



## **Rede von Joachim Drees, Vorsitzender des Vorstands der MAN SE, anlässlich der Hauptversammlung am 24. Mai 2017**

München, 24.05.2017

### **– ES GILT DAS GESPROCHENE WORT –**

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, verehrte Gäste, meine Damen und Herren,

im Namen des Vorstands heiÙe ich Sie herzlich zur Hauptversammlung der MAN SE hier im Truck Forum willkommen. Mit dem Truck Forum als Veranstaltungsort sind wir auch dieses Jahr in direkter Nähe zu unserem Münchner Werk und zu unseren Produkten.

Den MAN Geschäftsbericht 2016 haben wir unter das Motto „Wirkung“ gestellt. Denn die Frage nach der optimalen Wirkung unserer Produkte, unserer Lösungen, unserer Innovationen – diese Frage stellen wir uns bei allem, was wir tun: Was bewirken wir? Diese Frage nach der Wirkung ist der Antrieb für jede neue Entwicklung bei MAN. Und die Messlatte unseres Erfolgs. Wir haben für Sie ausreichend Exemplare des Geschäftsberichts mitgebracht. Sie liegen im Foyer bereit, nehmen Sie sich eines mit.

An all unseren Standorten erleben wir die Wirkung unserer Arbeit tagtäglich aufs Neue. Hier im Werk München, unserem größten Standort, produzieren wir Lkw der Baureihen TGS und TGX. Aktuell bauen wir auch zwei neue Gebäude: die neue Lackieranlage und das Gebäude A60 für Forschung und Entwicklung. Wenn Sie möchten: Bei einer Führung durchs Werk können Sie jederzeit MAN und den Münchner Standort noch besser kennenlernen.

Zurück zur Frage: Was bewirken wir? Welche Auswirkung hat ein MAN-Produkt auf den Markt? Vor allem: Welcher Mehrwert kommt bei unseren Kunden an? Lassen Sie es mich an einem Beispiel erläutern: Nehmen wir einen in München produzierten Lkw – einen MAN TGX. Diesen übergeben wir hier im Truck Forum an unsere Kunden. Unser Kunde, sagen wir, ein Lebensmittel-Spediteur, freut sich über einen leistungsstarken Lkw, der mit seinem markanten Design und dem Löwen auf dem Grill auch besonders gut aussieht. Ab dem Moment, an dem unser Kundenbetreuer ihm den



Schlüssel übergibt, setzt sich eine Wirkungskette in Gang. Denn seine Wirkung entfaltet der Lkw im Einsatz, sobald er hier vom Gelände rollt. In den kommenden Jahren wird der TGX zuverlässig hunderttausende Kilometer auf den Fernstraßen quer durch Deutschland und Europa zurücklegen. Er verbraucht deutlich weniger Kraftstoff als sein Vorgängermodell und senkt somit Kosten. Der Lkw wird tausende Paletten mit Lebensmitteln von Containerhäfen in städtische Ballungszentren befördern. Für den Fahrer ist er ein komfortabler und mit innovativen Sicherheitssystemen ausgestatteter Arbeitsplatz. Leistungsstärke, Zuverlässigkeit, Effizienz, Kosteneinsparung und die Zufriedenheit unseres Kunden – das sind Beispiele für unsere Wirkung innerhalb dieses Transport- und Logistik-Ökosystems. Zu dem auch Sie gehören, meine Damen und Herren. Denn am Ende sorgt dieser TGX dafür, dass – wenn Sie nächste Woche ins Einkaufszentrum gehen – Ihr Lieblingskaffee im Regal steht. Sie sehen, Sie als Kunde und Verbraucher sind ebenfalls Teil unserer Wirkungskette. Auch wenn Sie ursprünglich gar keinen Lkw bei uns gekauft haben.

Was das Ganze so spannend macht: Die Wirkungskette funktioniert auch umgekehrt – von Ihnen zu uns. Ändern sich Ihre Bedürfnisse und damit Ihr Kaufverhalten, dann hat das Wirkung auf unsere Produkte. Nehmen wir an, Sie kaufen Ihren Kaffee nicht mehr im Supermarkt, sondern lassen sich diesen bequem liefern. Im Zeitalter des E-Commerce werden Lebensmittel, Kleidung, Software oder Bücher immer mehr im Internet bestellt und anschließend bis nach Hause gebracht – oftmals innerhalb von 24 Stunden. Diese Entwicklung hat Auswirkungen auf die Logistikketten im innerstädtischen Verteilerverkehr – und für uns als Hersteller. Denn für die Auslieferung der Pakete werden Transporter eingesetzt. Entwicklungen wie diese frühestmöglich zu erkennen und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, das ist Voraussetzung für unseren Erfolg. In diesem Jahr haben wir daher mit dem MAN TGE ein Produkt auf den Markt gebracht, das dieses neue Segment bedient. Wie Sie sehen, ist das Transport- und Logistik-Ökosystem dynamisch und wird von vielen Entwicklungen beeinflusst – allen voran dem digitalen Wandel. Das gilt für alle Ökosysteme, in denen wir uns mit unseren Geschäftsfeldern Commercial Vehicles und Power Engineering bewegen.

Wir begreifen Wandel als Chance und gestalten das jeweilige Ökosystem mit unseren Produkten aktiv mit. Daher stellen wir uns immer die Frage: Wie sieht das Ökosystem im nächsten Jahr, in fünf, zehn oder 20 Jahren aus? Welche Bedürfnisse müssen heute entwickelte Produkte erfüllen, damit sie morgen erfolgreich sind? Wie decken wir beispielsweise die wach-



sende Nachfrage nach effizienten, flexiblen Technologien zur Energieerzeugung? Mit welchen intelligenten Transportlösungen schaffen wir es, die Logistik ganzheitlich zu optimieren? Wie treiben wir im Unternehmen Zukunftsthemen wie Elektrifizierung, Digitalisierung und autonomes Fahren weiter voran? Aber auch: Wie schaffen wir mit Zukunftsprogrammen heute Voraussetzungen für künftiges Wachstum? Im Laufe meiner Rede gebe ich Ihnen darauf Antworten.

