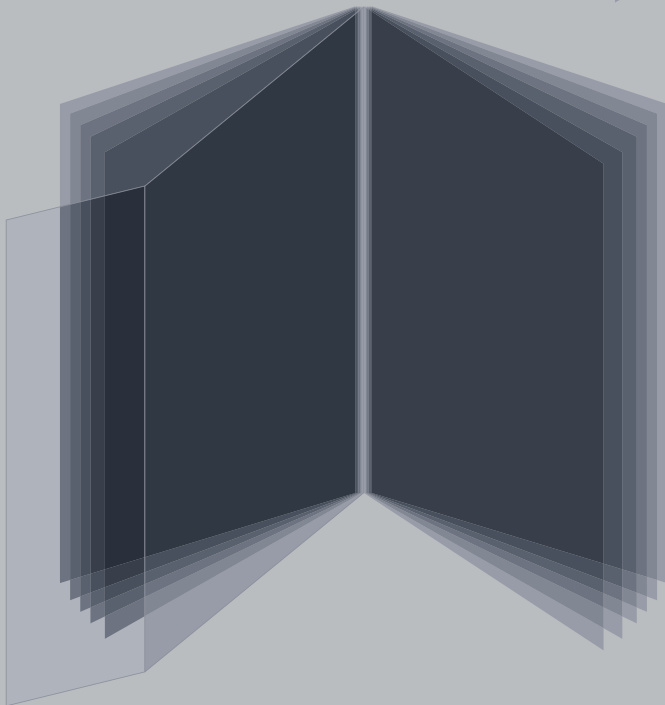
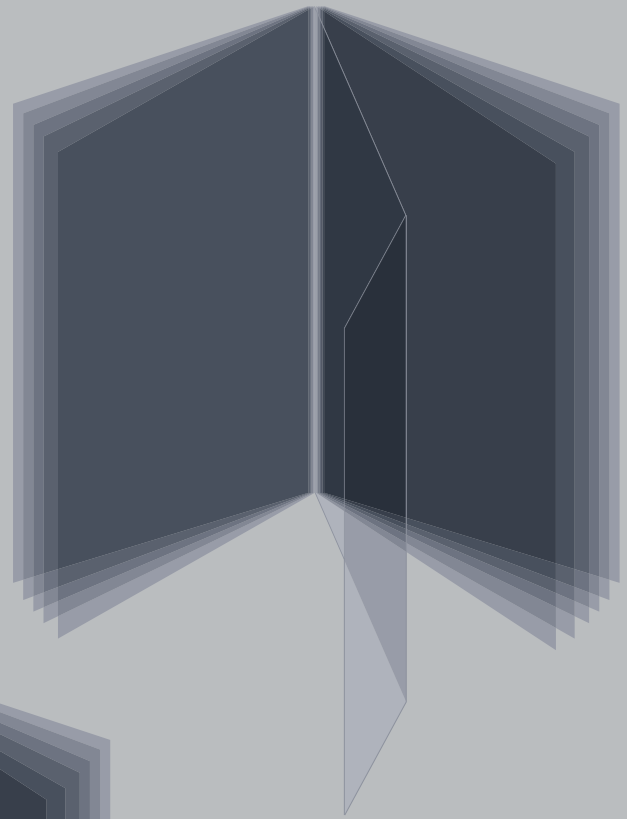
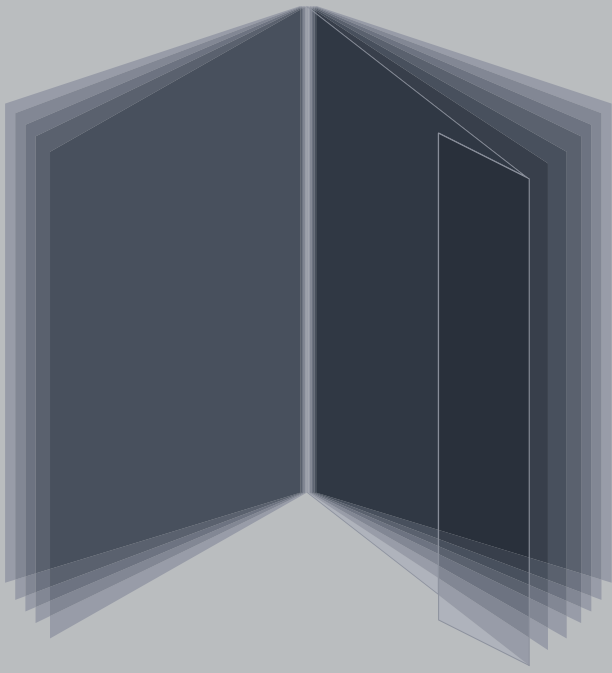


**01**  
An die Aktionäre  
Seite 04–23

**02**  
Die MAN-Welt  
Seite 24–51

**03**  
Konzernlagebericht  
Seite 52–119

**04**  
Konzernabschluss  
Seite 120–190



## Informationen mit einem Griff

Der Ausklapper verbessert die Übersicht im MAN-Geschäftsbericht. Einfach Klapper aufschlagen, die ganze Seite umblättern, und schon ermöglicht ein Index mit Seitenzahlen den schnellen Zugriff auf die gewünschten Informationen.

# 03 Konzernlagebericht

für das Geschäftsjahr 1. Januar  
bis 31. Dezember 2010

Seite 52–119

54	<b>Highlights</b>
55	<b>Geschäftstätigkeit und Strategie der MAN Gruppe</b>
55	Die MAN Gruppe
55	Überblick über die Bereiche
56	Strategie und Stärken der MAN Gruppe
58	Desinvestitionen
59	<b>Geschäftsverlauf und Ertragslage</b>
59	Wirtschaftliches Umfeld
59	Deutliche Erholung des Geschäfts
60	Auftragslage
63	Operatives Ergebnis
64	Gewinn- und Verlustrechnung
64	Überleitung zum Ergebnis nach Steuern
65	Steuerungssystem und Wertmanagement
68	<b>Finanzlage</b>
68	Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements
68	Cashflow
71	Finanzierung der MAN Gruppe
72	Vermögens- und Kapitalstruktur
74	Grundkapital, Genehmigtes und Bedingtes Kapital, Erwerb eigener Aktien
74	Angaben nach § 289 Abs. 4 und 315 Abs. 4 HGB sowie erläuternder Bericht gemäß § 176 Abs. 1 Satz 1 AktG
80	<b>Forschung und Entwicklung</b>
84	<b>Investitionen</b>
85	<b>Beschaffung</b>
86	<b>Mitarbeiter</b>
89	<b>Corporate Responsibility</b>
92	<b>Die Bereiche im Einzelnen</b>
93	MAN Truck & Bus
96	MAN Latin America
98	MAN Diesel & Turbo
103	Renk
104	Sonstige/Konsolidierung
105	Abschluss der MAN SE
106	<b>Risikobericht und Ausblick</b>
106	Risikomanagement
108	Rechnungslegungsbezogenes Risikomanagementsystem und internes Kontrollsystem
109	Chancen und Risiken
113	Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren
113	Compliance
116	Ausblick
119	Ereignisse nach dem Bilanzstichtag



# Konzernlagebericht

## Highlights 2010

### Fokussierung auf Transport und Energie erfolgreich, Operatives Ergebnis verdoppelt

- Auftragseingang mit 15,1 Mrd € gegenüber Vorjahr deutlich gesteigert (+ 53 %)
- Umsatzzuwachs um 22 % auf 14,7 Mrd € (12,0 Mrd €) in einem sich aufhellenden konjunkturellen Umfeld
- Operatives Ergebnis mit 1 035 Mio € (504 Mio €) über den Erwartungen
- Umsatzrendite ROS 7,1 % (4,2 %); Kapitalrendite ROCE 17,4 % (8,8 %)
- Free Cashflow 1,1 Mrd €, Nettoverschuldung sinkt auf unter 1,8 Mrd €
- Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche 5,30 € (-2,69 €), ohne Ergebnis aus Sondervorgängen und ohne Effekte aus Kaufpreisallokationen 3,38 € (1,47 €)
- Dividendenvorschlag: Anhebung auf 2,00 € je Aktie (0,25 €)

### Ausblick 2011

- Umsatzsteigerung im Geschäftsfeld Commercial Vehicles von 10 bis 15 % angestrebt
- Power Engineering: Umsatzrückgang bis zu 5 % möglich
- Verbesserung des ROS um 1 %-Punkt
- Konsequente Fortsetzung der Internationalisierungsstrategie
- Fokus auf Effizienzsteigerungen, Kostendisziplin und Cashflow-Verbesserung

# Konzernlagebericht

## Geschäftstätigkeit und Strategie der MAN Gruppe

### Die MAN Gruppe

Die MAN Gruppe ist mit der Konzentration auf Transport und Energie einer der führenden Engineering-Konzerne in Europa. Im Jahr 2009 wurde die MAN Aktiengesellschaft in eine Europäische Gesellschaft (SE) umgewandelt und firmiert nunmehr unter MAN SE. Der Fokussierungsprozess auf die Bereiche Commercial Vehicles und Power Engineering wurde durch die mehrheitliche Veräußerung der MAN Ferrostaal AG und den Erwerb von MAN Latin America im Jahr 2009 abgeschlossen.

