



München, 01.04.2010

## Hauptversammlung der MAN SE 01. April 2010, ICM Messegelände München

### Bericht des Vorstandssprechers Dr. Georg Pachta-Reyhofen

*- Es gilt das gesprochene Wort -*

#### **Begrüßung**

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, sehr geehrte Gäste, meine Damen und Herren, ich begrüße Sie herzlich zur Hauptversammlung 2010 der MAN SE.

Es freut mich, dass Sie so zahlreich erschienen sind. Ich möchte Ihnen heute über das abgelaufene Geschäftsjahr sowie den aktuellen Stand und die Perspektiven unseres Unternehmens berichten.

Der neue vierköpfige Vorstand stellt sich Ihnen heute zum ersten Mal vor. Ich bin überzeugt, dass dieses neue Vorstandsteam die Kompetenz und Leidenschaft hat, um MAN auf Erfolgskurs zu bringen.

2009 war ein Ausnahmejahr für MAN. Die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise stellen die Weltwirtschaft noch immer vor große Probleme, und besonders davon betroffen ist die Transportbranche. Zusätzlich waren die aufgedeckten Verstöße gegen Compliance-Vorschriften in unserem Unternehmen ein schwerer Schlag für uns. Trotz dieser Widrigkeiten hat sich MAN 2009 zur beliebtesten Lkw-Marke in Deutschland entwickelt. In einer Umfrage der Zeitschrift Verkehrsrundschau wählten uns die Flottenbetreiber auf Platz 1. Dies zeugt von der Stärke der seit über hundert Jahren bestehenden Marke MAN, auch in schwierigen Zeiten.

#### **Erfolgreiche Weichenstellungen im Ausnahmejahr 2009**

MAN hat 2009 erfolgreich gearbeitet und wichtige Schritte unternommen. Einer davon war die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft europäischen Rechts, eine sogenannte Societas Europaea, kurz SE. Wir dokumentieren damit nicht nur unseren internationalen Anspruch. Als MAN SE integrieren

Die MAN Gruppe ist eines der führenden europäischen Industrieunternehmen im Bereich Transport-Related Engineering mit jährlich rund 12 Mrd € Umsatz (2009). MAN ist Anbieter von Lkw, Bussen, Dieselmotoren, Turbomaschinen sowie Spezialgetrieben und beschäftigt weltweit rund 47 700 Mitarbeiter. Die MAN-Unternehmensbereiche halten führende Positionen auf ihren Märkten. Die MAN SE, München, ist Mitglied im Deutschen Aktienindex Dax der 30 führenden deutschen Aktiengesellschaften.

MAN SE

Ungererstr. 69  
80805 München

Leiter

Corporate Communications  
Andreas Lampersbach

Pressesprecher

Dominique Nadelhofer

Tel.: 089. 36098-111  
presse@man.eu  
www.man.eu



wir auch stärker die einzelnen Ländergesellschaften, entscheiden in weniger Gremien und erzielen eine internationalere Einbindung der Arbeitnehmer.

2009 war vor allem auch das Jahr, in dem wir wesentliche strategische Weichenstellungen vorgenommen haben:

- Mit dem Nutzfahrzeughersteller Sinotruk sind wir in China eine strategische Partnerschaft eingegangen, mit einer direkten Beteiligung am dortigen Marktführer für schwere Lkw.
- Von VW haben wir die brasilianische Nutzfahrzeugtochter übernommen und als MAN Latin America erfolgreich in die MAN Gruppe integriert. Auch in Brasilien sind wir damit im Lkw-Markt an der Spitze.
- Zum Jahreswechsel haben wir mit der Rheinmetall AG ein Joint Venture für gepanzerte Radfahrzeuge vereinbart, um die Chancen als Systemanbieter im Militärgeschäft besser nutzen zu können.
- Mit der Veräußerung der Mehrheit an MAN Ferrostaal haben wir unsere Struktur zielgerichtet bereinigt.
- Die Teilbereiche MAN Diesel und MAN Turbo wurden zu MAN Diesel & Turbo zusammengeführt und werden gemeinsam Wachstums- und Kostensynergien erzielen. Sie bilden damit das starke Geschäftsfeld Power Engineering zusammen mit unserer Mehrheits-Beteiligung an Renk.

Ich gehe auf diese strategischen Schritte später noch genauer ein. Eines ist aber jetzt schon klar, meine Damen und Herren: MAN hat sich nicht irgendwie durch ein Krisenjahr gerettet, sondern wir haben das Ruder selbst in die Hand genommen, erhebliche Kosteneinsparungen erzielt und die Voraussetzungen für künftiges Wachstum auf Märkten mit großem Potenzial geschaffen.

Das Geschäftsjahr 2009 war von der schwersten Rezession der Nachkriegsgeschichte geprägt, der europäische Markt für Nutzfahrzeuge halbierte sich. MAN konnte sich diesem schwierigen Umfeld nicht entziehen. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen haben wir aber operativ erneut Gewinne erzielt, auch im Geschäftsfeld Commercial Vehicles.