Als Hersteller lassen wir zudem unsere Produkte gerne für sich sprechen. Daher freue ich mich sehr, dass wir Ihnen heute eine Auswahl zeigen – wie den bereits erwähnten MAN TGE. Die vor dem Truck Forum stehenden Busse haben Sie bei Ihrer Ankunft bereits gesehen: den MAN Lion's Intercity, den Premium-Reisebus NEOPLAN Skyliner und daneben das jüngste Mitglied der NEOPLAN-Familie, den Tourliner. Weitere Exponate stehen hier im Gebäude, zum Beispiel der von MAN Latin America angebotene Constellation Truck. Unsere Innovationen haben Signalwirkung, wie der hier im Gebäude stehende MAN eTruck für den Bereich Elektromobilität. Zudem haben wir für Sie einen Informationsbereich rund um die Digitalmarke RIO aufgebaut. Damit decken wir aber nur einen Bruchteil des Portfolios der MAN Gruppe ab. Viele der Produkte von MAN Diesel & Turbo und Renk sind einfach zu groß, um sie hier auszustellen. Aber ich habe Fotos dabei. Hier ein Bild von zwei Schiffspropellern, das eine gute Vorstellung von den Größendimensionen vermittelt – ein einziger Propeller hat bereits einen Durchmesser von 4 Metern.

Ganz besonders begrüße ich an dieser Stelle Herrn Dr. Lauber hier auf der Bühne. Herr Dr. Lauber ist zusätzlich zu seiner Tätigkeit als CEO der MAN Diesel & Turbo SE seit März Vorstandsmitglied der MAN SE. Dr. Lauber, willkommen an Bord.

Sehr geehrte Damen und Herren,

lassen Sie uns jetzt auf das abgelaufene Geschäftsjahr 2016 schauen. Trotz teils schwieriger Marktbedingungen konnten wir in allen Bereichen führende Marktpositionen behaupten. Das ist sehr erfreulich. Unsere hohe Innovationskraft, unser Qualitätsanspruch sowie die Nähe zu unseren Kunden zahlten sich aus.

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles wuchs der europäische Nutzfahrzeugmarkt deutlich. Die Nachfrage nach leistungsfähigen Nutzfahrzeugen hat sich in einzelnen Ländern wie etwa in Italien und Polen besonders gut entwickelt. In Brasilien hingegen führte die anhaltende Rezession zu einem beträchtlichen Marktrückgang gegenüber dem schon schwachen Vorjahr.



Im Geschäftsfeld Power Engineering verschlechterte sich die Marktsituation in den Bereichen Marine und Turbomaschinen weiter. Lichtblicke waren erneut Kreuzfahrtschiffe und das Spezialsegment der Behördenschiffe. Überkapazitäten und niedrige Transportraten drückten auf die Nachfrage im Segment der Handelsschiffe. Der niedrige Ölpreis hemmte die Investitionsbereitschaft im Marine-Offshore-Bereich und beim Turbomaschinen-Neubau. Die Nachfrage nach Energielösungen in Entwicklungs- und Schwellenländern nahm im Laufe des Jahres weiter zu.

Der Auftragseingang der MAN Gruppe betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr 14,4 Mrd € und lag damit auf Vorjahresniveau. Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles verzeichneten wir Aufträge im Wert von 11,1 Mrd €. Im Geschäftsfeld Power Engineering 3,3 Mrd €.

2016 erwirtschafteten wir in der MAN Gruppe einen Umsatz von 13,6 Mrd €. Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles setzten wir 10 Mrd € um. Der Umsatz von MAN Truck & Bus lag bei 9,2 Mrd €, ein Wachstum von 3 %. MAN Latin America erwirtschaftete 861 Mio €; ein Rückgang von 18 %. Im Geschäftsfeld Power Engineering sank der Umsatz um 5 % auf 3,6 Mrd €. MAN Diesel & Turbo kam auf 3,1 Mrd €, Renk auf 496 Mio €.

Der Absatz von MAN Truck & Bus entwickelte sich 2016 positiv und stieg um 5 %. Bei MAN Latin America sank er marktbedingt um 17 %. Insgesamt blieb der Absatz im Geschäftsfeld Commercial Vehicles dank der positiven Entwicklung bei MAN Truck & Bus nahezu konstant.

Im Geschäftsjahr 2016 erwirtschafteten wir in der MAN Gruppe – unter Berücksichtigung von Restrukturierungsaufwendungen bei MAN Latin America und bei MAN Diesel & Turbo – ein Operatives Ergebnis von 204 Mio €. Vor diesen Sondereinflüssen wurde ein Operatives Ergebnis von 417 Mio € erzielt.

Das Operative Ergebnis von Commercial Vehicles stieg 2016 auf 209 Mio € an. Positiv wirkte sich insbesondere das erheblich verbesserte Operative Ergebnis bei MAN Truck & Bus aus, das bei 416 Mio € lag. Neben gestiegenen Volumina und höheren Margen kamen wesentliche Ergebnisimpulse aus dem im Jahr zuvor gestarteten Zukunftsprogramm PACE2017. MAN Latin America verzeichnete ein Minus von 190 Mio €. Als Sondereinflüsse belastend wirkten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 58 Mio €.

MAN Diesel & Turbo erzielte ein Operatives Ergebnis von minus 29 Mio €; das Operative Ergebnis war vor allem von Restrukturierungsaufwendungen



in Höhe von 155 Mio € belastet. Ohne diese Sondereinflüsse belief sich das Operative Ergebnis auf 126 Mio €. Renk kam auf 67 Mio €.

Die Operative Rendite der MAN Gruppe stieg unter Berücksichtigung der Sondereinflüsse auf 1,5 % (2016). Vor Sondereinflüssen betrug sie 3,1 %.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

ich möchte Sie erneut darüber informieren, dass die MAN SE keine Dividende mehr ausschüttet. Stattdessen erhalten außenstehende Aktionäre auch für 2016 die im Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der Volkswagen Truck & Bus GmbH festgeschriebene Barausgleichszahlung in Höhe von 3,07 Euro pro Stamm- oder Vorzugsaktie für das volle abgelaufene Geschäftsjahr.