Die MAN-Unternehmen gehören in ihren jeweiligen Märkten zu den Top Drei der Anbieter. Der Konzern ist mit rund 47 700 Mitarbeitern in 150 Ländern und den Unternehmen MAN Truck & Bus (vormals MAN Nutzfahrzeuge), MAN Latin America, MAN Diesel & Turbo und Renk aktiv. An der Spitze der MAN Gruppe steht die MAN SE als Konzernzentrale. Die MAN Gruppe erreichte 2010 Umsatzerlöse von 14,7 Mrd € und ein Operatives Ergebnis von 1 035 Mio €.

### Überblick über die Bereiche

#### Geschäftsfeld Commercial Vehicles

MAN Truck & Bus ist einer der führenden Hersteller von Nutzfahrzeugen in Europa, mit Produktionsstätten in vier europäischen Ländern sowie in Indien. Die Produktpalette reicht von Lkw mit einem Gesamtgewicht von 7,5 bis 44 t für jeden Einsatzbereich, Sonderfahrzeugen bis 250 t Zuggesamtgewicht sowie Omnibussen und Reisebussen bis hin zu Diesel- und Gasmotoren für On- und Off-Highway-Anwendungen. Die MAN Finance International GmbH, München, und ihre zugeordneten Landesgesellschaften (MAN Finance), bieten Nutzfahrzeugkunden Finanzierungslösungen an, insbesondere Leasing. Diese Tätigkeiten werden durch ein internationales Vertriebs- und Servicenetzwerk unterstützt. Die Umsatzerlöse von MAN Truck & Bus beliefen sich auf 7,4 Mrd €, das Operative Ergebnis auf 158 Mio €.

MAN Latin America ist der größte Lastwagenproduzent Brasiliens und dort Marktführer bei Lkw mit einem zulässigen Gesamtgewicht größer als 5 t. MAN Latin America produziert seit 1996 in

Resende Lkw und Busse. Die Fahrzeuge werden insbesondere in Lateinamerika und Afrika verkauft. Im gesamten Jahr 2010 wurden 65 630 Lkw und Busse ausgeliefert. Das Unternehmen verfügt über ein flächendeckendes Verkaufs- und Servicenetz in Brasilien und den Nachbarländern. Im Werk Resende, einem modularen Produktionsverbund, arbeiten MAN Latin America-Mitarbeiter und Partner-Zulieferer zusammen. Die Umsatzerlöse erreichten 2010 3,1 Mrd €, das Operative Ergebnis 370 Mio € bei insgesamt 6 149 Mitarbeitern.

Seit dem 2. Halbjahr 2009 hält die MAN SE 25 % plus eine Aktie des Kapitals an der Sinotruk Ltd., Hongkong/China, als strategischer Investor und hat eine Vereinbarung über eine langfristige strategische Partnerschaft mit Sinotruk geschlossen. Die Partnerschaft kombiniert die fortschrittliche Technologie und das Know-how von MAN sowie Sinotrucks bestehende Produktionsstätten, die lokale Expertise und das weitreichende Vertriebsnetz in China. Als Teil der Vereinbarung lizenziert MAN an Sinotruk die TGA-Lkw-Technologie, inklusive Motoren, Fahrzeuggestellen und Achsen als Basis für die Produktion einer neuen schweren Lkw-Reihe.

#### Geschäftsfeld Power Engineering

MAN Diesel und MAN Turbo haben im 1. Halbjahr 2010 unter dem Namen MAN Diesel & Turbo zu einem gemeinsamen Unternehmen fusioniert, um im Bereich der Energieerzeugung durch neue Produktpakete zusätzliches Wachstumspotenzial zu erschließen. Das Unternehmen ist einer der weltweit führenden Entwickler und Hersteller von großen Dieselmotoren, Turbokompressoren, Industrieturbinen und chemischen Reaktorsystemen.

MAN Diesel & Turbo verfügt über eine starke Marktposition, sowohl bei der Entwicklung von Zweitakt-Dieselmotoren für Antriebssysteme in großen Schiffen als auch bei der Herstellung von Viertakt-Dieselmotoren, die als Antrieb in kleineren Schiffen und in Kraftwerken zur Energieerzeugung eingesetzt werden. Während die Zweitaktmotoren von Lizenznehmern hergestellt werden, produziert MAN Diesel & Turbo den Großteil seiner Viertaktmotoren an Standorten in Deutschland und Frankreich. Des Weiteren bietet das Unternehmen eine vollständige Palette von Turbomaschinen für verschiedene Industriezweige an, z. B. für die Öl- und Gasindustrie, für Raffinerien, für die chemische Industrie sowie für die Erzeugung von Industriegasen und Strom. Hinzu kommt ein umfassendes Servicegeschäft. Im Jahr 2010 erreichten die Umsatzerlöse von MAN Diesel & Turbo 3,8 Mrd €, das Operative Ergebnis belief sich auf 439 Mio €.

Renk ist ein börsennotiertes Tochterunternehmen der MAN SE und weltweit tätiger Hersteller von Getrieben und Antriebstechnik. MAN hält 76 % am Kapital der Gesellschaft. Renk ist Weltmarktführer bei Getrieben für Kettenfahrzeuge und bei Elektromaschinen-Lagern. Auch bei Schiffs- und Industriegetriebenen nimmt Renk führende Positionen ein. Das Produktportfolio von Renk umfasst Fahrzeuggetriebe, Antriebsselemente (Gleitlager und Kupplungen), Sonderantriebstechnik (Industrie- und Schiffsgetriebe) und allgemeine Antriebstechnik (Industrie- und Schiffsgetriebe, Kupplungen). Darüber hinaus werden Prüfsysteme hergestellt, die in den Bereichen Entwicklung, Produktion und Qualitätssicherung hauptsächlich in der Automobil-, Eisenbahn- und Luftfahrtindustrie eingesetzt werden. 2010 erreichten die Umsatzerlöse von Renk 0,4 Mrd €, das Operative Ergebnis 52 Mio €.

## Strategie und Stärken der MAN Gruppe

### Erfolgreich aus der Krise fahren

Alle Signale deuten darauf hin, dass die gesamtwirtschaftliche Krise überwunden ist. Längerfristige Prognosen werden immer schwieriger, sodass sich MAN, wie die gesamte Branche, auf eine hohe Volatilität einstellen und dementsprechend flexibel agieren muss. Im Laufe einer über 250-jährigen Unternehmensgeschichte hat MAN jedoch vielfach bewiesen, dass das Unternehmen mit Unsicherheiten umgehen und sich auf Neues einstellen kann. MAN verfolgt dabei eine klare Strategie, die auf profitables internationales Wachstum, Technologieführerschaft, Kundenorientierung, nachhaltige Wertschöpfung und die Konzentration auf Transport und Energie fokussiert.

### Profitables internationales Wachstum

Europa ist weiterhin der wichtigste Markt und somit das Rückgrat für MAN. Premiumprodukte und eine ausgezeichnete Servicequalität sichern MAN vor allem im Nutzfahrzeuggeschäft hohe Marktanteile in dieser Region. Die Standorte in Westeuropa tragen mit ihrer Entwicklungskompetenz wesentlich dazu bei, die Technologieführerschaft in unseren Geschäftsfeldern dauerhaft zu sichern.

Doch ungeachtet der schwierigen Marktsituation in den vergangenen beiden Jahren verfolgt MAN weiterhin für Commercial Vehicles die festgelegte internationale Wachstumsstrategie. Mittelfristig wird der Transportbedarf insbesondere in den sogenannten BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China weiter deutlich steigen und der Ausbau der Infrastruktur in diesen Ländern weiter voranschreiten. Entsprechend steigt mittelfristig die Nachfrage nach Lkw und Bussen. Zusammen repräsentieren diese Länder ca. 50 % der Weltbevölkerung, während ihr Anteil an der globalen Wirtschaftsleistung heute nur rund 14 % beträgt. Die überdurchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten zwischen 5 und 10 % zeigen die Dynamik dieser Ökonomien. Schon heute verkauft MAN jeden zweiten Schwer-Lkw und einen noch größeren Anteil an Bussen in einem der BRIC-Staaten.

Neben Indien und China, wo MAN Diesel & Turbo bereits stark vertreten ist, bietet der brasilianische Markt aufgrund der schnell wachsenden Öl- und Gasindustrie viele Chancen für die Produkte von MAN Diesel & Turbo. Die brasilianischen Pläne zum Aufbau einer eigenen Wertindustrie und Ethanolproduktion aus Zuckerrohr könnten für die Produkte von MAN Diesel & Turbo in Zukunft ein wesentliches Geschäftsvolumen bieten.

### Technologieführerschaft

Technologieführerschaft ist für MAN ein strategischer Erfolgsfaktor. Beständige Innovations- und Wandlungsfähigkeit hat MAN zu einem Vorreiter in der Transport- und Energieindustrie gemacht. Das Unternehmen setzt Trends, indem künftige Anforderungen frühzeitig erkannt und kompetent in nachhaltige Lösungen umgesetzt werden.

So präsentierte MAN auf der Messe IAA Nutzfahrzeuge 2010 die wegweisende Lkw-Studie Concept S, die in ihrem visionären Ansatz mit dem konventionellen Lkw-Design bricht. Allein mit der Aerodynamik, die auf dem hohen Niveau der Pkw-Industrie angekommen ist, sind im Lkw-Fernverkehr Einsparungen von bis zu 25 % im Kraftstoffverbrauch und bei den CO<sub>2</sub>-Emissionen im Vergleich zu konventionell konstruierten Lkw möglich.