***Konjunkturbedingter Geschäftsrückgang***

Insgesamt ging das Auftragsvolumen 2009 um 30 Prozent auf 9,9 Milliarden Euro zurück. Davon betroffen waren alle Bereiche, besonders stark MAN Nutzfahrzeuge mit einem Minus von 43 Prozent. Der Einbruch im Welthandel betraf ebenso die Weltschifffahrt und zeigte sich damit auch deutlich bei MAN Diesel mit einem Auftragsrückgang um 39 Prozent sowie bei Renk.

In Europa gingen die Aufträge von MAN insgesamt um ca. 40 % zurück. Unsere Strategie, Wachstumschancen außerhalb Europas zu nutzen und die Gruppe international breiter aufzustellen, erweist sich als richtig.

MAN erzielte 2009 einen Umsatz von 12 Milliarden Euro, das waren 20 Prozent weniger als im Vorjahr. Dennoch: In einer Welt mit Nachfrageeinbrüchen von 50 Prozent, mit staatlichen Stützungsprogrammen in dreistelliger Milliardenhöhe für Banken und andere Unternehmen, mit einer drohenden „Kernschmelze“ der Finanzmärkte, haben wir uns als relativ stabil erwiesen. Dies ist jedoch kein Zufall. Hier bewährten sich unsere Unternehmensstruktur und unsere weltweite Marktstrategie, mit denen wir Risiken über Branchen und Regionen streuen konnten.

Da vor allem massive Einbrüche der europäischen Lkw- und Bus-Märkte zu verkraften waren, verzeichnete MAN Nutzfahrzeuge mit minus 40 Prozent den höchsten Umsatzrückgang. MAN Latin America konnte hingegen in einem weit stabileren Umfeld agieren und ein exzellentes Ergebnis erzielen. Die Geschäftszahlen der ersten Monate 2010 sind ebenfalls sehr vielversprechend.

Auch MAN Diesel und MAN Turbo konnten ihre Umsätze weitgehend stabil halten. In diesen Bereichen werden Geschäfte oft über einen längeren Zeitraum abgewickelt, daher profitierten wir auch von hohen Auftragsbeständen aus den Vorjahren. Hierin spiegeln sich vor allem die Nachwirkungen des jahrelangen Booms im Geschäft mit Schiffsdieselmotoren wider. Die Auftragsbestände der Gruppe reduzierten sich zwar insgesamt über das Jahr um 29 Prozent, dennoch konnten wir unser Geschäft mit diesen langfristigen Aufträgen wesentlich stabilisieren.

***Respektables Operatives Ergebnis***

Insgesamt hat MAN auch im Ausnahmejahr 2009 profitabel gewirtschaftet: Ein Operatives Ergebnis von einer halben Milliarde Euro, meine Damen und Herren, ist unter den gegebenen Bedingungen ein respektables Niveau. Dabei erzielte auch das Geschäftsfeld Commercial Vehicles ein positives Ergebnis, obwohl der Bereich MAN Latin America erst ab dem zweiten Quartal 2009 in die Berechnungen einfluss.

Bezogen auf den Umsatz erreichte MAN eine Rendite von 4,2 Prozent. Sicher, dies ist ein deutlicher Rückgang gegenüber dem Vorjahr, wir stehen nicht mehr auf dem höchsten Gipfel. Aber immerhin sind wir noch auf einem Hügel mit guter Aussicht, den andere Industrieunternehmen auch in guten Zeiten nicht immer erklimmen. Zudem erzielten – außer MAN Nutzfahrzeuge – alle Bereiche zweistellige Umsatzrenditen.

Die Gegenüberstellung der beiden Geschäftsfelder Commercial Vehicles und Power Engineering zeigt, dass MAN auf zwei starke Säulen bauen kann. Jede für sich erwirtschaftete ein positives Ergebnis und ist erfolgreich am Markt.

Entscheidend in diesem kritischen Jahr war zudem, dass wir aus der Geschäftstätigkeit einen starken Cashflow von 1,5 Milliarden Euro erzielen konnten. Der Free Cashflow, bereinigt um Portfoliomaßnahmen, lag bei 1,1 Milliarden Euro. MAN hat sich damit auch auf der Cashseite als schnell handlungsfähig gezeigt.

***Einmalige Sondervorgänge belasten***

Dem Erfolg auf operativer Seite standen 2009 auch einige Sondervorgänge gegenüber, die das Ergebnis vor Steuern ins Minus gedrückt haben. Dazu zählten im Wesentlichen Abwertungen von Equity-Beteiligungen und die Belastungen aus den staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen aufgrund unzulässiger Provisionszahlungen.

