



# ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

**ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT**

<b>25</b>	<b>Geschäftstätigkeit der MAN Gruppe</b>
25	Die MAN Gruppe
26	Forschung und Entwicklung
28	Steuerungssystem und Wertmanagement
<b>30</b>	<b>Geschäftsverlauf und wirtschaftliche Lage der MAN Gruppe 2018</b>
30	Ertragslage
32	Finanzlage
35	Vermögenslage
37	Gesamtaussage des Vorstands
<b>39</b>	<b>Die Bereiche im Einzelnen</b>
39	MAN Truck & Bus
40	MAN Latin America
<b>42</b>	<b>Abschluss der MAN SE (HGB)</b>
<b>45</b>	<b>Risiko- und Chancenbericht</b>
45	Unternehmensweites Risikomanagementsystem
45	Organisation des Risikomanagements
47	Rechnungslegungsbezogenes Risikomanagement und internes Kontrollsystem
47	Chancen und Risiken
53	Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren
<b>55</b>	<b>Prognosebericht</b>
<b>57</b>	<b>Nachtragsbericht</b>
<b>58</b>	<b>Gesonderter nichtfinanzieller Konzernbericht</b>
<b>59</b>	<b>Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2018</b>
59	Vergütungen der Mitglieder des Vorstands
64	Vergütungen der Mitglieder des Aufsichtsrats
<b>66</b>	<b>Übernahmerelevante Angaben</b>
66	Angaben nach § 289a Abs. 1 und § 315a Abs. 1 HGB

# GESCHÄFTSTÄTIGKEIT DER MAN GRUPPE

Nachhaltige Wertschöpfung durch Fokussierung auf innovative Transportlösungen, profitables internationales Wachstum, Kundenorientierung, After-Sales-Geschäft und Technologieführerschaft

## Die MAN Gruppe

Die MAN Gruppe ist einer der führenden Nutzfahrzeug-Konzerne in Europa. Sie verfolgt die Ziele, innovative Transportlösungen für die Kunden anzubieten, profitabel international zu wachsen und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Neben der konsequenten Kundenorientierung sind Technologieführerschaft und die kontinuierliche Ausweitung des After-Sales-Geschäfts entscheidende Erfolgsfaktoren.

Die MAN Gruppe besteht aus den Unternehmen MAN Truck & Bus und MAN Latin America.

MAN Truck & Bus zählt zu den führenden Herstellern von Nutzfahrzeugen in Europa und verfügt über Produktionsstätten in drei europäischen Ländern sowie in Russland, Südafrika und der Türkei. Das Produktportfolio umfasst Transporter, Lkw, Busse, Diesel- und Gasmotoren sowie Dienstleistungen rund um die Personenbeförderung und den Gütertransport. MAN Truck & Bus ist damit Full-Range-Anbieter von Nutzfahrzeugen zwischen drei und 44 Tonnen für jeden Einsatzbereich sowie von Sonderfahrzeugen bis 250 Tonnen Gesamtgewicht. Passend zum Nutzfahrzeugportfolio bietet MAN Truck & Bus ein immer umfangreicheres Dienstleistungsangebot aus einer Hand an. MAN Truck & Bus wandelt sich so vom Nutzfahrzeughersteller hin zum Anbieter intelligenter und nachhaltiger Transportlösungen.

MAN Latin America ist einer der größten Lkw- und Bushersteller in Brasilien und blickt auf eine mehr als 35-jährige Geschichte zurück. Das Unternehmen produziert Lkw und Busse in Resende/Brasilien und Querétaro/Mexiko. Im Werk Resende, einem modularen Produktionsverbund, arbeiten Mitarbeiter von MAN Latin America und die Zulieferer partnerschaftlich und arbeitsteilig zusammen. MAN Latin America verfügt über ein flächendeckendes

Verkaufs- und Servicenetz in Brasilien und den Nachbarländern. Der Absatz erfolgt im Wesentlichen unter der Marke Volkswagen Caminhões e Ônibus. Die wichtigsten Märkte für MAN Latin America sind Lateinamerika und Afrika. Das weitgespannte Händlernetz in diesen Regionen umfasst 349 Händler, darunter 144 exklusive Verkaufs- und Servicepartner in Brasilien. Mit dem MAN TGX, der in Brasilien seit 2012 angeboten wird, deckt MAN Latin America dort auch das Segment der schweren Lkw mit einer Leistung von mehr als 420 PS ab. Damit hat MAN ein Zwei-Marken-Konzept in Brasilien sowie in weiteren Ländern Lateinamerikas etabliert.

Darüber hinaus hält MAN seit 2009 als strategischer Investor 25 % plus eine Aktie des Kapitals an der Sinotruk (Hong Kong) Limited, Hongkong/China (Sinotruk), einem der größten Lkw-Hersteller in China. Durch die Beteiligung partizipiert MAN am lokalen Markt. Neben der Zusammenarbeit mit Sinotruk im Volumen-Segment wird durch den Export von MAN-Fahrzeugen nach China zudem der kleine, aber wachsende Premium-Lkw-Markt bedient.

MAN hat mit Ablauf des 31. Dezember 2018 das Power-Engineering-Geschäft an eine Tochtergesellschaft der Volkswagen AG veräußert. Power Engineering wird nach dem Rechnungslegungsstandard IFRS 5 als aufgegebenen Geschäftsbereich im MAN SE Konzernabschluss ausgewiesen. Für das Jahr 2018 und die Vergleichswerte des Jahres 2017 werden deshalb die Zahlen, mit Ausnahme der Konzernbilanzpositionen für das Jahr 2017, entsprechend um die Beiträge von Power Engineering bereinigt und die Geschäftsentwicklung von Power Engineering nicht mehr kommentiert. Power Engineering wurde zum 31. Dezember 2018 entkonsolidiert.

### MAN als Teil von TRATON

In der TRATON GROUP (vormals Volkswagen Truck & Bus) arbeiten MAN Truck & Bus, MAN Latin America, dessen Absatz im Wesentlichen unter der Marke Volkswagen Caminhões e Ônibus erfolgt, und Scania intensiv zusammen. Ziel ist es, TRATON mit seinen Marken zum Global Champion weiterzuentwickeln. Die Identität und die volle operative Verantwortung der Marken bleiben jedoch erhalten. Angesichts der langen Produktlebenszyklen im Nutzfahrzeuggeschäft dauert es zehn bis 15 Jahre, bis das Synergiepotenzial der Zusammenarbeit voll ausgeschöpft sein wird. Langfristig ist der gesamte Antriebsstrang als wichtigster Kostentreiber eines Lkw für die gemeinsame Entwicklung relevant.

Unter dem Dach von TRATON entwickeln markenübergreifende Teams von MAN Truck & Bus, MAN Latin America und Scania gemeinschaftlich Kernkomponenten des Antriebsstrangs. Auf gemeinsamen Plattformen entstehen Motoren, Getriebe, Achsen und Abgasnachbehandlungssysteme, die dann markenspezifisch modifiziert werden können. Ihre Kooperation in der Entwicklungsarbeit haben die Marken auf die Technologiefelder alternative Antriebe, Digitalisierung und automatisiertes Fahren erweitert. Die Themen Effizienz, Null Emissionen und Nachhaltigkeit spielen dabei eine immer größere Rolle.

Auf dem Weg zum Global Champion kommt auch Partnerschaften eine wichtige Rolle zu: TRATON ist 2016 eine weitreichende Allianz mit dem US-amerikanischen Nutzfahrzeughersteller Navistar International Corporation, Lisle/USA, eingegangen. Die Allianz umfasst Rahmenverträge für eine strategische Technologie- und Belieferungskoope-ration sowie ein Joint Venture, mit dem gemeinsame Potenziale im globalen Einkauf gehoben werden.

### Desinvestition

Am 25. Oktober 2018 gab der Volkswagen Konzern seine Absicht bekannt, das Power-Engineering-Geschäft an eine Tochtergesellschaft der Volkswagen AG außerhalb des MAN Konzerns zu verkaufen. Das Power-Engineering-Geschäft bestand aus den beiden früheren Bereichen MAN Energy Solutions und Renk. Die Transaktion wurde auf Weisung der TRATON SE, München (vormals

Volkswagen Truck & Bus GmbH, Volkswagen Truck & Bus AG bzw. TRATON AG) gemäß dem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag zwischen der TRATON SE und der MAN SE mit Wirkung zum Ablauf des 31. Dezember 2018 abgeschlossen. Zu diesem Zeitpunkt ging die Kontrolle über das Power-Engineering-Geschäft auf den Erwerber über.

Der Verkaufserlös entspricht dem Buchwert des zugehörigen Nettovermögens. Dementsprechend wurden keine Wertminderungen bei der Umklassifizierung des Nettovermögens als zur Veräußerung gehalten erfasst. Für Details zu dieser Transaktion wird auf den Konzernanhang verwiesen.

### Forschung und Entwicklung

Kontinuierliche Forschungs- und Entwicklungsarbeit gehört zu den Kernaufgaben des Unternehmens, um dem Bedarf der Kunden an effizienten Mobilitätslösungen zu entsprechen. Dabei prägen die weltweiten Megatrends Globalisierung, hohe internationale Arbeitsteilung, Bevölkerungswachstum und Urbanisierung, immer strengere Emissionsvorschriften sowie Digitalisierung die Marktanforderungen. MAN will und wird die sich hieraus ergebenden Chancen gemeinsam mit den Kunden nutzen.

Die Megatrends haben direkte Auswirkungen auf die künftige Entwicklung des Güterverkehrs und der Nutzfahrzeugindustrie. Folgen sind beispielsweise die Notwendigkeit zur Kraftstoffverbrauchsreduktion aufgrund schärferer Emissionsgesetze, das Wachstum des Straßengüterverkehrs, die gezielte Entlastung sensibler Verkehrsräume wie Innenstädte sowie steigende Anforderungen an die Sicherheit der Verkehrsteilnehmer. Weiterhin sind unsere Kunden bestrebt, ihre Wirtschaftlichkeit kontinuierlich zu erhöhen und die Total Cost of Ownership zu reduzieren.

Neben der laufenden Pflege und Neuentwicklung der Produktreihen fokussiert MAN Truck & Bus seine Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auf die drei Schwerpunkte alternative Antriebe, Digitalisierung und automatisiertes Fahren.

Die Zukunft des Personen- und Güterverkehrs in den Städten wird aus Sicht von MAN elektrisch sein. Im urbanen Umfeld können eTrucks ihre Stärken am besten ausspielen. Sie sind lokal emissionsfrei und tragen damit zur Verbesserung der Stadtluft bei. Außerdem sind sie sehr leise – so könnte zukünftig z. B. eine Belieferung von Supermärkten nachts erfolgen; der Verkehr tagsüber würde entzerrt. Entsprechend hoher Entwicklungsaufwand floss im Jahr 2018 in elektrische Antriebsstränge für Verteiler-Lkw und Stadtbusse. Im September 2018 brachte MAN gemeinsam mit dem Konsortium „Council für nachhaltige Logistik“ die ersten neun vollelektrisch angetriebenen Verteiler-Lkw MAN eTGM auf die Straße, um sie im Alltagseinsatz bei österreichischen Kunden umfassend zu testen. Im Dezember 2018 erfolgte die Übergabe des ersten MAN eTGM an einen deutschen Kunden. Die Ergebnisse aller Erprobungsfahrten fließen in eine anschließende Serienentwicklung ein. MAN plant zunächst die Produktion einer Kleinserie, ab 2022 startet die Serienfertigung von eTrucks für den städtischen Verteilerverkehr. Bereits 2020 beginnt die Serienproduktion vollelektrisch angetriebener Stadtbusse.

Auf der IAA Nutzfahrzeuge 2018 zeigte MAN darüber hinaus mit dem MAN eTGE eine elektrische Variante des neuen MAN-Transporters. Dieses Fahrzeug ging 2018 in die Serienproduktion.

Im ebenfalls auf der IAA vorgestellten seriennahen Fahrzeugkonzept MAN CitE, einem elektrisch angetriebenen City-Truck, stecken viele neue Ideen und kreative Lösungen. Der in nur 18 Monaten entwickelte 15-Tonner ist für den innerstädtischen Verteilerverkehr konzipiert. Weil die Fahrer dort bis zu 30 Mal am Tag ein- und aussteigen, hat der CitE eine niedrige Einstiegshöhe und besonders breite Türen. Im Cockpit hat der Fahrer durch seine niedrige Sitzposition und große Seitenfenster eine hervorragende Rundumsicht.

Für den elektrischen Stadtbus hat MAN Truck & Bus Entwicklungspartnerschaften u. a. mit München, Hamburg, Wolfsburg und Luxemburg geschlossen, um die Alltagserfahrungen in die Serienentwicklung einfließen zu lassen. Einen seriennahen Prototyp des MAN Lion's City E stellte MAN ebenfalls auf der IAA 2018 vor. Der Elektrobus verfügt über einen Zentralmotor an der angetriebenen Achse.

Die Batterien sind crashtolerant und platzsparend auf dem Dach untergebracht. Sie ermöglichen eine Reichweite von bis zu 270 Kilometern und können in nur drei Stunden vollständig aufgeladen werden. Im nächsten Schritt wird 2020 eine Demoflotte Elektro-Busse in verschiedenen europäischen Städten im Alltagseinsatz erprobt, bevor schließlich die Serienfertigung des neuen MAN Lion's City E beginnt. Diese umfangreiche Erprobung stellt die für den ÖPNV nötige hohe Zuverlässigkeit der Fahrzeuge sicher.

MAN stellte auf der IAA 2018 den neuen Stadtbus auch mit Gasantrieb vor. Im neuen Lion's City G kommt der neuentwickelte Motor E18 zum Einsatz. Unter den fossilen Energieträgern erzeugt Erdgas bei der Verbrennung am wenigsten CO<sub>2</sub>. Setzt der Betreiber auf Biogas, ist potenziell ein CO<sub>2</sub>-neutraler Betrieb der Fahrzeuge möglich.

Im Bereich Digitalisierung und Automatisierung von Nutzfahrzeugen arbeiten mit DB Schenker und MAN erstmals ein Logistikkonzern und ein Fahrzeughersteller gemeinsam an der Entwicklung vernetzter Lkw-Kolonnen. Seit Juni 2018 sind sogenannte „Platoons“ auf dem Digitalen Testfeld auf der Autobahn A 9 zwischen den DB Schenker-Niederlassungen München und Nürnberg im Einsatz. Damit ist MAN der weltweit erste Nutzfahrzeughersteller, der digital vernetzte Lkw-Kolonnen im Regelbetrieb über mehrere Monate im realen Straßenverkehr testet. Die Platoons bestehen aus jeweils zwei Lkw. Der Fahrer des ersten Lkw gibt Geschwindigkeit und Richtung vor, das in geringem Abstand folgende zweite Fahrzeug folgt automatisiert im Windschatten. Für die Kunden bringt Platooning Vorteile mit Blick auf den Kraftstoffverbrauch und die Verringerung von Unfallrisiken. Weiterhin ist Platooning der erste Schritt auf dem Weg zum automatisierten Fahren.

Bei den digitalen Innovationen bietet MAN Truck & Bus seinen Kunden unter dem Namen „MAN DigitalServices“ für MAN-Fahrzeuge maßgeschneiderte digitale Lösungen. Damit erhalten MAN-Kunden zukünftig in Echtzeit und ortsunabhängig Einsicht in die Fahrzeugdaten und daraus abgeleitete Analysen. Daraus entstehen eigens auf sie und ihre Fahrzeuge abgestimmte Handlungsempfehlungen.

Mit seinem „automatisch fahrerlos fahrenden Absicherungsfahrzeug auf Autobahnen – aFAS“ hat MAN den Truck Innovation Award für das Jahr 2019 gewonnen. Das

innovative Fahrzeugkonzept fährt unbemannt automatisiert langsam hinter beweglichen Baustellen (Wanderbaustellen) her und folgt dabei mittels einer Car-to-Car-Kommunikation dem vorausfahrenden Lkw. Damit erfüllt das Konzept das Automatisierungslevel 4. Diese erstmals verliehene Auszeichnung wird von der Jury des International Truck of the Year (IToY) vergeben.

MAN Latin America legte den Entwicklungsschwerpunkt 2018 auf eine Verbreiterung des Produktportfolios. Ziele waren die Erfüllung zukünftiger gesetzlicher Anforderungen zum Schadstoffausstoß und zur Geräuschemission sowie die Entwicklung von Nutzfahrzeugen mit Elektro- oder Hybridantrieb. Prototypen des e-Delivery und des e-Flex wurden auf der IAA Nutzfahrzeuge 2018 einem internationalen Publikum präsentiert. Der e-Delivery basiert auf dem Prinzip der flexiblen modularen Architektur, die es ermöglicht, verschiedene Lastwagen einer Fahrzeugreihe mit einem zulässigen Gesamtgewicht von 3,5 bis 14 Tonnen durch einfache Modifikationen für verschiedene Anwendungsbereiche einsetzbar zu machen. MAN Latin America wurde vom Verband der Kraftfahrzeugingenieure in Brasilien (Brazilian Association of Automotive Engineers – AEA) für die Entwicklung des e-Delivery mit einem Technologie- und Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet.

## F&E-Kennzahlen

### Forschungs- und Entwicklungskosten

Mio €	2018	2017
F&E-Kosten gesamt	670	731
davon: aktivierte Entwicklungskosten	-255	-273
Aktivierungsquote in %	38,0	37,4
Abschreibungen und Wertminderungen auf aktivierte Entwicklungskosten	99	84
<b>Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten</b>	<b>514</b>	<b>542</b>
Anteil an den Umsatzerlösen in %	4,2	4,9
F&E-Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	3 132	3 003

Zudem kooperiert die MAN Gruppe mit externen Partnern im Rahmen von auftragsgebundenen F&E-Aktivitäten sowie von öffentlich geförderten Projekten.

## Steuerungssystem und Wertmanagement

### Steuerungsprozess in der MAN Gruppe

Die MAN Gruppe ist in den Steuerungsprozess des Volkswagen Konzerns eingebunden. Ausgangspunkt für die Steuerung der MAN Gruppe ist die Mittelfristplanung, die einmal jährlich erstellt wird und über einen Zeitraum von fünf Jahren den Kern der operativen Planung abbildet.

Für die Gestaltung der Unternehmenszukunft werden dabei je nach Fristigkeit die einzelnen Planungsinhalte bestimmt. Dies sind der langfristige Absatzplan, der Markt- und Segmententwicklungen aufzeigt, woraus das Auslieferungsvolumen für die MAN Gruppe abgeleitet wird, das Produktprogramm als die langfristige, strategische Determinante der Unternehmenspolitik sowie die Kapazitäts- und Auslastungsplanung für die einzelnen Standorte.

Die aufeinander abgestimmten Ergebnisse der vorgelagerten Planungsprozesse münden in die finanzielle Mittelfristplanung: Die finanzielle Planung der MAN Gruppe umfasst die Gewinn- und Verlustrechnung, die Finanz- und Bilanzplanung, die Rentabilität und Liquidität sowie die Investitionen als Vorleistung für die zukünftigen Produkt- und Handlungsalternativen.

Aus der Mittelfristplanung wird das 1. Jahr verbindlich abgeleitet und als Budget über die einzelnen Monate detailliert und bis auf die operative Kostenstellenebene ausgeplant.

Das Budget wird monatlich auf den Zielerreichungsgrad überprüft. Dabei sind Soll-/Ist- und Vorjahresvergleiche, Abweichungsanalysen sowie, wenn erforderlich, Maßnahmenpläne zur Sicherstellung der budgetierten Ziele wichtige Instrumente der Steuerung. Für das laufende Geschäftsjahr werden monatlich revolvierend detaillierte Vorausschätzungen für die jeweils kommenden drei Monate und für das Gesamtjahr erstellt. Darin werden die aktuellen Risiken und Chancen berücksichtigt. Die Anpassung der laufenden Operationen steht somit im Mittelpunkt der unterjährigen Steuerung. Gleichzeitig wird die aktuelle Vorausschätzung somit zum ständigen möglichen Korrektiv für die folgenden Mittelfrist- und Budgetplanungen.

### Steuerungsgrößen in der MAN Gruppe

Die bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren in der MAN Gruppe sind der Umsatz, das Operative Ergebnis und die Operative Rendite. Die Operative Rendite ist das Verhältnis von erwirtschaftetem Operativen Ergebnis zu den Umsatzerlösen. Darüber hinaus wird mit der Kapitalrendite „Return on Investment“ (RoI) die periodenbezogene Verzinsung des investierten durchschnittlichen Vermögens der MAN Gruppe ermittelt, indem das Operative Ergebnis nach Steuern ins Verhältnis zum investierten Vermögen gesetzt wird. Der bedeutsamste nichtfinanzielle Leistungsindikator ist der Absatz von Fahrzeugen.

