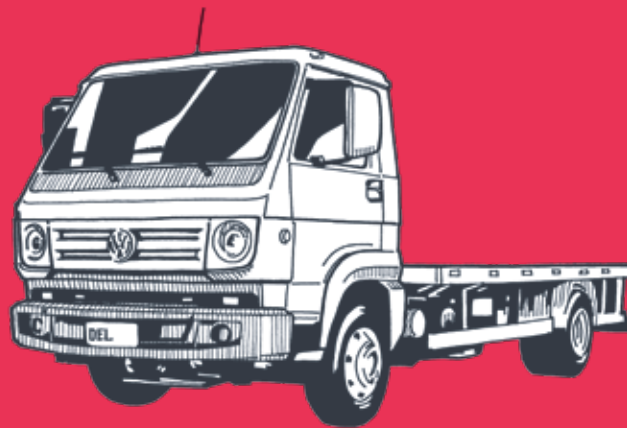


2

# ZUSAMMEN- GEFASSTER LAGEBERICHT

SEITE  
21 – 68



## VW DELIVERY 8.160

Das Fahrzeug von MAN Latin America hat einen neuen Meilenstein in seiner Erfolgsgeschichte erreicht: 2016 ist der VW Delivery 8.160 meistverkaufter Lkw in Brasilien. Aus der Delivery-Baureihe wurden mittlerweile knapp 100 000 Einheiten verkauft.

**ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT**

<b>23</b>	<b>Geschäftstätigkeit der MAN Gruppe</b>
23	Die MAN Gruppe
24	Forschung und Entwicklung
27	Steuerungssystem und Wertmanagement
<b>29</b>	<b>Geschäftsverlauf und wirtschaftliche Lage der MAN Gruppe 2016</b>
29	Ertragslage
32	Finanzlage
35	Vermögenslage
37	Gesamtaussage des Vorstands
<b>39</b>	<b>Die Bereiche im Einzelnen</b>
39	MAN Truck & Bus
40	MAN Latin America
41	MAN Diesel & Turbo
43	Renk
<b>44</b>	<b>Abschluss der MAN SE (HGB)</b>
<b>46</b>	<b>Risiko- und Chancenbericht</b>
46	Unternehmensweites Risikomanagementsystem
46	Organisation des Risikomanagements
47	Rechnungslegungsbezogenes Risikomanagement und internes Kontrollsystem
48	Chancen und Risiken
<b>54</b>	<b>Prognosebericht</b>
<b>58</b>	<b>Nachtragsbericht</b>
<b>59</b>	<b>Mitarbeiter</b>
<b>60</b>	<b>Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2016</b>
<b>67</b>	<b>Übernahmerelevante Angaben</b>
67	Angaben nach § 289 Abs. 4 und § 315 Abs. 4 HGB

# GESCHÄFTSTÄTIGKEIT DER MAN GRUPPE

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

## Die MAN Gruppe

Die MAN Gruppe ist einer der führenden Nutzfahrzeug- und Maschinenbau-Konzerne in Europa und konzentriert sich auf Aktivitäten in den Bereichen Transport und Energie – Marktsegmente, die langfristig und weltweit Chancen bieten. Die Geschäftstätigkeit von MAN ist auf zwei Geschäftsfelder aufgeteilt: Commercial Vehicles mit den Unternehmen MAN Truck & Bus und MAN Latin America sowie Power Engineering mit den Unternehmen MAN Diesel & Turbo und Renk.

### Geschäftsfeld Commercial Vehicles

MAN Truck & Bus zählt zu den führenden Herstellern von Nutzfahrzeugen in Europa und verfügt über Produktionsstätten in drei europäischen Ländern sowie in Russland, Südafrika, Indien und der Türkei. Die Produktpalette reicht von Lkw mit einem Gesamtgewicht von 7,5 bis 44 t für jeden Einsatzbereich und Sonderfahrzeugen bis 250 t Zuggesamtgewicht über Omnibusse und Reisebusse bis hin zu Diesel- und Gasmotoren für externe Kundenanwendungen. Künftig erhalten MAN-Kunden Vertriebs- und Serviceleistungen vom Transporter bis hin zu schweren Lkw aus einer Hand. MAN Truck & Bus erweitert ab dem Jahr 2017 das Produktportfolio um die Fahrzeugklasse großer Transporter und wird damit zum Full-Range-Anbieter von Nutzfahrzeugen. Der neue MAN-Transporter mit der Modellbezeichnung MAN TGE wurde zusammen mit Volkswagen Nutzfahrzeuge entwickelt und wird gemeinsam mit dem baugleichen Volkswagen Crafter im neu errichteten Volkswagen-Werk im polnischen Wrzesnia gefertigt. Passend zum gesamten ausgeweiteten Nutzfahrzeugportfolio bietet MAN Truck & Bus den Kunden ein umfangreiches Dienstleistungsangebot aus einer Hand an.

MAN Latin America ist einer der größten Lastwagenhersteller in Brasilien und blickt auf eine 35-jährige Geschichte zurück. Drei der fünf meistverkauften Lkw-Modelle in Brasilien stammen von MAN Latin America. Das Unternehmen produziert Lkw und Busse in Resende/Brasilien und

Querétaro/Mexiko. Im Werk Resende, einem modularen Produktionsverbund, arbeiten Mitarbeiter von MAN Latin America und die Zulieferer partnerschaftlich und arbeits-tätig zusammen. MAN Latin America verfügt über ein flächendeckendes Verkaufs- und Servicenetz in Brasilien und den Nachbarländern. Der Absatz erfolgt im Wesentlichen unter Volkswagen Caminhões e Ônibus. Die wichtigsten Märkte für MAN Latin America sind Lateinamerika und Afrika. Das weitgespannte Händlernetz in Lateinamerika und Afrika umfasst 339 Händler, darunter 156 exklusive Verkaufs- und Servicepartner in Brasilien. Mit dem MAN TGX, der in Brasilien seit 2012 angeboten wird, deckt MAN dort auch das Segment der schweren Lkw mit einer Leistung von mehr als 400 PS ab. Damit hat MAN ein Zwei-Marken-Konzept in Brasilien sowie in weiteren Ländern Lateinamerikas etabliert.

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

### Geschäftsfeld Power Engineering

MAN Diesel & Turbo ist einer der weltweit führenden Entwickler und Hersteller von großen Diesel- und Gasmotoren, Turbokompressoren, Industrieturbinen und chemischen Reaktorsystemen. Das Unternehmen verfügt über starke Marktpositionen bei der Entwicklung von Zweitakt-Dieselmotoren für Antriebssysteme in großen Schiffen, bei der Entwicklung und Herstellung von Viertakt-Dieselmotoren, die als Antrieb in kleineren Schiffen und als Hilfsmotoren zum Einsatz kommen, sowie bei Viertaktmotoren, die in Kraftwerken zur Energiegewinnung eingesetzt werden. Darüber hinaus liefert MAN Diesel & Turbo Turbolader für Großmotoren sowie komplette und effiziente

Kraftwerke mit Nutzwärmeauskopplung. Des Weiteren bietet MAN Diesel & Turbo als einer der führenden Hersteller weltweit eine große Bandbreite an Turbomaschinen für verschiedene Industriezweige an, z. B. für die Öl- und Gasindustrie, für Raffinerien, für die chemische und Prozessindustrie sowie für die Erzeugung von Industriegasen und elektrischem Strom. MAN Diesel & Turbo betreibt ein umfangreiches After Sales-Geschäft, das die gesamte Produktpalette des Unternehmens umfasst. Ein globales Netzwerk aus mehr als 100 MAN PrimeServ-Standorten gewährleistet dem Unternehmen weltweit eine große Nähe zu den Kunden.

Renk ist ein börsennotiertes Tochterunternehmen der MAN SE und ein weltweit tätiger Hersteller von Spezialgetrieben, Komponenten der Antriebstechnik und Prüfsystemen. MAN hält 76% am Kapital der Gesellschaft. Das Unternehmen ist führender Hersteller von Getrieben für kettengetriebene Fahrzeuge unterschiedlicher Größe sowie von Gleitlagern für Elektromaschinen. Eine herausragende Marktposition nimmt Renk auch bei Spezialgetrieben für Schiffs- und Industrieanwendungen ein. Das Produktportfolio wird abgerundet durch Kupplungen verschiedenster Bauart und Leistungsklassen. Darüber hinaus werden Prüfsysteme hergestellt, die in den Bereichen Entwicklung, Produktion und Qualitätssicherung hauptsächlich in der Automobil-, Eisenbahn- und Luftfahrtindustrie eingesetzt werden.

## Forschung und Entwicklung

Kontinuierliche Forschungs- und Entwicklungsarbeit gehört zu den Kernaufgaben des Unternehmens, um dem Bedarf der Kunden an effizienten Mobilitäts- und Energieversorgungslösungen zu entsprechen. Dabei prägen die weltweiten Megatrends Globalisierung, hohe internationale Arbeitsteilung, Bevölkerungswachstum und Urbanisierung, immer strengere Emissionsvorschriften sowie Digitalisierung die Marktanforderungen.

### Commercial Vehicles

Die Megatrends haben direkte Auswirkungen auf die künftige Entwicklung des Güterverkehrs und der Nutzfahrzeugindustrie und damit auch auf das Geschäftsfeld Commercial Vehicles. Folgen sind beispielsweise die Notwendigkeit zur Kraftstoffverbrauchsreduktion aufgrund schärferer Emissionsgesetze, steigende Energiekosten, das Wachstum des Straßengüterverkehrs, die gezielte Entlastung

sensitiver Verkehrsräume wie Innenstädte sowie steigende Anforderungen an die Sicherheit der Verkehrsteilnehmer. Weiterhin sind unsere Kunden bestrebt, ihre Wirtschaftlichkeit kontinuierlich zu erhöhen und die Total Cost of Ownership zu reduzieren.

Entsprechend fokussiert MAN seine Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten neben der laufenden Pflege und Neuentwicklung der Produktreihen auf die Themen Verbrauchsreduzierung, Emissionsreduzierung, alternative Antriebe und alternative Kraftstoffe sowie die Verbesserung der aktiven und passiven Sicherheit. Darüber hinaus geht MAN die Herausforderungen der digitalen Transformation aktiv an und hat im Geschäftsjahr 2016 die Digitalmarke RIO initiiert. RIO ist eine offene und cloud-basierte Plattform für die gesamte Transportbranche.

Auf der IAA Nutzfahrzeuge 2016 hat MAN die neuen Fahrzeuge der Baureihen TGL, TGM, TGS und TGX mit neuen Motoren vorgestellt, die der Abgasnorm Euro 6c entsprechen. Die D26- und D38-Motoren verfügen über ein höheres Drehmoment sowie 20 PS mehr Leistung bei gleichzeitig niedrigem Eigengewicht und geringem Kraftstoffverbrauch. Die beiden bewährten MAN-Motorenbaureihen D08 und D20 erhielten ebenfalls zahlreiche Neuerungen, die dazu beitragen, den Kraftstoffverbrauch weiter zu senken. Unter anderem findet bei allen Motoren ein neues, reaktionsfreudigeres Katalysatormaterial für das SCR-System Anwendung. Dadurch können Verbrennung und Abgasnachbehandlung so optimiert werden, dass der Verbrauch weiter sinkt.

Zudem präsentierte MAN die Neuauflage des EfficientLine-Konzeptes, das sämtliche technischen und aerodynamischen Kraftstoffsparmaßnahmen in einem Lkw vereint. Die Fachzeitschrift VerkehrsRundschau hat den MAN TGX EfficientLine 2 im April 2016 mit dem Titel „Green Truck Innovation“ ausgezeichnet. Damit werden technische Lösungen gewürdigt, durch die sich Nutzfahrzeuge umweltfreundlicher betreiben lassen.

Die neue Transporter-Produktreihe MAN TGE feierte auf der IAA Weltpremiere. Mit diesem Nutzfahrzeug für den Verteilerverkehr und das Bauhandwerk deckt das Unternehmen zukünftig auch den Bereich von 3,0 bis 5,5 t zulässigem Gesamtgewicht ab – MAN wird mit dem TGE zum Full-Range-Anbieter.

Im Bereich der Elektromobilität (eMobility) präsentierte MAN Truck & Bus auf der IAA Nutzfahrzeuge mit dem MAN Lion's City einen vollelektrischen Gelenkbus als modulares Konzeptfahrzeug, verschiedene Konzepte zur Ladeinfrastruktur und eine TGS-Sattelzugmaschine mit Elektroantrieb für Einsätze in der innerstädtischen Nachtbelieferung. Optimiert für den Einsatz mit einem City-Sattelaufleger bietet diese ein hohes Ladevolumen bei geringem Eigengewicht.

Mit dem MAN Lion's City Hybrid stellt MAN Verkehrsunternehmen eine praxistaugliche und effiziente Modullösung für die Elektromobilität zur Verfügung. Dabei können unterschiedliche Ladetechnologien nach Bedarf kombiniert sowie die Anzahl der Energiespeichermodule je nach erforderlicher Reichweite und Transportkapazität gewählt werden.

Gemäß der MAN eMobility-Roadmap wird die Serienproduktion eines zu 100 % elektrisch angetriebenen Stadtbusse noch vor dem Jahr 2020 starten. Das technologische Know-how des eMobility-Baukastens aus dem Busbereich wird künftig auch für Anwendungen im Elektro-Lkw zur Verfügung stehen.

Um Emissionen im Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) auf ein Minimum zu reduzieren, optimiert MAN zudem kontinuierlich die Dieselmotoren. Zudem ist MAN Marktführer für erdgasbetriebene, sogenannte CNG-Stadtbusse.

Der NEOPLAN Tourliner als neues Einstiegsmodell in das Segment der Premiumreisebusse bietet flexible Einsatzmöglichkeiten, zahlreiche Assistenzsysteme und erneut reduzierte Total Cost of Ownership.

Bei der sogenannten European Truck Platooning Challenge 2016, einer Initiative des Ministeriums für Infrastruktur und Umwelt der Niederlande, demonstrierte MAN Effizienz durch Fahren im Konvoi. Das Ziel des Projekts bestand darin, die Potenziale hinsichtlich Verkehrssicherheit sowie Effizienzsteigerung im Straßengütertransport zu untersuchen. Platooning ist ein in der Entwicklung befindliches Fahrzeug-System für den Straßenverkehr, bei dem mindestens zwei oder mehrere Truck-Trailer-Kombinationen mithilfe technischer Fahrassistenz- und Steuersysteme sowie einer Car-to-Car-Kommunikation in geringem Abstand hintereinander fahren und zugleich die Verkehrssicher-

heit verbessern können. Durch diese „elektronische Deichsel“ wird das Folgefahrzeug in der Längs- und Querrführung automatisiert, d. h., es folgt dem führenden Lkw. Der Abstand der einzelnen Sattelzugkombinationen beträgt dabei untereinander weniger als 15 Meter beziehungsweise etwa eine halbe Sekunde Fahrzeit. Zudem wird durch Platooning ein verbesserter Verkehrsfluss auf Autobahnen erwartet.

Im November 2016 vereinbarten DB Schenker und MAN ein erstes konkretes Projekt zum Thema Platooning. Damit arbeiten erstmals ein Logistikkonzern und ein Fahrzeughersteller gemeinsam an der Entwicklung vernetzter Lkw-Kolonnen. Im Jahr 2018 soll zunächst ein Lkw-Platoon auf dem digitalen Testfeld auf der Autobahn A9 zwischen den DB Schenker-Niederlassungen München und Nürnberg in der Praxis getestet werden. Im zweiten Schritt ist der Einsatz autonom fahrender Lkw auf dem Nürnberger DB Schenker-Werksgelände vorgesehen.

Seit Oktober 2012 sind MAN-Lkw im Rahmen eines Feldversuchs mit Lang-Lkw in Einsatz. Der Feldversuch bestätigt die positiven Erwartungen und belegt, dass Lang-Lkw im Straßenverkehr sicher und wirtschaftlich sind. Die wissenschaftliche Begleitung des Feldversuchs durch die Bundesanstalt für Straßenwesen (BASt) hat aufgezeigt, dass sich Lang-Lkw problemlos in den Verkehrsfluss eingliedern lassen. Gleichzeitig ist durch den Einsatz von Lang-Lkw aufgrund der höheren Achszahl kein erhöhter Erhaltungsaufwand bei der Straßeninfrastruktur zu erwarten. Lang-Lkw kommen seit Beginn des Jahres 2017 auf einem zertifizierten Straßennetz im Regelbetrieb zum Einsatz.