Die Überprüfung der Werthaltigkeit unserer Vermögenswerte ergab einen Minderungsbedarf von 382 Millionen Euro für Beteiligungen an assoziierten Unternehmen. Im Wesentlichen betrifft dies unsere Beteiligung an Scania, deren Wert unter den ursprünglichen Wertansatz in unserer Bilanz gesunken war. Diese Wertminderungen wurden entsprechend gebucht.

Eine Prognose der künftigen Geschäftsentwicklung von Scania oder die Absicht von Besitzveränderungen lässt sich daraus aber nicht ableiten.

Belastend wirkte 2009 zudem das Bußgeld von 150,6 Millionen Euro, das MAN letzten Dezember im Zuge der staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen bezahlen musste. Vorstand und Aufsichtsrat haben eine umfassende unternehmensinterne Aufklärung durchgeführt und dabei eng mit den Behörden kooperiert. Nur dadurch war ein so schneller Abschluss der Ermittlungen möglich. Die unternehmensinternen Untersuchungen belasteten das Ergebnis aus Sondervorgängen zusätzlich mit 50 Millionen Euro.

Außerdem hat der Vorstand Fachanwälte mit der rechtlichen Überprüfung des Verhaltens des MAN-Aufsichtsrats in der Zeit von Januar 2003 bis April 2009 im Bereich Compliance beauftragt. Das entsprechende Gutachten kommt zu dem Ergebnis, dass der MAN-Aufsichtsrat und seine Mitglieder beim Thema Compliance mit der notwendigen Sorgfalt ordentlicher und gewissenhafter Aufsichtsratsmitglieder gearbeitet haben.

Hinzu kamen Steuernachzahlungen von 20 Millionen Euro sowie 20 Millionen Euro für die Abfindungen von ausgeschiedenen Vorständen und leitenden Angestellten.

### ***Nachhaltige Compliance-Maßnahmen***

Jenseits dieser Zahlen, die schmerzhaft genug sind, bedeuteten die aufgedeckten Verstöße gegen unsere Compliance-Vorschriften einen öffentlichen Imageverlust für die stolze Marke MAN. Wir mussten darauf nicht nur schnell, sondern auch nachhaltig reagieren. Wesentlicher Teil dessen ist das 5-Punkte-Programm vom Juli 2009, das wir systematisch umsetzen. Folgende Punkte möchte ich dabei hervorheben:

- Im Rahmen unseres Compliance-Systems haben wir zum Beispiel einen Chief Compliance Officer eingestellt, der direkt dem Vorstandssprecher der MAN SE unterstellt ist.
- Die Mitarbeiter aller relevanten Bereiche erhalten in praxisnahen Schulungen eindeutige Verhaltensrichtlinien.
- Es wurde ein Online Help Desk für alle Mitarbeiter eingerichtet. Die Einführung eines Hinweisgebersystems ist geplant.

- Die Revision wurde ebenfalls personell gestärkt.

Compliance ist und bleibt eine wichtige Aufgabe aller Führungskräfte und Mitarbeiter. Gleichzeitig ist uns klar, dass dies nicht zu bürokratischen Verhältnissen führen darf. Wir müssen konsequent, aber auch zielgerichtet und praxisorientiert vorgehen. Saubere Geschäfte dürfen nicht eingeschränkt werden.

Die Sondervorgänge trüben das gute Ergebnis, das MAN trotz schwieriger Bedingungen 2009 erzielt hat. Sie sind aber einmaliger Art und sorgen für einen klaren Blick nach vorn, frei von Altlasten.

Das Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche lag einschließlich der Sondervorgänge bei minus 2,69 Euro. Auf Basis des operativen Ergebnisses ohne Effekte aus Kaufpreisallokationen und ohne Sondervorgänge ergibt sich hingegen ein Wert von plus 1,47 Euro.

### ***Spitzenrendite im DAX***

Im Vergleich zu anderen börsennotierten Industrieunternehmen ist dies ein respektables Ergebnis. Der Kapitalmarkt hat unsere Anstrengungen auch im vergangenen Jahr erkennbar honoriert. Die MAN-Aktie gehörte zu den Spitzenwerten im DAX mit einem Kursanstieg von 41 Prozent und einer Gesamtrendite von rund 47 Prozent. Unsere Unternehmensanleihe über 1,5 Mrd. Euro im letzten Frühjahr war deutlich überzeichnet. Diese Entwicklung zeigt das Vertrauen in die Leistungskraft und das Potenzial von MAN. Unser Finanzvorstand, Herr Lutz, wird den direkten Dialog mit dem Kapitalmarkt weiterhin sehr intensiv führen. Wir danken insbesondere Ihnen, unseren Aktionären für dieses Vertrauen.

MAN hat weiterhin eine breit gefächerte Aktionärsstruktur. Der einzige größere Anteilseigner ist mit 29,9 Prozent die Volkswagen AG, eines der weltweit renommiertesten deutschen Unternehmen.