### Operative Rendite

Die MAN Gruppe strebt als strategisches Ziel eine Operative Rendite von 8 % über einen Geschäftszyklus an. Die Operative Rendite der MAN Gruppe sank im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 2,7 % (3,2 %).

### Kapitalrendite RoI

Mio €	2018	2017
Investiertes Vermögen der MAN Gruppe im Jahresdurchschnitt	6 784	6 479
Operatives Ergebnis <sup>1</sup>	551	566
Operatives Ergebnis nach Steuern <sup>1</sup>	386	396
RoI in %	5,7	6,1

<sup>1</sup> Einschließlich eines Operativen Ergebnisses aufgebener Geschäftsbereiche von 220 Mio € (208 Mio €)

Das investierte Vermögen berechnet sich aus der Summe der Vermögenswerte, die dem eigentlichen Betriebszweck dienen (Sachanlagen, Immaterielle Vermögenswerte, Vermietete Erzeugnisse, Vorräte und Forderungen), vermindert um das unverzinsliche Abzugskapital (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, erhaltene Anzahlungen sowie erhaltene Kundenzahlungen für Vermietete Erzeugnisse). Erhaltene Anzahlungen werden als Abzugskapital nur berücksichtigt, soweit sie im Rahmen der Auftragsabwicklung bereits verwendet sind. Das durchschnittlich investierte Vermögen wird aus dem Vermögensstand zu Beginn und zum Ende des Berichtsjahres gebildet.

Da das Konzept der wertorientierten Steuerung nur das operative Geschäft umfasst, werden Vermögenspositionen aus dem Beteiligungsengagement oder aus der Anlage liquider Mittel bei der Berechnung des investierten Vermögens nicht berücksichtigt. Diese Vermögenspositionen werden über das Finanzergebnis verzinst. Angesichts der international unterschiedlichen Ertragssteuersätze unserer Gesellschaften wenden wir zur Ermittlung des Operativen Ergebnisses nach Steuern pauschal einen durchschnittlichen Steuersatz von 30 % an.

# GESCHÄFTSVERLAUF UND WIRTSCHAFTLICHE LAGE DER MAN GRUPPE 2018

Europäischer Lkw-Markt leicht über Vorjahresniveau, erhebliche Verbesserung in Brasilien, Auftragseingang und Umsatz der MAN Gruppe deutlich gestiegen, Operatives Ergebnis leicht gesunken

## Änderungen in der Finanzberichterstattung

Zum 1. Januar 2018 trat die Pflicht zur Anwendung des IFRS 9 (Finanzinstrumente) und des IFRS 15 (Erlöse aus Verträgen mit Kunden) in Kraft.

IFRS 9 ändert die Bilanzierungsvorschriften für die Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten, für Wertberichtigungen von finanziellen Vermögenswerten und für die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen. Teile der bisher im Finanzergebnis erfassten Effekte aus der Fair-Value-Bewertung von Derivaten werden nun direkt in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträgen berücksichtigt.

IFRS 15 fasst die Bilanzierungsvorschriften zur Umsatzrealisierung neu. In diesem Zusammenhang wurde auch der Ausweis der Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und abgegrenzten Schulden angepasst und eine Zuordnung zu denjenigen Funktionsbereichen vorgenommen, über die sie gebildet wurden.

Die oben beschriebenen Sachverhalte führten u. a. zu Anpassungen der Vorjahreswerte der Gewinn- und Verlustrechnung. Die Kosten der Umsatzerlöse, die Vertriebskosten sowie die Sonstigen betrieblichen Erträge waren im Zusammenhang mit dem geänderten Ausweis aus der Auflösung von Rückstellungen anzupassen. Die Umsatzerlöse und das Operative Ergebnis blieben unverändert. Die Effekte aus der Anwendung der neuen internationalen Rechnungslegungsstandards auf die Umsatzerlöse glichen sich im Berichtszeitraum weitgehend aus.

## Ertragslage

### Auftragslage

Der Auftragseingang der MAN Gruppe erhöhte sich im Geschäftsjahr 2018 um 12 % auf 13,9 Mrd € (12,4 Mrd €). Sowohl MAN Truck & Bus als auch MAN Latin America trugen zu diesem Anstieg bei.

Der europäische Lkw-Markt hat im Jahr 2018 noch einmal leicht gegenüber dem Vorjahr zugelegt. Die brasilianische Wirtschaft verzeichnete 2018 im zweiten Jahr in Folge ein leichtes Wachstum und hat damit die vorherige Rezession überwunden. In diesem Zuge stieg auch die Lkw-Nachfrage in Brasilien an. Sie lag erheblich über dem schwachen Vorjahreswert. Der russische Markt verschlechterte sich im Jahresverlauf und wuchs insgesamt nur minimal gegenüber dem Vorjahr. Die Nachfrage nach Bussen lag auf den für MAN relevanten Märkten insgesamt leicht über dem Vorjahresniveau. Im Jahr 2018 wurden bei MAN insgesamt 146 268 Fahrzeuge bestellt, 22 % mehr als im Vorjahr. MAN Latin America konnte den Auftragseingang in Stückzahlen um 33 % steigern, MAN Truck & Bus um 20 %.

Der Auftragsbestand der MAN Gruppe erhöhte sich auf 3,8 Mrd € (3,0 Mrd €) und entfiel fast vollständig auf MAN Truck & Bus. Der Auftragsbestand von MAN Latin America betrug 0,1 Mrd € (0,0 Mrd €).

### Umsatz

Die Umsatzerlöse der MAN Gruppe konnten im Berichtsjahr um 9 % auf 12,1 Mrd € (11,1 Mrd €) gesteigert werden. Der Absatz erhöhte sich infolge der positiven Marktentwicklung um 20 % auf 136 517 (114 134) Fahrzeuge. Bei MAN Latin America stieg er um 41 %, vor allem in Brasilien. Der Umsatz von MAN Latin America übertraf den Vorjahreswert um 25 %, wobei der schwächere brasilianische Real dämpfend wirkte. MAN Truck & Bus setzte 14 % mehr Fahrzeuge ab und steigerte die Umsatzerlöse um 8 %.



### Umsatz nach Regionen

Mio €	2018	in %	2017	in %
Europa	9 099	75	8 271	75
Deutschland	3 194	26	2 961	27
Westeuropa (ohne Deutschland)	4 022	33	3 543	32
Zentral- und Osteuropa	1 883	16	1 767	16
Amerika	1 467	12	1 233	11
Nordamerika	235	2	260	2
Südamerika	1 232	10	973	9
Asien-Pazifik	591	5	621	6
Übrige Märkte	936	8	962	9
Afrika	512	4	477	4
Nahost	424	4	485	4
<b>MAN Gruppe</b>	<b>12 104</b>	<b>100</b>	<b>11 087</b>	<b>100</b>

In der regionalen Verteilung der Umsätze spiegelt sich die beschriebene Markt- und Absatzentwicklung wider. Der Umsatz von MAN Truck & Bus in Europa stieg um 10 %. In Deutschland wurde ein Zuwachs von 8 % erreicht. In Westeuropa konnten auf allen großen Märkten einschließlich Großbritannien deutliche Umsatzsteigerungen erzielt werden, insgesamt ein Anstieg von 13 %. In Zentral- und Osteuropa wurde ein Zuwachs von 7 % verzeichnet. Besonders stark war der Anstieg in Polen und der Tschechischen Republik. Das Umsatzwachstum in Südamerika ist vor allem auf den stark gestiegenen Absatz von MAN Latin America in Brasilien zurückzuführen, wogegen Absatz und Umsatz in Argentinien stark zurückgingen. MAN Latin America erzielte 73 % (62 %) seines Umsatzes auf dem brasilianischen Markt. In Nahost entwickelten sich die Umsatzerlöse der MAN Gruppe aufgrund eines starken Rückgangs in der Türkei rückläufig. In Asien standen Rückgängen in Südkorea Zuwächse in China gegenüber. In Afrika konnten die Umsätze hingegen um 7 % gesteigert werden, vor allem in Südafrika.

### Operatives Ergebnis

Das Operative Ergebnis der MAN Gruppe lag mit 332 Mio € (358 Mio €) leicht unter dem Vorjahreswert.

Die Ertragslage von MAN Latin America verbesserte sich aufgrund des gestiegenen Produktions- und Absatzvolumens erheblich. Ferner wirkten Erträge aus der Auflösung von Verbindlichkeiten sowie Effizienzsteigerungen. MAN Latin America erreichte nach den hohen Verlusten der Vorjahre wieder ein positives Operatives Ergebnis in Höhe von 28 Mio € (–105 Mio €). Das Operative Ergebnis von MAN Truck & Bus ging hingegen auf 402 Mio € (532 Mio €) zurück. Grund für den Rückgang waren erhebliche Aufwendungen für die Restrukturierung der Aktivitäten in Indien. Ohne Berücksichtigung der entsprechenden Aufwendungen lag das Operative Ergebnis von MAN Truck & Bus in etwa auf dem Vorjahresniveau. Dabei standen den positiven Effekten aus dem Umsatzanstieg u. a. höhere Aufwendungen für neue Produkte und Märkte sowie die hohe Wettbewerbsintensität entgegen. Das Operative Ergebnis der konzernleitenden Holding verschlechterte sich im Berichtsjahr aufgrund höherer projektbedingter Aufwendungen.

### Operative Rendite

Die Operative Rendite der MAN Gruppe sank im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 2,7 % (3,2 %). Somit lag die Profitabilität der MAN Gruppe 2018 weiterhin weit unter dem strategischen Zielwert von 8 %.

Eine ausführliche Berichterstattung über den Geschäftsverlauf und die Ergebnisentwicklung der MAN-Unternehmen enthält der zusammengefasste Lagebericht im Abschnitt „Die Bereiche im Einzelnen“.

## Gewinn- und Verlustrechnung

Mio €	2018	%	2017	%
Umsatzerlöse	12 104	100	11 087	100
Umsatzkosten	-9 904	-82	-8 996	-81
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>2 200</b>	<b>18</b>	<b>2 091</b>	<b>19</b>
Sonstige betriebliche Erträge	426	4	372	3
Vertriebskosten	-1 204	-10	-1 203	-11
Allgemeine Verwaltungskosten	-645	-5	-608	-5
Nettowertberichtigungen auf finanzielle Vermögenswerte <sup>1</sup>	-20	0	-	-
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-425	-4	-294	-3
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>332</b>	<b>3</b>	<b>358</b>	<b>3</b>
Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	141	1	72	1
Zinsertrag	36	0	50	0
Zinsaufwand	-129	-1	-172	-2
Übriges Finanzergebnis	183	2	19	0
<b>Finanzergebnis</b>	<b>231</b>	<b>2</b>	<b>-31</b>	<b>0</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>562</b>	<b>5</b>	<b>327</b>	<b>3</b>
Ertragsteuern tatsächlich	-126	-1	-171	-2
latent	-138	-1	-69	-1
Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche	12	0	-103	-1
Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche	250	2	166	1
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>686</b>	<b>6</b>	<b>321</b>	<b>3</b>

<sup>1</sup> Die Struktur wurde geändert und das Vorjahr entsprechend angepasst.

Die Umsatzerlöse der MAN Gruppe stiegen gegenüber dem Vorjahr um 9 %. Die Bruttomarge sank um 0,7%-Punkte. Dennoch konnte das Bruttoergebnis um 109 Mio € gesteigert werden.

Die Vertriebskosten blieben durch striktes Kostenmanagement auf dem Vorjahresniveau, die Verwaltungskosten stiegen unterproportional zum Umsatz. Der Vertriebs- und Verwaltungskostensatz verbesserte sich um 1,1%-Punkte.

Der Anstieg der Sonstigen betrieblichen Erträge ist vor allem auf Auflösungen von Verbindlichkeiten für Sozialbeiträge zurückzuführen. Gegenläufig erhöhten sich auch die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen stark, im Wesentlichen durch die Wertberichtigung von Forderungen aus Verkehrssteuern sowie durch Aufwendungen

im Zusammenhang mit der Restrukturierung der Indien-Aktivitäten.

Das Finanzergebnis verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr erheblich. Diese Verbesserung resultiert vor allem aus der at Equity konsolidierten Beteiligung an Sinotruk. Zum einen stieg das Equity-Ergebnis aus Sinotruk auf 122 Mio € (54 Mio €). Zum anderen wurde eine Wertaufholung in Höhe von 145 Mio € vorgenommen, da sich die Geschäfte der Beteiligung erholt haben. Darüber hinaus vereinnahmte MAN im 1. Halbjahr 2018 eine Dividende von Scania in Höhe von 56 Mio €. Im Vorjahr hatte Scania keine Dividende gezahlt. Das Zinsergebnis verbesserte sich vor allem aufgrund gesunkener Zinsaufwendungen leicht.

Die Steuerquote belief sich auf 22,4 % (52,5 %). Im Vorjahr hatte vor allem der Nicht-Ansatz aktiver latenter Steuern auf laufende Verluste in Brasilien die Steuerquote belastet. Nähere Informationen zur Entwicklung der Steuerquote finden sich im Konzernanhang.

Das Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen resultiert im Berichtsjahr aus dem zum Ablauf des 31. Dezember 2018 veräußerten Power-Engineering-Geschäft. Sowohl MAN Energy Solutions als auch Renk konnten 2018 ihre Umsatzerlöse steigern. Das Operative Ergebnis erreichte jeweils das Vorjahresniveau. Das Ergebnis nach Steuern der aufgegebenen Bereiche belief sich auf 201 Mio € (166 Mio €). Darüber hinaus wurde ein Ertrag von 48 Mio € aus der Veräußerung realisiert.

## Finanzlage

### Finanzierung der MAN Gruppe

Zur Fremdkapitalbeschaffung werden bilaterale Linien mit der Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg (Volkswagen AG), der TRATON SE sowie global tätigen Finanzinstituten zu marktüblichen Konditionen genutzt.

Derzeit besteht ein zu 2,0 Mrd € ausgenutzter Darlehensrahmen der Volkswagen AG in Höhe von 3,0 Mrd € mit einer unbefristeten Laufzeit. Davon sind 1,0 Mrd € am 13. März 2020 fällig und zu 0,42 % p. a. fest verzinslich sowie 1,0 Mrd € kurzfristig fällig und zu 0,00 % p. a. verzinst. Die nicht ausgenutzten Teile des Darlehensrahmens sind als Liquiditätsreserve verfügbar. Daneben bestehen kurzfristige variable Finanzierungen zu

marktüblichen Konditionen durch TRATON SE in Höhe von 464 Mio €. Auslandsgesellschaften der MAN Gruppe haben lokal Kreditlinien mit Banken über 760 Mio € zu jeweils marktüblichen vorwiegend variablen Konditionen mit unterschiedlichen Laufzeiten bis zu ca. sieben Jahren abgeschlossen. Diese wurden zum 31. Dezember 2018 überwiegend durch MAN Latin America gezogen.

## Cashflow

### MAN Konzern Kapitalflussrechnung mit Kennzahlen

Mio €	2018	2017
<b>Flüssige Mittel zu Beginn des Geschäftsjahres</b>	<b>782</b>	<b>796</b>
Ergebnis vor Steuern	562	327
Ertragsteuerzahlungen/-erstattungen	43	-65
Abschreibungen und Wertminderungen auf Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und als Finanzinvestition gehaltene Immobilien <sup>1</sup>	290	252
Abschreibungen und Wertminderungen auf aktivierte Entwicklungskosten <sup>1</sup>	99	84
Wertminderungen auf Beteiligungen	6	0
Abschreibungen auf Vermietete Erzeugnisse <sup>1</sup>	636	610
Veränderung der Pensionen	17	23
Ergebnis aus dem Abgang von Anlagegegenständen und Beteiligungen	20	-13
Ergebnis aus der At-Equity-Bewertung	-233	-66
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	-5	-20
<b>Brutto-Cashflow fortgeführte Geschäftsbereiche</b>	<b>1 435</b>	<b>1 132</b>
<b>Veränderung Working Capital fortgeführte Geschäftsbereiche</b>	<b>-820</b>	<b>-829</b>
Veränderung der Vorräte	-240	-194
Veränderung der Forderungen	-160	-238
Veränderung der Verbindlichkeiten (ohne Finanzverbindlichkeiten)	545	542
Veränderung der Rückstellungen	44	-75
Veränderung der Vermieteten Erzeugnisse	-1 010	-865
<b>Cashflow aus der Geschäftstätigkeit - aufgegebenen Geschäftsbereiche</b>	<b>-72</b>	<b>-34</b>
<b>Cashflow aus der Geschäftstätigkeit</b>	<b>544</b>	<b>268</b>
Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte (ohne aktivierte Entwicklungskosten)	-428	-386
Zugänge aktivierter Entwicklungskosten	-255	-273
Erwerb von sonstigen Beteiligungen	0	-1
Veräußerung von Tochterunternehmen abzüglich flüssiger Mittel	395	0
Veräußerung von sonstigen Beteiligungen	0	7
Erlöse aus Anlagenabgängen (außer Vermietete Erzeugnisse)	53	25
<b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts</b>	<b>-235</b>	<b>-628</b>

<sup>1</sup> Saldiert mit Zuschreibungen

### MAN Konzern Kapitalflussrechnung mit Kennzahlen (Fortsetzung)

Mio €	2018	2017
Cashflow aus der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts	-235	-628
Cashflow aus der Investitionstätigkeit - aufgegebenen Geschäftsbereiche	-184	-181
Veränderung der Darlehen und Termingeldanlagen	6	296
<b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>-413</b>	<b>-514</b>
Verlustübernahme/Gewinnabführung	-193	99
Tilgung von Anleihen	-	-750
Veränderung von übrigen Finanzverbindlichkeiten	456	921
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit - aufgegebenen Geschäftsbereiche	-7	-8
<b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>256</b>	<b>262</b>
Wechselkursbedingte Veränderung der Flüssigen Mittel	-20	-30
<b>Veränderung der Flüssigen Mittel</b>	<b>368</b>	<b>-14</b>
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>1 150</b>	<b>782</b>
<b>Netto-Cashflow fortgeführte Geschäftsbereiche</b>	<b>380</b>	<b>-326</b>
Brutto-Cashflow fortgeführte Geschäftsbereiche	1 435	1 132
Veränderung Working Capital fortgeführte Geschäftsbereiche	-820	-829
Cashflow aus der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts	-235	-628
<b>Zusammensetzung der Nettoliquidität/-verschuldung am Ende des Geschäftsjahres<sup>1</sup></b>		
Flüssige Mittel	1 150	782
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	36	28
<b>Bruttoliquidität</b>	<b>1 185</b>	<b>810</b>
Kreditstand	-4 236	-3 101
<b>Nettoverschuldung</b>	<b>-3 051</b>	<b>-2 291</b>

<sup>1</sup> Die „Nettoliquidität/-verschuldung“ ergibt sich aus Flüssigen Mitteln, Darlehen an Konzerngesellschaften und Wertpapieren abzüglich Finanzverbindlichkeiten.

In der Kapitalflussrechnung werden die Cashflows aufgebener Geschäftsbereiche in der Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit jeweils in einer Zeile separat dargestellt.

Der Brutto-Cashflow der MAN Gruppe umfasst daher nur das fortgeführte Geschäft. Er erhöhte sich 2018 gegenüber dem Vorjahr vor allem durch das verbesserte Ergebnis vor Steuern. Außerdem überwogen im Berichtsjahr die Steuererstattungen gegenüber Steuerzahlungen und es wurde eine Dividende von Scania in Höhe von 56 Mio € vereinnahmt. Im Vorjahr wurde keine Dividende ausgeschüttet.

Der Anstieg des Working Capital im fortgeführten Geschäft lag auf dem Niveau des Vorjahres. Dazu trugen im Geschäftsjahr 2018 vor allem der Aufbau von Forderungen und von Vorräten in Folge des gestiegenen Volumens bei. Die Erhöhung der vermieteten Erzeugnisse im Working Capital wurde durch die Abschreibungen auf vermietete Erzeugnisse und durch gegenläufige Effekte in den übrigen Verbindlichkeiten im Cashflow aus der Geschäftstätigkeit überkompensiert.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts ist im Berichtsjahr durch die Veräußerung des Power-Engineering-Geschäfts beeinflusst. Der positive Effekt in der Position Veräußerung von Tochterunternehmen ergibt sich v.a. aus dem Aufleben von Forderungen aus Cash Pooling im Rahmen der Entkonsolidierung von Power Engineering. Die Investitionen in Sachanlagen und Entwicklungskosten waren im Vergleich zum Vorjahr in etwa stabil.

