

Der Aufsichtsrat der MAN SE ist paritätisch besetzt und setzt sich grundsätzlich aus acht durch die Hauptversammlung gewählten Anteilseignervertretern und acht vom SE-Betriebsrat nach den Bestimmungen der Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der SE vom 18. Februar 2009 entsandten Arbeitnehmervertretern zusammen. Seit 1. Januar 2016 ist zudem bei Neuwahlen zur Besetzung einzelner oder mehrerer Aufsichtsratsitze der gesetzlich vorgeschriebene Mindestanteil von jeweils 30 % Frauen und Männern zu beachten.

Der Aufsichtsrat der MAN SE strebt angesichts des betriebenen Unternehmensgegenstands, der Größe der Gesellschaft und des Anteils der internationalen Geschäftstätigkeit als Ziel eine Zusammensetzung des Aufsichtsrats an, die die folgenden Elemente berücksichtigt:

- mindestens zwei Aufsichtsratsitze, wovon ein Sitz auf die Anteilseignerseite entfällt, für Personen, die in besonderem Maße das Kriterium der Internationalität verkörpern;
- mindestens zwei Aufsichtsratsitze auf Anteilseignerseite für Personen, die keine potenziellen Interessenkonflikte aufweisen und unabhängig im Sinne von Ziff. 5.4.2 des Kodex sind;
- bei Wahlvorschlägen sollen in der Regel keine Personen berücksichtigt werden, die zum Zeitpunkt der Wahl das 70. Lebensjahr vollendet haben oder dem Aufsichtsrat der Gesellschaft bereits seit mehr als 20 Jahren angehören.

Alle genannten Kriterien sind erfüllt bzw. werden beachtet.

Als unabhängige Mitglieder des Aufsichtsrats gemäß dem Kodex werden Frau Pohlenz sowie die Herren Behrendt und Prof. Schulz angesehen.

Gemäß dem vom Aufsichtsrat erarbeiteten Kompetenzprofil soll der Aufsichtsrat der MAN SE in seiner Gesamtheit über folgende Kompetenzen verfügen:

- Kenntnisse und Erfahrungen aus dem Unternehmen selbst;

- Erfahrungen und Kenntnisse auf den Gebieten Produktion, Marketing, Vertrieb;
- Führungs- oder Überwachungserfahrung in anderen mittelgroßen oder großen Unternehmen;
- Erfahrung in für die MAN Gruppe bedeutsamen Bereichen, wie z. B. Maschinenbau, Fahrzeugbau und Informationstechnologie;
- Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung.

Alle genannten Kriterien sind erfüllt bzw. werden beachtet.

Zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats und der gebildeten Ausschüsse wird ergänzend auf den Bericht des Aufsichtsrats und auf das Kapitel „Organe“ im Geschäftsbericht verwiesen.

Nach der vom Aufsichtsrat getroffenen Festlegung zur Altersgrenze für Vorstandsmitglieder sollen Bestellungen für Mitglieder des Vorstands in der Regel ein Jahr nach Vollendung des 65. Lebensjahres enden, wobei sich dieses Alter entsprechend der Entwicklung der Regelaltersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung erhöht und sich der Aufsichtsrat Ausnahmen im Einzelfall vorbehält.

Entsprechend den Vorgaben des Aktiengesetzes sowie der Ziff. 4.3.4 des Kodex übernehmen Vorstandsmitglieder Nebentätigkeiten nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats.

Interessenkonflikte wurden im Berichtsjahr weder von Vorstands- noch von Aufsichtsratsmitgliedern angezeigt.

Vergütungssystem für Vorstand und Aufsichtsrat

Zum Vergütungssystem von Vorstand und Aufsichtsrat wird auf den Vergütungsbericht im Geschäftsbericht verwiesen.

Compliance/Risikomanagement

Der Vorstand der MAN SE hat im Rahmen seiner durch den Kodex vorgegebenen Verantwortung für Compliance und Risikomanagement den Bereich Governance, Risk & Compliance (GRC) eingerichtet. Dieser Bereich wird

durch den Head of GRC/Chief Compliance Officer der MAN Gruppe geleitet, der unmittelbar an den Vorsitzenden des Vorstands der MAN SE sowie an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats berichtet. Die GRC-Organisation verantwortet konzernweit die Themen Compliance sowie Risikomanagement.

Das Corporate GRC Office nimmt zentrale Funktionen im Bereich des Compliance- sowie des Risikomanagements wahr. Hierunter fallen beispielsweise die Erstellung von konzernweit gültigen Richtlinien und Vorgaben sowie die Konzeptionierung von Trainings für Mitarbeiter. Darüber hinaus steuert das Corporate GRC Office die Durchführung der Risikomanagementprozesse in den Bereichen und ist für die Weiterentwicklung der Risikomanagement-Instrumentarien in Kooperation mit den Risiko/IKS Managern verantwortlich.

Die GRC-Organisation in den Bereichen ist für die Umsetzung des vom Corporate GRC Office entwickelten Compliance-Management-Systems, sowie des Risikomanagementsystems in den Konzernunternehmen der Bereiche zuständig. Jeder Bereich hat einen Head of GRC/Chief Compliance Officer, der durch Compliance Officer in den verschiedenen Geschäftseinheiten bzw. Vertriebsregionen bzw. durch Risiko/IKS Manager unterstützt wird.

Schließlich werden Aufgaben im Compliance- und Risikomanagement auch durch sog. Compliance Champions sowie die Risiko/IKS Koordinatoren wahrgenommen. Diese sind keine Vollzeit GRC-Mitarbeiter, sondern Führungskräfte oder Mitarbeiter der MAN, die eine besondere Verantwortung für die Themen Compliance bzw. Risikomanagement übernommen haben.

Das MAN-Compliance-Management-System befasst sich mit den Themen Wirtschaftskriminalität (insbesondere Korruptionsbekämpfung, Geldwäscheprävention, Terrorismusfinanzierung) und Kartellrecht.