Der Kurs der MAN-Aktie stieg 2016 um 2 % auf 94,33 €, gestern notierte sie zu Börsenschluss bei 97 € 59 Cent. In Verbindung mit der Barausgleichszahlung, gemessen am geringen Risiko und bei den niedrigen Zinsen handelt es sich bei der MAN-Aktie um ein attraktives Investment.

Sehr geehrte Damen und Herren,

lassen Sie uns nun einen Blick auf das Geschäftsfeld Commercial Vehicles und hier auf den Teilkonzern MAN Truck & Bus werfen.

Auf der für uns als Hersteller wichtigen Nutzfahrzeug-Leitmesse IAA 2016 haben wir zahlreiche Weltpremierer präsentiert, dazu zählen der MAN TGX PerformanceLine Edition, der NEOPLAN Tourliner, der Transporter MAN TGE und die Digitalmarke RIO. Drei dieser vier Messe-Highlights sind heute bereits im Kundeneinsatz – RIO startet in Kürze.

Erst jüngst im April haben wir den ersten Truck der MAN TGX PerformanceLine Edition mit 640 PS an einen Kunden ausgeliefert. Auf der IAA haben wir ihn und weitere Lkw der Baureihen TGL, TGM, TGS und TGX auf unserem Stand präsentiert. Alle Lkw sind mit der neuen Motorengeneration von MAN ausgestattet. Die D26- und D38-Motoren bieten mehr Drehmoment und mehr Leistung bei gleichzeitig geringerem Verbrauch. Damit erfüllten die Motoren frühzeitig die strengen Anforderungen der neuen Abgasnorm Euro 6c.

Wirtschaftlichkeit durch Kraftstoffeinsparung – diese Wirkung kennzeichnet unser Produktportfolio. Und unsere Ingenieure arbeiten beständig daran, den Wirkungsgrad weiter zu verbessern. Wirtschaftlichkeit steht auch bei der dritten Generation unserer TGX EfficientLine ganz klar im Vordergrund. 2016 ließen wir den TGX EfficientLine 3 zusammen mit seinem Vorgänger



zu einer Vergleichsfahrt aufbrechen. Insgesamt 4 000 Kilometer legten die beiden Lkw zurück. Am Ende konnte der Nachfolger deutlich punkten. Der TÜV Süd attestierte dem TGX EfficientLine 3 eine zusätzliche Kraftstoffeinsparung von 6,35 % – eine Klasse Leistung unserer Ingenieure.

Im Bereich Elektromobilität wurde auf der IAA mit Spannung der Auftritt zweier Konzeptfahrzeuge erwartet: der erste MAN eTruck – den Sie hier im Bild sehen – und der eBus. Sie sind die Zukunft der Mobilität, denn der Markt wandelt sich und die Nachfrage nach emissionsfreien Antriebslösungen steigt – da erzähle ich Ihnen nichts Neues. Umso wichtiger ist es für den Unternehmenserfolg, langfristige Strategien im Bereich Elektromobilität zu entwickeln.

Bei dem auf der IAA vorgestellten eTruck handelt es sich um eine MAN TGS-Sattelzugmaschine auf „leisen Reifen“. Der eTruck hat drei entscheidende Vorteile. Er ist ideal für den schweren Verteilerverkehr in der Stadt – etwa bei der Belieferung von Supermärkten. Er ist zudem lokal emissionsfrei. Geräuscharm ist er auch. Unsere Kunden profitieren künftig von einem nachhaltigen und umweltschonenden Produkt. Das ist später ein klarer Wettbewerbsvorteil, insbesondere in der innerstädtischen Nachtbelieferung.

Meine Damen und Herren, noch ist der eTruck nicht erhältlich. Aber wir arbeiten kräftig daran, dies zeitnah zu ändern. Zunächst testen wir den Lkw ausgiebig in der Praxis. Unser Partner dafür ist das „Council für nachhaltige Logistik“. Ab Ende dieses Jahres werden neun österreichische Unternehmen einen eTruck fahren. Damit sind wir einer der ersten großen Hersteller, dessen eTrucks im echten Kundeneinsatz getestet werden. Darauf sind wir sehr stolz. Eine Kleinserie von rund 250 Fahrzeugen geht Ende 2018 an den Start, die Serienfertigung beginnt 2021. Wir zeigen Ihnen heute den eTruck hier im Truck Forum. Nutzen Sie die Gelegenheit und stellen Sie dort Ihre Fragen rund um das Thema Elektromobilität.

Das Pendant des eTrucks ist der eBus, hier im Bild zu sehen. An ihm zeigen wir, wie sich Lade- und Speichertechnologie so integrieren lässt, dass der Bus ebenfalls lokal emissionsfrei und geräuscharm unterwegs ist – ideal für den Öffentlichen Personennahverkehr. Bereits 2018 werden Sie, meine Damen und Herren, zu 100 % elektrisch angetriebene Stadtbusse von MAN auf der Straße sehen. Gemäß unserer eMobility-Roadmap startet MAN mit der Serienproduktion eines batterie-elektrisch angetriebenen Stadtbusses noch vor dem Jahr 2020.



Sehr geehrte Damen und Herren,

wie eingangs erwähnt, sind neben der Elektrifizierung zwei weitere wichtige Zukunftsthemen, mit denen wir uns intensiv auseinandersetzen, Digitalisierung und autonomes Fahren. Unser Ziel ist, alle Beteiligten innerhalb des Transport- und Logistik-Ökosystems besser zu vernetzen. Im Geschäftsjahr 2016 haben wir dazu die Digitalmarke RIO initiiert und auf der IAA erstmalig präsentiert. RIO ist gleichzeitig eine eigenständige Marke unter dem Dach der Volkswagen Truck & Bus Gruppe.