Der Netto-Cashflow aus der Geschäfts- und Investitionstätigkeit fortgeführter Geschäftsbereiche belief sich auf 380 Mio € (-326 Mio €). Ein großer Teil dieser Verbesserung ist auf die Entkonsolidierung von Power Engineering zurückzuführen. Darüber hinaus konnte MAN aber auch den Cashflow aus der Geschäftstätigkeit um rund 300 Mio € verbessern.

Die Mittelzuflüsse der MAN Gruppe aus den Geldanlagen in Wertpapieren und Darlehen enthalten im Vorjahr im Wesentlichen die Tilgung von Konzerndarlehen, die die MAN SE an die MAN Financial Services GmbH, München, und ihre zugeordneten Landesgesellschaften gegeben hatte.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit lag mit 256 Mio € (262 Mio €) annähernd auf Vorjahresniveau. Im Berichtsjahr enthielt er die Gewinnabführung für das Jahr 2017 an die TRATON SE in Höhe von 193 Mio € (im Vorjahr Verlustübernahme 99 Mio €). Gegenläufig wurden insgesamt mehr Finanzverbindlichkeiten als im Vorjahr aufgenommen, im Geschäftsjahr hauptsächlich bei der TRATON SE.

Eine Dividende wurde nicht ausgeschüttet. Dafür zahlte die TRATON SE jedem außenstehenden Aktionär der MAN die aufgrund richterlichen Beschlusses festgelegte jährliche Barausgleichszahlung in Höhe von 5,47 € je Anteil. Da der Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag vom Vorstand der TRATON SE mit Wirkung zum 1. Januar 2019, 0.00 Uhr, außerordentlich gekündigt wurde, erfolgt die Zahlung des festgelegten Barausgleichs letztmalig für das Geschäftsjahr 2018.

Die Nettoverschuldung der MAN Gruppe erhöhte sich um 760 Mio € und lag zum 31. Dezember 2018 bei 3,1 Mrd €. Darin sind im Rahmen der Entkonsolidierung des Power-Engineering-Geschäfts aufliebende Verbindlichkeiten aus dem Cash Pooling enthalten.

## Investitionen

### Investitionen

Mio €	2018	2017
in Sachanlagen und als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien	414	374
in Immaterielle Vermögenswerte	269	286
in Beteiligungen	0	1
<b>Gesamt</b>	<b>683</b>	<b>661</b>

Im Geschäftsjahr 2018 lagen die Investitionen der MAN Gruppe weiterhin auf einem hohen Niveau. Angesichts der herausfordernden wirtschaftlichen Lage prüfen wir Investitionsvorhaben besonders kritisch und priorisieren konsequent. Dabei halten wir bewusst an den notwendigen Investitionen fest, die das langfristige Wachstum tragen werden und geeignet sind, unsere operative Effizienz zu verbessern.

### Investitionen von MAN Truck & Bus

Mio €	2018	2017
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	401	354
Aktivierete Entwicklungskosten	209	229
<b>Gesamt</b>	<b>611</b>	<b>583</b>

Im Fokus der Sachanlageinvestitionen bei MAN Truck & Bus standen im Jahr 2018 die Fortsetzung der Neuausrichtung der Produktionswerke sowie deren Modernisierung, um den Anlauf der neuen Fahrzeuggeneration optimal vorzubereiten sowie langfristig die hohe Effizienz der Anlagen und die Qualität der Produkte zu sichern. Die Modernisierung des Karosseriebaus im Werk München und der Bau der Kunststofflackieranlage im Werk Steyr befanden sich zum Ende des Berichtsjahres in der Endphase. Andere Standorte im In- und Ausland wurden an die Anforderungen neuer Produkte und Komponenten angepasst. Zudem wurde nach der Fertigstellung des Zentralgebäudes im Entwicklungszentrum in München mit dem Bau eines neuen Erprobungszentrums für Motoren in Nürnberg begonnen.

Zur Sicherstellung der bisher erreichten Marktposition und des künftigen Wachstums hat MAN Truck & Bus die Stärkung und Erweiterung des weltweiten Vertriebs- und Servicenetzes konsequent vorangetrieben und bestehende Einrichtungen erneuert. So wurden auch 2018 neue Vertriebs- und Serviceniederlassungen in Betrieb genommen und der Bau weiterer Einrichtungen initiiert.

#### Investitionen von MAN Latin America

Mio €	2018	2017
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	23	29
Aktivierte Entwicklungskosten	46	44
<b>Gesamt</b>	<b>69</b>	<b>74</b>

MAN Latin America investierte im Geschäftsjahr 2018 wiederum vor allem in die Entwicklung neuer Produkte. Das „Consórcio Modular“-Geschäftsmodell von MAN Latin America, in dem die Partnerfirmen auch Zulieferer und Kapitalgeber sind, ermöglicht einen geringeren Kapitaleinsatz und einen niedrigeren Investitionsbedarf.

## Vermögenslage

Mio €	2018	2017
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	4 023	4 960
Beteiligungen	3 556	3 734
Vermietete Erzeugnisse	3 847	3 504
Steuern	516	656
Vorräte	2 305	3 397
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1 447	2 171
Sonstige lang- und kurzfristige Vermögenswerte	2 907	1 078
Finanzmittel	1 150	782
<b>Aktiva</b>	<b>19 751</b>	<b>20 282</b>
Eigenkapital	5 685	6 125
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	488	590
Finanzverbindlichkeiten	4 236	3 101
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	3 530	2 851
Rückstellungen	1 150	1 770
Erhaltene Anzahlungen	-	655
Steuern (einschließlich Steuerrückstellungen)	523	612
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 437	1 925
Sonstige lang- und kurzfristige Verbindlichkeiten	2 703	2 653
<b>Passiva</b>	<b>19 751</b>	<b>20 282</b>

Durch die Einführung der neuen IFRS ergeben sich eine Reihe von Änderungen in der Bilanzstruktur. Diese sind im Konzernanhang im Kapitel „Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden“ im Einzelnen erläutert.

Das Gesamtvermögen der MAN Gruppe sank im Vergleich zum Vorjahr. Aufgrund der Veräußerung von Power Engineering wurden zum 31. Dezember 2018 die entsprechenden Vermögenswerte in Höhe von 4 794 Mio € und Verbindlichkeiten in Höhe von 2 814 Mio € ausgebucht. Gegenläufig wurde die Kaufpreisforderung in Höhe von 1 980 Mio € in den Sonstigen lang- und kurzfristigen Vermögenswerten erfasst. In der Bilanz des Vorjahres ist Power Engineering unverändert enthalten.

Die Sachanlagen und Immateriellen Vermögenswerte stiegen bereinigt um den Abgang des Power-Engineering-Geschäfts vor allem aufgrund von Investitionen in neue Produkte sowie die Neuausrichtung und Modernisierung der Produktionswerke.

Der Rückgang der Beteiligungen spiegelt den auf 2 807 Mio € (3 172 Mio €) gesunkenen Buchwert der Beteiligung an Scania wider. Gegenläufig wirkt der Anstieg der At Equity bilanzierten Beteiligung an Sinotruk aufgrund positiver Ergebnisse und Wertaufholungen. Für weitere Informationen wird auf den Konzernanhang verwiesen.

Die Vermieteten Erzeugnisse erhöhten sich hauptsächlich durch das höhere Volumen von Verkäufen mit Rückkaufverpflichtungen bei MAN Truck & Bus. Der Anstieg der Vorräte im verbleibenden Commercial-Vehicles-Geschäft resultiert im Wesentlichen aus einer Erhöhung des Neufahrzeugbestands von MAN Truck & Bus. Auch die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen bereinigt. Zur Steuerung der Liquidität werden regelmäßig Kundenforderungen an Kreditinstitute und an die Volkswagen Financial Services AG, Braunschweig, und ihre zugeordneten Landesgesellschaften verkauft.

Der Anstieg der Finanzmittel und Finanzverbindlichkeiten ist vor allem auf das Aufleben von Forderungen und Verbindlichkeiten aus dem Cash Pooling gegenüber Power Engineering zurückzuführen. In Folge der Entkonsolidierung von Power Engineering werden sie nun in der Konzernbilanz als Finanzforderungen bzw. -verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen gezeigt. Im Vorjahr wurden sie in der Konzernbilanz eliminiert.

Die Sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten sowie die Sonstigen lang- und kurzfristigen Verbindlichkeiten beinhalten die erhaltenen Kaufpreiszahlungen aus Verkäufen mit Rückkaufverpflichtungen bei MAN Truck & Bus. Diese erhöhten sich infolge der gestiegenen Volumina solcher Verkäufe. Ebenso wirkt hier die gestiegene Verbindlichkeit aus der Ergebnisabführung gegenüber der TRATON SE in Höhe von 548 Mio € (193 Mio €).

Das Eigenkapital sank zum 31. Dezember 2018 auf 5 685 Mio € (6 125 Mio €). Der Konzernabschluss ist nach Ergebnisverwendung dargestellt. Die ergebnisneutralen Veränderungen in Höhe von netto –456 Mio € resultieren im Wesentlichen aus der gesunkenen Bewertung der Beteiligung an Scania und Effekten aus der Währungsumrechnung.

Die Deckung des Anlagevermögens durch Eigenkapital stieg von 70 % auf 75 %. Dies ist in erster Linie auf den Abgang von Power Engineering zurückzuführen. Die Eigenkapitalquote der MAN Gruppe ist zum 31. Dezember 2018 leicht gesunken und belief sich auf 28,8 % (30,2 %).

#### **Nicht bilanziertes Vermögen**

Neben dem in der Konzernbilanz ausgewiesenen Vermögen nutzt der Konzern auch nicht bilanzierungsfähige Vermögenswerte. Hierzu zählen u. a. die Marke MAN als wichtiger Immaterieller Vermögenswert sowie selbst entwickelte Patente, das Know-how der Mitarbeiter und das Service- und Vertriebsnetz für Kunden. Die Aufwendungen hierfür sind Investitionen in die Zukunft und sichern den Markterfolg in den kommenden Jahren.

Für ausführliche Informationen im Zusammenhang mit verschiedenen nicht bilanzierten Vermögenswerten aus Miet-, Pacht- und Leasingverträgen siehe „Konzernanhang“.

Am Ende des Geschäftsjahres 2018 lagen außerbilanzielle Verpflichtungen in Form von Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 1,1 Mrd € (0,9 Mrd €) und Rückkaufgarantien (im Wesentlichen gegenüber Unternehmen des Volkswagen Konzerns) von 2,1 Mrd € (1,9 Mrd €) vor. In den Eventualverbindlichkeiten sind im Wesentlichen Eventualverbindlichkeiten für mögliche Belastungen aus Steuerrisiken enthalten, die bei MAN Latin America bestehen.

Sonstige finanzielle Verpflichtungen wurden insbesondere für Miet- und Pachtverhältnisse sowie Bestellobligo eingegangen. Für nähere Informationen wird auf die Anmerkungen (30), (31) und (32) im „Konzernanhang“ verwiesen.

## Gesamtaussage des Vorstands: Erfreuliche Geschäftsentwicklung, Profitabilität nicht zufriedenstellend

### Soll-Ist-Vergleich MAN Gruppe

Mio €	Ist 2017	Ursprüngliche Prognose für 2018	Letzte Prognose für 2018	Ist 2018	Veränderung 2018 zu 2017
Umsatz	11 087	leicht über Vorjahr	leicht über Vorjahr	12 104	Nicht mit der Prognose vergleichbar
Operatives Ergebnis	358	in etwa auf Vorjahresniveau	in etwa auf Vorjahresniveau	332	Nicht mit der Prognose vergleichbar
Operative Rendite	3,2	leicht verringert	leicht verringert	2,7	Nicht mit der Prognose vergleichbar

### Soll-Ist-Vergleich Commercial Vehicles

Mio €	Ist 2017	Ursprüngliche Prognose für 2018	Letzte Prognose für 2018	Ist 2018	Veränderung 2018 zu 2017
Absatz (Anzahl)	114 134	leicht über Vorjahr	spürbar über Vorjahr	136 517	20 %
Umsatz	11 085	leicht über Vorjahr	leicht über Vorjahr	12 101	9 %
Operatives Ergebnis	434	leicht über Vorjahr	leicht über Vorjahr	426	- 8 Mio €
Operative Rendite (%)	3,9	leicht über Vorjahr	leicht über Vorjahr	3,5	- 0,4 %-Pkt

Im Konzernabschluss 2018 wird Power Engineering als aufgegebenen Geschäftsbereich ausgewiesen, d. h. Power Engineering ist in den ausgewiesenen Kennzahlen für die MAN Gruppe nicht mehr enthalten. Die im Geschäftsbericht 2017 und im Halbjahresfinanzbericht veröffentlichten Prognosen umfassten jedoch auch Power Engineering. Insofern ist die Ist-Entwicklung der MAN Gruppe mit der Prognose aus dem vergangenen Jahr nicht vergleichbar.

Im Folgenden wird daher auf den Soll-Ist-Vergleich für das Geschäftsfeld Commercial Vehicles eingegangen, das in der bisherigen Finanzberichterstattung von MAN die Bereiche MAN Truck & Bus und MAN Latin America in einer konsolidierten Darstellung umfasste.

MAN hat bei Commercial Vehicles im Geschäftsjahr 2018 die prognostizierten Ziele für Absatz und Umsatz übertroffen. Der europäische Lkw-Markt verbesserte sich noch einmal leicht gegenüber dem Vorjahr und entwickelte sich damit besser als erwartet. Der brasilianische Nutzfahrzeugmarkt wuchs erheblich gegenüber dem Vorjahr und damit stärker als angenommen. Insgesamt stieg der Absatz im Berichtsjahr um 20 % und damit sowohl bei

MAN Truck & Bus (+ 14 %) als auch bei MAN Latin America (+ 40 %) kräftiger als erwartet. Die Umsatzerlöse erhöhten sich ebenfalls etwas stärker als erwartet um 9 % für Commercial Vehicles insgesamt, um 8 % bei MAN Truck & Bus und um 25 % bei MAN Latin America.

Die Ziele für das Operative Ergebnis und die Operative Rendite wurden bei Commercial Vehicles im Berichtsjahr hingegen nur eingeschränkt erreicht. Für MAN Truck & Bus hatten wir einen leichten Rückgang des Operativen Ergebnisses prognostiziert. Aufgrund der hohen ungeplanten Aufwendungen im Zusammenhang mit der Restrukturierung der Aktivitäten in Indien sank es aber erheblich. Ohne Berücksichtigung dieser Aufwendungen lag das Operative Ergebnis von MAN Truck & Bus in etwa auf Vorjahresniveau und damit etwas besser als erwartet. MAN Latin America hat wie prognostiziert sein Operatives Ergebnis aufgrund des steigenden Absatzes deutlich verbessert. Ferner wirkten Erträge aus der Auflösung von Verbindlichkeiten sowie Effizienzsteigerungen. Insgesamt erreichte das Operative Ergebnis von Commercial Vehicles das Vorjahresniveau nicht ganz und die Operative Rendite sank um 0,4 %-Punkte.

Die Profitabilität der MAN Gruppe lag auch 2018 weit unter dem strategischen Zielwert von 8%. Daher beurteilt der Vorstand der MAN Gruppe die Geschäftsentwicklung als erfreulich, die Profitabilität aber als nicht zufriedenstellend. Deshalb steht die konsequente Umsetzung der eingeleiteten Zukunftsprogramme weiterhin im Fokus. Kontinuierliche Verbesserung und Operational Excellence sind die Voraussetzungen, um zukünftiges Wachstum und das Erreichen der Profitabilitätsziele zu gewährleisten.



# DIE BEREICHE IM EINZELNEN

## MAN Truck & Bus

- **Europäischer Lkw-Markt auf hohem Niveau leicht im Plus**
- **Absatz und Umsatz deutlich über den Vorjahreswerten**
- **Operational Excellence schafft Voraussetzungen für eine profitablere Zukunft**

### MAN Truck & Bus

Mio €	2018	2017
Auftragseingang	12 640	11 296
Umsatz	10 815	10 037
Absatz Fahrzeuge (Anzahl)	102 556	89 987
Operatives Ergebnis	402	532
Operative Rendite (%)	3,7	5,3

### Wirtschaftliches Umfeld

Der europäische Lkw-Markt zeigte im Jahr 2018 nochmals einen leichten Anstieg auf hohem Niveau. Das Marktvolumen in Europa im Segment Lkw über sechs Tonnen lag bei rund 369 000 (356 000) Einheiten. Von den größeren Volumenmärkten legten insbesondere Deutschland, Frankreich, Polen und Italien weiter zu, während die Nachfrage in Großbritannien moderat zurückging. Außerhalb Europas schrumpfte der Markt insbesondere in der Türkei auf ein sehr niedriges Niveau. Der russische Markt verschlechterte sich im Jahresverlauf und wuchs insgesamt nur minimal gegenüber dem Vorjahr. Auch im Nahen Osten war das Segment der europäischen Hersteller erneut stark rückläufig. Die Neuzulassungen von MAN Truck & Bus stiegen im europäischen Lkw-Markt über sechs Tonnen auf etwa 61 000 Einheiten (55 500) an. Damit steigerte MAN Truck & Bus den Marktanteil auf 16,5 % (15,6 %).

Der europäische Busmarkt entwickelte sich im Jahr 2018 positiv und erreichte 30 500 (29 800) Einheiten. Die Volumenmärkte Italien, Polen und Tschechische Republik legten im Berichtsjahr weiter deutlich zu, während die Nachfrage in Frankreich, Großbritannien, Schweden und Österreich zurückging. Außerhalb Europas setzte der russische Markt seine Erholung fort. Der südafrikanische Markt, in dem MAN seit 2014 Marktführer ist, erreichte im Jahr 2018 in etwa das Vorjahresniveau.

MAN Truck & Bus konnte die Neuzulassungen im europäischen Busmarkt über acht Tonnen um 9 % auf etwa 4 400 Einheiten steigern. Mit einem Marktanteil von 14,5 % im Jahr 2018 konnte MAN Truck & Bus erneut den Vorjahreswert (13,4 %) spürbar übertreffen.

### Geschäftsentwicklung

Der Auftragseingang von MAN Truck & Bus lag mit 12,6 Mrd € im Jahr 2018 über dem Vorjahresniveau (11,3 Mrd €). In Stückzahlen erhöhte sich der Auftragszugang mit 112 915 Fahrzeugen (94 003) um 20 % gegenüber dem Vorjahr.

Der Geschäftsbereich Lkw verzeichnete einen Auftragszugang von 10,5 Mrd € (9,4 Mrd €). Der Auftragszugang in Stückzahlen stieg im Vergleich zu 2017 um 20 % auf 104 605 Lkw (87 028). Wesentliche Treiber dafür waren die im Vergleich zum Vorjahr positiven Entwicklungen in Deutschland und Polen. In den Stückzahlen des Geschäftsbereichs Lkw ist auch die Transporter-Produktreihe MAN TGE enthalten, für die MAN Truck & Bus im Berichtsjahr 10 087 (3 261) Bestellungen erhielt.

Im Geschäftsbereich Bus lag der Auftragseingang im Jahr 2018 mit 2,1 Mrd € um 15 % über dem Vorjahreswert (1,8 Mrd €). Der Auftragszugang in Stückzahlen überstieg mit 8 310 Bussen das Vorjahresniveau (6 975) deutlich. Ursächlich hierfür waren u. a. positive Entwicklungen in Singapur, Norwegen und Mexiko.

Der Umsatz bei MAN Truck & Bus stieg im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 8 % auf 10,8 Mrd € (10,0 Mrd €). Analog zum Umsatzanstieg entwickelte sich der Absatz in Stückzahlen mit 102 556 Fahrzeugen (89 987) positiv.

Im Geschäftsbereich Lkw stieg der Umsatz auf 9,1 Mrd € (8,5 Mrd €). Der Absatz lag mit 95 352 Lkw um 14 % über dem Vorjahresniveau (83 661). Die Entwicklung war in Deutschland, Frankreich und Polen besonders gut. Im Absatz des Geschäftsbereichs Lkw waren 7 871 (2 212) MAN TGE enthalten.