MAN Truck & Bus ist Initiator der neuen Digitalmarke RIO und verantwortet die Entwicklung der Marke innerhalb von Volkswagen Truck & Bus. RIO ist eine offene und cloud-basierte Plattform für die gesamte Transportbranche, die digitale Services für das Transport- und Logistik-Ökosystem bündelt. Damit sind erstmals alle Beteiligten der Lieferkette – vom Versender über Spedition und Transportunternehmen, Verlager, Disponent und Fahrer bis hin zum Empfänger – über ein einheitliches Informations- und Anwendungssystem mit Prognosefunktionalität miteinander vernetzt. Durch die Zusammenführung von Informationen über Zugmaschine, Trailer, Aufbauten, Fahrer und Auftrag sowie deren Kombination mit z. B. Verkehrs-, Wetter- oder Navigationsdaten liefert RIO seinen Nutzern zukünftig in Echtzeit konkrete Handlungsemp-

fehlungen. Die Profitabilität des Kunden verbessert sich. Zugleich wird die Umwelt durch weniger Leerfahrten entlastet. Ab dem 2. Quartal 2017 werden neu ausgelieferte Lkw von MAN Truck & Bus serienmäßig mit RIO ausgestattet. Fahrer können dann z. B. über das Smartphone relevante Informationen, etwa über neue Transportaufträge, erhalten und direkt die Navigation zum Kunden starten. Mit Loadfox, einem Service für intelligentes Auftragsmanagement, können beispielsweise Lkw besser ausgelastet werden, indem nur teilweise beladene Lkw entlang ihrer Route weitere Ladung zugewiesen bekommen.

MAN und Scania arbeiten künftig unter dem Dach von Volkswagen Truck & Bus bei der Entwicklung von Kernkomponenten des Antriebsstrangs gemeinschaftlich zusammen. Dabei entstehen gemeinsame Plattformen für Motoren, Getriebe, Achsen und Abgasnachbehandlungssysteme, die markenspezifisch modifiziert werden. Im September 2016 wurde für diese gemeinsame Entwicklungsarbeit das Lead Engineering-Konzept auf den Weg gebracht, das den spezifischen Anforderungen aller Beteiligten Rechnung trägt und die Zuständigkeiten klar definiert. Die Eigenständigkeit der Marken bleibt erhalten. Die Führung der markenübergreifenden Projektgruppen übernimmt jeweils eines der beiden Unternehmen.

Die Entwicklungsschwerpunkte von MAN Latin America lagen im Geschäftsjahr 2016 auf technischen Weiterentwicklungen und der Entwicklung neuer Produkte. Darüber hinaus wurde ein Telematiksystem für das Flottenmanagement eingeführt.

### **Power Engineering**

Die Erhöhung der Energieeffizienz und die Reduktion von Emissionen sind für alle Produkte zentrale Treiber in der Entwicklungsstrategie von MAN Diesel & Turbo. Der global verschärfte Preiswettbewerb zwingt zudem dazu, das Produktdesign auch hinsichtlich Stückkosten und Lieferfristen anzupassen. Die Produktoffensive wurde daher auch im Jahr 2016 systematisch fortgeführt, um das Produktportfolio zu erweitern und zu optimieren und dadurch auch die technologische Spitzenposition langfristig zu sichern.

Im Bereich Viertaktmotoren wurden im Berichtsjahr wiederum mehrere neue Motorentypen zum Verkauf freigegeben, die sich aktuell in der Markteinführung befinden. Ein weiterer Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Entwick-

lung und Optimierung von Gesamtsystemlösungen für verschiedene Kundengruppen. Durch die Akquisition des Geschäftsbereiches für LNG-Tank- und -Versorgungssysteme der Cryo AB Ende 2015 hat MAN Diesel & Turbo Know-how zur Konstruktion, Produktion und Inbetriebnahme von Gaskraftstoffsystemen hinzugewonnen. Die Gas-Versorgungsanlagen sollen künftig dazu beitragen, das Profil im Dual-Fuel-Segment zu stärken, denn die Bedeutung von Gas als Treibstoff im maritimen Bereich wird weiter steigen. Den Kunden wird MAN damit eine Gesamtlösung bestehend aus Dual-Fuel-Motor und der Anlage zur Speicherung des Flüssiggases an Bord des Schiffes zur Verfügung stellen können.

Im Bereich Zweitaktmotoren ist weiterhin die Kraftstoffflexibilität (z. B. LNG, Methanol, Ethan) ein Entwicklungsschwerpunkt. Im Berichtsjahr wurde der weltweit erste mit Methanol betriebene Übersee-Tanker mit einem Zweitaktmotor mit Flüssiggas-Einspritzung ausgerüstet.

Die Produktentwicklung für die stationäre Anwendung von Viertaktmotoren (Diesel- und verstärkt Gasmotoren) zielt insbesondere darauf ab, die Performance von Motorenkraftwerken weiter zu verbessern und die Projektkosten und -laufzeiten zu optimieren. Mit einem neuen Modulkonzept für Gasmotorenkraftwerke mit Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) reagiert MAN Diesel & Turbo auf den wachsenden Bedarf an hocheffizienten und gleichzeitig flexiblen Technologien zur Energieerzeugung. Das Herzstück der KWK-Lösung ist der bewährte MAN-Motor 35/44G – ein Viertakt-Gasmotor, der sowohl mit einstufiger als auch mit zweistufiger Turboaufladung lieferbar ist. Auch im Produktportfolio zur Energieerzeugung setzt MAN Diesel & Turbo verstärkt auf Gas.

Die Produkte im Bereich Turbomaschinen werden zunehmend als Baukasten konzipiert. So kann die Produktpalette maßgeschneidert an die Kundenbedürfnisse angepasst werden und es lassen sich mittels intelligenter Modularisierung Skaleneffekte erzielen. Gleichteile erhöhen dabei die allgemeine Prozesssicherheit und es lassen sich Kosten auf Kunden- und Herstellerseite sparen. So stellt sich das Unternehmen der Herausforderung, hervorragende Produkte und Serviceleistungen zu einem attraktiven Preis auf den Markt zu bringen. Dazu tragen auch leistungsfähige Ersatzteil-Management-Konzepte als Teil umfassender Kundenlösungen bei.



Für verschiedene Raffinerieanwendungen werden die von Dampfturbinen angetriebenen Kompressorstränge weiter modularisiert, um auf die geänderten Marktbedingungen, z. B. den spürbaren Kostendruck wegen geringerer Investitionsvolumina, besser reagieren zu können. Gleiches gilt für eine andere Kompressorenfamilie. Somit können Investitionsprojekte schneller und für den Anlagenbetreiber kostengünstiger realisiert werden. Auch die Wettbewerbsfähigkeit der Kompressorstränge für Produktions- und Speicherschiffe in der Öl- und Gasbranche wurde entscheidend gesteigert.

Ein wesentlicher Teil der Entwicklung von Produkten und Serviceleistungen geschieht zudem im vermeintlich Kleinen, um eine kontinuierliche Steigerung der Effizienz bzw. einen verringerten Einsatz von Energie zu erreichen. So ermöglicht es etwa eine weiterentwickelte Generation von Dampfturbinenschaufeln, in neue Effizienzdimensionen vorzustoßen. Dieser Nutzen kann für eine ganze Familie von Dampfturbinen eingesetzt werden.

Nicht zuletzt hat MAN Diesel & Turbo damit begonnen, die jüngste Gasturbinenlinie für die Anwendungen Power Generation und Mechanische Antriebe zu erweitern.

Bei Renk lag der Schwerpunkt der Entwicklungsarbeiten in der kontinuierlichen Optimierung und Abrundung des Produktportfolios. Aufbauend auf dem bestehenden Produktspektrum standen in den einzelnen Geschäftseinheiten die Weiterentwicklung neuer Antriebskonzepte und der Ausbau komplexer, auf spezifische Kundenanforderungen ausgerichteter Lösungspakete im Mittelpunkt der Aktivitäten. Ein großer Teil der Produkte wird für und mit dem Kunden gemeinsam entwickelt. Oft ist Renk bereits in die Konzeptphase des Kunden einbezogen und sucht mit ihm zusammen nach der besten Lösung für sein spezielles Anforderungsprofil.

## F&E-Kennzahlen

### Forschungs- und Entwicklungskosten

Mio €	2016	2015
F&E-Kosten gesamt	881	791
davon: aktivierte Entwicklungskosten	-276	-246
Aktivierungsquote in %	31,3	31,1
Abschreibungen und Wertminderungen auf aktivierte Entwicklungskosten	101	125
<b>Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten</b>	<b>706</b>	<b>670</b>
Anteil an den Umsatzerlösen in %	5,2	4,9
F&E-Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	4 554	4 633

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

## Steuerungssystem und Wertmanagement

### Steuerungsprozess in der MAN Gruppe

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

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

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

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

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

#### Steuerungsgrößen in der MAN Gruppe

Die bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren in der MAN Gruppe sind der Umsatz, das Operative Ergebnis und die Operative Rendite. Die Operative Rendite ist das Verhältnis von erwirtschaftetem Operativen Ergebnis zu den Umsatzerlösen. Darüber hinaus wird mit der Kapitalrendite „Return on Investment“ (RoI) die periodenbezogene Verzinsung des investierten durchschnittlichen Vermögens der MAN Gruppe ermittelt, indem das Operative Ergebnis nach Steuern ins Verhältnis zum investierten Vermögen gesetzt wird. Die beiden bedeutsamsten nicht-finanziellen Leistungsindikatoren sind im Geschäftsfeld Commercial Vehicles der Absatz von Fahrzeugen und im Geschäftsfeld Power Engineering der Auftragseingang.

#### Operative Rendite

Die MAN Gruppe strebt über einen Geschäftszyklus eine Operative Rendite von 8,5 % an. Dabei wird im Geschäftsfeld Commercial Vehicles eine Operative Rendite von 8,5 % und bei Power Engineering von 9,0 % angestrebt.

Für alle vorgegebenen Werte wird eine Bandbreite von +/-2 %-Punkten festgelegt.

%	2016	2015
Commercial Vehicles	2,1	- 1,0
Power Engineering	1,1	7,5
<b>MAN Gruppe</b>	<b>1,5</b>	<b>0,7</b>

#### Kapitalrendite RoI

Mio €	2016	2015
Investiertes Vermögen der MAN Gruppe im Jahresdurchschnitt	5 943	5 860
Operatives Ergebnis	204	92
Operatives Ergebnis nach Steuern	143	64
RoI in %	2,4	1,1

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

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



# GESCHÄFTSVERLAUF UND WIRTSCHAFTLICHE LAGE DER MAN GRUPPE 2016

Europäischer Nutzfahrzeugmarkt deutlich über Vorjahr, schwieriges Marktumfeld in Brasilien und im Geschäftsfeld Power Engineering, Zukunftsprogramme bei MAN Latin America und MAN Diesel & Turbo aufgesetzt

## Ertragslage

### Auftragslage Auftragseingang

#### Auftragseingang nach Geschäftsfeldern

Mio €	2016	%	2015	%
Commercial Vehicles	11 105	77	11 009	76
Power Engineering	3 281	23	3 408	24
Sonstige	-29	0	-35	0
<b>MAN Gruppe</b>	<b>14 357</b>	<b>100</b>	<b>14 381</b>	<b>100</b>

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles wuchs der europäische Nutzfahrzeugmarkt im Jahr 2016 deutlich. In Brasilien hingegen führten die andauernde Rezession und die politischen Unsicherheiten abermals zu einem beträchtlichen Nachfragerückgang gegenüber dem Vorjahr. Die Zahl der bestellten Fahrzeuge sank insgesamt auf 105 046 (107 546). Der erhebliche Rückgang um rund 4 100 Fahrzeuge bei MAN Latin America konnte durch den Anstieg um etwa 1 600 Fahrzeuge bei MAN Truck & Bus nicht kompensiert werden.

Im Geschäftsfeld Power Engineering verschlechterte sich die Situation im Marinemarkt und im Markt für Turbomaschinen weiter, während der Markt für Energieerzeugung sich auf niedrigem Niveau leicht verbesserte. Dies führte insgesamt zu einem spürbaren Rückgang des Auftragseingangs bei MAN Diesel & Turbo. Bei Renk kompensierten die positiven Entwicklungen in den Geschäftsbereichen Spezialgetriebe und Fahrzeuggetriebe Rückgänge in den Geschäftsbereichen Standardgetriebe und Gleitlager.

## Auftragsbestand

Mio €	2016	2015
Commercial Vehicles	2 595	2 456
Power Engineering	3 050	3 588
Sonstige	-5	-8
<b>MAN Gruppe</b>	<b>5 641</b>	<b>6 037</b>

Der Auftragsbestand von Power Engineering sank auf 85 % des Jahresumsatzes 2016 und hat damit eine Reichweite von unter einem Jahr.

## Umsatz

#### Umsatz nach Geschäftsfeldern

Mio €	2016	%	2015	%
Commercial Vehicles	10 002	74	9 954	73
Power Engineering	3 593	26	3 775	27
Sonstige	-32	0	-28	0
<b>MAN Gruppe</b>	<b>13 564</b>	<b>100</b>	<b>13 702</b>	<b>100</b>

Der Absatz im Geschäftsfeld Commercial Vehicles blieb dank der positiven Entwicklung bei MAN Truck & Bus (+5 %) insgesamt nahezu konstant bei 102 235 (102 474) Einheiten. Bei MAN Latin America sank er marktbedingt um 17 %. In der Folge ging der Umsatz von MAN Latin America um 18 % zurück. Der Umsatz von MAN Truck & Bus stieg hingegen um 3 %. Insgesamt übertraf der Umsatz im Geschäftsfeld Commercial Vehicles den Vorjahreswert leicht.

Im Geschäftsfeld Power Engineering sank der Umsatz um 5%. Bei MAN Diesel & Turbo gingen die Umsatzerlöse in den Geschäftsbereichen Engines & Marine Systems marktbedingt sowie bei Turbomachinery aufgrund der rückläufigen Auftragseingänge der Vorjahre zurück. Renk erwirtschaftete einen Umsatz leicht über dem Vorjahresniveau.

#### Umsatz nach Regionen

Mio €	2016	%	2015	%
Europa	8 993	66	8 447	62
Deutschland	3 273	24	3 252	24
Westeuropa (ohne Deutschland)	4 175	31	3 810	28
Zentral- und Osteuropa	1 545	11	1 385	10
Amerika	1 472	11	1 745	12
Nordamerika	499	4	491	3
Südamerika	974	7	1 254	9
Asien-Pazifik	1 707	13	1 889	14
Übrige Märkte	1 391	10	1 621	12
Afrika	554	4	639	5
Nahost	837	6	981	7
<b>MAN Gruppe</b>	<b>13 564</b>	<b>100</b>	<b>13 702</b>	<b>100</b>

In der regionalen Verteilung der Umsätze spiegeln sich die Marktentwicklungen wider. Der Umsatz in Europa stieg vor allem im Geschäftsfeld Commercial Vehicles. Das stark gesunkene Lkw-Geschäft in Brasilien ist ausschlaggebend für den Rückgang des Umsatzes in Südamerika. Von den Umsätzen der MAN Gruppe in Südamerika entfielen 0,7 Mrd € (0,9 Mrd €) auf MAN Latin America, das wiederum 61% (70%) seines Umsatzes auf dem brasilianischen Markt erzielte. In Asien lagen Umsatzschwerpunkte mit rund 0,5 Mrd € in Südkorea und rund 0,4 Mrd € in China. In beiden Ländern waren die Umsätze im Geschäftsfeld Power Engineering aufgrund der Lage auf dem Marine Markt deutlich rückläufig. In China wirkte sich zudem die geringere Nachfrage im Geschäftsbereich Turbomachinery aus. Der Rückgang des Umsatzes in Nahost ist vor allem auf geringere Absätze von Nutzfahrzeugen in der Türkei und in Saudi-Arabien zurückzuführen.