RIO ist ein völlig anderes, neues Produkt für die Logistikbranche. RIO ist cloudbasiert, herstellerunabhängig und offen für alle. Das ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Das Angebot richtet sich unter anderem auch an Speditionen, die Lkw unterschiedlicher Marken in ihren Fuhrparks stehen haben. RIO funktioniert wie eine Art Übersetzungssystem im Big-Data-Universum. So bereitet RIO unterschiedliche Datenquellen auf, wie beispielsweise Transport-, Navigations- oder Verkehrsdaten, bringt diese zusammen und wandelt die Informationen in konkrete Handlungsempfehlungen um. Dadurch vernetzt das System sämtliche Akteure der logistischen Wertschöpfungskette – vom Disponenten über den Fahrer bis zum Empfänger. Die Vernetzung sorgt bei allen Beteiligten für mehr Transparenz und bessere Kontrollmöglichkeiten. Wir stellen erstmals Informationen aus mehreren Systemen in einem einzigen Interface dar. Und der Nutzer entscheidet selbst, welche Daten er sehen möchte. Bislang hat RIO mehr als 300 Anfragen von möglichen Partnerunternehmen erhalten. Wir werden noch dieses Jahr mit RIO kommerziell starten.

Meine Damen und Herren, Sie erinnern sich: Hier ist die zu Beginn meiner Rede genannte Wirkung eindeutig zu erkennen. Denn RIO bewirkt bei unseren Kunden eine bessere Auslastung, eine höhere Produktivität und damit auch mehr Gewinn!

Bereits im Markt eingeführt ist Loadfox, ein von MAN Truck & Bus gegründetes Start-up. Loadfox funktioniert dabei wie eine „Online-Mitfahrzentrale für Fracht“. Ein Algorithmus berücksichtigt Faktoren wie Verkehrsdaten in Echtzeit, Schichtzeiten, Profitabilität oder Ladungsvolumen. Per Mausklick werden leere Frachträume vermittelt. Dadurch werden Kapazitäten erhöht und Leerfahrten minimiert.

Auf die Frage, wie die Zukunft des Transportwesens aussieht, haben wir 2016 im Bereich Platooning weitere Antworten gegeben. Beim Platooning fahren mindestens zwei Lkw im Konvoi hintereinander – wie hier beim Bild von DB Schenker gut zu erkennen ist. Dafür kommt neben technischen



Fahrerassistenz- und Steuersystemen auch eine Car-to-Car-Kommunikation zum Einsatz; beide Fahrzeuge „kommunizieren“ miteinander. Das führende Fahrzeug gibt beispielsweise Geschwindigkeit und Fahrtrichtung für das nachfolgende vor, das automatisiert folgt. Platooning ist zuallererst ein Gewinn für die Verkehrssicherheit. Ein Auffahren der Lkw ist quasi ausgeschlossen. Darüber hinaus können durch das Fahren im Windschatten Kraftstoffeinsparungen von bis zu 10 % erzielt werden. Wir sehen für das Fahren in Lkw-Kolonnen großes Zukunftspotenzial. Nach einer aktuellen Studie der Beratungsgesellschaft McKinsey wird jedes dritte verkaufte Nutzfahrzeug in Europa 2025 in bestimmten Fahrsituationen – zum Beispiel auf der Autobahn – vollautonom fahren können. Inzwischen sind auch die noch fehlenden gesetzlichen Rahmenbedingungen für Platooning in der Abstimmungsphase. Daher gehen wir weitere Schritte in diesem Bereich. Brandaktuell ist die im Mai erfolgte Unterzeichnung eines Kooperationsvertrages von MAN Truck & Bus mit DB Schenker. 2018 wird ein Lkw-Platoon auf dem digitalen Testfeld auf der A9 zwischen den DB Schenker-Niederlassungen München und Nürnberg unterwegs sein. Die Wirkung von Platooning? Zuallererst wird die Sicherheit erhöht. Dazu kommt noch die Entlastung des Fahrers, und die Umwelt profitiert auch.

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich stelle Ihnen aus unserem Bereich Bus zwei weitere Highlights vor. Ein Höhepunkt auf der IAA 2016 war der neue NEOPLAN Tourliner – hier im Bild. Der Tourliner ist das neue Einstiegsmodell in das Segment der Premiumreisebusse. Er vereint hochmodernes Design mit Effizienz. Die Aerodynamik wurde um mehr als 20 % gegenüber dem Vorgängermodell verbessert. Durch das aerodynamische Design und den optimierten Antriebsstrang spart er bis zu 10 % Kraftstoff. Angetrieben wird der NEOPLAN Tourliner mit einem D26-Motor aus der neuen Euro 6c-Motorengeneration von MAN. Obwohl der Tourliner das jüngste Mitglied aus der NEOPLAN-Produktfamilie ist, hat er schon Anfang des Jahres den iF Design Award 2017 gewonnen.

Ebenfalls ausgezeichnet wurde der NEOPLAN Skyliner. Das Flaggschiff von NEOPLAN konnte im vergangenen Jahr die International Bus Competition für sich entscheiden und den IBC Award mit nach Hause nehmen. Außerdem erhielt er den „Internationalen busplaner Nachhaltigkeitspreis 2017“. Er überzeugte die Jury mit seinem sensationellen Pro-Kopf-Kraftstoffverbrauch – bedingt durch seine hohe Fahrgastkapazität, den optimierten Antriebsstrang und seine ausgezeichnete Aerodynamik.





Mit Dynamik sind wir auch die Optimierung unserer Strukturen im Bereich Bus angegangen. Vor drei Jahren haben wir die Task Force Bus ins Leben gerufen. Ihr Ziel war, unseren Bus-Bereich zukunftsfähig aufzustellen. Das ist uns in kurzer Zeit gelungen, der Turnaround ist geschafft. Vor kurzem ist die Task Force in den Regelbetrieb übergegangen. Aufgaben wie die Optimierung des Bus-Produktionsnetzwerks hat sie erfolgreich umgesetzt. Insgesamt entwickeln sich die Bus-Zahlen in einem hart umkämpften Umfeld äußerst zufriedenstellend. 2016 haben wir wieder viele Großaufträge erhalten: so zum Beispiel 100 Doppeldecker des NEOPLAN Skyliner für den Linieneinsatz in Rom, 143 MAN Lion's City CNG Busse für ein Verkehrsunternehmen in Georgien. Und 400 Bus-Chassis für einen Kunden in Tunesien. Der Auftragseingang der ersten Monate 2017 verläuft ebenfalls vielversprechend. Zudem werden wir – so viel sei bereits verraten – auch in diesem Jahr weitere neue Produkte präsentieren.