Der Geschäftsbereich Bus verzeichnete eine Steigerung des Umsatzes auf 1,7 Mrd € (1,6 Mrd €). Dabei wurden 7 204 Busse (6 326) abgesetzt. Dies entspricht einer Steigerung gegenüber dem Vorjahr um 14%. Ursächlich hierfür waren u. a. Absatzsteigerungen in Singapur, Deutschland und Polen.

### Ergebnis

Das Operative Ergebnis von MAN Truck & Bus betrug im Berichtsjahr 402 Mio € (532 Mio €). Die Operative Rendite lag bei 3,7% (5,3%). Grund für den Rückgang im Vergleich zum Vorjahreswert waren erhebliche Aufwendungen für die Restrukturierung der Aktivitäten in Indien. MAN Truck & Bus hat im Rahmen seiner Fokussierung auf Zukunftsthemen entschieden, die Produktion und den Vertrieb des MAN CLA einzustellen und das Werk in Pithampur zu verkaufen. Ohne Berücksichtigung der entsprechenden Aufwendungen lag das Operative Ergebnis von MAN Truck & Bus in etwa auf dem Vorjahresniveau. Dabei standen den positiven Effekten aus dem Umsatzanstieg u. a. höhere Aufwendungen für neue Produkte und Märkte sowie die hohe Wettbewerbsintensität entgegen. Um auch in Zukunft profitabel wachsen zu können, konzentriert sich MAN Truck & Bus weiterhin auf Maßnahmen zur Optimierung der Prozesse und Kostenstruktur. Der Fokus auf kontinuierliche Verbesserung und Operational Excellence schafft dafür die Voraussetzungen.

## MAN Latin America

- **Wirtschaftliches Umfeld weiter verbessert**
- **Brasilianischer Nutzfahrzeugmarkt erheblich gewachsen**
- **Positives Operatives Ergebnis**

### MAN Latin America

Mio €	2018	2017
Auftragseingang	1 432	1 190
Umsatz	1 421	1 141
Absatz Fahrzeuge (Anzahl)	36 362	25 881
Operatives Ergebnis	28	- 105
Operative Rendite (%)	2,0	- 9,2

### Wirtschaftliches Umfeld

Der brasilianische Nutzfahrzeugmarkt ist 2018 erheblich gewachsen. Brasiliens Bruttoinlandsprodukt stieg im Berichtsjahr um 1,4% an, nachdem bereits 2017 ein Wachstum von 1,1% verzeichnet und die Rezession überwunden wurde. Die Lage in Südamerikas größter Volkswirtschaft blieb dennoch u. a. aufgrund politischer Unsicherheiten angespannt. Die wirtschaftliche Situation in Argentinien verschlechterte sich im Jahresverlauf zunehmend.

Die Neuzulassungen von Lkw ab fünf Tonnen in Brasilien stiegen im Jahr 2018 deutlich auf 74 421 (50 520) Fahrzeuge. Mit insgesamt 20 242 (14 207) Neuzulassungen behauptete MAN Latin America eine führende Position in diesem Segment. Der Marktanteil betrug im Berichtsjahr 27,2% (28,1%).

Der brasilianische Busmarkt wuchs 2018 ebenfalls deutlich auf 15 081 (11 755) Einheiten. MAN Latin America verbesserte mit 3 417 (2 176) Neuzulassungen seinen Marktanteil auf 22,7% (18,5%) und behauptete seine zweite Position. Die Investitionen der brasilianischen Regierung in ein neues Schulbusprogramm leisteten einen wesentlichen Beitrag zum Anstieg der Nachfrage auf dem Busmarkt.

Brasiliens Nutzfahrzeugexporte verringerten sich im Berichtsjahr leicht, vor allem aufgrund des starken Abschwungs der argentinischen Wirtschaft. Mit einem Anteil von 18,1% (17,5%) an den aus Brasilien exportierten Nutzfahrzeugen festigte MAN Latin America seine Position als einer der führenden Exporteure.

### **Geschäftsentwicklung**

Im Berichtszeitraum verkaufte MAN Latin America insgesamt 36 362 (25 881) Nutzfahrzeuge. Die Umsatzerlöse stiegen aufgrund der spürbaren Erholung des Marktes in Brasilien auf 1,4 Mrd € (1,1 Mrd €). Im brasilianischen Lkw-Markt setzte das Unternehmen 23 509 (14 669) Fahrzeuge ab und erreichte einen deutlichen Zuwachs von 60% gegenüber dem Vorjahr. Auf dem brasilianischen Busmarkt stieg der Absatz von MAN Latin America deutlich um 93% auf 4 308 (2 233) Bus-Chassis. Der Absatz von MAN Latin America außerhalb von Brasilien sank um gut 5% auf 8 545. Höhere Stückzahlen in Chile, Mexiko, Peru und einigen afrikanischen Ländern konnten den starken Rückgang in Argentinien nicht in vollem Umfang kompensieren.

### **Ergebnis**

MAN Latin America erreichte nach den hohen Verlusten der Vorjahre wieder ein positives Operatives Ergebnis in Höhe von 28 Mio € (-105 Mio €). Die Verbesserung ist u. a. auf den signifikant höheren Absatz und bessere Margen zurückzuführen. Beides konnte trotz des anhaltenden und intensiven Wettbewerbs in einem Markt mit immer noch bestehenden Überkapazitäten in der Produktion realisiert werden. Ferner wirkten Auflösungen von Verbindlichkeiten. MAN Latin America hatte im Jahr 2016 in den Produktions-, Verwaltungs- und Vertriebsbereichen ein umfassendes Programm zur Effizienzsteigerung und Stärkung des Unternehmens eingeleitet. Die im Zuge dieses Programms umgesetzten Maßnahmen wirkten sich nachhaltig positiv aus.

# ABSCHLUSS DER MAN SE (HGB)

Die MAN SE mit Sitz in München ist die konzernleitende Holding der MAN Gruppe. In der MAN SE ist das zentrale Finanzmanagement für die MAN Gruppe angesiedelt. Die MAN SE kommuniziert für die gesamte MAN Gruppe mit den Kapitalmärkten.

## Geschäftsverlauf

Der Geschäftsverlauf der MAN SE entspricht im Wesentlichen dem des MAN Konzerns und wird im Kapitel „Geschäftsverlauf und wirtschaftliche Lage der MAN Gruppe 2018“ ausführlich beschrieben.

Die MAN SE weist im Geschäftsjahr 2018 ein Ergebnis nach Steuern vor Ergebnisabführung in Höhe von 548 Mio € (193 Mio €) aus. Die Verbesserung in Höhe von 355 Mio € resultierte im Wesentlichen aus dem gestiegenen Beteiligungsergebnis, gegenläufig wirkte das negative Steuerergebnis.

## Ertragslage

Mio €	2018	2017
Beteiligungsergebnis	731	179
Zinsergebnis	0	10
Umsatzerlöse	26	22
Umsatzkosten	-24	-21
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Allgemeine Verwaltungskosten	-50	-52
Sonstige betriebliche Erträge	11	29
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-34	-31
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-112	57
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>548</b>	<b>193</b>
<b>Aufgrund eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags abgeführter Gewinn</b>	<b>-548</b>	<b>-193</b>
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Im Vergleich zum Vorjahr verbesserte sich das Beteiligungsergebnis um 552 Mio €. Dies resultierte vor allem aus dem Ertrag aus der Veräußerung der MAN Energy Solutions SE und der Renk AG sowie der Dividende von Scania.

Das Zinsergebnis verschlechterte sich vor allem wegen gesunkener Steuerzinserträge um 10 Mio €. Die Allgemeinen Verwaltungskosten konnten um 2 Mio € reduziert werden.

Die Sonstigen betrieblichen Erträge waren im Geschäftsjahr um 18 Mio € niedriger als im Vorjahr. Sie enthielten im Vorjahr Erträge aus nachträglichen Kaufpreisanpassungen für Steuern der Vorjahre einer ehemaligen Tochtergesellschaft einschließlich Zinsen. Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhten sich um 3 Mio € auf 34 Mio €. Dies resultiert im Wesentlichen aus höheren Aufwendungen für Projekte.

Durch den im Geschäftsjahr 2013 abgeschlossenen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der TRATON SE (vormals Volkswagen Truck & Bus GmbH, Volkswagen Truck & Bus AG bzw. TRATON AG), wurde der Jahresüberschuss vor Ergebnisabführung in Höhe von 548 Mio € (193 Mio €) an die TRATON SE abgeführt.

Aufgrund des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags schüttet die MAN SE seit dem Geschäftsjahr 2014 keine Dividenden mehr aus. Die TRATON SE wird jedem außenstehenden Aktionär der MAN die aufgrund richterlichen Beschlusses festgelegte Barausgleichszahlung in Höhe von 5,47 € zahlen. Da der Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag vom Vorstand der TRATON SE mit Wirkung zum 1. Januar 2019, 0.00 Uhr, außerordentlich gekündigt wurde, erfolgt die Zahlung des festgelegten Barausgleichs letztmalig für das Geschäftsjahr 2018.

## Vermögens- und Finanzlage

Mio €	2018	2017
Anlagevermögen	4 354	5 341
Forderungen <sup>1</sup>	2 386	370
Guthaben bei Kreditinstituten	260	248
<b>Bilanzsumme</b>	<b>7 000</b>	<b>5 959</b>
Eigenkapital	2 125	2 125
Finanzverbindlichkeiten Kreditinstitute/Sonstige	146	203
Übrige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	4 729	3 631
<b>Bilanzsumme</b>	<b>7 000</b>	<b>5 959</b>

<sup>1</sup> Inklusive Rechnungsabgrenzungsposten und Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung (Geschäftsjahr 2017)

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Bilanzsumme um 1 041 Mio € auf 7 000 Mio € erhöht. Das Anlagevermögen der MAN SE enthielt zum Bilanzstichtag mit 2 874 Mio € (3 955 Mio €) im Wesentlichen die Anteile an verbundenen Unternehmen und mit 1 305 Mio € (1 305 Mio €) die Beteiligungen, insbesondere die in den Geschäftsjahren 2006 bis 2008 erworbenen Aktien an Scania. Die Abgänge an verbundenen Unternehmen betreffen im Wesentlichen die mit Ablauf des 31. Dezember 2018 an eine Tochtergesellschaft der Volkswagen AG veräußerten MAN Energy Solutions SE und Renk AG. Der Anteil des Anlagevermögens an der Bilanzsumme reduzierte sich zum 31. Dezember 2018 auf 62,2 % (89,6 %).

Die Forderungen erhöhten sich um 2 016 Mio € auf 2 386 Mio €, im Wesentlichen bedingt durch die Forderung aus der Veräußerung der MAN Energy Solutions SE und der Renk AG.

Die Guthaben bei Kreditinstituten, die aus der zentralen Finanzierung der Gruppe durch die MAN SE stammen, stiegen im Geschäftsjahr um 12 Mio € auf 260 Mio €.

Das Eigenkapital hat sich gegenüber dem Vorjahr aufgrund der Ergebnisabführung nicht verändert. Der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme lag zum 31. Dezember 2018 bei 30,4 % (35,7 %).

Die Kapitalrücklage der MAN SE in Höhe von 795 Mio € (795 Mio €) stammt aus Agiobeträgen im Rahmen von Kapitalerhöhungen und aus der Umwandlung von Vorzugsaktien in Stammaktien. Die Gewinnrücklagen der MAN SE beliefen sich wie im Vorjahr auf 954 Mio €.

Die Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und Sonstigen haben sich im Vergleich zum Vorjahr um 57 Mio € auf 146 Mio € (203 Mio €) reduziert und stammen u. a. aus der zentralen Finanzierung des MAN Konzerns.

Die Übrigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen enthalten insbesondere Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen, Rückstellungen für Steuern, Sonstige Rückstellungen und Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht. Der Anstieg der übrigen Verbindlichkeiten ergab sich hauptsächlich aus höheren Verbindlichkeiten aus der Ergebnisabrechnung inklusive der Ertragsteuermulden gegenüber der TRATON SE sowie aus gestiegenen Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen aufgrund von Konzernfinanzierungen. Die Sonstigen Rückstellungen betreffen Risiken im Zusammenhang mit Beteiligungsveräußerungen, Risiken im Zusammenhang mit öffentlich-rechtlichen Verpflichtungen, Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern und weitere Einzelrisiken.

Die Nettoliquidität/-verschuldung ergibt sich aus Guthaben bei Kreditinstituten, konzerninternen Forderungen aus dem Finanzverkehr, Darlehen an Konzerngesellschaften und Wertpapieren abzüglich der Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten/Sonstigen und abzüglich der konzerninternen Verbindlichkeiten aus dem Finanzverkehr. Die Nettoliquidität der MAN SE belief sich am 31. Dezember 2018 auf –3 259 Mio € (–3 004 Mio €).

#### **Risiko- und Chancenbericht der MAN SE**

Die MAN SE fungiert als konzernleitende Holding für die MAN Gruppe. Die wesentlichen Chancen und Risiken der Gesellschaft stehen somit in unmittelbarem Zusammenhang mit den wesentlichen Chancen und Risiken ihrer operativen Tochtergesellschaften. Die MAN SE als Mutterunternehmen des MAN Konzerns ist in das konzernweite Risikomanagementsystem eingebunden. Für weitere Informationen siehe „Risiko- und Chancenbericht“. Auch die nach § 289 Abs. 4 HGB erforderliche Beschreibung des internen Kontrollsystems für die MAN SE erfolgt in diesem Kapitel.

**Sonstiges**

Die Grundzüge des Vergütungssystems für die Vorstände sowie für die Mitglieder des Aufsichtsrats sind im Vergütungsbericht erläutert; der Vergütungsbericht ist Teil des Lageberichts im Sinne von § 315 HGB. Die individualisierten Bezüge für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats werden in den Kapiteln „Vergütung des Vorstands“ und „Vergütung des Aufsichtsrats“ im „Konzernanhang“ dargestellt. Am 31. Dezember 2018 beschäftigte die MAN SE 230 Mitarbeiter (195).

**Ausblick**

Die MAN SE ist die konzernleitende Holding der MAN Gruppe. Alle deutschen 100 %-igen Beteiligungen von Bedeutung, insbesondere die MAN Truck & Bus AG als wesentlicher Unternehmensbereich, sind durch Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge mit der MAN SE verbunden. Dadurch werden deren Ergebnisse direkt bei der MAN SE vereinnahmt. Die im Ausblick des Konzerns beschriebenen Erwartungen in Bezug auf die Geschäftsentwicklung wirken sich auch weiterhin auf das Ergebnis der MAN SE aus. Der Ausblick des Konzerns ist somit auch für die MAN SE zutreffend. Unter Berücksichtigung der positiven Erwartungen bei den Leistungsindikatoren des Konzerns wird aufgrund des Wegfalls der Erträge aus Beteiligungsveräußerungen mit einem erheblich geringeren Ergebnis vor Steuern gerechnet. Für weitere Informationen siehe „Prognosebericht“.

# RISIKO- UND CHANCENBERICHT

## (ENTHÄLT DEN BERICHT NACH § 289 ABS. 4 HGB)

Das Management von Risiken und Chancen ist untrennbarer Bestandteil der Unternehmenssteuerung und der Geschäftsprozesse. Der Fokus liegt 2019 auf Marktrisiken.

### Unternehmensweites Risikomanagementsystem

Unternehmerisches Handeln ist ständig Risiken ausgesetzt. Die MAN Gruppe definiert Risiko als die Gefahr, dass Ereignisse oder Entscheidungen und Handlungen das Unternehmen daran hindern, definierte Ziele zu erreichen bzw. Strategien erfolgreich zu realisieren. Um Chancen auf den Märkten zu nutzen, geht das Unternehmen bewusst Risiken ein, wenn hierdurch ein angemessener Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts zu erwarten ist. Existenzgefährdende Risiken dürfen dabei grundsätzlich nicht eingegangen werden oder müssen, soweit unvermeidbar, durch geeignete Maßnahmen minimiert werden. Dazu ist ein wirksames, auf die Belange der Geschäftsaktivitäten ausgerichtetes Risikomanagementsystem erforderlich, das frühzeitig die notwendigen Informationen für die Steuerung des Unternehmens zur Verfügung stellt.

Das Risikomanagementsystem der MAN Gruppe ist ein untrennbarer Bestandteil der Unternehmenssteuerung und der Geschäftsprozesse. Es setzt sich aus den Kernelementen Unternehmensplanung einschließlich des unterjährigen Review-Prozesses, Risiko- und Chancenmanagement, Governance, Risk & Compliance-Regelprozess (GRC-Regelprozess) der Volkswagen AG, internes Kontrollsystem und Compliance-Management-System zusammen.

Die Unternehmensplanung soll u. a. gewährleisten, Risiken und Chancen frühzeitig zu identifizieren und einzuschätzen, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Das Risiko- und Chancenmanagement ist auf allen Konzernebenen darauf ausgelegt, aktuelle und relevante Informationen über die Entwicklung der wesentlichen ereignisbezogenen Risiken und Chancen und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen frühzeitig zu liefern. Der GRC-Regelprozess umfasst die wesentlichen systemischen Risiken, die dem jeweiligen Geschäftsmodell inhärent sind und wiederkehrend auftreten. Zudem

werden die getroffenen Maßnahmen zur Risikosteuerung und -kontrolle auf Managementebene dokumentiert und auf ihre Wirksamkeit hin getestet. Im Fokus des internen Kontrollsystems stehen die gezielte Überwachung und Steuerung von Risiken, insbesondere in Bezug auf die Wirksamkeit von Geschäftsprozessen, die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung sowie die Befolgung von Gesetzen und Vorschriften. Das MAN-Compliance-Management-System befasst sich mit den Themen Wirtschaftskriminalität (insbesondere Korruptionsbekämpfung, Geldwäscheprävention, Terrorismusfinanzierung) und Kartellrecht. MAN hat diesbezüglich ein konzernweites Integritäts- und Compliance-Programm entwickelt, das Compliance-Verstöße präventiv verhindert oder ansonsten so schnell wie möglich aufdeckt und diese unverzüglich und effizient abstellt.

Aufgrund der Veräußerung von Power Engineering mit Ablauf des 31. Dezember 2018 sind die entsprechenden operativen Risiken nicht mehr Bestandteil des Risikoprofils der MAN Gruppe. Dadurch sind insbesondere im Risikofeld „Markt“ Risiken im Zweitaktmotorengeschäft, im Risikofeld „Produkte“ Risiken aus langlaufenden Kundenverträgen sowie im Risikofeld „Prozesse“ Risiken aus langfristiger Fertigung nicht mehr berücksichtigt.

### Organisation des Risikomanagements

Die Gesamtverantwortung für die Einrichtung und Aufrechterhaltung eines angemessenen und zielgerichteten Risikofrüherkennungssystems trägt der Vorstand der MAN SE. Der Vorstand hat Umfang und Ausrichtung des Risikomanagements und des internen Kontrollsystems anhand der unternehmensspezifischen Anforderungen definiert. Die Konzernrichtlinie „Zentrales Risikomanagementsystem der MAN Gruppe“ („Konzernrichtlinie“) stellt den Rahmen für ein konzernweit einheitliches Verständnis des Risikomanagementsystems dar und enthält Regelungen für die Aufbauorganisation, Prozesse und Berichterstattung. Das Management der Bereiche

ist dafür verantwortlich, dass sämtliche Konzernunternehmen in das Risiko- und Chancenmanagement und das interne Kontrollsystem gemäß der Konzernrichtlinie eingebunden sind. Für die Aufnahme in den GRC-Regelprozess gelten u. a. Wesentlichkeitskriterien der Volkswagen AG. Die Konzernrevision prüft die Einhaltung der Regelungen des Risikomanagementsystems.

### **Aufbauorganisation**

Der Bereich Governance, Risk & Compliance der MAN SE verantwortet für die MAN Gruppe das Zentrale Risikomanagementsystem. Die Aufbauorganisation für das Risikomanagement und das interne Kontrollsystem orientiert sich an der Managementhierarchie der MAN Gruppe. So sind Rollen mit Verantwortlichkeiten und Gremien etabliert, die auf Gruppenebene wie auch in den Bereichen gleich aufgebaut sind. In den Bereichen und wesentlichen Gesellschaften der MAN Gruppe gibt es Verantwortliche für das Risiko- und Chancenmanagement, das interne Kontrollsystem und den GRC-Regelprozess. Diese stellen sicher, dass die in der Konzernrichtlinie definierten Prozesse umgesetzt werden. Darüber hinaus wirken sie bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung des Risikomanagementsystems mit. Auf Bereichs- wie auch auf Gruppenebene sind fachbereichsübergreifende GRC-Gremien eingerichtet, die als zentrale Kontroll-, Steuerungs- und Überwachungsinstanzen für das Risikomanagement und das interne Kontrollsystem fungieren.