»The Green Ship of the Future«, ein Projekt, welches 2008 von MAN Diesel & Turbo gemeinsam mit der dänischen Reederei A.P. Møller-Mærsk Group, Odense Steel Shipyard und Aalborg Industries ins Leben gerufen worden ist, hat mittlerweile 15 Partner und den International Environmental Award erhalten. Oberstes Ziel der Initiative »The Green Ship of the Future« ist es, neue Technologien aufzuzeigen und zu entwickeln, um wesentliche Emissionsminderungen bei Schiffen zu erreichen. Die Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen um 30 % und von Oxiden aus Stickstoff und Schwefel um 90 % ist dabei das herausfordernde Ziel. Die Initiative wurde von der Organisation Sustainable Shipping mit dem Internationalen Environmental Award für die umweltfreundlichste Transportinitiative ausgezeichnet.

Der Anspruch von MAN ist, über die gesamte Lebensdauer der Produkte der wirtschaftlichste Anbieter zu sein und dabei auch die Kosten für Umwelt und Gesellschaft zu berücksichtigen. Technologieführerschaft ist eine wesentliche Voraussetzung für dieses ambitionierte Ziel.

### Kundenorientierung

Die MAN Gruppe stellt die Anforderungen und Erwartungen der Kunden in den Mittelpunkt ihres unternehmerischen Handelns. Höchste Qualität und damit Zuverlässigkeit und Wirtschaftlichkeit sind Ansprüche, die alle Produkte und Dienstleistungen über ihren gesamten Lebenszyklus begleiten. MAN Truck & Bus bietet mit dem Programm »Konsequent Effizient« dem Kunden ein optimiertes Paket aus Fahrzeug, Wartung und Dienstleistungen mit flexiblen Miet-, Leasing- und Finanzierungsoptionen an. MAN Truck & Bus ermöglicht Transportunternehmern, mit einem breiten Angebot an Dienstleistungen den Fuhrpark optimal auszurichten. Nach Zielgruppen differenzierte Serviceverträge machen Kosten auf den Cent und Kilometer transparent. Optimal gewartete Fahrzeuge stellen jederzeit die Erledigung von Transportaufträgen sicher und steigern den Wiederverkaufswert.

Auf den Kunden zugeschnittene Service- und After-Sales-Konzepte sind wesentlicher Baustein der MAN-Strategie. Auf der Messe IAA Nutzfahrzeuge 2010 präsentierte MAN beispielsweise das neue Konzept MAN Service Complete. Dieses Konzept stellt sicher, dass bei einem Werkstattaufenthalt in einem MAN-Servicebetrieb nicht nur die Reparatur- und Wartungsarbeiten am Lkw, sondern gleichzeitig auch an Auflieger, Anhänger und Aufbauten erledigt werden. Um noch näher am Kunden zu sein, hat sich MAN Diesel & Turbo den kontinuierlichen Ausbau des Servicenetzes PrimeServ als strategisches Ziel gesetzt. Der Bereich After Sales von MAN Diesel & Turbo zeichnet sich bei den Dieselmotoren durch eine große Flottenabdeckung aus, während bei den Turbokompressoren der Bereich Retrofit, also die Modernisierung bestehender Produktionsanlagen, Vorreiter ist.

### Nachhaltige Wertschöpfung

MAN bekennt sich zu einer nachhaltigen Unternehmensführung, die ein umfassendes und strategisches Management aller an das Unternehmen gerichteten Ansprüche in den Bereichen Ökonomie, Umwelt und Soziales umfasst.

Die ökonomische Wertschöpfung ist für MAN von zentraler Bedeutung und spiegelt sich durch die Erreichung anspruchsvoller Ziele bei der Umsatzrendite und der Rendite auf das eingesetzte Kapital wider. Insbesondere ist die Stabilität in der Renditeerzielung von hoher Wichtigkeit – hier setzt MAN auf den nachhaltigen Ausbau von Service- und Dienstleistungsstrukturen. Gegenüber den Mitarbeitern setzt MAN auf eine verantwortungsvolle Personalpolitik. Hier steht der einzelne Mitarbeiter im Vordergrund – MAN legt besonderen Wert auf eine individuelle Förderung und kontinuierliche Weiterentwicklung. Das Unternehmen unterstützt dabei insbesondere Mitarbeiter, die Initiative zeigen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Wer zeigt, dass er gern Herausforderungen annimmt, erhält bei MAN schnell eigene Gestaltungsräume. Leistungsträger können mit ihren Aufgaben wachsen und ihre fachliche und soziale Kompetenz gleichermaßen einsetzen.

Der Schutz der Umwelt und der schonende Umgang mit natürlichen Ressourcen sind wesentliche Voraussetzungen, um langfristig erfolgreich wirtschaften zu können. Als Technologieführer leistet MAN durch umwelt- und klimafreundliche Produkte sowie Produktionsprozesse einen positiven Beitrag für Umwelt und Gesellschaft.

Nachhaltige Transport- und Energielösungen, die ökologische und ökonomische Anforderungen vereinen, sind für MAN der Schlüssel zu einer erfolgreichen Produktpolitik. Für weitere Informationen siehe »Corporate Responsibility«.

Das freie Spiel der Kräfte im Wettbewerb und eine verantwortungsvolle Unternehmensführung sind für MAN wesentliche Stellhebel für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Dabei werden Verstöße gegen Gesetze und Richtlinien nicht geduldet und konsequent verfolgt.

### Konzentration auf Transport und Energie

MAN hat sich in den vergangenen Jahren erfolgreich auf die Geschäftsfelder Commercial Vehicles und Power Engineering spezialisiert. Beide Geschäftsfelder profitieren langfristig überproportional vom starken Wachstum in wirtschaftlich aufstrebenden Ländern, das mit einem steigenden Transport- und Energiebedarf einhergeht.

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles ist MAN einer der führenden Anbieter der internationalen Fahrzeugindustrie und bietet weltweit auf den jeweiligen Markt ausgerichtete Produkte und Dienstleistungen an. MAN Truck & Bus expandiert vom Kernmarkt Westeuropa in die Wachstumsmärkte Osteuropas und Asiens. MAN Latin America verfügt als brasilianischer Marktführer über eine moderne Produktion und ein umfassendes Verkaufs- und Servicenetzwerk in den aufstrebenden lateinamerikanischen Märkten. Mit diesen beiden Unternehmen verfügt die MAN Gruppe über die Kompetenz, sowohl Premiummärkte als auch Schwellenländer mit spezifischen Produkten erfolgreich abzudecken. Die Beteiligung an Sinotruk, der Nummer Zwei auf dem chinesischen Markt für schwere Lkw, ermöglicht darüber hinaus die direkte Teilhabe an der Marktentwicklung in China, dem weltweit größten und am schnellsten wachsenden Nutzfahrzeugmarkt. In dieser strategischen Partnerschaft werden die Partner ein neues Produkt unter einer neuen Marke für Schwellenländer und Wachstumsmärkte entwickeln und 2011 in den Markt einführen.

Power Engineering als zweites strategisches Geschäftsfeld von MAN stellt eine wirtschaftlich sinnvolle Form der Diversifizierung und ein adäquates Gegengewicht zum Nutzfahrzeuggeschäft dar. MAN Diesel & Turbo ist der weltweit führende Anbieter von Diesel-Großmotoren für den Einsatz in Schiffen und Kraftwerken sowie auf die Entwicklung und den Bau von Kompressoren, Gas- und Dampfturbinen spezialisiert. Die erfolgreiche Fusion beider Bereiche ermöglicht MAN, den Kunden neue Produktpakete anzubieten, wie z. B. schlüsselfertige DCC-Kraftwerke (Diesel Combined Cycle = kombiniertes Diesel-Turbinen-Kraftwerk) oder Abwärme-Rückgewinnungssysteme für maritime Anwendungen. Ergänzt wird diese Einheit durch Renk, einen weltweit anerkannten Produzenten von hochwertigen Spezialgetrieben.

### Desinvestitionen

Am 25. März 2009 übertrug MAN 70 % der Anteile an der Ferrostaal AG, Essen (Ferrostaal), an die International Petroleum Investment Company, Abu Dhabi/V.A.E. (IPIC). Der Preis für 100 % der Anteile an Ferrostaal beträgt ca. 700 Mio € und ist abhängig von der zwischen MAN und IPIC vereinbarten Option zum Kauf und Verkauf der restlichen Anteile. Die vertraglich vereinbarte Put-Option betreffend die verbleibende 30-%-Beteiligung an Ferrostaal wurde von MAN Anfang Januar 2010 ausgeübt. Der Vollzug der Transaktion wurde vom Käufer u. a. mit Verweis auf die derzeit bei Ferrostaal laufenden staatsanwaltschaftlichen Untersuchungen verweigert. Ende September 2010 wurde MAN darüber hinaus von IPIC über die Erhebung einer Schiedsklage auf Rückabwicklung der Ferrostaal-Transaktion sowie zusätzlich Schadensersatz informiert. Die Schiedsklage wurde MAN am 18. Oktober 2010 gestellt. MAN analysiert die genauen Inhalte der Klage und bereitet die Schiedsklageerwiderung vor.

Für weitere Informationen siehe »Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren« und »Konzernanhang«.

# Konzernlagebericht

## Geschäftsverlauf und Ertragslage 2010

### Wirtschaftliches Umfeld

Die weltweite wirtschaftliche Erholung war kennzeichnend für das Geschäftsjahr 2010. Nachdem die globale Wirtschaftsleistung im Jahr 2009 infolge der internationalen Wirtschafts- und Finanzkrise um 0,6 % gesunken war, geht der IWF für 2010 von einem Wachstum von 4,8 % aus.

