



# Lagebericht der MAN SE

für das Geschäftsjahr vom  
1. Januar bis 31. Dezember 2011

Engineering the Future – since 1758.

**MAN Gruppe**



# Lagebericht für das Geschäftsjahr 2011

## 1. Struktur der Gruppe und Aufgaben der MAN SE

Die MAN SE mit Sitz in München steht als strategische Management-Zentrale an der Spitze der MAN Gruppe. Die MAN Gruppe ist mit der Konzentration auf Transport und Energie einer der führenden Nutzfahrzeug- und Maschinenbau-Konzerne in Europa. In ihren beiden Geschäftsfeldern Commercial Vehicles und Power Engineering verfolgt die MAN Gruppe das Ziel, profitabel international zu wachsen und den Unternehmenswert zu steigern. Entscheidende Erfolgsfaktoren sind Kundenorientierung, die kontinuierliche Ausweitung des After Sales-Geschäfts und technologische Führerschaft.

Die MAN-Unternehmen gehören in ihren jeweiligen Märkten zu den Top Drei der Anbieter. Das operative Geschäft verantworten die Bereiche MAN Truck & Bus, MAN Latin America, MAN Diesel & Turbo und Renk. Die Aufgaben der Zentrale sind die Entwicklung der Strategie und der Struktur der Gruppe, die Förderung und der Einsatz von Führungskräften und ein zielorientiertes Controlling. Dazu haben wir den Konzernbereichen Ziele für die Umsatzrendite ROS und die Kapitalrendite ROCE gesetzt, die im Durchschnitt eines Konjunkturzyklus erreicht werden müssen. Ergänzend zu diesen Steuerungsgrößen wird die Eigenkapitalrendite »Return on Equity before Tax« (ROE) als eine weitere Profitabilitätskennzahl verwendet. Der Kapitalkostensatz wird im Rahmen der Steuerungskennzahlen als Basis für die Festlegung der Anforderungen an die Kapitalrendite ROCE verwendet. Für das Geschäftsjahr 2011 wird ein Kapitalkostensatz von 10,0 % angesetzt.

Das Finanzmanagement der MAN Gruppe wird zentral durch die MAN SE wahrgenommen. Die MAN SE stellt finanzielle Ressourcen innerhalb des Konzerns zur Verfügung, sichert die finanzielle Unabhängigkeit sowie jederzeitige Liquidität und kommuniziert für die gesamte MAN Gruppe mit den Kapitalmärkten. Der Vorstand der MAN SE verantwortet für die MAN Gruppe die ordnungsgemäße Durchführung aller finanzwirtschaftlichen Transaktionen sowie den Einsatz eines geeigneten finanziellen Risikomanagementsystems.

Aufgaben und Ziele des Finanzmanagements sind die Sicherstellung jederzeitiger Liquidität, die Begrenzung finanzieller Risiken und die Steigerung des Unternehmenswerts.

## 2. Geschäftsverlauf und Ertragslage

### Geschäftsverlauf

Das Geschäftsjahr 2011 war insgesamt durch eine weiter andauernde Erholung der Weltwirtschaft geprägt. Allerdings schwächte sich das Wachstum der globalen Wirtschaftsleistung im Jahresverlauf deutlich ab. Das Institut für Weltwirtschaft (IfW) der Universität Kiel geht in seinem Wintergutachten für 2011 nur noch von einem weltweiten Wachstum von 3,8 % gegenüber 5,1 % im Vorjahr aus.

Das Geschäftsjahr 2011 war für die MAN Gruppe sehr erfolgreich. MAN befand sich weiterhin auf einem profitablen Wachstumspfad. Sowohl beim Auftragseingang, der um 14 % gesteigert wurde, als auch beim Umsatz, der sich um 12 % erhöhte, verzeichnete die MAN Gruppe zweistellige Wachstumsraten. Das Operative Ergebnis stieg überproportional um 43 % auf 1,5 Mrd €. Die Umsatzrendite lag mit 9,0 % daher deutlich über dem Vorjahreswert von 7,1 % und wieder oberhalb des Mittelwertes der langfristigen Zielrendite von 8,5 %.

MAN Truck & Bus hat im Geschäftsjahr 2011 die gute Entwicklung des Vorjahres fortgesetzt. Mit zweistelligen Steigerungsraten im Auftragseingang und Umsatz konnte das Operative Ergebnis gegenüber dem Vorjahr mehr als verdreifacht werden.

MAN Diesel & Turbo konnte beim Auftragseingang mit 3,7 Mrd € den Vorjahreswert in Höhe von 3,5 Mrd € um 6 % übertreffen. Dagegen entwickelte sich der Umsatz gegenüber dem Vorjahr leicht rückläufig, dieser lag mit 3,6 Mrd € um 4 % unter dem Vorjahr. Hierbei spielten sowohl die im Geschäftsjahr 2010 abgerechneten Großprojekte als auch die in Folge der Finanzkrise niedrigen Auftragsgänge des Neubaugeschäfts eine Rolle. Aufgrund der langen Projektdurchlaufzeiten haben sich diese teilweise erst 2011 im Umsatz niedergeschlagen. Dennoch konnte das Operative Ergebnis von 439 Mio € auf 460 Mio € gesteigert werden, wodurch die Umsatzrendite auf 12,7 % (11,7 %) gestiegen ist. Der Auftragsbestand stabilisierte sich bei rund 3,8 Mrd €.

Die MAN SE weist im Geschäftsjahr 2011 einen Jahresüberschuss in Höhe von 372 Mio € nach einem Jahresüberschuss im Vorjahr von 521 Mio € aus. Der Rückgang in Höhe von -149 Mio € ist im Wesentlichen durch das Außerordentliche Ergebnis im Vorjahr in Höhe von 561 Mio € und gegenläufig das um 426 Mio € auf 702 Mio € gestiegene Beteiligungsergebnis geprägt. Das übrige Ergebnis enthält die Verwaltungskosten, die Sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen sowie das Zinsergebnis.

**Ertragslage**

Mio €	2011	2010	Veränderung
Beteiligungsergebnis	702	276	426
Zinsergebnis	-127	-112	-15
Sonstige betriebliche Erträge	130	50	80
Allgemeine Verwaltungskosten	-93	-84	-9
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-60	-54	-6
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>552</b>	<b>76</b>	<b>476</b>
Außerordentliches Ergebnis	-	561	-561
Ertragsteuern	-180	-116	-64
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>372</b>	<b>521</b>	<b>-149</b>

Aufgrund der guten Geschäftslage ist das Beteiligungsergebnis signifikant gestiegen.

Im Zinsergebnis wirkten im Geschäftsjahr 2011 Steuerzinsaufwendungen in Höhe von 33 Mio € (Vorjahr 21 Mio €).

Die Sonstigen betrieblichen Erträge erhöhten sich von 50 Mio € um 80 Mio € auf 130 Mio €. Die Verbesserung ergibt sich im Wesentlichen aus Erträgen aus Fremdwährungsgeschäften und Finanzinstrumenten. Darin enthalten war ein Einmaleffekt aus der Ausübung des Barausgleichsrecht im Zusammenhang mit der Kaufoption betreffend 1,5 % des Kapitals bzw. 2,8 % der ausstehenden Stimmrechte von Scania in Höhe von 29 Mio €.

Der Anstieg der Ertragsteuern resultiert im Wesentlichen aus den aperiodischen Steuern.

Im Außerordentlichen Ergebnis wirkte im Vorjahr der Verschmelzungsgewinn der MAN B&W Diesel Beteiligungs GmbH und der MAN Maschinen- und Anlagenbau GmbH auf die MAN SE in Höhe von 568 Mio €. Gegenläufig waren die Effekte aus der erstmaligen Anwendung aus den Vorschriften des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG).

Unter Einbeziehung des Gewinnvortrags wird ein Bilanzgewinn in Höhe von 374 Mio € (Vorjahr 296 Mio €) ausgewiesen. Der Vorstand und der Aufsichtsrat der MAN SE schlagen der Hauptversammlung vor, den Bilanzgewinn von 374 Mio € (Vorjahr 296 Mio €) zur Ausschüttung einer Dividende in Höhe von 2,30 € je dividendenberechtigter Aktie (Vorjahr 2,00 €) zu verwenden und den Restbetrag auf neue Rechnung vorzutragen.

### 3. Vermögens- und Finanzlage

Mio €

	2011	2010	Veränderung
Anlagevermögen	5 652	5 651	1
Wertpapiere, Flüssige Mittel	2 459	2 132	327
Sonstiges Umlaufvermögen	116	242	-126
<b>Bilanzsumme</b>	<b>8 227</b>	<b>8 025</b>	<b>202</b>

Mio €

	2011	2010	Veränderung
Eigenkapital	2 389	2 311	78
Finanzverbindlichkeiten	4 931	4 886	45
Übrige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	907	828	79
<b>Bilanzsumme</b>	<b>8 227</b>	<b>8 025</b>	<b>202</b>

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Bilanzsumme um 202 Mio € auf 8 227 Mio € erhöht. Das Anlagevermögen der MAN SE enthält mit 4 253 Mio € (Vorjahr 4 253 Mio €) im Wesentlichen die Anteile an verbundenen Unternehmen und mit 1 306 Mio € (Vorjahr 1 306 Mio €) die Beteiligungen, insbesondere die in den Geschäftsjahren 2006 bis 2008 erworbenen Scania-Aktien. Der Anteil des Anlagevermögens an der Bilanzsumme reduzierte sich zum 31. Dezember 2011 auf 68,7 % (Vorjahr 70,4 %).

Die Forderungen aus Finanzverkehr (1 998 Mio €, Vorjahr 1 673 Mio €) betreffen konzerninterne Forderungen einschließlich der Ergebnisabführungen. Durch den Ausbau des Nutzfahrzeugvermietgeschäfts sowie der guten Geschäftsentwicklung im Geschäftsbereich Lkw erhöhte sich die Finanzierungstätigkeit im Finanzdienstleistungsgeschäft und damit einhergehend entstand eine höhere Kreditvergabe bei der MAN SE.

Die Flüssigen Mittel, die aus der zentralen Finanzierung der Gruppe durch die MAN SE stammen, beinhalten vor allem Guthaben bei Kreditinstituten (435 Mio €, Vorjahr 459 Mio €). Das sonstige Umlaufvermögen reduzierte sich um -126 Mio € auf 116 Mio €.

Das Eigenkapital stieg um 78 Mio € auf 2 389 Mio €. Diese Zunahme resultiert aus dem Jahresüberschuss (372 Mio €) und gegenläufig aus der Ausschüttung der Dividende für das Geschäftsjahr 2010. Der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme lag zum 31. Dezember 2011 bei 29,0 % (Vorjahr 28,8 %).

Die Kapitalrücklage der MAN SE in Höhe von 795 Mio € (Vorjahr 795 Mio €) stammt aus Agiobeträgen im Rahmen von Kapitalerhöhungen und aus der Umwandlung von Vorzugsaktien in Stammaktien. Die Gewinnrücklagen der MAN SE belaufen sich auf 844 Mio € (Vorjahr 844 Mio €).

Die Finanzverbindlichkeiten haben sich im Vergleich zum Vorjahr um 45 Mio € auf 4 931 Mio € (Vorjahr 4 886 Mio €) erhöht und stammen unter anderem aus der zentralen Finanzierung des MAN Konzerns.

Die übrigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen enthalten insbesondere Rückstellungen für Pensionen und sonstige Rückstellungen, die vor allem für geschäftsbezogene Verpflichtungen, für Risiken im Zusammenhang mit Beteiligungsveräußerungen, für Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern sowie für weitere Einzelrisiken gebildet wurden.

Die Nettoliquidität ist die finanzielle Steuerungsgröße der Gesellschaft. Sie setzt sich aus Flüssigen Mitteln, Wertpapieren und Finanzforderungen abzüglich -verbindlichkeiten zusammen. Die Nettoliquidität der MAN SE belief sich am 31. Dezember 2011 auf -2 472 Mio € (Vorjahr -2 754 Mio €).

Für die Fremdkapitalbeschaffung besteht neben bilateralen Linien mit Finanzinstituten eine variabel verzinsliche syndizierte Kreditlinie über 1,5 Mrd €, die von einem Konsortium von 23 Banken bis Dezember 2015 zugesagt ist. Diese Linie wurde im Dezember 2010 abgeschlossen und ersetzt die bis dahin existierende syndizierte Kreditlinie mit einer Laufzeit bis Dezember 2011. Die syndizierte Kreditlinie wurde bislang - ebenso wie die vorangegangene Fazilität - nie gezogen und steht somit als Liquiditätsreserve zur Verfügung.

Einen weiteren Baustein der Konzernfinanzierung für die MAN Gruppe stellt der Zugang zum Kapitalmarkt dar. Hierfür hat die MAN SE im Jahr 2009 ein EMTN-Programm mit einem Volumen von bis zu 5 Mrd € aufgelegt, bei dem aktuell 1,5 Mrd € durch die Emission einer Anleihe im Jahr 2009 in zwei Tranchen mit Laufzeiten bis 2013 bzw. 2016 und festem Zinskupon in Höhe von 5,375 % bzw. 7,25 % ausgenutzt sind.

Ein im Jahr 2009 begebenes Schuldscheindarlehen in Höhe von 200 Mio € wurde im Jahr 2010 teilweise zurückgeführt. Der festverzinsliche Teil des Schuldscheindarlehens in Höhe von 49 Mio € mit einem Zinssatz von 5,056 % und einer Laufzeit bis 2012 existiert weiterhin. Darüber hinaus besteht ein Schuldscheindarlehen in Höhe von 30 Mio € mit Laufzeit bis 2019 (amortisierend), das mit 6,76 % fest verzinst wird.

Ferner nutzt die MAN Gruppe Asset Backed-Finanzierungen, insbesondere zur Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts.

Standard & Poor's hat im Mai 2011 das Langfristrating für MAN von BBB+ mit stabilem Ausblick auf BBB+ mit positivem Ausblick angehoben, im Juli 2011 nochmals bestätigt und im Dezember 2011 auf A- mit stabilem Ausblick erhöht. Das von Moody's erhaltene Rating wurde im September 2011 unverändert mit A3 mit stabilem Ausblick bestätigt.

Für Eigenkapitalfinanzierungen verfügt der Vorstand bei Zustimmung des Aufsichtsrats über Ermächtigungen, die von der Hauptversammlung der MAN SE erteilt wurden. Dazu gehört u. a. ein Genehmig-

tes Kapital von 188 Mio €, dies entspricht 50 % des Grundkapitals, das eine Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen und/oder Sacheinlagen ermöglicht. Des Weiteren kann der Vorstand Wandel- oder Optionsschuldverschreibungen im Gesamtwert bis 2,5 Mrd € begeben.

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

Bei der vereinbarten syndizierten Kreditlinie über 1,5 Mrd € kann jeder Konsorte die sofortige Rückzahlung seines Anteils verlangen, wenn eine oder mehrere natürliche oder juristische Personen, entweder einzeln oder gemeinschaftlich, die Kontrolle über die MAN SE oder die Mehrheit der Stimmrechte an der MAN SE erwerben. Der am 9. November 2011 vollzogene mehrheitliche Erwerb der MAN SE durch die Volkswagen AG war von dieser Regelung ausgenommen.

Die emittierten Schuldscheindarlehen in Höhe von 79 Mio € können mit sofortiger Wirkung gekündigt werden, wenn eine oder mehrere Personen, die gemeinschaftlich handeln, die Mehrheit der Stimmrechte an der MAN SE erwerben. Die Gläubiger wurden von den arrangierenden Banken über die Mehrheitsübernahme an der MAN SE durch die Volkswagen AG in Kenntnis gesetzt. Kein Gläubiger hat bisher von seinem Kündigungsrecht Gebrauch gemacht.