#### Operatives Ergebnis

##### Operatives Ergebnis nach Geschäftsfeldern

Mio €	2016	2015
Commercial Vehicles	209	- 101
Power Engineering	39	283
Sonstige	- 45	- 90
<b>MAN Gruppe</b>	<b>204</b>	<b>92</b>

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles verbesserte sich das Ergebnis von MAN Truck & Bus erheblich. Neben gestiegenen Volumina und höheren Margen kamen wesentliche Ergebnisimpulse aus dem im vergangenen Jahr gestarteten Zukunftsprogramm PACE2017. Bei MAN Latin America führte zum einen der verringerte Umsatz zu einem Ergebnisrückgang. Zum anderen wurden dort 2016 Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet, die eine Belastung des Operativen Ergebnisses in Höhe von 58 Mio € zur Folge hatten. Das Vorjahresergebnis enthielt Restrukturierungsaufwendungen bei MAN Truck & Bus in Höhe von 185 Mio €.

Das Operative Ergebnis im Geschäftsfeld Power Engineering verschlechterte sich im Berichtsjahr volumen- und margenbedingt. Um den negativen Markteinflüssen Rechnung zu tragen, denen MAN Diesel & Turbo seit geraumer Zeit ausgesetzt ist, wurde ein umfangreiches Programm zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit gestartet. Das Programm Base Camp 3000+ umfasst Maßnahmen zur Optimierung unternehmensinterner Prozesse und zur Verbesserung der Kostenstruktur. In diesem Zusammenhang belasteten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 155 Mio € das Operative Ergebnis.

Unter Sonstige sind neben der MAN SE und ihren Shared Service-Gesellschaften die Ergebnisse der direkt von der MAN SE gehaltenen Beteiligungen sowie die Konsolidierungsposten zwischen den Geschäftsfeldern der MAN Gruppe zusammengefasst. Das Operative Ergebnis aus Sonstige war aufgrund der Auflösung von Rückstellungen, durch Kosteneinsparungen und durch verringerte Effekte aus Kaufpreisallokationen besser als im Vorjahr.

Zur besseren Darstellung der operativen Performance ist in der folgenden Tabelle das um die Sondereinflüsse aus Restrukturierungsaufwendungen bereinigte Operative Ergebnis dargestellt. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen der MAN Gruppe stieg im Geschäftsjahr 2016 deutlich auf 417 Mio € (277 Mio €). Die Verbesserung des Operativen Ergebnisses vor Sondereinflüssen im Bereich Commercial Vehicles ist auf MAN Truck & Bus zurückzuführen. Die Verschlechterung im Bereich Power Engineering ist durch MAN Diesel & Turbo verursacht.

### Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen<sup>1</sup> nach Geschäftsfeldern

Mio €	2016	2015
Commercial Vehicles	267	84
Power Engineering	194	283
Sonstige	-45	-90
<b>MAN Gruppe</b>	<b>417</b>	<b>277</b>

<sup>1</sup> 2016: Sondereinflüsse beinhalten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 58 Mio € bei MAN Latin America und 155 Mio € bei MAN Diesel & Turbo.

2015: Sondereinflüsse beinhalten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 185 Mio € bei MAN Truck & Bus.

### Operative Rendite

Die Operative Rendite der MAN Gruppe lag im abgelaufenen Geschäftsjahr bei 1,5 % nach 0,7 % im Vorjahreszeitraum. Ohne Berücksichtigung der Restrukturierungsaufwendungen betrug die Operative Rendite 3,1 % (2,0 %). Damit ist die MAN Gruppe 2016 in Bezug auf die Profitabilität zwar spürbar vorangekommen, diese lag aber angesichts des schwierigen Umfelds weiterhin deutlich unter der angestrebten Bandbreite von +/-2 %-Punkten um den langfristigen Zielwert von 8,5 %.

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

### Gewinn- und Verlustrechnung

Mio €	2016	%	2015	%
Umsatzerlöse	13 564	100	13 702	100
Umsatzkosten	-11 033	-81	-11 107	-81
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>2 531</b>	<b>19</b>	<b>2 594</b>	<b>19</b>
Sonstige betriebliche Erträge	592	4	513	4
Vertriebskosten	-1 565	-12	-1 562	-11
Allgemeine Verwaltungskosten	-757	-6	-762	-6
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-597	-4	-692	-5
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>204</b>	<b>2</b>	<b>92</b>	<b>1</b>
Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	19	0	11	0
Finanzierungsaufwendungen	-203	-1	-189	-1
Übriges Finanzergebnis	29	0	182	1
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-155</b>	<b>-1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>95</b>	<b>1</b>
Ertragsteuern	-55	0	64	0
tatsächlich	-208	-2	63	0
latent	152	1	1	0
Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche	-	-	-10	0
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>-7</b>	<b>0</b>	<b>150</b>	<b>1</b>

Die Umsatzerlöse der MAN Gruppe sanken gegenüber dem Vorjahr leicht. Auch das Bruttoergebnis der MAN Gruppe verschlechterte sich leicht. Dabei standen einer deutlichen Verbesserung bei MAN Truck & Bus erhebliche Rückgänge bei MAN Diesel & Turbo und MAN Latin America gegenüber.

Die Vertriebs- und Verwaltungskosten konnten auf dem Vorjahreswert gehalten werden. Dabei hat sich MAN durch die laufenden Effizienzprogramme die Möglichkeit geschaffen, systematische Kostensteigerungen wie Tarifierhöhungen zu kompensieren und gezielt neue Themen anzugehen.

Die Sonstigen betrieblichen Erträge lagen u. a. durch höhere Auflösung von Rückstellungen sowie Realisierungen von Devisentermingeschäften über dem Vorjahreswert. Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen verringerten sich gegenüber dem Vorjahr, vor allem durch geringere Währungsverluste. In den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind wie im Vorjahr Restrukturierungsaufwendungen enthalten.

Das Finanzergebnis verschlechterte sich gegenüber dem Vorjahr erheblich. 2015 enthielt das übrige Finanzergebnis einen Ertrag aus der Dividende der Scania AB, Södertälje/Schweden (Scania), in Höhe von 138 Mio €. Im Berichtsjahr entfiel diese Dividende. Das Beteiligungsergebnis der nach der Equity-Methode bilanzierten Unternehmen erhöhte sich hingegen. Während das Ergebnis der Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH, München, sich deutlich verbesserte, sank das Ergebnis von Sinotruk. Die Finanzierungsaufwendungen lagen aufgrund des erhöhten Finanzierungsvolumens und des gestiegenen Zinsniveaus in Brasilien leicht über dem Vorjahreswert.

Der Steueraufwand der MAN Gruppe betrug im Berichtsjahr 55 Mio €. Die Steuerquote belief sich auf 113,6 % (-67,5%). 2015 war aufgrund von Steuern für Vorjahre ein Steuerertrag von 64 Mio € zu verzeichnen. Im Berichtsjahr belastete vor allem der Nicht-Ansatz aktiver latenter Steuern auf laufende Verluste in Brasilien die Steuerquote. Nähere Informationen zur Entwicklung der Steuerquote finden sich im Konzernanhang. Im Berichtsjahr ergaben sich keine Ergebniseffekte aus aufgegebenen Geschäftsbereichen.

## Finanzlage

### Finanzierung der MAN Gruppe

Zur Fremdkapitalbeschaffung werden sowohl bilaterale Linien mit Finanzinstituten und der Volkswagen AG als auch Kapitalmarktinstrumente genutzt.

Derzeit besteht ein zu 1,25 Mrd € ausgenutzter Darlehensrahmen der Volkswagen AG in Höhe von 2,5 Mrd € mit einer unbefristeten Laufzeit. Die nicht ausgenutzten Teile des Darlehensrahmens sind somit als Liquiditätsreserve verfügbar. Am 13. März 2017 wird die letzte ausstehende öffentliche Anleihe der MAN SE über nominal 0,75 Mrd € mit einem Zinssatz von 2,125 % p.a. endfällig.

Unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots bestehen in Verbindung mit dieser Anleihe folgende wesentliche Vereinbarungen der Gesellschaft:

Die Rückzahlung der Anleihe in Höhe von 0,75 Mrd € kann dann gefordert werden, wenn eine oder mehrere Personen, die abgestimmt handeln, mehr als 50% der Stimmrechte an der MAN SE erwerben und es aufgrund dessen innerhalb von 120 Tagen zu einer Absenkung des Ratings auf ein Non Investment Grade Rating kommt.

## Cashflow

MAN Konzern Kapitalflussrechnung  
mit Kennzahlen

Mio €	2016	2015
<b>Flüssige Mittel zu Beginn des Geschäftsjahres</b>	<b>779</b>	<b>525</b>
Ergebnis vor Steuern	49	95
Ertragsteuerzahlungen/-erstattungen	63	34
Abschreibungen und Wertminderungen auf Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und als Finanzinvestition gehaltene Immobilien <sup>1</sup>	349	370
Abschreibungen und Wertminderungen auf aktivierte Entwicklungskosten <sup>1</sup>	101	125
Wertminderungen auf Beteiligungen	2	0
Abschreibungen auf Vermietete Erzeugnisse <sup>1</sup>	562	550
Veränderung der Pensionen	-70	-35
Ergebnis aus dem Abgang von Anlagegegenständen und Beteiligungen	-3	-6
Ergebnis aus der At Equity-Bewertung	-16	-2
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	5	37
<b>Brutto-Cashflow</b>	<b>1 041</b>	<b>1 169</b>
<b>Veränderung Working Capital</b>	<b>-208</b>	<b>-7</b>
Veränderung der Vorräte	-121	-62
Veränderung der Forderungen	43	225
Veränderung der Verbindlichkeiten und der Erhaltenen Anzahlungen (ohne Finanzverbindlichkeiten)	615	491
Veränderung der Rückstellungen	134	164
Veränderung der Vermieteten Erzeugnisse	-879	-826
<b>Cashflow aus der Geschäftstätigkeit</b>	<b>833</b>	<b>1 162</b>
Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte (ohne aktivierte Entwicklungskosten)	-579	-442
Zugänge aktivierter Entwicklungskosten	-276	-246
Erwerb von sonstigen Beteiligungen	-6	-20
Veräußerung von sonstigen Beteiligungen	-	25
Erlöse aus Anlagenabgängen (außer Vermietete Erzeugnisse)	30	17
<b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts</b>	<b>-831</b>	<b>-667</b>
<b>Netto-Cashflow</b>	<b>2</b>	<b>495</b>

<sup>1</sup> Saldiert mit Zuschreibungen.MAN Konzern Kapitalflussrechnung  
mit Kennzahlen (Fortsetzung)

Mio €	2016	2015
<b>Netto-Cashflow</b>	<b>2</b>	<b>495</b>
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren und Darlehen	103	175
<b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>-728</b>	<b>-492</b>
Den Minderheitsanteilen zugewiesene Dividenden	-4	-3
Gewinnabführung	-513	-486
Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	-3	-
Tilgung von Anleihen	-500	-620
Veränderung von übrigen Finanzverbindlichkeiten	894	717
<b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-126</b>	<b>-392</b>
Wechselkursbedingte Veränderung der Flüssigen Mittel	39	-25
<b>Veränderung der Flüssigen Mittel</b>	<b>17</b>	<b>253</b>
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>796</b>	<b>779</b>
<b>Zusammensetzung der Nettoliquidität/-verschuldung am Ende des Geschäftsjahres<sup>1</sup></b>		
Flüssige Mittel	796	779
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	325	426
<b>Bruttoliquidität</b>	<b>1 120</b>	<b>1 204</b>
Kreditstand	-2 995	-2 515
<b>Nettoverschuldung</b>	<b>-1 875</b>	<b>-1 311</b>

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

Der Brutto-Cashflow der MAN Gruppe lag im Geschäftsjahr 2016 bei 1 041 Mio € (1 169 Mio €). Der Rückgang ist hauptsächlich auf das geringere Ergebnis vor Steuern und geringere zahlungsneutrale Aufwendungen zurückzuführen. Wie im Vorjahr überwogen die Steuererstattungen gegenüber den Steuerzahlungen.

Der Anstieg des Working Capital reduzierte den Cashflow aus der Geschäftstätigkeit stärker als im Vorjahr. Dazu trugen vor allem der höhere Aufbau von Vorräten und der geringere Abbau von Forderungen bei. Die Erhöhung der Rückstellungen war 2016 wie im Vorjahr durch die Bildung von Restrukturierungsrückstellungen geprägt. Die Erhöhung der vermieteten Erzeugnisse im Working Capital wird durch die Abschreibungen auf vermietete Erzeugnisse und durch gegenläufige Effekte in den übrigen Verbindlichkeiten im Cashflow aus der Geschäftstätigkeit überkompensiert.

Im Cashflow aus der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts spiegelte sich vor allem das höhere Investitionsvolumen im Bereich MAN Truck & Bus wider.

Über alle Geschäftsfelder hinweg wurde im Geschäftsjahr ein ausgeglichener Netto-Cashflow aus der Geschäfts- und Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts erzielt.

#### Netto-Cashflow nach Geschäftsfeldern

Mio €	2016	2015
Commercial Vehicles	-124	171
Power Engineering	-19	173
Sonstige	145	151
<b>MAN Gruppe</b>	<b>2</b>	<b>495</b>

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles reduzierte sich der Netto-Cashflow im Geschäftsjahr 2016 auf -124 Mio € (171 Mio €). Dies ist im Wesentlichen auf einen Anstieg des Working Capital und die ausgeweiteten Investitionen im Bereich MAN Truck & Bus zurückzuführen. Daneben wirkte sich auch das verschlechterte Ergebnis von MAN Latin America aus.

Im Geschäftsfeld Power Engineering beeinflusste vor allem die Verschlechterung im operativen Geschäft bei MAN Diesel & Turbo den Netto-Cashflow.

Der Netto-Cashflow aus Sonstige beinhaltet im Berichtsjahr den Zufluss der Dividende von Scania in Höhe von 135 Mio €, die im Vorjahr zahlungsneutral im Finanzergebnis enthalten war. Im Vorjahreswert waren vor allem Steuererstattungen enthalten.

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

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit belief sich im Berichtszeitraum auf -126 Mio € (-392 Mio €). Darin ist die Gewinnabführung für das Jahr 2015 an die Volkswagen Truck & Bus GmbH in Höhe von 513 Mio € enthalten (486 Mio €). Die Zahlungsmittelabflüsse aus der Rückzahlung von Anleihen wurden durch die Aufnahme

von Darlehen in Höhe von 850 Mio € (400 Mio €) bei der Volkswagen AG kompensiert.

Eine Dividende wurde nicht ausgeschüttet. Dafür hat die Volkswagen Truck & Bus GmbH jedem außenstehenden Aktionär der MAN SE die vertraglich festgelegte Barausgleichszahlung in Höhe von 3,07 € gezahlt.

Die Nettoverschuldung der MAN Gruppe erhöhte sich um 564 Mio € und lag zum 31. Dezember 2016 bei 1 875 Mio €.

#### Investitionen

##### Investitionen

Mio €	2016	2015
in Sachanlagen und als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien	559	429
in Immaterielle Vermögenswerte	295	259
in Beteiligungen	6	20
<b>Gesamt</b>	<b>861</b>	<b>708</b>

Im Geschäftsjahr 2016 stiegen sowohl die Investitionen in Sachanlagen als auch die Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte. Angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Lage prüfen wir Investitionsvorhaben besonders kritisch und priorisieren konsequent. Dabei halten wir bewusst an den notwendigen Investitionen fest, die das langfristige Wachstum tragen werden und geeignet sind, unsere operative Effizienz zu verbessern.

##### Investitionen bei MAN Truck & Bus

Mio €	2016	2015
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	382	262
Aktivierete Entwicklungskosten	185	143
<b>Gesamt</b>	<b>567</b>	<b>405</b>

Im Fokus der Investitionstätigkeit bei MAN Truck & Bus standen im Jahr 2016 die Neuausrichtung der Produktionswerke sowie deren Modernisierung, um eine hohe Effizienz der Anlagen und Qualität der Produkte langfristig zu sichern. Vor allem die deutschen und österreichischen Standorte wurden an die Anforderungen neuer Produkte und Komponenten angepasst.