Trotz des insgesamt beobachtbaren Aufwärtstrends in der Weltwirtschaft hat sich das konjunkturelle Tempo etwas verringert, da die vom Lagerzyklus und den fiskalischen Impulsen ausgehende Schubwirkung nachgelassen hat. In den meisten fortgeschrittenen Volkswirtschaften trägt die Kombination aus schwachen Arbeitsmarktaussichten, anhaltendem Abbau der Fremdverschuldung und verhaltenem Verbrauchervertrauen ebenfalls zur Verlangsamung der Konjunktur bei. Das Wachstum in den Schwellenländern ist nach wie vor robust, hat sich allerdings zuletzt ebenfalls leicht abgeschwächt.

In den Ländern Lateinamerikas hat sich die schon im Jahresverlauf beobachtete kräftige wirtschaftliche Erholung bis zum Jahresende fortgesetzt. Besonders in dem für MAN bedeutenden Markt Brasilien führten u. a. hohe Unternehmensinvestitionen, eine steigende Industrieproduktion und ein kräftiger privater Konsum zu einem erwarteten Anstieg des Bruttoinlandsprodukts von 7,6 %.

Die Wirtschaftsleistung der aufstrebenden Volkswirtschaften Asiens für das 3. Quartal 2010 bestätigt deren nachhaltige und robuste Entwicklung, obwohl sich das Expansionstempo gegenüber dem 2. Vierteljahr etwas verringert hat. In einer Reihe von Ländern ist die private Inlandsnachfrage nun eindeutig zur wichtigsten Triebkraft geworden. In China verlangsamte sich das jährliche Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts im 3. Quartal 2010 weiter auf 9,6 %, verglichen mit 11,9 % im 1. Vierteljahr und 10,3 % im 2. Vierteljahr. Dieser leichte Rückgang mindert die bestehende Gefahr einer konjunkturellen Überhitzung. Das Wachstum wird zunehmend von

den privaten Investitionen und dem Außenbeitrag beflügelt, während die staatlichen Hilfsmaßnahmen allmählich zurückgenommen werden.

Die Wirtschaft des Euro-Währungsgebiets befindet sich seit Mitte 2009 auf einem Wachstumskurs. Im 2. Quartal 2010 war ein Anstieg um 1,0 % zu verzeichnen, welcher unter anderem auf eine Ausweitung der Bruttoanlageinvestitionen um 1,5 % gegenüber dem Vorquartal zurückzuführen ist. Diese konjunkturelle Grunddynamik hat sich auch im 2. Halbjahr fortgesetzt, weshalb ein Gesamtwachstum von 1,7 % für 2010 erwartet wird. Die anhaltende weltwirtschaftliche Erholung wird weiter einen positiven Einfluss auf die Nachfrage nach Exportgütern des Eurogebiets haben. Zugleich dürfte die Binnennachfrage des privaten Sektors, gestützt durch den geldpolitischen Kurs und die zur Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit des Finanzsystems ergriffenen Maßnahmen, zum Wachstum beitragen. Für Deutschland rechnet der IWF mit einem Anstieg des realen Bruttoinlandsprodukts um 3,3 % im Jahr 2010, im Wesentlichen getragen durch hohe Exporte.

### Deutliche Erholung des Geschäfts

Die Geschäftsentwicklung 2010 war durch die konjunkturelle Erholung geprägt. Der Auftragseingang der MAN Gruppe verbesserte sich um 53 %. Der Umsatz stieg um 22 %, insbesondere infolge der Erholung im Nutzfahrzeuggeschäft. Das Operative Ergebnis konnte auf 1 035 Mio € gesteigert werden. Dies entspricht einer Verdoppelung gegenüber 2009. Die Umsatzrendite erhöhte sich von 4,2 % auf 7,1 %.

## Auftragslage

Die konjunkturellen Rahmenbedingungen haben sich 2010 nachhaltig verbessert, was sich positiv auf die Transport- und Energiemärkte auswirkte. Das europäische Nutzfahrzeuggeschäft erholte sich schneller als erwartet. In Brasilien führte die Nachfrage zu einem Rekordjahr in der Unternehmensgeschichte. Der Geschäftsverlauf bei Power Engineering ist noch durch die Abarbeitung des hohen Auftragsbestands aus Vorjahren geprägt. Trotz eines Anstiegs im Auftragseingang um 18 % lag der Umsatz bei MAN Diesel & Turbo im Geschäftsjahr 2010 weiterhin über dem Auftragseingang. Obwohl sich der Auftragseingang insgesamt sehr gut entwickelte, ergab sich daher für die MAN Gruppe ein Auftragsbestand zum Ende des Geschäftsjahres von 7,0 Mrd €, 5 % unter Vorjahresbestand (7,4 Mrd €).

### Signifikante Steigerung des Auftragseingangs

Die Erholung der Weltwirtschaft bedingte einen Anstieg der Auftragseingänge in allen Bereichen. Mit einem Auftragseingangsvolumen der MAN Gruppe von 15,1 Mrd € wurde der Vorjahreswert (9,9 Mrd €) um 53 % überschritten und erreichte damit wieder das durchschnittliche Niveau der Vergangenheit. Das hohe Auftragsvolumen kurz vor der Krise konnte jedoch noch nicht erreicht werden. Der Auftragseingang für Commercial Vehicles lag aufgrund der steigenden Nachfrage im europäischen Nutzfahrzeuggeschäft und des anhaltenden Booms in Brasilien 68 % über dem Vorjahr. Auch die Auftragseingänge im Geschäftsfeld Power Engineering konnten nach dem Jahr 2009 mit 24 % wieder eine steigende Tendenz verzeichnen. Die eingegangenen Großaufträge der MAN Gruppe lagen im Geschäftsjahr 2010 mit 0,9 Mrd € nur leicht über dem Vorjahr (0,8 Mrd €).

Die Belebung des Auftragseingangs zeigte sich gleichermaßen im Inland wie im Ausland. Gegenüber dem hohen Vorjahresniveau stiegen die ausländischen Bestellungen um 55 % auf 11,6 Mrd €. Die Inlandsbestellungen nahmen um 46 % auf 3,5 Mrd € zu. Der Auslandsanteil lag mit 77 % leicht über dem Vorjahr.

Im Vergleich zum Vorjahr stiegen die Bestellungen in Europa um 50 %. Die Hauptabsatzländer sind Deutschland mit 3,5 Mrd €, Großbritannien mit 0,8 Mrd €, Frankreich mit 0,5 Mrd € und Russland mit 0,5 Mrd €. In Russland konnten die Auftragseingänge vervierfacht werden, und in Großbritannien wurde ein Anstieg von 82 % erzielt. Im Jahr 2010 verringerte sich der Anteil der Bestellungen in Europa um 2 % auf 56 % der gesamten Auftragseingänge der MAN Gruppe. Europa bleibt damit die wichtigste Region für die MAN Gruppe, gefolgt von Amerika mit 27 % und Asien mit einem Anteil von 13 %.

Die Bestelleingänge im amerikanischen Markt steigerten sich von 1,9 Mrd € im Vorjahr auf 4,0 Mrd €. Davon entfielen 3,2 Mrd € bzw. 81 % auf Brasilien (71 % im Vorjahr). Dazu trug der Bereich MAN Latin America 2,9 Mrd € (89 %) bei, dessen Auftragseingänge im Geschäftsjahr 2010 um mehr als zwei Drittel stiegen. Auch in Asien konnten die Bestellungen um 19 % auf 1,9 Mrd € gesteigert werden. 1,3 Mrd € davon entfielen auf MAN Diesel & Turbo, das 33 % seines Auftragseingangs in China erzielte.

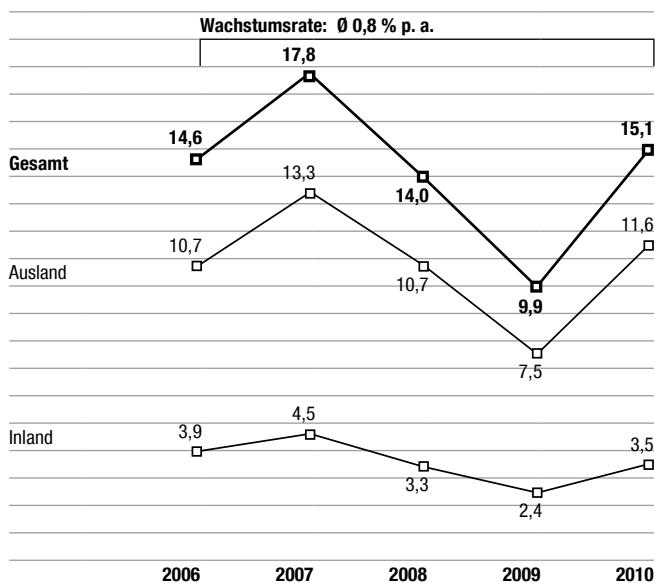
### Auftragseingang nach Geschäftsfeldern

Mio €	2010	%	2009	%
Commercial Vehicles	11 163	74	6 636	67
Power Engineering	4 000	26	3 230	33
Sonstige/Konsolidierung	- 91	-	- 6	-
<b>MAN Gruppe</b>	<b>15 072</b>	<b>100</b>	<b>9 860</b>	<b>100</b>