Die Rückzahlung der Anleihe von 1,5 Mrd € kann dann gefordert werden, wenn eine oder mehrere Personen, die abgestimmt handeln, mehr als 50 % der Stimmrechte an der MAN SE erworben haben und es aufgrund dessen innerhalb von 120 Tagen zu einer Absenkung des Ratings auf ein Non Investment Grade Rating kommt. Das Rating der MAN SE hat sich nach der Mehrheitsübernahme durch die Volkswagen AG verbessert und liegt weiterhin im guten Investment Grade-Bereich.

Weitere Angaben zum gezeichneten Kapital, den Aktiengattungen, den Ermächtigungen der Hauptversammlung zum Genehmigten Kapital 2010 und zur Ausgabe von Wandel- und Optionsschuldverschreibungen nebst dem in diesem Zusammenhang geschaffenen Bedingten Kapital (Bedingtes Kapital 2010) sowie zu der im Berichtsjahr erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien sind in dem nachfolgenden Kapitel dargestellt.

#### **4. Angaben gem. § 289 Abs. 4 HGB sowie erläuternder Bericht gemäß § 176 Abs. 1 Satz 1 AktG**

##### **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.

Die Stammaktien sind stimmberechtigt. Den Vorzugsaktien steht grundsätzlich kein Stimmrecht zu. Dies gilt gemäß § 140 Abs. 2 AktG nicht, wenn der Vorzugsbetrag in einem Jahr nicht oder nicht vollständig gezahlt und der Rückstand im nächsten Jahr nicht neben dem vollen Vorzug dieses Jahres nachgezahlt wird. In diesem Fall haben die Vorzugsaktionäre ein Stimmrecht, bis die Rückstände nachgezahlt sind, und die Vorzugsaktien sind bei der Berechnung einer nach dem Gesetz oder der Satzung erforderlichen Kapitalmehrheit zu berücksichtigen. Den Vorzugsaktionären steht zudem ein Stimmrecht gemäß § 141 Abs. 1, Abs. 2 Satz 1 in Verbindung mit Abs. 3 AktG zu. Danach ist ein zustimmender Sonderbeschluss der Vorzugsaktionäre erforderlich, wenn ein Beschluss der Hauptversammlung gefasst wird, 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, dies mit der Ausnahme, dass für Aktien, die Vorstände, einzelne Geschäftsführer und sonstige Begünstigte der MAN-Unternehmen im Rahmen des MAN-Aktienprogramms (MAP) erhalten haben, Sperrfristen gelten. Zu Einzelheiten wird auf die Darstellung im Vergütungsbericht verwiesen.

### **Beteiligungen am Kapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten**

Nach dem Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) hat jeder Anleger, der durch Erwerb, Veräußerung oder auf sonstige Weise bestimmte Anteile an Stimmrechten der Gesellschaft erreicht, überschreitet oder unterschreitet, dies der Gesellschaft und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht mitzuteilen. Die insoweit relevanten Schwellenwerte betragen gemäß § 21 Abs. 1 WpHG 3 %, 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 50 % und 75 % der Stimmrechte an der Gesellschaft. Ein Verstoß gegen die Meldepflicht führt gemäß § 28 WpHG dazu, dass die entsprechenden Stimmrechte für die Zeit, für welche die Mitteilungspflichten nach § 21 Abs. 1 WpHG nicht erfüllt werden, nicht ausgeübt werden können.

Nach §§ 289 Abs. 4 Nr. 3, 315 Abs. 4 Nr. 3 HGB sind alle direkten und indirekten Beteiligungen anzugeben, die 10 % der Stimmrechte überschreiten.

Die Volkswagen Aktiengesellschaft hat der MAN SE am 11. Mai 2011 nach § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der Volkswagen Aktiengesellschaft am 9. Mai 2011 die Grenze von 30 % überschritten hat und zu diesem Zeitpunkt 30,47 % betrug. Des Weiteren haben uns die Porsche Automobil Holding SE sowie deren kontrollierende Gesellschafter am 11. bzw. 12. Mai 2011 nach § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass diese Beteiligung der Volkswagen Aktiengesellschaft von 30,47 % auch der Porsche Automobil Holding SE sowie deren kontrollierenden Gesellschaftern zugerechnet wird. Die Volkswagen Aktiengesellschaft hat der MAN SE ferner am 14. November 2011 nach § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der Volkswagen Aktiengesellschaft am 9. November 2011 die Grenze von 50 % überschritten hat und zu diesem Zeitpunkt 55,9 % betrug. Zudem haben uns die Porsche Automobil Holding SE sowie deren kontrollierende Gesellschafter am 14. bzw. 15. November 2011 nach § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass diese Beteiligung der Volkswagen Aktiengesellschaft von 55,9 % auch der Porsche Automobil Holding SE sowie deren kontrollierenden Gesellschaftern zugerechnet wird. Schließlich haben wir im Jahr 2010 Mitteilungen nach § 21 Abs. 1 WpHG erhalten, dass der Stimmrechtsanteil der BlackRock, Inc. (und mit ihr verbundener Gesellschaften) die Schwelle von 3 % überschritten hat.

Weitere bestehende direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital der Gesellschaft, die 10 % der Stimmrechte oder die relevanten Schwellen des WpHG überschreiten, oder Änderungen der genannten Beteiligungen 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, insbesondere zur Aktienaussgabe und zum Aktienrückkauf**

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.

Im Folgenden sind die Befugnisse des Vorstands zur Ausnutzung des Bedingten und Genehmigten Kapitals sowie zur Ausgabe bzw. zum Rückkauf von Aktien dargestellt. Von den entsprechenden Ermächtigungen wurde im Berichtsjahr kein Gebrauch gemacht.

### **Genehmigtes Kapital 2010**

Mit Wirksamkeit des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 1. April 2010 zur Schaffung des Genehmigten Kapitals 2010 wurde die mit Beschluss vom 3. Juni 2005 erteilte Ermächtigung zur Schaffung des Genehmigten Kapitals 2005, ergänzt durch Beschluss der Hauptversammlung vom 3. April 2009, ersetzt.

Durch Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung vom 1. April 2010 wurde der Vorstand der Gesellschaft ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital bis zum 31. März 2015 um bis zu 188 211 200 € (= 50 %) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von auf den Inhaber lautenden Stammaktien gegen Bareinlagen und/oder gegen Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2010).

Den Aktionären ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Der Vorstand ist allerdings ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht bei der Ausgabe von Aktien gegen Sacheinlagen zum Zwecke des Erwerbs von Unternehmen, Beteiligungen an Unternehmen oder wesentlichen Wirtschaftsgütern von Unternehmen auszuschließen. Bei Barkapitalerhöhungen ist der Vorstand mit Zu-

stimmung des Aufsichtsrats ferner ermächtigt, das Bezugsrecht auszuschließen,

- (i) soweit es erforderlich ist, um den Gläubigern von Wandelschuldverschreibungen oder den Inhabern von Optionsschuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder ihren Konzerngesellschaften ausgegeben wurden oder werden, ein Bezugsrecht auf neue Aktien in dem Umfang einzuräumen, wie es ihnen nach Ausübung ihres Wandlungs- oder Optionsrechts zustehen würde, hätten sie zuvor ihr Wandlungs- oder Optionsrecht ausgeübt bzw. im Falle der Wandlungspflicht die Wandlung vollzogen (Verwässerungsschutz); und/oder
- (ii) wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis um nicht mehr als 5 % unterschreitet und die gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegebenen Aktien insgesamt 10 % des Grundkapitals nicht überschreiten. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die in direkter oder entsprechender Anwendung dieser Vorschrift aufgrund von anderen Ermächtigungen während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zum Zeitpunkt ihrer Ausnutzung ausgegeben oder veräußert wurden. Auf die vorgenannte Zehnprozentgrenze sind ebenfalls Aktien anzurechnen, die aufgrund von zum Zeitpunkt der Ausnutzung entsprechend dieser Vorschrift ausgegebenen Schuldverschreibungen mit Wandlungs- oder Optionsrecht bzw. mit Wandlungspflichten ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind; und/oder
- (iii) um etwaig benötigte Spitzenbeträge zur Abrundung des Kapitals zu verwerten; und/oder
- (iv) um hinsichtlich eines Teilbetrags des Genehmigten Kapitals 2010 von bis zu 4 000 000 € neue Aktien gegen Bareinlagen an Arbeitnehmer mit Führungsverantwortung (Führungskräfte) der Gesellschaft und/oder von Konzerngesellschaften auszugeben. Dabei kann auch vorgesehen werden, dass die zu leistende Einlage nach Maßgabe des § 204 Abs. 3 AktG gedeckt wird.

Die Ermächtigung ist – ohne Berücksichtigung der Ausgabe von Aktien unter Bezugsrechtsausschluss an Arbeitnehmer mit Führungsverantwortung – insoweit beschränkt, als nach Ausübung der Ermächtigung die Summe der unter Ausschluss des Bezugsrechts unter dem Genehmigten Kapital 2010 und/oder unter dem Bedingten Kapital 2010 ausgegebenen Aktien 20 % des zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals (= 75 284 480 €) bzw. – falls dieser Wert geringer ist – des zum Zeitpunkt der Ausnutzung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals nicht übersteigen darf. Weitere Einzelheiten ergeben sich aus § 4 Abs. 4 der Satzung.

## **Ausgabe von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen, Bedingtes Kapital 2010**

Mit Wirksamkeit des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 1. April 2010 zur Schaffung des Bedingten Kapitals 2010 zur Ausgabe von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen wurde die mit Beschluss vom 3. Juni 2005 erteilte Ermächtigung zur Schaffung des Bedingten Kapitals 2005, ergänzt durch Beschluss der Hauptversammlung vom 10. Mai 2007, ersetzt.

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 1. April 2010 wurde der Vorstand der Gesellschaft ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 31. März 2015 einmalig oder mehrmals Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen – nachstehend gemeinsam »Schuldverschreibungen« – der MAN SE im Gesamtbetrag von bis zu 2,5 Mrd € zu begeben und den Inhabern von Schuldverschreibungen Optionsrechte bzw. Wandlungsrechte zu gewähren bzw. Wandlungspflichten zu begründen, dies für neue, auf den Inhaber lautende Stammaktien der MAN SE mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von bis zu 76 800 000 € (rund 20 %) nach näherer Maßgabe der Options- bzw. Wandlungsbedingungen. Die Schuldverschreibungen sind gegen Bareinlagen auszugeben.

Die Ermächtigung umfasst auch die Möglichkeit, für von anderen Konzerngesellschaften ausgegebene Schuldverschreibungen die Garantie zu übernehmen und zur Erfüllung der mit diesen Schuldverschreibungen eingeräumten Wandlungs- oder Optionsrechte bzw. Wandlungspflichten Aktien an der MAN SE zu gewähren. Die Ermächtigung umfasst weiterhin die Möglichkeit des Vorstands, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Bedingungen der Schuldverschreibungen, insbesondere Zinssatz, Ausgabekurs, Laufzeit und Stückelung, Bezugs- bzw. Umtauschverhältnis, Options- bzw. Wandlungspreis und Options- bzw. Wandlungszeitraum, festzulegen bzw. im Einvernehmen mit den Organen der ausgebenden Konzerngesellschaften festzulegen.

Die Schuldverschreibungen sind den Aktionären grundsätzlich zum Bezug anzubieten. Der Vorstand ist jedoch auch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht auszuschließen,

- (i) sofern der Ausgabepreis für die Schuldverschreibung ihren nach anerkannten finanzmathematischen Methoden ermittelten theoretischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet. Zudem gilt der Bezugsrechtsausschluss i.S.d. § 86 Abs. 3 Satz 4 AktG nur für Schuldverschreibungen mit Rechten auf Aktien, auf die ein anteiliger Betrag des Grundkapitals von insgesamt nicht mehr als 10 % des Grundkapitals entfällt. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die in direkter oder entsprechender Anwendung dieser Vorschrift aufgrund von anderen Ermächtigungen während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zum Zeitpunkt ihrer Ausnutzung ausgegeben oder veräußert wurden bzw. auszugeben sind;
- (ii) soweit dies zum Ausgleich von Spitzenbeträgen erforderlich ist, die sich aufgrund des Bezugsverhältnisses ergeben;
- (iii) um den Inhabern von Schuldverschreibungen mit bestehenden Wandlungs-/Optionsrechten auf bzw. Pflichten zur Wandlung in Aktien der Gesellschaft zur Vermeidung von Verwässerungen des wirtschaftlichen Werts dieser Rechte ein Bezugsrecht in dem Umfang zu gewähren, wie es ihnen

zustehen würde, hätten sie zuvor ihr Wandlungs- oder Optionsrecht ausgeübt bzw. im Falle der Wandlungspflicht die Wandlung vollzogen.

Die Ermächtigung zur Ausgabe von Schuldverschreibungen mit Wandlungs-/Optionsrechten bzw. Wandlungspflichten ist insoweit beschränkt, als nach Ausübung der Wandlungs-/Optionsrechte bzw. der Wandlungspflichten die Summe der unter Ausschluss des Bezugsrechts unter dem Bedingten Kapital 2010 auszugebenden und/oder dem Genehmigten Kapital 2010 – ohne Berücksichtigung der Ausgabe von Aktien unter Ausschluss des Bezugsrechts an Arbeitnehmer mit Führungsverantwortung – ausgegebenen Aktien 20 % des zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals (= 75 284 480 €) bzw. – falls dieser Wert geringer ist – des zum Zeitpunkt der Ausnutzung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals nicht übersteigen darf.

Gleichzeitig wurde mit Beschluss der Hauptversammlung vom 1. April 2010 das Grundkapital um bis zu 76 800 000 €, eingeteilt in bis zu 30 000 000 Stück auf den Inhaber lautende Stammaktien, bedingt erhöht. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Inhaber von Schuldverschreibungen mit Wandlungs- oder Optionsrechten bzw. Wandlungspflichten, die die MAN SE oder deren Konzerngesellschaften aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 1. April 2010 gegen bar ausgegeben haben, von ihrem Wandlungs- oder Optionsrecht Gebrauch machen bzw. die Wandlungspflicht erfüllen und soweit nicht andere Erfüllungsformen zur Bedienung eingesetzt werden. Die neuen Aktien sind erstmalig für das Geschäftsjahr ihrer Ausgabe dividendenberechtigt (Bedingtes Kapital 2010).

### **Aktienrückkauf**

Mit Wirksamkeit des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 1. April 2010 zum Erwerb eigener Aktien wurde die mit Beschluss vom 3. April 2009 erteilte Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien ersetzt.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 1. April 2010 wurde der Vorstand ermächtigt, bis zum 31. März 2015 mit Zustimmung des Aufsichtsrats einmal oder mehrmals Stammaktien und/oder Vorzugsaktien ohne Stimmrecht der Gesellschaft bis zu einem Anteil von insgesamt höchstens 10 % des Grundkapitals zu erwerben. Auf die aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen Aktien dürfen zusammen mit anderen eigenen Aktien, die sich im Besitz der Gesellschaft befinden oder ihr nach §§ 71 d und 71 e AktG zuzurechnen sind, zu keinem Zeitpunkt mehr als 10 % des jeweiligen Grundkapitals entfallen. Der Erwerb kann auch durch andere Konzernunternehmen durchgeführt werden und/oder durch Dritte für Rechnung der MAN SE bzw. für Rechnung anderer Konzernunternehmen.