Zu den wesentlichen Elementen des MAN-Compliance-Management-Systems zählen die folgenden:

- Auf den verschiedenen Konzernebenen erfolgt eine regelmäßige Berichterstattung über den aktuellen Status der Compliance Maßnahmen in den zuständigen Gremien.
- Regelmäßige Durchführung einer speziellen Risikoanalyse, um potentielle Compliance Risiken des Konzerns zu identifizieren und das konzernweite Compliance-Management- System entsprechend dieser Risiken auszurichten und weiterzuentwickeln.
- Ethische Verhaltensgrundsätze sowie grundlegende Compliance-Anforderungen sind für die MAN Gruppe im Code of Conduct niedergelegt. Dieser beschreibt zudem die Unternehmenswerte und gibt Leitlinien zum Thema Integrität vor.
- Die GRC-Organisation hat darüber hinaus Richtlinien zu den Compliance-Themen Korruptionsbekämpfung, Kartellrecht und Geldwäscheprävention entwickelt. Mit diesen Richtlinien sind konzernweit einheitliche und verbindliche Vorgaben für alle Mitarbeiter in Kraft gesetzt worden.
- Vertriebsunterstützende Geschäftspartner werden im Rahmen des Business Partner Approval Tools im Hinblick auf Integrität überprüft und freigegeben.
- Der GRC-Bereich führt regelmäßig Präsenz- und Onlineschulungen unter anderem zu den Themen Antikorruption, Kartellrecht und Geldwäscheprävention durch.
- Im Berichtsjahr wurden verschiedene Kommunikationsmaßnahmen ergriffen, um das Bewusstsein für Compliance und Integrität weiter zu stärken.
- Das elektronische Monitoring-System (Continuous Controls Monitoring - CCM) zur frühzeitigen Aufdeckung von möglichen Compliance-Risiken und Richtlinienverstößen umfasst ein Regelwerk an Kontrollen in Einkaufs- und Bezahlprozessen sowie generelle IT-Kontrollen.
- Das Hinweisgeberportal „Speak up!“ dient der Aufdeckung und Vermeidung von für MAN gefährlichen Risiken. Mittels „Speak up!“ werden Hinweise entgegengenommen und bearbeitet, die sich auf schwerwiegende Rechtsverstöße beziehen, insbesondere im Bereich der Wirtschaftskriminalität (z. B. Korruptionsstraftaten, Verdacht auf Geldwäscheaktivitäten und Terrorismusfinanzierung), des Kartellrechts und des

Datenschutzes. Diese Hinweise werden eingehend untersucht, Verstöße abgestellt und im Rahmen der arbeitsrechtlich zulässigen Sanktionsmöglichkeiten geahndet.

- MAN ist Mitglied bei Transparency International und unterstützt die Initiative des UN Global Compact der Vereinten Nationen. Ferner ist MAN bei der Allianz für Integrität aktiv, einer Initiative des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, des Bundesverbands der Deutschen Industrie sowie zahlreicher deutscher Unternehmen zur Förderung der Integrität im Wirtschaftsleben. Um Compliance Themen aktiv mitzugestalten, ist MAN Mitglied beim Deutschen Institut für Compliance (DICO) und dort in verschiedenen Arbeitskreisen tätig.

In 2019 hat MAN mit dem Roll-out des Together4Integrity (T4I) Programms von Volkswagen begonnen. Das Programm zielt darauf ab, die Initiativen der Gruppe im Hinblick auf Integrität, Compliance, Kultur und Risikomanagement so zu fördern, dass diese auf einer Stufe mit den wichtigsten Prioritäten des Unternehmens stehen. Die Hauptaufgabe des Programms betrifft die Umsetzung zahlreicher Maßnahmen, die den fünf Prinzipien der international anerkannten Ethics & Compliance Initiative (ECI) folgen. Auf Konzern- und Teilkonzernebene hat die GRC-Organisation große Kick-off-Veranstaltungen durchgeführt, in deren Rahmen Mitarbeiter aller Hierarchiestufen gemeinsam mit Mitgliedern des Vorstands über Compliance- und Integritätsthemen diskutieren konnten.

Im Berichtsjahr wurden darüber hinaus diverse Kommunikationsmaßnahmen in Bezug auf Compliance und Integrität ergriffen. Dazu zählte insbesondere die Verwendung eines „Dilemma Games“ zur Förderung der offenen Ansprache risikobehafteter Dilemma-Situationen im Arbeitsalltag. Weitere Aktivitäten umfassten den Versand des „GRC Newsletter“ zu aktuellen GRC und Compliance Themen, sowie Veranstaltungen in den Konzerngesellschaften anlässlich des Internationalen Antikorruptionstages am 9. Dezember 2019.

Hinsichtlich der ausführlichen Darstellung des Risikomanagementsystems und der Risiko- und Chancensituation bei MAN wird auf den Risiko- und Chancenbericht im Lagebericht verwiesen.

Transparenz und Rechnungslegung

Der MAN Konzern veröffentlicht auf der Internetseite www.corporate.man.eu unter der Rubrik „Investor Relations“ einen Finanzkalender mit allen für die Aktionäre wichtigen Terminen. Darüber hinaus werden auf dieser Internetseite auch alle weiteren wichtigen Informationen für die Aktionäre und die interessierte Öffentlichkeit zum Abruf bereitgestellt. Dazu gehören Geschäftsberichte, Halbjahresfinanzberichte sowie Einladung und Tagesordnung der Hauptversammlungen einschließlich der weiteren Dokumentation, die im Zusammenhang mit der Hauptversammlung zu veröffentlichen ist.

Darüber hinaus stellen wir auf unserer Homepage www.corporate.man.eu unter der Rubrik „Investor Relations“ unverzüglich solche Informationen zur Verfügung, die gemäß den kapitalmarktbezogenen Publizitätspflichten zu veröffentlichen sind. Hier sind insbesondere die folgenden zu nennen:

- Gemäß Art. 19 der Verordnung (EU) Nr. 596/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014 über Marktmissbrauch (Marktmissbrauchsverordnung) müssen Personen, die Führungsaufgaben wahrnehmen, sowie in enger Beziehung zu ihnen stehende Personen u. a. den Kauf und Verkauf von MAN-Aktien und Finanzinstrumenten, die sich auf MAN-Aktien beziehen, dem Emittenten und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) unverzüglich melden. Im Geschäftsjahr 2019 wurde keine Transaktion gemeldet.
- Nach Art. 17 Marktmissbrauchsverordnung sind Emittenten dazu verpflichtet, Insiderinformationen, die sie unmittelbar betreffen, so bald wie möglich zu veröffentlichen.
- Nach § 40 WpHG haben Inlandsemittenten u. a. Mitteilungen unverzüglich zu veröffentlichen, die sie in Bezug auf das Überschreiten oder Unterschreiten von Stimmrechtsanteilen an der Gesellschaft erhalten.