### ***Dividendenausschüttung auch in schwierigen Zeiten***

Abgeleitet aus dem eben erläuterten Ergebnis schlagen Aufsichtsrat und Vorstand der Hauptversammlung für das Geschäftsjahr 2009 eine Dividende von 25 Cent je Aktie vor. Diese Auszahlung spiegelt aus unserer Sicht die ökonomischen Realitäten von MAN und dem Umfeld des Unternehmens in diesen schwierigen Zeiten angemessen wider. Gleichzeitig wird

damit eine kontinuierliche Ertragsbeteiligung erreicht, basierend auf einer sehr soliden Liquiditätsausstattung.

Unser Ziel, auch in Zukunft global und profitabel zu wachsen, erfordert nicht zuletzt Handlungsspielräume. Wir bitten Sie deshalb, uns auch dieses Jahr Ihre Zustimmung zu geben, die Ermächtigung zum Erwerb und der Verwendung von eigenen Aktien zu erneuern. Die derzeitige Ermächtigung läuft im Oktober 2010 aus. Aufgrund einer Gesetzesänderung ist es dieses Jahr erstmals möglich, die Ermächtigung für einen Zeitraum von fünf Jahren zu erteilen, also bis zum 31. März 2015. Von der bestehenden, auf der letztjährigen Hauptversammlung beschlossenen Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien wurde kein Gebrauch gemacht. Die MAN SE besitzt damit keine eigenen Aktien.

Auch die weiteren, bisher bei MAN bestehenden Ermächtigungen der Hauptversammlung für Kapitalmaßnahmen laufen im Juni dieses Jahres aus. Wir wollen auch in der Zukunft flexibel sein, um das Unternehmen im Interesse der Aktionäre weiterzuentwickeln. Daher schlagen wir vor, die Ermächtigung zur Schaffung eines genehmigten Kapitals zu erneuern. Der Vorstand wird damit ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital bis zum 31. März 2015 um bis zu 188 Millionen Euro zu erhöhen.

Weiterhin bitten wir Sie, den Vorstand zu ermächtigen, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Wandel- und Optionsschuldverschreibungen von MAN im Gesamtvolumen von 2,5 Milliarden Euro zu begeben und das Grundkapital bis zum 31. März 2015 zu diesem Zweck um bis zu 76,8 Millionen Euro bedingt zu erhöhen.

Die jeweiligen Ermächtigungen sehen das Recht des Vorstands vor, in den in der Einladung zu dieser Hauptversammlung aufgeführten Fällen das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen. Zum Schutz der Aktionäre ist der Ausschluss der Bezugsrechte in diesen Fällen jeweils auf 20 Prozent des Grundkapitals begrenzt, das bei der Ausnutzung der Ermächtigungen gültig ist. Bei der Berechnung dieser 20 Prozent-Begrenzung bleiben Aktien unberücksichtigt, die an Arbeitnehmer mit Führungsverantwortung unter Bezugsrechtsausschluss ausgegeben wurden.

MAN hat in seiner Firmengeschichte zahlreiche Veränderungen gesehen. Begleitend zur Fokussierung in den vergangenen Jahren haben wir auch

die unternehmerische Steuerung neu definiert. Mit dem Managementsystem des „Industrial Governance“ ist bei MAN klar definiert, wie Aufgaben und Verantwortung zwischen den Unternehmensbereichen und der Konzernzentrale verteilt sind. Im Grundprinzip bedeutet dies: dezentrale operative Entscheidungen, geleitet durch eine zentrale strategische Steuerung.

Hintergrund dieser Anpassung ist die neue Struktur der MAN SE. Vor sechs Jahren bestand der Konzern noch aus zwölf Teilbereichen mit sehr unterschiedlichen Geschäftsfeldern. Heute haben wir eine deutlich konzentriertere Struktur.

### **Zwei starke Säulen**

Nach dem Verkauf von MAN Ferrostaal setzen wir nun auf die beiden Säulen Commercial Vehicles und Power Engineering:

- Das Geschäftsfeld Commercial Vehicles beinhaltet mit MAN Nutzfahrzeuge einen traditionellen Player, vor allem auf den europäischen Märkten mit den Marken MAN und NEOPLAN sowie dem Joint Venture MAN Force Trucks in Indien.  
Dazugekommen ist MAN Latin America. Mit diesem Unternehmen erschließen wir ausgehend von Brasilien die Potenziale in ganz Süd- und Mittelamerika sowie weiteren Märkten.  
Ergänzt wird dieses Geschäftsfeld durch unsere Beteiligungen an Sinotruk in China und an Scania sowie durch das künftige Gemeinschaftsunternehmen Rheinmetall MAN Military Vehicles.
- Zweite starke Säule ist das Geschäftsfeld Power Engineering. Mit MAN Diesel haben wir bei Schiffsmotoren einen echten Champion. Rund 50 Prozent des weltweiten Handels werden mit Schiffsmotoren von MAN bewältigt. Auch im Kraftwerksgeschäft wachsen unsere Anteile stetig. Im Geschäftsfeld Power Engineering verbinden wir mit MAN Diesel & Turbo sowie der Mehrheitsbeteiligung an der Renk AG auch Kompetenzen in der Umwelttechnologie.