Meine Damen und Herren,

auf der IAA 2016 fiel auch der Vorhang für den mit Spannung erwarteten und eingangs erwähnten Transporter MAN TGE. Auf dem Bild sehen Sie den ersten ausgelieferten MAN TGE, wie er im April 2017 im polnischen Werk Wrzesnia vom Band gerollt ist. Der TGE richtet sich unter anderem an Kunden aus dem Verteilerverkehr und Bauhandwerk. Ob Paketdienst, Baufahrzeug oder rollende Werkstatt – der TGE verfügt beispielsweise als Kastenwagen über ein Ladevolumen von bis zu 18,4 Kubikmeter. Angetrieben wird der bis zu 5,5 Tonnen schwere Transporter von einem effizienten Dieselmotor in vier Leistungsstufen. Mit dem TGE starten wir im Transportersegment durch. Warum sind wir uns sicher, dass der TGE erfolgreich sein wird? Weil er das Transportmittel der sogenannten „letzten Meile“ ist. Diese beschreibt den letzten Abschnitt zwischen Warenlager und Kunde. Zunehmend wird diese „letzte Meile“ nicht mehr von Ihnen als Kunden selbst zurückgelegt. Sondern Sie bestellen online und das Paket wird ihnen bequem als Dienstleistung bis an die Haustür gebracht. Ihre Bedürfnisse als Kunden ändern sich und damit das zu Beginn erwähnte Transport- und Logistik-Ökosystem. Ein wachsender Markt. Wir planen, künftig jährlich rund 20 000 Fahrzeuge abzusetzen und den TGE zu einem Verkaufsschlager zu machen.

Sehr geehrte Damen und Herren,

kommen wir nun zu unserem Teilkonzern MAN Latin America. Ich möchte es an dieser Stelle nicht versäumen, Ihnen mit dem VW Delivery, hier im Bild zu sehen, ebenfalls einen echten Verkaufsschlager vorzustellen.



Knapp 100 000 Einheiten wurden mittlerweile aus der Delivery Baureihe verkauft. 2016 war die 8-Tonnen-Variante des Lkw, der VW Delivery 8.160, der meistverkaufte Lkw in Brasilien.

Beeindruckend ist auch eine weitere Zahl: MAN Latin America stellt heute mit über 16 000 ausgelieferten Volksbussen den größten Anteil der Fahrzeuge für das Programm „Caminho da Escola“. Bereits 2007 hat Brasiliens Regierung das Bildungsprogramm ins Leben gerufen. Ziel ist es, den Schulweg für Kinder und Jugendliche sicherer zu machen. Eine Schlüsselrolle kommt den Schulbussen zu. So verfügen die Busse zum Beispiel über eine verstärkte Federung und einen reduzierten Überhang an Front und Heck – damit stellen Schlaglöcher und andere Hindernisse keine Sicherheitsrisiken mehr dar. Um auf das Motto unseres Geschäftsberichts zurückzukommen: Das ist eine Wirkung, auf die wir stolz sind.

Großaufträge wie das Programm „Caminho da Escola“ erfordern keine Standardlösungen. Vielmehr gilt es, mit maßgeschneiderten Angeboten gezielt die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen. Eine Herangehensweise, mit der wir auf unseren Märkten sehr erfolgreich sind. Mittlerweile freut sich MAN Latin America in seiner 35-jährigen Geschichte über mehr als 800 000 verkaufte Fahrzeuge und 100 000 MAN D08-Motoren. Drei der fünf meistverkauften Lkw-Modelle in Brasilien stammten 2016 von MAN Latin America.

Sehr geehrte Damen und Herren,

betrachten wir nun unser Geschäftsfeld Power Engineering und hier den Teilkonzern MAN Diesel & Turbo. Eine Vielzahl an innovativen Konzepten und Lösungen konnten wir 2016 erfolgreich realisieren.

Die Bedeutung dezentraler Energieerzeugungsanlagen nimmt zu. Auf der Messe Power-Gen Europe hat MAN dafür mit dem modularen Konzept für Gasmotorenkraftwerke mit Kraft-Wärme-Kopplung eine passende Lösung vorgestellt. Wir reagieren damit auf die wachsende Nachfrage nach effizienten und flexiblen Technologien zur Energieerzeugung. Ein solches Kraftwerk kann einen Gesamtwirkungsgrad von bis zu 95 % erreichen. Wirkung, die unsere Kunden überzeugt. So beauftragte die EnBW Energie Baden-Württemberg AG uns mit dem Bau eines Kraftwerks mit Kraft-Wärme-Kopplung – hier im Bild sehen Sie einen der drei MAN-Gasmotoren. Die Anlage wird am Standort Stuttgart-Gaisburg errichtet und soll 2018 in Betrieb genommen werden. Das Kraftwerk löst das hauptsächlich mit Kohle gefeuerte Heizkraftwerk ab. Bis zu 60 000 Tonnen CO<sub>2</sub> werden pro Jahr eingespart.



Deutliche CO<sub>2</sub>-Einsparungen erreicht auch die im neuen Volkswagen-Kraftwerk in Shanghai eingesetzte Technologie. Während wir hier im Truck-Forum sitzen, versorgen zig Tausende Kilometer entfernt vier MGT 6200-Turbinen das VW-Kraftwerk mit elektrischer Energie und Prozessdampf. Die Wirkung: Rund 59 000 Tonnen CO<sub>2</sub> werden so pro Jahr eingespart. Das Kraftwerk deckt 25 % des Energiebedarfs des Standortes für die Automobilproduktion ab.

Nicht überall auf der Welt kann der Energiebedarf gedeckt werden, weil vor Ort schlicht die Kapazitäten nicht vorhanden sind. Die Kraftwerkschiffe des türkischen Energieunternehmens Karpowership sind eine Lösung. Die Powerships gehen vor der Küste vor Anker und fangen vorübergehende Energieengpässe auf. Insgesamt zwölf Aggregate liefern wir an Karpowership aus. Ein Rahmenvertrag für weitere 48 Aggregate wurde abgeschlossen. Einige Motoren werden wir bereits als Dual-Fuel-Motoren liefern, die sowohl mit Flüssigkraftstoffen als auch mit Gas betrieben werden können. Denn Erdgas gewinnt als Kraftstoff zunehmend an Bedeutung.

