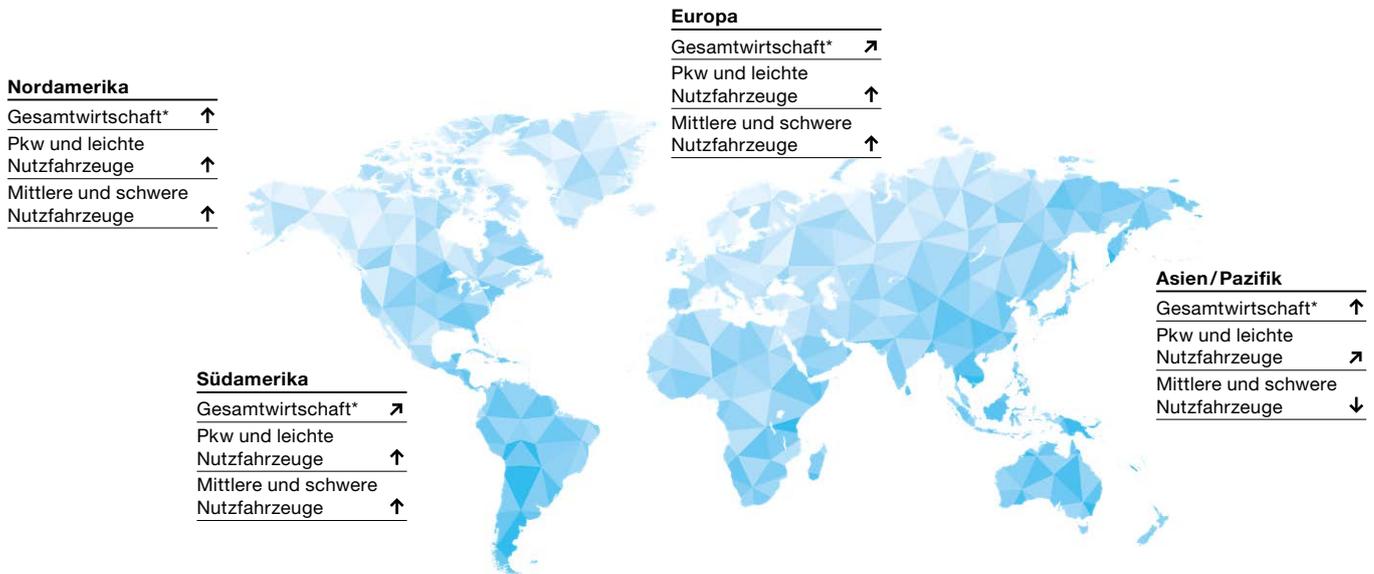
Globales Wirtschaftswachstum 2021

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

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

## Entwicklung der Fahrzeugmärkte

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



\* IWF-Prognose, Stand Januar 2021

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

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

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

# Entwicklung des MAHLE Konzerns

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

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

## FOKUS

# 2021

## ZUKUNFTSTHEMEN WEITER VORANTREIBEN

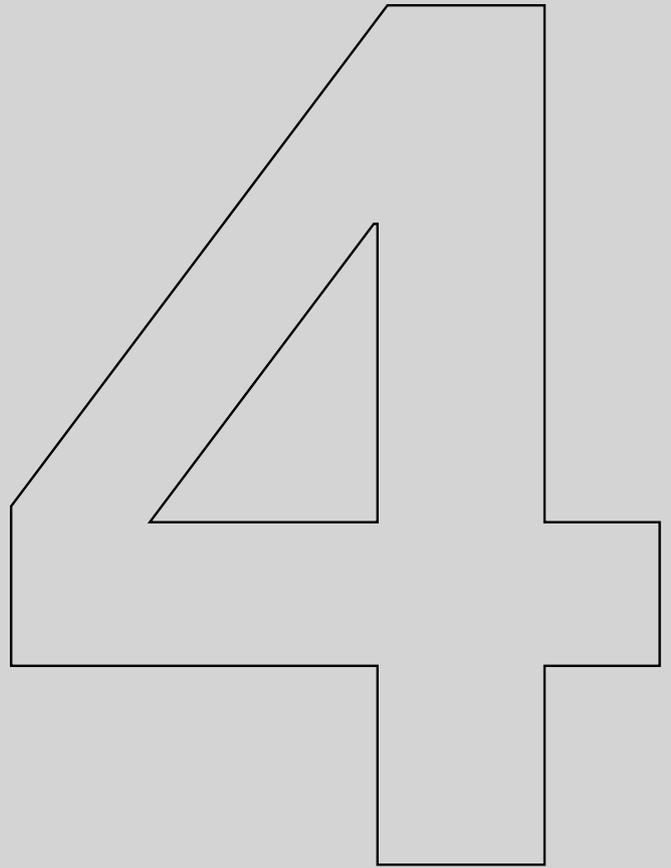
Trotz der wirtschaftlichen Belastung bleiben die technologische Transformation und unsere strategischen Ziele im Fokus. Unsere Zukunftsthemen werden wir unvermindert kraftvoll vorantreiben, um uns mit dem richtigen Know-how und Portfolio wettbewerbsfähig zu positionieren. Zum Ausbau bestehender und zur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

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

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

Das Fundament, auf dem wir unsere Zukunftsstrategien umsetzen, ist unser wirtschaftlicher Erfolg. Er ermöglicht es uns, in Forschung und Entwicklung zu investieren, neue Bereiche aufzubauen und Akquisitionen zu tätigen, die unser Portfolio ergänzen. Um eine starke Basis zu erhalten und auszuweiten, streben wir nach Umsatzwachstum bei gleichzeitig steigender Profitabilität. Unsere finanzielle Unabhängigkeit und Widerstandsfähigkeit gegenüber potenziellen Krisen haben für uns immer Priorität. Entsprechend achten wir auf eine gesunde Bilanzstruktur und einen moderaten Nettoverschuldungsgrad. Die tragenden Säulen unserer Finanzpolitik sind daher eine solide Eigenkapitalausstattung und eine langfristig gesicherte Liquidität, die auf einem stabilen operativen Cashflow sowie diversifizierten Finanzierungsquellen und -instrumenten basiert.

Dieser Bericht beinhaltet zukunftsbezogene Aussagen, die auf aktuellen Einschätzungen künftiger Entwicklungen beruhen und damit Risiken und Unsicherheitsfaktoren unterliegen, die außerhalb unserer Kontrolle oder präzisen Einschätzung liegen. Dies kann dazu führen, dass die tatsächlichen Ergebnisse von den hier getroffenen Aussagen abweichen.



# Konzern- abschluss

<b>Konzernbilanz</b>	<b>64</b>
<b>Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung</b>	<b>67</b>
<b>Konzern-Kapitalflussrechnung</b>	<b>68</b>
<b>Konzern-Eigenkapitalpiegel</b>	<b>70</b>
<b>Konzernanhang</b>	<b>72</b>
Allgemeiner Hinweis	72
Konsolidierungskreis	72
Befreiungsvorschriften für inländische Gesellschaften	72
Konsolidierungsmethode	73
Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	73
Währungsumrechnung	75
Angaben zur Bilanz des MAHLE Konzerns	75
Angaben zur Gewinn- und Verlustrechnung des MAHLE Konzerns	77
Sonstige Angaben	78
Konzern-Anlagenspiegel	82
Aufstellung Anteilsbesitz	84
<b>Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers</b>	<b>90</b>
Impressum/Kontakt	95

# luss

# Konzernbilanz

Zum 31. Dezember 2020, in TEUR

	31.12.2020	31.12.2019
<b>AKTIVA</b>		
<b>A. Anlagevermögen</b>		
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>		
1. Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	181.333	201.362
2. Geschäfts- oder Firmenwert	235.115	277.608
3. Geleistete Anzahlungen	625	785
	<b>417.073</b>	<b>479.755</b>
<b>II. Sachanlagen</b>		
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	901.634	940.910
2. Technische Anlagen und Maschinen	1.488.021	1.664.328
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	146.703	158.581
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	422.596	438.594
	<b>2.958.954</b>	<b>3.202.413</b>
<b>III. Finanzanlagen</b>		
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	3.374	3.031
2. Anteile an assoziierten Unternehmen	36.054	41.630
3. Beteiligungen	5.685	5.347
4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	90	90
5. Wertpapiere des Anlagevermögens	12.867	12.445
6. Sonstige Ausleihungen	29.116	42.832
	<b>87.186</b>	<b>105.375</b>
	<b>3.463.213</b>	<b>3.787.543</b>
<b>B. Umlaufvermögen</b>		
<b>I. Vorräte</b>		
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	525.155	548.313
2. Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	176.134	197.836
3. Fertige Erzeugnisse und Waren	622.391	662.704
4. Geleistete Anzahlungen	10.650	14.327
5. Erhaltene Anzahlungen	-92.284	-76.331
	<b>1.242.046</b>	<b>1.346.849</b>
<b>II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</b>		
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.794.122	1.970.892
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	356	394
3. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	319	3.240
4. Sonstige Vermögensgegenstände	410.375	411.287
	<b>2.205.172</b>	<b>2.385.813</b>
<b>III. Wertpapiere</b>	<b>1.042</b>	<b>77</b>
<b>IV. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks</b>	<b>870.580</b>	<b>567.238</b>
	<b>4.318.840</b>	<b>4.299.977</b>
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>33.936</b>	<b>29.524</b>
<b>D. Aktive latente Steuern</b>	<b>169.493</b>	<b>200.607</b>
<b>E. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung</b>	<b>96.462</b>	<b>80.270</b>
	<b>8.081.944</b>	<b>8.397.921</b>

	31.12.2020	31.12.2019
<b>PASSIVA</b>		
<b>A. Eigenkapital</b>		
<b>I. Gezeichnetes Kapital</b>	150.000	150.000
<b>II. Kapitalrücklage</b>	166.430	166.430
<b>III. Gewinnrücklagen</b>	1.811.451	2.184.852
<b>IV. Eigenkapitaldifferenz aus Währungsumrechnung</b>	-278.837	-138.147
<b>V. Konzern-Bilanzgewinn</b>	3.439	5.510
<b>VI. Nicht beherrschende Anteile</b>	236.188	373.805
	<b>2.088.671</b>	<b>2.742.450</b>
<b>B. Rückstellungen</b>		
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	738.374	702.246
2. Steuerrückstellungen	70.205	64.352
3. Sonstige Rückstellungen	1.738.033	1.492.670
	<b>2.546.612</b>	<b>2.259.268</b>
<b>C. Verbindlichkeiten</b>		
1. Anleihen	830.000	830.000
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	965.967	1.077.483
3. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	8.375	7.780
4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.268.705	1.117.098
5. Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener Wechsel und der Ausstellung eigener Wechsel	53.328	49.388
6. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	734	1.216
7. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	2.935	3.914
8. Sonstige Verbindlichkeiten	264.528	246.560
<i>davon aus Steuern 87.983 (Vorjahr: 88.475)</i>		
<i>davon im Rahmen der sozialen Sicherheit 39.097 (Vorjahr: 33.960)</i>		
	<b>3.394.572</b>	<b>3.333.439</b>
<b>D. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	52.089	62.764
	<b>8.081.944</b>	<b>8.397.921</b>



# Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

Vom 1. Januar bis 31. Dezember 2020, in TEUR

	2020	2019
<b>1. Umsatzerlöse</b>	<b>9.773.873</b>	<b>12.049.163</b>
2. Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen	-8.445.296	-10.135.690
<b>3. Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>1.328.577</b>	<b>1.913.473</b>
4. Vertriebskosten	-520.144	-560.236
5. Allgemeine Verwaltungskosten	-472.958	-519.865
6. Forschungs- und Entwicklungskosten	-643.706	-750.754
7. Sonstige betriebliche Erträge	569.359	346.271
<i>davon aus Währungsumrechnung 248.724 (Vorjahr: 121.356)</i>		
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen	-438.954	-315.149
<i>davon aus Währungsumrechnung -293.108 (Vorjahr: -129.076)</i>		
	<b>-1.506.403</b>	<b>-1.799.733</b>
	<b>-177.826</b>	<b>113.740</b>
9. Erträge aus Beteiligungen	4	81
<i>davon aus verbundenen Unternehmen 0 (Vorjahr: 11)</i>		
10. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	215	1.801
11. Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	1.197	6.709
12. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	31.323	23.661
<i>davon aus verbundenen Unternehmen 12 (Vorjahr: 12)</i>		
<i>davon Erträge aus Abzinsung 27 (Vorjahr: 66)</i>		
<i>davon negative Zinserträge 52 (Vorjahr: 0)</i>		
13. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens	-15.366	-3.292
14. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-141.692	-132.988
<i>davon an verbundene Unternehmen -9 (Vorjahr: -11)</i>		
<i>davon Aufwendungen aus Aufzinsung -55.170 (Vorjahr: -53.201)</i>		
	<b>-124.319</b>	<b>-104.028</b>
<b>Ergebnis der Geschäftstätigkeit</b>	<b>-302.145</b>	<b>9.712</b>
15. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-98.241	-189.453
<i>davon Aufwand aus latenten Steuern -5.858 (Vorjahr: -28.716)</i>		
<b>16. Ergebnis nach Steuern</b>	<b>-400.386</b>	<b>-179.741</b>
17. Sonstige Steuern	-33.362	-31.806
<b>18. Konzern-Jahresfehlbetrag</b>	<b>-433.748</b>	<b>-211.547</b>
19. Konzern-Bilanzgewinn Vorjahr	5.510	13.568
20. Ausschüttung	-5.340	-13.400
21. Entnahmen aus den Gewinnrücklagen	373.410	161.031
22. Auf nicht beherrschende Anteile entfallende Gewinne	-40.650	-78.616
23. Auf nicht beherrschende Anteile entfallende Verluste	104.257	134.474
<b>24. Konzern-Bilanzgewinn</b>	<b>3.439</b>	<b>5.510</b>

# Konzern-Kapitalflussrechnung

Vom 1. Januar bis 31. Dezember 2020, in TEUR

	2020
<b>1. Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>	
Periodenergebnis (Konzern-Jahresfehlbetrag einschließlich auf nicht beherrschende Anteile entfallende Gewinne und Verluste)	-433.748
+/- Abschreibungen / Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens	641.869
+/- Zunahme / Abnahme der Rückstellungen	33.609
+/- Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen / Erträge	-16.860
-/+ Zunahme / Abnahme der Vorräte, der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Aktiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	64.934
+/- Zunahme / Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Passiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	236.142
-/+ Gewinn / Verlust aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens	5.064
+/- Zinsaufwendungen / Zinserträge	108.009
- Sonstige Beteiligungserträge	-1.200
- Erträge von außergewöhnlicher Größenordnung und außergewöhnlicher Bedeutung	-90.000
+ Aufwendungen von außergewöhnlicher Größenordnung und außergewöhnlicher Bedeutung	347.075
+/- Zinsein- und -auszahlungen, die nicht aus Kapitalüberlassung stammen	1.922
+/- Ertragsteueraufwand/ -ertrag	92.383
+ Einzahlungen im Zusammenhang mit Erträgen von außergewöhnlicher Größenordnung und außergewöhnlicher Bedeutung	90.000
- Auszahlungen im Zusammenhang mit Aufwendungen von außergewöhnlicher Größenordnung und außergewöhnlicher Bedeutung	-102.632
-/+ Ertragsteuerzahlungen	-100.044
	<b>876.523</b>
<b>2. Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>	
+ Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des immateriellen Anlagevermögens	1.565
- Auszahlungen für Investitionen in das immaterielle Anlagevermögen	-12.918
+ Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Sachanlagevermögens	15.198
- Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen	-432.587
+ Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Finanzanlagevermögens	4.230
- Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen	-3.803
- Auszahlungen für Zugänge zum Konsolidierungskreis	-67.433
+ Einzahlungen aufgrund von Finanzmittelanlagen im Rahmen der kurzfristigen Finanzdisposition	28.966
- Auszahlungen aufgrund von Finanzmittelanlagen im Rahmen der kurzfristigen Finanzdisposition	-7.344
+ Erhaltene Zinsen	6.006
+ Erhaltene Dividenden	4.053
	<b>-464.067</b>

	2020
<b>3. Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>	
+ Einzahlungen aus Eigenkapitalzuführungen von anderen Gesellschaftern	857
+ Einzahlungen aus der Begebung von Anleihen und der Aufnahme von (Finanz-)Krediten	240.198
– Auszahlungen aus der Tilgung von Anleihen und (Finanz-)Krediten	-283.304
+ Einzahlungen aus erhaltenen Zuschüssen / Zuwendungen	7.635
– Zinszahlungen aus Leasingverträgen	-22
– Gezahlte Zinsen	-75.462
– Gezahlte Dividenden an Gesellschafter des Mutterunternehmens	-5.340
– Gezahlte Dividenden an andere Gesellschafter	-17.554
	<b>-132.992</b>
<b>4. Finanzmittelfonds am Ende der Periode</b>	
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds (Zwischensummen 1– 3)	279.464
+/- Wechselkurs- und bewertungsbedingte Änderungen des Finanzmittelfonds	55.563
+ Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	428.815
	<b>763.842</b>
Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	567.238
– Guthaben bei Kreditinstituten mit einer Gesamtlaufzeit größer 3 Monaten	-4.026
+ jederzeit fällige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten mit einer Gesamtlaufzeit kleiner 3 Monaten	-134.397
<b>Finanzmittelfonds am Anfang der Periode</b>	<b>428.815</b>
<i>davon von anteilmäßig konsolidierten Unternehmen</i>	<i>1.878</i>
Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	870.580
– Guthaben bei Kreditinstituten mit einer Gesamtlaufzeit größer 3 Monaten	-4.622
+ jederzeit fällige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten mit einer Gesamtlaufzeit kleiner 3 Monaten	-102.116
<b>Finanzmittelfonds am Ende der Periode</b>	<b>763.842</b>
<i>davon von anteilmäßig konsolidierten Unternehmen</i>	<i>20.425</i>

Aus den in Abzug gebrachten kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten entfielen TEUR 74.750 (Vorjahr: TEUR 89.659) auf kurzfristig fällige Kreditinanspruchnahmen, welche einer bestehenden Kreditlinien-zusage mit Restlaufzeit größer als einem Jahr zuzuordnen sind.

Auf Bestände, die Verfügungsbeschränkungen unterliegen, entfallen TEUR 724.

# Konzern-Eigenkapitalspiegel

Vom 1. Januar bis 31. Dezember 2020, in TEUR

	MUTTERUNTERNEHMEN		
	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Gewinnrücklagen
<b>Stand am 31.12.2018</b>	<b>150.000</b>	<b>166.430</b>	<b>2.343.108</b>
Kapitalerhöhung	0	0	0
Entnahme aus Rücklagen	0	0	-161.031
Ausschüttung	0	0	0
Währungsumrechnung	0	0	0
Sonstige Veränderungen	0	0	2.775
Änderungen des Konsolidierungskreises	0	0	0
Konzern-Jahresfehlbetrag	0	0	0
<b>Stand am 31.12.2019</b>	<b>150.000</b>	<b>166.430</b>	<b>2.184.852</b>
Kapitalerhöhung	0	0	0
Entnahme aus Rücklagen	0	0	-373.410
Ausschüttung	0	0	0
Währungsumrechnung	0	0	0
Sonstige Veränderungen	0	0	226
Änderungen des Konsolidierungskreises	0	0	-217
Konzern-Jahresfehlbetrag	0	0	0
<b>Stand am 31.12.2020</b>	<b>150.000</b>	<b>166.430</b>	<b>1.811.451</b>

<sup>1</sup> In den Angaben enthalten sind Anpassungseffekte für das Hochinflationland Argentinien nach DRS 25

	Eigenkapitaldifferenz aus Währungsumrechnung <sup>1</sup>	Konzern-Bilanzgewinn	Summe	Nicht beherrschende Anteile <sup>1</sup>	Konzern-Eigenkapital
	<b>-153.307</b>	<b>13.568</b>	<b>2.519.799</b>	<b>494.301</b>	<b>3.014.100</b>
	0	0	0	267	267
	0	161.031	0	0	0
	0	-13.400	-13.400	-25.995	-39.395
	17.948	0	17.948	2.923	20.871
	-2.788	0	-13	-41.859	-41.872
	0	0	0	26	26
	0	-155.689	-155.689	-55.858	-211.547
	<b>-138.147</b>	<b>5.510</b>	<b>2.368.645</b>	<b>373.805</b>	<b>2.742.450</b>
	0	0	0	887	887
	0	373.410	0	0	0
	0	-5.340	-5.340	-19.923	-25.263
	-140.391	0	-140.391	-23.003	-163.394
	-516	0	-290	-31.904	-32.194
	217	0	0	-67	-67
	0	-370.141	-370.141	-63.607	-433.748
	<b>-278.837</b>	<b>3.439</b>	<b>1.852.483</b>	<b>236.188</b>	<b>2.088.671</b>

# Konzernanhang

## Allgemeiner Hinweis

Der vorliegende Konzernabschluss der MAHLE GmbH wurde gemäß den § 290 ff. HGB aufgestellt.

## Konsolidierungskreis

Der Konzernabschluss umfasst die MAHLE GmbH (Mutterunternehmen), mit Sitz und Amtsgericht in Stuttgart (Handelsregisternummer 638) sowie 23 inländische und 131 ausländische Tochterunternehmen. Darüber hinaus wurden 13 Unternehmen anteilmäßig entsprechend der Anteilsquote konsolidiert und sechs Unternehmen wurden at-equity bewertet. Die konsolidierten Unternehmen sind aus der Aufstellung des Anteilsbesitzes ersichtlich.