### **Prozesse des Risiko- und Chancenmanagements und GRC-Regelprozess**

Der vierteljährliche Regelprozess im Risiko- und Chancenmanagement umfasst die Phasen Identifikation, Bewertung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation. Hierbei werden Risiken und Chancen entweder als kurzfristig, d. h. bis zum Geschäftsjahresende, oder als langfristig, d. h. bis zu fünf Jahre, klassifiziert. Die Bewertung der Risiken erfolgt unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe gemäß einer Brutto- und Nettobewertung, wobei die Nettobewertung bereits umgesetzte, risikomindernde Maßnahmen berücksichtigt. Zur Beurteilung der Wesentlichkeit einer solchen Nettobewertung wird das geplante Operative Ergebnis der jeweiligen organisatorischen Einheit herangezogen. Die risikomindernden Maßnahmen werden von den Risikoverantwortlichen in den Bereichen definiert, durchgeführt und auf ihre Wirksamkeit überprüft. Mittels einheitlich definierter Risikofelder können außerdem

etwaige Risikokonzentrationen frühzeitig erkannt und aktiv gehandhabt werden.

Der jährliche GRC-Regelprozess besteht aus fünf wesentlichen Prozessschritten, die im Sinne eines Kreislaufs aufeinander folgen. Ziel des Scopings ist die Identifikation der in den GRC-Regelprozess einzubindenden Gesellschaften gemäß vorgegebenen Kriterien. Die Bewertung von relevanten systemischen Risiken erfolgt unter Berücksichtigung von Gegenmaßnahmen, d. h. im Rahmen einer Nettobetrachtung anhand der erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit und verschiedener Risikokriterien (finanziell und nichtfinanziell). Die Erfassung von Gegenmaßnahmen und Managementkontrollen sowie deren Überprüfung auf Wirksamkeit sind ebenfalls Bestandteil des GRC-Regelprozesses. Die hierbei identifizierten Schwachstellen werden berichtet und ihre Behebung nachverfolgt.

Im Rahmen der GRC-Gremien der Bereiche erfolgt eine Einschätzung der aktuellen Risikolage durch Diskussion und Gegenüberstellung der wesentlichen Risiken und Chancen sowie die Nachverfolgung der Maßnahmen und Bewertung der Effektivität. Im GRC-Gremium der MAN Gruppe werden dann auf Basis der wesentlichen Risiken und Chancen die Risikolage der Gruppe bewertet und Maßnahmen zur Risikobewältigung und -behebung verabschiedet. Der Fokus der Diskussion liegt dabei auf den Risikoursachen und Maßnahmen.

Darüber hinaus unterliegt das Risikomanagementsystem einer ständigen Weiterentwicklung, um veränderte Rahmenbedingungen zu berücksichtigen und den Nutzen auf allen Ebenen des Unternehmens weiter zu erhöhen.

### **Berichterstattung**

Im Rahmen einer vierteljährlichen Berichterstattung werden in den GRC-Gremien die Risikolage, bestehend aus den Risiken und Chancen, den systemischen Risiken (jährlicher Bericht) und den zugehörigen Maßnahmen zur Risikobewältigung, sowie die wesentlichen Kontrollschwächen und Maßnahmen zu ihrer Behebung an die Bereichsvorstände sowie den Vorstand der MAN SE berichtet. Des Weiteren wird dem Aufsichtsrat im Rahmen der Prüfungsausschusssitzungen regelmäßig über die Risikolage und über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems der MAN Gruppe berichtet.



## Rechnungslegungsbezogenes Risikomanagement und internes Kontrollsystem

Generell umfassen das Risiko- und Chancenmanagement, das interne Kontrollsystem und der GRC-Regelprozess als integraler Bestandteil auch die rechnungslegungsbezogenen Prozesse sowie sämtliche Risiken und Kontrollen im Hinblick auf die Rechnungslegung. Dies bezieht sich auf alle Teile, die den Konzernabschluss wesentlich beeinflussen können. Im Rahmen des Risiko- und Chancenmanagements sowie des GRC-Regelprozesses werden erkannte Risiken hinsichtlich ihres Einflusses auf den Konzernabschluss bewertet und entsprechende Maßnahmen zur Risikosteuerung und -kontrolle ergriffen.

Die internen Kontrollen richten sich auf die Begrenzung von Risiken wesentlicher Fehlaussagen in der Finanzberichterstattung und von Risiken durch die Nichteinhaltung regulatorischer Normen bzw. durch betrügerische Handlungen sowie auf die Minimierung operativer/wirtschaftlicher Risiken (z. B. Vermögensgefährdungen durch unberechtigte operative Entscheidungen oder unberechtigt eingegangene Verpflichtungen). Für Kontrollen mit Rechnungslegungsbezug gilt, dass diese mit hinreichender Sicherheit gewährleisten sollen, dass der Konzernrechnungslegungsprozess im Einklang mit den IFRS, dem HGB sowie anderen rechnungslegungsrelevanten Regelungen und Gesetzen erfolgt und verlässlich ist.

Die MAN Gruppe hat das bestehende interne Kontrollsystem gemäß den Empfehlungen des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) strukturiert und konzernweit einheitlich dokumentiert, um so die Wirksamkeit der internen Kontrollen systematisch beurteilen zu können. Die Dokumentation umfasst sämtliche Standardgeschäftsprozesse einschließlich der für die Abschlusserstellung relevanten Prozesse mit den jeweils erforderlichen Kontrollen. Darüber hinaus werden Kontrollen zu bekannten geschäftsspezifischen Risiken erfasst. Der Umfang der Dokumentation bestimmt sich aus jenen Gesellschaften, die für den Konzernabschluss wesentlich oder aufgrund qualitativer Merkmale einem erhöhten Risiko ausgesetzt sind. Dieser wird jährlich auf Basis definierter Kriterien überprüft.

Wesentliche Elemente zur Risikosteuerung und Kontrolle in der Rechnungslegung der MAN Gruppe sind die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Kontrollen bei der Abschlusserstellung, transparente Vorgaben mittels Richtlinien zur Bilanzierung und Abschlusserstellung, angemessene Zugriffsregelungen in den abschlussrelevanten EDV-Systemen sowie die eindeutige Regelung von Verantwortlichkeiten bei der Einbeziehung externer Spezialisten. Das Vier-Augen-Prinzip und die Funktionstrennung sind auch im Rechnungslegungsprozess wichtige Prinzipien, die in den internen Kontrollen der MAN Gruppe umgesetzt sind.

Für interne Kontrollen mit Rechnungslegungsbezug gilt, dass die Effektivität mindestens einmal jährlich vorwiegend im Rahmen des Abschlusserstellungsprozesses beurteilt wird. Festgestellte Kontrollschwächen sowie vereinbarte Maßnahmen zur Behebung sind Bestandteil der vierteljährlichen Berichterstattung im GRC-Gremium. Zudem bewertet die Konzernrevision die Ordnungsmäßigkeit, die Sicherheit sowie die Führungs- und Überwachungsprozesse für interne Kontrollen bezogen auf den Rechnungslegungsprozess.

Durch die regelmäßige Überprüfung des internen Kontrollsystems auf Vollständigkeit, geeignete Ausgestaltung sowie Effektivität der bestehenden Kontrollen soll sichergestellt werden, dass bestehende Regelungen zur Reduzierung von prozessualen und organisatorischen Risiken auf allen Ebenen innerhalb der MAN Gruppe eingehalten werden.

## Chancen und Risiken

Die wesentlichen Chancen und Risiken, die Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben können, klassifiziert die MAN Gruppe anhand der fünf Risikofelder Markt, Produkte, Prozesse, Mitarbeiter und Finanzen.

### Markt

MAN sieht mittel- bis langfristig in allen Bereichen Chancen für ein profitables Wachstum in den Transportmärkten. Die grundlegenden weltwirtschaftlichen Trends werden sich voraussichtlich fortsetzen. Dazu zählen insbesondere das anhaltende, wenn auch moderate Wachstum, die weltweit arbeitsteiligen Wertschöpfungsketten

und daraus resultierend eine auf hohem Niveau liegende globale Transportleistung. MAN arbeitet im Rahmen seiner strategischen Ausrichtung kontinuierlich daran, diese Marktchancen weltweit zu realisieren.

Risiken für eine Fortsetzung des Weltwirtschaftswachstums ergeben sich aus unserer Sicht vor allem aus Turbulenzen auf den Finanzmärkten, zunehmend protektionistischen Tendenzen sowie strukturellen Defiziten, die die Entwicklung einzelner fortgeschrittener Volkswirtschaften und Schwellenländer gefährden. Auch der weltweite Übergang von einer expansiven zu einer restriktiveren Geldpolitik birgt Risiken im gesamtwirtschaftlichen Umfeld. Die vielerorts weiterhin hohe Verschuldung im privaten und öffentlichen Sektor trübt die Wachstumsperspektiven und kann zu negativen Marktreaktionen führen. Wachstumsrückgänge in wichtigen Ländern und Regionen wirken sich oft unmittelbar auf die Weltkonjunktur aus und stellen somit ein zentrales Risiko dar. Insbesondere würden sich ein ungeregelter Austritt Großbritanniens aus der EU sowie weitere handelspolitische Maßnahmen wie z. B. Zölle negativ auswirken.

Die wirtschaftliche Entwicklung einiger Schwellenländer wird vor allem durch die Abhängigkeit von Energie- und Rohstoffpreisen und von Kapitalimporten sowie durch soziopolitische Spannungen gehemmt. Darüber hinaus ergeben sich Risiken aus Korruption, mangelhaften staatlichen Strukturen und fehlender Rechtssicherheit.

Geopolitische Spannungen und Konflikte sind ein weiterer wesentlicher Risikofaktor in der Entwicklung einzelner Volkswirtschaften und Regionen. Aufgrund der hohen weltwirtschaftlichen Verflechtungen können auch lokale Entwicklungen die Weltkonjunktur belasten. Beispielsweise kann eine Eskalation der Konflikte in Osteuropa, im Nahen Osten oder in Afrika Verwerfungen auf den weltweiten Energie- und Rohstoffmärkten auslösen sowie Migrationstendenzen verstärken. Zusätzliche Belastungen könnten sich aus einer Verschärfung der Situation in Ostasien ergeben. Gleiches gilt für gewaltsame Auseinandersetzungen, terroristische Aktivitäten oder die Verbreitung von Infektionskrankheiten, die kurzfristig zu unerwarteten Marktreaktionen führen können.

Insgesamt rechnen wir im kommenden Jahr nicht mit einer weltweiten Rezession. Aufgrund der genannten Risikofaktoren ist jedoch ein Rückgang des Weltwirtschaftswachstums oder eine Phase mit unterdurchschnittlichen Zuwachsraten möglich.

Als Teil der Investitionsgüterindustrie unterliegt MAN zusätzlich den Schwankungen des Investitionsklimas. Bereits kleine Änderungen der Wachstumsraten oder der Wachstumserwartungen sowie Veränderungen in der staatlichen Investitionsförderung können signifikante Nachfrageveränderungen nach Investitionsgütern in den relevanten Märkten der MAN Gruppe oder Stornierungen bereits eingebuchter Aufträge zur Folge haben. MAN wirkt den konjunkturellen Absatzrisiken u. a. durch flexible Produktionskonzepte und Kostenflexibilität durch Leiharbeit, Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit sowie potenziell durch Strukturanpassungen entgegen. Letztere können ggf. mit substanziellen Einmalaufwendungen verbunden sein.

Aus dem gesamtwirtschaftlichen Umfeld können sich für MAN auch Chancen ergeben, falls die tatsächliche Entwicklung positiv von der erwarteten abweicht.

Weitere Risiken bestehen darin, dass sich protektionistische Bestrebungen oder Mindestanforderungen an den Anteil der lokalen Fertigung einzelner Länder sowie veränderte Wettbewerbsbedingungen in den Absatzmärkten der MAN Gruppe nachteilig auf das geplante Wachstum auswirken. Insbesondere kann das Nichterreichen eines geforderten Lokalisierungsgrades zu zusätzlichen Einfuhrzöllen oder Strafzahlungen führen. Darüber hinaus steht die MAN Gruppe in vielen Märkten unter Wettbewerbs- und Preisdruck, der zu einer Verschlechterung der erzielbaren Ergebnismargen führen kann.

Änderungen in der Gesetzgebung, bei Steuern oder Zöllen oder von Umweltvorschriften in einzelnen Ländern können ebenfalls Risiken für MAN mit sich bringen. MAN beobachtet und bewertet laufend das wirtschaftliche, politische, rechtliche und soziale Umfeld, um die daraus resultierenden Chancen und Risiken rechtzeitig in die Unternehmensentscheidungen einbeziehen zu können.

## Produkte

Als Spitzenanbieter im Technologiebereich ist es der Anspruch der MAN Gruppe, technologisch und wirtschaftlich führende Produkte in ausgezeichneter Qualität zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Ein Verzicht auf diesen Anspruch würde ein nicht zu verantwortendes Risiko für die Marktposition von MAN darstellen. In der Produktentwicklungsphase besteht das erhebliche Risiko, geplante Kosten zu überschreiten. Mit der Markteinführung neuer Produkte sind zugleich Konzept- und Marktrisiken verbunden. Diesen begegnet MAN mit einer sorgfältigen strategischen Planung, die auf einer Analyse der Entwicklung des Markt- und Unternehmensumfelds basiert. Mit der daraus resultierenden Produktplanung werden die umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten gesteuert. Ein Beispiel hierfür ist die Elektrifizierungsstrategie von MAN Truck & Bus. So stellte das Unternehmen bei der Nutzfahrzeugmesse IAA in Hannover im September 2018 die Konzeptstudie eines vollelektrischen Verteiler-Lkw für den innerstädtischen Lieferverkehr vor, den sogenannten CitE. Zudem lieferte MAN Truck & Bus die ersten Elektro-Lkw an neun Partnerunternehmen des österreichischen „Council für nachhaltige Logistik“ zur Praxiserprobung aus.

Risiken aus geänderten Umweltvorschriften, beispielsweise der Verschärfung von Emissionsvorschriften, begegnet MAN durch entsprechende Erweiterungen des Produktportfolios oder Veränderungen der bestehenden Produkte oder der Produktionsprozesse. Dies kann zu erhöhten Aufwänden führen.

Ab 2019 müssen Hersteller von schweren Lkw in der Europäischen Union neue Anforderungen der CO<sub>2</sub>-Erfassung und -Überwachung erfüllen. Dies beinhaltet auch die Meldung der CO<sub>2</sub>-Emissionen, die mittels eines standardisierten Verfahrens namens VECTO (Vehicle Energy Consumption Calculation Tool) ermittelt werden, an EU-Behörden. Des Weiteren hat die EU-Kommission im Mai 2018 einen Entwurf zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen für schwere Lkw mit einem zulässigen Gesamtgewicht von über 16 Tonnen bekannt gegeben. Der Entwurf sieht eine zweistufige Reduktion der Treibhausgasemissionen vor, um die Ziele des Pariser Klimaabkommens zu erreichen. Basierend auf den Emissionswerten aus dem Jahr 2019 sollen die Emissionen für schwere Lkw mit mehr als 16 Tonnen bis 2025

um 15 %, bis 2030 um 30 % gesenkt werden. Der aktuelle Vorschlag sieht zudem Strafzahlungen vor, wenn die Grenzwerte überschritten werden. Das Europäische Parlament hat im November 2018 den Vorschlag der Kommission noch einmal verschärft und die CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele auf 20 % bis 2025 und 35 % bis 2030 erhöht. Die Position des Europäischen Rats der EU-Umweltminister von Ende Dezember 2018 folgt in wesentlichen Punkten dem Vorschlag der EU-Kommission, insbesondere was die Minderungsziele von 15 % bis 2025 und 30 % bis 2030 angeht. Zu Beginn des Jahres 2019 wird es weitere Verhandlungen zwischen Europäischem Rat, Europäischem Parlament und EU-Kommission im sogenannten Trilog-Verfahren geben, bevor die endgültigen Details der CO<sub>2</sub>-Regulierung für schwere Lkw feststehen. MAN Truck & Bus hat bereits damit begonnen, das Produktportfolio für die Zukunft zu planen, um auf die entsprechenden Grenzwerte reagieren zu können. Dies beinhaltet beispielsweise die Elektrifizierung von Stadtbussen und Lkw für den Verteilerverkehr sowie die Ausarbeitung von weiteren Möglichkeiten zur CO<sub>2</sub>-Einsparung der gesamten Flotte durch Optimierung der konventionellen Antriebsarten, Entwicklung von kraftstoffsparenden Komponenten sowie Zero Emission Vehicles.

Für bereits auf dem Markt eingeführte Produkte bestehen Risiken hinsichtlich der von den Kunden erwarteten Produktqualität. Eine mangelhafte Qualität kann sowohl zu Garantie-, Gewährleistungs- und Kulanzkosten als auch zu Verlusten von Marktanteilen oder niedrigeren Produktmargen führen. Im Extremfall sind Ansprüche aus Produkthaftung und Schadensersatz denkbar. Die Identifizierung und Eingrenzung dieser Risiken beginnt für die MAN Gruppe bereits in der Produktentstehung. Hierbei stellt ein standardisierter Produktentstehungsprozess (PEP) sicher, dass nur funktionierende und sichere Produktkonzepte zur weiteren Entwicklung gelangen. Dennoch kann es insbesondere im Rahmen des Anlaufs von neuen Produkten zu Qualitätsrisiken und ungeplanten Kostenüberschreitungen kommen. Lieferanten und durch diese gelieferte Produkte müssen zur Wahrung des hohen Qualitätsanspruchs ein strenges Freigabeverfahren bestehen. Nach Produktionsanlauf sorgen festgelegte Qualitätssicherungsmaßnahmen innerhalb des Produktionsprozesses dafür, dass Herstellungsfehler rechtzeitig erkannt und

abgestellt werden. Auch in der Nutzungsphase werden gemeinsam mit den Servicebetrieben sämtliche auftretende Fehler gesammelt, ausgewertet und abgestellt.

Bei der industriellen Herstellung unserer Produkte können durch Unfälle oder technische Störungen in Produktionsanlagen Wasser, Boden und Luft durch umweltgefährdende Stoffe verunreinigt werden. Dagegen haben wir vielfältige präventive und detektive Maßnahmen ergriffen. Hierzu gehören vorbeugende Anlagenwartung und -instandhaltung, regelmäßige Kontrollen durch Fachpersonal, Begehungen vor Ort, Gefahrenabwehrpläne, Gefahrstoffmanagement und Werksfeuerwehren.

Die internationale Präsenz mit einer Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen führt zu einer Diversifizierung der wirtschaftlichen Basis der MAN Gruppe. Hierdurch werden die Risiken der Abhängigkeit von Großkunden oder einzelnen Produkten und Märkten ausgeglichen. Damit sind allerdings auch Risiken durch Verletzung von MAN-Patenten durch Dritte und unerlaubte Weitergabe von unternehmensspezifischem MAN-Know-how durch Dritte verbunden. Daher beobachtet MAN die Absatzmärkte und schützt das Know-how des Unternehmens unter Umständen auch durch rechtliche Schritte.

Bei MAN Truck & Bus stellen Rückkaufverpflichtungen ein Risiko dar, falls die am Markt künftig erzielbaren Gebrauchtwagenenerlöse sich gegenüber den Erwartungen bei Vertragsabschluss wesentlich verändern. Dort, wo Garantien oder Bürgschaftsverpflichtungen Bestandteil der Kundenverträge sind, besteht das Risiko der ungerechtfertigten Inanspruchnahme. Diesem Risiko wird durch sorgfältige Vertragsgestaltung Rechnung getragen.

### Prozesse

Die MAN Gruppe sieht die ständige Optimierung der Geschäftsprozesse in Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb und Verwaltung als eine laufende Aufgabe an, um die Effizienz dieser Prozesse zu erhöhen und auch den Kostenrisiken in diesen Bereichen entgegenzuwirken. So werden beispielsweise die Zulieferer präventiv und fortlaufend überwacht, um Risiken aufgrund von Lieferverzögerungen oder Lieferantenausfällen frühzeitig zu erkennen und die Auswirkungen zu verringern. Auch in Bezug

auf eine optimierte Mittelbindung des Umlaufvermögens treibt MAN mit Nachdruck und Konsequenz eine Verbesserung der zugrunde liegenden Prozesse voran.