Bereits Ende 2015 haben wir mit der Akquisition der Cryo AB unser Profil insbesondere im Dual-Fuel-Segment geschärft und entwickeln unsere Kompetenz unter der Marke MAN Cryo weiter, sodass wir unseren Kunden nun Gesamtlösungen für Motor und Gasversorgungssystem aus einer Hand liefern können. Desweiteren bietet MAN PrimeServ mit seinen durchgeführten Retrofits unter anderem auch die Nachrüstung auf Dual-Fuel-Technologie an. Das Angebot richtet sich an Kunden, die ihre im Betrieb befindlichen Schiffe nachrüsten möchten. Bei einem Retrofit werden ältere Motoren mit State-of-the-art-Technologien ausgestattet. Auch effizienzsteigernde Retrofits sind möglich, wie zum Beispiel Propeller-Upgrades. So können Schiffe innerhalb der Emissionsklassen von D auf A aufsteigen und bis zu 20 % Treibstoff einsparen. Eine Klasse Leistung.

2016 haben wir das Sponsoring von MAN Diesel & Turbo mit Mercy Ships fortgeführt. Mercy Ships ist eine weltweit tätige Hilfsorganisation, die das Krankenhausschiff Africa Mercy unterhält. Die Ärzte und das Pflegepersonal an Bord versorgen Menschen in Regionen, wo eine medizinische Behandlung vor Ort nicht möglich ist. Unser Sponsoring sieht die jährliche unentgeltliche Lieferung von Ersatzteilen für die vier Motoren der Africa Mercy im Wert von bis zu 250 000 Euro vor.

Sehr geehrte Damen und Herren,

kommen wir nun innerhalb des Geschäftsfelds Power Engineering zu unserer Beteiligung Renk und zu drei ausgewählten Projekten.



2016 hat Renk für das neue Entwicklungszentrum TCK3 der Knorr-Bremse AG den letzten von insgesamt vier Prüfständen übergeben. Hier im Bild eingeblendet ist der 15 Meter hohe und 760 Tonnen schwere ATLAS-Prüfstand bei Knorr-Bremse in München. Zum Einsatz kommt er für Eisenbahnanwendungen. Geprüft werden Laufräder, Radsätze und Drehgestelle für Fahrten von bis zu 350 Kilometer pro Stunde.

Einen weiteren Groß-Auftrag realisiert Renk im Bereich Windenergie für den Kunden SKF. Die beiden gelieferten Prüfanlagen stellen das Herzstück des derzeit weltweit leistungsstärksten Großlager-Prüfzentrums dar. Am Ende wird der größere der beiden Prüfstände ein Eigengewicht von etwa 700 Tonnen haben. Seinen Betrieb wird das SKF Prüfzentrum Mitte 2017 aufnehmen. Die gigantischen Dimensionen erforderten völlig neue, speziell angepasste Montageprozesse.

Im Bereich der Luftfahrtindustrie hat Renk einen Auftrag für den Kunden Rolls Royce umgesetzt. Der gelieferte Prüfstand – mit 100 Megawatt Systemleistung für die Entwicklung einer neuen Generation noch effizienterer Flugzeug-Triebwerke – wurde bereits in Dienst gestellt.

Mit diesen drei Beispielen möchte ich den Einblick auf die Produkt-Highlights der Teilkonzerne abschließen.

Sehr geehrte Damen und Herren,

MAN ist eine starke Säule der Volkswagen Truck & Bus Gruppe, unter deren Dach drei Nutzfahrzeug-Marken zusammenarbeiten: MAN Truck & Bus, MAN Latin America, deren Absatz im Wesentlichen unter Volkswagen Caminhões e Ônibus erfolgt, sowie Scania. Unter diesem Marken-Dach verfolgen wir eine Plattform-Strategie und haben 2016 unsere Kräfte weiter gebündelt.

Das Konzept des Lead Engineering legt für MAN und Scania klare Prinzipien für die gemeinsame Entwicklungsarbeit in der Gruppe fest. Ingenieure beider Marken entwickeln gemeinschaftlich Kernkomponenten des Antriebsstrangs. Es entstehen dadurch gemeinsame Plattformen für Motoren, Getriebe, Achsen und Abgasnachbehandlungssysteme. Dabei übernimmt jeweils eine Marke die Führung. So fertigt MAN ab 2018 nicht-angetriebene Achsen für MAN und Scania in unserem Werk in Salzgitter. Dafür investieren wir 30 Mio €. 200 neue Arbeitsplätze entstehen.

Innerhalb von Volkswagen Truck & Bus arbeiten wir gemeinsam an dem Ziel, einen „Global Champion“ der Nutzfahrzeugindustrie zu formen. Einen weiteren Meilenstein dazu hat die strategische Allianz mit Navistar gesetzt.



Dafür hat sich Volkswagen Truck & Bus 2017 an dem US-amerikanischen Nutzfahrzeughersteller mit 16,6 % beteiligt. Dadurch kann Volkswagen Truck & Bus am Profit-Pool in Nordamerika partizipieren.

Sehr geehrte Damen und Herren,

„Wachstum“, das ist ein gutes Stichwort und die Überleitung zu Strategien und Zukunftsprogrammen innerhalb der MAN Gruppe.

Im Teilkonzern MAN Truck & Bus formuliert unsere Strategie FUTURE LION den Anspruch, MAN wieder an die Spitze der Nutzfahrzeugindustrie zu führen. Die Strategie gliedert sich in drei Phasen.

In Phase 1 erhöhen wir mit PACE2017 unsere Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig – hier haben wir weltweit über 1 000 Initiativen identifiziert, an deren Umsetzung wir konsequent arbeiten. Ein Schwerpunkt liegt auf der Neuausrichtung der Produktionsstandorte sowie der Verschlinkung in allen Verwaltungsbereichen. Zudem werden Produktkosten gesenkt und die Vertriebsleistung erhöht. Damit werden wir effizienter und flexibler und ermöglichen nachhaltiges Wachstum.