Im Geschäftsjahr 2020 wurden folgende Gesellschaften aufgrund der Akquisition der restlichen 50 Prozent Anteile an der BHS-Gruppe erstmals vollkonsolidiert. In den Jahren zuvor wurden diese anteilmäßig in den Konzern einbezogen:

- Behr Hella Comércio de Peças Automotivas S.A., Brasilien, zum 1. Januar
- Behr Hella Service GmbH, Deutschland, zum 1. Januar
- Behr Hella Service North America L.L.C., USA, zum 1. Januar
- Behr Service IAM USA Inc., USA, zum 1. Januar
- MAHLE Aftermarket South Africa (Pty) Ltd. (vormals Behr Hella Service South Africa (Pty) Ltd.), Südafrika, zum 1. Januar

Die Vergleichbarkeit des Konzernjahresabschlusses zum Vorjahr wird durch die Akquisitionen nicht beeinträchtigt.

Sechs Unternehmen wurden im Berichtsjahr auf andere Konzerngesellschaften verschmolzen.

Im Berichtsjahr wurde bei zehn Unternehmen wegen deren untergeordneter Bedeutung für den Konzernabschluss auf eine Einbeziehung verzichtet. Bei zwei Unternehmen wurde aufgrund untergeordneter Bedeutung auf eine at-equity-Bewertung verzichtet.

## Wesentliche Veränderungen des Konsolidierungskreises

Im Berichtsjahr ergaben sich keine wesentlichen Veränderungen im Konsolidierungskreis.

## Befreiungsvorschriften für inländische Gesellschaften

Die folgenden Tochterunternehmen nehmen die Erleichterungsvorschrift des § 264 Abs. 3 HGB bzw. des § 264b HGB hinsichtlich der Offenlegung ihrer Jahresabschlüsse und/oder der Aufstellung des Lageberichts in Anspruch:

MAHLE Aftermarket GmbH, Stuttgart; MAHLE Amovis GmbH, Berlin; MAHLE Beteiligungen GmbH, Stuttgart; MAHLE Blechtechnologie GmbH, Stuttgart; MAHLE Filtersysteme GmbH, Stuttgart; MAHLE Immobilien GmbH, Stuttgart; MAHLE Industrial Thermal Systems GmbH & Co. KG, Kornwestheim; MAHLE Industriebeteiligungen GmbH, Stuttgart; MAHLE Industriebeteiligungen GmbH, Stuttgart; MAHLE International GmbH, Stuttgart; MAHLE Kleinmotoren-Komponenten GmbH & Co. KG, Stuttgart; MAHLE Powertrain GmbH, Stuttgart; MAHLE Ventiltrieb GmbH, Stuttgart; MAHLE Versicherungsvermittlung GmbH, Stuttgart.

# Konsolidierungsmethode

Die Konsolidierung der bis zum 31. Dezember 2009 vollkonsolidierten Gesellschaften erfolgte unverändert nach der Buchwertmethode. Danach sind die Beteiligungswerte des Mutterunternehmens zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung, die mit dem Erwerb der Beteiligung vorgenommen wird, mit dem anteiligen buchmäßigen Eigenkapital der Tochterunternehmen zu verrechnen. Bei erstmals ab dem Jahr 2010 einbezogenen Unternehmen wurden die erworbenen Vermögensgegenstände, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten im Rahmen der Kaufpreisallokation zum Zeitpunkt, als das Unternehmen Tochterunternehmen wurde, mit dem beizulegenden Zeitwert neu bewertet.

Zum Bilanzstichtag bestehen aktive Unterschiedsbeträge von TEUR 235.115, von denen TEUR 29.548 auf Unterschiedsbeträge entfallen, die in den Jahresabschlüssen der einbezogenen Unternehmen entstanden sind. Die Abschreibung der aktiven Unterschiedsbeträge erfolgt planmäßig über zehn Jahre, da die für den MAHLE Konzern relevanten Märkte von einer kleinen Anzahl von Anbietern und hohen Markteintrittsbarrieren geprägt sind und sich historisch eine Nutzbarkeit der erworbenen Firmenwerte von durchschnittlich zehn Jahren herausgestellt hat. Zusätzlich erfolgt mindestens jährlich ein Werthaltigkeitstest (Impairment-Test) zur Bestimmung eines möglichen außerplanmäßigen Wertminderungsbedarfs gemäß DRS 23.129 S. 1. Hierbei wird zur Ermittlung des außerplanmäßigen Abschreibungsbedarfs der Zeitwert der Beteiligung am Tochterunternehmen mit der Summe aus dem Konzernbuchwert des Reinvermögens des Tochterunternehmens und dem Restbuchwert des aktiven Unterschiedsbetrags verglichen. Im Geschäftsjahr waren keine außerplanmäßigen Abschreibungen auf aktive Unterschiedsbeträge notwendig.

Die Kapitalkonsolidierung der übernommenen weiteren 50 Prozent an der BHS Gruppe führte zu einem aktiven Unterschiedsbetrag in Höhe von TEUR 4.340. Darüber hinaus hat die MAHLE Beteiligungen GmbH im Berichtsjahr ihre Beteiligung an der MAHLE Behr GmbH & Co. KG durch die Übernahme der Anteile von Mitgesellschaftern mit Wirkung zum 1. Januar 2020 von 60,71 Prozent auf 65,71 Prozent und an der MAHLE Behr Verwaltung GmbH von 60,71 Prozent auf 65,71 Prozent erhöht. Dies führte zu einem passiven Unterschiedsbetrag in Höhe von TEUR 3.723. Dieser wurde analog zum im Geschäftsjahr 2020 angefallenen Aufwand für die im Kaufpreis berücksichtigten Restrukturierungen vollständig aufgelöst.

Die Aufstockung von Anteilen an Tochterunternehmen ohne Statuswechsel wurde dabei als Erwerbsvorgang abgebildet.

Das Ergebnis aus der Änderung des Equity-Wertes wurde in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung nach Kürzung um Ertragsteuern ausgewiesen.

Der konzerninterne Liefer- und Leistungsaustausch sowie gegenseitige Forderungen und Verbindlichkeiten wurden aufgerechnet, Zwischenergebnisse wurden eliminiert.

Latente Steuern, die durch erfolgswirksame Konsolidierungsmaßnahmen entstehen, wurden mit einem Steuersatz von 22 Prozent bilanziert.

## Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Die bisher angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden wurden beibehalten.

Erworbene immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen sind mit Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich Abschreibungen bewertet. Planmäßige Abschreibungen wurden entsprechend den betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauern linear vorgenommen. Waren niedrigere Wertansätze geboten, erfolgten außerplanmäßige Abschreibungen. Selbst geschaffene gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte wurden nicht aktiviert. Darüber hinaus sind im Rahmen der Unternehmenserwerbe aufgedeckte stille Reserven in den immateriellen Vermögensgegenständen enthalten. Diese umfassen Markenrechte, Wettbewerbsverbote, Kundenbeziehungen, Technologielizenzen und Entwicklungsleistungen. Als Nutzungsdauer wurden bei den immateriellen Vermögensgegenständen je nach Kategorie drei bis zehn Jahre angewendet.

Finanzanlagen wurden ebenfalls mit den Anschaffungskosten oder mit den niedrigeren beizulegenden Werten angesetzt, sofern von einer voraussichtlich dauernden Wertminderung auszugehen ist.

Die Vorräte sind mit Anschaffungs- oder Herstellungskosten aktiviert. Unfertige und fertige Erzeugnisse werden unter Einbeziehung angemessener Teile von Material- und Fertigungsgemeinkosten und des Wertverzehr des Anlagevermögens bewertet. Lagen die Marktpreise oder die beizulegenden Werte unter den Buchwerten oder war die Gängigkeit eingeschränkt, erfolgten in ausreichendem Umfang Abwertungen.

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände werden mit ihrem Nennbetrag angesetzt. Bei Forderungen, deren Einbringlichkeit mit erkennbaren Risiken behaftet ist, werden angemessene Wertabschläge vorgenommen; zur Abdeckung des allgemeinen Kreditrisikos wird eine Pauschalwertberichtigung gebildet.

Als aktive Rechnungsabgrenzungsposten sind Auszahlungen vor dem Abschlussstichtag angesetzt, soweit sie Aufwand für einen bestimmten Zeitraum nach diesem Zeitpunkt darstellen.

Die Rückstellungen für Steuern und die sonstigen Rückstellungen decken ungewisse Verbindlichkeiten und drohende Verluste aus schwebenden Geschäften angemessen ab. Die Bewertung erfolgt zum Erfüllungsbetrag, notwendige Kostensteigerungen wurden berücksichtigt. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr wurden mit dem von der Deutschen Bundesbank

vorgegebenen durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Geschäftsjahre abgezinst. Für die Abzinsung von Verpflichtungen in Fremdwährung wurde, sofern sachgerecht, analog ein restlaufzeitentsprechender durchschnittlicher lokaler Marktzinssatz der vergangenen sieben Jahre bestimmt, um die tatsächliche wirtschaftliche Lage abzubilden.

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen sind konzernweit nach den versicherungsmathematischen Grundsätzen (entsprechend der Projected-Unit-Credit-Method) errechnet und mit dem Zehn-Jahres-Durchschnittssatz gemäß § 253 HGB auf den Barwert abgezinst. Im Geschäftsjahr 2020 wurden folgende Rechnungszinssätze bei der Berechnung zugrunde gelegt: Inland 1,73 – 2,45 Prozent; Ausland 0,66 – 4,49 Prozent. Das Wahlrecht, eine pauschale restliche Laufzeit von 15 Jahren zu unterstellen, wurde nicht in Anspruch genommen. Erwartete Gehaltssteigerungen wurden mit 1,50 – 4,10 Prozent und erwartete Fluktuationsraten mit 2,27 – 6,00 Prozent berücksichtigt. Bei der Berechnung wurden die im jeweiligen Land anerkannten Sterbetafeln zugrunde gelegt.

Die ausschließlich der Erfüllung der Altersversorgungsverpflichtungen dienenden, dem Zugriff aller übrigen Gläubiger entzogenen Vermögensgegenstände (Deckungsvermögen in Form von handelbaren Wertpapieren) wurden mit ihrem beizulegenden Zeitwert mit den Rückstellungen verrechnet. Übersteigende Beträge werden in der Position „Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung“ erfasst.

Verbindlichkeiten sind mit ihrem Erfüllungsbetrag angesetzt.