Der Erwerb darf über die Börse oder mittels eines an die Inhaber der entsprechenden Aktiengattung gerichteten öffentlichen Kaufangebots erfolgen. Im Falle des Erwerbs über die Börse darf der Erwerbspreis (ohne Erwerbsnebenkosten) den am Handelstag durch die Eröffnungsauktion ermittelten Kurs der jeweiligen Aktiengattung im Xetra-Handel (oder in einem vergleichbaren Nachfolgesystem) um nicht

mehr als 10 % über- bzw. unterschreiten. Bei einem öffentlichen Kaufangebot dürfen der gebotene Kaufpreis oder die Grenzwerte der gebotenen Kaufpreisspanne je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) den durchschnittlichen Schlusskurs der jeweiligen Aktiengattung im Xetra-Handel (oder in einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an den drei Börsenhandelstagen vor dem Tag der öffentlichen Ankündigung des Angebots um nicht mehr als 10 % über- bzw. unterschreiten. Das Kaufangebot bzw. die Aufforderung zur Abgabe eines solchen Angebots kann weitere Bedingungen vorsehen. Sofern die gesamte Zeichnung das Volumen des Kaufangebots überschreitet, muss die Annahme nach Quoten erfolgen. Eine bevorrechtigte Annahme geringer Stückzahlen kann im rechtlich zulässigen Rahmen, maximal aber bis zu 100 Stück angedienter Aktien je Aktionär, vorgesehen werden. In den Angebotsbedingungen können weitere Einzelheiten und Bedingungen des Angebots festgelegt werden.

Der Vorstand wurde weiterhin ermächtigt, erworbene eigene Stammaktien mit Zustimmung des Aufsichtsrats in anderer Weise als durch Veräußerung über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre zu allen gesetzlich zulässigen Zwecken zu verwenden. Dies gilt insbesondere auch,

- (i) wenn die erworbenen eigenen Stammaktien zu einem Preis veräußert werden, der den Börsenkurs nicht wesentlich unterschreitet; und/oder
- (ii) soweit diese als Gegenleistung im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses oder für den Erwerb von Unternehmen oder Beteiligungen an Unternehmen oder von Wirtschaftsgütern von Unternehmen verwendet werden; und/oder
- (iii) soweit diese zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder von Wandlungspflichten, die von der Gesellschaft oder einer Konzerngesellschaft bei der Ausgabe von Schuldverschreibungen begründet wurden, verwendet werden. Insgesamt dürfen die aufgrund dieser Ermächtigung übertragenen Aktien 10 % des Grundkapitals nicht übersteigen, sofern sie zur Erfüllung von Wandlungs- oder Optionsrechten bzw. von Wandlungspflichten, die in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG begründet wurden, verwendet werden. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die in direkter oder entsprechender Anwendung dieser Vorschrift während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zum Zeitpunkt der Verwendung ausgegeben oder veräußert wurden. Ebenfalls anzurechnen sind Aktien, die aufgrund von zum Zeitpunkt der Verwendung entsprechend dieser Vorschrift ausgegebenen Schuldverschreibungen mit Wandlungs- oder Optionsrechten bzw. mit Wandlungspflichten ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind; und/oder
- (iv) soweit die eigenen Stammaktien zur Erfüllung von Zusagen von Aktientantiemen an Arbeitnehmer mit Führungsverantwortung (Führungskräfte) der Gesellschaft und/oder Konzernunternehmen verwendet werden.

Der Vorstand wurde durch Beschluss der Hauptversammlung vom 1. April 2010 ferner ermächtigt, die eigenen Stamm- und/oder Vorzugsaktien ohne Stimmrecht mit Zustimmung des Aufsichtsrats ohne weiteren Hauptversammlungsbeschluss einzuziehen.

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

Wie oben bereits erläutert, hat die MAN SE verschiedene wesentliche Vereinbarungen abgeschlossen, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels stehen.

## **5. Abhängigkeitsbericht**

Der Vorstand der MAN SE hat gemäß § 312 AktG einen Abhängigkeitsbericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen erstellt. Die Volkswagen Aktiengesellschaft hat die ihr aufgrund des Pflichtangebots angedienten Aktien, welche ihr eine Mehrheit der Stimmrechte an der MAN SE verschafften, am 9. November 2011 erworben. Für Zwecke der Erstellung des Abhängigkeitsberichts geht der Vorstand aus Vorsichtsgründen jedoch davon aus, dass die Abhängigkeit bereits am 3. November 2011, mit Eintritt der letzten Vollzugsbedingungen des Pflichtangebots der Volkswagen Aktiengesellschaft vom 31. Mai 2011, begründet worden ist. Der Berichtszeitraum umfasst die Zeit vom Eintritt der Abhängigkeit der MAN SE bis zum Ende des Geschäftsjahres, mithin den Zeitraum vom 3. November 2011 bis zum 31. Dezember 2011.

Der Vorstand hat am Ende des Berichts folgende Erklärung abgegeben: »Wir erklären, dass die MAN SE bei den im Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgeführten Rechtsgeschäften und Maßnahmen nach den Umständen, die uns in dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen oder die Maßnahmen getroffen oder unterlassen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat und dadurch, dass Maßnahmen getroffen oder unterlassen wurden, nicht benachteiligt worden ist.«

## 6. Risikobericht

Die MAN SE fungiert als strategische Management-Zentrale 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.

### 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. Dazu ist ein wirksames, auf die Belange der Geschäftsaktivitäten ausgerichtetes 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 vierteljährlichen Review-Prozesses, Risiko- und Chancenmanagement (»Risikomanagement«), internes Kontrollsystem und Compliance-System zusammen.

Die Unternehmensplanung soll u.a. gewährleisten, Risiken und Chancen frühzeitig zu identifizieren und einzuschätzen, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Das Risikomanagement ist auf allen Konzern-ebenen darauf ausgelegt, aktuelle und relevante Informationen über die Entwicklung der wesentlichen Risiken und Chancen und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen frühzeitig zu liefern. Im Fokus des internen Kontrollsystems stehen die gezielte Überwachung und Steuerung von Risiken, insbesondere in Bezug auf die Wirksamkeit von Geschäftsprozessen, die Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie die Befolgung von Gesetzen und Vorschriften. Das MAN-Compliance-System unterstützt die Einhaltung aller auf das Unternehmen anwendbaren Gesetze, internen Richtlinien und Verhaltensstandards. Hierbei stehen bei MAN die Themen Korruptionsbekämpfung, Kartellrecht und Datenschutz im Fokus. Details hierzu finden sich im Abschnitt »Compliance«.



## **Organisation des Risikomanagements und des internen Kontrollsystems**

Die Gesamtverantwortung für die Einrichtung und Aufrechterhaltung eines angemessenen und zielgerichteten Risikofrüherkennungssystems liegt beim Vorstand der MAN SE. Der Vorstand hat Umfang und Ausrichtung des Risikomanagements und des internen Kontrollsystems anhand der unternehmensspezifischen Anforderungen definiert. Hierbei sieht das Führungskonzept »Industrial Governance« dezentrale operative Entscheidungsprozesse in der MAN Gruppe vor. In der Konsequenz ist das Management der Bereiche dafür verantwortlich, dass sämtliche Konzernunternehmen in das Risikomanagement und das interne Kontrollsystem eingebunden sind. Die Konzernrichtlinie für Risiko- und Chancenmanagement und internes Kontrollsystem (»Konzernrichtlinie«) stellt den Rahmen für ein konzernweit einheitliches Verständnis des Risikomanagements und des internen Kontrollsystems dar und enthält Regelungen für die Aufbauorganisation, Prozesse und Berichterstattung.

### **Aufbauorganisation**

Die Aufbauorganisation für das Risikomanagement und das interne Kontrollsystem orientiert sich an der Managementhierarchie der MAN Gruppe. So sind Rollen und Gremien etabliert, die auf Gruppenebene wie auch in den Bereichen gleich aufgebaut sind. In den wesentlichen Bereichen und Gesellschaften der MAN Gruppe gibt es Koordinatoren für Risikomanagement und internes Kontrollsystem. Diese stellen sicher, dass die in der Konzernrichtlinie definierten Prozesse umgesetzt werden. Weiter wirken sie bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung des Risikomanagement-Systems mit. Auf Bereichs- wie auch auf Gruppenebene sind fachbereichsübergreifende Risikoboards eingerichtet, die als zentrale Kontroll-, Steuerungs- und Überwachungsinstanzen für Risikomanagement und internes Kontrollsystem fungieren. Im Rahmen der Risikoboard-Diskussion werden die Risikolage bewertet und Maßnahmen zur Risikobewältigung und Behebung von Kontrollschwächen beschlossen.

### **Regelprozess des Risikomanagements**

Der Regelprozess im Risikomanagement umfasst die Phasen Identifikation, Analyse, Beurteilung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation. Hierbei werden die Risiken entweder als kurzfristig, d.h. bis zu einem Jahr, oder als langfristig, d.h. bis zu fünf Jahren, klassifiziert. Die Bewertung der Risiken 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. Neben den Risiken werden auch Chancen kontinuierlich erhoben.

## **Berichterstattung**

Im Rahmen einer vierteljährlichen Berichterstattung werden in den Risikobords die Risikolage und wesentliche Kontrollschwächen sowie Maßnahmen zur Risikobewältigung und Behebung von Kontrollschwächen an die Bereichsvorstände sowie den Vorstand der MAN SE berichtet. Weiter wird dem Aufsichtsrat im Rahmen der Prüfungsausschusssitzungen regelmäßig über die Risikolage und über wesentliche Schwächen des internen Kontrollsystems der MAN Gruppe berichtet.

## **Rechnungslegungsbezogenes Risikomanagementsystem und internes Kontrollsystem**

Generell umfassen das Risikomanagement und das interne Kontrollsystem 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 Risikomanagements werden erkannte Risiken hinsichtlich ihres Einflusses auf den Jahres- und Konzernabschluss bewertet und entsprechende Maßnahmen 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 zuverlässig ist.

Die MAN Gruppe hat das bestehende interne Kontrollsystem gemäß der 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. Er wird jährlich auf Basis definierter Kriterien überprüft.

Wesentliche Elemente zur Risikosteuerung und Kontrolle in der Rechnungslegung 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 Risikoboard. Neben der Konzernrevision nimmt, bezogen auf die rechnungslegungsrelevanten Prozesse, auch der Abschlussprüfer eine Beurteilung im Rahmen seiner Prüfungstätigkeit vor.

Das Kontrollumfeld sowie prozessübergreifende Kontrollen als Rahmen eines funktionsfähigen, operativen internen Kontrollsystems sind zentral auf Bereichsebene dokumentiert und werden einmal jährlich im Hinblick auf deren Angemessenheit und Funktionsfähigkeit beurteilt.

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 erhebliche 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 wie das anhaltende Wachstum, eine verstärkte internationale Arbeitsteilung und daraus resultierend weltweit steigende Transportstrecken und -volumina sowie wachsender Energiebedarf, der zunehmende Investitionsbedarf der Öl- und Gasindustrie und die erforderliche Innovationskraft aufgrund der sich entwickelnden globalen Klimapolitik werden sich fortsetzen. Durch die verfolgte Strategie, die Position der MAN Gruppe in den BRIC-Staaten als derzeitige und zukünftige Wachstumsmärkte deutlich zu stärken, weitet die MAN Gruppe ihr Absatzpotenzial aus und wirkt damit regionalen Konjunkturrisiken entgegen. So kann MAN durch die Partnerschaft mit Sinotruk in China am starken chinesischen Wachstum für schwere Lkw teilhaben. In Brasilien profitiert MAN als Marktführer für Lkw ab 5 t von dem dortigen konjunkturellen Wachstum. Durch das verstärkte Engagement in Indien unterstreicht MAN die hohe Bedeutung des indischen Marktes im Rahmen der BRIC-Strategie.

Trotz des positiv erwarteten grundlegenden weltweiten Wachstumstrends existieren aber im aktuellen Umfeld, das weiterhin von Unsicherheiten geprägt ist, auch Abwärtsrisiken für die weltwirtschaftliche

Entwicklung. Diese können kurzfristig Auswirkungen, wie z.B. einen Nachfragerückgang oder die Stornierung bereits eingebuchter Aufträge, auf die relevanten Märkte der MAN Gruppe haben. MAN wirkt konjunkturellen Risiken u.a. durch flexible Produktionskonzepte und Kostenflexibilität durch Leiharbeit, Arbeitszeitkonten und potenziell Kurzarbeit entgegen. Zudem können sich Protektionismusbestrebungen einzelner Länder sowie veränderte Wettbewerbsbedingungen in den Absatzmärkten der MAN Gruppe nachteilig auf das geplante Wachstum auswirken. 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. Weitergehende Informationen finden sich im »Ausblick«.

### **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 unsere Marktposition darstellen. 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 Unternehmensumfeldes basiert. Mit der daraus resultierenden Produktplanung werden die umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten gesteuert. Die jährlichen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung liegen in einer Größenordnung über 4 % des Konzernumsatzes. Die Einführung von effizienten Dual-Fuel-Motoren in Kraftwerksanlagen durch MAN Diesel & Turbo sowie die TGX EfficientLine-Fahrzeuge bei MAN Truck & Bus, die konsequent auf maximale Kraftstoffeinsparung ausgelegt sind, zeigen beispielhaft, dass diese Risiken gemeistert werden können.

Für bereits auf dem Markt eingeführte Produkte bestehen Risiken hinsichtlich der von 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.

Hinsichtlich möglicher Unregelmäßigkeiten bei der Übergabe von Großdieselmotoren dauern die Untersuchungen an. Der Abschluss und das Ergebnis der Untersuchungen können derzeit noch nicht sicher abgeschätzt werden. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass über die bilanzielle Vorsorge hinausgehende Aufwendungen anfallen können und finanzielle Risiken aus behördlichen Verfahren und aus

zivilrechtlichen Ansprüchen bestehen könnten.

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 sowie Risiken durch Patentverletzungen und unerlaubte Weitergabe von unternehmensspezifischem Know-how ausgeglichen.

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. So werden beispielsweise die Zulieferer präventiv und fortlaufend überwacht, um mögliche Lieferverzögerungen oder Lieferantenausfälle frühzeitig zu erkennen und die Auswirkungen zu verringern. Um die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten zu reduzieren, wird im Einkauf zunehmend eine Dual Sourcing-Strategie verfolgt. Auch in Bezug auf eine optimierte Mittelbindung des Umlaufvermögens treibt MAN mit Nachdruck und Konsequenz eine Verbesserung der zugrundeliegenden Prozesse voran.

In der Abwicklung von Großprojekten erwachsen besondere Risiken, zu denen Mängel bei der Vertragsgestaltung, Fehler in der Auftragskalkulation, veränderte wirtschaftliche und technische Bedingungen nach Vertragsabschluss und unzureichende Leistungen von Unterauftragnehmern oder Konsortialpartnern zählen. Die MAN Gruppe minimiert diese Risiken durch ein umfassendes Projekt- und Auftragscontrolling. So setzt beispielsweise MAN Diesel & Turbo im Wachstumsfeld Power Plants ein systematisches und umfassendes Risikomanagement bereits in der Angebotsphase ein. Während der Projektrealisierung werden die Kalkulationen und die Risikobewertungen laufend überprüft und angepasst. In regelmäßigen Projektreviews werden erforderliche Maßnahmen festgelegt und verfolgt. Großprojekte unterliegen in der MAN Gruppe einem zweistufigen Genehmigungsverfahren. Nach einer projektspezifischen Risikoanalyse und -bewertung bedarf es der Genehmigung des Bereichsvorstandes. Im Anschluss werden Großprojekte durch die Abteilungen Controlling und Finanzen der MAN SE bewertet und 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 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 oder technische Störungen 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, Vertraulichkeit und Authentizität von Informationen zur Verringerung bzw. Vermeidung von Risiken zu gewährleisten, setzt MAN auf moderne Hard- und Softwaretechnologien und auf effektive IT-Organisationsmechanismen in Verbindung mit einem beständig weiterentwickelten IT-bezogenen internen Kontrollsystem. Die Zentralisierung und das Outsourcing 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 nach dem 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.

Hinsichtlich des Verdachts möglicher Kartellverstöße im Nutzfahrzeugbereich bei MAN Truck & Bus sowie im Motorenbereich bei MAN Truck & Bus und MAN Diesel & Turbo dauern die Untersuchungen der Kartellbehörden an. Der Abschluss und das Ergebnis der Untersuchungen können derzeit noch nicht sicher abgeschätzt werden. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass finanzielle Risiken aus den behördlichen Verfahren drohen. Für Informationen in Zusammenhang mit möglichen Kartellverstößen wird auf den Anhang, Kapitel 16 verwiesen.