Zur Sicherstellung der bisher erreichten Marktposition und des künftigen Wachstums hat MAN Truck & Bus die Stärkung und Erweiterung des Vertriebs- und Servicenetzes konsequent vorangetrieben und bestehende Einrichtungen erneuert. So wurden auch 2016 neue Vertriebs- und Serviceniederlassungen sowie TopUsed-Center in Betrieb genommen und der Bau weiterer Einrichtungen initiiert.

#### Investitionen bei MAN Latin America

Mio €	2016	2015
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	53	41
Aktiviere Entwicklungskosten	37	45
<b>Gesamt</b>	<b>89</b>	<b>86</b>

MAN Latin America investierte im Geschäftsjahr 2016 vor allem in die Entwicklung neuer Produkte. Das „Consórcio Modular“-Geschäftsmodell von MAN Latin America, in dem die Partnerfirmen auch Zulieferer und Kapitalgeber sind, ermöglicht einen geringeren Kapitaleinsatz und einen niedrigeren Investitionsbedarf.

#### Investitionen bei MAN Diesel & Turbo

Mio €	2016	2015
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	116	99
Aktiviere Entwicklungskosten	54	58
<b>Gesamt</b>	<b>169</b>	<b>157</b>

Im Geschäftsjahr 2016 investierte MAN Diesel & Turbo vor allem in die Entwicklung neuer Produkte und die Modernisierung der Infrastruktur. Investitionsschwerpunkte in der Produktion von Dieselmotoren waren Bearbeitungsmaschinen für Motoren- und Turboladerbauteile. Die Modernisierung der Großmotoren-Prüfstände wurde fortgeführt. Im Bereich der Motorenentwicklung hat das Unternehmen insbesondere in den Ausbau von Anlagen investiert, mit deren Hilfe Verfahren zur Abgasnachbehandlung sowie Motorsteuerungen entwickelt werden sollen. An den Fertigungs- und Erprobungsstandorten für Turbomaschinen lag der Schwerpunkt auf den Abschlussarbeiten zur Erweiterung der Prüfstands-Infrastruktur. Im Fokus standen grundsätzlich Themen, die zu Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen beitragen. Maßnahmen zur

Verbesserung von Qualität und Arbeitssicherheit wurden im erforderlichen Umfang ebenfalls berücksichtigt.

#### Investitionen bei Renk

Mio €	2016	2015
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	25	41

Die Investitionen von Renk flossen vor allem in Sachanlagen. Der größte Anteil entfiel auf den Standort Augsburg. Dort wurden bei den Spezialgetrieben die Prüffeldeinrichtungen der neuen Multifunktionshalle fertiggestellt und in Betrieb genommen. Zudem investierte Renk gezielt in die Modernisierung der maschinellen Ausstattung. Bei den Fahrzeuggetrieben stand neben der weiteren Erneuerung der Fertigungsanlagen die Modernisierung der Getriebe-Prüfstände im Vordergrund.

#### Vermögenslage

Mio €	2016	2015
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	4 774	4 195
Beteiligungen	3 360	3 207
Vermietete Erzeugnisse	3 239	2 949
Steuern	638	527
Vorräte	3 246	3 058
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2 038	1 924
Sonstige lang- und kurzfristige Vermögenswerte	1 348	1 472
Finanzmittel	796	779
<b>Aktiva</b>	<b>19 438</b>	<b>18 110</b>
Eigenkapital	5 850	5 565
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	624	496
Finanzverbindlichkeiten	2 995	2 515
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	2 537	2 672
Rückstellungen	1 978	1 811
Erhaltene Anzahlungen	705	789
Steuern (einschließlich Steuerrückstellungen)	380	333
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 914	1 683
Sonstige lang- und kurzfristige Verbindlichkeiten	2 455	2 246
<b>Passiva</b>	<b>19 438</b>	<b>18 110</b>

Die Sachanlagen und Immateriellen Vermögenswerte stiegen zum 31. Dezember 2016 auf 4 774 Mio € (4 195 Mio €).

Zum einen lagen die Investitionen höher als die Abschreibungen, zum anderen wirkten positive Währungseffekte insbesondere aus der Entwicklung des brasilianischen Real gegenüber dem Euro. Neben der Durchführung notwendiger Ersatz- und Erhaltungsinvestitionen hat MAN auch im Geschäftsjahr 2016 vor allem in die Entwicklung neuer Produkte und die Modernisierung der Produktion investiert.

Die Erhöhung der Position Beteiligungen spiegelt den auf 2 837 Mio € (2 708 Mio €) gestiegenen Buchwert der Beteiligung an Scania wider. Für weitere Informationen wird auf den „Konzernanhang“ verwiesen.

Die Position Vermietete Erzeugnisse erhöhte sich hauptsächlich durch das höhere Volumen von Verkäufen mit Rückkaufverpflichtungen bei MAN Truck & Bus. Der Anstieg der Vorräte resultiert im Wesentlichen aus einer Erhöhung des Hofbestands an Neu- und Gebrauchtfahrzeugen von MAN Truck & Bus. Die Erhöhung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stammt vor allem aus dem Bereich MAN Truck & Bus, während bei MAN Diesel & Turbo ein Rückgang zu verzeichnen war.

Die Sonstigen lang- und kurzfristigen Vermögenswerte sanken auf 1 348 Mio € (1 472 Mio €). Ein wesentlicher Reduzierungseffekt ergab sich aus der Rückzahlung der Darlehen, die die MAN SE an die MAN Financial Services GmbH, München, und ihren zugeordneten Landesgesellschaften gewährt hatte.

Die Pensionsverpflichtungen erhöhten sich vor allem aufgrund von Neubewertungseffekten im Zusammenhang mit einem niedrigeren Diskontierungszinssatz in Deutschland.

Die Finanzverbindlichkeiten beliefen sich zum 31. Dezember 2016 auf 2 995 Mio € (2 515 Mio €). Dabei wurde die Tilgung von Anleihen in Höhe von 500 Mio € durch die Neuaufnahme von Darlehen in Höhe von 850 Mio € gegenüber der Volkswagen AG sowie die Neuaufnahme von Krediten durch MAN Latin America überkompensiert.

Zum Anstieg der Rückstellungen trugen im Wesentlichen die Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen bei MAN Diesel & Turbo und MAN Latin America bei.

Die Sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten sowie die Sonstigen lang- und kurzfristigen Verbindlichkeiten beinhalten die erhaltenen Kaufpreiszahlungen aus Verkäufen mit Rückkaufverpflichtungen bei MAN Truck & Bus. Diese erhöhten sich infolge der gestiegenen Volumina solcher Verkäufe. Im Vorjahreswert waren Verbindlichkeiten aus Ergebnisabführung und Steuerumlagen enthalten, die im Berichtsjahr abgeführt wurden.

Das Eigenkapital erhöhte sich zum 31. Dezember 2016 auf 5 850 Mio € (5 565 Mio €). Die ergebnisneutralen Veränderungen in Höhe von netto 195 Mio € sind im Wesentlichen auf die gestiegene Bewertung der Beteiligung an Scania zurückzuführen. Die Aufstellung des Konzernabschlusses nach Ergebnisverwendung führt zugleich zum 31. Dezember 2016 zu einer Erhöhung des berichteten Eigenkapitals um 99 Mio €. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung im Eigenkapital führt die stärkere Erhöhung des Anlagevermögens (Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Beteiligungen) zu einem Absinken der Deckung des Anlagevermögens durch Eigenkapital um drei Prozentpunkte von 75 % auf 72 %. Die Eigenkapitalquote der MAN Gruppe ist zum 31. Dezember 2016 leicht gesunken und belief sich auf 30,1 % (30,7 %).

#### **Nicht bilanziertes Vermögen**

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

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

**Gesamtaussage des Vorstands: Profitabilität insgesamt nicht zufriedenstellend; MAN Truck & Bus entwickelt sich erfreulich; Zukunftsprogramme bei MAN Latin America und MAN Diesel & Turbo aufgesetzt**

### Soll-Ist-Vergleich MAN Gruppe

Mio €	Ist 2015	Ursprüngliche Prognose für 2016	Letzte Prognose für 2016	<b>Ist 2016</b>	Veränderung 2016 zu 2015
Umsatz	13 702	leicht unter Vorjahr	leicht unter Vorjahr	13 564	- 1 %
Operatives Ergebnis	92	deutlich über Vorjahr	deutlich über Vorjahr	204	+ 112 Mio €
Operative Rendite (%)	0,7 %	deutlich über Vorjahr	deutlich über Vorjahr	1,5 %	+ 0,8 %-Pkt

### Soll-Ist-Vergleich Commercial Vehicles

Mio €	Ist 2015	Ursprüngliche Prognose für 2016	Letzte Prognose für 2016	<b>Ist 2016</b>	Veränderung 2016 zu 2015
Absatz (Anzahl)	102 474	auf Vorjahresniveau	auf Vorjahresniveau	102 235	-
Umsatz	9 954	wird Vorjahreswert nicht ganz erreichen	auf Vorjahresniveau	10 002	+ 1 %
Operatives Ergebnis	- 101	deutlich über Vorjahr, auch über Wert vor Sondereinflüssen	deutlich über Vorjahr, auch über Wert vor Sondereinflüssen	209	+ 311 Mio €
Operative Rendite (%)	- 1,0 %	deutlich über Vorjahr, auch über Wert vor Sondereinflüssen	deutlich über Vorjahr, auch über Wert vor Sondereinflüssen	2,1 %	+ 3,1 %-Pkt

### Soll-Ist-Vergleich Power Engineering

Mio €	Ist 2015	Ursprüngliche Prognose für 2016	Letzte Prognose für 2016	<b>Ist 2016</b>	Veränderung 2016 zu 2015
Auftragseingang	3 408	leicht über Vorjahresniveau	auf Vorjahresniveau	3 281	- 4 %
Umsatz	3 775	spürbar unter Vorjahr	spürbar unter Vorjahr	3 593	- 5 %
Operatives Ergebnis	283	deutlich unter Vorjahr	deutlich unter Vorjahr	39	- 244 Mio €
Operative Rendite (%)	7,5 %	deutlich unter Vorjahr	deutlich unter Vorjahr	1,1 %	- 6,4 %-Pkt

Die MAN Gruppe hat im Geschäftsjahr 2016 ihre prognostizierten Ziele weitestgehend erreicht. Aufgrund der herausfordernden Marktsituation in mehreren Bereichen lag die Profitabilität der MAN Gruppe 2016 aber noch weit unter den langfristigen Zielen. Daher beurteilt der Vorstand der MAN Gruppe die Geschäftsentwicklung insgesamt als nicht zufriedenstellend. Um die Wettbewerbsfähigkeit aller Bereiche langfristig zu sichern, hat MAN auch im Geschäftsjahr 2016 zeitnah mit der Einleitung

von Zukunftsprogrammen reagiert: Sowohl bei MAN Latin America als auch bei MAN Diesel & Turbo wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Kostenstruktur definiert und initiiert.

Die Umsatzerlöse der MAN Gruppe lagen wie prognostiziert leicht unter dem Vorjahr. Das Operative Ergebnis verbesserte sich wie prognostiziert gegenüber dem Vorjahr deutlich auf 204 Mio € (92 Mio €). Die Operative Rendite verbesserte sich um 0,8%-Punkte auf 1,5%. Ohne Berücksichtigung der Sondereinflüsse aus Restrukturierungsaufwendungen stieg das Operative Ergebnis ebenfalls signifikant auf 417 Mio € (277 Mio €).

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles hat MAN Truck & Bus – gestützt durch die in den Vorjahren eingeleiteten strukturellen Verbesserungen und in einem deutlich wachsenden europäischen Nutzfahrzeugmarkt – das Ergebnis erfreulich stark gesteigert. Das Ergebnis von MAN Latin America fiel aufgrund des im Gesamtjahr 2016 anhaltend schwachen Marktes und der erforderlichen Restrukturierungsaufwendungen hingegen schlechter aus als erwartet. Insgesamt erreichte der Absatz des Geschäftsfelds wie prognostiziert das Vorjahresniveau. Der Umsatz konnte das Vorjahresniveau sogar leicht übertreffen und lag damit über der ursprünglichen Prognose für das Gesamtjahr. Das Operative Ergebnis von Commercial Vehicles übertraf mit 209 Mio € den Vorjahreswert deutlich und lag somit wie prognostiziert in absoluter Höhe ebenfalls deutlich über dem Vorjahreswert vor Sondereinflüssen (84 Mio €). Die Operative Rendite stieg 2016 dadurch spürbar auf 2,1%.

Im Geschäftsfeld Power Engineering hat MAN seine Ziele im Auftragseingang nicht erreicht. Schon im Halbjahresfinanzbericht hatten wir unsere ursprüngliche Prognose eines leicht steigenden Auftragseingangs auf einen im Vorjahresvergleich konstanten Auftragseingang angepasst. Insbesondere in den Geschäftsbereichen Engines & Marine Systems und Turbomachinery bei MAN Diesel & Turbo wurden marktbedingt weniger Bestellungen realisiert als im Vorjahr. Dies konnten auch höhere Bestellungen im Geschäftsbereich Power Plants nicht kompensieren, so dass der Auftragseingang des Geschäftsfelds Power Engineering insgesamt um 4 % unter dem Vorjahreswert blieb. Der Umsatz bei Power Engineering lag wie prognostiziert spürbar unter dem Vorjahreswert. Das Operative Ergebnis wurde zusätzlich durch die erforderlichen Restrukturierungsaufwendungen belastet und erreichte lediglich 39 Mio € (283 Mio €). Entsprechend sank die Operative Rendite um 6,4%-Punkte auf 1,1%. Ohne Berücksichtigung der Restrukturierungsaufwendungen lag das Operative Ergebnis mit 194 Mio € (283 Mio €) wie erwartet volumen- und margenbedingt unter dem Vorjahreswert.

# DIE BEREICHE IM EINZELNEN

## MAN Truck & Bus

- **Europäischer Lkw-Markt deutlich gestiegen**
- **Operatives Ergebnis erheblich verbessert**
- **Zukunftsprogramm PACE2017 bringt wesentliche Ergebnisimpulse**

### MAN Truck & Bus

Mio €	2016	2015
Auftragseingang	10 342	10 059
Umsatz	9 243	8 997
Absatz Fahrzeuge (Anzahl)	83 199	79 222
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen <sup>1</sup>	416	205
Operative Rendite (%) vor Sondereinflüssen <sup>1</sup>	4,5	2,3
Operatives Ergebnis	416	20
Operative Rendite (%)	4,5	0,2

<sup>1</sup> 2015: Sondereinflüsse beinhalten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 185 Mio €.

### Wirtschaftliches Umfeld

Der europäische Lkw-Markt entwickelte sich nach einem deutlichen Anstieg im Vorjahr auch im Jahr 2016 positiv. Die Nachfrage wurde dabei weiterhin durch niedrige Zinsen, einen geringen Ölpreis und einen für den Außenhandel günstigen Euro-Wechselkurs positiv beeinflusst. Das Marktvolumen in Europa im Segment der Lkw über 6 t lag mit rund 351 000 Einheiten erneut deutlich über dem Vorjahresniveau (316 000 Einheiten). In einigen für MAN wichtigen Regionen außerhalb Europas wie z. B. Türkei und Saudi-Arabien war der Markt hingegen rückläufig. Der Wettbewerbsdruck war in allen Märkten hoch. Die Neuzulassungen von MAN Truck & Bus stiegen im europäischen Lkw-Markt über 6 t um 8% auf etwa 56 000 Einheiten. Damit erreichte MAN Truck & Bus einen Marktanteil von 15,9% (16,3%).

Der europäische Busmarkt zeigte ein leichtes Wachstum und erreichte im Jahr 2016 etwa 29 000 Einheiten (28 100 Einheiten). Die Volumenmärkte Deutschland und Spanien legten im Berichtsjahr weiter zu, während die Nachfrage in Frankreich und Großbritannien zurückging. Ausgehend von sehr schwachen Vorjahresniveaus erzielten Norwegen und die Niederlande einen kräftigen Anstieg der Neuzulassungen. MAN Truck & Bus konnte die Neuzulassungen im europäischen Busmarkt über 8 t um 1,5% auf 3 555 Einheiten steigern. Mit 12,2% konnte der Marktanteil 2016 nahezu gehalten werden (12,5%).