Forderungen, Bankguthaben und Verbindlichkeiten in fremder Währung mit einer Restlaufzeit unter einem Jahr wurden grundsätzlich mit dem Devisenkassamittelkurs zum Bilanzstichtag bewertet. Sofern die Restlaufzeit mehr als ein Jahr betrug, erfolgte die Bewertung grundsätzlich mit dem Anschaffungskurs oder zum niedrigeren bzw. höheren Devisenkurs zum Zeitpunkt der Bilanzierung.

Änderungen von Wechselkursen, Warenpreisschwankungen und Zinssätzen stellen für das operative Geschäft ein nur schwer einschätzbares Risiko dar. Zur Minimierung dieses Risikos werden daher entsprechende Sicherungsgeschäfte, wie beispielsweise derivative Finanzinstrumente, eingesetzt. Die Geschäfte werden nur mit bonitätsmäßig einwandfreien Banken abgeschlossen. Ihr Einsatz erfolgt nach einheitlichen Richtlinien, unterliegt strengen internen Kontrollen und bleibt auf die Absicherung des operativen Geschäfts sowie die damit verbundenen Geldanlagen und Finanzierungsvorgänge beschränkt.

Soweit effektive Sicherungsbeziehungen zwischen operativen Grundgeschäften bzw. hochwahrscheinlichen Transaktionen (im Wesentlichen zukünftiger Liefer- und Leistungsverkehr) und dem Währungs- oder Zinssicherungsgeschäft bestanden, wurden diese zu einer Bewertungseinheit zusammengefasst und unter Anwendung der sogenannten Einfrierungsmethode gemeinsam bewertet.

Als passive Rechnungsabgrenzungsposten sind erhaltene Zahlungen vor dem Abschlussstichtag angesetzt, soweit sie Ertrag für einen bestimmten Zeitraum nach diesem Zeitpunkt darstellen.

Aktive und passive latente Steuern sind für sämtliche temporäre und quasi-permanente Differenzen zwischen den steuerlichen und den handelsrechtlichen Wertansätzen gebildet. Des Weiteren wurden latente Steuern auf steuerliche Verlust- und Zinsvorträge und Steuergutschriften aktiviert, soweit erwartet wurde, diese innerhalb der nächsten fünf Jahre realisieren zu können. Die latenten Steuern wurden auf der Grundlage der Steuersätze ermittelt, die zum Realisierungszeitpunkt erwartet werden. Diese basieren auf den am Bilanzstichtag verabschiedeten Regelungen. Aktive und passive latente Steuern werden saldiert ausgewiesen. Die Steuersätze bewegen sich in einer Bandbreite von 10,00 bis 34,00 Prozent.

# Währungsumrechnung

Die Abschlüsse der ausländischen Unternehmen wurden, sofern sie nicht in Euro aufgestellt sind, wie folgt umgerechnet:

## Eigenkapital:

Entsprechend den Regelungen des DRS 25

## Übrige Bilanzpositionen:

Devisenkassamittelkurs am Bilanzstichtag

## Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung:

Jahresdurchschnittskurs

Im Anlagenspiegel wurden die Umrechnungsdifferenzen aus der Anwendung des Stichtagskursverfahrens als „Währungsumrechnung 01.01.“ gezeigt, Abweichungen aus der Umrechnung der Bewegungen des laufenden Jahres werden in einer separaten Spalte des Anlagenspiegels ausgewiesen.

Der Unterschiedsbetrag aus der differenzierten Umrechnung der Bilanzpositionen in Euro wurde innerhalb des Konzerneigenkapitals unter dem Posten „Eigenkapitaldifferenz aus Währungsumrechnung“ ausgewiesen.

Die Davon-Vermerke zur Währungsumrechnung in der Gewinn- und Verlustrechnung umfassen sowohl die unrealisierten als auch die realisierten Währungskursdifferenzen.

Für die Gesellschaft in dem Hochinflationland Argentinien wird ein nach den Regelungen des DRS 25 indexierter Abschluss verwendet.

## Angaben zur Bilanz des MAHLE Konzerns

### Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

in TEUR	31.12.2020	
	Bilanzwert	davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr
Forderungen		
aus Lieferungen und Leistungen	1.794.122	1.223
gegen verbundene Unternehmen	356	0
gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	319	0
Sonstige Vermögensgegenstände	410.375	7.482
<b>Gesamt</b>	<b>2.205.172</b>	<b>8.705</b>

Von den Forderungen hatten im Vorjahr Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (TEUR 1.699) sowie sonstige Vermögensgegenstände (TEUR 15.382) eine Restlaufzeit von mehr als einem Jahr.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind enthalten in Höhe von TEUR 68 (Vorjahr: TEUR 243) gegen verbundene Unternehmen und in Höhe von TEUR 319 (Vorjahr: TEUR 1.078) gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht.

Nur in den sonstigen Vermögensgegenständen sind Forderungen gegen Gesellschafter in Höhe von TEUR 109 (Vorjahr: TEUR 47) enthalten. Der aktive Rechnungsabgrenzungsposten enthält unter anderem die Unterschiedsbeträge zwischen der Auszahlungs- und der Rückzahlungssumme von Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (Disagien) in Höhe von TEUR 358 (Vorjahr: TEUR 702).

## Eigenkapital

Der Konzern-Bilanzgewinn entspricht dem Bilanzgewinn der Muttergesellschaft und enthält den Vortrag des Vorjahres in Höhe von TEUR 170.

## Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen sowie sonstige Rückstellungen

Angaben zur Verrechnung nach § 246 Abs. 2 S. 2 HGB:

in TEUR	31.12.2020
	Bilanzwert
Erfüllungsbetrag der verrechneten Schulden	562.100
Anschaffungskosten der Vermögensgegenstände	208.815
Beizulegender Zeitwert der Vermögensgegenstände	400.641
Verrechnete Erträge	46.103
Verrechnete Aufwendungen	35.357

Der Unterschiedsbetrag zur Abzinsung mit dem Sieben-Jahres-Durchschnittssatz gemäß § 253 Abs. 6 S. 1 HGB beträgt TEUR 76.995.

Die sonstigen Rückstellungen betreffen im Wesentlichen ausstehende Gutschriften und Rabatte und ausstehende Eingangsrechnungen, Garantie- und Gewährleistungsrisiken sowie Verpflichtungen aus Restrukturierung und Arbeitsverhältnissen.

## Verbindlichkeiten

in TEUR	31.12.2020			
	Bilanzwert	mit einer Restlaufzeit von bis zu 1 Jahr	mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr	davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 5 Jahren
Anleihen	830.000	300.000	530.000	0
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	965.967	123.923	842.044	168.207
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	8.375	8.375	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.268.705	1.264.446	4.259	0
Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener Wechsel und der Ausstellung eigener Wechsel	53.328	53.328	0	0
Verbindlichkeiten				
<i>gegenüber verbundenen Unternehmen</i>	734	734	0	0
<i>gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht</i>	2.935	2.935	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	264.528	239.632	24.896	12.086
<b>Gesamt</b>	<b>3.394.572</b>	<b>1.993.373</b>	<b>1.401.199</b>	<b>180.293</b>

Von den Verbindlichkeiten hatten im Vorjahr die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (TEUR 215.214), die erhaltenen Anzahlungen auf Bestellungen (TEUR 7.773), die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (TEUR 1.116.388), die Wechselverbindlichkeiten (TEUR 49.388), die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen (TEUR 1.216), die Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht (TEUR 3.914) sowie die sonstigen Verbindlichkeiten (TEUR 214.924) eine Restlaufzeit von bis zu einem Jahr.

Von den Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen resultieren TEUR 101 (Vorjahr: TEUR 487) aus den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Von den Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, resultieren TEUR 1.042 (Vorjahr: TEUR 1.207) aus den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Die Verbindlichkeiten enthalten Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern in Höhe von TEUR 1 (Vorjahr: TEUR 0).

Es bestehen Verbindlichkeiten in Höhe von TEUR 50 (Vorjahr: TEUR 43) gegenüber Kreditinstituten, die durch Grundpfandrechte oder durch ähnliche Rechte gesichert sind.

## Latente Steuern

Die aktiven latenten Steuern resultieren im Wesentlichen aus unterschiedlichen Bilanzansätzen im immateriellen Vermögen, im Sachanlagevermögen und in den Rückstellungen. Die temporären Differenzen auf Rückstellungen beinhalten im Wesentlichen unterschiedliche Wertansätze zwischen Steuerbilanz und Konzernbilanz bei Pensions- und pensionsähnlichen Rückstellungen sowie aus steuerlich nicht ansetzbaren Rückstellungen wie beispielsweise Drohverlustrückstellungen.

Die passiven latenten Steuern resultieren hauptsächlich aus temporären Differenzen im Sachanlagevermögen aufgrund von unterschiedlichen Wertansätzen und Abschreibungsmethoden in Steuer- und Konzernbilanz. Ferner führen die stillen Reserven, die im Rahmen der für die Unternehmenserwerbe durchgeführten Kaufpreisallokationen aufgedeckt wurden, zu passiven latenten Steuern, vor allem im immateriellen Vermögen.

Auf innerhalb von fünf Jahren realisierbare steuerliche Verlustvträge in Höhe von TEUR 335.065 wurden aktive latente Steuern in Höhe von TEUR 83.203 gebildet. Eine Wertberichtigung in Höhe von TEUR 299.562 besteht zum 31. Dezember 2020 für aktive latente Steuern aus temporären Differenzen, deren Realisierung nicht für hinreichend wahrscheinlich gehalten wird.

## Außerbilanzielle Geschäfte

Zum Bilanzstichtag bestehen außerbilanzielle Transaktionen im Rahmen von wesentlichen Miet- und Leasingverträgen insbesondere für Gebäude und Grundstücke (TEUR 151.093). Des Weiteren bestehen außerbilanzielle Transaktionen im Rahmen von Forderungsverkäufen (TEUR 46.191). Diese tragen zum Bilanzstichtag zu einer Diversifizierung der Finanzierungsquellen bei. Der Finanzmittelabfluss wird durch die Transaktionen meist in die Zukunft verschoben.

Aus diesen Geschäften werden keine wesentlichen Risiken erwartet.

## Haftungsverhältnisse

	31.12.2020
in TEUR	Bilanzwert
Wechselobligo	41.468
Bürgschaften	200
Gewährleistungsverträge	144

Die zugrunde liegenden Verpflichtungen können von den betreffenden Gesellschaften nach unseren Erkenntnissen in allen Fällen erfüllt werden; mit einer Inanspruchnahme ist nicht zu rechnen.

Die Haftungsverhältnisse enthalten keine Verpflichtungen, welche die Altersversorgung betreffen.

## Sonstige finanzielle Verpflichtungen

	31.12.2020
in TEUR	Bilanzwert
Bestellobligo für Investitionen	150.866
Zahlungsverpflichtungen aus Miet-, Pacht- und Leasingverträgen	93.531
Übrige	98.070
<i>davon gegenüber verbundenen Unternehmen</i>	<i>167</i>

Die sonstigen finanziellen Verpflichtungen enthalten keine Verpflichtungen, welche die Altersversorgung betreffen.