### **Mitarbeiter**

Einen wesentlichen Erfolgsfaktor von MAN stellen hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte dar, die mit MAN-Produkten technologische Standards setzen und das Geschäft effektiv und effizient steuern. Chancen für die MAN Gruppe liegen in der Qualifizierung, der internationalen Ausrichtung und der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter, die kontinuierlich verbesserte und zukunftsweisende Produkte, Dienstleistungen und Prozesse entwickeln. Risiken bestehen darin, Schlüsselpositionen nicht entsprechend den zukünftigen Anforderungen zeitnah besetzen zu können. Mit Hilfe gezielter Personalentwicklungssysteme in strategisch bedeutungsvollen Bereichen werden hoch qualifizierte Mitarbeiter mit Führungspotenzial identifiziert und gefördert. Durch vielfältige globale Aktivitäten im Personalmarketing ist es uns gelungen, exzellente Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen zu binden. Die Teilnahme an Rankings trägt dazu bei, die MAN Gruppe als attraktiven Arbeitgeber und als Top-Arbeitgeber in Deutschland und Brasilien zu positionieren und damit weltweiten Zugang zu den benötigten Fach- und Führungskräften zu erhalten. Die Nachbesetzung von Führungspositionen aus den eigenen Reihen wird durch eine systematische Nachfolgeplanung unterstützt. Im Rahmen der Internationalisierungsstrategie

konzentriert sich MAN auch in Zukunft auf die Gewinnung von international erfahrenen Führungskräften, auch durch die Rekrutierung über Landesgrenzen hinweg, und auf die Stärkung der interkulturellen Kompetenz der Fach- und Führungskräfte.

## **Finanzen**

Die MAN Gruppe ist aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit und internationalen Ausrichtung in erheblichem Maße Marktpreis-, Liquiditäts- und Kreditrisiken ausgesetzt. Diesen Risiken begegnet die MAN Gruppe mit einem gruppenweiten Finanzrisikomanagement.

Unter Marktpreisrisiken werden Währungs-, Zinsänderungs- und Rohstoffpreisrisiken zusammengefasst. 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, das sowohl Preise für Güter und Dienstleistungen als auch Ergebnismargen beeinflussen kann. Die MAN Gruppe sichert daher Währungsrisiken aus Aufträgen, Forderungen und Verbindlichkeiten weitgehend und aus geplantem Absatz teilweise ab. Im Rahmen des Finanzmanagements hält die MAN Gruppe zinssensitive Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, womit Risiken aus geänderten Zinssätzen einhergehen. Das Zinsrisikomanagement verfolgt das Ziel, diese Risiken durch den Einsatz derivativer Finanzinstrumente weitgehend zu reduzieren. Für die Herstellung der Produkte werden beträchtliche Mengen an Rohstoffen benötigt. Aus den Preisentwicklungen auf den Rohstoffmärkten oder Preisgleitklauseln bei Lieferantenverträgen können sich Rohstoffpreisrisiken ergeben, die nicht immer an den Kunden weitergegeben werden können und die sich somit negativ auf die Produktmargen auswirken. Diesen Risiken wird durch langfristige Lieferverträge und durch gezielte Rohstoffpreisicherungen 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 Mittelzuflüsse und -abflüsse fortlaufend überwacht und gesteuert, im Wesentlichen im Rahmen eines zentralisierten Cash Managements. Ferner wird die Entwicklung der Liquidität der MAN Gruppe im Rahmen einer detaillierten Finanzplanung überwacht.

Die MAN Gruppe ist aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit Ausfallrisiken ausgesetzt, wie z.B. bei Finanzierungen von Nutzfahrzeugen. Diese beinhalten die Gefahr, dass ein Vertragspartner seinen vertraglichen Verpflichtungen aufgrund seiner eigenen wirtschaftlichen Situation oder des politischen Umfeldes 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 die Anlage von flüssigen Mitteln auf mehrere Finanzinstitute mit guter Bonität verteilt.

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.

### **Beurteilung des Vorstands zur Risikosituation des Konzerns**

Auf Basis des von der MAN Gruppe etablierten Risikomanagementsystems stellt der Vorstand fest, dass zum jetzigen Zeitpunkt keine Risiken erkennbar sind, die zu einer dauerhaften und wesentlichen Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der MAN SE und 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.

Risikomanagement ist eine dauerhafte und unablässige Aktivität des Unternehmens und unterliegt selbstverständlich einer ständigen Weiterentwicklung. Das bedeutet für MAN, dass das Risikomanagement und das interne Kontrollsystem auch zukünftig kontinuierlich optimiert und an veränderte Umfeldbedingungen angepasst werden. Der Fokus der Aktivitäten im Jahr 2012 wird angesichts der teilweise unsicheren konjunkturellen Entwicklung nach wie vor auf dem Management der Markt- und Produktrisiken liegen.

### **Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren**

Für Informationen im Zusammenhang mit »Rechtsstreitigkeiten / Rechtliche Verfahren« siehe »Anhang«.

### **Compliance**

Im Berichtszeitraum hat MAN das im Juli 2009 aufgesetzte Compliance-Programm zu den Themen Antikorruption, Kartellrecht und Datenschutz kontinuierlich weiterentwickelt und umgesetzt.

### **Compliance-Organisation**

MAN hat den 2010 neu eingerichteten Compliance-Bereich weiter ausgebaut. Der Bereich wird vom Chief Compliance Officer geleitet, der unmittelbar an den Sprecher des Vorstands der MAN SE und fachlich an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats berichtet. Der Compliance-Bereich umfasst zurzeit 43 Mitarbeiter. 26 Mitarbeiter gehören dem in der MAN SE angesiedelten Corporate Compliance Office an, das für die Konzeption und Weiterentwicklung des MAN-Compliance-Systems sowie für konzernübergreifende Compliance-Themen verantwortlich ist. 17 Mitarbeiter sind in der Compliance-Beratung in den Teilkonzernen tätig. So hat jeder Teilkonzern einen Compliance Officer, der durch Compliance Manager in verschiedenen Geschäftseinheiten bzw. Vertriebsregionen unterstützt wird. Die Compliance Officer der Teilkonzerne berichten unmittelbar an den Chief Compliance Officer der MAN SE, die Compliance Manager wiederum unmittelbar an den zuständigen Compliance Officer. Ne-



ben der intensiven Beratungsfunktion der Compliance-Mitarbeiter in den Teilkonzernen sind diese für die Umsetzung der zentral definierten Compliance-Maßnahmen in den jeweiligen Geschäftseinheiten bzw. Vertriebsregionen weltweit zuständig.

Im Berichtszeitraum hat das Compliance Board (früher Compliance Steering Committee) insgesamt vier Mal getagt. Hier hat der Chief Compliance Officer den Gesamtvorstand der MAN SE sowie die Leiter anderer Fachbereiche über den Fortschritt des Aufbaus der Compliance-Organisation sowie die Einführung neuer Compliance-Maßnahmen informiert und weitere Schritte abgestimmt. Auf der Ebene der Teilkonzerne haben die Compliance Officer und Manager die Vorstände und Geschäftsführungen der jeweiligen Einheit in vergleichbarer Weise in sogenannten Compliance Review Boards regelmäßig informiert.

Schließlich wurden im Berichtsjahr sog. Compliance Champions identifiziert und ernannt. Die Compliance Champions sind keine Vollzeit-Compliance-Mitarbeiter, sondern Führungskräfte der MAN, die eine besondere Verantwortung für das Thema Compliance übernommen haben. Sie unterstützen die Compliance-Organisation, indem sie beispielsweise dafür sorgen, dass die Compliance-Maßnahmen auch in Konzerngesellschaften umgesetzt werden, die keinen eigenen lokalen Compliance Manager vor Ort im Einsatz haben. Als Auftaktveranstaltung wurden alle Compliance Champions weltweit im Oktober des Berichtsjahres zu einem ganztägigen Workshop in München eingeladen. Im Rahmen dieser Veranstaltung schulte die Compliance-Organisation die Compliance Champions und bereitete sie auf ihre neue Verantwortung vor.

Zur Sicherstellung des weltweiten Schutzes personenbezogener Daten wurden neben den vier in Deutschland tätigen Datenschutzbeauftragten bei über 70 ausländischen Gesellschaften Datenschutzkoordinatoren ernannt, die die Gesellschaften vor Ort bei der Einhaltung von Datenschutzvorschriften unterstützen.

### **Compliance Risk Assessment**

Im 4. Quartal 2011 führte der Compliance-Bereich zum zweiten Mal ein konzernweites Compliance Risk Assessment durch, dessen Ergebnisse im 1. Quartal 2012 vorliegen werden. Ziel ist die Identifizierung von möglichen Compliance-Risiken der Geschäftsmodelle in den verschiedenen Geschäftseinheiten bzw. Vertriebsregionen. Das Risk Assessment erstreckt sich über sämtliche Teilkonzerne und berücksichtigt Anzahl und Größe der einzelnen Konzerngesellschaften, das Geschäftsmodell, die Kunden-, Vertriebs- und Einkaufsstruktur, den Korruptionswahrnehmungs-Index von Transparency International in den Zielmärkten sowie die jeweilige lokale Wettbewerbsstruktur. Aus den Ergebnissen des Compliance Risk Assessment, das interaktiv zusammen mit den jeweiligen Geschäftseinheiten bzw. Vertriebsregionen erfolgt, werden die Struktur und Dimensionierung der Compliance-Organisation, das auf die Bedürfnisse der MAN zugeschnittene Compliance-Programm sowie weitere Maßnahmen zur Vermeidung von Compliance-Risiken abgeleitet. Ergänzend wurde im Berichtszeitraum erstmalig auch ein Risk Assessment zum Thema Datenschutz durchgeführt, um Schwerpunkte für das weltweite Datenschutzprogramm zu identifizieren.

### **Code of Conduct und Compliance-Richtlinien**

Als Ergänzung zu den 2010 entwickelten Regelwerken des Code of Conduct, der Richtlinie zum Umgang mit Geschenken, Bewirtungen und Einladungen, der Richtlinie zur Einschaltung von sogenannten Business Partnern und der Richtlinie zum Umgang mit Spenden und Sponsoring-Maßnahmen hat der Compliance-Bereich drei weitere Richtlinien entwickelt: eine Richtlinie zur Einhaltung kartellrechtlicher Vorschriften, eine Richtlinie zum Umgang mit personenbezogenen Daten und eine Richtlinie zum Case Management und Compliance-Untersuchungen.

Die Richtlinie zur Einhaltung kartellrechtlicher Vorschriften enthält insbesondere Vorgaben zum Umgang mit Wettbewerbern und zeigt die rechtlichen Rahmenbedingungen auf, die berücksichtigt werden müssen, wenn ein Unternehmen über eine sogenannte marktbeherrschende Stellung verfügt.

Die Richtlinie zum Umgang mit personenbezogenen Daten soll die Einhaltung der anwendbaren Datenschutzvorschriften sicherstellen und weltweit ein hohes und einheitliches Niveau für den Schutz personenbezogener Daten gewährleisten.

Die Richtlinie zum Case Management und zu Compliance-Untersuchungen gewährleistet, dass Hinweise zu Compliance-Verstößen von der geeigneten Stelle innerhalb des Konzerns behandelt, systematisch aufgeklärt und diese unverzüglich abgestellt werden.

Schließlich hat MAN einen Code of Conduct für Lieferanten und Business Partner herausgegeben, der ethische Mindeststandards enthält, zu deren Einhaltung sich die Lieferanten und Business Partner von MAN verpflichten.

### **Compliance-Trainings**

Der Compliance-Bereich hat im Berichtsjahr über 5 470 Mitarbeiter weltweit in Präsenztrainings zu Compliance-Themen geschult. Die Schulungen umfassen zum einen mehrstündige sogenannte Compliance Awareness Trainings, in denen Mitarbeitern, die potenziell Compliance-Risiken ausgesetzt sind, die MAN-Compliance-Organisation vorgestellt und Basiswissen zu den Themen Antikorruption, Kartellrecht und Datenschutz vermittelt wird.

Zum anderen umfassen die Trainings mehrstündige Spezialschulungen zum Thema Kartellrecht, in denen Mitarbeitern, die verstärkt mit Wettbewerbern und kartellrechtlichen Fragestellungen in Berührung kommen, die neu eingeführte Richtlinie zum Kartellrecht sowie Beispielfälle zu den darin behandelten Themen vermittelt werden.

Daneben wurden für die neu ernannten Datenschutzkoordinatoren halbtägige Spezialtrainings zur Richtlinie zum Umgang mit personenbezogenen Daten durchgeführt.

Die Compliance Awareness Trainings und Spezialschulungen werden in 2012 sowohl thematisch erweitert als auch in weiteren Bereichen des Unternehmens durchgeführt.

### **Compliance Helpdesk**

Das im Februar 2010 eingeführte Compliance Helpdesk hat im Berichtszeitraum 1 405 Fragen rund um das Thema Compliance telefonisch oder per E-Mail beantwortet.

### **Business Partner Approval Tool**

Das im Jahr 2010 entwickelte Business Partner Approval Tool, welches nach der Richtlinie zur Einschaltung von Business Partnern zwingend zur Überprüfung der Integrität eines Business Partners anzuwenden ist, wurde im Berichtsjahr weltweit ausgerollt. Insgesamt wurden 1 258 Mitarbeiter zur Anwendung dieses Tools geschult und 1 509 Business Partner überprüft.

### **Continuous Controls Monitoring (CCM)**

Um sicherzugehen, dass Einkaufs- und Bezahlprozesse bei MAN richtlinienkonform ablaufen und Compliance-Risiken in diesen Bereichen frühzeitig aufgedeckt werden, hat MAN im Berichtszeitraum damit begonnen, ein elektronisches Monitoring-System einzuführen, das die Kontrollen des internen Kontrollsystems ergänzt. Entsprechen bestimmte Prozessprüfungspunkte nicht den in den zentralen Richtlinien der MAN Gruppe zu den Themen Einkauf, Rechnungswesen und Zahlungsverkehr vorgeschriebenen Verfahrensweisen, generiert das CCM-System einen automatischen Alarm, der mittels vordefinierter Arbeitsabläufe mit technischer Unterstützung abgearbeitet wird. Das CCM-System sorgt damit in Einkaufs- und Bezahlprozessen der MAN Gruppe für die frühzeitige Aufdeckung etwaiger Compliance-Risiken und Richtlinienverstöße.

### **Mergers & Acquisitions (M&A)**

Um zu verhindern, dass MAN aus dem Erwerb oder der Veräußerung von Unternehmensbeteiligungen Compliance-Risiken entstehen, hat MAN im Berichtszeitraum einen Prozess implementiert, wonach der Compliance-Bereich in etwaige M&A-Projekte der MAN Gruppe von Beginn an eingebunden wird. Der Compliance-Bereich hat spezifische Anforderungen an die Due Diligence-Prüfung der betroffenen Unternehmen vorgegeben, die eine frühzeitige Aufdeckung etwaiger Compliance-Risiken ermöglichen.

### **Hinweise zu Compliance-Verstößen**

Innerhalb des Compliance-Bereichs gibt es eine Abteilung, die Hinweise zu Compliance-Verstößen untersucht, ggf. mit Unterstützung der Revision oder involvierten Fachabteilungen. Mögliche Verstöße werden unverzüglich abgestellt und im Rahmen der arbeitsrechtlich zulässigen Sanktionsmöglichkeiten geahndet. Im Einzelfall wird auch die zuständige staatliche Ermittlungsbehörde über den Verstoß informiert. Die Erkenntnisse aus der Aufklärung der Compliance-Verstöße werden genutzt, um das Compliance-System kontinuierlich zu verbessern.