### Geschäftsentwicklung

Der Geschäftsbereich Lkw erzielte einen Auftragseingang von 8,8 Mrd € (8,6 Mrd €). Wesentliche Treiber waren die im Vergleich zum Vorjahr positiven Auftragseingänge in Europa, vor allem in Deutschland. Demgegenüber entwickelten sich die Auftragseingänge vor allem in Großbritannien, Saudi-Arabien und in der Türkei im Vergleich zum Vorjahr erwartungsgemäß rückläufig. In Stückzahlen stiegen die Bestellungen im Vergleich zum Vorjahr um 1% auf insgesamt 79 757 Lkw (78 713).

Der Umsatz im Geschäftsbereich Lkw stieg um 3% auf 7,8 Mrd €. Der Absatz lag mit 77 073 Lkw dabei deutlich über dem Vorjahresniveau (73 117). Dazu trugen vor allem Absatzsteigerungen in Polen und Italien bei. Demgegenüber war der Absatz in Ländern wie Saudi-Arabien und Türkei rückläufig.

Im Geschäftsbereich Bus lag der Auftragseingang mit 1,6 Mrd € um 9% über dem Vorjahreswert. Im Vorjahresvergleich wirkten höhere Auftragseingänge u. a. in Tunesien, Marokko und Georgien den rückläufigen Auftragseingängen in Israel und Mexiko entgegen. Die Bestellungen stiegen um 10% auf 6 211 Busse (5 649).

Der Umsatz im Geschäftsbereich Bus erreichte mit 1,5 Mrd € das Vorjahresniveau. Dabei wurden 6 126 Busse (6 105) abgesetzt. Eine positive Absatzentwicklung wurde u. a. in Mexiko und Spanien erreicht.

### Ergebnis

Das Operative Ergebnis von MAN Truck & Bus konnte signifikant auf 416 Mio € verbessert werden und übertraf auch das Vorjahresergebnis vor Sondereinflüssen (205 Mio €) erheblich. Das Ergebnis konnte sowohl volumen- als auch margenbedingt gesteigert werden. Wesentliche positive Ergebnisimpulse gingen dabei vom Zukunftsprogramm PACE2017 aus, das alle Bereiche des Unternehmens umfasst. Verbesserungen wurden sowohl auf der Vertriebsseite als auch auf der Kostenseite realisiert. Die Produktionsstandorte werden neu ausgerichtet, die Verwaltungsbereiche verschlankt sowie Prozesse optimiert und die Produktivität erhöht. Mit diesem Zukunftsprogramm steigert MAN Truck & Bus die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit und finanziert dadurch die umfangreichen Investitionen in neue Produkte.

## MAN Latin America

- **Marktumfeld weiterhin durch Rezession erheblich belastet**
- **Absatz und Umsatz nochmals spürbar rückläufig**
- **Umfassende Maßnahmen zur Restrukturierung eingeleitet**

### MAN Latin America

Mio €	2016	2015
Auftragseingang	861	1 047
Umsatz	861	1 047
Absatz Fahrzeuge (Anzahl)	20 369	24 472
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen <sup>1</sup>	- 132	- 120
Operative Rendite (%) vor Sondereinflüssen <sup>1</sup>	- 15,3	- 11,5
Operatives Ergebnis	- 190	- 120
Operative Rendite (%)	- 22,1	- 11,5

<sup>1</sup> 2016: Sondereinflüsse beinhalten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 58 Mio €.

### Wirtschaftliches Umfeld

Aufgrund des schwierigen politischen und wirtschaftlichen Klimas war der brasilianische Nutzfahrzeugmarkt im Jahr 2016 stark rückläufig. Brasiliens Bruttoinlandsprodukt schrumpfte erneut um etwa 3,6 %, nachdem es schon 2015 um 3,8 % abgenommen hatte. Die von der dortigen Regierung in den Vorjahren eingeführten Sparmaßnahmen hatten im Berichtsjahr einen nennenswerten Anstieg der Arbeitslosigkeit zur Folge. Die im brasilianischen Bankensektor geltenden strengen Richtlinien für die Kreditvergabe verstärkten die Rezession. Das Volumen staatlich subventionierter Finanzierungen der brasilianischen Entwicklungsbank für den Kauf von Neufahrzeugen blieb weiterhin stark eingeschränkt und wurde nur zu schlechten Konditionen angeboten. Zudem wurden viele staatliche Aufträge, u. a. für Schulbusse, wegen der angespannten Haushaltslage zurückgestellt.

Die Neuzulassungen von Lkw ab 5 t fielen in Brasilien 2016 in diesem Umfeld um 30 % auf 49 281 (70 735) Fahrzeuge. Mit insgesamt 13 690 (19 543) Neuzulassungen konnte MAN Latin America seine herausragende Position im brasilianischen Lkw-Markt trotz intensiven Wettbewerbs und rückläufiger Marktentwicklung behaupten. Der Marktanteil konnte im Berichtsjahr auf 27,8 % (27,6 %) leicht ausgebaut werden.

Der brasilianische Busmarkt ging 2016 um 34 % auf 11 162 (16 792) Einheiten zurück. MAN Latin America erreichte mit 1 798 (3 659) Neuzulassungen einen Marktanteil von 16,1 % (21,8 %) und behauptete seine zweite Position. Der Rückgang des Marktanteils ist hauptsächlich auf das geringere Volumen staatlich geförderter Schulbusse zurückzuführen. In diesem Marktsegment war MAN Latin America im Vorjahr überproportional vertreten.

Das Exportvolumen von Nutzfahrzeugen aus Brasilien nahm aufgrund der anhaltenden wirtschaftlichen Schwäche anderer lateinamerikanischer Märkte gegenüber dem Vorjahreszeitraum ebenfalls ab. Mit einem Anteil von 16,1 % (16,2 %) der aus Brasilien exportierten Nutzfahrzeuge festigte MAN Latin America seine Position als einer der führenden Exporteure.

### Geschäftsentwicklung

Im Berichtszeitraum verkaufte MAN Latin America insgesamt 20 369 (24 472) Nutzfahrzeuge. Die Umsatzerlöse sanken marktbedingt auf 0,9 Mrd € (1,0 Mrd €).

In dem durch zunehmende Wettbewerbsintensität geprägten brasilianischen Lkw-Markt setzte das Unternehmen 12 100 (16 164) Fahrzeuge ab. Das war ein Rückgang um 25 % gegenüber dem Vorjahr. Auf dem brasilianischen Busmarkt ging der Absatz von MAN Latin America um 42 % auf 1 490 (2 569) Bus-Chassis zurück. Die sich weiter verschlechternden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflussten diese Entwicklungen maßgeblich.

### Ergebnis

Sowohl die gesunkene Nachfrage als auch der anhaltende und intensive Wettbewerb sowie der daraus resultierende Margendruck führten zu einem Rückgang des Operativen Ergebnisses. MAN Latin America leitete sowohl in produktiven als auch in administrativen Bereichen und im Vertrieb umfassende Umstrukturierungsmaßnahmen zur Steigerung der Effizienz ein. Hierdurch passt sich das Unternehmen an das veränderte Marktumfeld an. Im Zusammenhang mit den Umstrukturierungsmaßnahmen fielen Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 58 Mio € an, die das Operative Ergebnis belasteten. Es verschlechterte sich somit auf -190 Mio € (-120 Mio €). Ohne Berücksichtigung dieser Sondereinflüsse sank das Operative Ergebnis gegenüber dem Vorjahr nur um 12 Mio € auf -132 Mio €.



## MAN Diesel & Turbo

- **Schwieriges Marktumfeld bei Marine und Turbomaschinen**
- **Operatives Ergebnis deutlich gesunken**
- **Zukunftsprogramm Base Camp 3000+ eingeleitet**

### MAN Diesel & Turbo

Mio €	2016	2015
Auftragseingang	2 808	2 949
Umsatz	3 113	3 305
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen <sup>1</sup>	126	216
Operative Rendite (%) vor Sondereinflüssen <sup>1</sup>	4,1	6,5
Operatives Ergebnis	- 29	216
Operative Rendite (%)	- 0,9	6,5

<sup>1</sup> 2016: Sondereinflüsse beinhalten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 155 Mio. €.

### Wirtschaftliches Umfeld

Die Märkte von MAN Diesel & Turbo unterliegen unterschiedlichen regionalen und konjunkturellen Einflüssen. Insofern sind die jeweiligen Geschäftsverläufe meist unabhängig voneinander.

Der Bereich der Handelsschifffahrt war 2016 von einer weiterhin deutlich zurückhaltenden Bestelltätigkeit geprägt. Bestehende und weiter in den Markt kommende Überkapazitäten wirkten sich negativ auf die Auslastung der gesamten Handelsflotte aus. Schüttgutfrachter waren besonders von niedrigen Frachtraten betroffen. Auch im Sektor der Containerschiffe führten niedrigere Transportraten und der verschärfte Konkurrenzdruck zu einer weiteren Konsolidierung durch Fusionen und Marktverdrängung. Trotz der leichten Erholung des Ölpreises hemmten die vorhandenen Überkapazitäten im Offshore-Sektor nach wie vor die Investitionen in die Ölgewinnung. Entsprechend kam es zu einem nahezu vollständigen Rückgang im Schiffsneubau. Eine positive Entwicklung war hingegen erneut bei der Nachfrage nach Kreuzfahrtschiffen und Fähren zu verzeichnen. Der Trend zu gasbetriebenen Schiffen schwächte sich aufgrund der gesunkenen Preise für Flüssigkraftstoffe etwas ab. Zusätzliche Faktoren für die Zurückhaltung waren die teilweise noch fehlende Infrastruktur für die Betankung von Schiffen mit Gas sowie die Unklarheit bezüglich künftiger Emissionsvorschriften. Der Spezialmarkt für Behördenschiffe entwickelte sich anhal-

tend positiv. Insgesamt war der Marinemarkt 2016 gegenüber dem Vorjahr jedoch deutlich rückläufig. China, Korea und Japan waren weiterhin die dominierenden Schiffbauländer mit einem Weltmarktanteil von mehr als 80%, gemessen in bestellter Tonnage. In allen Marktsegmenten ist aufgrund des reduzierten Marktvolumens ein deutlich verschärfter Wettbewerbsdruck und damit verbunden ein starker Preisverfall spürbar.

Die Nachfrage nach Energielösungen in Entwicklungs- und Schwellenländern hat im Laufe des Jahres weiter zugenommen. Erschwerte wirtschaftliche Rahmen- und Finanzierungsbedingungen führten jedoch zu spürbaren Verzögerungen bei der Projektrealisierung. Zu den für den Geschäftsbereich Power Plants relevanten Märkten gehören weiterhin Regionen wie der Mittlere Osten, Südostasien und zunehmend Südamerika. Insgesamt konnte 2016 ein leichter Anstieg der Nachfrage nach dezentralen Diesel- und Gasmotorenkraftwerken im Vergleich zum Vorjahr festgestellt werden. Der bisherige Trend weg von schwerölbetriebenen Kraftwerken hin zu mit Dual-Fuel sowie mit Gas betriebenen Kraftwerken hielt weiter an. Bei allen Projekten ist jedoch ein zunehmender Wettbewerbs- und Preisdruck zu erkennen, der die Ergebnisqualität der Aufträge belastet.

Der Markt für den Neubau von Turbomaschinen ist wesentlich geprägt durch Investitionsprojekte in den Bereichen Öl und Gas, Prozessindustrie und Stromerzeugung. Wegen des anhaltend niedrigen Ölpreises verringerten führende Öl- und Gasunternehmen nochmals massiv ihr Investitionsvolumen, wodurch Projekte weiter verschoben oder sogar gestoppt wurden. Die leichte Ölpreiserhöhung in den vergangenen Monaten hat bisher nicht zu einer Wiederbelebung der Nachfrage geführt. Auch die Nachfrage nach Produkten aus der Prozessindustrie und der Stromerzeugung blieb 2016 insgesamt schwach. Überkapazitäten in einigen Industrien wie im Stahlbereich verhindern eine Erholung der entsprechenden Märkte. Zusätzlich verschärfte die mangelnde Auslastung vieler Hersteller die Wettbewerbsintensität. Insgesamt lag das Marktvolumen bei Turbomaschinen im Berichtsjahr noch einmal deutlich unter dem des Vorjahres. Der Wettbewerbs- und Preisdruck ist weiterhin sehr stark.

### Geschäftsentwicklung

Für MAN Diesel & Turbo ergab sich im Bereich der großen Zweitaktmotoren ein Auftragseingang von 11,8 Gigawatt (GW) im Vergleich zu 19,1 GW im Vorjahr. Bei den Viertakt-

Mittelschnellläufern für eigenproduzierte Antriebsmotoren und Bordaggregate wurde der Auftragseingang des Vorjahres nicht erreicht. Hier erhielt MAN Diesel & Turbo Bestellungen für 558 eigenproduzierte und in Lizenz gebaute Motoren mit einer Gesamtleistung von 1,7 GW. Im Jahr 2015 waren es 894 eigen- und lizenzproduzierte Motoren mit einer Leistung von 2,1 GW. Insgesamt lag der Auftragseingang des Geschäftsbereichs Engines & Marine Systems mit 1 502 Mio € um 4% unter dem Vorjahresniveau.

Im Kraftwerksgeschäft erhielt MAN Diesel & Turbo im Jahr 2016 Aufträge über 118 Viertaktmotoren nach 91 Viertaktmotoren im Vorjahr. Der Lieferumfang reicht dabei von der Lieferung einer Motor-Generator-Einheit bis hin zu vollständigen Kraftwerkslösungen inklusive Nebenanlagen und Kraftstoffaufbereitung. Die Aufträge wurden überwiegend in Schwellen- und Entwicklungsländern, vor allem im arabischen und asiatischen Raum, realisiert. Das türkische Energieunternehmen Karpowership bestellte zum Beispiel zwölf Motoren mit einer Gesamtleistung von 227 MW für seine schwimmenden Kraftwerke. Diese lindern flexibel drängende Energieengpässe vom Wasser aus. Der deutsche Energieversorger EnBW erteilte MAN Diesel & Turbo den Auftrag für den Bau eines Gasmotorenkraftwerks mit Kraft-Wärme-Kopplung. Die Anlage wird mit drei MAN-Gasmotoren betrieben werden und zusätzlich zur elektrischen Leistung auch bis zu 30 MW Fernwärme bereitstellen. Der Auftragseingang im Geschäftsbereich Power Plants übertraf mit 460 Mio € den Vorjahreswert von 334 Mio € deutlich.

Im Geschäftsbereich Turbomachinery ging der Auftragszugang im Geschäftsjahr 2016 aufgrund des anhaltend schwierigen Marktumfelds im Jahresvergleich um 20% auf 847 Mio € zurück.

Die bei MAN Diesel & Turbo generierten Aufträge sind oftmals Teil größerer Projekte, bei denen Lieferzeiten bis hin zu mehreren Jahren und Teillieferungen nach Baufortschritt üblich sind. Die Umsatzerlöse im Neubaugeschäft folgen daher der Entwicklung der Auftragseingänge mit entsprechendem zeitlichem Versatz.

Der Umsatz des Geschäftsbereichs Engines & Marine Systems erreichte im Berichtsjahr 1 510 Mio €, das sind 6% weniger als 2015. Die Auslieferung von ausschließlich durch Lizenznehmer gebauten Zweitaktmotoren, die überwiegend in Handelsschiffen eingesetzt werden, lag im Jahr 2016 deutlich unter dem Niveau des Vorjahres.

MAN Diesel & Turbo konnte die führende Marktposition behaupten. Im Bereich der mittelschnelllaufenden Motoren wurden im Geschäftsjahr 2016 weniger Motoren ausgeliefert als im Vorjahr. Ein wesentlicher Teil der Auslieferungen entfiel auf die Spezialsegmente Kreuzfahrt- und Behördenschiffe. Das Geschäft mit Viertaktmotoren war auch im Jahr 2016 durch hohen Wettbewerbs- und Preisdruck gekennzeichnet.