Beide Säulen unterliegen unterschiedlichen Konjunkturzyklen, was große Vorteile in wirtschaftlich schwierigen Zeiten mit sich bringt. Darüber hinaus sind sie weit mehr miteinander verbunden, als auf den ersten Blick ersichtlich ist. Beide fußen auf der von Rudolf Diesel bei MAN erfundenen Motorentechologie, in der das Unternehmen seit rund hundert Jahren führend





ist. Gemeinsam ist den Unternehmensbereichen zudem die Aufgabe, effiziente und umweltschonende Antriebssysteme bereitzustellen. Deshalb ist ihre Summe mehr als die einzelnen Teile.

### ***Fokus auf Transport, Energie und Umwelttechnik***

Der Fokus von MAN ist damit klar gesetzt auf Transport, Energie und Umwelttechnik. Die Logik dieser Konzentration ergibt sich aus mehreren Punkten:

- MAN verfügt auf diesen Märkten über beispiellose Kompetenz und Erfahrung, egal ob es um Fahrzeuge, Motoren bzw. Antriebssysteme oder um Turbomaschinen geht.
- Die Unternehmensbereiche ergänzen sich gegenseitig. Motorenkompetenz bei den Nutzfahrzeugen ist auch bei Schiffsdieseln hilfreich, Großdiesel für Schiffe können auch in Kraftwerken eingesetzt werden und Großdiesel- oder Gasmotoren werden in Kombination mit Turbinentechnologie noch effizienter. Das sind nur einige Beispiele.
- All diesen Märkten ist zudem gemeinsam, dass sie auch langfristig hervorragende Wachstumspotenziale haben, und zwar weltweit. Alle Experten erwarten einen kontinuierlichen Anstieg von Transport- und Energiebedarf, vor allem in den Schwellenländern. Gleichzeitig müssen möglichst umweltfreundliche Lösungen gefunden werden.

Die Entwicklungschancen sind also nach wie vor da. Das Wachstum muss aber auch nachhaltig und profitabel sein, wir werden es nicht um jeden Preis verfolgen. Unsere Strukturen bleiben daher schlank und konzentriert. Nur so sind wir weiterhin entscheidungsfreudig und reaktionsschnell.

Das Wachstum der letzten Jahre hat MAN zudem mit einer bemerkenswerten finanziellen Stabilität realisiert. In der Finanz- und Wirtschaftskrise hat sich dies als besonders wertvoll erwiesen. MAN verfügt auf den Märkten über eine hervorragende Bonität und hat daher relativ geringe Kapitalkosten. Die Eigenkapitalquote liegt mit über 32 Prozent kontinuierlich auf einem gesunden hohen Niveau.



### **Über 700 Millionen Euro Kostensenkung**

Auf die Rezession, vor allem im Lkw-Bereich, haben wir mit strikten Kostensenkungsmaßnahmen reagiert. An dieser Stelle möchte ich mich auch bei allen Mitarbeitern bedanken, die diese Maßnahmen mittragen und sich auch in schwierigen Zeiten für MAN engagieren. Gemeinsam konnten wir die Effizienz konsequent steigern und die Kosten erheblich senken. Das ursprüngliche Einsparungsziel von 500 Millionen Euro haben wir mit über 700 Millionen Euro deutlich übertroffen. Rund die Hälfte davon ist als nachhaltig anzusehen.

Als Technologiekonzern benötigen wir jedoch bei der Sparsamkeit das richtige Augenmaß. Die Entwicklungszyklen von Lkw werden zunehmend kürzer, umgekehrt stehen die Hersteller und ihre Kunden vor der Herausforderung, den Transport effizient und umweltschonend zu leisten.

Unser Slogan heißt „Engineering the Future - since 1758“, denn MAN steht für führende Technologie und Premiumprodukte:

- Schiffsdiesel müssen mit höchster Zuverlässigkeit laufen. Jeder Ausfalltag ist für unsere Kunden mit zehntausenden Euro an Kosten verbunden.
- Ähnlich ist es bei Großdieselmotoren für Kraftwerke, bei Getrieben von Renk für Windkraftanlagen oder bei Turbinen und Kompressoren von MAN Diesel & Turbo für die Öl- und Gasindustrie.
- Im Nutzfahrzeugsbereich stehen ebenfalls die Total Cost of Ownership vermehrt im Vordergrund. Das heißt, gefragt sind nicht kleine Preisvorteile beim Kauf, sondern kalkulierbare und angemessene Kosten über die gesamte Lebensdauer der Lkw und Busse.
- Die größten Herausforderungen erwarten wir aber an anderer Stelle, und sie betreffen alle Geschäftsfelder gleichermaßen: Dies sind die zukünftig zu erwartenden Verschärfungen der Umweltbestimmungen.