Zur Aufdeckung von Compliance-Risiken dient auch das im Berichtsjahr eingeführte Hinweisgeberportal »Speak up!«. Dieses Portal bietet MAN-Mitarbeitern und Dritten die Möglichkeit, vertraulich, weltweit und rund um die Uhr Hinweise zu schwerwiegenden Compliance-Verstößen zu geben. Dort werden Hinweise entgegen genommen, die sich auf schwerwiegende Compliance-Verstöße beziehen, insbesondere im Bereich der Wirtschaftskriminalität (z.B. Korruptionsstraftaten), des Kartellrechts und des

Datenschutzes. Über das »Speak up!«-Portal abgegebene Hinweise werden an das Corporate Compliance Office weitergeleitet, welches Hinweise vertraulich bearbeitet. Darüber hinaus kann jeder Mitarbeiter sich mit Hinweisen auf Compliance-Verstöße selbstverständlich auch vertrauensvoll an andere Anlaufstellen im Unternehmen wenden, wie z.B. Vorgesetzte, die Personalabteilung oder die Compliance-Organisation.

### **Öffentliches Engagement für Compliance**

MAN engagiert sich auch außerhalb der eigenen Konzerngrenzen für Compliance. Seit September 2010 ist MAN Mitglied von Transparency International, einer nicht staatlichen Einrichtung, die sich dem Kampf gegen Korruption widmet. Darüber hinaus ist MAN im Dezember 2010 der Initiative Global Compact der Vereinten Nationen beigetreten, die mit ihren zehn Prinzipien internationale Standards für Unternehmen und Organisationen in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsrechte, Umweltschutz und Antikorruption gesetzt hat. Außerdem tauscht sich der Compliance-Bereich regelmäßig mit Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft zu aktuellen Compliance-Themen aus, um so die öffentliche Diskussion und Fortentwicklung des Themas Compliance zu fördern.

## **7. Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB<sup>1</sup>**

Die Führung und Kontrolle des Unternehmens ist bei MAN darauf ausgerichtet, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für eine nachhaltige Wertschöpfung und ein angemessenes Ergebnis zu sorgen.

Die Unternehmensführung wird durch die geltenden Gesetze, insbesondere die gesellschaftsrechtlichen Vorschriften, unsere Satzung und interne Regelungen sowie durch internationale und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung bestimmt. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) stellt die für MAN geltenden aktienrechtlichen Vorschriften dar und gibt Verhaltensempfehlungen und Anregungen für die bei MAN anzuwendende Corporate Governance entsprechend den anerkannten Standards.

Ergänzend gilt das Führungsprinzip „Industrial Governance“. Dieses konkretisiert die Verantwortung für die Konzernleitung durch die MAN SE und die Verantwortlichkeit der Unternehmensbereiche. Sie ist im Internet dargestellt und unter [www.man.eu/MAN/de/Investor\\_Relations/Strategie/](http://www.man.eu/MAN/de/Investor_Relations/Strategie/) zugänglich. Die Compliance und ethischen Leitlinien, die für die MAN Gruppe gelten, sind in unserem Code of Conduct (zugänglich unter [www.man.eu/MAN/de/Unternehmen/Management/Code\\_of\\_Conduct/](http://www.man.eu/MAN/de/Unternehmen/Management/Code_of_Conduct/)) niedergelegt. Durch Konzernrichtlinien sind die Führungsgrundsätze konkretisiert.

---

<sup>1</sup> Mit Ausnahme des Vergütungsberichts gem. § 289 Abs. 2 Nr. 5 HGB wird die Erklärung zur Unternehmensführung gem. § 289a HGB nicht in die Prüfung einbezogen.

## **(1) Corporate Governance bei MAN<sup>2</sup>**

Sowohl der Vorstand als auch der Aufsichtsrat von MAN haben sich eingehend mit dem Corporate Governance System beschäftigt. Sie sind sich bewusst, dass gute und transparente Corporate Governance, die sowohl nationalen als auch internationalen Standards folgt, für eine verantwortungsbewusste und langfristig ausgerichtete Unternehmensführung von wesentlicher Bedeutung sind. Die Gremien haben sich mit der Erfüllung der Vorgaben des DCGK eingehend beschäftigt.

### **Entsprechenserklärung**

Vorstand und Aufsichtsrat haben im Dezember 2011 folgende Entsprechenserklärung abgegeben:

*„Die MAN SE hat den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ nach Maßgabe ihrer Entsprechenserklärung vom Dezember 2010 bzw. der Ergänzung zu dieser Erklärung vom Mai 2011 und der Mitteilung zu dieser Ergänzung vom Juli 2011 entsprochen und wird den Empfehlungen gemäß Deutschem Corporate Governance Kodex (DCGK) i.d.F. vom 26. Mai 2010 entsprechen.“*

Nachfolgend wird zu wesentlichen Empfehlungen und Anregungen des DCGK weitergehend Stellung genommen.

### **Förderung der Aktionärsrechte und Transparenz**

Auf unserer Internetseite [www.man.eu/MAN/de/Investor\\_Relations/](http://www.man.eu/MAN/de/Investor_Relations/) sowie mittels Finanzpublikationen und Kapitalmarktkonferenzen bieten wir unseren in- und ausländischen Aktionären sowie anderen Interessierten die Möglichkeit, sich ein aktuelles und authentisches Bild von unserem Unternehmen zu machen und sich über die praktizierte Corporate Governance zu informieren. Wir publizieren zudem auf unserer Internetseite unverzüglich nach Erscheinen (vgl. Ziff. 6.3 DCGK) Geschäftsberichte, Zwischenberichte sowie einen Kalender mit allen anstehenden Finanzterminen. Ebenfalls auf der Internetseite befindet sich das nach § 10 des Wertpapierprospektgesetzes (WpPG) zu erstellende jährliche Dokument, in dem alle relevanten Unternehmensinformationen des vorangegangenen Kalenderjahres zusammengestellt sind.

### **Hauptversammlung**

Die Hauptversammlung ist die Plattform für die Aktionäre von MAN zur Stimmrechtsausübung, zur Informationsbeschaffung und zum Dialog mit Vorstand und Aufsichtsrat.

Organisation und Durchführung der jährlichen Hauptversammlung erfolgt bei der MAN SE mit dem Ziel, sämtliche Aktionäre vor und während der Hauptversammlung zügig, umfassend und effektiv zu informieren. Die Einberufung der Hauptversammlung wird im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht

---

<sup>2</sup> Zugleich „Corporate Governance Bericht“ von Vorstand und Aufsichtsrat gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26. Mai 2010

und ist unseren Aktionären und allen sonstigen Interessierten über die Internetseite von MAN einschließlich aller Berichte und Vorlagen für die Hauptversammlung zugänglich. Zudem übermitteln wir die Unterlagen den interessierten Aktionären und anderen, soweit sie zustimmen, auf elektronischem Weg und durch die Einräumung der Möglichkeit zum Download von unserer Internetseite.

Sollten Aktionäre an der Hauptversammlung nicht teilnehmen, so besteht neben der Möglichkeit zur Bevollmächtigung eines Kreditinstituts, von Aktionärsvereinigungen oder anderen Personen das Angebot, einen Mitarbeiter von MAN als Stimmrechtsvertreter auf schriftlichem oder elektronischem Wege zu bevollmächtigen.

Um allen Aktionären und der interessierten Öffentlichkeit die Verfolgung der Hauptversammlung zu ermöglichen, wird diese live und in vollem Umfang im Internet übertragen.

### **Vorstand und Aufsichtsrat**

Die MAN SE hat eine duale Struktur mit Vorstand und Aufsichtsrat. Beide Organe arbeiten zum Wohl des Unternehmens eng zusammen und sind bestrebt, den Wert des Unternehmens für die Aktionäre nachhaltig zu steigern.

Der Vorstand besteht aktuell aus vier Mitgliedern, zu seiner Zusammensetzung wird auf Seite 46 im Anhang verwiesen. Der Vorstand nimmt eigenverantwortlich die geschäftsleitenden und operativen Aufgaben wahr. Seine Verantwortungsbereiche erstrecken sich insbesondere auf die strategische Ausrichtung des Konzerns. Er stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab. Er ist ferner für die zielorientierte und aktive Steuerung sowie die zentrale Finanzierung der Gruppe, die Förderung und den Einsatz von Führungskräften sowie die Aufstellung der Quartals- und Jahresabschlüsse verantwortlich und sorgt für die Einhaltung von Rechtsvorschriften, behördlichen Regelungen und den unternehmensinternen Richtlinien (Compliance).

Die verschiedenen Aufgabengebiete sind den einzelnen Vorstandsressorts im Rahmen des Geschäftsverteilungsplans zugeordnet. Im Plenum behandelt der Vorstand alle wesentlichen Entscheidungen und Maßnahmen; die dem Gesamtvorstand vorbehaltenen Entscheidungen und Maßnahmen ergeben sich aus den Festlegungen in der Geschäftsordnung des Vorstands. Sitzungen des Gesamtvorstands finden mindestens einmal im Monat und zusätzlich bei Bedarf statt. Der Vorstand berichtet an den Aufsichtsrat. Bei Entscheidungen von grundlegender Bedeutung bindet er den Aufsichtsrat mit ein. Der Vorstand sorgt außerdem für eine offene und transparente Unternehmenskommunikation.

Der Aufsichtsrat hat demgegenüber überwachende und beratende Funktionen. Bei wesentlichen Geschäftsvorgängen ist die Zustimmung des Aufsichtsrats erforderlich.

Der Aufsichtsrat der MAN SE ist paritätisch besetzt und setzt sich aus acht durch die Hauptversammlung gewählten Anteilseignervertretern und acht im Rahmen der Verhandlungen mit dem besonderen Verhandlungsgremium bestellten Arbeitnehmervertretern zusammen. Die Amtszeit des ersten Auf-

sichtsrats der MAN SE ist mit dem Ende der Hauptversammlung am 27. Juni 2011 abgelaufen. Der neue Aufsichtsrat, dessen Anteilseignervertreter von der Hauptversammlung am 27. Juni 2011 gewählt und dessen Arbeitnehmersvertreter durch Beschluss des MAN SE Betriebsrats vom 21. Oktober 2010 gemäß den Bestimmungen der Vereinbarung mit dem besonderen Verhandlungsgremium der Arbeitnehmer in den Aufsichtsrat entsandt wurden, trat unmittelbar nach der Hauptversammlung am 27. Juni 2011 zu seiner konstituierenden Sitzung zusammen. Zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats der MAN SE und der gebildeten Ausschüsse wird ergänzend auf die Seiten 42 ff. des Anhangs verwiesen.

Die „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ hat am 26. Mai 2010 diverse Änderungen des Kodex beschlossen. Sie will mit ihren Empfehlungen insbesondere den Anteil von Frauen in Führungsfunktionen und Gremien börsennotierter Unternehmen erhöhen und dem Kriterium der Vielfalt (Diversity) Rechnung tragen.

Der Vorstand hat in seiner Sitzung am 26. Oktober 2010 die hierfür erforderlichen Ziele definiert und einen umfangreichen Maßnahmenkatalog beschlossen.

Der Aufsichtsrat von MAN wird bei der Zusammensetzung des Vorstands auch auf das Kriterium der Vielfalt achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anstreben.

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats betreffend hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 12. November 2010 folgendes beschlossen:

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

- mindestens zwei Aufsichtsratssitze, wovon ein Sitz auf die Anteilseignerseite entfällt, für Personen, die in besonderem Maße das Kriterium der Internationalität verkörpern;
- mindestens zwei Aufsichtsratssitze auf Anteilseignerseite für Personen, die weder eine Beratungs- oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern des MAN-Konzerns wahrnehmen, noch in einer einen Interessenkonflikt begründenden geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zur MAN SE oder deren Vorstand stehen;
- mindestens zwei Aufsichtsratsmandate für Frauen, wovon mindestens ein Sitz auf die Anteilseignerseite entfällt.

Wahlvorschläge des Aufsichtsrats an die zuständigen Wahlgremien sollen die vorgenannten Ziele berücksichtigen. Es sollen demzufolge bei Wahlvorschlägen in der Regel keine Personen berücksichtigt werden, die im Zeitpunkt der Wahl das 70. Lebensjahr vollendet haben.

Die vom Aufsichtsrat und vom Vorstand im Dezember 2010 abgegebene Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex enthielt eine temporäre Einschränkung. Diese betraf die Empfehlung in Ziffer 5.4.5 DCGK und war darauf zurückzuführen, dass Herr Prof. Dr. Ekkehard D. Schulz, Vorsitzender des Vorstands der ThyssenKrupp AG, konzernexterne Aufsichtsratsmandate in drei börsennotierten Gesellschaften und darüber hinaus in einer nichtbörsennotierten Gesellschaft mit vergleichbaren Anforderungen inne hatte. Mit dem Ausscheiden von Herrn Prof. Dr. Schulz aus dem Vorstand der ThyssenKrupp AG am 21. Januar 2011 ist diese Einschränkung entfallen.

Beachtet wurde die Empfehlung des Kodex, dass dem Aufsichtsrat nicht mehr als zwei ehemalige Vorstandsmitglieder angehören sollen; im Aufsichtsrat ist derzeit kein ehemaliges Vorstandsmitglied.

Interessenkonflikte wurden im Berichtsjahr weder von Vorstands- noch von Aufsichtsratsmitgliedern angezeigt. Die vom Aufsichtsrat getroffene Festlegung zur Altersgrenze für Vorstandsmitglieder, die eine Beendigung des Mandats nach dem 62. Lebensjahr mit der Option auf Mandatsverlängerungen bis maximal zum Ablauf des 65. Lebensjahres vorsieht, wurde eingehalten. Zudem wurde die festgelegte Regelaltersgrenze von 70 für Aufsichtsratsmitglieder beachtet. Lediglich der Aufsichtsratsvorsitzende und ein weiteres Aufsichtsratsmitglied haben das 70. Lebensjahr überschritten.

Unter Ziffer 4.3.5 DCGK fallenden Nebentätigkeiten von Vorstandsmitgliedern hat der Aufsichtsrat nur im Hinblick auf Geschäftsführungstätigkeiten bei Konzerngesellschaften und externe Aufsichtsratsmandate zugestimmt.

Die Gesellschaft hat eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) entsprechend den Anforderungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) vom 31. Juli 2009 und des DCGK abgeschlossen.

### **Compliance / Risikomanagement**

Der Vorstand der MAN SE hat im Rahmen seiner durch den DCGK vorgegebenen Verantwortung für Compliance einen Bereich Compliance eingerichtet. Dieser Bereich, der dem Chief Compliance Officer (CCO) unterstellt ist, trägt die Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung eines konzerneinheitlichen Integritäts- und Compliance-Programms mit den Schwerpunkten auf den Bereichen Korruptionsbekämpfung, Kartellrechtsverstöße und Datenschutz. Der Compliance-Bereich besteht zum einen aus dem zentralen Corporate Compliance Office in der MAN SE und zum anderen aus der Compliance-Organisation in den Teilkonzernen. Die vom CCO entwickelten zentralen Compliance-Maßnahmen werden durch die Compliance-Mitarbeiter der Teilkonzerne dezentral weltweit einheitlich umgesetzt. Alle Mitarbeiter der Compliance-Organisation unterstehen dem CCO, der regelmäßig an den Vorstand der MAN SE und an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats berichtet.