### Auftragseingang nach Regionen

Mio €	2010	%	2009	%
Bundesrepublik Deutschland	3 489	23	2 388	24
Übrige EU-Länder	3 829	25	2 736	28
Sonstige europäische Länder	1 181	8	559	6
Asien	1 908	13	1 607	16
Amerika	4 003	27	1 931	20
Afrika	591	4	485	5
Australien und Ozeanien	71	0	154	1
<b>MAN Gruppe</b>	<b>15 072</b>	<b>100</b>	<b>9 860</b>	<b>100</b>

**Auftragseingang: Entwicklung der letzten 5 Jahre**  
Mrd €

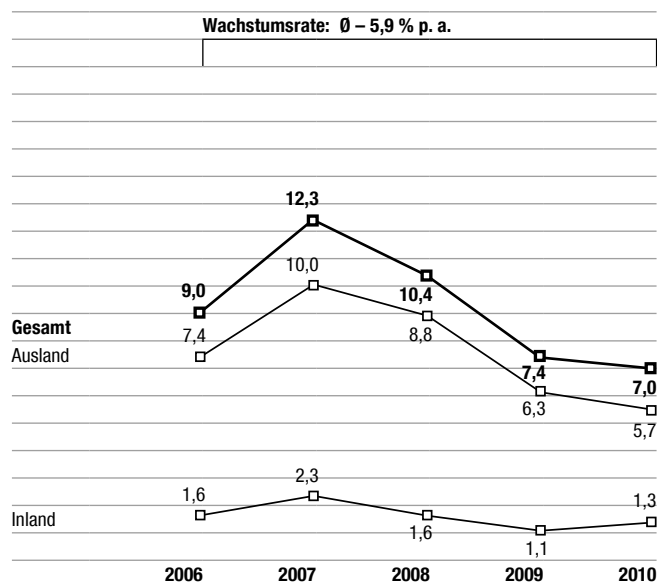


Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgegebene Geschäftsbereiche

### Stabilisierung im Auftragsbestand

Die Erholung des Auftragseingangs führte 2010 dazu, dass die Auftragseingänge wieder leicht über dem Umsatz lagen. Abgesehen von einzelnen Stornierungen konnte dadurch der Rückgang im Auftragsbestand stabilisiert werden und lag mit 7,0 Mrd € nur leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Insbesondere im Geschäftsfeld Commercial Vehicles konnte eine Steigerung des Auftragsbestands um 5 % gegenüber 2009 verzeichnet werden. Rückläufig war weiterhin die Entwicklung bei Power Engineering mit -11 % gegenüber dem Vorjahr. Der Auftragsbestand von Power Engineering ist jedoch noch höher als der Jahresumsatz und hat eine Reichweite von in etwa einem Jahr.

**Auftragsbestand: Entwicklung der letzten 5 Jahre**  
Mrd €



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgegebene Geschäftsbereiche

### Kontinuierliche Steigerung des Umsatzes

Der Umsatz der MAN Gruppe stieg 2010 kontinuierlich von Quartal zu Quartal. Allein im letzten Quartal lag der Umsatz um 11,4 % über dem Vorquartal und erreichte damit im Geschäftsjahr insgesamt 14,7 Mrd €, das heißt 22 % mehr als 2009. Den deutlichsten Anstieg verzeichnete mit 36 % Commercial Vehicles bei einem Jahresumsatz von 10,6 Mrd €. Hervorzuheben ist der Beitrag von MAN Latin America, das mit 3,1 Mrd € das stärkste Geschäftsjahr seiner Unternehmensgeschichte abschließen konnte. Bei MAN Truck & Bus machte sich die weltweite Erholung der Nutzfahrzeugbranche bemerkbar und führte zu einem Umsatzanstieg von 16 % auf 7,4 Mrd €. Dabei konnte im volumenmäßig größten Segment der Schwere Lkw ein Anstieg von 26 % erreicht werden. Der Busumsatz hat sich 2010 gegenüber dem Vorjahr nochmals um 10 % auf 1,2 Mrd € (1,3 Mrd €) verringert. Das Geschäftsfeld Power Engineering konnte 2010 einen Umsatz von 4,2 Mrd € erwirtschaften und lag damit leicht unter dem Vorjahresniveau von 4,3 Mrd €. MAN Diesel & Turbo trug dazu mit einem Umsatz von

3,8 Mrd € bei und Renk mit 0,4 Mrd €. Der Umsatz von MAN Diesel & Turbo lag damit auf dem Niveau des Vorjahres. Darin wirkten eine Verbesserung des Geschäftsbereichs Power Plants um 39 % und gegenläufig ein Rückgang von 13 % im Geschäftsbereich Engines & Marine Systems bedingt durch den weiterhin schwachen Schiffsneubau.

Die Inlandsumsätze der MAN Gruppe stiegen gegenüber dem Vorjahr um 11 % auf 3,0 Mrd €. Etwa 84 % des Inlandsumsatzes entfallen nach wie vor auf MAN Truck & Bus, das 34 % seines Umsatzes in Deutschland erzielte. Der Inlandsanteil bei Power Engineering belief sich auf 12 % und verringerte sich bei MAN Diesel & Turbo um 8 % gegenüber dem Vorjahr insbesondere im Geschäftsbereich Turbomachinery. Die ausländischen Umsätze, welche bei Power Engineering 88 % ausmachen, lagen 2010 auf dem Niveau des Vorjahres.

Der Auslandsumsatz der gesamten MAN Gruppe stieg 2010 im Vergleich zum Vorjahr um 25 % auf 11,6 Mrd €. Damit betrug der Auslandsanteil am Umsatz 79 % im abgelaufenen Geschäftsjahr nach 77 % im Vorjahr.

In den europäischen Märkten stieg der Umsatz im Jahr 2010 um 7 % auf 7,9 Mrd €, der Anteil der europäischen Umsätze am Gesamtumsatz belief sich auf 54 % (62 % im Vorjahr). Der Anteil des amerikanischen Marktes erhöhte sich im Jahr 2010 auf 27 % bzw. 3,9 Mrd €. Davon entfielen 3,1 Mrd € bzw. 80 % auf MAN Latin America, das 93 % seines Umsatzes auf dem brasilianischen Markt erzielte. Der Umsatz im brasilianischen Markt hat sich gegenüber dem vergleichbaren Vorjahr um mehr als zwei Drittel auf 2,9 Mrd € gesteigert. In Asien stieg der Umsatz der MAN Gruppe um 7 % auf 2,1 Mrd €. Davon entfielen 0,6 Mrd € auf China, hauptsächlich durch MAN Diesel & Turbo. Der Umsatzanteil Asiens am Gesamtumsatz erreichte 14 %.

Der Umsatz der MAN Gruppe konnte nach dem konjunkturellen Einbruch im Vorjahr das durchschnittliche Niveau der letzten fünf Jahre übertreffen und sogar fast das hohe Niveau von 14,9 Mrd € des Jahres 2008 erreichen. In diesem Fünfjahres-Zeitraum stieg der Umsatz insgesamt von 11,7 Mrd € auf 14,7 Mrd €. Damit ist die MAN Gruppe zwischen 2006 und 2010 im Durchschnitt mit jährlich 5,9 % gewachsen.

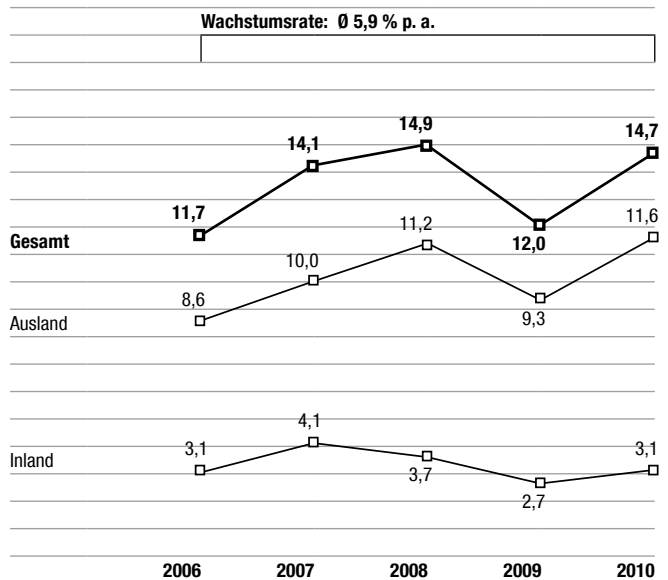
**Umsatz nach Geschäftsfeldern**

Mio €	2010	%	2009	%
Commercial Vehicles	10 586	72	7 807	65
Power Engineering	4 169	28	4 270	35
Sonstige/Konsolidierung	- 80	-	- 51	-
<b>MAN Gruppe</b>	<b>14 675</b>	<b>100</b>	<b>12 026</b>	<b>100</b>

**Umsatz nach Regionen**

Mio €	2010	%	2009	%
Bundesrepublik Deutschland	3 058	21	2 751	23
Übrige EU-Länder	3 777	26	3 812	32
Sonstige europäische Länder	1 092	7	854	7
Asien	2 106	14	1 973	16
Amerika	3 906	27	1 945	16
Afrika	618	4	571	5
Australien und Ozeanien	118	1	120	1
<b>MAN Gruppe</b>	<b>14 675</b>	<b>100</b>	<b>12 026</b>	<b>100</b>

**Umsatz: Entwicklung der letzten 5 Jahre**  
Mrd €



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgeführte Geschäftsbereiche

## Operatives Ergebnis

Die MAN Gruppe erreichte im Geschäftsjahr 2010 ein Operatives Ergebnis von 1 035 Mio € und konnte damit wieder die Milliarden-grenze überschreiten. Die Verdoppelung gegenüber dem Vorjahr ist durch das Geschäftsfeld Commercial Vehicles bedingt, das sich nach dem Einbruch vor allem des europäischen Nutzfahrzeug-marktes deutlich erholen konnte.