Der jährliche Konzernabschluss der MAN Gruppe wird vom Vorstand auf Grundlage der „International Financial Reporting Standards“ (IFRS) und der Einzelabschluss der MAN SE gemäß den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellt. Entsprechend der Empfehlung in Ziff. 7.1.2 Satz 2 des Kodex wird der Halbjahresfinanzbericht vom Vorstand vor der Veröffentlichung mit dem Prüfungsausschuss erörtert. Die in Ziff. 7.1.2 Satz 3 des Kodex festgelegten Veröffentlichungsfristen werden eingehalten.

(2) Sonstige Unternehmensführungspraktiken

Die MAN SE ist die konzernleitende Holding der MAN Gruppe. Die Konzernrichtlinien stellen einheitliche und verbindliche Vorgaben für die Mitarbeiter der MAN Gruppe dar.

Die ethischen Verhaltensgrundsätze und Compliance-Anforderungen sind für die MAN Gruppe im Code of Conduct niedergelegt. Dieser ist auf unserer Internetseite www.corporate.man.eu unter der Rubrik „Compliance & Risk“ zugänglich. Er nennt als verbindliche Verhaltensregelung für alle Mitarbeiter der MAN Gruppe wichtige Grundregeln sowie Mindeststandards. Ziel ist es, allen Mitarbeitern bei rechtlichen und ethischen Herausforderungen in ihrer täglichen Arbeit Orientierung zu geben und richtiges Verhalten zu fördern. Insbesondere enthält der Code of Conduct ein eindeutiges Bekenntnis zum freien und fairen Wettbewerb. Wettbewerbswidriges Verhalten und Korruption in jeder Art sind unzulässig. Regelungen zur Konkretisierung der Anforderungen des Code of Conduct sind z. B. in den folgenden Konzernrichtlinien enthalten: Richtlinie zum Umgang mit Geschenken, Bewirtungen und Einladungen, Richtlinie zur Einschaltung von Geschäftspartnern mit Mittler- und/oder Repräsentationsfunktion, Richtlinie zum Umgang mit Spenden und Sponsoring-Maßnahmen, Richtlinie zu Kartellrechts-Compliance, Richtlinie zu Internal Investigations, Richtlinie zum Umgang mit personenbezogenen Daten, Richtlinie zur Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung.

Darüber hinaus haben Vorstand, Arbeitnehmervertreter und Internationaler Gewerkschaftsbund der MAN SE im März 2012 ein internationales Rahmenabkommen unterzeichnet, in dem sich MAN zu weltweit gültigen, elementaren Menschenrechten und Arbeitnehmerrechten bekennt. Ziel des Abkommens ist es, einen verlässlichen Mindeststandard zu schaffen, auf den sich weltweit alle Arbeitnehmer der MAN Gruppe berufen können und der ethische Grundlagen für das Handeln von MAN-Unternehmen und Mitarbeitern setzt.

Neben der Einhaltung ethischer Grundregeln für die eigenen Mitarbeiter erwartet MAN auch von Lieferanten und Business-Partnern sowie deren Mitarbeitern, dass diese verantwortungsvoll handeln und sich jederzeit und überall an die geltenden Gesetze halten. Zu diesem Zweck hat MAN einen eigenen Code of Conduct für Lieferanten und Business-Partner herausgegeben und in 16 Sprachen übersetzt. Auch dieses Dokument ist auf unserer Internetseite www.corporate.man.eu unter der Rubrik „Compliance & Risk“ zugänglich.

(3) Arbeitsweise und Zusammensetzung von Vorstand, Aufsichtsrat und Ausschüssen

Die Zusammensetzung des Vorstands, des Aufsichtsrats und der Aufsichtsratsausschüsse ist im Anhang zum Jahresabschluss dargestellt.

Zur Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat wird auf den Corporate-Governance-Bericht unter (1) verwiesen.

Ausschüsse des Vorstands bestehen nicht.

Arbeitsweise der Aufsichtsratsausschüsse

Der Aufsichtsrat hat zwei – mit jeweils drei Vertretern der Anteilseigner und drei Vertretern der Arbeitnehmer – paritätisch zu besetzende Ausschüsse, das Präsidium und den Prüfungsausschuss, sowie den ausschließlich aus Vertretern der Anteilseigner bestehenden Nominierungsausschuss gebildet.

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 2020 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 ausgerichteteres 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, Enterprise Risk Management, Governance, Risk & Compliance-Regelprozess (GRC-Regelprozess), internes Kontrollsystem und Compliance-Management-System zusammen. Das Risikomanagementsystem befasst sich mit Risiken im engeren Sinne, d.h. ohne die Berücksichtigung von Chancen. Daher werden Chancen für die externe Berichterstattung regelmäßig bei anderen Funktionen abgefragt, insbesondere beim Controlling und der Strategie.

Die Unternehmensplanung soll u.a. gewährleisten, Risiken und Chancen frühzeitig zu identifizieren und einzuschätzen, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Das Enterprise Risk Management ist auf allen Konzernebenen darauf ausgelegt, aktuelle und relevante Informationen

über die Entwicklung der wesentlichen ereignisbezogenen Risiken 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.

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 Enterprise Risk Management und das interne Kontrollsystem gemäß der Konzernrichtlinie eingebunden

sind. Für die Aufnahme in den GRC-Regelprozess gelten eigene Wesentlichkeitskriterien. 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 Enterprise Risk Management, 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 Enterprise Risk Management umfasst die Phasen Identifikation, Bewertung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation. Die Bewertung der Risiken erfolgt unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe gemäß einer 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 sowie die Nachverfolgung der Maßnahmen und Bewertung der Effektivität. Im GRC-Gremium der MAN Gruppe werden dann auf Basis der wesentlichen Risiken die Risikolage der MAN 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 des Enterprise Risk Managements, 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 Enterprise Risk Management, 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 Enterprise Risk Managements 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

a) Chancen und Risiken

Die wesentlichen Chancen und Risiken mit Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage klassifiziert die MAN Gruppe anhand der sechs Kategorien Strategie, Märkte, Produkte, operatives Geschäft, Recht & Compliance und Finanzen. Im Vergleich zum Vorjahr wurden die Kategorien im Zuge einer Überarbeitung des Enterprise Risk Managements angepasst.