Zu den wesentlichen Compliance-Maßnahmen, die der Compliance-Bereich im Berichtszeitraum entwickelt und umgesetzt hat, zählen die folgenden:



- Im Berichtszeitraum wurde ein weiteres konzernweites Compliance Risk Assessment durchgeführt. Ziel hiervon war die Identifizierung von möglichen Compliance-Risiken der objektiven Geschäftsmodelle der Unternehmensgruppe. Aus den Ergebnissen des Compliance Risk Assessments werden u.a. Maßnahmen zur Vermeidung von Compliance-Risiken abgeleitet. Ergänzend wurde erstmalig ein Risk Assessment zum Thema Datenschutz durchgeführt, um Schwerpunkte für das weltweite Datenschutzprogramm zu identifizieren.
- In Ergänzung zu den im Vorjahreszeitraum entwickelten Regelwerken hat der Compliance-Bereich drei weitere Compliance-Richtlinien entwickelt: eine Richtlinie zur Einhaltung kartellrechtlicher Vorschriften, eine Richtlinie zum Umgang mit personenbezogenen Daten und eine Richtlinie zum Case Management und zu Compliance-Untersuchungen. Darüber hinaus hat MAN einen Code of Conduct für Lieferanten und Business Partner herausgegeben, der ethische Mindeststandards enthält, zu deren Einhaltung sich die Lieferanten und Business Partner von MAN verpflichten.
- Der Compliance-Bereich betreut weiterhin den Compliance Helpdesk, an den sich alle Mitarbeiter mit Compliance-relevanten Fragen wenden können. Im Berichtszeitraum wurden über den Compliance Helpdesk mehr als 1.400 Fragen von Mitarbeitern beantwortet.
- Der Compliance-Bereich hat weltweit Compliance Awareness Trainings als Präsenzs Schulungen für sämtliche Mitarbeiter gehalten, die in ihrer täglichen Arbeit Compliance-Risiken ausgesetzt sein können. Schwerpunkt der Trainings ist die Vermittlung von Basiswissen zu den Themen Antikorruption und Kartellrechtsverstöße. Ferner hat der Compliance-Bereich Spezialschulungen zum Kartellrecht für Mitarbeiter durchgeführt, die verstärkt mit Wettbewerbern und kartellrechtlichen Fragestellungen in Berührung kommen. Daneben wurden die Datenschutzkoordinatoren in halbtägigen Spezialschulungen mit der Konzernrichtlinie zum Thema Datenschutz vertraut gemacht.
- Das im Jahr 2010 entwickelte Business Partner Approval Tool, welches nach der Richtlinie zur Einschaltung von Business Partnern zwingend zur Überprüfung der Integrität eines Business Partners anzuwenden ist, wurde weltweit ausgerollt.
- Um sicherzugehen, dass Einkaufs- und Bezahlprozesse bei MAN richtlinienkonform ablaufen und Compliance-Risiken in diesen Bereichen frühzeitig aufgedeckt werden, hat MAN im Berichtszeitraum begonnen, ein elektronisches Monitoring-System einzuführen, das die Kontrollen des Internen Kontrollsystems ergänzt. Dieses System bezweckt die frühzeitige Aufdeckung etwaiger Compliance-Risiken und Richtlinienv Verstöße in Einkaufs- und Bezahlprozessen der MAN Gruppe.
- Um zu verhindern, dass MAN aus dem Erwerb oder der Veräußerung von Unternehmensbeteiligungen Compliance-Risiken entstehen, hat MAN im Jahr 2011 einen Prozess implementiert,

wonach der Compliance-Bereich in etwaige M&A-Projekte der MAN Gruppe von Beginn an eingebunden wird.

- Zur Aufdeckung von für MAN gefährlichen Risiken dient das im Berichtsjahr eingeführte Hinweisgeberportal Speak up!, das der Erkennung und Vermeidung von erheblichen Risiken für das Unternehmen dient. Dort werden Hinweise entgegengenommen und bearbeitet, die sich auf schwerwiegende Compliance-Verstöße beziehen, insbesondere im Bereich der Wirtschaftskriminalität (z.B. Korruptionsstraftaten), des Kartellrechts und des Datenschutzes.
- Compliance-Verstöße werden bei MAN nicht toleriert. Hinweise auf mögliche Verstöße werden eingehend untersucht, abgestellt und im Rahmen der arbeitsrechtlich zulässigen Sanktionsmöglichkeiten geahndet.

Eine ausführliche Darstellung der MAN-Compliance-Organisation und der im Berichtszeitraum umgesetzten Compliance-Maßnahmen findet sich unter „Chancen und Risiken“.

Die Risiken aus Compliance-Verstößen sowie andere Unternehmensrisiken wurden im Rahmen des Risikomanagementsystems beurteilt und von Vorstand und Aufsichtsrat, insbesondere dem Prüfungsausschuss, eingehend behandelt. Auf die Darstellung des Risikomanagementsystems bei MAN sowie den Risikobericht im Lagebericht wird verwiesen.

### **Meldepflichtige Wertpapiergeschäfte**

Gemäß § 15a des Wertpapierhandelsgesetzes müssen Personen mit Führungsaufgaben und bestimmte nahestehende Personen über den Kauf und Verkauf von MAN-Aktien und sich auf diese beziehende Finanzinstrumente dem Emittenten und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) berichten. Im Geschäftsjahr 2011 wurde keine Transaktion gemeldet. Mitteilungen werden ggf. auf der Internetseite unter folgender Adresse veröffentlicht:

[www.man.eu/MAN/de/Investor\\_Relations/Corporate\\_Governance/Meldepflichtige\\_Wertpapiergeschaeftel/](http://www.man.eu/MAN/de/Investor_Relations/Corporate_Governance/Meldepflichtige_Wertpapiergeschaeftel/).

Der direkte und indirekte Besitz von Aktien oder von sich auf Aktien beziehenden Derivaten von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern hat nach den vorliegenden Meldungen in keinem Einzelfall und auch nicht in Summe den Schwellenwert von 1 % der ausgegebenen Aktien überschritten.

## **Rechnungslegung**

Der jährliche Konzernabschluss der MAN Gruppe wird vom Vorstand auf Grundlage der „International Financial Reporting Standards“ (IFRS) und der Einzelabschluss der MAN SE gemäß den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellt. Die Abschlüsse werden vom Aufsichtsrat geprüft und gebilligt. Sämtliche Fristen zur Veröffentlichung von Abschlüssen und Zwischenberichten wurden im Berichtsjahr eingehalten. Entsprechend der Empfehlung in Ziffer 7.1.2 des DCGK werden die Halbjahres- und Quartalsberichte bei MAN vom Prüfungsausschuss vor der Veröffentlichung mit dem Vorstand erörtert.

## **Abschlussprüfung**

Der Aufsichtsrat hat im Berichtsjahr die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München (PwC), zum Abschlussprüfer vorgeschlagen, die Hauptversammlung ist diesem Vorschlag gefolgt. Die PwC hat ihre Unabhängigkeit gegenüber dem Prüfungsausschuss von MAN bestätigt. Es wurde des Weiteren vereinbart, dass Abschluss- und Befangenheitsgründe, die während der Prüfung auftreten könnten, unverzüglich dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses gemeldet werden, soweit diese nicht unverzüglich beseitigt werden konnten.

## **Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2011**

### **Vergütungen der Mitglieder des Vorstands im Jahr 2011**

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. Über das derzeit gültige Vergütungssystem hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 12. Februar 2010 sowie – hinsichtlich der Bemessung der Tantieme – im schriftlichen Verfahren im Juni 2010 beschlossen.

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 seines Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die ansonsten bei MAN gilt.

## **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 bestehen aus an den geschäftlichen Erfolg gebundenen Komponenten und aus Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter.

### **A) Feste Vergütung**

Die feste Vergütung wird als monatliches Gehalt geleistet. Hinzu kommen Sachbezüge, die insbesondere die Gestellung eines Dienstwagens sowie die Übernahme von Versicherungsprämien umfassen. Zudem stehen den Vorstandsmitgliedern Fahrer für Dienstreisen 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**

Die auf den geschäftlichen Erfolg ausgerichtete variable Vergütung (Tantieme) orientiert sich jeweils zu gleichen Teilen an zwei Performance-Komponenten:

#### **Performance-Komponente 1**

Als Performance-Komponente 1 ist die Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ definiert, die der Differenz zwischen dem Return on Capital Employed (ROCE) und dem Kapitalkostensatz Weighted Average Cost of Capital (WACC) entspricht.

Der Durchschnitt der Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ des laufenden und des jeweils folgenden Geschäftsjahres wird mit dem vorab vom Aufsichtsrat festgelegten Zielwertkorridor verglichen.

Ein Unterschreiten des unteren Zielwertkorridor-Punktes entspricht einem Zielerreichungsgrad von 0 %. Das Erreichen des oberen Zielwertkorridor-Punktes entspricht dem maximalen Zielerreichungsgrad von 200 %. Zwischen dem unteren und dem oberen Zielwertkorridor-Punkt wird der Zielerreichungsgrad linear ermittelt.

Bei einem Zielerreichungsgrad von 100 % werden 0,75 Jahres-Fixgehälter, bei einem Zielerreichungsgrad von 200 % die für diese Performance-Komponente maximal erzielbare Tantieme in Höhe von 1,5 Jahres-Fixgehältern vergütet. Sofern der Zielerreichungsgrad des Folgejahres über dem des laufenden Geschäftsjahres liegt und damit den Durchschnittswert verbessert, erfolgt eine Nachvergütung, sofern nicht die Obergrenze bei 200 % Zielerreichung greift. Analog wird bei einer im Folgejahr niedrigeren Zielerreichung die Tantieme des Folgejahres entsprechend nach unten korrigiert.

Der aktuell gültige Zielwertkorridor für die Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ umfasst den Bereich von -5 % bis +5 %. Zwischen diesen Eckpunkten verläuft der Zielerreichungsgrad linear von 0 % bis 200 %.

Demzufolge werden ab einem Wert von 5,0 % 1,5 Jahres-Fixgehälter und bei einem den Kapitalkosten entsprechendem ROCE 0,75 Jahres-Fixgehälter vergütet.

### Performance-Komponente 2

Als zweite Performance-Komponente wird der Return on Equity (vor Steuern) des jeweiligen Geschäftsjahres mit dem vorab definierten Zielwert verglichen. Die Ermittlung des Zielerreichungsgrads erfolgt analog den Ausführungen zur Performance-Komponente 1.

Der aktuelle Zielkorridor reicht von einem Return on Equity von 4 % bis 20 %. Zwischen diesen Eckpunkten verläuft der Zielerreichungsgrad linear von 0 % bis 200 %. Demzufolge werden ab einem Return on Equity von 20 % die für diese Komponente maximal möglichen 1,5 Jahres-Fixgehälter und bei einem Return on Equity von 12 % 0,75 Jahres-Fixgehälter vergütet.

Die Hälfte der Tantieme aus dieser Komponente wird als so genannte variable Aktien-Tantieme ausbezahlt. Unter Abzug der Steuerlast ist dieser Betrag der Aktien-Tantieme für den Erwerb von Stammaktien der MAN SE zu verwenden, die einer Haltefrist von 4 Jahren unterliegen.

Die Gesamt-Tantieme aus beiden Komponenten ist somit auf das dreifache der jährlichen festen Vergütung begrenzt und kommt nur dann zur Auszahlung, wenn die MAN Gruppe einen Return on Sales (ROS) von mehr als 2 % erreicht.

### Ergebnisse des Geschäftsjahres 2011

In 2011 ergab sich für die Tantieme folgende Zielsetzung und Zielerreichung:

Performance-Komponente	100%-Zielwert	200%-Wert (Cap)	Ist-Wert 2011	Ziel-erreichung	Tantieme
1 * (ROCE – WACC)	0 %	5 %	14,4 %	200 % (Cap)	1,5 Fixgehälter
2 Return on Equity	12 %	20 %	11,3 %	91,25 %	0,68 Fixgehälter

\* Diesem Bestandteil liegt eine Durchschnittsbetrachtung des betreffenden und des jeweils folgenden Geschäftsjahres zugrunde. Daher handelt es sich hier um eine ggf. zurückzuzahlende Abschlagszahlung.

Ergänzende Information zur Tantieme für das Geschäftsjahr 2010:

Bei Performance-Komponente 1 liegt eine Durchschnittsbetrachtung des betreffenden und des jeweils folgenden Geschäftsjahres zugrunde. Die Berechnung dieser Komponente mit den nun vorliegenden Ist-Zahlen von 2010 und 2011 ergibt keine Nachverrechnung in dieser Komponente.

### **C) MAN-Aktien-Programm**

Als zusätzliche Vergütungskomponente wird eine für den Erwerb von Stammaktien der MAN SE zweckgebundene Barvergütung in Höhe von 50 % der jährlichen festen Vergütung gewährt. Unter Abzug der Steuerlast sind für diesen Betrag Stammaktien der MAN SE zu erwerben, die einer Haltefrist von 4 Jahren unterliegen.

Durch die Verpflichtung, signifikante Teile der Vergütung für mindestens 4 Jahre unter dem MAN-Aktien-Programm bzw. der variablen Aktien-Tantieme in Stammaktien der MAN SE zu investieren, ist die langfristige, verfügbare Gesamtvergütung des Vorstands zu einem nennenswerten Teil direkt von der Kursentwicklung der Stammaktie der MAN SE abhängig.

### **D) Betriebliche Altersversorgung**

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

Die MAN SE 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 sonstiger geeigneter Parameter 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 Kontenstand, mindestens aber ein Kapital in Höhe von 2 Mio. € ausgezahlt.

### **Vergütung der Vorstandsmitglieder 2011**

Insgesamt belief sich die Vergütung der aktiven Mitglieder des Vorstands für ihre Tätigkeit im Geschäftsjahr 2011 auf 7 322 T€ zzgl. 895 T€ für Altersversorgung (Vorjahr: 10 549 T€ zzgl. 656 T€ für Altersversorgung). Einzelheiten ergeben sich in individualisierter Form unter Angabe der erfolgsunabhängigen, erfolgsabhängigen und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung aus der unter Kapitel 23 des Anhangs abgedruckten Aufstellung, auf die verwiesen wird.

Zusätzlich wurden im Geschäftsjahr 2011 an im Geschäftsjahr 2009 bzw. 2011 ausgeschiedene Vorstände Abfindungen von insgesamt 2 930 T€ (Vorjahr 7 142 T€) gezahlt. Hierfür wurden bereits im Ge-

schäftsjahr 2009 bzw. in 2011 entsprechende Rückstellungen gebildet. Auch diese Positionen sind unter dem vorgenannten Kapitel des Anhangs näher dargestellt.

### **Besondere dienstvertragliche Regelungen**

Im Fall einer vorzeitigen Beendigung einer Bestellung ohne wichtigen Grund und auf Veranlassung der Gesellschaft erhält das betroffene Mitglied des Vorstands aufgrund einer ab 2010 geltenden Regelung 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; die Bezugsbasis zur Berechnung der Höhe der Beiträge zum Versorgungssystem ermäßigt sich dementsprechend. Für die Berechnung der nach Ausscheiden des Vorstandsmitglieds als Abfindung fortgezahlten Tantieme wird auf das abgelaufene Geschäftsjahr und auf die voraussichtliche Tantieme für das laufende Geschäftsjahr abgestellt.

Bei Beendigung einer Bestellung auf Veranlassung eines Mitglieds des Vorstands - dies ist unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von 18 Monaten ohne Angabe von Gründen möglich - werden Leistungen lediglich bis zum Ablauf der Kündigungsfrist gewährt. Besondere Change-of-Control-Regelungen sind nicht vorgesehen.

### **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.

Auf eine am langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtete Vergütungskomponente ist, da Erfolgsbeiträge praktisch kaum messbar sind, bei den Aufsichtsratsvergütungen verzichtet worden. Von der entsprechenden Anregung des DCGK (Ziffer 5.4.6) wird damit abgewichen.

Die Zustimmung zur Vergütung des ersten Aufsichtsrats einer SE wurde vorsorglich zum Ende der satzungsmäßigen ersten Amtszeit des Aufsichtsrats in der Hauptversammlung 2011 eingeholt.

### **Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder 2011**

Die insgesamt an die Mitglieder des Aufsichtsrats für 2011 zu zahlenden Vergütungen belaufen sich auf 2 220 T€ (Vorjahr: 2 183 T€). Mitgliedern des Aufsichtsrats der MAN SE wurden zudem für Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften für das Geschäftsjahr 2011 Vergütungen in Höhe von insgesamt 73 T€ (Vorjahr: 68 T€) gewährt. Eine individualisierte Aufstellung über die Bezüge der Aufsichtsratsmitglieder, die dem Aufsichtsrat im Jahr 2011 angehört haben, findet sich unter Kapitel 24 des Anhangs, auf das verwiesen wird.