Vor kurzem wurden wir für unser neu ausgerichtetes Produktionsnetzwerk im Rahmen der Veranstaltung „Fabrik des Jahres 2016“ ausgezeichnet. Eine Auszeichnung, die stellvertretend für das gesamte Programm PACE2017 steht. Auch die Geschäftszahlen spiegeln diese positive Entwicklung wider. Im Berichtsjahr 2016 brachte das Zukunftsprogramm PACE2017 bereits wesentliche Ergebnisimpulse. So schaffen wir die Voraussetzung für künftiges Wachstum und umfangreiche Investitionen in unsere Strategie FUTURE LION.

In der zweiten Phase „Markt- und Produktfokus“ geht es darum, Wachstum zu generieren, indem wir uns auf attraktive Geschäfte konzentrieren. So investieren wir gezielt in die Entwicklung neuer Technologien wie zum Beispiel eMobility und Platooning. Dazu haben wir ausgewählte Schlüsselmärkte definiert, in denen wir schwerpunktmäßig wachsen werden. Unser Ziel ist es, dass wir bei MAN Truck & Bus im Jahr 2021 eine Umsatzrendite von 8 % erreichen und 125 000 Fahrzeuge absetzen.

Parallel arbeiten wir bereits an der Phase 3 „Erweitertes Geschäftsmodell“ und stellen uns konsequent für den Megatrend Digitalisierung auf. Das Geschäftsmodell basiert auf drei Säulen: Die erste Säule bildet RIO als cloud-basierte Plattform für die Transport- und Logistikbranche. Die zweite Säule sind MAN gebrandete Digitale Services, die wir über die RIO Plattform anbieten werden. Bei der dritten Säule konzentrieren wir uns auf die digitale



Transformation unserer gesamten Wertschöpfungskette. Dafür haben wir einen neuen Bereich geschaffen. Dessen Aufgabe besteht darin, Projekte zu priorisieren und zentral zu steuern.

Betrachten wir nun den Teilkonzern MAN Latin America. In nur wenigen Jahren ist der brasilianische Nutzfahrzeugmarkt um 70 % zurückgegangen. 2016 mussten wir uns dann einem nochmals verschlechterten Marktumfeld stellen. Dafür haben wir verschiedene Umstrukturierungen weiter fortgesetzt. Zur Effizienzsteigerung haben wir Maßnahmen in der Produktion, Administration und im Vertrieb eingeleitet. Zudem investierte MAN Latin America 2016 vor allem in die Entwicklung neuer Produkte. Wir erwarten für das laufende Jahr, dass sich die Nachfrage auf dem brasilianischen Markt wieder erhöhen wird. Grund dafür ist die sich abzeichnende Erholung der Wirtschaft, die für das Gesamtjahr ein leicht positives Wachstum erwarten lässt. Wir haben die entsprechenden Strukturen geschaffen, um Potenziale auszuschöpfen – und investieren in die Zukunft. Erst im vergangenen Dezember gab MAN Latin America das größte Investitionspaket der Firmengeschichte bekannt: 420 Mio € innerhalb der nächsten fünf Jahre.

Wachstumspotenziale ausschöpfen und die Effizienz steigern, das ist auch das Kernziel des im Herbst 2016 initiierten Zukunftsprogramms Base Camp 3000+ von MAN Diesel & Turbo. Das Ziel ist, langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Interne Prozesse werden im Rahmen von Base Camp 3000+ optimiert und die Kostenstruktur substanziell verbessert. Zudem entwickelt MAN Diesel & Turbo seine Strategie weiter, um den Anforderungen der immer stärker auf Digitalisierung und Klimaneutralität ausgerichteten Märkte zu begegnen.

Aus quantitativer Sicht soll durch das Zukunftsprogramm bis Ende 2018 eine nachhaltige Ergebnisverbesserung bei MAN Diesel & Turbo erreicht werden. Neben Effizienzmaßnahmen und Optimierungen in den Bereichen Entwicklung, Vertrieb, Qualität und Produktkosten, stehen auch strukturelle Anpassungen an. Dies bringt einen Stellenabbau im In- und Ausland mit sich, den wir sozialverträglich und ohne betriebsbedingte Kündigungen umsetzen. Im März 2017 haben sich der Vorstand und der Betriebsrat der MAN Diesel & Turbo SE auf ein Maßnahmenpaket für die deutschen Standorte Augsburg, Berlin, Hamburg und Oberhausen geeinigt.

Renk investierte im Geschäftsjahr 2016 insgesamt 25 Mio € in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Nach den hohen Investitionsanstrengungen der vergangenen Jahre ging das Volumen 2016 erwartungsgemäß wieder zurück. Im Rahmen der langfristigen Investitionspolitik von



Renk stand das Werk Augsburg im Mittelpunkt der Aktivitäten. Im Geschäftsbereich Spezialgetriebe wurden die komplexen Prüffelder für Großbeziehungsweise Turbogetriebe am Standort fertiggestellt. Bei den Fahrzeuggetrieben hat Renk die Fertigungsanlagen weiter erneuert und die Getriebe-Prüfstände modernisiert.

Für die Entwicklung neuer und die Weiterentwicklung vorhandener Produkte gab Renk eigene Mittel in Höhe von 11 Mio € aus. Damit führte Renk seine langfristig angelegte Strategie fort, die Entwicklungsleistungen zielgerichtet an den Wünschen der Kunden auszurichten.

Meine Damen und Herren,

als Unternehmen nimmt MAN gemäß seiner Corporate-Responsibility-Strategie seine gesellschaftliche Verantwortung aktiv wahr. Hier im Bild sehen Sie die Aktionsfelder der MAN CR-Strategie 2020+. Die vier Eckpfeiler sind Integration, Menschen, Produktion und Produkte. Stellvertretend für die vielen 2016 realisierten Initiativen stelle ich Ihnen zwei Beispiele vor.

Im Rahmen des Klimapakts Münchner Wirtschaft arbeitet MAN mit 14 Münchner Unternehmen zusammen. Eine Vereinbarung wurde 2016 von uns unterzeichnet. Das gemeinsame Ziel ist, den Kohlenstoffdioxid-Ausstoß in München bis Ende 2017 um mindestens 40 000 Tonnen zu senken.