Im Geschäftsjahr 2010 wurde im Geschäftsfeld Commercial Vehicles ein Operatives Ergebnis von 528 Mio € erzielt. MAN Latin America trug dazu 370 Mio € bei und konnte sich auf vergleichbarer Basis gegenüber dem Vorjahr mehr als verdoppeln. Dabei ist berücksichtigt, dass MAN Latin America im Vorjahr erst ab dem 2. Quartal in der MAN Gruppe konsolidiert wurde. Das Operative Ergebnis des europäischen Nutzfahrzeuggeschäfts verbesserte sich analog zur Branchenentwicklung auf 158 Mio € (-91 Mio €). Darin wirkten mit -49 Mio € Belastungen aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft. Diese verschlechterten sich um 7 Mio € gegenüber dem Vorjahr (-42 Mio €) infolge der immer noch hohen Risikokosten. Das operative Geschäft von MAN Truck & Bus konnte im Geschäftsbereich Lkw um 280 Mio € verbessert werden. Der Geschäftsbereich Bus blieb mit einem Ergebnis von 18 Mio € volumen- und durch den Produktmix bedingt um 22 Mio € hinter dem Ergebnis des Vorjahres zurück.

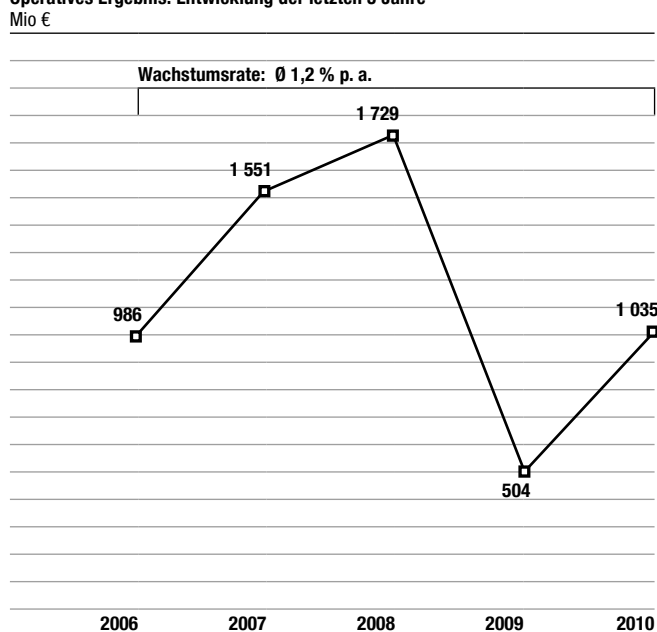
Im Geschäftsfeld Power Engineering wurde ein Operatives Ergebnis von 491 Mio € erwirtschaftet. Das Operative Ergebnis von MAN Diesel & Turbo ging um 61 Mio € auf 439 Mio € zurück (-12 %). Hier wirkten Kostenüberschreitungen und Vorsorgen sowie Aufwendungen für den Aufbau des Geschäftsbereichs Power Plants. Renk lag mit 52 Mio € um 14 Mio € unter dem Vorjahr (66 Mio €). In Sonstige/Konsolidierung sind neben der MAN SE und ihren Shared-Service-Gesellschaften die anteiligen Ergebnisse der Beteiligungen an der Scania AB, Sinotruk Ltd. und der manroland AG sowie die Konsolidierungsposten zwischen den Bereichen der MAN Gruppe enthalten. Die Geschäftsvolumina und Ergebnisbeiträge dieser Beteiligungen stiegen vor dem Hintergrund der allgemeinen konjunkturellen Entwicklung entsprechend. Insbesondere der Ergebnisbeitrag von Scania lag 95 Mio € über dem Vorjahr. Zusätzlich wirkte mit 29 Mio € die erst im 4. Quartal 2009 erworbene Beteiligung an Sinotruk.

### Operatives Ergebnis nach Geschäftsfeldern

Mio €	2010	2009
Commercial Vehicles	528	51
Power Engineering	491	566
Sonstige/Konsolidierung	16	-113
<b>MAN Gruppe</b>	<b>1 035</b>	<b>504</b>

Nach dem deutlichen konjunkturellen Einbruch im Vorjahr konnte das Ergebnis der MAN Gruppe 2010 verdoppelt werden. Damit wurde im Rahmen der konjunkturellen Erholung beim Operativen Ergebnis wieder ein gutes Niveau erreicht. Die überhitzten Märkte in den Boomjahren 2007/2008 mit ihren außergewöhnlichen Ergebnissen sind nur bedingt als Vergleichsmaßstab geeignet.

### Operatives Ergebnis: Entwicklung der letzten 5 Jahre



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgeführte Geschäftsbereiche

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

## Gewinn- und Verlustrechnung

Mio €	2010	%	2009	%
Umsatzerlöse	14 675	100,0	12 026	100,0
Umsatzkosten	- 11 400	- 77,7	- 9 455	- 78,6
Bruttoergebnis vom Umsatz	3 275	22,3	2 571	21,4
Sonstige betriebliche Erträge	516	3,5	532	4,4
Vertriebskosten <sup>1</sup>	- 997	- 6,8	- 807	- 6,7
Allgemeine Verwaltungskosten <sup>1</sup>	- 740	- 5,0	- 631	- 5,2
Sonstige betriebliche Aufwendungen <sup>2</sup>	- 1 142	- 7,8	- 1 091	- 9,1
Beteiligungsergebnis <sup>1/2</sup>	123	0,8	- 70	- 0,6
Operatives Ergebnis	1 035	7,1	504	4,2

<sup>1</sup> Wert nach Umgliederung von - 109 Mio € Vertriebskosten/Verwaltungskosten/Beteiligungsergebnis (- 62 Mio € von Vertriebs-/Verwaltungskosten) in die Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen

<sup>2</sup> Wert nach Umgliederung von 357 Mio € Beteiligungsergebnis (- 656 Mio € von Aufwendungen/Beteiligungsergebnis) in das Ergebnis aus Sondervorgängen

Der Umsatz ist 2010 gegenüber dem Vorjahr um 22 % gestiegen, die Umsatzkosten haben sich im Wesentlichen durch die bessere Auslastung im Geschäftsfeld Commercial Vehicles nur unterproportional erhöht. Dadurch stieg das Bruttoergebnis vom Umsatz um 704 Mio € auf 22,3 % und liegt damit deutlich über dem Niveau des Vorjahres. Die Vertriebskosten haben sich absatzbedingt gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 24 % auf 997 Mio € erhöht. Bei den Verwaltungskosten konnte der Anstieg mit 17 % auf 740 Mio € geringer gehalten werden.

Die Sonstigen betrieblichen Erträge lagen mit 516 Mio € leicht unter dem Vorjahreswert von 532 Mio €. Diesen stehen Sonstige betriebliche Aufwendungen von 1 142 Mio € gegenüber.

Der Anstieg des Beteiligungsergebnisses auf 123 Mio € resultiert vorwiegend aus den höheren Equity-Ergebnissen von Scania (99 Mio €) und Sinotruk (29 Mio €).

## Überleitung zum Ergebnis nach Steuern

Mio €	2010	2009
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>1 035</b>	<b>504</b>
Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen	- 109	- 62
Ergebnis aus Sondervorgängen	357	- 656
Zinsergebnis	- 158	- 117
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>1 125</b>	<b>- 331</b>
Ertragsteuern	- 338	- 53
Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche	- 65	126
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>722</b>	<b>- 258</b>
Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche in €	5,30	- 2,69
Ausschüttung je Aktie in €	2,00	0,25

Das Ergebnis vor Steuern der MAN Gruppe belief sich 2010 auf 1 125 Mio € (- 331 Mio €). Darin wirkten die Ergebnisse aus der Kaufpreisallokation im Rahmen des 2009 erfolgten Erwerbs von MAN Latin America mit - 99 Mio € sowie aus der Ende 2009 erworbenen Beteiligung an Sinotruk mit - 10 Mio €. Zur langfristig besseren Vergleichbarkeit sind die Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen nicht Bestandteil des Operativen Ergebnisses.

Das Ergebnis aus Sondervorgängen resultiert in voller Höhe aus der Wertaufholung der Beteiligung an Scania. Im Vorjahr betrug das Ergebnis aus Sondervorgängen - 656 Mio €. Neben der Abwertung der Scania-Anteile wirkten darin die Zahlungen für die Bußgeldbescheide von insgesamt 150,6 Mio € infolge der staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen wegen des Verdachts unzulässiger Provisionszahlungen sowie die Kosten für die interne Untersuchung und Abfindungen in Höhe von 70 Mio €. Darüber hinaus belasteten das Sonderergebnis Restrukturierungsaufwendungen für MAN Diesel & Turbo für die Einstellung der Motorenproduktion am dänischen Standort Frederikshavn sowie außergewöhnliche Belastungen im Zusammenhang mit dem Nutzfahrzeugmarkt in Russland.

Das Zinsergebnis von - 158 Mio € enthält neben den Zinsen aus Bankguthaben und -verbindlichkeiten auch den Zinssaldo aus Pensionen. Die Verschlechterung des Zinssaldos um 41 Mio € resultiert aus höheren Zinsaufwendungen für die Anleihe zur Finanzierung des Erwerbs von MAN Latin America. Des Weiteren wirken im Zinsergebnis im Geschäftsjahr 2010 Steuerzinsaufwendungen in Höhe von 22 Mio €.

