

entsandten Arbeitnehmervertretern zusammen. Seit 1. Januar 2016 ist zudem bei Neuwahlen zur Besetzung einzelner oder mehrerer Aufsichtsratssitze der gesetzlich vorgeschriebene Mindestanteil von jeweils 30 % Frauen und Männern zu beachten.

Der Aufsichtsrat der MAN SE hat in seiner Sitzung am 13. November 2015 die Ziele für seine Zusammensetzung aktualisiert. Hiernach strebt der Aufsichtsrat der MAN SE 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 Aufsichtsratssitze, wovon ein Sitz auf die Anteilseignerseite entfällt, für Personen, die in besonderem Maße das Kriterium der Internationalität verkörpern;
- mindestens zwei Aufsichtsratssitze 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.

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 Vorstandsmitglie-

der Nebentätigkeiten nur mit vorheriger 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 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. Der GRC-Bereich umfasst derzeit 47 Mitarbeiter und besteht zum einen aus dem zentralen Corporate GRC Office in der MAN SE (17 Mitarbeiter) und zum anderen aus der GRC-Organisation in den Bereichen (30 Mitarbeiter).

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. Das Corporate GRC Office führt zudem regelmäßig eine spezielle Risikoanalyse durch, um potenzielle Compliance-Risiken des Konzerns zu identifizieren und das konzernweite Compliance-Management-System entsprechend dieser Risiken auszurichten und weiterzuentwickeln. 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/Compliance Officer, der durch Compliance Manager in den ver-

schiedenen 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. Die Verantwortung für das Thema Datenschutz lag im Berichtszeitraum bei der Konzernrevision.

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.
- Ethische Verhaltensgrundsätze sowie grundlegende Compliance-Anforderungen sind für die MAN Gruppe im Code of Conduct niedergelegt. 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.
- Der vom GRC-Bereich betreute Compliance Helpdesk beantwortete im Berichtszeitraum 355 Fragen von Mitarbeitern.
- Der GRC-Bereich führt regelmäßig Präsenz- und Onlineschulungen zu den Themen Antikorruption, Kartellrecht, Geldwäscheprävention und Datenschutz durch. Dabei lag im Berichtsjahr der Schwerpunkt auf einer Präsenzschiulung für Führungskräfte sowie auf dem Rollout des dritten Onlinekurses zum Code of Conduct, welcher sich vertieft mit Integrität, Transparenz und persönlicher Verantwortung beschäftigt.

- Im Rahmen einer Kulturkampagne wurden im Berichtszeitraum diverse Maßnahmen zur Förderung von integrem Verhalten ergriffen. Dazu zählen ein Film zum Unternehmenswert Integrität, diverse „Compliance Alerts“ zu aktuellen Compliance-Themen sowie verschiedene interne Veranstaltungen in den Konzerngesellschaften zum Anlass des weltweiten Antikorruptionstages am 9. Dezember 2016.
- Im Oktober des Berichtsjahres trafen sich mehr als 100 Compliance Champions und GRC-Mitarbeiter zu einer zweitägigen Compliance Konferenz in München. Der Schwerpunkt der Konferenz lag auf der Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen zur Identifikation potenziell unbekannter Compliance-Risiken und der weiteren Sicherstellung integren Verhaltens im Konzern.
- Vertriebsunterstützende Geschäftspartner werden im Rahmen des Business Partner Approval Tools im Hinblick auf Integrität überprüft und freigegeben. Insgesamt wurden im Berichtszeitraum 1 995 Prüfungen im Rahmen dieses Tools vorgenommen.
- 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. Im Berichtszeitraum wurde eine neue Kontrolle im Bereich Geldwäscheprävention entwickelt, die nun schrittweise ausgerollt wird. CCM ist mittlerweile in 50 Gesellschaften beziehungsweise Standorten der MAN Gruppe im Einsatz.
- Auch im Berichtsjahr diente das Hinweisgeberportal „Speak up!“ der Aufdeckung und Vermeidung von für MAN gefährlichen Risiken. Mittels „Speak up!“ werden Hinweise entgegengenommen und bearbeitet, die sich auf schwerwiegende Compliance-Verstöße 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, der Initiative Global Compact der Vereinten Nationen sowie dem Deutschen Institut für Compliance (DICO). Ferner unterstützt MAN die Allianz für Integrität, eine 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.