Im Zusammenhang mit ihren konzernweiten Geschäftstätigkeiten ist die MAN Gruppe mit verschiedenen Rechtsstreitigkeiten und rechtlichen Verfahren konfrontiert. Daraus ergeben sich teilweise erhebliche Risiken. MAN prüft, ggf. auch mit Unterstützung externer Rechtsberater, die jeweilige Rechtslage, um ungerechtfertigte Ansprüche abzuwenden oder eigene Ansprüche durchzusetzen. Für weitere Details wird auf „Rechtsstreitigkeiten“ verwiesen.

Die Geschäftsprozesse der MAN Gruppe werden durch Informationstechnologie intensiv unterstützt und teilweise erst ermöglicht. Neben den damit verbundenen Effizienzgewinnen entstehen auch Risiken. Teile der Infrastruktur können durch Unfälle, Katastrophen, technische Störungen oder Internetangriffe ausfallen und damit Geschäftsprozesse beeinträchtigen oder vollständig zum Erliegen bringen. Außerdem bestehen die Gefahren des unberechtigten Zugriffs, des Diebstahls, der Vernichtung oder des sonstigen Missbrauchs von betrieblichen Daten und Informationen. Der hieraus entstehende finanzielle Schaden und der Imageverlust können einzelne MAN-Gesellschaften oder sogar die gesamte MAN Gruppe treffen. Um die Verfügbarkeit, Integrität und Vertraulichkeit von Informationen zur Verringerung bzw. Vermeidung von Risiken zu gewährleisten, setzt MAN auf ein risikoorientiertes Managementsystem der Informationssicherheit wie auch auf moderne Hard- und Softwaretechnologien und effektive IT-Organisationsmechanismen in Verbindung mit einem beständig weiterentwickelten IT-bezogenen internen Kontrollsystem. Die Zentralisierung und das selektive Sourcing von IT-Betriebsaufgaben sowie die konsequente Einführung von IT-Service-Managementprozessen gemäß dem Organisationsstandard für IT-Prozesse ITIL (IT Infrastructure Library) tragen zu einer effizienten Unterstützung der Geschäftsprozesse bei. Mit der Organisation der Informationssicherheit in Anlehnung an den international anerkannten Sicherheitsstandard ISO 27001 hat die MAN Gruppe die Transparenz und Betriebssicherheit der IT-Prozesse und IT-Infrastruktur deutlich verbessert.

Mit dem Wirksamwerden der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO) sind die Anforderungen an die Verarbeitung personenbezogener Daten und die Dokumentation des Umgangs mit personenbezogenen Daten massiv gestiegen. MAN begegnet diesen Herausforderungen mit einer etablierten und weiter gestärkten Datenschutzorganisation, einem integrierten Datenschutzmanagementsystem sowie konkreten DS-GVO-Implementierungsprojekten, die auch umfangreiche Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen beinhalten. Trotz entsprechenden Vorkehrungen und Kontrollmaßnahmen kann jedoch auch im Bereich des Datenschutzes nicht völlig ausgeschlossen werden, dass das Fehlverhalten einzelner Mitarbeiter oder Angriffe von außen zu Datenschutzverstößen führen. Zudem besteht das Risiko, dass in der Folge von Prüfungen der Datenschutzaufsichtsbehörden Nachbesserungsmaßnahmen notwendig werden oder einzelne Unternehmen der MAN Gruppe mit Bußgeldern belegt werden.

In allen Geschäftsprozessen, inklusive des Rechnungslegungsprozesses, kommt dem internen Kontrollsystem, das darauf ausgerichtet ist, die Einhaltung der relevanten Regelwerke sicherzustellen und zur Reduzierung von Risiken und somit zum Vermögensschutz beizutragen, eine entscheidende Rolle zu.

### Mitarbeiter

Die fachliche Qualifizierung von Mitarbeitern ist ein wichtiges Anliegen von MAN als Unternehmen. Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zum Wettbewerb lassen sich nur mit erstklassigen Produkten und dem kundenspezifischen Angebot von produktbegleitenden Service- und Dienstleistungen herstellen. Chancen für die MAN Gruppe liegen weltweit in der fortlaufenden fachlichen Weiterqualifizierung aller Mitarbeiter vom Auszubildenden bis zum Management und bilden die grundlegende Basis für eine nachhaltige und vertrauensvolle Kundenbeziehung mit wiederkehrendem Geschäftserfolg in allen Märkten.

Mit der MAN Academy sichern wir konzernweit gleiche Kompetenz- und Qualitätsstandards in den Bereichen Berufsausbildung und Personalentwicklung sowie in der Qualifizierung der Berufsfamilien.

Internationale Qualifizierungs- und Ausbildungsangebote wirken sich positiv auf die Kundenzufriedenheit, Qualität und Umsätze in allen Unternehmensbereichen aus.

MAN verfolgt aktiv die Veränderungen in der Arbeitswelt und die damit verbundenen neuen Anforderungen an fachliches Wissen im Rahmen der Digitalisierung der Arbeitsprozesse. Hierzu sind bereits erste Angebote für die Mitarbeiter entwickelt worden. U.a. wird durch die MAN Zukunftswerkstatt eine innovative Arbeitswelt für die Mitarbeiter in einem ganzheitlichen Ansatz angeboten.

Sollte es zu einer vorsätzlichen oder fahrlässigen Verletzung von Gesetzen und Vorschriften durch Mitarbeiter bzw. Führungskräfte kommen, ergibt sich ein erhebliches Risiko für die MAN Gruppe. Den Risiken aus den Bereichen Korruption, Kartellrecht, Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung begegnet MAN durch eine Vielzahl von Maßnahmen im Rahmen des Compliance-Management-Systems. Hierzu gehören insbesondere der Code of Conduct, Compliance-Richtlinien und -Schulungen, der Compliance Helpdesk, das Hinweisgeberportal „Speak up“ sowie regelmäßige Compliance Risk Assessments und Kommunikationsmaßnahmen.

### Finanzen

Die MAN Gruppe ist aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit und internationalen Ausrichtung in erheblichem Maße Marktpreis-, Liquiditäts- und Kreditrisiken ausgesetzt. Diesen Risiken, die aufgrund von Marktschwankungen auch Chancen darstellen, begegnet die MAN Gruppe mit einem gruppenweiten Finanzrisikomanagement. Daneben bestehen Risiken aus ergebniswirksamen Wertänderungen von Beteiligungen und Pensionsverpflichtungen.

Unter Marktpreisrisiken fallen die Währungs-, Zinsänderungs- und Rohstoffpreisrisiken. Wenn die MAN-Gesellschaften Transaktionen in einer anderen Währung als ihrer funktionalen Währung durchführen, sind sie einem Währungsrisiko ausgesetzt. Die MAN Gruppe sichert daher Währungsrisiken aus Aufträgen, Forderungen und Verbindlichkeiten weitgehend und aus geplantem Absatz teilweise ab. Durch die Einbeziehung von Tochtergesellschaften oder assoziierten Gesellschaften aus Ländern außerhalb des Euroraums in den Konzernabschluss bestehen aufgrund der Währungsumrechnung Risiken.

Diese Translationsrisiken sichert MAN grundsätzlich nicht durch derivative Finanzinstrumente ab. Zinsrisiken entstehen aus zinssensitiven Vermögenswerten und Verbindlichkeiten. Das Zinsrisikomanagement verfolgt das Ziel, diese Risiken durch den Einsatz derivativer Finanzinstrumente weitgehend zu reduzieren. Zudem werden für die Herstellung der Produkte der MAN Gruppe Rohstoffe benötigt. Aus den Preisentwicklungen auf den Rohstoffmärkten oder Preisgleitklauseln bei Lieferantenverträgen können sich Rohstoffpreisrisiken ergeben. Diesen Risiken wird durch langfristige Lieferverträge, durch Preisgleitklauseln in Kundenverträgen und durch gezielte Rohstoffpreissicherungen im Bankenmarkt begegnet.

Das Liquiditätsrisiko beschreibt die Gefahr, dass die MAN Gruppe ihren finanziellen Verpflichtungen nicht in ausreichendem Maße nachkommen kann. Um die Liquidität sicherzustellen, werden die Mittelzu- und -abflüsse fortlaufend überwacht und gesteuert. Ferner wird die Entwicklung der Liquidität der MAN Gruppe im Rahmen einer detaillierten Finanzplanung überwacht. Das Finanzmanagement für die operativen Bereiche erfolgt, soweit rechtlich zulässig, im Wesentlichen zentral im Rahmen eines Cash Pooling. Zur externen Finanzierung werden die sich an den Finanzmärkten bietenden Möglichkeiten fortlaufend verfolgt, um die finanzielle Flexibilität der MAN Gruppe zu sichern. Zudem ergibt sich für die MAN Gruppe aufgrund der Zugehörigkeit zum Volkswagen Konzern die Möglichkeit, konzerninterne Finanzierungen zu nutzen.

Die MAN Gruppe ist daneben Kreditrisiken ausgesetzt. Diese beinhalten die Gefahr, dass ein Vertragspartner seinen vertraglichen Verpflichtungen aufgrund seiner eigenen wirtschaftlichen Situation oder des politischen Umfelds nicht nachkommt und damit einen finanziellen Verlust für die MAN Gruppe verursacht. Diese Länder- und Kontrahentenrisiken werden durch die sorgfältige Auswahl der Geschäftspartner, durch geeignete Vertrags- und Zahlungsbedingungen sowie durch Bürgschaften und Akkreditive reduziert. Ferner wird durch ein zentrales Cash Management verbunden mit einem Limitvergabesystem die Anlage flüssiger Mittel auf mehrere Finanzinstitute mit guter Bonität verteilt.

Weitergehende Informationen über das Management von Marktpreis-, Liquiditäts- und Kreditrisiken finden sich im „Konzernanhang“, Anmerkung (35).

Wenn es Anhaltspunkte für eine Wertminderung von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen gibt, ist die MAN Gruppe dem Risiko einer ergebniswirksamen Wertminderung ausgesetzt.

Weitergehende Informationen hierüber finden sich im „Konzernanhang“, Anmerkung (17).

Die leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen der MAN Gruppe sind zur Reduzierung der inhärenten finanzwirtschaftlichen Risiken und teilweise auch aufgrund gesetzlicher Vorgaben weitgehend durch vom Betriebsvermögen separiertes Pensionsvermögen gedeckt. Weitergehende Informationen hierüber finden sich im „Konzernanhang“, Anmerkung (26).

Die Planung der MAN Gruppe basiert auf Annahmen des Managements der MAN Gruppe. Diese Annahmen beziehen sich auf die geschäftliche Entwicklung oder andere externe Faktoren, die schwer vorherzusagen sind oder nicht von der MAN beeinflusst werden können, sowie auf teilweise noch umzusetzende Maßnahmen. Daher besteht ein Risiko, dass die Annahmen zur Planung unvollständig oder inkorrekt sein können und daraus eine Abweichung zwischen geplantem und tatsächlichem Ergebnis entstehen kann. Es können sich für MAN auch Chancen ergeben, falls die tatsächliche Entwicklung positiv von der erwarteten abweicht.

#### **Beurteilung des Vorstands zur Risiko- und Chancensituation des Konzerns**

Aufgrund der Veräußerung von Power Engineering zum 31. Dezember 2018 sind die entsprechenden operativen Risiken nicht mehr Bestandteil des Risikoprofils der MAN Gruppe. Dadurch sind insbesondere im Risikofeld „Markt“ Risiken im Zweitaktmotorengeschäft, im Risikofeld „Produkte“ Risiken aus langlaufenden Kundenverträgen sowie im Risikofeld „Prozesse“ Risiken aus langfristiger Fertigung nicht mehr berücksichtigt.

Wie schon im Vorjahr überwiegen bei den kurzfristigen Risiken die Marktrisiken weiterhin die anderen Risikofelder, wobei sich die aggregierte Risikolage nur unwesentlich verändert hat. Die relative Bedeutung der einzelnen Risikofelder hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert. Bei den Marktrisiken handelt es sich wie bereits im Vorjahr um Risiken in der Margen- und Absatzentwicklung sowie um Unsicherheiten in den relevanten Märkten. Unter den Finanzrisiken birgt wie im Vorjahr die zukünftige Währungsentwicklung ebenfalls bedeutsame Unsicherheit. Bei den produktbezogenen Risiken stehen analog zum Vorjahr vor allem Kostenüberschreitungen bei der Neu- und Weiterentwicklung der Produkte im Fokus. Schwerpunkt der prozessbezogenen Risiken sind, ebenfalls wie im Vorjahr, vor allem Risiken aus Rechtsstreitigkeiten. Im Risikofeld Mitarbeiter sind nach wie vor die Risiken von geringerer Bedeutung. Die identifizierten Chancen können den Risiken nur teilweise entgegenwirken. Anlässlich der im GRC-Gremium der MAN Gruppe berichteten Risiken konnte sich der Vorstand davon überzeugen, dass in den Bereichen keine wesentlichen Risiken vorliegen, welche auf Basis der vorgenommenen Nettobewertung einzeln oder in Summe nicht durch die budgetierten Operativen Ergebnisse abgedeckt sind. Dies gilt auch für Risiken, für die eine höhere Brutto-Schadenshöhe ermittelt wurde, da für diese risikomindernde Maßnahmen getroffen wurden bzw. eine niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit zu unterstellen war.

Der Vorstand stellt auf Basis des von der MAN Gruppe etablierten Risikomanagementsystems fest, dass zum jetzigen Zeitpunkt keine Risiken erkennbar sind, die zu einer dauerhaften und wesentlichen Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der MAN Gruppe führen könnten. Das eingeführte Risikomanagementsystem sowie die damit im Zusammenhang stehenden organisatorischen Maßnahmen erlauben es dem Vorstand, Risiken zeitnah zu erkennen und adäquate Maßnahmen einzuleiten. Der Fokus der Aktivitäten im Jahr 2019 wird angesichts der teilweise unsicheren Entwicklung weiterhin auf dem Management der Marktrisiken liegen.

## Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren

Die Europäische Kommission führte im Jahr 2011 Durchsuchungen bei europäischen Lkw-Herstellern wegen des Verdachts auf Kartellrechtsverstöße im Nutzfahrzeuggeschäft durch und übermittelte im November 2014 in diesem Zusammenhang sowohl MAN wie auch den anderen betroffenen Nutzfahrzeug-Herstellern die sogenannten Beschwerdepunkte mit den gegen sie erhobenen Vorwürfen. Mit ihrer Vergleichsentscheidung im Juli 2016 hat die Europäische Kommission gegen fünf europäische Nutzfahrzeug-Hersteller Geldbußen wegen „Absprachen über Preise und Bruttolistenpreiserhöhungen für Lkw im Europäischen Wirtschaftsraum sowie [...] Absprachen über den Zeitplan und die Weitergabe der Kosten für die Einführung von Emissionstechnologien für mittlere und schwere Lastkraftwagen nach den Abgasnormen Euro 3 bis Euro 6“ im Zeitraum vom 17. Januar 1997 bis zum 18. Januar 2011 (für MAN: bis zum 20. September 2010) verhängt. Da MAN die Europäische Kommission als Kronzeuge über die Unregelmäßigkeiten informiert hatte, wurde MAN die Geldbuße vollständig erlassen.

Eine Reihe von direkten oder indirekten Kunden, die Lkw gekauft oder geleast haben, haben in unterschiedlichen Jurisdiktionen Klagen u. a. gegen eine oder mehrere MAN-Gesellschaften, die Adressaten der Kommissionsentscheidung sind, und/oder sonstige Unternehmen der MAN Gruppe erhoben oder sind solchen beigetreten. Wie in jedem Kartellverfahren können weitere Schadensersatzklagen folgen.

Diese Verfahren variieren erheblich in ihrem Umfang: Während manche Kläger lediglich einen einzelnen Lkw bezogen haben, sind in anderen Verfahren eine Vielzahl von Lkw Streitgegenstand. Andere Kunden haben ihre vermeintlichen Ansprüche an sogenannte Klagevehikel abgetreten, die vermeintliche Schadensersatzansprüche von verschiedenen Kunden in einer Klage „bündeln“, oder sind anhängigen Klagen als (weitere) Kläger beigetreten. Die große Mehrheit der Verfahren befindet sich noch im frühen Stadium.

In drei Verfahren erließ das Landgericht Hannover Grundurteile, ohne jedoch die Frage zu klären, ob es tatsächlich zu einem Schaden gekommen ist. In allen drei Fällen haben die beklagten MAN-Gesellschaften Berufung zum Oberlandesgericht Celle eingelegt. Zuletzt wies das Landgericht Dortmund eine Klage gegen MAN wegen mangelnder Substantiierung der behaupteten Schadenspositionen ab.

Außerhalb Deutschlands wurden Gerichtsverfahren gegen MAN wegen angeblicher Schäden im Zusammenhang mit dem Lkw-Fall u. a. in Österreich, Belgien, Frankreich, Ungarn, Irland, Italien, Nordirland, Norwegen und Spanien eingeleitet. So sind beispielsweise derzeit in den Niederlanden eine Reihe von Verfahren von Klagevehikeln anhängig, welche vermeintliche Schadensersatzansprüche verschiedener Kunden durch Abtretungen gebündelt haben. Weiterhin gibt es in England neben einer kleinen Anzahl von Individualklagen auch zwei Anträge auf Zulassung von Sammelklagen (class actions): einen der Road Haulage Association, der u. a. gegen MAN gerichtet ist, sowie einen der UK Trucks Claim Limited, der zwar nicht gegen MAN gerichtet ist, in dem Verfahren MAN jedoch als Streithelfer beigetreten ist. In beiden Fällen wurde die Sammelklage bislang nicht zugelassen. Ein weiterer Antrag auf Zulassung einer Sammelklage gegen die fünf Adressaten der Kommissionsentscheidung sowie Scania ist derzeit vor dem District Court of Lod in Israel anhängig. Die Sammelklage wurde ebenfalls bislang nicht zugelassen.

In Spanien wurden sechs Klagen entweder abgewiesen, aufgegeben oder anderweitig beendet. Gegen keine der Entscheidungen wurde bislang in der Sache Rechtsmittel eingelegt. In Ungarn wurden vier Klagen jeweils wegen der Unzuständigkeit des ungarischen Gerichts abgewiesen. Alle vier Entscheidungen wurden in zweiter Instanz verworfen. In Norwegen bestätigte der Oslo District Court seine Zuständigkeit für norwegische Kläger bei Klagen gegen alle fünf Adressaten der Kommissionsentscheidung. Sämtliche Lkw-Hersteller haben Rechtsmittel gegen diese Entscheidung eingelegt.

In Belgien hat das Handelsgericht Gent ein Grundurteil erlassen, mit dem es die Haftung der belgischen MAN Truck & Bus N.V. wegen des Lkw-Falls ablehnte; zugleich bejahte das Handelsgericht die grundsätzliche Haftung der MAN SE. Die Frage, ob und ggf. in welcher Höhe dem Kläger ein Schaden entstanden ist, will das Gericht gutachtlich klären lassen. Das Urteil ist nicht rechtskräftig.

In Brasilien leitete die brasilianische Finanzverwaltung ein Steuerverfahren gegen MAN Latin America ein, in dem es um die Bewertung steuerlicher Auswirkungen der in 2009 gewählten Erwerbsstruktur für MAN Latin America geht. Im Dezember 2017 ist im sogenannten Administrative Court Verfahren ein zweitinstanzliches, für MAN Latin America negatives Urteil ergangen. Gegen dieses Urteil hat MAN Latin America vor dem regulären Gericht im Jahr 2018 Klage erhoben. Die betragsmäßige Abschätzung des Risikos für den Fall, dass sich die Finanzverwaltung insgesamt mit ihrer Auffassung durchsetzen könnte, ist aufgrund der Verschiedenheit der ggf. nach brasilianischem Recht zur Anwendung kommenden Strafzuschläge nebst Zinsen mit Unsicherheit behaftet. Es wird jedoch weiterhin mit einem für MAN Latin America positiven Ausgang gerechnet. Für den gegenteiligen Fall könnte sich ein Risiko von rund 683 Mio € für den beklagten Gesamtzeitraum ab 2009 ergeben. Die Bewertung basiert auf den stichtagsbezogen aufgelaufenen Beträgen für die eingeklagte Steuerschuld inklusive möglicher zu erwartender Strafzuschläge sowie aufgelaufener Zinsen, jedoch ohne Berücksichtigung einer künftigen Verzinsung sowie unter Verzicht auf eine entsprechende Abzinsung.