Im Geschäftsbereich Power Plants lag der Umsatz 2016 mit 498 Mio € um 4% über dem Niveau des Vorjahres. Die Umsatzerlöse wurden vor allem in den Regionen Mittlerer Osten, Europa, Mittelamerika sowie in Afrika und überwiegend durch Großprojekte realisiert. Beispielsweise lieferte MAN Diesel & Turbo acht Motoren für ein neues Kraftwerk in Nicaragua aus. Nach Fertigstellung und Inbetriebnahme wird das Kraftwerk mit einer Leistung von 140 MW rund zehn Prozent des gesamten Energiebedarfs in Nicaragua abdecken.

Im Geschäftsbereich Turbomachinery sank der Umsatz im Berichtsjahr um 10% auf 1 106 Mio €. Dies war eine Folge der rückläufigen Auftragseingänge der Vorjahre.

Im After Sales-Geschäft haben sich sowohl der Auftragseingang als auch der Umsatz positiv entwickelt. Dabei profitierte insbesondere das After Sales-Geschäft mit Großmotoren in der Marine- und Kraftwerkssparte von einem wachsenden Interesse an langlaufenden Wartungsverträgen.

### Ergebnis

Das Operative Ergebnis von MAN Diesel & Turbo lag im Jahr 2016 mit -29 Mio € deutlich unter dem Vorjahreswert (216 Mio €). Die Operative Rendite sank damit um 7,4%-Punkte auf -0,9%. Die Ergebnisverschlechterung ist zum einen auf den geringeren Umsatz, den deutlichen Margendruck im Neubaugeschäft und die geringere Auslastung zurückzuführen. Zum anderen hat MAN Diesel & Turbo im Berichtsjahr das umfangreiche Programm Base Camp 3000+ zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit gestartet. Dies umfasst Maßnahmen zur Optimierung unternehmensinterner Prozesse und zur Verbesserung der Kostenstruktur. In diesem Zusammenhang belasteten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 155 Mio € das Operative Ergebnis. Ohne Berücksichtigung dieser Sondereinflüsse beliefen sich das Operative Ergebnis auf 126 Mio € und die Operative Rendite auf 4,1%.

## Renk

- **Stabiler Auftragseingang**
- **Konstantes Umsatzniveau**
- **Operative Rendite weiterhin zweistellig**

### Renk

Mio €	2016	2015
Auftragseingang	486	483
Umsatz	496	487
Operatives Ergebnis	67	68
Operative Rendite (%)	13,5	14,0

### Wirtschaftliches Umfeld

Nach Einschätzung des Branchenverbands der deutschen Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA) stagnierte der Umsatz im weltweiten Maschinenbau 2016 im zweiten Jahr in Folge bei leichten regionalen Verschiebungen. Die leichte Steigerung in China kompensierte dabei die Rückgänge in den USA und Japan. Die Umsätze in der EU erreichten nahezu das Vorjahresniveau.

### Geschäftsentwicklung

Mit seiner breiten Angebotspalette an Speziallösungen für Getriebe- und Gleitlageranwendungen deckt Renk eine Vielzahl unterschiedlicher Marktsegmente ab.

In der Geschäftseinheit Spezialgetriebe lagen die Auftrags-  
einträge 2016 nochmals spürbar über dem Vorjahresniveau. Die gute Nachfrage nach komplexen Getriebe-  
lösungen für den maritimen Einsatz hielt unvermindert an. Zusätzlich zu den Folgeaufträgen im Rahmen langfristige  
angelegter Beschaffungsprogramme verschiedener Küstenwachen und Marinen konnten 2016 mehrere Großauf-  
träge für Getriebebesätze gewonnen werden. Bei den stationären Getrieben wurden Zuwächse bei Anwendungen für  
die kunststoffverarbeitende Industrie erreicht, während die Bestellungen für Mühlengetriebe zurückgingen.

Auch die Geschäftseinheit Fahrzeuggetriebe verbuchte 2016 einen deutlichen Zuwachs bei den Bestellungen. Dies war insbesondere auf einen größeren Auftrag zur Lieferung von Kettenfahrzeug-Getrieben verbunden mit weiteren Zusatzleistungen zurückzuführen. Die Prüfstandaktivitäten von Renk konnten 2016 annähernd an den Bestelleingang aus dem Vorjahr anknüpfen.

Deutlich rückläufig entwickelten sich dagegen die Auftrags-  
einträge in der Geschäftseinheit Standardgetriebe. Hier wirkte sich vor allem das Ausbleiben substanzieller  
Neuaufträge für Offshore-Windkraftgetriebe negativ aus.

In der Geschäftseinheit Gleitlager lagen die Auftrags-  
einträge im Jahr 2016 ebenfalls unter dem Niveau des Vorjahres. Insbesondere die auch konjunkturbedingt rückläufige Nachfrage nach Standard-E-Lagern trug zu diesem Rückgang bei.

Der Umsatz von Renk lag im Berichtsjahr gut auf Vorjahresniveau. Leichten Zuwächsen in den Geschäftseinheiten Spezial-, Fahrzeug- und Standardgetrieben standen Rückgänge in der Geschäftseinheit Gleitlager gegenüber. Das Operative Ergebnis von Renk lag in etwa auf Vorjahresniveau.

# ABSCHLUSS DER MAN SE (HGB)

Die MAN SE mit Sitz in München ist die konzernleitende Holding der MAN Gruppe. Sie nimmt diese Aufgaben in enger Abstimmung mit der Volkswagen Truck & Bus GmbH und der Volkswagen AG wahr. In der MAN SE ist das zentrale Finanzmanagement für die MAN Gruppe angesiedelt. Die MAN SE kommuniziert für die gesamte MAN Gruppe mit den Kapitalmärkten.

## Geschäftsverlauf

Der Geschäftsverlauf der MAN SE entspricht im Wesentlichen dem des MAN Konzerns und wird im Kapitel „Geschäftsverlauf und wirtschaftliche Lage der MAN Gruppe 2016“ ausführlich beschrieben.

Die MAN SE weist im Geschäftsjahr 2016 ein Ergebnis nach Steuern vor Verlustübernahme in Höhe von –99 Mio € aus. Im Vorjahr betrug das Ergebnis nach Steuern vor Ergebnisabführung 513 Mio €. Die Verschlechterung in Höhe von 612 Mio € resultierte im Wesentlichen aus dem Rückgang des Beteiligungsergebnisses und dem gestiegenen Steueraufwand.

## Ertragslage<sup>1</sup>

Mio €	2016	2015
Beteiligungsergebnis	63	508
Zinsergebnis	-34	-26
Umsatzerlöse	20	23
Umsatzkosten	-17	-19
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Allgemeine Verwaltungskosten	-56	-70
Sonstige betriebliche Erträge	15	23
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-15	-31
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-75	105
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>-99</b>	<b>513</b>
<b>Aufgrund eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags übernommener Verlust/abgeführter Gewinn</b>	<b>99</b>	<b>-513</b>
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<sup>1</sup> Darstellung und Vorjahreszahlen angepasst, für Details hierzu wird auf den Jahresabschluss der MAN SE verwiesen.

Im Vergleich zum Vorjahr verschlechterte sich das Beteiligungsergebnis um 445 Mio €. Dies resultierte vor allem aus gesunkenen Erträgen und gestiegenen Verlusten aus Ergebnisabführungsverträgen. In den Verlusten aus Ergebnisabführungsverträgen war im Wesentlichen das durch Restrukturierungsaufwendungen belastete Ergebnis der

MAN Diesel & Turbo SE enthalten. Im Vorjahr enthielt das Beteiligungsergebnis die Dividende von Scania in Höhe von 138 Mio €. Im Berichtsjahr entfiel diese Dividende.

Die Allgemeinen Verwaltungskosten konnten durch die Umorganisation der MAN SE bereits deutlich auf 56 Mio € reduziert werden. Die Sonstigen betrieblichen Erträge waren im Geschäftsjahr um 8 Mio € niedriger als im Vorjahr. Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen reduzierten sich um 16 Mio € auf 15 Mio €. Im Vorjahr waren hier einmalige Kosten im Zusammenhang mit der Umorganisation der MAN SE enthalten.

Die Volkswagen Truck & Bus GmbH hat aufgrund des im Geschäftsjahr 2013 abgeschlossenen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages den Jahresfehlbetrag vor Verlustübernahme in Höhe von 99 Mio € übernommen. Im Vorjahr wurde ein Gewinn in Höhe von 513 Mio € abgeführt.

Aufgrund des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags schüttet die MAN SE seit dem Geschäftsjahr 2014 keine Dividenden mehr aus. Die Volkswagen Truck & Bus GmbH wird jedem außenstehenden Aktionär der MAN SE die vertraglich festgelegte Barausgleichszahlung in Höhe von 3,07 € zahlen.

## Vermögens- und Finanzlage

Mio €	2016	2015
Anlagevermögen	5 356	5 190
Forderungen <sup>1</sup>	461	535
Wertpapiere, Guthaben bei Kreditinstituten	264	430
<b>Bilanzsumme</b>	<b>6 081</b>	<b>6 155</b>
Eigenkapital	2 125	2 125
Finanzverbindlichkeiten Kreditinstitute/Sonstige	805	1 292
Übrige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	3 151	2 738
<b>Bilanzsumme</b>	<b>6 081</b>	<b>6 155</b>

<sup>1</sup> inklusive Rechnungsabgrenzungsposten

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Bilanzsumme um 74 Mio € auf 6 081 Mio € reduziert. Das Anlagevermögen der MAN SE enthielt zum Bilanzstichtag mit 3 744 Mio € (3 595 Mio €) im Wesentlichen die Anteile an verbundenen Unternehmen und mit 1 306 Mio € (1 306 Mio €) die Beteiligungen, insbesondere die in den Geschäftsjahren

2006 bis 2008 erworbenen Aktien an Scania. Der Anteil des Anlagevermögens an der Bilanzsumme erhöhte sich zum 31. Dezember 2016 auf 88,1% (84,3%).

Die Guthaben bei Kreditinstituten, die aus der zentralen Finanzierung der Gruppe durch die MAN SE stammen, reduzierten sich im Geschäftsjahr um 166 Mio € auf 264 Mio €. Das Sonstige Umlaufvermögen verminderte sich um 74 Mio € auf 461 Mio €.

Das Eigenkapital hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert. Der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme lag zum 31. Dezember 2016 bei 35,0% (34,5%).

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

Die Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und Sonstigen haben sich im Vergleich zum Vorjahr um 487 Mio € auf 805 Mio € (1 292 Mio €) reduziert und stammen u. a. aus der zentralen Finanzierung des MAN Konzerns.

Die Übrigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen enthalten insbesondere Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen, Rückstellungen für Steuern, Sonstige Rückstellungen und Rückstellungen für Pensionen. Die Sonstigen Rückstellungen betreffen Risiken im Zusammenhang mit Beteiligungsveräußerungen, Risiken im Zusammenhang mit öffentlich-rechtlichen Verpflichtungen, Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern und weitere Einzelrisiken.

Die Nettoliquidität/-verschuldung ergibt sich aus Guthaben bei Kreditinstituten, konzerninternen Forderungen aus dem Finanzverkehr, Darlehen an Konzerngesellschaften und Wertpapieren abzüglich der Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten/Sonstigen und abzüglich der konzerninternen Verbindlichkeiten aus dem Finanzverkehr. Die Nettoliquidität der MAN SE belief sich am 31. Dezember 2016 auf –2 817 Mio € (–2 697 Mio €).

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

Die MAN SE fungiert als konzernleitende Holding für die MAN Gruppe. Die wesentlichen Chancen und Risiken der Gesellschaft stehen somit in unmittelbarem Zusammenhang mit den wesentlichen Chancen und Risiken ihrer operativen Tochtergesellschaften. Die MAN SE als Mutterunternehmen des MAN Konzerns ist in das konzernweite Risikomanagementsystem eingebunden. Für weitere Informationen siehe „Risiko- und Chancenbericht“. Auch die nach § 289 Abs. 5 HGB erforderliche Beschreibung des internen Kontrollsystems für die MAN SE erfolgt in diesem Kapitel.

### **Sonstiges**

Die Regelungen zur Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands der MAN SE sowie zu den Änderungen der Satzung entsprechen den gesetzlichen Vorschriften.

Die Grundzüge des Vergütungssystems für die Vorstände sowie für die Mitglieder des Aufsichtsrats sind im Vergütungsbericht erläutert; der Vergütungsbericht ist Teil des Lageberichts im Sinne von § 315 HGB. Die individualisierten Bezüge für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats werden in den Kapiteln „Vergütung des Vorstands“ und „Vergütung des Aufsichtsrats“ im „Konzernanhang“ dargestellt. Am 31. Dezember 2016 beschäftigte die MAN SE 176 Mitarbeiter (236).

### **Ausblick**

Die MAN SE ist die konzernleitende Holding der MAN Gruppe. Alle deutschen 100 %-igen Beteiligungen von Bedeutung, insbesondere die MAN Truck & Bus AG und die MAN Diesel & Turbo SE als wesentliche Unternehmensbereiche, sind durch Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge mit der MAN SE verbunden. Dadurch werden deren Ergebnisse direkt bei der MAN SE vereinbart. Die im Ausblick des Konzerns beschriebenen Erwartungen in Bezug auf die Geschäftsentwicklung wirken sich auch weiterhin auf das Ergebnis der MAN SE aus. Der Ausblick des Konzerns ist somit auch für die MAN SE zutreffend. Für weitere Informationen siehe „Prognosebericht“.



# 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 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. 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 substantziellen 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.

# PROGNOSEBERICHT

Etwas stärkeres Wachstum der Weltwirtschaft, jedoch in vielen Märkten weiterhin schwieriges Umfeld für die MAN Gruppe; Umsatz 2017 leicht über Vorjahresniveau; deutlich verbessertes Operatives Ergebnis

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

## **Etwas stärkeres Wachstum der Weltwirtschaft**

Wir erstellen unsere Prognosen auf Basis aktueller Einschätzungen externer Institutionen, dazu zählen u. a. Wirtschaftsforschungsinstitute und Banken.

In unseren Planungen gehen wir davon aus, dass das Wachstum der Weltwirtschaft 2017 leicht über dem des Vorjahres liegen wird. Risiken sehen wir in Turbulenzen auf den Finanzmärkten, protektionistischen Tendenzen sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten weiterhin von geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Für den größten Teil der Industrieländer erwarten wir, dass sich die Belebung der Konjunktur mit insgesamt stabilen Expansionsraten fortsetzt. Die meisten Schwellenländer werden voraussichtlich stärker wachsen als im Vorjahr. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

In Westeuropa wird sich 2017 die wirtschaftliche Erholung voraussichtlich etwas verlangsamen. Große Herausforderungen stellen die Lösung struktureller Probleme sowie die ungewissen Auswirkungen der Austrittsverhandlungen zwischen der Europäischen Union (EU) und Großbritannien dar. Für Zentraleuropa rechnen wir 2017 mit ähnlich hohen Wachstumsraten wie im abgelaufenen Geschäftsjahr. In Osteuropa sollte sich die wirtschaftliche Lage weiter stabilisieren, sofern sich der schwelende Konflikt zwischen Russland und der Ukraine nicht wieder verschärft. In Deutschland wird das Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2017 voraussichtlich mit ähnlichem Tempo steigen wie im Berichtsjahr. Die stabile Lage auf dem Arbeitsmarkt sollte anhalten und den privaten Konsum unterstützen.

Die Wirtschaftsleistung Russlands wird sich nach den Rückgängen der vergangenen Jahre vermutlich etwas erhöhen.

Für Nordamerika erwarten wir, dass die Wirtschaft 2017 im Vergleich zum Vorjahr stärker expandiert. Dabei dürfte sich das Wachstum in den USA und in Kanada gegenüber dem Vorjahr erhöhen, während die Zuwachsrate der mexikanischen Wirtschaft vermutlich abnehmen wird.

Brasilien wird aller Voraussicht nach im Jahr 2017 die Rezession überwinden und ein leichtes Wachstum verzeichnen. Die argentinische Wirtschaft sollte trotz der anhaltend hohen Inflationsrate wieder an Schwung gewinnen.