## Angaben zur Gewinn- und Verlustrechnung des MAHLE Konzerns

Die Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung des MAHLE Konzerns folgt dem Umsatzkostenverfahren. Dabei werden den Umsatzerlösen die zu ihrer Erzielung angefallenen Aufwendungen gegenübergestellt, die grundsätzlich den Funktionsbereichen Herstellung, Vertrieb, allgemeine Verwaltung sowie Forschung und Entwicklung zugeordnet werden.

Die Herstellungskosten enthalten die zur Erzielung der Umsätze angefallenen Material- und Fertigungskosten, die Einstandskosten des Handelsgeschäfts sowie die Kosten der Dotierung von Rückstellungen für Gewährleistung. Darüber hinaus sind in dieser Position auch die Abschreibungen auf stille Reserven, die im Rahmen der für die Unternehmenserwerbe durchgeführten Kaufpreisallokationen aufgedeckt wurden, enthalten. Diese umfassen Technologien, technische Anlagen und Maschinen sowie Grundstücke und Gebäude.

Die Vertriebskosten enthalten insbesondere Personal- und Sachkosten, Abschreibungen des Vertriebsbereichs, Logistik-, Marktforschungs-, Verkaufsförderungs-, Versand- und Werbekosten. Darüber hinaus sind die Abschreibungen auf die im Rahmen der Unternehmenserwerbe aufgedeckten stillen Reserven enthalten. Diese umfassen Markenrechte, Wettbewerbsverbote und Kundenbeziehungen.

Zu den allgemeinen Verwaltungskosten gehören Personal- und Sachkosten sowie die auf den Verwaltungsbereich entfallenden Abschreibungen.

Die auf den Forschungs- und Entwicklungsbereich entfallenden Personal- und Sachkosten sowie Abschreibungen sind für den MAHLE Konzern von erheblicher Bedeutung. Um die wirtschaftliche Lage des Unternehmens klarer darzustellen, wurden sie als gesonderter Posten in das Gliederungsschema aufgenommen.

In den sonstigen betrieblichen Erträgen sind periodenfremde Erträge in Höhe von TEUR 122.686 enthalten. Diese betreffen im Wesentlichen Erträge aus Auflösungen von Rückstellungen. Von den Erträgen aus Finanzierung betreffen TEUR 65.193 (Vorjahr: TEUR 25.275) Gewinne aus Währungsumrechnung und TEUR 59 (Vorjahr: TEUR 43) Gewinne aus Finanzinstrumenten. Des Weiteren wurden Erträge von außergewöhnlicher Größenordnung und Bedeutung in Höhe von TEUR 90.000 aus einer Versicherungserstattung im Zusammenhang mit einem Gewährleistungsfall vereinnahmt.

In den sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind periodenfremde Aufwendungen in Höhe von TEUR 9.969 enthalten. Diese betreffen im Wesentlichen Veräußerungen von abnutzbaren Vermögensgegenständen des Sachanlagevermögens. Von den Aufwendungen

aus Finanzierung betreffen TEUR 96.057 (Vorjahr: TEUR 32.354) Verluste aus Währungsumrechnung und TEUR 2.737 (Vorjahr: TEUR 3.474) Aufwendungen aus Finanzinstrumenten.

In den Funktionsbereichen Herstellung, Vertrieb, allgemeine Verwaltung sowie Forschung und Entwicklung sind Aufwendungen von außergewöhnlicher Größenordnung und Bedeutung für Restrukturierungen in Höhe von TEUR 347.075 (Vorjahr: TEUR 161.771) enthalten.

## Umsatzerlöse nach Tätigkeitsbereichen

in TEUR	2020
Geschäftsbereich Motorsysteme und -komponenten	2.107.445
Geschäftsbereich Filtration und Motorperipherie	1.708.030
Geschäftsbereich Thermomanagement	3.420.820
Geschäftsbereich Elektronik und Mechatronik	1.028.982
Geschäftsbereich Aftermarket	897.702
Profit Center und Services	610.894
<b>Gesamt</b>	<b>9.773.873</b>

Die Umsatzerlöse des neu gegründeten Geschäftsbereichs Elektronik und Mechatronik waren im Vorjahr als Division Mechatronik sowie als Profit Center (Pumpen, Kompressoren) ausgewiesen.

## Umsatzerlöse nach geografisch bestimmten Märkten (Zielgebiet)

in TEUR	2020
Europa	4.336.494
Nordamerika	2.284.529
Südamerika	747.321
Asien/Pazifik	2.333.497
Afrika	72.032
<b>Gesamt</b>	<b>9.773.873</b>

## Personalaufwand

in TEUR	2020
Löhne und Gehälter	2.346.945
Aufwendungen der sozialen Sicherheit	430.607
Aufwendungen der Altersversorgung	43.174
<b>Gesamt</b>	<b>2.820.726</b>

Die im Geschäftsjahr aufgrund der Covid-19-Pandemie von öffentlichen Stellen erhaltenen Erstattungen werden aufwandsmindernd im Personalaufwand erfasst.

## Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen

in TEUR	2020
<b>Gesamt</b>	<b>626.555</b>
<i>davon außerplanmäßig</i>	<i>19.912</i>

## Folgebewertung aus der Kaufpreisallokation im Rahmen der Unternehmenserwerbe\*

in TEUR	2020
Abschreibungen innerhalb der Herstellungskosten	71.356
Abschreibungen innerhalb der Vertriebskosten	12.262
Auflösung der Zuschüsse innerhalb der sonstigen betrieblichen Erträge	10.316

\* Betrifft MAHLE Behr, ehemalige Delphi-Thermal-Einheiten, MAHLE Electric Drives, MAHLE Electronics und ehemalige Brain Bee sowie BHS Einheiten.

## Sonstige Angaben

### Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Arbeitnehmer\*

	2020
Direkte Mitarbeiter	40.102
Indirekte Mitarbeiter	33.343
<b>Gesamt</b>	<b>73.445</b>

\* Ohne Auszubildende

In der Gesamtzahl der im Jahresdurchschnitt beschäftigten Arbeitnehmer sind anteilig 2.482 Arbeitnehmer von anteilmäßig einbezogenen Unternehmen enthalten.

## Derivative Finanzinstrumente

Die am Bilanzstichtag noch nicht abgewickelten derivativen Finanzinstrumente gemäß §§ 285, 314 HGB gliedern sich wie folgt:

in TEUR	31.12.2020	31.12.2020
	Nominalbeträge*	Beizulegender Zeitwert**
Währungsbezogene Geschäfte	1.917.499	25.708
Warenbezogene Geschäfte	11.908	1.152

\* Die Nominalbeträge der derivativen Finanzinstrumente basieren auf absoluten Beträgen, d.h. long & short Positionen werden mit ihren Nominalwerten aufaddiert.

\*\* Der beizulegende Zeitwert der währungs- und warenbezogenen Geschäfte entspricht dem Marktwert der Finanzinstrumente zum Bilanzstichtag, der nach der Net-Present-Value-Methode ermittelt wurde.

Die Kontrahenten im Derivategeschäft per 31. Dezember 2020 sind im Außenverhältnis ausschließlich Kreditinstitute. Für währungsbezogene Absicherungsgeschäfte, die eine effektive Beziehung zum Grundgeschäft aufweisen, wurden Bewertungseinheiten gebildet. Für alle weiteren Absicherungsgeschäfte, aus denen sich drohende Verluste ergeben haben, wurden Rückstellungen in Höhe von TEUR 438 gebildet.

## Bewertungseinheiten

Für zwei konzerninterne Fremdwährungsdarlehen in USD wurde mit betrag- und fristenkongruenten USD Schuldscheindarlehen eine Bewertungseinheit gebildet (natural hedge). Da die Positionen gegenläufig sind und sich kompensieren, ist die Effektivität der Sicherungsbeziehung sichergestellt. Das Volumen in Transaktionswährung beträgt TUSD 213.000.

Aus den derivativen Finanzinstrumenten wurden folgende Bewertungseinheiten gebildet, die saldiert dargestellt werden:

in TEUR	Art der Bewertungseinheit	31.12.2020	Bilanzposition
		Betrag Grundgeschäft	
<b>Währungsrisiken</b>			
Gebuchte Werte	Portfolio Hedge	21.692	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
	Portfolio Hedge	29.912	Guthaben gegenüber Kreditinstituten
	Portfolio Hedge	-9.491	Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten
	Portfolio Hedge	-47.653	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
Verbleibende Währungsrisiken aus eliminierten Transaktionen mit verbundenen Unternehmen	Portfolio Hedge	555.231	
Zukünftige Transaktionen	Portfolio Hedge	-13.577	

in TEUR	31.12.2020
	Volumen der Absicherungen
<b>Währungsrisiken in Transaktionswährung</b>	
CAD	22.836
CNY	93.165
CZK	-86.906
EUR	13.607
GBP	6.924
HUF	-1.880.000
JPY	6.224.152
MXN	972.780
PLN	-126.826
RON	56.987
RUB	-956.986
THB	-234.525
TRY	46.889
USD	-781.103

Die Wertänderungen der Grund- und Sicherungsgeschäfte gleichen sich im Sicherungszeitraum aus, da entsprechend den Vorgaben des Konzernrisikomanagements Risikopositionen (gebuchte Grundgeschäfte) unmittelbar nach ihrer Entstehung in vom Betrag her gleicher Höhe in derselben Währung und mit der gleichen Laufzeit durch Devisentermingeschäfte abgesichert werden.

Die Risiken einer potenziellen zukünftigen Änderung von Zahlungsströmen, welche aus Grundgeschäften stammen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit anfallen, im Wesentlichen zukünftiger Liefer- und Leistungsverkehr, werden durch Sicherungsgeschäfte ausgeglichen. Dies wird insbesondere dadurch erreicht, dass die zukünftigen Transaktionen, je weiter sie in der Zukunft liegen, unter Berücksichtigung der generellen Planungsunsicherheit nicht vollständig abgesichert werden. Der Sicherungszeitraum für die in Bewertungseinheiten einbezogenen währungsbezogenen Geschäfte beträgt im Normalfall zwei Jahre. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass diese Strategie bei antizipativen Bewertungseinheiten zur Sicherung der Zahlungsströme geführt hat.

Durch die im Zeitverlauf steigende Sicherungsquote für potenzielle zukünftige Transaktionen hat sich im Zeitpunkt, in dem diese potenziell zukünftigen Grundgeschäfte zu gebuchten Grundgeschäften werden, eine vollständige Absicherung in mehreren Stufen ergeben. Diese besteht dann aus einem Portfolio an sukzessiv aufgebauten Sicherungsgeschäften. Die an einem Zeitpunkt fällig werdenden gebuchten Grundgeschäfte können wiederum aus diversen einzelnen Buchtransaktionen bestehen. Der Sicherungszusammenhang wird als Portfolio Hedge bezeichnet.