Strategie

Das erklärte strategische Ziel der TRATON GROUP ist es, ein Global Champion der Transportbranche zu werden. Die aus dieser Strategie resultierenden Allianzen und Partnerschaften bringen verschiedene Chancen und Risiken für MAN mit sich. Risiken entstehen insbesondere dann, wenn die geschäftlichen und rechtlichen Interessen

der MAN nicht mit denjenigen ihrer Partner übereinstimmen.

Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen sind für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und der Profitabilität der MAN Gruppe von zentraler Bedeutung. Aus der Zusammenarbeit zwischen den Marken der TRATON GROUP sowie mit den Allianzpartnern ergeben sich vor allem aufgrund zusätzlicher Skaleneffekte signifikante Chancen. Der zukünftige Erfolg der MAN Gruppe wird auch davon abhängen, wie gut es gelingt, langfristige Synergien aus der Zusammenarbeit zu realisieren und in den operativen Einheiten erfolgreich eigene operative Effizienzprogramme umzusetzen.

Nutzfahrzeuge unterliegen in zunehmendem Maße immer strengeren und teilweise gegensätzlichen Umweltvorschriften und -verordnungen auf der ganzen Welt, insbesondere Verordnungen im Zusammenhang mit dem Klimawandel und Fahrzeugabgasen.

In der Europäischen Union sind bereits Verordnungen zur Überwachung der CO₂-Emissionen in Kraft oder werden je nach Fahrzeugkonfiguration bis zum Jahr 2020 in Kraft treten (EU Verordnung 2019/1242 vom 20. Juni 2019). Gemäß diesen Verordnungen müssen Hersteller schwerer Lastkraftwagen, also auch die MAN Gruppe, die CO₂-Emissionen mittels eines standardisierten Verfahrens überwachen und an die Behörden in den EU-Mitgliedsstaaten melden. Zudem müssen die europäischen Lkw-Hersteller die EU-weit erste Verordnung für CO₂-Emissionen durch schwere Nutzfahrzeuge erfüllen, durch die die CO₂-Emissionen bei Lkw über 16 t, jeweils gegenüber der Vergleichsperiode vom 1. Juli 2019 bis zum 30. Juni 2020, bis 2025 um 15 % und, vorbehaltlich einer abschließenden Bestätigung, bis 2030 um 30 % gesenkt werden sollen. Das Ziel der Reduzierung um 30 % bis 2030 wird in 2022 noch einmal hinterfragt werden. Können diese Emissionsziele nicht erreicht werden, können potentielle Strafzahlungen in Höhe von 4 250 € pro Gramm CO₂-Emission je Tonnenkilometer (tkm) verhängt werden (2025 bis 2029; ab 2030: 6 800 € pro Gramm CO₂/tkm).

Ziel der EU-Kommission ist eine Bewertung einer Lebenszyklusanalyse für schwere Nutzfahrzeuge bis 2023. Des Weiteren sollen im Rahmen des angekündigten europäischen „Green Deal“ der neuen EU-Kommission die gesamt-

ten CO₂-Emissionen bis 2030 im Vergleich zu 1990 von ursprünglich 40 % um bis zu 55 % weiter gesenkt werden. Dies kann die Anforderungen für die CO₂-Emissionen für schwere Nutzfahrzeuge zusätzlich beeinflussen.

Die Einhaltung der Verordnungen in Zusammenhang mit Fahrzeugabgasen erfordert erhebliche Investitionen in neue Technologien, darunter alternative Antriebssysteme und Fahrzeuge, die mit alternativen Kraftstoffen angetrieben werden. Eine zunehmende Vernetzung im Transportnetz kann Ineffizienz im bestehenden Transportnetz, z.B. nicht genutzte Transportkapazitäten, Leerfahrten oder ineffiziente Transportroutenplanung, beheben. Verbunden mit vernetzten Verkehrsregelungssystemen kann dies zu einem optimierten Transportfluss und somit auch zu geringeren CO₂-Emissionen führen.

Markt

Weltweit und auf den Kernmärkten der MAN Gruppe wirken sich wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen in hohem Maße auf die Nutzfahrzeugbranche aus. Deshalb ist die Branche stark konjunkturabhängig. Aus Abweichungen von erwarteten Entwicklungen im wirtschaftlichen Umfeld und Schwankungen des Geschäftsklimas können sich im Hinblick auf die Nachfrage nach den Produkten der MAN Gruppe sowohl Chancen als auch Risiken ergeben.

Trotz des derzeitigen Abschwungs der europäischen Nutzfahrzeugmärkte sieht MAN mittel- bis langfristige Chancen für ein profitables Wachstum in den Transportmärkten. Zum einen dürften sich die zugrundeliegenden globalen Trends erwartungsgemäß fortsetzen. Dazu zählen das anhaltende, wenn auch moderate Wirtschaftswachstum, die weltweit arbeitsteiligen Wertschöpfungsketten, das Wachstum des Onlinehandels und daraus resultierend eine auf hohem Niveau liegende globale Transportleistung. Zum anderen könnten sich die Transportmärkte trotz einer sich insgesamt abkühlenden Konjunktur erholen.

Wesentliche Risiken für eine Fortsetzung des Weltwirtschaftswachstums ergeben sich aus unserer Sicht vor allem aus Turbulenzen auf den Finanz- und Rohstoffmärkten, zunehmend protektionistischen Tendenzen sowie strukturellen Defiziten, die die Entwicklung einzelner fortgeschrittener Volkswirtschaften und Schwellenländer

gefährden. Hinzu treten verstärkt ökologische Herausforderungen, die in unterschiedlicher Intensität belastend auf einzelne Länder und Regionen wirken. Auch der mögliche 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 sind somit ein bedeutsames Risiko. Insbesondere würden sich ein ungeregelter Austritt Großbritanniens aus dem EU-Binnenmarkt sowie weitere handelspolitische Maßnahmen wie zum Beispiel Zölle oder nichttarifäre Handelshemmnisse negativ auf die MAN Gruppe auswirken.