### **Stetige Investitionen in F&E**

Forschung und Entwicklung dürfen daher keinem kurzfristig ausgerichteten Spardiktat unterworfen werden. Bei MAN Nutzfahrzeuge waren daher Mitarbeiter aus den F&E-Abteilungen von der Kurzarbeit weitgehend ausge-

nommen. Auch die Investitionen in F&E haben wir auf hohem Niveau verstetigt. In den letzten fünf Jahren sind diese Ausgaben im Durchschnitt jährlich um 7,6 Prozent gewachsen. Daran wollen wir festhalten.

Know-how ist unabdingbar, um die Marktchancen zu nutzen. MAN hat aber auch die notwendige Erfahrung und Marktpräsenz. Wir sind heute in 150 Ländern aktiv, 44 Prozent unserer Mitarbeiter arbeiten außerhalb Deutschlands.

Die BRIC-Länder werden international weiterhin im Mittelpunkt stehen. Wir setzen damit den Weg der internationalen Wachstumsstrategie fort, den wir in den letzten Jahren eingeschlagen haben und der bereits erste Früchte trägt, wie das Beispiel Brasilien in hervorragender Weise zeigt.

Jetzt geht es vor allem darum, die strategischen Entscheidungen mit Zukäufen und Kooperationen im Sinne eines weltweiten Produkt- und Produktionskonzeptes umzusetzen und durch Wachstum und Synergien zum Erfolg zu führen.

In China stellen wir dazu dieses Jahr zusammen mit unserem Partner Sinotruk eine neue Lkw-Marke für den asiatischen Markt vor. Außerdem werden plangemäß erste Komponenten von MAN in bestehende Baureihen von Sinotruk integriert. Mit dieser Partnerschaft partizipieren wir direkt an der Entwicklung des Marktführers im größten Lkw-Markt weltweit. Dies wäre mit einem Joint Venture nicht möglich.

Mit der Produktion von Turbomaschinen sind wir in China bereits seit 2008 vertreten.

Mit unserem Lkw-Joint Venture in Indien stehen uns ebenfalls erhebliche Marktchancen offen. Die Produktion wird verstärkt hochgefahren, nachdem wir die Fahrzeuge dort lokalisiert und nochmals an den Markt angepasst haben.

In Brasilien macht die Integration sehr gute Fortschritte. Die dort etablierte Lkw-Marke VW – die in Brasilien Marktführer ist – wird von MAN mit großem Erfolg fortgeführt und zum Jahresende mit leistungsstärkeren Premium-Lkw der Marke MAN ergänzt. Erste Aufträge für diese Fahrzeuge liegen schon vor. Mit einer größeren Produktpalette wollen wir nun von Brasilien aus in allen Märkten Süd- und Mittelamerikas wachsen.

***In Brasilien mit allen Bereichen vertreten***

Darüber hinaus ist Brasilien ein wichtiger Markt für Turbomaschinen und Kraftwerksmotoren. Seit 2002 zählt die Ölgesellschaft Petrobras zu unseren Kunden. Außerdem hat MAN Diesel & Turbo erst kürzlich einen Auftrag über 120 Kraftwerksmotoren im Wert von ca. 300 Millionen Euro erhalten, und wir rechnen kurzfristig mit weiteren Abschlüssen. Gemessen am Umsatz ist Brasilien bereits heute unser zweitgrößter Markt.

MANs Wachstumsstory ist also schon sehr konkret – und weitere Kapitel kündigen sich an.

Eines möchte ich dabei unterstreichen: Die Produkte für Entwicklungs- und Schwellenländer müssen den Marktbedürfnissen grundsätzlich angepasst werden! Ein Fahrzeug in China oder Russland ist anderen Belastungen ausgesetzt als in Mitteleuropa, die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden sind zumeist ebenfalls andere. Zudem muss je nach Marktsituation und Infrastruktur auch die Entwicklung in Teilschritten vor Ort geschehen. Nur so stellt man sicher, dass ein hoher Grad an Lokalisierung auch mit ausreichender Qualität einhergeht. Die Basisentwicklung findet dabei weiterhin in Mitteleuropa statt, einen weiteren Absatzzyklus ausgereifter, aber angepasster Produkte kann man anschließend in Schwellenländern nutzen.

***Internationale Baukasten- und Plattformstrategie für Lkw***

Im Umkehrschluss bedeutet das, dass wir nicht am allseitig passenden Welt-Lkw arbeiten. Möglich und sinnvoll ist hingegen eine Baukasten- bzw. Plattformstrategie, in der Komponenten und angepasste Baureihen international breit eingesetzt werden. Diese Synergien wollen wir nun verstärkt nutzen.