Zur Messung der Effektivität der Sicherungsbeziehung wird die „Critical-Term-Match-Methode“ verwendet.

## Nachtragsbericht

Nach dem Abschlussstichtag ergaben sich keine weiteren Ereignisse mit Rückwirkung auf den Konzernabschluss.

Die MAHLE Beteiligungen GmbH hat ihre Beteiligung an der MAHLE Behr GmbH & Co. KG und der MAHLE Behr Verwaltung GmbH mit Wirkung zum 1. Januar 2021 durch die Übernahme der Anteile von Mitgesellschaftern auf jeweils 70,71 Prozent erhöht.

Die MAHLE Behr Japan K.K. hat mit Wirkung zum 1. Februar 2021 das Klimatisierungsgeschäft der Keihin Corporation (heute Hitachi Astemo, Ltd.) in Japan, Thailand und den USA übernommen.

Auch für das Geschäftsjahr 2021 besteht Unsicherheit über den weiteren Verlauf der Covid-19-Pandemie. Trotz der sich weltweit abzeichnenden höheren Verfügbarkeit von Impfstoffen, können sich aufgrund des Auftretens neuer Virusvarianten weiterhin negative Effekte auf die Erholung der globalen Wirtschaft und insbesondere der Automobilmärkte ergeben und unsere Produktion und Lieferketten beeinflussen. Entsprechend können sich Auswirkungen auf unsere Umsatz- und Ergebniszahlen ergeben, die zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts noch nicht belastbar abgeschätzt werden können.

## Gewinnverwendung

### Bilanzgewinn

in TEUR	2020
Jahresüberschuss der MAHLE GmbH	13.869
Einstellung in die Gewinnrücklage	-10.600
Gewinnvortrag	170
<b>Bilanzgewinn der MAHLE GmbH</b>	<b>3.439</b>

### Vorgeschlagene Verwendung des Ergebnisses der MAHLE GmbH

in TEUR	2020
Bilanzgewinn	3.439
Ausschüttung an die MAHLE-Stiftung GmbH	-3.300
<b>Vortrag auf neue Rechnung</b>	<b>139</b>

### Bezüge der Organmitglieder der MAHLE GmbH (Muttersgesellschaft)

in TEUR	2020
Aufsichtsrat	700
Geschäftsführung	6.764

Die Gesamtvergütung der Geschäftsführung umfasst fixe und variable Bestandteile. Die Höhe der fixen Vergütungsbestandteile betrug für das Geschäftsjahr 2020 TEUR 4.438, während TEUR 1.436 auf den variablen Anteil 2020 entfallen. Daneben wurde bei den ausgewiesenen Bezügen eine Anpassung für das Vorjahr vorgenommen. In den fixen Vergütungsbestandteilen sind Sachbezüge enthalten, die im Wesentlichen aus den geldwerten Vorteilen der Dienstwagennutzung bestehen.

Die Bezüge früherer Geschäftsführer und ihrer Hinterbliebenen betragen insgesamt TEUR 2.491.

Für diese Personengruppe sind in den Pensionsrückstellungen zum 31. Dezember 2020 TEUR 30.415 passiviert.

### Honorar des Abschlussprüfers

Das für das Geschäftsjahr als Aufwand verbuchte Gesamthonorar für den Konzernabschlussprüfer PricewaterhouseCoopers GmbH gemäß § 314 Abs. 1 Nr. 9 HGB setzt sich wie folgt zusammen:

in TEUR	2020
Abschlussprüfungsleistungen	987
Andere Bestätigungsleistungen	0
Steuerberatungsleistungen	433
Sonstige Leistungen	28
<b>Gesamt</b>	<b>1.448</b>

Stuttgart, 19. März 2021

Die Geschäftsführung der MAHLE GmbH



Dr. Jörg Stratmann



Georg Dietz



Wilhelm Emperhoff



Anke Felder



Michael Frick



Martin Weidlich

# Konzern-Anlagenspiegel

Vom 1. Januar bis 31. Dezember 2020, in TEUR

	Anschaffungs- und Herstellungskosten							31.12.2020
	GESCHÄFTSJAHR 2020							
	01.01.2020	01.01.2020						
	Kumulierte Anschaffungs-/Herstellungskosten	Währungs-umrechnung	Veränderungen im Konzern	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	Währungs-umrechnung lfd. Jahr <sup>3</sup>	Kumulierte Anschaffungs-/Herstellungskosten
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>								
1. Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	698.542	-8.495	16.002	56.817	14.598	1.412	172	749.852
2. Geschäfts- oder Firmenwert	481.011	0	4.340	1.874	415	0	0	486.810
3. Geleistete Anzahlungen	785	-16	0	367	0	-516	5	625
	<b>1.180.338</b>	<b>-8.511</b>	<b>20.342</b>	<b>59.058</b>	<b>15.013</b>	<b>896</b>	<b>177</b>	<b>1.237.287</b>
<b>II. Sachanlagen</b>								
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	1.713.350	-73.704	0	15.451	25.065	46.902	-412	1.676.522
2. Technische Anlagen und Maschinen	5.821.393	-345.138	0	120.171	186.022	208.432	1.624	5.620.460
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	516.376	-22.674	5	23.371	10.495	10.101	-50	516.634
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	449.376	-18.776	0	274.133	4.026	-266.331	-1.095	433.281
	<b>8.500.495</b>	<b>-460.292</b>	<b>5</b>	<b>433.126</b>	<b>225.608</b>	<b>-896</b>	<b>67</b>	<b>8.246.897</b>
<b>III. Finanzanlagen</b>								
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	16.346	-3.672	0	372	3	0	0	13.043
2. Anteile an assoziierten Unternehmen	44.598	0	0	638	5.975 <sup>1</sup>	0	-2.188	37.073
3. Beteiligungen	5.347	-259	0	739	89	0	-53	5.685
4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	90	0	0	0	0	0	0	90
5. Wertpapiere des Anlagevermögens	14.377	-281	0	2.122	1	0	-43	16.174
6. Sonstige Ausleihungen	68.830	-981	0	2.864	2.517	0	42	68.238
	<b>149.588</b>	<b>-5.193</b>	<b>0</b>	<b>6.735</b>	<b>8.585</b>	<b>0</b>	<b>-2.242</b>	<b>140.303</b>
	<b>9.830.421</b>	<b>-473.996</b>	<b>20.347</b>	<b>498.919</b>	<b>249.206</b>	<b>0</b>	<b>-1.998</b>	<b>9.624.487</b>

<sup>1</sup> Enthält die Fortschreibung des at-equity-Ansatzes, Abgänge aufgrund von Dividendenzahlungen sowie Abgänge aufgrund der Veräußerung von Anteilen

<sup>2</sup> Davon nach der at-equity-Methode bewertete Anteile an verbundenen Unternehmen TEUR 742

<sup>3</sup> In den Angaben enthalten sind Anpassungseffekte für das Hochinflationland Argentinien nach DRS 25

Abschreibungen									Buchwerte	
GESCHÄFTSJAHR 2020										
01.01.2020	01.01.2020							31.12.2020	31.12.2020	31.12.2019
Kumulierte Abschreibungen	Währungs-umrechnung	Veränderungen im Konzern	Abschreibungen des Geschäftsjahres	Zuschreibungen des Geschäftsjahres	Abgänge	Umbuchungen	Währungs-umrechnung lfd. Jahr <sup>3</sup>	Kumulierte Abschreibungen	Buchwerte	Buchwerte
497.180	-6.473	0	90.801	0	12.968	130	-151	568.519	181.333	201.362
203.403	0	0	48.373	0	81	0	0	251.695	235.115	277.608
0	0	0	0	0	0	0	0	0	625	785
<b>700.583</b>	<b>-6.473</b>	<b>0</b>	<b>139.174</b>	<b>0</b>	<b>13.049</b>	<b>130</b>	<b>-151</b>	<b>820.214</b>	<b>417.073</b>	<b>479.755</b>
772.440	-30.455	0	56.006	0	21.952	-73	-1.078	774.888	901.634	940.910
4.157.065	-240.827	0	388.927	0	174.259	3.657	-2.124	4.132.439	1.488.021	1.664.328
357.795	-16.691	0	42.266	0	9.529	-3.714	-196	369.931	146.703	158.581
10.782	-270	0	182	0	5	0	-4	10.685	422.596	438.594
<b>5.298.082</b>	<b>-288.243</b>	<b>0</b>	<b>487.381</b>	<b>0</b>	<b>205.745</b>	<b>-130</b>	<b>-3.402</b>	<b>5.287.943</b>	<b>2.958.954</b>	<b>3.202.413</b>
13.315	-3.646	0	0	0	0	0	0	9.669	3.374	3.031
2.968	0	0	697	0	2.646	0	0	1.019	36.054 <sup>2</sup>	41.630
0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.685	5.347
0	0	0	0	0	0	0	0	0	90	90
1.932	-8	0	1.383	0	0	0	0	3.307	12.867	12.445
25.998	-110	0	13.286	52	0	0	0	39.122	29.116	42.832
<b>44.213</b>	<b>-3.764</b>	<b>0</b>	<b>15.366</b>	<b>52</b>	<b>2.646</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>53.117</b>	<b>87.186</b>	<b>105.375</b>
<b>6.042.878</b>	<b>-298.480</b>	<b>0</b>	<b>641.921</b>	<b>52</b>	<b>221.440</b>	<b>0</b>	<b>-3.553</b>	<b>6.161.274</b>	<b>3.463.213</b>	<b>3.787.543</b>

# Aufstellung Anteilsbesitz

Anteilsbesitz an einbezogenen Unternehmen, assoziierten Unternehmen, anteilmäßig einbezogenen Unternehmen sowie sonstigen Unternehmen, die dem dauerhaften Geschäftsbetrieb dienen.