Ziel der MAN Gruppe ist es, den Zugang zu wachsenden adressierbaren Marktsegmenten in Schwellenländern vorteilhaft zu nutzen. Der adressierbare Markt für westliche OEMs in solchen Regionen und Ländern dürfte größer werden, da in den nächsten Jahren weltweit strengere Regelungen und Emissionsstandards eingeführt werden. Die wirtschaftliche Entwicklung einiger Schwellenländer wird jedoch vor allem durch die Abhängigkeit von Energie- und Rohstoffpreisen, von Kapitalimporten sowie durch soziopolitische Spannungen, Konflikte, Korruption, mangelhafte staatliche Strukturen und fehlende Rechtssicherheit gehemmt.

Geopolitische Spannungen und Konflikte sowie Anzeichen einer Fragmentierung der Weltwirtschaft sind ein weiterer wesentlicher Risikofaktor für die Entwicklung einzelner Länder und Regionen. Angesichts der bestehenden, starken globalen 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 können sich aus einer Verschärfung der Situation in Ostasien ergeben. Gleiches gilt für gewaltsame Auseinandersetzungen, terroristische Aktivitäten, Cyber-Attacken oder die Verbreitung von Infektionskrankheiten, die kurzfristig zu unerwarteten Marktreaktionen führen können.

Die MAN Gruppe ist einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt, der sich in Zukunft noch verstärken könnte. Der künftige Erfolg von MAN hängt davon ab, wie gut MAN mit den wesentlichen Wettbewerbsfaktoren in der Nutzfahrzeugbranche umgehen kann: Dazu gehören insbesondere Innovationsinitiativen und deren positiven Auswirkungen auf die Gesamtbetriebskosten (TCO) des Angebots, die Fähigkeit, mit maßgeschneiderten Produkten und Dienstleistungen die individuellen Anforderungen der Kunden zu erfüllen sowie die Verfügbarkeit technologischer Innovationen für die großen Branchentrends (d.h. alternative Antriebssysteme, Vernetzung und autonomes Fahren). Gelingt es MAN nicht, sich erfolgreich in den sich wandelnden Märkten zu behaupten, können Preisdruck, Umsatzverlust und Margenrückgänge die Folge sein.

MAN kann die schwankende Nachfrage nach seinen Produkten unter anderem durch flexible Produktions- und Arbeitsmodelle teilweise ausgleichen. Des Weiteren könnten Schwankungen auf den Märkten, soweit auf bestimmte Regionen begrenzt, durch die internationale Präsenz der MAN Gruppe zum Teil abgefangen werden. Eine weitere Möglichkeit sind strukturelle Anpassungen der MAN Gruppe, wenn der Abschwung eines Marktes nicht durch vorübergehende Maßnahmen aufgefangen werden kann. Letztere können allerdings mit substantiellen Einmalaufwendungen verbunden sein.

Produkte

Der künftige Erfolg der MAN Gruppe wird davon abhängen, wie gut es MAN gelingt, die großen Branchentrends korrekt zu beurteilen und mit innovativen, kommerziell attraktiven Produkten, Technologien und Dienstleistungen darauf zu reagieren. Rechtzeitige Innovationen in disruptiven Trends wie autonomes Fahren, Vernetzung und elektrische Antriebe können positive Geschäftschancen darstellen. Zu diesem Zweck tätigt die MAN Gruppe umfangreiche Investitionen in Forschung und Entwicklung.

Die Entwicklung neuer Produkte erfolgt im Rahmen großer und komplexer Projekte, die verschiedene Risiken mit sich bringen. Diese können sich aus mehreren Faktoren ergeben, u.a. aus falschen Annahmen hinsichtlich der Planung und der Umsetzungskosten, unerwarteten technischen Herausforderungen, Mängeln bei der Projektgestaltung und beim Projektmanagement oder unzureichenden Leistungen seitens der Zulieferer und

Partner. Diese Faktoren können zu bedeutsamen Mehrkosten, Verzögerungen bei der Einführung neuer Produkte, Lieferverzögerungen, Qualitätsproblemen und einer Verschlechterung der Kundenbeziehungen führen. Bei MAN Truck & Bus birgt die Einführung der neuen Truck-Generation neben Chancen auf den Absatzmärkten auch Risiken im Produktionsanlauf und der Produktqualität.

Um diesen Risiken zu begegnen, hat MAN einen strategischen Planungsprozess auf der Basis von Trendanalysen im Markt- und Geschäftsumfeld etabliert. Mit der daraus resultierenden Produktplanung werden die umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der MAN Gruppe gesteuert.

Mit der steigenden technischen Komplexität der Nutzfahrzeuge nehmen auch die Risiken für Fahrzeugmängel und Qualitätsprobleme im Allgemeinen zu. Die Auswirkungen solcher Probleme könnten sich aufgrund des modularen Komponentenkonzepts der TRATON GROUP noch verschärfen, da die Komponenten in verschiedenen Fahrzeugen aller Marken eingesetzt werden können. Eine mangelhafte Qualität kann sowohl zu Garantie-, Gewährleistungs- und Kulanzkosten als auch zu Verlusten von Marktanteilen oder niedrigeren Produktmargen führen. In schwerwiegenden Fällen können Rückrufe und Ansprüche aus Produkthaftung und Schadenersatz auf MAN zukommen. Umgekehrt kann eine erstklassige Produktqualität die Wettbewerbsposition der MAN Gruppe stärken.

Für die hohen Qualitätsstandards ihrer Produkte sowie die Einhaltung staatlicher Sicherheitsvorgaben und anderer Standards fallen für die MAN Gruppe erhebliche Kosten für Überwachung, Zertifizierung und Qualitätssicherung an. Die MAN Gruppe verfügt über ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem, das bei der Produktentwicklung beginnt und sich auf die Produktion, die Zulieferer und die Einsatzkontrolle der Produkte der Gruppe erstreckt.