Konzentration auf Kernkompetenzen – das war auch das Motiv für unser Joint Venture mit der Rheinmetall AG. Es bedeutet nicht, dass wir uns vom Militärgeschäft verabschieden wollen. Ziel ist vielmehr, die Kernkompetenzen beider Partner systematisch zu verbinden: das Know-how von MAN bei Entwicklung und Produktion von geländegängigen schweren Lkw mit dem Know-how von Rheinmetall bei der Panzerung solcher Fahrzeuge. Ein solch kompetenter Systemanbieter kann am Markt erheblich überzeugen und schlagkräftiger auftreten.

Synergien wollen wir auch bei der Fusion von MAN Diesel und MAN Turbo erzielen. Die Teilbereiche sollen vor allem durch gemeinsame Produktpakete zusätzliche Absatzchancen nutzen. Ein Beispiel sind Diesel-Turbinen-Kraftwerke, bei denen eine Dampfturbine die Abwärme des Dieselmotors nutzt, um zusätzlich Strom zu erzeugen. Der Wirkungsgrad des Gesamtsystems wird so nochmals erhöht – ein wesentlicher Effizienzgewinn, der gerade auf Schiffen, aber auch in Kraftwerken wertvolle Wettbewerbsvorteile bringt. Die gemeinsame Nutzung des Einkaufs-, Vertriebs- und After-Sales-Netzwerkes sind weitere Beispiele für Synergien. Vorsichtig gerechnet wollen wir hier 60 Millionen Euro jährlich erzielen. Der jährliche Umsatz soll um 100 Millionen Euro steigen.

### ***Moderne Umwelttechnologien bereits heute im Einsatz***

Die MAN Diesel & Turbo wurden am 19. März 2010 als neue gemeinsame Gesellschaft, unter der Leitung von Herrn Stahlmann, ins Handelsregister eingetragen. Das Unternehmen steht für vielversprechende Umwelttechnologien. Während das Projekt Desertec „Strom aus der Wüste“ noch wie ein vielbeschworenes Märchen aus Tausend und einer Nacht klingt, sind Solarkraftwerke mit Dampfturbinen von MAN Diesel & Turbo schon heute Realität. Auch in Biogasanlagen kommen Komponenten von MAN Diesel & Turbo zum Einsatz, gleichzeitig wandelt in Tirol ein Dieselmotor gebrauchtes Speiseöl in umweltfreundliche Energie um. Andere reden über Umwelttechnologie in ferner Zukunft, wir machen sie schon heute.

Ein weiteres Beispiel ist unser Diesel-Hybrid-Kraftwerk auf der Antilleninsel Bonair. Zur Sicherung der Stromversorgung dient dort ein Dieselmotor, der CO<sub>2</sub>-neutral mit Biokraftstoffen betrieben wird. Er kompensiert dabei die unstete Stromerzeugung durch Windenergie und kann nahezu auf Knopfdruck eingesetzt werden. Das Hybrid-Kraftwerk versorgt nun als unabhängiges Grundlastkraftwerk die gesamte Insel mit insgesamt bis zu 25 Megawatt umweltfreundlicher Energie. Eine kleine, aber feine und vor allem flexible Lösung, besonders für Regionen weitab großer Netze. Gerade Schwellenländer haben so die Chance auf eine sichere Energieversorgung – eine unabdingbare Voraussetzung für wirtschaftliches Wachstum.

Ein eindrucksvolles Beispiel können Sie gleich hier vor der Messehalle sehen: Mit Bussen von MAN mit seriellem Hybridantrieb tragen wir im Stadtverkehr zu erheblich reduzierten Emissionen bei. 2010 werden wir in München, Mailand, Paris, Barcelona, Wien, in mehreren Städten in den Nieder-

landen und später in weiteren europäischen Metropolen solche Fahrzeuge ausliefern. Sie können zuverlässig den Treibstoffverbrauch und damit den CO<sub>2</sub>-Ausstoß um rund 25 Prozent vermindern. Angesichts der Schadstoffbelastung und den zu erwartenden Regulierungen in den Städten gehe ich davon aus, meine Damen und Herren, dass sich hier ein großer Markt eröffnet.

### ***CSR wird stärker verankert***

Das umfassende Thema Nachhaltigkeit wird bei MAN künftig ganzheitlicher verfolgt. MAN kann mit seinem Handeln sicherlich nicht die Welt retten, aber wir stellen uns der Verantwortung für unser Handeln. Mitarbeiter und Kunden verlangen dieses nachvollziehbare und auf Werten basierende Verhalten mehr denn je – und das zu Recht. Es ist dadurch bereits zu einem wichtigen Merkmal im Wettbewerb um die besten Köpfe geworden.