Zum 31. Dezember 2020

Name und Standort	Anteil am Eigenkapital in %
MUTTERUNTERNEHMEN	
MAHLE GmbH, Stuttgart/Deutschland	
<b>1. Vollkonsolidierte Tochterunternehmen</b>	
<b>a) Vollkonsolidierte Tochterunternehmen der MAHLE GmbH mit direkten Beteiligungsquoten</b>	
Conso, LLC, Wilmington, Delaware/USA	100,00
MAHLE Aftermarket Deutschland GmbH, Gunningen/Deutschland	100,00
MAHLE Aftermarket France SAS, Décines/Frankreich	100,00
MAHLE Aftermarket GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Aftermarket Inc., Farmington Hills, Michigan/USA	100,00
MAHLE Aftermarket Italy S.p.A., Parma/Italien	100,00
MAHLE Aftermarket Ltd., Bilston/Großbritannien	100,00
MAHLE Aftermarket Otomotiv Ticaret Anonim Şirketi, Izmir/Türkei	100,00
MAHLE Aftermarket Pte. Ltd., Singapur/Singapur	100,00
MAHLE Aftermarket S. de R.L. de C.V., Lerma/Mexiko	100,00
MAHLE Aftermarket S.L.U., Alcalá de Henares/Spanien	100,00
MAHLE Aftermarket South Africa (Pty) Ltd., Johannesburg/Südafrika	100,00
MAHLE Amovis GmbH, Berlin/Deutschland	100,00
MAHLE ANAND Filter Systems Private Limited, Gurgaon/Indien	50,00 <sup>1</sup>
MAHLE Anéis Participações Ltda., Mogi Guaçu/Brasilien	100,00
MAHLE Automotive Technologies (China) Co., Ltd., Schanghai/China	100,00
MAHLE Automotive Technologies (Suzhou) Co., Ltd., Changshu/China	100,00
MAHLE Behr GmbH & Co. KG, Stuttgart/Deutschland	67,46
MAHLE Behr Verwaltung GmbH, Stuttgart/Deutschland	65,71
MAHLE Beteiligungen GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Blechtechnologie GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Componente de Motor SRL, Timisoara/Rumänien	100,00
MAHLE Componentes de Motor de México, S. de R.L. de C.V., Ramos Arizpe/Mexiko	100,00
MAHLE Componentes de Motores S.A., Murte de Portugal	100,00
MAHLE Componenti Motori Italia S.p.A., La Loggia/Italien	100,00
MAHLE Composants Moteur France SAS, Chavanod/Frankreich	100,00
MAHLE Compresores, S. de R.L. de C.V., Juarez/Mexiko	100,00
MAHLE Compressores do Brasil Ltda., Jaguariúna/Brasilien	100,00
MAHLE Compressors Hungary Kft., Balassagyarmat/Ungarn	100,00
MAHLE de México S. de R.L. de C.V., Ramos Arizpe/Mexiko	100,00
MAHLE Donghyun Filter Systems Co., Ltd., Hwasung/Südkorea	100,00
MAHLE Ebikemotion S.L.U., Palencia/Spanien	100,00
MAHLE Electric Drives (Taicang) Co., Ltd., Taicang City/China	99,87
MAHLE Electric Drives Bel OOO, Grodno/Weißrussland	100,00
MAHLE Electric Drives Bosnia d.o.o., Laktaši/Bosnien und Herzegowina	100,00

Zum 31. Dezember 2020

Name und Standort	Anteil am Eigenkapital in %
MAHLE Electric Drives Bovec d.o.o., Bovec/Slowenien	100,00
MAHLE Electric Drives India Private Limited, Coimbatore/Indien	93,20
MAHLE Electric Drives Italy S.r.l., Reggio Emilia/Italien	100,00
MAHLE Electric Drives Japan Corporation, Numazu-shi, Shizuoka/Japan	100,00
MAHLE Electric Drives Komen d.o.o., Komen/Slowenien	100,00
MAHLE Electric Drives Slovenija d.o.o., Šempeter pri Gorici/Slowenien	100,00
MAHLE Electronics & Mechatronics Technology (Suzhou) Co., Ltd, Changshu/China	100,00
MAHLE Electronics S.L.U., Motilla del Palancar/Spanien	100,00
MAHLE Engine Components (Chongqing) Co., Ltd., Chongqing/China	100,00
MAHLE Engine Components (Nanjing) Co., Ltd., Nanjing/China	100,00
MAHLE Engine Components (Thailand) Co., Ltd., Bangkok/Thailand	99,75
MAHLE Engine Components (Yingkou) Co., Ltd., Yingkou/China	100,00
MAHLE Engine Components India Private Limited, Pithampur/Indien	100,00
MAHLE Engine Components Japan Corporation, Okegawa-shi/Japan	100,00
MAHLE Engine Components Slovakia s.r.o., Dolný Kubín/Slowakei	100,00
MAHLE Engine Components USA, Inc., Morristown, Tennessee/USA	100,00
MAHLE Engine Systems UK Ltd., Kilmarnock/Großbritannien	100,00
MAHLE Engineering Services India Private Limited, Pune/Indien	40,00 <sup>2</sup>
MAHLE Filter Systems (Tianjin) Co., Ltd., Tianjin/China	100,00
MAHLE Filter Systems Canada, ULC, Tilbury/Kanada	100,00
MAHLE Filter Systems Japan Corporation, Tokio/Japan	100,00
MAHLE Filter Systems Land Corporation, Cavite/Philippinen	66,67
MAHLE Filter Systems North America, Inc., Troy, Michigan/USA	100,00
MAHLE Filter Systems Philippines Corporation, Cavite/Philippinen	100,00
MAHLE Filter Systems UK Ltd., Telford/Großbritannien	100,00
MAHLE Filtersysteme Austria GmbH, St. Michael ob Bleiburg/Österreich	100,00
MAHLE Filtersysteme France SAS, Seboncourt/Frankreich	100,00
MAHLE Filtersysteme GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Filtration Systems (Hubei) Co., Ltd., Wuhan/China	100,00
MAHLE Filtre Sistemleri A.S., Gebze/Türkei	100,00
MAHLE France SAS, Rouffach/Frankreich	100,00
MAHLE Guangzhou Filter Systems Co., Ltd., Guangzhou/China	100,00
MAHLE Holding (China) Co., Ltd., Schanghai/China	100,00
MAHLE Holding (India) Private Limited, Gurgaon/Indien	100,00
MAHLE Holding Austria GmbH, St. Michael ob Bleiburg/Österreich	100,00
MAHLE Holding España S.L.U., Montblanc/Spanien	100,00
MAHLE Immobilien GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Immobilien Schweiz AG, Grenchen/Schweiz	100,00
MAHLE Indústria e Comércio Ltda., Mogi Guaçu/Brasilien	100,00
MAHLE Industrial Thermal Systems GmbH & Co. KG, Kornwestheim/Deutschland	60,00 <sup>2</sup>
MAHLE Industriebeteiligungen GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00

**Zum 31. Dezember 2020**

Name und Standort	Anteil am Eigenkapital in %
MAHLE Industriemotoren-Komponenten GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Industries UK Ltd., Rugby/Großbritannien	100,00
MAHLE Industries, Incorporated, Farmington Hills, Michigan/USA	100,00
MAHLE International GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Japan Ltd., Tokio/Japan	100,00
MAHLE Kleinmotoren-Komponenten GmbH & Co. KG, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Luxembourg Sàrl, Foetz/Luxemburg	100,00
MAHLE Manufacturing Management, Inc., Farmington Hills, Michigan/USA	100,00
MAHLE Manufacturing Service Japan Corporation, Tokio/Japan	100,00
MAHLE Metal Leve S.A., Mogi Guaçu/Brasilien	70,00
MAHLE Motor Parçaları San. ve Tic. A.Ş., Izmir/Türkei	100,00
MAHLE Polska Spółka z o.o., Krotoszyn/Polen	100,00
MAHLE Powertrain, LLC, Plymouth, Michigan/USA	100,00
MAHLE Powertrain GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Powertrain Ltd., Northampton/Großbritannien	100,00
MAHLE RUS, OOO, Dobrino/Russland	100,00
MAHLE S.A.U., Vilanova i la Geltrú/Spanien	100,00
MAHLE Services (Thailand) Ltd., Samut Prakan/Thailand	100,00
MAHLE Shanghai Filter Systems Co., Ltd., Schanghai/China	95,00
MAHLE Shared Services México, S. de R.L. de C.V., Monterrey/Mexiko	100,00
MAHLE Shared Services Poland Spółka z o.o., Breslau/Polen	100,00
MAHLE Siam Electric Drives Co. Ltd., Samut Prakan/Thailand	100,00
MAHLE Siam Filter Systems Co., Ltd., Samut Prakan/Thailand	74,90
MAHLE Sistemas de Filtración de México S.A. de C.V., Monterrey/Mexiko	100,00
MAHLE Trading (Shanghai) Co., Ltd., Schanghai/China	100,00
MAHLE Trading Japan Co., Ltd., Tokio/Japan	100,00
MAHLE Tri-Ring Valve Train (Hubei) Co., Ltd., Macheng/China	65,00
MAHLE Ventiltrieb GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Versicherungsvermittlung GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Vöcklabruck GmbH, Vöcklabruck/Österreich	100,00
MAHLE ZG Transmissions GmbH, Eching/Deutschland	100,00
MG Immobilienentwicklungs- und Ansiedlungsgesellschaft mbH, Wolfsberg/Österreich	100,00
OSCON, LLC, Wilmington, Delaware/USA	100,00
PT. MAHLE Filter Systems Indonesia, Pasirranji/Indonesien	100,00
PT. MAHLE Indonesia, Pasirranji/Indonesien	100,00
S.C.I. Daudet, Décines/Frankreich	100,00