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](http://www.corporate.man.eu) unter der Rubrik „Investor Relations“ einen Finanzterminkalender 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](http://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 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 2016 wurde keine Transaktion gemeldet. Der direkte und indirekte Besitz von Aktien oder von sich auf Aktien beziehenden Derivaten von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern hat nach den vorliegenden Meldungen in keinem Einzelfall und auch nicht in Summe den Schwellenwert von 1% der ausgegebenen Aktien überschritten.
- Nach Art. 17 Marktmissbrauchsverordnung sind Emittenten dazu verpflichtet, Insiderinformationen, die sie unmittelbar betreffen, sobald wie möglich zu veröffentlichen.
- Nach § 26 WpHG haben Inlandsemittenten 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 4 des Kodex festgelegten Veröffentlichungsfristen werden eingehalten.

#### (2) Sonstige Unternehmensführungspraktiken

Die MAN SE ist die konzernleitende Holding der MAN Gruppe. Sie nimmt diese Aufgabe in enger Abstimmung mit der Volkswagen Truck & Bus GmbH und der Volkswagen AG wahr.

Für die MAN Gruppe gelten zur Vereinheitlichung der Standards Konzernrichtlinien.

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](http://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 zur Einhaltung kartellrechtlicher Vorschriften, Richtlinie zu Case Management und Compliance-Untersuchungen, 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 der MAN Gruppe erwartet MAN von Lieferanten und Business Partnern sowie deren Mitarbeitern, dass diese verantwortungsvoll handeln und sich jederzeit und überall an die geltenden Gesetze halten. Zu diesem Zwecke 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](http://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 besetzte Ausschüsse, das Präsidium und den Prüfungsausschuss, sowie den ausschließlich aus Vertretern der Anteilseigner bestehenden Nominierungsausschuss gebildet.

Wesentliche Aufgabenstellung der Ausschüsse ist die Vorbereitung der Beschlussfassungen im Plenum. In einzelnen Fällen sind Entscheidungsbefugnisse bzw. Aufgaben des Aufsichtsrats auf die Ausschüsse übertragen.

Der Nominierungsausschuss hat die Aufgabe, Kandidaten für Aufsichtsratsmandate zu identifizieren und dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Kandidaten vorzuschlagen – in dieser Funktion bilden die Vertreter der Anteilseigner im Präsidium den Nominierungsausschuss.

Das Präsidium tagt grundsätzlich vor jeder Aufsichtsratssitzung. Sitzungen des Prüfungsausschusses finden insbesondere im Zusammenhang mit der Aufstellung der Jahresabschlüsse vor der Bilanzaufsichtsratssitzung sowie im Zusammenhang mit dem Halbjahresfinanzbericht statt. Darüber hinaus werden bei Bedarf zusätzliche Sitzungen des Präsidiums und des Prüfungsausschusses anberaumt.

Zur Tätigkeit der Ausschüsse wird ergänzend auf den Bericht des Aufsichtsrats verwiesen.

### **(4) Zielgröße Frauenanteil**

Der Aufsichtsrat der MAN SE hat gemäß § 111 Abs. 5 AktG für den Frauenanteil im Vorstand eine Zielgröße von 0% festgelegt.

Der Vorstand der MAN SE hat gemäß § 76 Abs. 4 AktG für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands folgende Zielgrößen festgelegt:

- 18,5% für den Frauenanteil in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands.
- 43,5% für den Frauenanteil in der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands.