Die chinesische Wirtschaft wird 2017 voraussichtlich auf hohem Niveau weiter wachsen, jedoch im Vergleich zu den Vorjahren weniger dynamisch. Für Indien erwarten wir eine Expansionsrate in der Größenordnung des Vorjahres. In Japan dürfte die konjunkturelle Lage weitestgehend unverändert bleiben.

## **Commercial Vehicles: Europäischer Markt leicht rückläufig, brasilianischer Markt über Vorjahr**

Für Westeuropa und Deutschland gehen wir davon aus, dass die Nachfrage im Jahr 2017 leicht unter der des Vorjahres liegen wird. Einen deutlichen Nachfrageanstieg erwarten wir für die Märkte in Zentral- und Osteuropa. Insgesamt gehen wir davon aus, dass der europäische Markt leicht rückläufig sein wird.

In Russland rechnen wir, ausgehend vom niedrigen Niveau 2016, mit einer erheblichen Erholung der Nachfrage im Jahr 2017.

Die Nachfrage auf dem brasilianischen Markt wird sich 2017 gegenüber dem niedrigen Vorjahresniveau erhöhen. Grund dafür ist die sich abzeichnende Erholung der Wirtschaft.

In China, dem weltweit größten Lkw-Markt, werden die Zulassungen 2017 den Wert von 2016 voraussichtlich moderat übertreffen. In Indien rechnen wir mit einem deutlichen Marktwachstum aufgrund des positiven wirtschaftlichen Umfelds und der Umsetzung zahlreicher Infrastrukturmaßnahmen.

Auf den für den MAN relevanten Busmärkten gehen wir für das Jahr 2017 von einer moderaten Steigerung der Nachfrage aus. In Westeuropa erwarten wir 2017 eine Nachfrage unter dem Niveau von 2016. In Zentral- und Osteuropa rechnen wir mit einer höheren Nachfrage als im Vorjahr. In Südamerika werden die Neuzulassungen voraussichtlich merklich über dem Vorjahreswert liegen.

### **Marktumfeld bei Power Engineering bleibt weiterhin angespannt**

Auch für 2017 erwarten wir, dass im Bereich Power Engineering das insgesamt schwierige Marktumfeld und somit der Preisdruck unvermindert bestehen bleibt.

Das Auftragsvolumen für Zwei-Takt-Motoren, die in der Handelsschiffahrt zum Einsatz kommen, dürfte 2017 in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen. Forderungen nach hoher Energieeffizienz und geringem Schadstoffausstoß werden die Schiffsdesigns in Zukunft weiterhin maßgeblich beeinflussen. Bei Spezialschiffen wie Kreuzfahrtschiffen, Fähren und Behördenschiffen rechnen wir auch weiterhin mit einer hohen Nachfrage. Im Offshore-Bereich sind die Erwartungen für Neubestellungen trotz des zuletzt leicht gestiegenen Ölpreises aufgrund der vorhandenen Überkapazitäten sehr niedrig. Insgesamt rechnen wir mit einem Marinemarkt auf dem Niveau des Vorjahres. Der Wettbewerbsdruck wird unvermindert anhalten.

Der Energiebedarf korreliert insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern stark mit der gesamtwirtschaftlichen und demografischen Entwicklung. Der weltweite Trend zu dezentralen Kraftwerken und gasbasierten Anwendungen ist ungebrochen. Für 2017 rechnen wir mit einer leicht erhöhten Nachfrage gegenüber dem Vor-

jahr, die jedoch insgesamt auf einem weiterhin niedrigen Niveau bleiben wird.

Im Geschäftsjahr 2017 wird für den Turbomaschinenbereich trotz des leichten Anstiegs des Ölpreises mit einem anhaltend schwierigen Marktumfeld und damit einhergehend einem hohen Preis- und Wettbewerbsdruck gerechnet. Grund dafür ist die Erwartung eines ungünstigen wirtschaftlichen und politischen Umfelds in einigen relevanten Märkten. Infolgedessen erwarten wir, dass sich der Markt für Turbomaschinen und Turbogetriebe auch 2017 auf dem niedrigen Niveau des Vorjahres einpendeln wird.

Auch im Gesamtbereich Antriebstechnik erwarten wir für 2017 Bestellungen und Umsätze in ähnlicher Größenordnung wie 2016.

Aufgrund der nicht ausgelasteten Kapazitäten im Neubau wird auch für den After Sales mit steigendem Wettbewerbsdruck gerechnet.

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

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

Wir erwarten für die MAN Gruppe im Jahr 2017 einen Umsatz leicht über dem Vorjahresniveau. Dabei gehen wir davon aus, dass im Geschäftsbereich Commercial Vehicles Absatz und Umsatz spürbar steigen werden. Hierzu sollten sowohl MAN Truck & Bus als auch MAN Latin America beitragen. Im Geschäftsbereich Power Engineering erwarten wir hingegen den Auftragseingang auf Vorjahresniveau. Der Umsatz wird nach den niedrigen Auftragseingängen der Vorjahre deutlich unter dem Wert von 2016 liegen.

Das Operative Ergebnis und die Operative Rendite der MAN Gruppe werden deutlich über dem Niveau von 2016 liegen. Sie werden auch die Werte des Jahres 2016 vor Sondereinflüssen spürbar übertreffen.

Dabei kommen dieselben Rechnungslegungsgrundsätze wie bei der Ermittlung der Abschlussposten 2016 zur Anwendung.

### Langfristig angelegte Wachstumsstrategie

Die weltweite Nachfrage nach innovativen Lösungen in den Bereichen Transport und Energie wird insgesamt weiter zunehmen. Die MAN Gruppe wird daher die Strategie des profitablen Wachstums mit Fokussierung auf Transport und Energie auch in Zukunft fortführen. Das After Sales-Geschäft wird in allen Bereichen kontinuierlich ausgebaut. Technologieführerschaft bleibt für MAN ein zentraler Erfolgsfaktor. MAN entwickelt innovative Produkte und Lösungen, die am Bedarf der Kunden und Märkte ausgerichtet sind. Im Fokus stehen dabei die Anforderungen, den Kraftstoffverbrauch und den Ausstoß an Emissionen zu reduzieren sowie effizient, zuverlässig und umweltschonend Energie zu erzeugen. Darüber hinaus wird MAN die Chancen der digitalen Transformation nutzen und durch neue Geschäftsmodelle rund um das Thema innovative Mobilitätslösungen neue Potenziale erschließen.

### Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung in allen Bereichen

Zur Sicherung der Profitabilität hat MAN in allen Bereichen Maßnahmen ergriffen. Im Nutzfahrzeuggeschäft werden sowohl das Zukunftsprogramm PACE2017 bei MAN Truck & Bus als auch die Maßnahmen bei MAN Latin America konsequent weiter umgesetzt. PACE2017 umfasst alle Bereiche von MAN Truck & Bus und adressiert Verbesserungen sowohl auf der Leistungsseite als auch auf der Kostenseite. Die Produktionsstandorte werden neu ausgerichtet, Verwaltungsbereiche verschlankt und Prozesse optimiert. Hieraus erwarten wir auch für 2017 wesentliche Ergebnisimpulse. Bei MAN Diesel & Turbo wurde im Herbst 2016 das Zukunftsprogramm Base Camp 3000+ aufgesetzt. Ziel des Maßnahmenpakets ist eine nachhaltige Ergebnisverbesserung bei MAN Diesel & Turbo von 450 Mio €. Neben der Weiterentwicklung von Strategie und Portfolio zielt das Programm darauf ab, interne Prozesse zu optimieren und die Kostenstruktur substanziell zu verbessern. Damit werden eine klare Zuordnung von Kompetenzen pro Standort und vereinfachte Strukturen etabliert. Effizienzmaßnahmen und Optimierungen stehen vor allem in den Bereichen Entwicklung, Vertrieb, Qualität und Produktkosten an.

### MAN als Teil der Nutzfahrzeug-Holding

In der Nutzfahrzeug-Holding Volkswagen Truck & Bus arbeiten MAN Truck & Bus, MAN Latin America, dessen Absatz im Wesentlichen unter Volkswagen Caminhões e Ônibus erfolgt, und Scania intensiv zusammen. Ziel ist es, Volkswagen Truck & Bus mit seinen Marken zum Global Champion weiterzuentwickeln. Die Identität und die volle operative Verantwortung der Marken bleiben jedoch erhalten. Vor allem Synergien in der Beschaffung führten in diesem Verbund bereits zu jährlichen Einsparungen von rund 200 Mio €. Mittelfristig strebt Volkswagen Truck & Bus ein Synergiepotenzial von bis zu 1 Mrd € pro Jahr an. Angesichts der langen Produktlebenszyklen im Nutzfahrzeuggeschäft dauert es zehn bis 15 Jahre, bis dies voll ausgeschöpft sein wird. Langfristig ist der gesamte Antriebsstrang als wichtigster Kostentreiber eines Lkw für die gemeinsame Entwicklung relevant.

Ein bedeutender Schritt ist hierbei das Konzept des Lead Engineering, das klare Prinzipien für die gemeinsame Entwicklungsarbeit in der Gruppe festlegt. Unter dem Dach von Volkswagen Truck & Bus treiben künftig markenübergreifende Teams von MAN Truck & Bus, MAN Latin America und Scania die Entwicklung von Kernkomponenten des Antriebsstrangs gemeinschaftlich voran. Dabei entstehen gemeinsame Plattformen für Motoren, Getriebe, Achsen und Abgasnachbehandlungssysteme, die dann markenspezifisch modifiziert werden können.

Auf dem Weg zum Global Champion kommt auch Partnerschaften eine wichtige Rolle zu: Die Volkswagen Truck & Bus GmbH ist 2016 eine weitreichende strategische Allianz mit dem US-amerikanischen Nutzfahrzeughersteller Navistar International Cooperation, Lisle/USA (Navistar), eingegangen und wird hierbei über eine Kapitalerhöhung einen Aktienanteil von 16,6% an Navistar erwerben. Die Allianz umfasst Rahmenverträge für eine strategische Technologie- und Belieferungskoooperation sowie ein Joint Venture, mit dem gemeinsame Potenziale im globalen Einkauf gehoben werden sollen. Der Abschluss der Transaktion wird für das 1. Quartal 2017 erwartet.

**Hinweis auf Unsicherheiten im Ausblick**

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

## NACHTRAGSBERICHT

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



# MITARBEITER

Top Arbeitgeber ist Bestandteil der Unternehmensstrategie und bedeutet für MAN, auch künftig talentierte und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (im Folgenden: Mitarbeiter) zu gewinnen, ihnen innovative Arbeitswelten zu bieten sowie Vielfalt (Diversity) im Unternehmen aktiv zu fördern. Der digitale Wandel verändert die Arbeitswelt und stellt das Unternehmen vor neue Herausforderungen, bietet MAN aber auch zahlreiche Chancen.

Mit der Digitalisierung sowie dem Einzug neuer Mitarbeitergenerationen in das Arbeitsleben und deren Bedürfnisse und Formen der Zusammenarbeit wandeln sich auch die Berufsbilder. Neben klassischen Maschinenbauern sowie Elektro- und Informationstechnikern benötigt MAN in Zukunft vor allem IT-Spezialisten. Um die dafür geeigneten Talente anzusprechen und für das Produkt zu begeistern, geht MAN neue Wege. So hat sich das Unternehmen beispielsweise als Hauptsponsor am ersten Techfest an der Technischen Universität München beteiligt. Mit einer spannenden Aufgabenstellung rund um das Thema Big Data ist es gelungen, Studenten auf MAN als innovativen IT-Arbeitgeber aufmerksam zu machen.

Ebenso wichtig ist es für MAN, Mitarbeiter zu binden sowie ihnen Flexibilität und Freiräume zu ermöglichen. Mit der Einführung von Flex Work als Pilotprojekt am Standort München ermöglicht MAN Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort. Flex Work wird seit dem Start von den Mitarbeitern rege genutzt.

Darüber hinaus spielt die Gestaltung und Ausstattung der Arbeitsplätze eine wichtige Rolle in der Arbeitswelt 4.0. Am Standort München wurden beispielsweise drei sogenannte Future Office Innovation Labs initiiert. Dort werden neue offene Raumkonzepte mit Ausweich- und Begegnungsbereichen gestaltet und in der Praxis getestet.

Die Sicherung von Diversity ist weit umfassender als Frauenförderung und ein zentrales Anliegen von MAN. Die Heterogenität der Belegschaft steigert die Wettbewerbsfähigkeit und ist damit einer der Grundpfeiler für den künftigen Unternehmenserfolg. Aus diesem Grund erkennt und fördert MAN aktiv die Unterschiedlichkeit seiner Mitarbeiter. Vielfalt im Unternehmen wird dabei über folgende Dimensionen definiert: Geschlecht, Nationalität, Menschen mit Behinderung und Alter. Mit einem klaren Statement zur Förderung der Vielfalt – und damit der Wertschätzung von unterschiedlichen Kompetenzen sowie Berufs- und Lebenserfahrungen – schöpft MAN einen Wert für das Unternehmen.

Die Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurden im Berichtsjahr nochmals ausgeweitet. Durch einen Rahmenvertrag mit der sogenannten Plattformbetreuung besteht für Mitarbeiter die Möglichkeit einer Unterstützung bei der Organisation der Pflege und Betreuung von Familienangehörigen zur Verfügung. Das gilt insbesondere für die Notfallkinderbetreuung.

Mitarbeiter in Elternzeit oder in anderen ruhenden Arbeitsverhältnissen haben seit 2016 Zugriff auf das MAN-Intranet. Sie können damit über die aktuellen Entwicklungen und Neuigkeiten im Unternehmen auf dem Laufenden bleiben, haben Einsicht in die interne Jobbörse sowie Zugriff auf Weiterbildungsmöglichkeiten. Dadurch wird vor allem der Wiedereinstieg erleichtert.

# VERGÜTUNGSBERICHT FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2016

## Vergütungen der Mitglieder des Vorstands

Bei der MAN SE bereitet das Präsidium des Aufsichtsrats die Entscheidungen über die Festsetzung der Gesamtvergütung einzelner Vorstandsmitglieder vor. Die Festsetzung der Gesamtvergütung erfolgt anschließend – entsprechend den gesetzlichen Vorgaben – durch das Gesamtplenium des Aufsichtsrats. Auf Vorschlag des Präsidiums wird auch die Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand regelmäßig im Aufsichtsratsplenium beraten sowie – entsprechend der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK; Ziffer 4.2.2) – regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst.

Zielsetzung und Aufgabe ist die Festlegung von angemessenen Vergütungen. Kriterien hierfür bilden insbesondere die Aufgaben des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens sowie die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die ansonsten bei MAN gilt.

Im Geschäftsjahr 2016 waren Vorstandsmitglieder bei der MAN SE bestellt, die auf der Grundlage ihres Dienstvertrages mit der MAN Truck & Bus AG (Herren Drees, Lafrentz) bzw. der Volkswagen AG (Herr Schelchshorn) entsprechend der dort jeweils geltenden Vergütungsstruktur und -bestandteile von diesen vergütet wurden. Eine weitere Vergütung durch die MAN SE erfolgte nicht. Die MAN SE erstattet der Volkswagen AG die an Herrn Schelchshorn gezahlten Vergütungen einschließlich dem erforderlichen Aufwand zur Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung zu einem Anteil in Höhe von 10 %. Die MAN Truck & Bus AG erstattet der Volkswagen AG die an Herrn Schelchshorn gezahlten Vergütungen einschließlich dem erforderlichen Aufwand zur Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung zu einem Anteil in Höhe von 65 %.

### Vergütungsstruktur und -bestandteile

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

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

### A) Feste Vergütung

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

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

### B) Variable Vergütung

#### MAN Truck & Bus AG

Bei der MAN Truck & Bus AG wurde ab dem Geschäftsjahr 2016 eine neue Systematik der variablen Vergütung für Vorstände eingeführt. Die variable Vergütung wird auf Basis von drei gleich gewichteten Komponenten bemessen, die jeweils auf 200% des Zielwertes begrenzt sind:

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

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

Zielfelder sind:

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

Der Kundenzufriedenheitsindex errechnet sich anhand von Indikatoren, die die Gesamtzufriedenheit der Kunden mit den ausliefernden Händlern, den Neufahrzeugen und den Servicebetrieben auf Basis des jeweils vorangehenden Werkstattbesuchs abbilden. Der Mitarbeiterindex wird aus den Indikatoren „Beschäftigung“ und „Produk-

tivität“ sowie der Beteiligungsquote und dem Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen ermittelt. Der Wachstumsindex errechnet sich aus den Indikatoren „Auslieferung an Kunden“ und „Marktanteil“. Der Renditeindex ergibt sich aus der Entwicklung der Umsatzrendite und der Dividende der Stammaktie.