Operatives Geschäft

Der Erfolg der MAN Gruppe hängt von dem unterbrechungsfreien Ablauf ihrer Fertigungsprozesse ab. Unvorhergesehene Betriebsstörungen in Produktionsanlagen stellen ein bedeutsames Risiko dar und können durch verschiedene Ereignisse verursacht werden, z.B. Stromaus-

fälle, Anlagenausfälle, Brände, Überschwemmungen, soziale Unruhen oder terroristische Aktionen, Arbeitskonflikte oder sonstige operative Probleme. Zudem ist die MAN Gruppe auf die pünktliche Lieferung hochwertiger Materialien und Komponenten durch ihre Zulieferer angewiesen. Ist einer oder sind mehrere Zulieferer nicht in der Lage oder nicht bereit, Lieferverpflichtungen zu erfüllen, z.B. aufgrund von Lieferengpässen, Streiks, Kapazitätsaufteilungen auf andere Kunden oder finanziellen Schwierigkeiten des Zulieferers, bestehen für MAN die Risiken eines Produktionsstillstands und von Überbeständen an Vorräten.

Außerdem können durch Unfälle oder technische Störungen in Produktionsanlagen Wasser, Boden und Luft durch umweltgefährdende Stoffe verunreinigt werden. Dagegen hat die MAN Gruppe vielfältige präventive und detektive Maßnahmen ergriffen. Hierzu gehören vorbeugende Anlagenwartung und -instandhaltung, regelmäßige Kontrollen durch Fachpersonal, Begehungen vor Ort, Gefahrenabwehrpläne, Gefahrstoffmanagement und Werksfeuerwehren.

Aufgrund des starken Wettbewerbs in der Nutzfahrzeugbranche sind Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und der Profitabilität unabdingbar. Die MAN Gruppe hat zwar für jedes ihrer Unternehmen Initiativen zur Steigerung der operativen Effizienz eingeführt, allerdings ist damit nicht garantiert, dass diese Programme die angestrebten Verbesserungen auch erzielen oder dass nicht doch höhere Umsetzungskosten als erwartet entstehen.

Die Geschäftsprozesse der MAN Gruppe hängen in hohem Maße von der Informationstechnologie ab. Neben der Chance, die operative Effizienz und Effektivität der Gruppe zu steigern, birgt dies auch gewisse Risiken. Teile der Infrastruktur können durch Unfälle, Katastrophen, technische Schäden, veraltete Technologie oder Internetangriffe ausfallen und damit Geschäftsprozesse beeinträchtigen oder vollständig zum Erliegen bringen. Zudem besteht das Risiko des unbefugten Zugriffs auf vertrauliche Geschäftsdaten und -informationen, die in den IT-Systemen der MAN Gruppe hinterlegt sind.

Um die Verfügbarkeit, Integrität und Vertraulichkeit von Informationen zu gewährleisten, setzt MAN auf ein risiko-

orientiertes Managementsystem der Informationssicherheit wie auch auf eine Kombination aus modernen Hard- und Softwaretechnologien, effektiven IT-Organisationsmechanismen und einem IT-bezogenen internen Kontrollsystem.

Des Weiteren hängt der Erfolg der MAN Gruppe in erheblichem Maße davon ab, wie gut es gelingt, erfahrene Führungskräfte und Mitarbeiter zu gewinnen, einzustellen, zu schulen und zu binden. Das Managementteam der MAN Gruppe verfügt über umfassendes Know-how sowie Branchenerfahrung und der Verlust von Schlüsselfiguren des Managements kann sich nachteilig auf die Möglichkeiten zur Erreichung der strategischen Ziele der MAN Gruppe auswirken. Ebenso ist MAN auf hochqualifizierte Mitarbeiter mit Kompetenzen auf naturwissenschaftlichen und technischen Gebieten angewiesen.

Um solche Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, müssen verschiedene Bedingungen gegeben sein wie z.B. Vergütungsprogramme und Zusatzleistungen, Arbeitsumfeld, Aufstiegsmöglichkeiten, Förderung der Vielfalt und öffentliches Image. Um das Potenzial unserer Mitarbeiter auszuschöpfen und die strategischen Ziele der MAN Gruppe zu fördern, setzen alle Marken auf ein Umfeld, in dem Schulung, Qualifizierung und Weiterbildung zentrale Faktoren der Personalentwicklungsstrategie bilden – von modernen Berufsausbildungsstrategien für Auszubildende bis hin zu Fortbildungsprogrammen für die oberste Führungsebene.

Recht & Compliance

Im Zusammenhang mit ihren normalen Geschäftstätigkeiten ist die MAN Gruppe mit verschiedenen Rechtsstreitigkeiten und rechtlichen Verfahren konfrontiert. Einige der damit einhergehenden Risiken sind bedeutsam. Für weitere Details wird auf „Wesentliche Rechtsstreitigkeiten“ verwiesen. Des Weiteren können der MAN Gruppe bei Nichteinhaltung von gesetzlichen Vorgaben und Verordnungen behördliche Verfahren drohen.

Insbesondere unterliegt die MAN Gruppe den kartellrechtlichen Verordnungen in der Europäischen Union und anderen Rechtsordnungen und ist daher Risiken hinsichtlich damit verbundener Durchsetzungsmaßnahmen und Schadenersatzforderungen ausgesetzt. Aufgrund der zunehmenden Konzentration in der Nutzfahrzeugindustrie wird die Branche durch die Kartellbehörden verstärkt

kontrolliert. Die Feststellung eines Verstoßes gegen kartellrechtliche Verordnungen könnte sich in verschiedenster Weise nachteilig auf MAN auswirken, u.a. durch hohe Geldbußen, Schadenersatzforderungen, Offenlegung und Änderungen von Geschäftspraktiken und Rufschädigungen.

Für die MAN Gruppe gelten Datenschutzvorgaben, u.a. in Bezug auf die Nutzung und die Weitergabe personenbezogener Daten sowie die Vertraulichkeit, die Integrität und die Verfügbarkeit solcher Daten. Insbesondere unterliegt die Gruppe den strengen Vorgaben durch die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) der EU, die seit Mai 2018 in Kraft ist. Hält MAN diese Verordnung nicht ein, könnte dies zu Schadenersatzforderungen und anderen Haftungsansprüchen, hohen Geldbußen und anderen Strafzahlungen sowie Kundenverlust und Rufschädigung führen.