# RISIKO- UND CHANCENBERICHT

(Enthält den Bericht nach § 289 Abs. 5 HGB)

Das Management von Risiken und Chancen ist untrennbarer Bestandteil der Unternehmenssteuerung und der Geschäftsprozesse. Der Fokus liegt 2017 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 ausgerichteter 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 Einzelrisiken 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 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 „Risiko- und Chancenmanagement / Internes Kontrollsystem“ („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

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.

### Regelprozesse im Risikomanagementsystem

Der vierteljährliche Regelprozess im Risiko- und Chancenmanagement umfasst die Phasen Identifikation, Bewertung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation. Hierbei werden Einzelrisiken und -chancen entweder als kurzfristig, d. h. bis zum Geschäftsjahresende, oder als langfristig, d. h. bis zu fünf Jahre, klassifiziert. Die Bewertung der Einzelrisiken erfolgt unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe gemäß einer Brutto- und Nettobewertung, wobei die Nettobewertung bereits 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, das heißt im Rahmen einer Nettobetrachtung anhand der erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit und verschiedener Risiko-

kriterien (finanziell und nicht finanziell). 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 Einzelrisiken 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 Konzernab-

schluss 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 Funktions-trennung 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. Auch der Abschlussprüfer nimmt, bezogen auf die rechnungslegungsrelevanten Prozesse, eine Beurteilung im Rahmen seiner Prüfungstätigkeit vor.

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 Transport- und Energiemärkten. 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; hinzu kommen ein wachsender Energiebedarf und die erforderliche Innovationsleistung aufgrund der Klimapolitik, die an Fahrt gewinnt. 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, protektionistischen Tendenzen sowie strukturellen Defiziten, die die Entwicklung einzelner Industrie- und Schwellenländer gefährden. Im südlichen Euroraum wirkt die Situation einiger Finanzinstitute, deren Krisenfestigkeit nach wie vor nicht gesichert ist, einer nachhaltigen wirtschaftlichen Erholung entgegen. Darüber hinaus sind die Auswirkungen des geplanten EU-Austritts Großbritanniens mit Risiken verbunden. Auch 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.

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 zunehmenden 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. Gleiches gilt für bewaffnete Auseinandersetzungen, terroristische Aktivitäten oder die Verbreitung von Infektionskrankheiten, die kurzfristig zu unerwarteten Marktreaktionen führen können.

Insgesamt schätzen wir die Wahrscheinlichkeit einer weltweiten Rezession als gering ein. Aufgrund der genannten Risikofaktoren ist jedoch ein Rückgang des Weltwirtschaftswachstums oder eine Phase mit unterdurchschnittlichen Zuwachsraten nicht auszuschließen.

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 erheblichen konjunkturellen Absatzrisiken u. a. durch flexible Produktionskonzepte und Kostenflexibilität durch Leiharbeit, Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit sowie potenziell Strukturanpassungen entgegen. Letztere können ggf. mit substantiellen Einmalaufwendungen verbunden sein.

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

Zudem bestehen Risiken, 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 erheblichem 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. Risiken aus geänderten Umweltvorschriften, beispielsweise der Verschärfung von Emissionsvorschriften, begegnet MAN durch entsprechende Erweiterung des Produktportfolios oder Veränderung der bestehenden Produkte oder der Produktionsprozesse.

Die Zweitaktmotoren von MAN Diesel & Turbo werden ausschließlich von Lizenznehmern insbesondere in Korea, China und Japan gefertigt. Aufgrund volatiler Nachfrage im Schiffsneubau und angesichts hoher Investitionen bei einigen Lizenznehmern bestehen Überkapazitäten im Markt für Schiffsmotoren, die zu Risiken von rückläufigen Lizenzeinnahmen bis hin zu Forderungsausfällen führen können. Infolge von Zusammenschlüssen staatseigener chinesischer Lizenznehmer mit Konkurrenzunternehmen besteht zudem das Risiko, Marktanteile zu verlieren. Diesen Risiken begegnen wir durch eine stetige Beobach-



tung der Märkte sowie durch eine intensive Zusammenarbeit mit allen Lizenznehmern, die auch das Forderungsmanagement zur Sicherung unserer Lizenzeinnahmen umfasst.