Im Zusammenhang mit ihren konzernweiten Geschäftstätigkeiten ist MAN zusätzlich zu den oben beschriebenen Sachverhalten mit verschiedenen Rechtsstreitigkeiten und rechtlichen Verfahren konfrontiert. Obwohl in solchen Fällen eventuelle negative Entscheidungen wesentliche Auswirkungen auf die Ergebnisse in einer Berichtsperiode haben könnten, geht MAN nicht davon aus, dass durch diese wesentliche negative Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von MAN entstehen können. MAN toleriert keine Compliance-Verstöße. Weder Korruption noch Wettbewerbsverstöße werden von MAN geduldet, gefördert oder akzeptiert.

Angaben gem. IAS 37 „Rückstellungen, Eventualschulden und Eventualforderungen“ werden zu bestimmten Rechtsstreitigkeiten nicht gemacht, sofern das Unternehmen zu dem Schluss kommt, dass diese Angaben das Ergebnis des jeweiligen rechtlichen Verfahrens ernsthaft beeinträchtigen könnten. Zum heutigen Zeitpunkt erwartet die MAN Gruppe aus diesen Verfahren keine wesentlichen negativen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.



# PROGNOSEBERICHT

Schwächeres Wachstum der Weltwirtschaft,  
Umsatz 2019 leicht über Vorjahresniveau,  
spürbarer Anstieg des Operativen Ergebnisses

Im Folgenden beschreiben wir die voraussichtliche künftige Entwicklung der MAN Gruppe und der Rahmenbedingungen ihrer Geschäftstätigkeit. Risiken und Chancen, die eine Abweichung von den prognostizierten Entwicklungen bewirken, stellen wir im Kapitel „Risiko- und Chancenbericht“ dar.

## **Etwas schwächeres Wachstum der Weltwirtschaft**

Unseren Planungen liegt die Annahme zugrunde, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft 2019 verlangsamen wird. Risiken sehen wir weiterhin in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten von anhaltenden geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Wir gehen deshalb davon aus, dass sowohl die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch die Schwellenländer eine schwächere Dynamik aufweisen werden als 2018. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

In Westeuropa wird sich das Wirtschaftswachstum 2019 im Vergleich zum Berichtsjahr vermutlich verlangsamen. Große Herausforderungen stellen weiterhin die Lösung struktureller Probleme sowie die ungewissen Auswirkungen des geplanten Austritts Großbritanniens aus der EU dar. In Deutschland wird das Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2019 voraussichtlich weniger stark steigen als im Berichtsjahr. Die Lage auf dem Arbeitsmarkt dürfte stabil bleiben und den privaten Konsum stützen. In Zentraleuropa erwarten wir für 2019 niedrigere Wachstumsraten als im abgelaufenen Geschäftsjahr. Die wirtschaftliche Lage Osteuropas sollte sich dagegen weiter stabilisieren, sofern sich der Konflikt zwischen Russland und der Ukraine nicht verschärft. Das Wachstum der russischen Wirtschaft wird sich voraussichtlich etwas verlangsamen.

Wir gehen davon aus, dass die wirtschaftliche Lage in den USA im Jahr 2019 stabil bleibt. Im Vergleich zum Berichtsjahr sollte das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts aber geringer ausfallen. Die US-Notenbank wird im Laufe des Jahres 2019 voraussichtlich weitere Zinsanhebungen durchführen. Das Wachstum in Kanada sollte in etwa auf dem Niveau des Vorjahres liegen, während es sich in Mexiko dagegen vermutlich weiter verlangsamt.

Die brasilianische Wirtschaft wird sich aller Voraussicht nach im Jahr 2019 weiter stabilisieren und etwas stärker wachsen als im Berichtsjahr. In Argentinien dürfte die wirtschaftliche Lage bei anhaltend hoher Inflation angespannt bleiben.

Die chinesische Wirtschaft wird 2019 voraussichtlich auf relativ hohem Niveau weiter wachsen, angesichts der handelspolitischen Auseinandersetzungen mit den USA jedoch im Vergleich zu den Vorjahren weniger dynamisch.

## **Europäischer Lkw-Markt leicht rückläufig, spürbare Steigerung in Südamerika**

Wir erwarten, dass sich der europäische Lkw-Markt 2019 gegenüber dem Berichtsjahr insgesamt leicht rückläufig entwickeln wird. Für Westeuropa gehen wir davon aus, dass die Nachfrage im Jahr 2019 leicht zurückgehen wird. In Deutschland erwarten wir den Lkw-Markt leicht unter dem Vorjahresniveau. Auch in den Märkten Zentral- und Osteuropas erwarten wir einen leichten Nachfragerückgang. In Russland rechnen wir 2019 mit einer deutlichen Erholung der Nachfrage. Wir gehen davon aus, dass die Lkw-Nachfrage in der Region Südamerika 2019 spürbar steigen wird.

Auf den für MAN relevanten Busmärkten rechnen wir für das Jahr 2019 mit einer Nachfrage leicht über dem Niveau des Vorjahres. Für Westeuropa erwarten wir einen leichten Marktanstieg. In Zentral- und Osteuropa rechnen wir mit einer deutlich rückläufigen Nachfrage. In Südamerika werden die Neuzulassungen voraussichtlich moderat über dem Vorjahreswert liegen.

#### **Einschätzung des Vorstands zur Umsatz- und Ergebnisentwicklung**

Basierend auf den beschriebenen Prognosen zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und zur Entwicklung der für MAN relevanten Märkte erwartet der Vorstand der MAN SE aus heutiger Sicht Folgendes:

Der Umsatz der MAN Gruppe wird im Jahr 2019 voraussichtlich leicht über dem Vorjahresniveau liegen. Dabei gehen wir davon aus, dass Absatz und Umsatz von MAN Truck & Bus in etwa konstant bleiben. Bei MAN Latin America werden Absatz und Umsatz voraussichtlich spürbar steigen. Das Operative Ergebnis und die Operative Rendite der MAN Gruppe werden sich 2019 gegenüber dem Vorjahr spürbar verbessern. Bei MAN Truck & Bus wird sich das Operative Ergebnis spürbar verbessern, da der Vorjahreswert durch die Aufwendungen im Zusammenhang mit der Restrukturierung der Indien-Aktivitäten belastet war. Bei MAN Latin America wird ein leichter volumenbedingter Anstieg des Operativen Ergebnisses erwartet.

Für die Prognose des Geschäftsjahres 2019 kommt dabei die neue Rechnungslegungsnorm IFRS 16 (Leasingverhältnisse) zur Anwendung. Aus dieser Änderung erwarten wir keinen wesentlichen Einfluss auf Umsatz und Operatives Ergebnis. Für weitere Informationen wird auf den Konzernanhang verwiesen.

#### **Hinweis auf Unsicherheiten im Ausblick**

Die zuvor beschriebenen zukunftsgerichteten Aussagen und Informationen beruhen auf heutigen Erwartungen und bestimmten Annahmen. Sie bergen daher eine Reihe von Risiken und Ungewissheiten, die im Abschnitt „Risiko- und Chancenbericht“ sowie auch in weiteren Veröffentlichungen beschrieben werden, sich aber nicht auf diese beschränken. Viele Faktoren liegen außerhalb des Einflussbereichs der MAN Gruppe. Sofern einer der Unsicherheitsfaktoren eintritt oder sich die zugrunde liegenden Erwartungen und Annahmen als nicht zutreffend erweisen, können die tatsächlichen Leistungen und Ergebnisse der MAN Gruppe wesentlich von den in diesen Aussagen genannten oder implizit zum Ausdruck gebrachten Ergebnissen abweichen. MAN übernimmt keine Verpflichtung und beabsichtigt auch nicht, diese zukunftsgerichteten Aussagen laufend zu aktualisieren.

# NACHTRAGSBERICHT

Nach dem Bilanzstichtag sind keine Ereignisse eingetreten, die für die MAN Gruppe von wesentlicher Bedeutung sind und zu einer veränderten Beurteilung des Unternehmens führen könnten.

# GESONDERTER NICHTFINANZIELLER KONZERNBERICHT

Die MAN SE macht von der Möglichkeit gemäß § 315b Abs. 2 HGB Gebrauch, sich von der Abgabe der nichtfinanziellen Konzernklärung zu befreien, und verweist auf den zusammengefassten gesonderten nichtfinanziellen Bericht der Volkswagen AG für das Geschäftsjahr 2018, der auf der Internetseite [↗ https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2018/Nichtfinanzieller\\_Bericht\\_2018\\_d.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2018/Nichtfinanzieller_Bericht_2018_d.pdf) in deutscher Sprache und unter [↗ https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2018/Nonfinancial\\_Report\\_2018\\_e.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2018/Nonfinancial_Report_2018_e.pdf) in englischer Sprache spätestens ab dem 30. April 2019 abrufbar ist.

# VERGÜTUNGSBERICHT FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2018

## Vergütungen der Mitglieder des Vorstands

Bei der MAN SE bereitet grundsätzlich das Präsidium des Aufsichtsrats die Entscheidungen über die Festsetzung der Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder vor. Die Festsetzung der Gesamtvergütung erfolgt anschließend – entsprechend den gesetzlichen Vorgaben – durch das Plenum des Aufsichtsrats.

Im Geschäftsjahr 2018 waren bei der MAN SE nur Vorstandsmitglieder bestellt, die auf der Grundlage ihrer Dienstverträge mit der MAN Truck & Bus AG (Herren Drees, Dr. Intra und Lafrentz) oder der MAN Energy Solutions SE (Herr Dr. Lauber) entsprechend der dort jeweils geltenden Vergütungsstruktur von diesen vergütet wurden. Eine weitere Vergütung durch die MAN SE erfolgte nicht.

### Vergütungsstruktur und -bestandteile

Die Vergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich aus erfolgsunabhängigen Gehalts- und Sachleistungen sowie Versorgungsbeiträgen und aus erfolgsbezogenen variablen Komponenten zusammen. Die erfolgsbezogenen variablen Vergütungsteile berücksichtigen die individuelle Leistung, den unternehmerischen Erfolg und langfristige, strategische Ziele.

Die Vergütungsstruktur und -bestandteile beruhen auf dem jeweils geltenden Dienstvertrag.

### A) Feste Vergütung

Die feste Vergütung wird als monatliches Gehalt geleistet. Hinzu kommen Sachbezüge, die insbesondere die Überlassung von Dienstwagen sowie die Übernahme von Versicherungsprämien umfassen. Zudem stehen den Vorstandsmitgliedern Fahrer für Dienstfahrten zur Verfügung.

Eine Überprüfung und ggf. Anpassung der festen Vergütung erfolgt regelmäßig unter Berücksichtigung der allgemeinen Gehaltsentwicklung und des Verantwortungsbereichs des jeweiligen Vorstandsmitglieds.

### B) Variable Vergütung

Die variable Vergütung wird auf Basis von drei gleich gewichteten Komponenten bemessen, die jeweils auf 200% des Zielwerts begrenzt sind:

- Langzeitbonus (LTI)
- Unternehmensbonus (UB)
- Persönlicher Leistungsbonus (PLB)

Der **Langzeitbonus** ist unmittelbar mit den Zielen der Strategie 2018 des Volkswagen Konzerns verknüpft und orientiert sich an den aus der Strategie abgeleiteten Erfolgskriterien. Für die Ermittlung wird ein Vierjahreszeitraum zugrunde gelegt.

Zielfelder sind:

- Top-Kundenzufriedenheit, gemessen am Kundenzufriedenheitsindex,
- Top-Arbeitgeber, gemessen am Mitarbeiterindex,
- Absatzsteigerung, gemessen am Wachstumsindex und
- Steigerung der Rendite, gemessen am Renditeindex.

Der Kundenzufriedenheitsindex errechnet sich anhand von Indikatoren, die die Gesamtzufriedenheit der Kunden mit den ausliefernden Händlern, den Neufahrzeugen und den Servicebetrieben auf Basis des jeweils vorangehenden Werkstattbesuchs abbilden. Der Mitarbeiterindex wird aus den Indikatoren „Beschäftigung“ und „Produktivität“ sowie der Beteiligungsquote und dem Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen ermittelt. Der Wachstumsindex errechnet sich aus den Indikatoren „Auslieferung an Kunden“ und „Marktanteil“. Der Renditeindex ergibt sich aus der Entwicklung der Umsatzrendite und der Dividende der Stammaktie.

Die ermittelten Indizes zur Kundenzufriedenheit, zum Bereich Mitarbeiter und zur Absatzsituation werden addiert und das Ergebnis wird anschließend mit dem Renditeindex multipliziert. Diese Methodik stellt sicher, dass der LTI nur dann ausgezahlt wird, wenn der Konzern auch finanziell erfolgreich ist. Wird bei der Umsatzrendite der Schwellenwert von 1,5% nicht überschritten, beträgt der Renditeindex null, folglich liegt auch der Gesamtindex für das betreffende Geschäftsjahr bei null.

Der **Unternehmensbonus** der MAN Truck & Bus AG beteiligt den Vorstand am Geschäftserfolg von MAN Truck & Bus sowie von TRATON. Der Erfolg der MAN Truck & Bus wird ermittelt am Operativen Ergebnis von MAN Truck & Bus (Gewichtung zu 2/3) und der Erfolg von TRATON wird ermittelt am Return on Sales (RoS) von TRATON (Gewichtung zu 1/3). Für die Ermittlung wird jeweils ein Zweijahreszeitraum zugrunde gelegt.

Die Zielerreichung wird wie folgt ermittelt:

- Operatives Ergebnis von MAN Truck & Bus:  
Der Durchschnittswert aus den Operativen Ergebnissen des Berichtsjahres und des vorangegangenen Geschäftsjahres wird einem durch den Aufsichtsrat der Gesellschaft vor Beginn des Geschäftsjahres der Gewährung festgelegten Zielwert gegenübergestellt. Der Zielwert stellt die 100 %-ige Zielerreichung dar. Der Zielwert wird in regelmäßigen Abständen (mindestens in einem Abstand von drei Jahren) durch den Aufsichtsrat der MAN Truck & Bus AG überprüft und ggf. angepasst.

Das resultierende prozentuale Verhältnis zwischen Durchschnittswert und Zielwert ergibt den Prozentwert für die Zielerreichung, der bei 200 % des Durchschnittswerts gedeckelt ist („Cap“). Der so ermittelte Prozentwert für die Zielerreichung fließt mit einer Gewichtung von 2/3 in die Berechnung des Unternehmensbonus ein.

- Return on Sales (RoS) von TRATON:  
Der Durchschnittswert aus dem Return on Sales (RoS) des Berichtsjahres und des vorangegangenen Geschäftsjahres wird einem durch den Aufsichtsrat der Gesellschaft vor Beginn des Geschäftsjahres der Gewährung festgelegten Zielwert gegenübergestellt. Der Zielwert stellt die 100 %-ige Zielerreichung dar. Der Zielwert wird in regelmäßigen Abständen (mindestens in einem Abstand von drei Jahren) durch den Aufsichtsrat der TRATON SE überprüft und ggf. angepasst.

Das resultierende prozentuale Verhältnis zwischen Durchschnittswert und Zielwert ergibt den Prozentwert für die Zielerreichung, der bei 200 % des Durchschnittswerts gedeckelt ist („Cap“). Der so ermittelte Prozentwert für die Zielerreichung fließt mit einer Gewichtung von 1/3 in die Berechnung des Unternehmensbonus ein.

Der **Unternehmensbonus** der MAN Energy Solutions SE beteiligt den Vorstand am Geschäftserfolg von MAN Energy Solutions. Der Erfolg von MAN Energy Solutions wird ermittelt am Operativen Ergebnis von MAN Energy Solutions.

Die Zielerreichung wird wie folgt ermittelt:

- Der Durchschnittswert aus den Operativen Ergebnissen des Berichtsjahres und des vorangegangenen Geschäftsjahres wird einem durch den Aufsichtsrat der Gesellschaft vor Beginn des Geschäftsjahres der Gewährung festgelegten Zielwert gegenübergestellt. Der Zielwert stellt die 100 %-ige Zielerreichung dar. Der Zielwert wird in regelmäßigen Abständen (mindestens in einem Abstand von drei Jahren) durch den Aufsichtsrat der MAN Energy Solutions SE überprüft und ggf. angepasst.

Das resultierende prozentuale Verhältnis zwischen Durchschnittswert und Zielwert ergibt den Prozentwert für die Zielerreichung, der bei 200 % des Durchschnittswerts gedeckelt ist („Cap“).

Der **Persönliche Leistungsbonus** honoriert die individuelle Leistung im vorangegangenen Geschäftsjahr anhand der Zielerfüllung gemäß individueller Zielvereinbarung und der Leistungsbewertung. Für die Bonusfestlegung werden quantitative und qualitative Faktoren zugrunde gelegt. Die individuelle Festlegung des Persönlichen Leistungsbonus erfolgt durch den jeweils zuständigen Aufsichtsrat der MAN Truck & Bus AG bzw. der MAN Energy Solutions SE.

### C) Betriebliche Altersversorgung

Die Versorgungsansprüche der Vorstandsmitglieder umfassen bei regulärer Beendigung der Tätigkeit Alters-, Invaliditäts- und Hinterbliebenenversorgung. Anwartschaften werden im Rahmen eines beitragsorientierten, fondsakkessorischen Versorgungssystems, dem Kapitalkontenplan, aufgebaut.

Die MAN Truck & Bus AG (für die Herren Drees und Dr. Intra) bzw. die MAN Energy Solutions SE (für Herrn Dr. Lauber) leisten jährlich einen Beitrag in Höhe von 20 % der beitragsfähigen Bezüge, die der Summe der jeweils vertraglich vereinbarten festen und variablen Vergütung (bestehend aus Unternehmensbonus und Persönlichem Leistungsbonus) entsprechen. Eigenbeiträge durch Brutto-Entgeltumwandlung sind möglich.

Die geleisteten Beiträge und ihre Verzinsung werden auf individuellen Kapitalkonten kumuliert. Die Wertentwicklung des Kapitalkontos ist unmittelbar an den Kapitalmarkt geknüpft und wird durch einen Korb von Indizes und sonstigen geeigneten Parametern bestimmt. Die Anlagerisiken werden mit zunehmendem Alter sukzessive reduziert (Life-Cycle-Konzept).

Im Versorgungsfall wird das Guthaben auf dem Kapitalkonto, mindestens jedoch die Summe der geleisteten Beiträge, wahlweise als Einmalbetrag, als Zahlung in Raten oder verrentet ausbezahlt.

Bei Invalidität oder im Todesfall wird der aufgelaufene Kontostand, mindestens aber ein Kapital in Höhe des Vierfachen des Jahresbetrags der individuellen festen Vergütung, ausbezahlt.

#### **Besondere dienstvertragliche Regelungen**

Im Fall einer vorzeitigen Beendigung einer Bestellung ohne einen zur fristlosen Kündigung des Dienstvertrages berechtigenden wichtigen Grund und auf Veranlassung der jeweiligen Gesellschaft erhält das betroffene Mitglied des Vorstands die feste Vergütung, die Tantieme, die Zuschüsse zu Versicherungen sowie die Beiträge zum Versorgungssystem bis zum Ende der regulären Amtszeit, maximal aber für zwei Jahre. Einkünfte aus anderweitigen Tätigkeiten werden angerechnet.

Besondere Change-of-Control-Regelungen sind nicht vorgesehen.

Bei der Bestellung der Herren Drees, Dr. Intra, Lafrentz und Dr. Lauber zu Mitgliedern des Vorstands der Gesellschaft wurden die folgenden Sondervereinbarungen mit diesen Vorstandsmitgliedern getroffen:

Die MAN Truck & Bus AG hat sich dazu verpflichtet, die Aufwendungen, die zur Fortführung der für Herrn Lafrentz bereits im Volkswagen Konzern bestehenden Versorgungszusagen erforderlich sind, zu übernehmen.

Mit den Herren Dr. Intra und Lafrentz wurden Sondervereinbarungen zu einer garantierten variablen Vergütung getroffen. Im Geschäftsjahr 2017 hatten die Herren Dr. Intra, Lafrentz und Dr. Lauber Anspruch auf eine

garantierte variable Vergütung; aufgrund der tatsächlichen Zielerreichung überstieg die variable Vergütung der Herren Dr. Intra, Lafrentz und Dr. Lauber die jeweils vereinbarten Garantiebeträge. Herr Drees hatte in den Monaten Januar bis Juni 2017 Anspruch auf eine garantierte monatliche Tantieme.