### **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 2011 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden sind, erhalten keine Vergütungen.

## **(2) Sonstige Unternehmensführungspraktiken**

Die MAN SE ist die konzernleitende Holding der MAN Gruppe. Diese wird als Vertragskonzern geführt, d. h. alle wesentlichen deutschen Tochtergesellschaften, an denen die MAN SE 100% der Anteile hält, sind durch Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge in den Konzern eingebunden.

Die Zuordnung von Aufgaben und Verantwortung innerhalb der MAN Gruppe wird durch das Führungsprinzip „Industrial Governance“ geregelt. Eine Darstellung ist im Internet unter [www.man.eu/MAN/de/Investor\\_Relations/Strategie/](http://www.man.eu/MAN/de/Investor_Relations/Strategie/) zugänglich. Danach liegt die strategische Führung der MAN Gruppe beim Vorstand der MAN SE, während die Unternehmensbereiche die operative Verantwortung für ihren jeweiligen Geschäftsbereich haben.



Die Aufgaben der MAN SE als Zentrale sind die Entwicklung der Gesamtstrategie und der Struktur der Gruppe, die Förderung und der Einsatz von Führungskräften, die zielorientierte und aktive Steuerung sowie die zentrale Finanzierung der Gruppe. Weiterhin sind zentrale Funktionen das Controlling, die Konzernrevision und das Compliance Management.

Flankiert wird dieses Management-System durch Shared Services für die gesamte Gruppe. So werden Finanzdienstleistungen und Personaldienstleistungen durch eigene Gesellschaften, die MAN Finance International GmbH und die MAN HR Services GmbH, erbracht.

Für die MAN Gruppe gelten zur Vereinheitlichung der Standards Konzernrichtlinien.

Die wesentlichen geltenden ethischen und Compliance-Anforderungen sind für die MAN Gruppe im Code of Conduct niedergelegt. Dieser ist im Internet zugänglich unter [www.man.eu/MAN/de/Unternehmen/Management/Code\\_of\\_Conduct](http://www.man.eu/MAN/de/Unternehmen/Management/Code_of_Conduct). Er nennt als verbindliche Verhaltensrichtlinie für alle Mitarbeiter der MAN Gruppe wichtige Grundregeln sowie Mindeststandards. Ziel ist es, allen Mitarbeitern bei rechtlichen und ethischen Herausforderungen in ihrer täglichen Arbeit Orientierung zu geben und richtiges Verhalten zu fördern. Insbesondere enthält der Code of Conduct ein eindeutiges Bekenntnis zum freien und fairen Wettbewerb. Wettbewerbswidriges Verhalten und Korruption in jeder Art sind unzulässig. Regelungen zur Konkretisierung der Anforderungen des Code of Conduct sind in Konzernrichtlinien, wie z. B. der Richtlinie zum Umgang mit Geschenken, Bewirtungen und Einladungen, enthalten.

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

Die Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats selbst sowie auch der Aufsichtsratsausschüsse ist im Anhang zum Jahresabschluss auf den Seiten 42 ff dargestellt.

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

Ausschüsse des Vorstands bestehen nicht.

### **Arbeitsweise der Aufsichtsratsausschüsse**

Vom Aufsichtsrat der MAN SE sind zwei paritätisch besetzte Ausschüsse, das Präsidium sowie der Prüfungsausschuss, gebildet. Beide Ausschüsse bestehen aus jeweils sechs Ausschussmitgliedern. Während dem Präsidium der Vorsitzende des Aufsichtsrats und der erste sowie der weitere Stellvertreter sowie drei weitere vom Aufsichtsrat zu wählende Mitglieder angehören, werden sämtliche Mitglieder des Prüfungsausschusses vom Aufsichtsrat gewählt.

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats ist zugleich Vorsitzender des Präsidiums. Der Prüfungsausschuss hat seinen Vorsitzenden aus dem Kreis der Anteilseigner zu wählen.

Die Aufgaben des Präsidiums bestehen darin, Vorstandspersonalien, insbesondere die Anstellungsverträge und sonstige Verträge mit Vorstandsmitgliedern sowie Zustimmungen zur Ausübung von Nebentätigkeiten durch Mitglieder des Vorstands, zu behandeln. Entscheidungen sind nur insoweit delegiert, als nicht das Gesamtgremium des Aufsichtsrats kraft Gesetzes zuständig ist. Dies gilt insbesondere hinsichtlich der Entscheidungen des Aufsichtsrats zur Struktur der Vergütungen für Vorstandsmitglieder und – seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung – auch für die Festsetzung der Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder; das Präsidium hat hierzu Vorschläge zu erarbeiten und dem Gesamtplenium zu unterbreiten. Weiter obliegt dem Präsidium die Aufgabe, die langfristige Nachfolgeplanung für den Vorstand durchzuführen und über die Gewährung von Krediten an die in § 89 und § 115 des Aktiengesetzes genannten Personen zu entscheiden.

Das Präsidium beschäftigt sich zudem mit Vorschlägen für die Bestellung von Vorständen und die Beendigung von Mandaten und unterbreitet dem Gesamtplenium des Aufsichtsrats diesbezüglich Vorschläge.

Weitere Aufgabenstellung für das Präsidium ist, die Sitzungen des Aufsichtsrats vorzubereiten. Von Seiten des Präsidiums werden hinsichtlich der zu fassenden Beschlüsse Beschlussempfehlungen an den Aufsichtsrat abgegeben.

Die nach der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats dem Prüfungsausschuss zugewiesenen Aufgaben bestehen im Wesentlichen darin,

- die Halbjahres- und Quartalsfinanzberichte vor deren Veröffentlichung mit dem Vorstand zu erörtern und die Entscheidung des Aufsichtsrats über die Feststellung des Jahresabschlusses und die Billigung des Konzernabschlusses vorzubereiten; hierzu gehören insbesondere auch die Befassung mit Fragen der Rechnungslegung und die Erörterung des Prüfungsberichts mit dem Abschlussprüfer;
- sich mit Fragen des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems sowie der Compliance zu befassen; und
- Entscheidungen des Aufsichtsrats über den Vorschlag zur Wahl des Abschlussprüfers durch die Hauptversammlung und über die Erteilung des Prüfungsauftrages für den Jahres- und Konzernabschluss vorzubereiten.

Des Weiteren besteht der Nominierungsausschuss, der aus den Anteilseignervertretern im Präsidium gebildet ist. Er hat die Aufgabe – unter Berücksichtigung der gesetzlichen Bestimmungen und der gemäß Entsprechenserklärung der Gesellschaft umgesetzten Regelungen des DCGK – Kandidaten für Aufsichtsratsmandate, die bestmöglich die Eignungskriterien erfüllen und zur Übernahme eines Mandats bereit sind, zu identifizieren und dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Kandidaten vorzuschlagen.

Das Präsidium tagt grundsätzlich vor jeder Aufsichtsratssitzung. Sitzungen des Prüfungsausschusses finden im Zusammenhang mit der Aufstellung der Jahresabschlüsse vor der Bilanzaufsichtsratssitzung im Frühjahr, vor der Beauftragung des Abschlussprüfers sowie im Zusammenhang mit den Quartalsabschlüssen statt. Darüber hinaus werden bei Bedarf zusätzliche Sitzungen des Präsidiums und des Prüfungsausschusses anberaumt.

Bei entsprechender Anordnung durch den Vorsitzenden eines Ausschusses können Sitzungen des Aufsichtsrats auch in Form von Video- oder Telefonkonferenzen abgehalten oder einzelne Aufsichtsratsmitglieder im Wege der Videoübertragung oder telefonisch zugeschaltet werden. Außerhalb von Sitzungen sind Beschlussfassungen schriftlich, per Telefax oder per E-Mail oder mittels sonstiger gebräuchlicher Telekommunikationsmittel zulässig, wenn der Vorsitzende des Aufsichtsrats dies anordnet und kein Mitglied des Aufsichtsrats diesem Verfahren unverzüglich in Textform widerspricht.

Wie auch im Aufsichtsrat bedürfen Beschlüsse der Ausschüsse – soweit nicht gesetzlich anderweitig bestimmt – der einfachen Stimmenmehrheit. Bei Stimmgleichheit gibt die Stimme des Vorsitzenden den Ausschlag (Stichentscheid).

Der Vollzug von Beschlüssen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse obliegt dem Aufsichtsratsvorsitzenden.

Konferenzsprache der Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse ist deutsch mit Übersetzungen in die Landessprache von Mitgliedern des Aufsichtsrats, soweit diese es verlangen.

Regelmäßig nehmen – wie auch an den Aufsichtsratssitzungen – die Vorstandsmitglieder an Ausschusssitzungen teil. Zu Präsidiumssitzungen wird zumindest der Vorstandssprecher bzw. -vorsitzende und zu Prüfungsausschusssitzungen wird zumindest der Finanzvorstand hinzugezogen.

## 8. Ausblick

Die MAN SE ist 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 vereinnahmt. Die im folgenden beschriebenen Erwartungen in Bezug auf die Geschäftsentwicklung dürften sich auch weiterhin positiv auf das Ergebnis der MAN SE auswirken. Der Ausblick des Konzerns ist somit auch für die MAN SE zutreffend.

### **Weltweit gedämpfte Wachstumsaussichten**

Das Management der MAN Gruppe geht aus heutiger Sicht davon aus, dass sich das weltweite Wirtschaftswachstum im Jahr 2012 weiter leicht abschwächt und sich hieraus dämpfende Einflüsse auf die für MAN relevanten Märkte ergeben. Die grundlegenden langfristigen Wachstumstrends in den Märkten für Transport und Energie werden hierdurch überlagert.

Die bereits im Jahr 2011 sichtbare Verlangsamung des wirtschaftlichen Wachstums wird sich im Jahr 2012 fortsetzen. In seinem aktuellen Wintergutachten prognostiziert das Institut für Weltwirtschaft (IfW) für das Jahr 2012 ein Wachstum des weltweiten Bruttoinlandsproduktes von nur noch 3,4 % nach 3,8 % im Jahr 2011.

Diese Entwicklung wird im Wesentlichen von den fortgeschrittenen Volkswirtschaften und darin insbesondere vom Euroraum beeinflusst. Für den Euroraum erwartet das IfW im Jahr 2012 einen leichten Rückgang des Bruttoinlandsproduktes von -0,1 %, nach einem Wachstum von 1,5 % im Jahr 2011. Die Unsicherheit über den Fortgang der Schuldenkrise in Europa wird insbesondere zu Jahresbeginn zu einem Rückgang der gesamtwirtschaftlichen Produktion führen. Für das Jahr 2013 wird unter der Annahme, dass sich die Schuldenkrise der Euroländer nicht weiter zuspitzen wird, wieder ein moderates Wachstum von 1,2 % im Euroraum erwartet.

Innerhalb Europas werden im Jahr 2012 mehrere südeuropäische Länder negative Wachstumsraten aufweisen, während in Zentraleuropa nur marginales Wachstum erwartet wird. Für Deutschland prognostiziert das IfW einen Rückgang des Wachstums auf nur noch 0,5 %. Die EU-Beitrittsländer sind wegen ihrer Integration in die Produktionsketten sehr anfällig für die Konjunkturrisiken des Euroraums. Daher erwartet das IfW für 2012 in diesen Ländern nur noch ein verhaltenes Wirtschaftswachstum in Höhe von 1,8 %. Im Jahr 2013 sollte sich deren Konjunktur parallel zur wirtschaftlichen Entwicklung in Westeuropa wieder beschleunigen.

In den Vereinigten Staaten werden strukturelle Schwächen wie die hohe Verschuldung der Privathaushalte und die Überkapazitäten am Immobilienmarkt auch in den Jahren 2012 und 2013 eine signifikante Steigerung des Wirtschaftswachstums verhindern. Das IfW erwartet zwar einen langsamen Rückgang der Inflations- und Arbeitslosenraten der US-Wirtschaft, prognostiziert aber für die beiden Jahre lediglich Wachstumsraten um 2 %.

Treiber des weltweiten Wirtschaftswachstums bleiben weiterhin die BRIC-Staaten, Lateinamerika und die ostasiatischen Schwellenländer. Es wird zwar erwartet, dass das rückläufige Wachstum der fortgeschrittenen Länder 2012 wegen der Verflechtung der Güter- und Finanzmärkte hier negative Auswirkungen haben wird. Andererseits weisen diese Länder vielfach sehr solide makroökonomische Fundamentaldaten auf und verfügen über Möglichkeiten zu geld- und fiskalpolitischen Maßnahmen. Dabei wird die Politik immer die Balance zwischen hohem Wachstum ohne Überhitzung und erträglichen Inflationsraten zu halten versuchen. Insgesamt prognostiziert das IfW für diese Staatengruppe für 2012 nur leicht rückläufige Wachstumsraten gegenüber 2011.

In Lateinamerika wird der durch höhere Realeinkommen stimulierte private Konsum ein wesentlicher Treiber des Wirtschaftswachstums bleiben. Gegenläufig wirken eine restriktivere Geldpolitik, um Inflations Tendenzen zu bekämpfen, sowie eine eventuelle Abschwächung der Rohstoffnachfrage der Industriestaaten. Daher erwartet das IfW auch in den folgenden zwei Jahren für Lateinamerika eine aufwärtsgerichtete Konjunktur mit Wachstumsraten zwischen 4 % und 5 %. Für Brasilien wird wieder eine leichte Zunahme des Wachstums auf 5 % im Jahre 2012 und 5,5 % im Jahr 2013 prognostiziert.

Das Wachstum in China und Indien wird sich trotz notwendiger Maßnahmen zur Inflationsbekämpfung und der Aufwertung der chinesischen Währung zwar verlangsamen, aber mit 8 % bzw. 7 % auch weiterhin auf einem hohen Niveau liegen. Die russische Volkswirtschaft kann, unterstützt durch einen hohen Ölpreis und expansive Fiskalpolitik, auch weiterhin jährliche Wachstumsraten um 4 % realisieren. Für die südostasiatischen Volkswirtschaften erwartet das IfW auch für die Jahre 2012 und 2013 jährliche Wachstumsraten von etwa 5 %.

Der europäische Nutzfahrzeugmarkt zeigte sich 2011 trotz des bereits rückläufigen Wirtschaftswachstums mit einem Anstieg von über 29 % sehr stark. Aufgrund des erreichten hohen Niveaus und der sich verschlechternden Konjunkturerwartungen geht MAN für das Jahr 2012 aus heutiger Sicht von einer Stabilisierung des Marktes auf dem Vorjahresniveau aus.

In Russland bleibt die Nachfrage nach Lkw, begünstigt durch die Entwicklung des Energiesektors und fiskalische Maßnahmen, weiterhin hoch. MAN baut daher seine Präsenz in Russland mit einer eigenen Fertigung in St. Petersburg aus. In den anderen GUS-Staaten ist mit leichtem Marktwachstum zu rechnen.

China wird weiterhin mit Abstand der weltgrößte Markt für schwere Lkw bleiben, auch wenn das Marktvolumen derzeit aufgrund des Wegfalls staatlicher Kaufanreize und der verbesserten Nutzung der bestehenden Fahrzeugflotte leicht sinkt und in den nächsten Jahren annähernd konstant bleiben dürfte. Durch die langfristige strategische Partnerschaft mit und der Beteiligung an der Sinotruk Ltd., Hongkong/China, ist MAN ebenfalls in China präsent. Verkaufsstart für die neue gemeinsame Marke SITRAK ist für 2013 geplant.

Der indische Nutzfahrzeugmarkt wird in den nächsten Jahren insbesondere im Bereich der Schweren

Lkw wachsen. Treiber sind dabei das Wachstum der Industrieproduktion, der Ausbau der Infrastruktur und der Erneuerungsbedarf der Fahrzeugflotte aufgrund verschärfter staatlicher Regulierung. Mit der Vereinbarung zur Übernahme des bisherigen Gemeinschaftsunternehmens MAN FORCE TRUCKS Pvt. Ltd. unterstreicht MAN die hohe Bedeutung des indischen Marktes im Rahmen seiner BRIC-Strategie.