Die weltweite Präsenz der MAN Gruppe und die Vielzahl ihrer Produkte und Dienstleistungen sind mit Risiken durch Verletzung von Patenten der MAN Gruppe durch Dritte und unerlaubte Weitergabe von unternehmensspezifischem MAN-Know-how durch Dritte verbunden. Um diesen Risiken zu begegnen, prüft MAN, ggf. auch mit Unterstützung externer Rechtsberater, die jeweilige Rechtslage im Einzelfall, um ungerechtfertigte Ansprüche abzuwenden oder eigene Ansprüche durchzusetzen. Des Weiteren hat die MAN Gruppe ein umfassendes Compliance-Programm mit Schwerpunkt auf Korruptionsbekämpfung, Kartellrecht und Verhinderung von Geldwäsche eingerichtet und erweitert dieses kontinuierlich.

Finanzen

Die MAN Gruppe ist aufgrund ihrer globalen Geschäftstätigkeit und internationalen Ausrichtung in bedeutsamem Maße finanziellen Risiken ausgesetzt. Diesen Risiken begegnet die MAN Gruppe mit einem gruppenweiten Finanzrisikomanagement.

Wenn die Gruppe Transaktionen in einer anderen Währung als ihrer funktionalen Währung durchführt, ist sie einem Währungsrisiko ausgesetzt. Die MAN Gruppe sichert daher Währungsrisiken aus dem Auftragsbestand, Forderungen und Verbindlichkeiten und aus geplantem Absatz teilweise ab. Durch die Einbeziehung von Tochtergesellschaften oder anderen mit der Gesellschaft verbundenen nachgeordneten Unternehmen 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, weitgehend die Vermögenswerte und Verpflichtungen abzusichern, teilweise durch den Einsatz derivativer Finanzinstrumente.

Für die Herstellung der Produkte der MAN Gruppe werden 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 könnte. Um die Liquidität sicherzustellen, werden die Mittelzuflüsse und -abflüsse fortlaufend überwacht und gesteuert. Ferner wird die Entwicklung der Liquidität der MAN Gruppe im Rahmen einer detaillierten Finanzplanung überwacht. Des Weiteren unterhält das Finanzmanagement der MAN Gruppe automatisierte Cash-Pooling-Strukturen, soweit dies rechtlich zulässig und ökonomisch sinnvoll ist.

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.

Das Kreditrisiko beschreibt 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 zentrales Cash Management verbunden mit einem

Limitvergabesystem die Anlage flüssiger Mittel auf mehrere Finanzinstitute verteilt.

Die MAN Gruppe ist dem Risiko einer ergebniswirksamen Wertminderung ausgesetzt, wenn sich eine Wertminderung von nach der At-Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen ergibt.

MAN gewährt seinen Mitarbeitern Pensionszusagen und sonstige langfristige Leistungen. Der Barwert dieser Verbindlichkeiten hängt im Wesentlichen ab von dem für die Abzinsung künftiger Leistungen verwendeten Diskontierungszinssatz, von der Inflationsrate als Basis künftiger Leistungsanpassungen, von der erwarteten Entgeltentwicklung, von den zu leistenden Beitragszahlungen sowie von der Lebenserwartung der begünstigten Mitarbeiter.

Um die mit Pensionszusagen verbundenen Finanzrisiken zu reduzieren, sind einige Pensionspläne, freiwillig oder verpflichtend, über Pensionsvermögen ausfinanziert, das in der Bilanz gegen die Pensionsverbindlichkeiten saldiert werden kann. Der Marktwert des Pensionsvermögens kann insbesondere durch sich verändernde Währungskurse, Zinsniveaus, Kreditrisiken und Wertpapierpreise negativ beeinflusst werden.

Jede wesentliche Erhöhung des Barwerts der von MAN gewährten Pensionszusagen und sonstigen langfristigen Leistungen an Mitarbeiter und / oder deutlich nachgebende Marktwerte des Pensionsvermögens können eine signifikant negative Auswirkung auf die Vermögens-, Liquiditäts- und Ertragslage der MAN Gruppe haben.

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

Außerdem unterliegt die MAN Gruppe der Ertragsteuer und sonstigen Steuern in einer Vielzahl von Steuerhoheiten. Die Ermittlung der Rückstellungen der MAN Gruppe für Ertragsteuer, Umsatzsteuer, Mehrwertsteuer und sonstige Steuern, einschließlich Quellensteuern, erfolgt im Wesentlichen auf Basis von verantwortungsvollen Ermessensentscheidungen und Schätzungen von Besteuerungsgrundlagen. Dementsprechend sind bei verschiedenen Transaktionen und Berechnungen im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs der MAN Gruppe, z.B. bei konzerninternen Transaktionen und Verrechnungspreisen über Rechtsordnungen hinweg sowie bei Transaktionen mit besonderen Dokumentationsvorgaben, die finalen Steuerfestsetzungen oder der zeitliche Eintritt der steuerlichen Auswirkungen mit gewissen Unsicherheiten behaftet.

Die MAN Gruppe unterliegt regelmäßigen steuerlichen Außenprüfungen durch die zuständigen Steuerbehörden, die im Hinblick auf unsere berücksichtigten Steuerpositionen zu abweichenden Ergebnissen kommen können. Auch wenn die MAN Gruppe die ausgewiesenen Steuerpositionen für angemessen hält, kann die Durchführung einer steuerlichen Außenprüfung Einfluss auf die ausgewiesenen Steuerpositionen haben. In der Folge können zusätzliche Steuerverbindlichkeiten, Zinsen, Strafzahlungen oder regulatorische, administrative oder sonstige damit im Zusammenhang stehende Sanktionen auf die MAN Gruppe zukommen.

b) Aggregierte Darstellung auf Basis der Risikokategorien

Anhand der folgenden Matrix erfolgt die Bewertung der identifizierten Risiken nach ihrer jeweiligen potenziellen Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit gemäß einer Nettobewertung, wobei bereits umgesetzte, risikomindernde Maßnahmen nach Möglichkeit berücksichtigt werden. Die Risikoklassen werden abgeleitet von dem Netto-Erwartungswert der Risiken und ihrem Effekt auf das operative Ergebnis der MAN Gruppe.

Im Lagebericht sind Risiken aufgeführt, die auf Basis finanzieller und nicht-finanzieller Kriterien wesentliche Auswirkungen auf die Erreichung der Unternehmensziele haben könnten. Im ERM-Prozess sind für die interne Risikoberichterstattung Teilkonzern-spezifische Wertgrenzen zwischen 7,5 und 15 Mio € Netto-Schadenshöhe definiert. Diese Kriterien werden regelmäßig validiert und gegebenenfalls angepasst.