Der Steueraufwand der MAN Gruppe stieg ergebnisbedingt um 285 Mio € auf 338 Mio €. Die Steuerquote beträgt 30,0 % (-16,0 %). Sie ergibt sich aus den jeweiligen Steuersätzen der in- und ausländischen Konzernunternehmen, aus aperiodischen Steuern und aus steuerfreien Erträgen. Maßgeblich für die negative Steuerquote im Vorjahr waren die steuerlich nicht wirksamen Abwertungen auf Beteiligungen.

Aufgrund der von IPIC im Zusammenhang mit der Veräußerung von Ferrostaal angestregten Schiedsklage wurden die vertraglich maximal möglichen Gewährleistungen und Garantien zurückgestellt und belasten das Ergebnis aufgegebenen Geschäftsbereiche. Im Vorjahr resultierte das Ergebnis aufgegebenen Geschäftsbereiche mit 126 Mio € im Wesentlichen aus der Veräußerung von 70 % der Anteile an Ferrostaal.

Das Ergebnis nach Steuern der MAN Gruppe erreichte 722 Mio € und lag damit 980 Mio € über dem Vorjahresfehlbetrag von 258 Mio €. Das Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche stieg von -2,69 € auf 5,30 €. Bereinigt um das Ergebnis aus Sondervorgängen und ohne Kaufpreisallokationen verbesserte sich das Ergebnis je Aktie von 1,47 € auf 3,38 €.

Vor dem Hintergrund der deutlichen Ergebnisverbesserung schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der MAN SE der Hauptversammlung die Ausschüttung einer Dividende von 2,00 € je dividendenberechtigter Aktie (0,25 €) vor.

## Steuerungssystem und Wertmanagement

Die wichtigsten finanziellen Steuerungsgrößen in der MAN Gruppe sind die Umsatzrendite »Return on Sales« (ROS), die das Operative Ergebnis auf die Umsatzerlöse bezieht, sowie die Kapitalrendite »Return on Capital Employed« (ROCE), die das Operative Ergebnis in Beziehung zum Jahresdurchschnitt des Capital Employed setzt. Auf diesen primären Kennzahlen beruhen die Performance-Ziele für die Gruppe im Ganzen sowie für ihre Bereiche.

Ergänzend zu diesen Steuerungsgrößen wird beginnend mit dem Geschäftsjahr 2010 die Eigenkapitalrendite »Return on Equity before Tax« (ROE) als eine weitere Profitabilitätskennzahl verwendet. Diese wird nur auf Gruppenebene berechnet und fließt in die Ermittlung der variablen Vergütung des Vorstands der MAN SE ein. Die Eigenkapitalrendite wird als Quotient aus dem Ergebnis vor Steuern und dem durchschnittlichen Eigenkapital der MAN Gruppe definiert.

Neben ROS war die ergebnisabhängige Vergütung der Führungskräfte bisher wesentlich durch den Wertbeitrag MAN Value Added (MVA) bestimmt. Diese finanzielle Größe, die sich aus der Differenz zwischen dem Operativen Ergebnis und den Kapitalkosten errechnete, wird ab dem Geschäftsjahr 2010 nicht mehr für Steuerungszwecke herangezogen. Stattdessen wird für die MAN Gruppe als Komponente der erfolgsbezogenen Vergütung die modifizierte Größe »Delta zu Kapitalkostensatz« (ROCE - WACC) eingeführt, die der Differenz zwischen dem ROCE und dem Kapitalkostensatz Weighted Average Cost of Capital (WACC) entspricht.

Im Juni 2010 hat der Aufsichtsrat der MAN SE die Vergütungsbestandteile für die Mitglieder des Vorstands der MAN SE insoweit geändert, dass die auf den geschäftlichen Erfolg ausgerichtete, einmal jährlich gezahlte Tantieme nicht mehr abhängig vom bisher verwendeten Wertbeitrag der MAN Gruppe errechnet wird. Stattdessen wird die Zielerreichung anhand der neu eingeführten Größe »Delta zu Kapitalkostensatz« sowie – nur für diesen Personenkreis – der ebenso neuen Kennzahl ROE bestimmt. Für die Zielerreichung aus dem Faktor »Delta zu Kapitalkostensatz« wird

für Mitglieder des Vorstands ein Durchschnittswert über zwei Jahre herangezogen. Die Auszahlung der Tantieme aus dem Faktor ROE erfolgt zu 50 % in Aktien.

### Renditeziele

Die MAN Gruppe strebt über einen Geschäftszyklus einen ROS von 8,5 % an sowie einen ROCE, der über dem Kapitalkostensatz von 10 % liegt. Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles wird eine Umsatzrendite von 8,0 % und bei Power Engineering von 9,0 % angestrebt. Für alle vorgegebenen ROS-Werte wird eine Bandbreite von +/- 2 %-Punkten festgelegt.

### Operatives Ergebnis

Die Ergebnisgröße für die Berechnung des ROS und damit auch für die Beurteilung und die Steuerung der Ertragslage eines Bereichs ist das Operative Ergebnis. Das Operative Ergebnis entspricht in der Regel dem Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT). Ergebniseffekte im Zusammenhang mit Kaufpreisallokationen sowie in Einzelfällen Sondervorgänge werden bei der Ermittlung des Operativen Ergebnisses bereinigt. Bei den Sondervorgängen handelt es sich um Aufwendungen und Erträge, die dem Anlass und der Höhe nach bedeutend sind und nicht aus dem operativen Geschäft stammen. 2010 hatte MAN ein positives Ergebnis aus Sondervorgängen in Höhe von insgesamt 357 Mio € zu verzeichnen, das im EBIT, nicht aber im Operativen Ergebnis wirkte. 2009 wurde ein negatives Ergebnis aus Sondervorgängen von 656 Mio € ausgewiesen.

### Umsatzrendite ROS

%	2010	2009
Commercial Vehicles	5,0	0,7
Power Engineering	11,8	13,3
<b>MAN Gruppe</b>	<b>7,1</b>	<b>4,2</b>

Die MAN Gruppe erzielte 2010 eine Umsatzrendite von 7,1 % (4,2 %) und konnte damit die positiven Effekte der Konjunkturerholung der Weltmärkte nutzen. Im Bereich MAN Truck & Bus wurde ein ROS in Höhe von 2,1 % erwirtschaftet, während MAN Latin America einen ROS von 11,8 % erzielte. MAN Diesel & Turbo konnte eine Umsatzrendite von 11,7 % und Renk einen ROS von 12,9 % erreichen.

### Kapitalrendite ROCE

Mio €	2010	2009
<b>Eigenkapital</b>	<b>5 990</b>	<b>5 129</b>
Pensionen <sup>1</sup>	226	160
Finanzverbindlichkeiten <sup>1</sup>	2 849	3 270
	<b>9 065</b>	<b>8 559</b>
Nicht durch Eigenkapital von MAN Finance finanziertes Volumen	- 2 075	- 1 990
Wertpapiere und Flüssige Mittel	- 1 071	- 636
<b>Capital Employed der MAN Gruppe am 31. Dezember<sup>2</sup></b>	<b>5 919</b>	<b>5 933</b>
<b>Capital Employed der MAN Gruppe im Jahresdurchschnitt<sup>2</sup></b>	<b>5 933</b>	<b>5 933</b>
<b>Operatives Ergebnis<sup>3</sup></b>	<b>1 035</b>	<b>524</b>
<b>ROCE in %</b>	<b>17,4</b>	<b>8,8</b>

<sup>1</sup> 2009 einschl. aufgegebenen Geschäftsbereiche

<sup>2</sup> CE-Definition 2010 angepasst, Wertpapiere und Flüssige Mittel zusätzlich als Abzugskapital berücksichtigt (Vorjahr vergleichbar angepasst)

<sup>3</sup> 2009 einschl. Operatives Ergebnis aufgegebenen Geschäftsbereiche von 20 Mio €

Die Kapitalrendite ROCE setzt das Operative Ergebnis in Beziehung zum Jahresdurchschnitt des Capital Employed. Das Capital Employed der MAN Gruppe wird von der Finanzierungsseite abgeleitet. Es setzt sich zusammen aus dem Eigenkapital, den Pensionsrückstellungen und den Finanzverbindlichkeiten der MAN Gruppe, vermindert um die Wertpapiere, die Flüssigen Mittel und das nicht durch Eigenkapital von MAN Finance gedeckte Finanzierungsgeschäft (Leasing). In der Ergebnisgröße werden auch die Operativen

Ergebnisse der aufgegebenen Geschäftsbereiche bis zum Zeitpunkt des Verkaufs berücksichtigt, da diese Aktivitäten ebenfalls aus Konzernkapital finanziert werden.

Für die Bereiche wird das Capital Employed von der Vermögensseite ermittelt. Es umfasst für das Industrielle Geschäft alle Aktiva mit Ausnahme von Finanzmitteln und Steueransprüchen, vermindert um alle Rückstellungen und Verbindlichkeiten mit Ausnahme der Finanzverbindlichkeiten, der Pensionsrückstellungen und der Steuern. Aus Unternehmenserwerben entstandene Effekte im Zusammenhang mit abschreibbaren materiellen und immateriellen Vermögenswerten werden bei der Ermittlung des Capital Employed zusätzlich eliminiert. Erhaltene Anzahlungen werden als Abzugskapital nur berücksichtigt, soweit sie im Rahmen der Auftragsabwicklung bereits verwendet sind.