### 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. Die jährlichen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung liegen in einer Größenordnung von 5% des Konzernumsatzes. So zeigt MAN Diesel & Turbo beispielsweise mit dem kompakten Marine High Speed Motor MAN 175D und der hocheffizienten Gasturbinenbaureihe MGT 6000, wie im Bereich Power Engineering diese Risiken gemeistert werden können. Ein weiteres Beispiel ist der MAN TGE Transporter, der in Kooperation mit der Volkswagen AG entstanden ist. Hiermit ergänzt MAN Truck & Bus das Portfolio um ein Produkt aus dem Segment der leichten Nutzfahrzeuge. Um die zukünftigen Anforderungen aus der voranschreitenden Digitalisierung bedienen zu können, erweitern die Bereiche ihre Geschäftsmodelle. Sie entwickeln neue Mobilitätslösungen und nehmen die Herausforderungen der digitalen Transformation als Chance wahr.

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. 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 auftretenden 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 Patentverletzungen und unerlaubte Weitergabe von unternehmensspezifischem Know-how verbunden. Daher beobachtet MAN die Absatzmärkte und schützt das Know-how des Unternehmens unter Umständen auch durch rechtliche Schritte.

Aus lang laufenden Kundenverträgen ergeben sich zusätzliche Risiken. So können Änderungen der politischen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in einem Markt Mehraufwendungen bei der Abwicklung von Großprojekten zur Folge haben. Bei MAN Truck & Bus stellen Rückkaufverpflichtungen ein Risiko dar, falls die am Markt künftig erzielbaren Gebrauchtwagenerlöse 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.

Bei der Abwicklung von Großprojekten können Risiken auftreten, die oft erst im Laufe des Projekts erkannt werden. Generell unterliegen Großprojekte in der MAN Gruppe einem zweistufigen Genehmigungsverfahren. Nach einer projektspezifischen Risikoanalyse und -bewertung bedarf es der Genehmigung des Bereichsvorstands. Im Anschluss werden Großprojekte dem Vorstand der MAN SE zur Genehmigung vorgelegt. Bereits genehmigte und laufende Aufträge, die deutlich von der geplanten Entwicklung abweichen, werden als kritische Aufträge in einem besonderen Berichtswesen erfasst und regelmäßig dem Vorstand der MAN SE vorgelegt.

Die Risiken aus langfristiger Fertigung im Geschäftsfeld Power Engineering können sich insbesondere aus Mängeln in der Vertragsgestaltung, Fehlern in der Auftragskalkulation, veränderten wirtschaftlichen und technischen Bedingungen nach Vertragsabschluss, Schwächen in der Projektsteuerung oder unzureichenden Leistungen der Sublieferanten ergeben. Vor allem Versäumnisse oder Fehler zu Beginn eines Projekts lassen sich in der Regel nur schwer aufholen oder korrigieren und sind oft mit signifikantem Mehraufwand verbunden. Wir versuchen, diese Risiken noch früher zu erkennen und bereits im Vorfeld durch entsprechende Maßnahmen auszuschließen beziehungsweise zu minimieren: durch stetiges Optimieren des Projektcontrolling-Prozesses über sämtliche Projektphasen, einen Lessons-Learned-Prozess und regelmäßige Projekt-Reviews. Dadurch können wir die Risiken insbesondere in der Angebots- und Planungsphase anstehender Großprojekte zusätzlich reduzieren.

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 den Konzernanhang, Anmerkung 30 Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren, 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 Imageverlust kann 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.

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

### Mitarbeiter

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 fachlichen Qualifizierung 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 prüft derzeit die Veränderungen in der Arbeitswelt und die damit verbundenen neuen Anforderungen an fachliches Wissen im Rahmen der Digitalisierung der Arbeitsprozesse. Hierzu werden wir in der Zukunft zahlreiche Angebote für die Mitarbeiter neu entwickeln.

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.