Brasilien ist nach wie vor der Wachstumsmotor in Lateinamerika. Hier ergeben sich aufgrund des anhaltenden, wenn auch leicht rückläufigen Wirtschaftswachstums Marktpotenziale für Lkw und Busse. Diese werden durch das hohe Flottenalter, den Ausbau der Infrastruktur und durch entsprechende Investitionen im Vorfeld der Fußball-WM 2014 sowie der Olympischen Spiele 2016 verstärkt. Im 1. Halbjahr 2012 ist jedoch aufgrund der Umstellung auf die Abgasnorm Euro V mit einem deutlichen Rückgang der Nachfrage zu rechnen, so dass der Markt gegenüber 2011 insgesamt sinken wird.

Im Busbereich erwartet MAN regional unterschiedliche Marktentwicklungen. Ein starkes Bevölkerungswachstum, die kontinuierliche Zunahme der städtischen Bevölkerung und eine steigende Reisebereitschaft treiben insbesondere in den Schwellen- und Entwicklungsländern den Bedarf an Stadt- und Reisebussen. In Europa hingegen ist trotz laufender Modernisierungsprogramme und Liberalisierung im öffentlichen Verkehr nur mit geringen Wachstumsraten zu rechnen. Die vor dem Hintergrund der erforderlichen Haushaltskonsolidierung mittelfristig zu erwartenden Kürzungen bei den öffentlichen Ausgaben werden die Marktentwicklung in Europa dämpfen.

Das fortgesetzte Wachstum der Schwellen- und Entwicklungsländer wird in den Jahren 2012 und 2013 die Märkte für Anwendungen in der Prozessindustrie und der Energieerzeugung treiben. Der langfristige Trend zu höherem Energiebedarf wird unverändert zu Investitionen in die Öl- und Gasgewinnung führen. In den entwickelten Volkswirtschaften wird insbesondere die Nachfrage nach Lösungen steigen, die durch die Nutzung alternativer Energiequellen die Energiewende unterstützen. Für MAN ergeben sich hieraus auch in den nächsten beiden Jahren Marktchancen im Geschäftsfeld Power Engineering, insbesondere durch innovative Produkte und Pakete aus Dienstleistungen und Verbesserungen der Effizienz bestehender Anlagen.

Im Schiffbau ist von einem rückläufigen Markt für Containerschiffe und Massengutfrachter auszugehen, da aufgrund des verlangsamten weltweiten Wachstums das Handelsvolumen derzeit stagniert und sich gleichzeitig durch die Auslieferungen neuer Schiffe die Transportkapazität weiter erhöht. Die Überkapazitäten haben sich in einer Verschärfung des Wettbewerbs der Reedereien niedergeschlagen und zu rückläufigen Frachtraten geführt. Derzeit konzentriert sich die Branche daher zunehmend auf den Bau von Spezialschiffen, z.B. für den Offshore-Bereich oder LNG-Tanker. MAN rechnet für das Jahr 2012 mit einer weiteren leichten Erholung in den Nischenmärkten. In Summe wird die Branche aber dauerhaft auf einem deutlich niedrigeren Niveau liegen als in den Boomjahren 2005 bis 2008.

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

Für das Jahr 2012 geht das Management der MAN Gruppe von einer konjunkturellen Abschwächung aus. Darüber hinaus bestehen erhebliche Unsicherheiten in Bezug auf das wirtschaftliche Umfeld, insbesondere angesichts der Schuldenkrise in Europa. Unter der Annahme, dass es der Politik gelingt, für eine Beruhigung der Finanzmärkte zu sorgen und damit ein gravierendes Übergreifen auf die Realwirtschaft zu verhindern, erwartet der Vorstand der MAN SE Folgendes:

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles geht MAN für das Jahr 2012 von einem europäischen Nutzfahrzeuggeschäft auf dem Niveau des Jahres 2011 aus. In Brasilien wird der Absatz wegen der Umstellung auf die Abgasnorm Euro V rückläufig sein. Der Umsatz im Geschäftsfeld Commercial Vehicles wird daher leicht um bis zu 5 % sinken. Die Umsatzrendite wird aufgrund des Rückgangs des margenstärkeren Geschäftes in Lateinamerika und zunehmenden Wettbewerbs in stagnierenden Märkten unter dem Vorjahreswert liegen, wobei eine Umsatzrendite von etwa 7 % angestrebt wird.

Im Geschäftsfeld Power Engineering wird für das Jahr 2012 ein Anstieg des Umsatzes um 5 % erwartet, der von den gestiegenen Auftragseingängen des Jahres 2011 gestützt wird. Die Umsatzrendite wird weiterhin gut im zweistelligen Bereich bleiben und sich gegenüber dem Jahr 2011 sogar leicht verbessern.

Für die MAN Gruppe insgesamt wird daher wegen des größeren Gewichtes von Commercial Vehicles gegenwärtig von einem leicht rückläufigen Umsatz ausgegangen, der ein rückläufiges Operatives Ergebnis nach sich ziehen wird. Die Umsatzrendite wird leicht zurückgehen und etwa dem Mittelwert der langfristigen Zielrendite von 8,5 % entsprechen.

Die Entwicklung im Jahr 2013 ist wesentlich davon abhängig, wie stark die konjunkturelle Abschwächung im Jahr 2012 ausfällt und ob die Unsicherheiten an den Finanzmärkten verringert werden können. Unter der Annahme, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft im Jahr 2013 wieder beschleunigt und insbesondere der Euroraum wieder wächst, wird die MAN Gruppe 2013 ihren Kurs des profitablen Wachstums fortsetzen können. Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles kann der Umsatz dann um mehr als 5 % steigen, getragen von einem wieder wachsenden europäischen und brasilianischen Nutzfahrzeugmarkt. Dabei wird eine Umsatzrendite von über 7 % angestrebt. Im Geschäftsfeld Power Engineering wird das Umsatzwachstum im Wesentlichen aus dem Geschäft mit Turbomaschinen, Kraftwerksanwendungen und Windkraftgetrieben resultieren und wiederum etwa 5 % betragen. Die Umsatzrendite sollte stabil auf dem erreichten hohen Niveau liegen. Für die MAN Gruppe geht der Vorstand für das Jahr 2013 von einem Umsatzwachstum von über 5 % und einer Umsatzrendite aus, die wieder über dem Mittelwert der langfristigen Zielrendite von 8,5% liegt.

Bei seinen Markteinschätzungen und den daraus abgeleiteten Entscheidungen ist sich der Vorstand bewusst, dass im derzeitigen von Unsicherheit geprägten Umfeld Abwärtsrisiken bestehen, die einen erheblichen Einfluss auf das prognostizierte Wachstum und die Profitabilität haben können. Das Management verfolgt kontinuierlich die weitere wirtschaftliche Entwicklung und wird bei einer Verschlechterung

zung der wirtschaftlichen Lage umgehend Maßnahmen – insbesondere eine Anpassung der Produktionskapazität – ergreifen, sollte dies erforderlich werden.

### **Langfristig angelegte Wachstumsstrategie**

Die MAN Gruppe wird ihre Strategie des profitablen Wachstums mit Fokussierung auf Transport und Energie auch in Zukunft fortführen. Hierbei spielt das internationale Wachstum eine besondere Rolle. MAN verstärkt daher konsequent seine Präsenz insbesondere in den BRIC-Ländern. Aber auch die ostasiatischen und südamerikanischen Schwellenländer bieten interessante Wachstumspotenziale für MAN. Die Stärkung des After Sales-Bereichs bildet in allen Geschäftsfeldern einen weiteren Schwerpunkt. Technologieführerschaft ist für MAN ein wesentlicher Erfolgsfaktor. MAN entwickelt innovative Produkte und Lösungen, die am Bedarf der Kunden und Märkte ausgerichtet sind. Im Vordergrund stehen dabei die Anforderungen, Kraftstoffverbrauch und Emissionen zu reduzieren sowie effizient, zuverlässig und umweltschonend Energie zu erzeugen.

### **Erhöhte Flexibilität schafft Spielräume**

MAN hat seit dem wirtschaftlichen Einbruch des Jahres 2008 konsequent daran gearbeitet, seine Flexibilität zu erhöhen. Damit kann MAN heute besser auf einen Rückgang des Geschäftes reagieren oder sich ergebende Marktchancen nutzen. Neben der wachsenden geographischen Diversifizierung ist hier insbesondere die Flexibilisierung der Kostenstrukturen zu nennen. Einem Nachfragerückgang kann MAN durch flexible Fertigungskonzepte, Reduzierung der Zahl der Leiharbeiter oder befristet Beschäftigten sowie die Nutzung von Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit begegnen. Auch der Einkauf richtet im Einklang mit der internationalen Wachstumsstrategie seinen Fokus weiter auf die globalen Beschaffungsmärkte und erhöht die Flexibilität durch den Ausbau des Dual Sourcing. Basis erfolgreicher und effizienter Beschaffung ist ein kontinuierliches Monitoring der Lieferantenbeziehungen im Rahmen des präventiv ausgerichteten Risikomanagementsystems. Handlungsspielräume wurden auch durch die Verbesserung der Prozesse zur Steuerung des Net Working Capitals und die Diversifizierung der Finanzierung geschaffen.

### **Kooperation mit Volkswagen und Scania**

Die vertiefte Kooperation von MAN, Volkswagen und Scania wird den Wachstumskurs der MAN Gruppe fördern. Sie schafft die Voraussetzungen für die Hebung umfangreicher Synergiepotenziale. Mittelfristig sind für die beteiligten Unternehmen Synergien in Höhe von mindestens 200 Mio € pro Jahr erzielbar, ein Großteil davon im Bereich Beschaffung. Langfristig liegen weitere substanzielle Potenziale in einer intensiven Zusammenarbeit in der Produktion sowie in der Forschung und Entwicklung. Die MAN Gruppe wird sich aktiv an der Hebung dieser Synergien beteiligen. Die ersten Projektgruppen wurden etabliert und haben die Arbeit aufgenommen.



### **Fortsetzung der internen Synergieprojekte**

MAN hat in den vergangenen beiden Jahren eine Reihe von Synergieprojekten definiert und treibt sie konsequent voran. Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles wird daran gearbeitet, Schwellenländer mit spezifischen Produkten erfolgreich abzudecken, die die in der Gruppe vorhandenen Technologien nutzen. Im Geschäftsfeld Power Engineering kann der Markt für Energieerzeugung durch Angebote von Paketen aus dem gesamten Produktspektrum intensiver bearbeitet werden. Zur Hebung von Synergien im Einkaufsbereich und zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit der Einkaufserfolge wird der nicht produktionsabhängige Bedarf durch einen konzernweiten Einkauf zentral beschafft.

### **Investitionen, Forschung und Entwicklung**

Die MAN Gruppe wird auch 2012 umfangreiche Investitionen tätigen, um den langfristigen Erfolg der MAN Gruppe abzusichern. Neben notwendigen Ersatzinvestitionen wird MAN gezielt in die Modernisierung von Fertigungsstätten sowie den weiteren Ausbau des Service- und Vertriebsnetzes in allen Bereichen investieren. Portfoliomaßnahmen wird das Management bei sich bietender Gelegenheit nutzen.

Nur mit technologisch führenden Lösungen kann MAN die Anforderungen der Kunden und der Gesetzgeber erfüllen. Daher haben Forschung und Entwicklung für die MAN Gruppe eine elementare Bedeutung. Die F&E-Aktivitäten sind streng darauf ausgerichtet, den Kunden Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. F&E-Schwerpunkte sind weiterhin die Fortentwicklung der Nutzfahrzeug- und Dieselmotoren mit Blick auf Leistung, Verbrauch und Abgasnormen sowie die Weiterentwicklung der Lkw- und Busmodelle. Bei der Fortentwicklung des Produktprogramms im Geschäftsfeld Power Engineering liegt ein Schwerpunkt auf der Verbesserung der Effizienz von Anlagen und Systemen. Weiterhin stehen Produkte im Fokus, die auf die Nutzung alternativer Energien ausgerichtet sind, beispielsweise Windkraft. Für die Jahre 2012 und 2013 werden die F&E-Anstrengungen weiter intensiviert und damit einhergehend der Aufwand für Forschung und Entwicklung gegenüber dem Jahr 2011 sowohl absolut als auch relativ zum Umsatz steigen. Ziel ist es, durch F&E die technologische Position zu erhalten und auszubauen.

### **Cashflow**

Aufgrund der konjunkturellen Rahmenbedingungen wird ein besonderes Augenmerk auf dem Cash-Management liegen. Maßnahmen zur Reduzierung von Vorräten und Forderungen durch Prozessverbesserungen werden im Rahmen des konzernweiten Working-Capital-Optimierungsprogramms definiert und kontinuierlich überwacht. Die Finanzierungsstruktur der MAN Gruppe ist darauf ausgerichtet, einen wirtschaftlich sinnvollen Mix aus operativem Cashflow und externer Finanzierung anzustreben. MAN wird 2012 die Kapitalmärkte fortlaufend beobachten und ggf. Maßnahmen ergreifen, um die jederzeitige finanzielle Handlungsfähigkeit zu gewährleisten und sich bietende Chancen nutzen zu können. Hierbei sind die aktuellen Finanzierungsbedingungen, insbesondere die derzeitige europäische Schuldenkrise und die 2013 fällig werdende Tranche der im Jahr 2009 begebenen MAN-Unternehmensanleihe zu berücksichtigen. Weiterhin werden laufend lokale Finanzierungen in Emerging-Market-Ländern und Refinanzierungen des Finanzdienstleistungsgeschäfts über Asset-Backed-Finanzierungen durchgeführt.

Die Nettoverschuldung der MAN Gruppe wird sich im Jahr 2012 deutlich erhöhen. Getrieben wird diese Erhöhung durch die kontinuierliche Ausweitung der Absatzfinanzierung sowie die Zahlungen aus den mit IPIC und MPC getroffenen Vereinbarungen zur Veräußerung von Ferrostaal und die vollständige Übernahme des Joint Ventures mit FORCE Motors Limited, Akurdi/Indien. Zudem hält MAN auch in einer Phase vorübergehend leicht rückläufiger Umsätze an den notwendigen Investitionen in Produkte und Strukturen fest, die das langfristige Wachstum tragen werden.

Auch für das Jahr 2011 möchte die MAN Gruppe ihre Aktionäre unter Berücksichtigung des wirtschaftlichen Umfelds in angemessener Höhe am Unternehmenserfolg partizipieren lassen. Entsprechend wird die Dividende mit 2,30 € je Aktie für 2011 höher ausfallen als für 2010 (2,00 € je Aktie). Eine feste Größe zur Ausschüttungshöhe gibt es nicht, generell strebt die MAN Gruppe eine Quote von 30 bis 60 % des Ergebnisses nach Steuern an.

### **Mitarbeiter**

Die Anzahl der Mitarbeiter (inklusive Leiharbeitnehmer) wird sich in der MAN Gruppe im nächsten Jahr leicht erhöhen, sofern nicht konjunkturbedingte Kapazitätsanpassungen erforderlich werden.

### **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. Eine Vielzahl von Faktoren, von denen zahlreiche außerhalb des Einflussbereichs der MAN Gruppe liegen, beeinflussen die Geschäftsaktivitäten und deren Ergebnis. Diese Faktoren könnten dazu führen, dass die tatsächlichen Leistungen und Ergebnisse des MAN Konzerns wesentlich von denjenigen abweichen, über die zukunftsgerichtete Aussagen gemacht wurden.

## **9. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag**

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

MAN SE

Ungererstr. 69

80805 München

Telefon: +49 89 36098-0

Telefax: +49 89 36098-250

[www.man.eu](http://www.man.eu)