Zum 31. Dezember 2020

Name und Standort	Anteil am Eigenkapital in %
<b>b) Vollkonsolidierte Tochterunternehmen der MAHLE Behr GmbH &amp; Co. KG mit direkten Beteiligungsquoten</b>	
MAHLE ANAND Thermal Systems Private Limited, Chakan/Indien	60,00
MAHLE Behr Berga GmbH, Kornwestheim/Deutschland	100,00
MAHLE Behr Charleston Inc., Charleston, Süd-Carolina/USA	100,00
MAHLE Behr Components Spain S.L.U., L'Espluga de Francolí/Spanien	100,00
MAHLE Behr Dayton L.L.C., Dayton, Ohio/USA	100,00
MAHLE Behr France Hambach S.A.S., Hambach/Frankreich	100,00
MAHLE Behr France Rouffach S.A.S., Rouffach/Frankreich	100,00
MAHLE Behr Gerenciamento Térmico Brasil Ltda., Arujá/Brasilien	100,00
MAHLE Behr Holding Deutschland GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Behr Holding GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Behr Holýšov s.r.o., Holýšov/Tschechische Republik	100,00
MAHLE Behr Italy s.r.l., Grugliasco/Italien	100,00
MAHLE Behr Japan K.K., Tokio/Japan	100,00
MAHLE Behr Kirchberg GmbH, Kirchberg/Deutschland	100,00
MAHLE Behr Korea Inc., Busan/Südkorea	100,00
MAHLE Behr Luxembourg Sàrl, Foetz/Luxemburg	100,00
MAHLE Behr Manufacturing Management, Inc., Troy, Michigan/USA	100,00
MAHLE Behr Mexico, S. de R.L. de C.V., Ramos Arizpe/Mexiko	100,00
MAHLE Behr Mnichovo Hradiště s.r.o., Mnichovo Hradiště/Tschechische Republik	100,00
MAHLE Behr Námestovo s.r.o., Námestovo/Slowakei	100,00
MAHLE Behr Ostrava s.r.o., Mošnov/Tschechische Republik	100,00
MAHLE Behr Ostrov s.r.o., Mnichovo Hradiště/Tschechische Republik	100,00
MAHLE Behr Ostrów Wielkopolski Sp. z o.o., Ostrów Wielkopolski/Polen	100,00
MAHLE Behr Rio Bravo, S. de R.L. de C.V., Ramos Arizpe/Mexiko	100,00
MAHLE BEHR RUS LLC, St. Petersburg/Russland	100,00
MAHLE Behr Senica s.r.o., Senica/Slowakei	100,00
MAHLE Behr Service America L.L.C., Troy, Michigan/USA	100,00
MAHLE Behr Service Asia Co., Ltd., Schanghai/China	100,00
MAHLE Behr Service GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Behr Service Mexico, S. de R.L. de C.V., Ramos Arizpe/Mexiko	100,00
MAHLE Behr South Africa (Pty) Ltd., Durban/Südafrika	100,00
MAHLE Behr Spain S.A.U., Montblanc/Spanien	100,00
MAHLE Behr (Thailand) Co., Ltd., Samut Prakan/Thailand	100,00
MAHLE Behr Thermal Systems (Jinan) Co., Ltd., Jinan/China	100,00
MAHLE Behr Thermal Systems (Qingdao) Co., Ltd., Qingdao/China	100,00
MAHLE Behr USA Inc., Troy, Michigan/USA	100,00
MAHLE Engineering Services India Private Limited, Pune/Indien	60,00 <sup>2</sup>
MAHLE Industrial Thermal Systems GmbH & Co. KG, Kornwestheim/Deutschland	40,00 <sup>2</sup>

Zum 31. Dezember 2020

Name und Standort	Anteil am Eigenkapital in %
<b>c) Vollkonsolidierte Tochterunternehmen der MAHLE Metal Leve S.A. mit direkten Beteiligungsquoten</b>	
MAHLE Argentina S.A., Rafaela/Argentinien	100,00
MAHLE Filtróil Indústria e Comércio de Filtros Ltda., Mogi Guaçu/Brasilien	60,00
MAHLE Hirschvogel Forjas S.A., Queimados/Brasilien	51,00
MAHLE Metal Leve GmbH, St. Michael ob Bleiburg/Österreich	100,00
<b>d) Vollkonsolidierte Tochterunternehmen der MAHLE Industrial Thermal Systems GmbH &amp; Co. KG mit direkten Beteiligungsquoten</b>	
MAHLE Industrial Thermal Systems (Tianjin) Co., Ltd., Tianjin/China	100,00
MAHLE Industrial Thermal Systems America, L.P., Belmont, Michigan/USA	99,00
<b>2. Verbundene Unternehmen, welche aufgrund untergeordneter Bedeutung für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nicht konsolidiert werden</b>	
<b>a) Verbundene Unternehmen der MAHLE Behr GmbH &amp; Co. KG mit direkten Beteiligungsquoten</b>	
MAHLE Behr Sweden AB, Göteborg/Schweden	100,00
<b>b) Sonstige verbundene Unternehmen mit direkten Beteiligungsquoten</b>	
Compañía Rosarina S.A., Rosario/Argentinien	99,99
Eito Denki Co. Ltd., Gōjōme-machi, Akita/Japan	66,75
MAHLE Engine Components Australia Pty Ltd., Melbourne/Australien	100,00 <sup>3, 5</sup>
MAHLE Industrial Thermal Systems America, Inc., Belmont, Michigan/USA	100,00
MAHLE Industrial Thermal Systems Verwaltung GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Kleinmotoren-Komponenten Verwaltungs GmbH, Stuttgart/Deutschland	100,00
MAHLE Thermoelektronik GmbH, Duisburg/Deutschland	100,00
Retromotion GmbH, Stuttgart/Deutschland	50,82
Ueno Industry Co. Ltd., Tokio/Japan	100,00
Ueno Tech Co., Ltd., Tokio/Japan	100,00
<b>3. Anteilmäßig einbezogene Gemeinschaftsunternehmen</b>	
<b>a) Teilkonzern Behr-Hella Thermocontrol, welcher von der MAHLE Behr GmbH &amp; Co. KG und einem weiteren Unternehmen geführt wird</b>	
MUTTERUNTERNEHMEN	
Behr-Hella Thermocontrol GmbH, Stuttgart/Deutschland	50,00
<b>Im Teilkonzernabschluss der Behr-Hella Thermocontrol GmbH enthaltene Gesellschaften mit direkten Beteiligungsquoten</b>	
Behr-Hella Thermocontrol (Shanghai) Co., Ltd., Schanghai/China	100,00
Behr-Hella Thermocontrol EOOD, Bozhurishte/Bulgarien	100,00
Behr-Hella Thermocontrol Inc., Farmington Hills, Michigan/USA	100,00
Behr-Hella Thermocontrol India Private Limited, Pune/Indien	100,00
Behr-Hella Thermocontrol Japan K.K., Atsugi/Japan	100,00
BHTC Finland Oy, Tampere/Finnland	100,00
BHTC Mexico S.A. de C.V., San Miguel de Allende/Mexiko	100,00

Zum 31. Dezember 2020

Name und Standort	Anteil am Eigenkapital in %
<b>b) Anteilmäßig einbezogene Gemeinschaftsunternehmensgruppe, welche von der MAHLE Behr GmbH &amp; Co. KG und einem weiteren Unternehmen geführt wird</b>	
<b>MUTTERUNTERNEHMEN</b>	
Shanghai MAHLE Thermal Systems Co., Ltd., Schanghai/China	50,00
<b>Tochtergesellschaften mit direkten Beteiligungsquoten</b>	
Chengdu MAHLE Automotive Thermal Systems Co., Ltd., Chengdu/China	100,00
Shenyang MAHLE Automotive Thermal Systems Co., Ltd., Shenyang/China	100,00
Ningde MAHLE Automotive Thermal Systems Co. Ltd., Ningde/China	100,00
<b>c) Sonstige anteilmäßig einbezogene Gemeinschaftsunternehmen mit direkten Beteiligungsquoten, welche von der MAHLE Behr GmbH &amp; Co. KG und einem weiteren Unternehmen geführt werden</b>	
Dongfeng MAHLE Thermal Systems Co., Ltd., Wuhan/China	50,00
<b>4. Assoziierte Unternehmen, at-equity bewertet</b>	
<b>a) Assoziierte Unternehmen der MAHLE Behr GmbH &amp; Co. KG mit direkten Beteiligungsquoten</b>	
Dongfeng-Paninco Automobile Aluminum Heat Exchanger Co.Ltd., Shiyan/China	50,00 <sup>5</sup>
<b>b) Assoziierte Unternehmen der MAHLE Metal Leve S.A. mit direkten Beteiligungsquoten</b>	
Innoferm Tecnologia Ltda., Mogi Guaçu/Brasilien	33,33 <sup>4</sup>
<b>c) Sonstige assoziierte Unternehmen mit direkten Beteiligungsquoten</b>	
Cofap Companhia Fabricadora de Peças Ltda., Mogi Guaçu/Brasilien	31,65 <sup>5</sup>
India Nippon Electricals Ltd., Chennai/Indien	20,52 <sup>5</sup>
LangFang Kokusan Electric Co., Ltd., Langfang/China	40,00 <sup>5</sup>
Pt Federal Izumi Manufacturing, Bogor/Indonesien	41,94 <sup>5</sup>
SiEVA d.o.o., Šempeter pri Gorici/Slowenien	20,00 <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Anteil 50 % + 1 Aktie

<sup>2</sup> Gesellschaft aus Konzernsicht zu 100 % enthalten

<sup>3</sup> Verbundenes Unternehmen, at-equity bewertet

<sup>4</sup> Gesellschaft aufgrund untergeordneter Bedeutung für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nicht at-equity bewertet

<sup>5</sup> Abschluss nach lokalen Regeln

# Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die MAHLE GmbH, Stuttgart

### Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der MAHLE GmbH, Stuttgart, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2020, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, der Konzern-Kapitalflussrechnung und dem Konzern-Eigenkapitalspiegel für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2020 sowie dem Konzernanhang, einschließlich der Darstellung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der MAHLE GmbH für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2020 geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2020 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2020 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

### Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

### Sonstige Informationen

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die übrigen Teile des Geschäftsberichts – ohne weitergehende Querverweise auf externe Informationen –, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses, des geprüften Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab. Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zum Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

## **Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht**

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie in Übereinstimmung mit den deutschen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

## **Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts**

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

– identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.

- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.
  - beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
  - ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
  - beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
  - holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
  - beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
  - führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.
- Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Stuttgart, den 19. März 2021

**PricewaterhouseCoopers GmbH**  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Jürgen Berghaus**  
Wirtschaftsprüfer

**Marc Hummel**  
Wirtschaftsprüfer





**Entdecken Sie den Geschäftsbericht 2020 auch online:  
[annualreport.mahle.com](https://annualreport.mahle.com)**

# Impressum / Kontakt

## **Herausgeber**

MAHLE GmbH  
Pragstraße 26 – 46  
70376 Stuttgart  
Telefon + 49 (0)711-501-0  
[www.mahle.com](http://www.mahle.com)  
[info@mahle.com](mailto:info@mahle.com)

## **Kontakt**

MAHLE International GmbH  
Zentrale Unternehmenskommunikation / Öffentlichkeitsarbeit  
Pragstraße 26 – 46  
70376 Stuttgart  
Telefon + 49 (0)711-501-12506

## **Konzeption, Gestaltung**

3st kommunikation GmbH  
Tanusstraße 59-61  
55118 Mainz  
[www.3st.de](http://www.3st.de)  
[info@3st.de](mailto:info@3st.de)

## **Redaktionelle Betreuung (Finanzteil)**

Susanne Ackstaller  
Bergstraße 14  
85414 Kirchdorf  
[info@ackstaller.de](mailto:info@ackstaller.de)

## **Fotos**

Charlotte Fischer, Patrick Gierling, Pascal Giese,  
Mercy Njoki, Andreas Pohlmann, MAHLE Archiv

## **Übersetzung**

Target Languages GmbH  
Waldhofer Straße 102  
69123 Heidelberg  
[www.target-languages.com](http://www.target-languages.com)  
[info@target-languages.com](mailto:info@target-languages.com)

## **Druck**

ELANDERS GMBH  
Anton-Schmidt-Straße 15  
71332 Waiblingen  
[www.elanders.com/ger](http://www.elanders.com/ger)  
[info.GERMANY@elanders.com](mailto:info.GERMANY@elanders.com)