Unter Marktpreisrisiken fallen die Währungs-, Zinsänderungs- und Rohstoffpreisrisiken. Die internationale Ausrichtung der MAN Gruppe bringt eine Vielzahl von Zahlungsströmen in unterschiedlichen Währungen mit sich. Wenn die MAN-Gesellschaften Transaktionen in einer anderen Währung als ihrer funktionalen Währung durchführen, sind sie einem Währungsrisiko ausgesetzt. Änderungen der Wechselkurse können die Preise für Güter und Dienstleistungen beeinflussen. 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. Im Rahmen des Finanzmanagements entstehen Zinsrisiken aus zinsensitiven 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 beträchtliche Mengen an Rohstoffen benötigt. Aus den Preisentwicklungen auf den Rohstoffmärkten oder Preisgleitklauseln bei Lieferantenvträgen 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 Integration in den Volkswagen Konzern die Möglichkeit, konzerninterne Finanzierungen zu nutzen.

Die MAN Gruppe ist aufgrund ihres operativen Geschäfts und aus Finanzierungsaktivitäten 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 Geschäftsfälle und -partner, durch geeignete Vertrags- und Zahlungsbedingungen sowie durch Bürgschaften und Akkreditive reduziert. Ferner wird durch ein zentrales Cash Management in Verbindung mit einer Limitvergabesystematik die Anlage flüssiger Mittel auf mehrere Finanzinstitute mit guter Bonität verteilt.

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

Die derivativen Sicherungen von Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken sind grundsätzlich Bestandteile von wirtschaftlichen Sicherungsbeziehungen, deren Effektivität regelmäßig überprüft wird. Die Bilanzierung der Sicherungsbeziehungen im Währungsrisikomanagement erfolgt grundsätzlich als Cashflow Hedges, in Ausnahmefällen auch als Fair Value Hedges. Weitergehende Informationen über das Management von Marktpreis-, Liquiditäts- und Kreditrisiken finden sich im „Konzernanhang“, Anmerkung (35).

Die leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen der MAN Gruppe sind zur Reduzierung der inhärenten finanzwirtschaftlichen Risiken und im Ausland auch aufgrund gesetzlicher Vorgaben weitgehend durch vom Betriebsvermögen separiertes Pensionsvermögen gedeckt. Für Details zu Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen wird auf den „Konzernanhang“, Anmerkung (26), verwiesen.

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

Wie schon im Vorjahr überwiegen die Marktrisiken weiterhin die anderen Risikofelder, wobei sich die aggregierte Risikolage nur unwesentlich verändert hat. Die identifizierten Chancen können den Risiken nur teilweise entgegenwirken. Anlässlich der im GRC-Gremium der MAN Gruppe berichteten Einzelrisiken 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. Auf die Risikofelder bezogen sieht der Vorstand im Risikofeld Markt die bedeutsamsten kurzfristigen Risiken. Für die beiden Geschäftsfelder Commercial Vehicles und Power Engineering sind dies Risiken in der Margen- und Absatzentwicklung sowie Unsicherheiten in den relevanten Märkten. Zudem bestehen im Geschäftsfeld Power Engineering, insbesondere in Asien, Risiken aus starkem Wettbewerbsdruck. Bei den produktbezogenen Risiken stehen vor allem Kostenüberschreitungen bei der Weiterentwicklung unserer Produkte und bei den prozessbezogenen Risiken vor allem Risiken aus Rechtsstreitigkeiten sowie das Thema Lieferantenausfälle im Fokus. Unter den Finanzrisiken birgt die zukünftige Währungsentwicklung ebenfalls eine bedeutsame Unsicherheit. Im Risikofeld Mitarbeiter sind die kurzfristigen Risiken von geringerer Bedeutung.

Der Vorstand stellt auf Basis des von der MAN Gruppe etablierten Risikomanagementsystems wiederum 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 2017 wird angesichts der teilweise unsicheren Entwicklung weiterhin auf dem Management der Marktrisiken liegen.