Herr Drees hat im Geschäftsjahr 2017 zudem einen Sonderbonus erhalten.

#### **Vergütung der Vorstandsmitglieder 2018**

Insgesamt belief sich die Vergütung der aktiven Mitglieder des Vorstands für ihre Tätigkeit im Geschäftsjahr 2018 auf 5 829 T€ zzgl. 838 T€ für Altersversorgung (5 739 T€ zzgl. 629 T€ für Altersversorgung). Der Barwert der Versorgungsverpflichtungen belief sich am 31. Dezember 2018 auf 2 985 T€. Davon entfielen 782 T€ auf Herrn Drees, 1 525 T€ auf Herrn Dr. Intra und 678 T€ auf Herrn Dr. Lauber. Am 31. Dezember 2017 betrug der Barwert der Versorgungsverpflichtungen gegenüber den zum Jahresende amtierenden Vorstandsmitgliedern 2 381 T€. Einzelheiten der Vergütung ergeben sich in individualisierter Form aus der im „Konzernanhang“, Anmerkung (37), abgedruckten Aufstellung sowie aus den nachstehenden Tabellen.

Herrn Josef Schelchshorn, der bis zum Ablauf des 30. Juni 2017 auf Grundlage eines Dienstvertrags mit der Volkswagen AG als Mitglied des Vorstands der MAN SE tätig war, wurde im April 2018 durch die Volkswagen AG für das Geschäftsjahr 2017 ein entsprechend der Dauer seiner Bestellung zum Mitglied des Vorstands der MAN SE zeitanteiliger Bonus in Höhe von 600 T€ brutto ausbezahlt.

Der Ausweis der Vergütung der Vorstandsmitglieder in individualisierter Form erfolgt in diesem Vergütungsbericht auf Grundlage der im DCGK empfohlenen einheitlichen Mustertabellen in der Fassung vom 7. Februar 2017. Wesentliches Merkmal dieser Mustertabellen ist der getrennte Ausweis der gewährten Zuwendungen (Tabelle 1) und des tatsächlich erfolgten Zuflusses (Tabelle 2). Bei den Zuwendungen werden die Zielwerte (Auszahlung bei 100% Zielerreichung) sowie die erreichbaren Minimal- und Maximalwerte angegeben.

Tabelle 1: Vergütung der Vorstandsmitglieder 2018 (gewährte Zuwendungen)

T€	Joachim Drees <sup>1</sup> Vorsitzender des Vorstands			
	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)
Festvergütung	510	624	624	624
Nebenleistungen	64	68	68	68
<b>Summe</b>	<b>574</b>	<b>692</b>	<b>692</b>	<b>692</b>
Einjährige variable Vergütung (PLB)	285	312	0	624
Mehrfährige variable Vergütung				
UB (2 Jahre)	285	312	0	624
LTI (4 Jahre)	285	312	0	624
Sonstiges (Sondereinbarungen)	60	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>915</b>	<b>936</b>	<b>0</b>	<b>1 872</b>
Versorgungsaufwand	186	264	264	264
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1 675</b>	<b>1 892</b>	<b>956</b>	<b>2 828</b>

  

T€	Dr. Carsten Intra <sup>1,2</sup> Mitglied des Vorstands, Personal und Arbeitsdirektor			
	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)
Festvergütung	225	480	480	480
Nebenleistungen	16	34	34	34
<b>Summe</b>	<b>241</b>	<b>514</b>	<b>514</b>	<b>514</b>
Einjährige variable Vergütung (PLB)	113	240	0	480
Mehrfährige variable Vergütung				
UB (2 Jahre)	113	240	0	480
LTI (4 Jahre)	113	240	0	480
Sonstiges (Sondereinbarungen)	0	0	480	0
<b>Summe</b>	<b>338</b>	<b>720</b>	<b>480</b>	<b>1 440</b>
Versorgungsaufwand	84	228	228	228
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>663</b>	<b>1 462</b>	<b>1 222</b>	<b>2 182</b>

  

T€	Jan-Henrik Lafrentz <sup>1</sup> Mitglied des Vorstands, Finanz			
	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)
Festvergütung	408	408	408	408
Nebenleistungen	36	39	39	39
<b>Summe</b>	<b>444</b>	<b>447</b>	<b>447</b>	<b>447</b>
Einjährige variable Vergütung (PLB)	204	204	0	408
Mehrfährige variable Vergütung				
UB (2 Jahre)	204	204	0	408
LTI (4 Jahre)	204	204	0	408
Sonstiges (Sondereinbarungen)	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>612</b>	<b>612</b>	<b>0</b>	<b>1 224</b>
Versorgungsaufwand <sup>8</sup>	96	97	97	97
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1 152</b>	<b>1 156</b>	<b>544</b>	<b>1 768</b>

<sup>1</sup> Dienstvertrag MAN Truck & Bus AG<sup>2</sup> Eintritt 01.07.2017<sup>8</sup> Die Zuführungsweiterbelastung des Jahres 2018 wird im Folgejahr an die Volkswagen AG ausbezahlt.



Tabelle 1: Vergütung der Vorstandsmitglieder 2018 (gewährte Zuwendungen)

T€	Dr. Uwe Lauber <sup>3,4,7</sup> Mitglied des Vorstands			
	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)
Festvergütung	400	480	480	480
Nebenleistungen	26	31	31	31
<b>Summe</b>	<b>426</b>	<b>511</b>	<b>511</b>	<b>511</b>
Einjährige variable Vergütung (PLB)	200	240	0	480
Mehrfährige variable Vergütung				
UB (2 Jahre)	200	240	0	480
LTI (4 Jahre)	200	240	0	480
Sonstiges (Sondervereinbarungen)	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>600</b>	<b>720</b>	<b>0</b>	<b>1 440</b>
Versorgungsaufwand	165	249	249	249
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1 191</b>	<b>1 480</b>	<b>760</b>	<b>2 200</b>

  

T€	Josef Schelchshorn <sup>5,6</sup> Mitglied des Vorstands, Personal und Arbeitsdirektor			
	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)
Festvergütung	220	-	-	-
Nebenleistungen	18	-	-	-
<b>Summe</b>	<b>238</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Einjährige variable Vergütung (PLB)	140	-	-	-
Mehrfährige variable Vergütung				
UB (2 Jahre)	140	-	-	-
LTI (4 Jahre)	140	-	-	-
Sonstiges (Sondervereinbarungen)	180	-	-	-
<b>Summe</b>	<b>600</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Versorgungsaufwand	98	-	-	-
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>936</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<sup>3</sup> Dienstvertrag MAN Energy Solutions SE<sup>4</sup> Eintritt 01.03.2017<sup>5</sup> Dienstvertrag Volkswagen AG<sup>6</sup> Austritt 30.06.2017<sup>7</sup> Ausscheiden aus dem Vorstand der MAN SE mit Wirkung zum Ablauf des 31.12.2018. Leistungen an Herrn Dr. Lauber aufgrund seines Ausscheidens aus dem Vorstand der MAN SE sind nicht erfolgt.

Tabelle 2: Vergütung der Vorstandsmitglieder 2018 (Zuflussbetrachtung)

T€	Joachim Drees <sup>1</sup> Vorsitzender des Vorstands		Dr. Carsten Intra <sup>1,2</sup> Mitglied des Vorstands, Personal und Arbeitsdirektor		Jan-Henrik Lafrentz <sup>1,9</sup> Mitglied des Vorstands, Finanz		Dr. Uwe Lauber <sup>3,4,7</sup> Mitglied des Vorstands		Josef Schelchshorn <sup>5,6</sup> Mitglied des Vorstands, Personal und Arbeitsdirektor	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Festvergütung	510	624	225	480	408	408	400	480	220	-
Nebenleistungen	64	68	16	34	36	39	26	31	18	-
<b>Summe</b>	<b>574</b>	<b>692</b>	<b>241</b>	<b>514</b>	<b>444</b>	<b>447</b>	<b>426</b>	<b>511</b>	<b>238</b>	<b>-</b>
Einjährige variable Vergütung (PLB)	428	468	158	336	296	296	240	288	168	-
Mehrfährige variable Vergütung										
UB (2 Jahre)	353	393	140	302	253	257	148	149	185	-
LTI (4 Jahre)	336	368	133	283	241	241	236	283	166	-
Sonstiges (Sondereinbarungen)	256	0	0	0	0	0	0	0	81	-
<b>Summe<sup>8</sup></b>	<b>1 373</b>	<b>1 229</b>	<b>430</b>	<b>922</b>	<b>790</b>	<b>794</b>	<b>624</b>	<b>720</b>	<b>600</b>	<b>-</b>
Versorgungsaufwand	186	264	84	228	96	97	165	249	98	-
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2 133</b>	<b>2 185</b>	<b>755</b>	<b>1 664</b>	<b>1 330</b>	<b>1 338</b>	<b>1 215</b>	<b>1 480</b>	<b>936</b>	<b>-</b>

<sup>1</sup> Dienstvertrag MAN Truck & Bus AG

<sup>2</sup> Eintritt 01.07.2017

<sup>3</sup> Dienstvertrag MAN Energy Solutions SE

<sup>4</sup> Eintritt 01.03.2017

<sup>5</sup> Dienstvertrag Volkswagen AG

<sup>6</sup> Austritt 30.06.2017

<sup>7</sup> Ausscheiden aus dem Vorstand der MAN SE mit Wirkung zum Ablauf des 31.12.2018. Leistungen an Herrn Dr. Lauber aufgrund seines Ausscheidens aus dem Vorstand der MAN SE sind nicht erfolgt.

<sup>8</sup> 2017: Korrektur nach Erstellung des Geschäftsberichts 2017; 2018: Angaben gemäß aktuell vorliegender Kennzahlen

<sup>9</sup> Die Zuführungsweiterbelastung des Jahres 2018 wird im Folgejahr an die Volkswagen AG ausgezahlt.

## Vergütungen der Mitglieder des Aufsichtsrats

Die Struktur sowie die Höhe der Vergütung des Aufsichtsrats werden durch die Hauptversammlung festgelegt und sind in § 12 der Satzung geregelt. Sie orientieren sich an den Aufgaben und der Verantwortung der Aufsichtsratsmitglieder sowie am wirtschaftlichen Erfolg des Konzerns.

Die jährliche Vergütung besteht aus folgenden Bestandteilen:

- einem Grundbetrag (feste Vergütung) von 35 000 € und
- einer variablen Vergütung (Tantieme). Diese bemisst sich nach dem tatsächlich erzielten Ergebnis pro Aktie gemäß Konzernabschluss. Die variable Vergütung beläuft sich auf 175 € für je 0,01 € Ergebnis je Aktie, das über 0,50 € hinausgeht. Sie ist auf das Zweifache des Grundbetrags beschränkt.

Zusätzliche Vergütungen werden für den Vorsitz und stellvertretenden Vorsitz im Aufsichtsrat sowie für die Mitgliedschaft und den Vorsitz in Aufsichtsratsausschüssen gewährt. Dem Aufsichtsratsvorsitzenden steht der zweifache und seinen Stellvertretern der anderthalbfache Betrag der festen und variablen Vergütung zu. Für die Tätigkeit im Prüfungsausschuss bzw. im Präsidium des Aufsichtsrats wird Ausschussmitgliedern jeweils eine zusätzliche Vergütung in Höhe von 50 %, für den Vorsitzenden in Höhe von 100 % jeweils des Grundbetrags gewährt.

Gemäß der Satzung der MAN SE erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats zusätzlich für Sitzungen des Aufsichtsrats oder von Ausschüssen des Aufsichtsrats, in denen sie anwesend sind, ein Sitzungsgeld in Höhe von jeweils 500 €.

Zudem werden Auslagen der Mitglieder des Aufsichtsrats erstattet.

Vergütungen und Auslagenersatz, die der Umsatzsteuer unterliegen, werden zzgl. Umsatzsteuer gezahlt, wenn diese gesondert in Rechnung gestellt wird.

Die variable Vergütungskomponente bemisst sich am Ergebnis je Aktie und ist damit nicht zweifelsfrei auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet. Insoweit könnte vertreten werden, dass die Aufsichtsratsvergütung nicht der Kodex-Empfehlung entspricht. Von der entsprechenden Empfehlung des DCGK (Ziffer 5.4.6) wurde daher vorsorglich eine Abweichung erklärt.

#### **Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder 2018**

Die insgesamt an die Mitglieder des Aufsichtsrats für 2018 zu zahlenden Vergütungen belaufen sich auf 1 384 T€ (1 125 T€). Mitgliedern des Aufsichtsrats der MAN SE wurden zudem für Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften (einschließlich MAN Energy Solutions SE und Renk AG) für das Geschäftsjahr 2018 Vergütungen in Höhe von insgesamt 164 T€ (138 T€) gewährt. Eine individualisierte Aufstellung über die Bezüge der Aufsichtsratsmitglieder, die dem Aufsichtsrat im Jahr 2018 angehört haben, findet sich im „Konzernanhang“, Anmerkung (38).

#### **Sonstiges**

Darüber hinaus haben Aufsichtsratsmitglieder im Berichtsjahr keine weiteren Vergütungen bzw. Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, erhalten.

Frühere Aufsichtsratsmitglieder, die vor dem 1. Januar 2018 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden sind, erhalten keine Vergütungen.

# ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN

## Angaben nach § 289a Abs. 1 und § 315a Abs. 1 HGB

### Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals, Aktiengattungen

Das Grundkapital der MAN SE beträgt unverändert 376 422 400 €. Es ist eingeteilt in 147 040 000 auf den Inhaber lautende, nennwertlose Stückaktien, auf die jeweils ein rechnerischer Anteil am Grundkapital von 2,56 € entfällt. Die Stückaktien sind gemäß § 4 Abs. 1 der Satzung unterteilt in 140 974 350 Stammaktien und 6 065 650 stimmrechtslose Vorzugsaktien. Sämtliche Aktien sind voll eingezahlt. Ein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ist gemäß § 4 Abs. 2 Satz 2 der Satzung ausgeschlossen.

Für alle Aktien besteht ein gleiches Gewinnbezugsrecht, dies mit der Maßgabe, dass aus dem Bilanzgewinn ein Vorzugsgewinnanteil von 0,11 € je Vorzugsaktie vorab an die Vorzugsaktionäre und weitere 0,11 € je Stammaktie nachrangig an die Stammaktionäre auszuschütten sind. Reicht der Bilanzgewinn zur Zahlung des Vorzugsgewinnanteils nicht aus, so sind die fehlenden Beträge ohne Zinsen aus dem Bilanzgewinn der folgenden Geschäftsjahre vor Verteilung eines Gewinnanteils an die Stammaktionäre nachzuzahlen.

Das o. a. Gewinnbezugsrecht der Stamm- und Vorzugsaktionäre wird durch die Ausgleichs- bzw. Garantiedividende i.S.d. § 304 AktG ergänzt, die gemäß dem am 26. April 2013 zwischen der TRATON SE (vormals: Volkswagen Truck & Bus GmbH, Volkswagen Truck & Bus AG bzw. TRATON AG) und der MAN SE abgeschlossenen und mit Eintragung ins Handelsregister am 16. Juli 2013 wirksam gewordenen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag an die Stamm- und Vorzugsaktionäre zu zahlen ist. Dieser Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag wurde am 22. August 2018 vom Vorstand der TRATON SE mit Wirkung zum 1. Januar 2019, 0.00 Uhr, außerordentlich gekündigt, sodass die Ausgleichsdividende i.S.d. § 304 AktG letztmalig für das Geschäftsjahr 2018 an die Stamm- und Vorzugsaktionäre zu zahlen ist.

Die Stammaktien sind stimmberechtigt. Den Vorzugsaktien steht grundsätzlich kein Stimmrecht zu.

Dies gilt gemäß § 140 Abs. 2 AktG nicht, wenn der Vorzug nachzuzahlen ist – was gemäß § 139 Abs. 1 Satz 3 AktG aufgrund der fehlenden Satzungsregelung der MAN SE der Fall ist – und der Vorzugsbetrag in einem Jahr nicht oder nicht vollständig gezahlt und im nächsten Jahr nicht neben dem vollen Vorzug für dieses Jahr nachgezahlt wird. In diesem Fall haben die Aktionäre ein Stimmrecht, bis die Rückstände gezahlt sind, und die Vorzugsaktien sind bei der Berechnung einer nach dem Gesetz oder der Satzung erforderlichen Kapitalmehrheit zu berücksichtigen. Vor dem Hintergrund des bis zum 31. Dezember 2018, 24.00 Uhr, bestehenden Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags zwischen der TRATON SE und der MAN SE gilt § 140 Abs. 2 AktG analog für den Fall, dass der Ausgleich i.S.d. § 304 AktG, d. h. die Ausgleichs- bzw. Garantiedividende tatsächlich nicht gezahlt werden sollte. Den Vorzugsaktionären steht zudem ein Stimmrecht gemäß Art. 60 SE-VO zu. Danach ist ein zustimmender Sonderbeschluss der Vorzugsaktionäre erforderlich, wenn ein Beschluss der Hauptversammlung gefasst wird, durch den die spezifischen Rechte der Vorzugsaktionäre berührt werden, d. h., durch den der Gewinnvorzug aufgehoben oder beschränkt wird oder der die Ausgabe von Vorzugsaktien vorsieht, die bei der Verteilung des Gewinns oder des Gesellschaftsvermögens den bestehenden Vorzugsaktien ohne Stimmrecht vorgehen oder gleichstehen.

Im Übrigen sind mit allen Aktien die gleichen Rechte und Pflichten verbunden.

### Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung der Aktien betreffen

Neben Beschränkungen des Stimmrechts für Vorzugsaktien und nach gesetzlichen Bestimmungen, etwa gemäß § 136 AktG, gibt es keine der MAN SE bekannten Stimmrechtsbeschränkungen. Entsprechendes gilt für die Übertragung von Aktien.

**Beteiligungen an der MAN SE**

Die TRATON SE hat der MAN SE am 18. April 2013 nach § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der TRATON SE am 16. April 2013 die Grenze von 75% überschritten hat und zu diesem Zeitpunkt 75,03% betrug. Die Volkswagen AG hat der MAN SE am 6. Juni 2012 nach § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der Volkswagen AG am 6. Juni 2012 die Grenze von 75% überschritten hat und zu diesem Zeitpunkt 75,03 % betrug. Die Volkswagen AG hat die betreffenden Aktien am 16. April 2013 in die TRATON SE eingebracht. Die betreffenden Aktien werden der Volkswagen AG nunmehr über die TRATON SE zugerechnet. Des Weiteren haben die Porsche Automobil Holding SE sowie deren kontrollierende Gesellschafter der MAN SE nach § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass die Beteiligung der Volkswagen AG – bzw. nunmehr die Beteiligung der TRATON SE – auch der Porsche Automobil Holding SE sowie deren kontrollierenden Gesellschaftern zugerechnet wird.

Weitere bestehende direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital der Gesellschaft, die 10 % der Stimmrechte oder die relevanten Schwellen des WpHG überschreiten, wurden der MAN SE weder gemeldet, noch sind sie ihr bekannt.

**Ernennung und Abberufung der  
Vorstandsmitglieder, Satzungsänderungen**

Die Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands der Gesellschaft sind in den Art. 39 Abs. 2, 46 SE-VO in Verbindung mit den §§ 84 und 85 AktG in Verbindung mit § 5 der Satzung geregelt. Danach hat der Vorstand aus mindestens zwei Personen zu bestehen. Der Aufsichtsrat ist zuständig und berechtigt, den Vorstand für einen Zeitraum von bis zu fünf Jahren zu bestellen und die Bestellung aus wichtigem Grund zu widerrufen. Einmalige oder mehrmalige Wiederbestellungen sind zulässig.

Für die Änderung der Satzung gilt Art. 59 Abs. 1 SE-VO in Verbindung mit den §§ 179 ff. AktG. Danach bedarf die Änderung der Satzung eines Beschlusses der Hauptversammlung mit einer Mehrheit von mindestens 3/4 des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals. Nach § 10 Abs. 6 der Satzung ist der Aufsichtsrat befugt zu und beschließt über Änderungen der Satzung, die nur die Fassung der Satzung betreffen.

**Befugnisse des Vorstands**

Die Befugnisse des Vorstands sind in Art. 39 SE-VO in Verbindung mit den §§ 77 ff. AktG in Verbindung mit § 6 der Satzung geregelt. Danach obliegt es dem Vorstand, die Gesellschaft in eigener Verantwortung zu leiten und die Gesellschaft gerichtlich sowie außergerichtlich zu vertreten.