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

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

Die Zielerreichung wird wie folgt ermittelt:

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

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

- Return on Sales (RoS) von Volkswagen Truck & Bus:  
Der Durchschnittswert aus dem Return on Sales (RoS) des Berichtsjahres und des vorangegangenen Jahres wird einem durch den Aufsichtsrat der Gesellschaft vor Beginn des Geschäftsjahres der Gewährung festgelegten Zielwert gegenübergestellt. Der Zielwert stellt die 100 %-ige Zielerreichung dar. Der Zielwert wird in regelmäßigen Abständen (mindestens in einem Abstand von drei Jahren) durch den Aufsichtsrat der Volkswagen Truck & Bus GmbH überprüft und ggf. angepasst.  
(Für das Geschäftsjahr 2016 erfolgt die Berechnung der Zielerreichung aus dem Vergleich des RoS des Geschäftsjahres 2016 mit dem Zielwert.)

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

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

#### Volkswagen AG

Das variable Vergütungssystem (Bonus) für das Management besteht aus drei Komponenten:

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

Der **Langzeitbonus** ist unmittelbar mit den Zielen der Strategie 2018 des Volkswagen Konzerns verknüpft und orientiert sich an den aus der Strategie abgeleiteten Erfolgskriterien. Für die Ermittlung wird ein Vierjahreszeitraum zugrunde gelegt. Die Höhe des Langzeitbonus ist generell auf 200% des Zielwertes begrenzt.

Zielfelder sind:

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

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

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

Die Höhe des **Unternehmensbonus** hängt ab vom finanziellen Erfolg der jeweiligen Konzerngesellschaft, in der der Beschäftigte tätig ist, und wird auf Basis eines zweijährigen Bemessungszeitraumes des Operativen Ergebnisses ermittelt.

Der **Persönliche Leistungsbonus** honoriert die individuelle Leistung des Beschäftigten im vorangegangenen Jahr anhand der Zielerfüllung gemäß individueller Zielvereinbarung und der Leistungsbewertung. Für die Bonusfestlegung werden quantitative und qualitative Faktoren zugrunde gelegt. Die individuelle Festlegung des Persönlichen Leistungsbonus erfolgt in einem Mehraugenprinzip.

Der Persönliche Leistungsbonus schwankt innerhalb einer für jede Gehaltsgruppe festgelegten Unter- und Obergrenze.

### C) Betriebliche Altersversorgung

#### MAN Truck & Bus AG

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

Die MAN Truck & Bus AG leistet jährlich einen Beitrag in Höhe von 20% der beitragsfähigen Bezüge, die der Summe der vertraglich vereinbarten festen und der variablen Vergütung entsprechen. Eigenbeiträge durch Brutto-Entgeltumwandlung sind möglich.

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

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

Bei Invalidität oder im Todesfall wird der aufgelaufene Kontostand, mindestens aber ein Kapital in Höhe von dem Vierfachen des Jahresbetrages der festen Vergütung, ausgezahlt.

#### Volkswagen AG

Im Falle der regulären Beendigung der Tätigkeit ist ein Ruhegehalt einschließlich einer Hinterbliebenenversorgung zugesagt.

Die zugesagten Leistungen werden mit Erreichung des Regelrenteneintrittsalters in der gesetzlichen Rentenversicherung im Sinne des Sozialgesetzbuches VI gezahlt bzw. zur Verfügung gestellt.

Das Ruhegehalt ergibt sich aus einem Prozentsatz der Grundvergütung.

#### **Besondere dienstvertragliche Regelungen**

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

Bei Beendigung einer Bestellung auf Veranlassung eines Mitglieds des Vorstands – dies ist unter Einhaltung einer Kündigungsfrist ohne Angabe von Gründen möglich – werden Leistungen lediglich bis zum Ablauf der Kündigungsfrist gewährt. Besondere Change of Control Regelungen sind nicht vorgesehen.

Mit der Bestellung der Herren Drees, Lafrentz und Schelchshorn zu Mitgliedern des Vorstands der Gesellschaft im Jahr 2015 wurden die folgenden Sondervereinbarungen getroffen:

Die Herren Lafrentz und Schelchshorn erhalten keine Versorgungszusage von MAN. Die MAN Truck & Bus AG hat sich vielmehr für Herrn Lafrentz verpflichtet, die Aufwendungen, die zur Fortführung der bereits im Volkswagen Konzern bestehenden Versorgungszusagen erforderlich sind, zu übernehmen.

Es wurde ferner mit den Herren Drees, Lafrentz und Schelchshorn eine Sondervereinbarung zu einer garantierten variablen Vergütung getroffen. Für Einzelheiten wird auf den „Konzernanhang“, Anmerkung (37), verwiesen.

#### **Vergütung der Vorstandsmitglieder 2016**

Insgesamt belief sich die Vergütung der aktiven Mitglieder des Vorstands für ihre Tätigkeit im Geschäftsjahr 2016 auf 4 574 T€ zzgl. 449 T€ für Altersversorgung (Vorjahr 4 754 T€ zzgl. 985 T€ für Altersversorgung). Einzelheiten ergeben sich in individualisierter Form aus der im „Konzernanhang“, Anmerkung (37), abgedruckten Aufstellung sowie aus den nachstehenden Tabellen.

Der Ausweis der Vergütung der Vorstandsmitglieder in individualisierter Form erfolgt in diesem Vergütungsbericht auf Grundlage der im DCGK empfohlenen einheitlichen Mustertabellen in der am 30. September 2014 veröffentlichten Fassung. Wesentliches Merkmal dieser Mustertabellen ist der getrennte Ausweis der gewährten Zuwendungen (Tabelle 1) und des tatsächlich erfolgten Zuflusses (Tabelle 2). Bei den Zuwendungen werden die Zielwerte (Auszahlung bei 100% Zielerreichung) sowie die erreichbaren Minimal- und Maximalwerte angegeben.

Tabelle 1: Vergütung der Vorstandsmitglieder 2016 (gewährte Zuwendungen)

T€	Joachim Drees <sup>1,2</sup> Vorsitzender des Vorstands			
	2015	2016	2016 (Min)	2016 (Max)
Festvergütung	102	450	450	450
Nebenleistungen	23	88	88	88
<b>Summe</b>	<b>125</b>	<b>538</b>	<b>538</b>	<b>538</b>
Einjährige variable Vergütung (Performance-Komponente 2 bzw. PLB)	51	225	0	450
Mehrfährige variable Vergütung				
Performance-Komponente 1 bzw. UB (2 Jahre)	51	225	0	450
Langfristige Vergütungskomponente (3 Jahre) bzw. LTI (4 Jahre)	51	225	0	450
Sonstiges (Sondervereinbarungen)	102	345	1 020	120
<b>Summe</b>	<b>255</b>	<b>1 020</b>	<b>1 020</b>	<b>1 470</b>
Versorgungsaufwand	20	210	210	210
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>400</b>	<b>1 768</b>	<b>1 768</b>	<b>2 218</b>

T€	Jan-Henrik Lafrentz <sup>1,2</sup> Mitglied des Vorstands, Finanz			
	2015	2016	2016 (Min)	2016 (Max)
Festvergütung	90	408	408	408
Nebenleistungen	8	33	33	33
<b>Summe</b>	<b>98</b>	<b>441</b>	<b>441</b>	<b>441</b>
Einjährige variable Vergütung (Performance-Komponente 2 bzw. PLB)	45	204	0	408
Mehrfährige variable Vergütung				
Performance-Komponente 1 bzw. UB (2 Jahre)	45	204	0	408
Langfristige Vergütungskomponente (3 Jahre) bzw. LTI (4 Jahre)	45	204	0	408
Sonstiges (Sondervereinbarungen)	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>135</b>	<b>612</b>	<b>0</b>	<b>1 224</b>
Versorgungsaufwand	21	96	96	96
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>254</b>	<b>1 149</b>	<b>537</b>	<b>1 761</b>

T€	Josef Schelchshorn <sup>3,4</sup> Mitglied des Vorstands, Personal und Arbeitsdirektor			
	2015	2016	2016 (Min)	2016 (Max)
Festvergütung	204	432	432	432
Nebenleistungen	27	36	36	36
<b>Summe</b>	<b>231</b>	<b>468</b>	<b>468</b>	<b>468</b>
Einjährige variable Vergütung (Performance-Komponente 2 bzw. PLB)	140	280	0	560
Mehrfährige variable Vergütung				
Performance-Komponente 1 bzw. UB (2 Jahre)	140	280	0	560
Langfristige Vergütungskomponente (3 Jahre) bzw. LTI (4 Jahre)	140	280	0	560
Sonstiges (Sondervereinbarungen)	180	360	1 200	0
<b>Summe</b>	<b>600</b>	<b>1 200</b>	<b>1 200</b>	<b>1 680</b>
Versorgungsaufwand	104	143	143	143
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>936</b>	<b>1 811</b>	<b>1 811</b>	<b>2 291</b>

<sup>1</sup> Dienstvertrag MAN Truck & Bus AG    <sup>2</sup> Eintritt 01.10.2015    <sup>3</sup> Dienstvertrag VW AG    <sup>4</sup> Eintritt 01.07.2015



Tabelle 2: Vergütung der Vorstandsmitglieder 2016 (Zuflussbetrachtung)

T€	Joachim Drees <sup>1,2</sup> Vorsitzender des Vorstands		Jan-Henrik Lafrentz <sup>1,2</sup> Mitglied des Vorstands, Finanz		Josef Schelchshorn <sup>3,4</sup> Mitglied des Vorstands, Personal und Arbeitsdirektor	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Festvergütung	102	450	90	408	204	432
Nebenleistungen	23	88	8	33	27	36
<b>Summe</b>	<b>125</b>	<b>538</b>	<b>98</b>	<b>441</b>	<b>231</b>	<b>468</b>
Einjährige variable Vergütung (Performance-Komponente 2 bzw. PLB)	28	338	25	306	255	406
Mehrfachjährige variable Vergütung						
Performance-Komponente 1 bzw. UB (2 Jahre)	5	232	4	210	66	176
Langfristige Vergütungskomponente (3 Jahre) bzw. LTI (4 Jahre)	0	266	0	241	210	330
Sonstiges (Sondervereinbarungen)	222	336	121	0	69	288
<b>Summe<sup>5</sup></b>	<b>255</b>	<b>1 170</b>	<b>150<sup>6</sup></b>	<b>757</b>	<b>600</b>	<b>1 200</b>
Versorgungsaufwand	20	210	21	96	104	143
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>400</b>	<b>1 918</b>	<b>269</b>	<b>1 294</b>	<b>936</b>	<b>1 811</b>

<sup>1</sup> Dienstvertrag MAN Truck & Bus AG <sup>2</sup> Eintritt 01.10.2015 <sup>3</sup> Dienstvertrag VW AG <sup>4</sup> Eintritt 01.07.2015

<sup>5</sup> 2016: Angaben gemäß aktuell vorliegender Kennzahlen <sup>6</sup> Korrektur nach Erstellung des Geschäftsberichts 2015

Zusätzlich wurden im Geschäftsjahr 2016 an ausgeschiedene Vorstände Abfindungen von insgesamt 595 T€ (Vorjahr 614 T€) gezahlt. Hierfür wurden bereits zum Zeitpunkt des Ausscheidens entsprechende Rückstellungen gebildet. Auch diese Positionen sind unter der vorgenannten Anmerkung des Anhangs näher dargestellt.

### Vergütungen der Mitglieder des Aufsichtsrats

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

Die jährliche Vergütung besteht aus folgenden Bestandteilen:

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

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

Seit der in der Hauptversammlung am 1. April 2010 beschlossenen Satzungsänderung erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats zusätzlich für Sitzungen des Aufsichtsrats oder von Ausschüssen des Aufsichtsrats, in denen sie anwesend sind, ein Sitzungsgeld in Höhe von jeweils 500 €.

Zudem werden Auslagen der Mitglieder des Aufsichtsrats erstattet.

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

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

#### **Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder 2016**

Die insgesamt an die Mitglieder des Aufsichtsrats für 2016 zu zahlenden Vergütungen belaufen sich auf 751 T€ (Vorjahr 806 T€). Mitgliedern des Aufsichtsrats der MAN SE wurden zudem für Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften für das Geschäftsjahr 2016 Vergütungen in Höhe von insgesamt 150 T€ (Vorjahr 124 T€) gewährt. Eine individualisierte Aufstellung über die Bezüge der Aufsichtsratsmitglieder, die dem Aufsichtsrat im Jahr 2016 angehört haben, findet sich im „Konzernanhang“, Anmerkung (38).

#### **Sonstiges**

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

Frühere Aufsichtsratsmitglieder, die vor dem 1. Januar 2016 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden sind, erhalten keine Vergütungen.

# ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN

## Angaben nach § 289 Abs. 4 und § 315 Abs. 4 HGB

### Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals, Aktiengattungen

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

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

Das o.a. Gewinnbezugsrecht der Stamm- und Vorzugsaktionäre wird durch die Ausgleichs- bzw. Garantiedividende i.S.d. § 304 AktG ergänzt, die gemäß dem am 26. April 2013 zwischen der Volkswagen Truck & Bus GmbH und der MAN SE abgeschlossenen und mit Eintragung ins Handelsregister am 16. Juli 2013 wirksam gewordenen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag an die Stamm- und Vorzugsaktionäre zu zahlen ist.

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

Dies gilt gemäß § 140 Abs. 2 AktG nicht, wenn der Vorzug nachzuzahlen ist – was gemäß § 139 Abs. 1 Satz 3 AktG aufgrund der fehlenden Satzungsregelung der MAN SE der Fall ist – und der Vorzugsbetrag in einem Jahr nicht oder nicht vollständig gezahlt und im nächsten Jahr nicht neben dem vollen Vorzug für dieses Jahr nachgezahlt wird. In diesem Fall haben die Aktionäre ein Stimmrecht, bis die Rückstände gezahlt sind, und die Vorzugsaktien sind bei der Berechnung einer nach dem Gesetz oder

der Satzung erforderlichen Kapitalmehrheit zu berücksichtigen. Vor dem Hintergrund des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags zwischen der Volkswagen Truck & Bus GmbH und der MAN SE gilt § 140 Abs. 2 AktG analog für den Fall, dass der Ausgleich i.S.d. § 304 AktG, d. h. die Ausgleichs- bzw. Garantiedividende tatsächlich nicht gezahlt werden sollte. Den Vorzugsaktionären steht zudem ein Stimmrecht gemäß Art. 60 SE-VO zu. Danach ist ein zustimmender Sonderbeschluss der Vorzugsaktionäre erforderlich, wenn ein Beschluss der Hauptversammlung gefasst wird, durch den die spezifischen Rechte der Vorzugsaktionäre berührt werden, d. h., durch den der Gewinnvorzug aufgehoben oder beschränkt wird oder der die Ausgabe von Vorzugsaktien vorsieht, die bei der Verteilung des Gewinns oder des Gesellschaftsvermögens den bestehenden Vorzugsaktien ohne Stimmrecht vorgehen oder gleichstehen.

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

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

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

### Beteiligungen an der MAN SE

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

wagen Truck & Bus GmbH – auch der Porsche Automobil Holding SE sowie deren kontrollierenden Gesellschaftern zugerechnet wird.

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

#### **Ernennung und Abberufung der Vorstandsmitglieder, Satzungsänderungen**

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

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

#### **Befugnisse des Vorstands**

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

#### **Wesentliche Vereinbarungen der Gesellschaft, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen:**

Wie oben im Kapitel „Finanzierung der MAN Gruppe“ bereits erläutert, hat die MAN SE verschiedene wesentliche Vereinbarungen abgeschlossen, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels stehen.