Um das Thema unternehmensweit mit Nachdruck zu verfolgen, haben wir ein CSR-Board geschaffen mit Herrn Schwitalla, unserem Personalvorstand, an der Spitze sowie einer CSR-Managerin. Schon bisher hat sich unsere Verantwortung in den Unternehmenswerten und im Corporate Governance Codex gespiegelt. Wir wollen dies nun auch in die Unternehmensstrategie einbetten und mit klaren Performance-Zielen verknüpfen. Zum Beispiel soll MAN mittelfristig wieder in den „Dow Jones Sustainability Index“ aufgenommen werden. Unser Verständnis von Verantwortung wird so im gesamten Unternehmen verankert, und es stärkt nachhaltig das Image von MAN bei allen Zielgruppen – ein nicht zu unterschätzender Wert in unserer transparenten Gesellschaft.

Dieser Spirit findet sich auch in der Vision von MAN wieder. In den für uns relevanten Märkten wollen wir an der Spitze sein. Die Nummer eins bemisst sich dabei nicht immer zwingend nach der Größe. Entscheidend ist profitables Wachstum. In einigen Bereichen sind wir dabei schon sehr weit. So stehen wir beim Lkw-Absatz im wichtigen Markt Brasilien auf dem ersten Rang. MAN Diesel ist bei Zweitakt-Schiffsmotoren gemessen an der beauftragten Motorleistung mit 80 Prozent klarer Weltmarktführer und erzielt gleichzeitig eine hervorragende Umsatzrendite. Der Premiumanspruch bezieht sich aber nicht nur auf Marktpositionen und Produkte, sondern auch auf interne Prozesse und das Know-how unserer Mitarbeiter.

***Klares Profil als Arbeitgeber***

Eine klare Unternehmenshaltung brauchen wir nicht zuletzt als Signal an unsere Mitarbeiter und Bewerber. MAN hat daher eine Employer-Branding-Kampagne gestartet. Jeder Bewerber – aber auch unsere bestehenden Mitarbeiter – sollen mit MAN eindeutige Eigenschaften verbinden. MAN legt Wert auf ein Klima des gegenseitigen Respekts, ein faires Miteinander, die Türen stehen bei uns offen. MAN baut auf das Know-how und das Talent aller Mitarbeiter, wir fördern die Neugier und die Initiative jedes Einzelnen. Wir bieten aber auch zahlreiche Möglichkeiten zur Weiterbildung und für den internationalen Einsatz im ganzen Konzern.

Dies ist die Basis, um unser globales Wachstum voranzubringen, und auf diese Weise haben wir auch das kritische Jahr 2009 gemeinsam gemeistert. Unsere Mitarbeiter brauchen Sicherheit und Perspektive, um kreativ, zuverlässig und engagiert zu arbeiten. In diesem Sinne haben wir das Instrument der Kurzarbeit bei MAN Nutzfahrzeuge eingesetzt. Wir hätten gerne günstigere Marktbedingungen am europäischen Lkw-Markt, aber zumindest können wir diese Leerzeiten nun auch sinnvoll für Weiterbildung und Prozessverbesserungen nutzen.

***Vorsichtiger Ausblick***

Die schwierigen Zeiten sind leider noch nicht ganz vorbei. Für MAN Nutzfahrzeuge erwarten wir 2010 die Fortsetzung des Geschäfts auf dem derzeitigen Niveau. Die Anzeichen, dass der Markt sich erholt, sind noch zaghaft. Daher wird es weitere Maßnahmen geben, um die Effizienz zu steigern, die Kosten nachhaltig zu senken und den Cashflow positiv zu steuern. Der Geschäftsverlauf bei MAN Latin America dürfte erneut erfreulich sein.

Im Geschäftsfeld Power Engineering mit MAN Diesel & Turbo ist ein moderater Umsatzrückgang zu erwarten. Die Umsatzrendite sollte dort aber erneut deutlich über der aktuellen Zielgröße von 8,5 Prozent liegen.

MAN bleibt also auch in der Durststrecke 2010 stabil und verlässlich.

***Erfolgreiche Strategie wird 2010 fortgesetzt***

Strategisch werden wir 2010 den eingeschlagenen Weg weiterverfolgen. Bei Commercial Vehicles wird die globale Produktstrategie im Fokus ste-



hen. Wir werden die erfolgreichen internationalen Schritte vor allem in den BRIC-Ländern untermauern und fortsetzen. Schon heute ist MAN in einer sehr guten Position, die eine weitere Expansion ermöglicht. Auch die Fusion von MAN Diesel & Turbo birgt Chancen, die wir rasch nutzen werden.

Die gesamtwirtschaftliche Situation ist noch immer nicht einfach. MAN hat sich aber eine sehr gute Ausgangslage geschaffen mit führenden Produkten und Positionen auf wachstumsstarken Märkten. Was uns immer stark gemacht hat, ist unsere Fähigkeit, technische Lösungen zu finden und über Innovationen Märkte zu erobern. Diese Stärken können wir gerade jetzt besonders gut einsetzen. Ich würde mich freuen, wenn Sie uns auf diesem Weg begleiten und auch weiterhin Ihr Vertrauen schenken.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!