Risiken der Risikokategorie „Strategie“ haben typischerweise eine langfristige Auswirkung, die kurzfristig schwer zu quantifizieren ist. Daher quantifiziert MAN diese Risiken nicht. Die Risikoklasse dieser Risiken basiert daher auf einer Experteneinschätzung.

Eintrittswahrscheinlichkeit

- >= 80 %
- >= 50–80 %
- >= 25–50 %
- >= 10%–25 %
- < 10%



< 25 >= 25–50 >= 50–100 >= 100–250 >= 250–500 >= 500–1000 >= 1000

Potentieller
Nettoschaden
(mEUR)

Risikoklasse ■ niedrig ■ mittel ■ hoch

Die drei Risikoklassen und die Risikokategorien bilden die Basis für die folgende tabellarische Darstellung, in der die aggregierte Risikosituation durch die Summe der Netto-Erwartungswerte der berichteten Risiken je Risikokategorie dargestellt ist:

Risikokategorie	Risikoklasse
Strategie	Hoch
Märkte	Hoch
Produkte	Hoch
Operatives Geschäft	Mittel
Recht & Compliance	Hoch
Finanzen	Mittlere

c) Gesamtbewertung der Risiko- und Chancenposition der Gruppe

Auf Grundlage unserer Einschätzung haben die Marktrisiken - wie bereits im Vorjahr - die bedeutsamsten Auswirkungen auf die MAN Gruppe. Neben der allgemeinen Konjunkturabhängigkeit und dem intensiven Wettbewerb in der Nutzfahrzeugbranche nehmen die Risiken für das wirtschaftliche Umfeld aus protektionistischen Maßnahmen und geopolitischen Spannungen zu, was sich nachteilig auf das Absatzvolumen und die Margen auswirken könnte. Gleichzeitig können aber stabile Märkte für Transportlösungen trotz einer sich insgesamt abkühlenden Konjunktur der MAN Gruppe beachtliche kurzfristige Chancen bieten. Im Bereich der strategischen Risiken stehen insbesondere die Anforderungen und die Risiken aus der CO₂ Regulierung innerhalb der EU im Fokus. Produktbezogene Risiken umfassen - analog zum Vorjahr - in erster Linie mögliche Kostenüberschreitungen und Verzögerungen bei der Entwicklung und der Einführung neuer Produkte. Dies wird unterstrichen durch die wesentlichen Investitionen der MAN Gruppe, um auf neue Markttrends mit innovativen, attraktiven und energieeffizienten Produkten und Dienstleistungen zu reagieren. Die Hauptrisiken im Zusammenhang mit dem operativen Geschäft ergeben sich aus Produktionsunterbrechungen, die verschiedene Ursachen haben können. Zu den Risiken aus Recht & Compliance gehören - wie im Vorjahr - insbesondere Risiken aus Rechtsstreitigkeiten. Im Bereich der finanziellen Risiken sind unverändert gegenüber dem Vorjahr zukünftige Währungsentwicklungen ebenfalls mit

wesentlicher Unsicherheit behaftet, die sowohl vorteilhafte als auch nachteilige Auswirkungen für die MAN Gruppe ergeben können.

Insgesamt ist die MAN Gruppe einem hohen Maß an Unsicherheit ausgesetzt, das sie nur teilweise selbst beeinflussen kann. In der Gesamtheit überwiegen die beschriebenen Risiken im Allgemeinen die entsprechenden Chancen. MAN hat jedoch festgestellt, dass keine Risiken vorliegen, die sich einzeln oder in Verbindung mit anderen Risiken für die MAN Gruppe existenzgefährdend auswirken.

Aufgrund der im aktuellen Geschäftsumfeld vorherrschenden Dynamik wird die MAN Gruppe ihre Hauptrisiken und -chancen weiterhin engmaschig überwachen.

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.

Die anhängigen 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 Deutschland ergingen bislang sieben Grundurteile gegen eine oder mehrere MAN-Gesellschaften. Die Frage, ob es tatsächlich zu einem Schaden gekommen ist, musste dabei nicht geklärt werden. Gegen sämtliche Urteile ha-

ben die beklagten MAN-Gesellschaften Berufung eingelegt. In einzelnen Verfahren erließen Instanzgerichte Beweisbeschlüsse, um die Frage des "Ob" und ggf. der Höhe eines etwaigen Schadens sachverständig klären zu lassen. Demgegenüber wurde eine Reihe von Klagen gegen MAN – zum Teil bereits rechtskräftig – abgewiesen.

Außerhalb Deutschlands wurden Gerichtsverfahren gegen MAN wegen angeblicher Schäden im Zusammenhang mit dem Lkw-Fall u.a. in Belgien, Dänemark, Frankreich, Irland, Italien, Nordirland, Norwegen, Österreich, Portugal, Spanien und Ungarn eingeleitet. So sind beispielsweise 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); 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 in Israel anhängig. Diese wurde ebenfalls bislang nicht zugelassen.

Neben einer Reihe – zum Teil bereits rechtskräftigen – Klageabweisungen in Spanien und Ungarn haben einzelne Gerichte in Spanien in insgesamt zwölf Fällen Klagen teilweise – und in einem Fall davon auch ganz – stattgegeben. Gegen sämtliche Urteile haben die jeweils beklagten MAN-Gesellschaften bereits Berufung eingelegt bzw. werden dies fristgerecht tun. In einem Fall hat das Berufungsgericht das erstinstanzliche Urteil bereits wieder aufgehoben. In Belgien ist neben einem Grundurteil, mit dem die grundsätzliche Haftung der MAN SE für vermeintliche Schäden bejaht wurde, ein weiteres Urteil ergangen, mit dem das Gericht die MAN SE aus Billigkeitserwägungen zur Zahlung von Schadensersatz verurteilt hat. Gegen beide Urteile hat die MAN SE bereits Berufung eingelegt bzw. wird dies fristgerecht tun.

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 letztinstanzliches, 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 685 Mio € für den beklagten Gesamtzeitraum ab 2009 ergeben. Die Bewertung basiert auf den stichtagsbezogenen 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.