Der größte Beitrag von MAN dafür ist der Bau eines Blockheizkraftwerks zur Strom- und Wärmeversorgung am Münchner Standort. Die 2016 erfolgte Inbetriebnahme ist zudem ein Meilenstein der MAN-Klimastrategie und der Initiative „Green Production“. MAN hat sich das Ziel gesetzt, die eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen an den einzelnen Standorten bis 2020 um 25 Prozent im Vergleich zum Jahr 2008 zu senken. Das Blockheizkraftwerk deckt bis zu 20 % unseres Strombedarfs am Standort München ab. Durch die Nutzung der Wärme werden etwa 40 % des CO<sub>2</sub>-Emissionsreduktionsziels am Standort realisiert.

Eine Herzensangelegenheit für uns ist die 2016 fortgeführte Kooperation mit dem SOS-Kinderdorf. Einen deutlichen Schwerpunkt bildeten Initiativen im Bereich der Flüchtlingshilfe. Hierbei unterstützte MAN mit einem Spendenvolumen von 150 000 Euro unterschiedliche Bildungsprojekte.

Hervorzuheben ist an dieser Stelle das Engagement unserer Mitarbeiter. Was 2015 mit einem gemeinsamen Spendenaufruf des Vorstands und des Konzernbetriebsrats an unsere Mitarbeiter begann, wurde in der Folge mit unterschiedlichen Projekten aktiv fortgesetzt. So leisten wir gemeinsam mit



Kommunen und Hilfsorganisationen einen Beitrag zur Integration von Flüchtlingen an unseren Standorten. Dazu zählen Patenschaften der MAN-Trainees mit unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen, gemeinsame Freizeitaktivitäten oder Geld- und Kleiderspendenaktionen. Zudem haben wir lokale Integrations- und Qualifizierungsprojekte wie Einstiegsqualifizierungsmaßnahmen durchgeführt. Im Geschäftsjahr 2016 waren in der MAN Gruppe 39 Flüchtlinge im Rahmen von Einstiegsqualifizierungen, Ausbildungen, Praktika oder Arbeitsverhältnissen integriert.

In diesem Jahr bauen wir das Programm weiter aus. Bei MAN Truck & Bus sowie bei MAN Diesel & Turbo bieten wir Praktika für insgesamt 50 Flüchtlinge an. Wir starten damit am 19. Juni. Nach der Teilnahme haben die Flüchtlinge bei Bedarf und entsprechender Eignung dann eine gute Chance, bei MAN einzusteigen.

Sehr geehrte Damen und Herren,

als Arbeitgeber bekennt sich MAN zu Vielfalt und setzt sich weltweit für die Förderung von Chancengleichheit von Frauen und Männern ein. Da der Frauenanteil in technischen Studiengängen und Berufen in Deutschland noch sehr gering ist, unterstützen wir weibliche Fach- und Führungskräfte durch spezielle Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen wie unserem Mentoring-Programm. Zudem arbeiten wir intensiv an der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dazu zählen unter anderem: flexible Arbeitszeitmodelle und die Betreuung von Krippen- und Kleinkindern in unseren Betriebskindergärten.

Meine Damen und Herren,

wie sieht der Arbeitsplatz der Zukunft aus? Dazu machen wir uns als Arbeitgeber Gedanken und probieren neue Ansätze aus. Denn die fortschreitende Digitalisierung verändert auch die Arbeitswelt nachhaltig. Am Münchner Standort hat MAN Truck & Bus jüngst unter dem Motto „so arbeitet MAN morgen“ eine innovative Büroarbeitswelt eröffnet. Die sogenannte MAN Zukunftswerkstatt – hier im Bild zu sehen – ist von der Start-up Szene inspiriert, denn wir sind der Meinung, dass innovatives Denken und vernetztes Arbeiten eine entsprechende Arbeitsumgebung brauchen. Die Zukunftswerkstatt ist eine Experimentierfläche mit neuartiger Raumaufteilung und modernster IT-Ausstattung. Die wissenschaftliche Begleitung erfolgt durch das Fraunhofer Institut. Teams aus dem ganzen Unternehmen werden diese Arbeitsumgebung jeweils für einen Monat testen. Meine Vorstandskollegen und ich sind mit gutem Beispiel vorangegangen und haben selbst für eine Woche die Büroarbeitswelt bezogen. Eine spannende, inspi-





rierende Erfahrung. Die Zukunftswerkstatt hat Signalwirkung, denn die gewonnenen Erkenntnisse werden später Einzug in das gesamte Unternehmen halten und die Arbeitswelt der Zukunft bei MAN prägen.

Meine Damen und Herren,

kommen wir nun zu einem Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr 2017. In unseren Planungen gehen wir davon aus, dass das Wachstum der Weltwirtschaft 2017 leicht über dem des Vorjahres liegen wird.

Für 2017 erwarten wir, 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 den Auftragseingang auf Vorjahresniveau. Der Umsatz wird nach den niedrigen Auftragseingängen der Vorjahre deutlich unter dem Wert von 2016 liegen.

Wir erwarten den Umsatz der MAN Gruppe für 2017 leicht über Vorjahresniveau. Das Operative Ergebnis und die Operative Rendite werden deutlich über dem Niveau von 2016 liegen. Sie werden auch die Werte des Jahres 2016 vor Sondereinflüssen spürbar übertreffen.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, liebe Gäste,

MAN ist und bleibt eine starke globale Marke mit hervorragenden Produkten. Auch als Markenfamilie innerhalb des Volkswagen Konzerns wachsen wir weiter zusammen.

Abschließend möchte ich unseren weltweit knapp 54 000 Mitarbeitern in 14 Ländern danken – für ihren Einsatz, für ihr Engagement, für ihre Motivation. Vielen Dank, Sie leisten jeden Tag wirklich Großartiges für unser Unternehmen. Was uns als Mannschaft ausmacht, ist unsere Antriebskraft, Flexibilität und Zukunftsorientierung.

Ich bin überzeugt, dass wir als starkes Team, das wir sind, auch künftig weiter erfolgreich unsere Wirkung entfalten werden. Mit hervorragenden Produkten, und mit einer offenen, wertschätzenden Kultur. Ich bedanke mich herzlich für Ihr Vertrauen und Ihre Aufmerksamkeit!