Die Kapitalrendite ROCE der MAN Gruppe verbesserte sich von 8,8 % im Vorjahr auf 17,4 %.

### Kapitalkosten WACC

Der Kapitalkostensatz entspricht der erwarteten Mindestrendite der Investoren für das zur Verfügung gestellte Kapital und für das eingegangene Anlagerisiko. Er wird als WACC (Weighted Average Cost of Capital) ermittelt und errechnet sich als gewichteter Durchschnittswert aus dem Eigen- und Fremdkapitalkostensatz. Dabei wird der Eigenkapitalkostensatz entsprechend dem Capital-Asset-Pricing-Modell (CAPM) aus einem Zinssatz für langfristige, risikofreie Anlagen zuzüglich einer Risikoprämie für das spezifische Risiko der Anlage bestimmt. Auch dem Fremdkapitalkostensatz liegt der Zinssatz für risikofreie Anlagen zugrunde, zuzüglich eines Risikozuschlags für langfristige Industrieanlagen.

Der Kapitalkostensatz wird im Rahmen der Steuerungskennzahlen als Basis für die Festlegung der Anforderungen an die Kapitalrendite ROCE verwendet. Für das Geschäftsjahr 2010 wird ein Kapitalkostensatz von 10,0 % angesetzt. Die im Rahmen des variablen Vergütungsmodells des MAN SE-Vorstands neu eingeführte Größe »Delta zu Kapitalkostensatz«, welche zur Bewertung der Zielerreichung herangezogen wird und sich aus der Differenz von ROCE und WACC ergibt, liegt für 2010 bei 7,4 %.

### Eigenkapitalrendite ROE

Die Eigenkapitalrendite ROE setzt das Ergebnis vor Steuern in Beziehung zum Jahresdurchschnitt des Eigenkapitals.

Mio €	2010	2009
Eigenkapital der MAN Gruppe am 31. Dezember	5 990	5 129
Eigenkapital der MAN Gruppe im Jahresdurchschnitt	5 453	5 387
Ergebnis vor Steuern (EBT) <sup>1</sup>	1 060	- 191
<b>ROE in %</b>	<b>19,4</b>	<b>- 3,6</b>

<sup>1</sup> Ergebnis vor Steuern unter zusätzlicher Berücksichtigung von Ergebniseffekten aufgebener Geschäftsbereiche

Im Geschäftsjahr 2010 konnte die Eigenkapitalrendite ROE der MAN Gruppe von -3,6 % auf 19,4 % verbessert werden.

# Konzernlagebericht

## Finanzlage

### Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

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 und 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.

Zur Sicherstellung jederzeitiger Liquidität werden geeignete Finanzierungsinstrumente, Garantiezusagen und andere Rahmenvereinbarungen eingesetzt, die den verlässlichen Zugang zu Fremd- und Eigenkapitalmärkten und Finanzinstitutionen ermöglichen. Wichtigstes Ziel dabei ist, dass der MAN Gruppe damit zu jeder Zeit der notwendige finanzielle Spielraum für die Finanzierung des operativen Geschäfts, der Investitionen sowie für gezieltes Wachstum zur Verfügung steht.

Bei der Begrenzung finanzwirtschaftlicher Risiken für den Unternehmenswert und die Ertragskraft liegt der Fokus auf der effizienten – vornehmlich über die Finanzmärkte – vorgenommenen Absicherung von Risiken aus Währungs- oder Rohstoffpreisschwankungen, Zinsänderungen sowie Bewertungsrisiken jeglicher Art. Darüber hinaus erfolgt ein aktives Management von Kontrahenten- und Länderrisiken sowie der erhaltenen Sicherheiten.

Insgesamt leistet das zentrale Finanzmanagement seinen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts, indem die Liquiditätsversorgung und die Kapitalstruktur der Gruppe dynamisch dem Bedarf angepasst werden, Finanzrisiken unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten bestmöglich transferiert werden und eine effiziente Abwicklung dieser Aufgaben implementiert ist.

### Cashflow

Die Kapitalflussrechnung der MAN Gruppe ist im Abschlussteil im Kapitel »MAN Konzern Kapitalflussrechnung« wiedergegeben. Zur aussagefähigen Analyse der Finanzlage werden die Zahlen in das Industrielle Geschäft und in die Finanzdienstleistungen getrennt. Die Finanzdienstleistungen betreffen die Absatzfinanzierung von MAN Finance, im Wesentlichen durch Kundenleasing von Nutzfahrzeugen.

Die Analyse zeigt die Entwicklung der Nettoliquidität/-verschuldung. Die Nettoliquidität/-verschuldung ist die finanzielle Steuerungsgröße, die sich aus Flüssige Mittel und Wertpapiere abzüglich Finanzverbindlichkeiten ergibt.

Mio €	MAN Konzern		Industrielles Geschäft		Finanzdienstleistungen	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
<b>Nettoliquidität/-verschuldung zu Beginn des Geschäftsjahres</b>	<b>- 2 634</b>	<b>- 1 631</b>	<b>- 822</b>	<b>468</b>	<b>- 1 812</b>	<b>- 2 099</b>
Cash Earnings	815	396	861	431	- 46	- 35
Veränderung Nettomittelbindung fortgeführter Bereiche	612	964	641	687	- 29	277
Veränderung Nettomittelbindung aufgebener Bereiche	-	102	-	102	-	-
<b>Cashflow aus der Geschäftstätigkeit</b>	<b>1 427</b>	<b>1 462</b>	<b>1 502</b>	<b>1 220</b>	<b>- 75</b>	<b>242</b>
Cashflow aus der Investitionstätigkeit fortgeführter Bereiche	- 371	- 2 226	- 385	- 2 225	14	- 1
Cashflow aus der Investitionstätigkeit aufgebener Bereiche	- 3	- 358	- 3	- 358	-	-
<b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>- 374</b>	<b>- 2 584</b>	<b>- 388</b>	<b>- 2 583</b>	<b>14</b>	<b>- 1</b>
<b>Free Cashflow</b>	<b>1 053</b>	<b>- 1 122</b>	<b>1 114</b>	<b>- 1 363</b>	<b>- 61</b>	<b>241</b>
<b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit der Nettoliquidität/-verschuldung</b>	<b>- 40</b>	<b>- 325</b>	<b>- 71</b>	<b>- 384</b>	<b>31</b>	<b>59</b>
<b>Zahlungswirksame Veränderungen der Nettoliquidität/-verschuldung</b>	<b>1 013</b>	<b>- 1 447</b>	<b>1 043</b>	<b>- 1 747</b>	<b>- 30</b>	<b>300</b>
Sonstige Veränderungen der Nettoliquidität/-verschuldung	- 157	241	- 141	254	- 16	- 13
Veränderung der Nettoliquidität/-verschuldung aufgebener Bereiche	-	203	-	203	-	-
<b>Nettoliquidität/-verschuldung am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>- 1 778</b>	<b>- 2 634</b>	<b>80</b>	<b>- 822</b>	<b>- 1 858</b>	<b>- 1 812</b>

Die Cash Earnings der MAN Gruppe haben sich ergebnisbedingt auf 815 Mio € erhöht. Im Industriellen Geschäft wurde dabei ein Wert von 861 Mio € nach 431 Mio € im Vorjahr erwirtschaftet. Darüber hinaus verbesserte sich die Nettomittelbindung der MAN Gruppe um 612 Mio € (1 066 Mio €). Die Verbesserung der Nettomittelbindung ist auf einen deutlichen Rückgang der Vorräte, ein besseres Forderungsmanagement sowie volumenbedingt höhere Verbindlichkeiten zurückzuführen. Dies führte zu einem positiven Cashflow aus der Geschäftstätigkeit von 1 502 Mio € im Industriellen Geschäft und in der MAN Gruppe insgesamt von 1 427 Mio €.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit betrug -374 Mio € nach -2 584 Mio € im Vorjahr. Im Jahr 2009 prägten der Erwerb von MAN Latin America sowie der Anteile an Sinotruk mit insgesamt -2,2 Mrd € den Cashflow aus der Investitionstätigkeit. Der um diese Portfoliomaßnahmen bereinigte Cashflow aus der Investitionstätigkeit des Vorjahres betrug -335 Mio €.

Die MAN Gruppe erwirtschaftete im abgelaufenen Geschäftsjahr einen Free Cashflow von 1 053 Mio €. Im Industriellen Geschäft wurde ein Free Cashflow von 1 114 Mio € nach -1 363 Mio € im Vorjahr erreicht.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit enthält die Dividendenzahlung von 40 Mio € (297 Mio €).

<b>Free Cashflow nach Geschäftsfeldern</b>		
Mio €	2010	2009
Commercial Vehicles	552	792
Power Engineering	763	138
Sonstige/Konsolidierung	- 262	- 2 052
<b>MAN Gruppe</b>	<b>1 053</b>	<b>- 1 122</b>

Der Free Cashflow des Geschäftsfelds Commercial Vehicles erreichte 552 Mio €. Davon resultierten 484 Mio € aus dem operativen Nutzfahrzeuggeschäft von MAN Truck & Bus, wohingegen die Finanzdienstleistungen den Cashflow mit -61 Mio € belasteten. MAN Latin America erwirtschaftete 129 Mio € Free Cashflow. Während der Free Cashflow bei MAN Latin America nahezu auf dem Vorjahresniveau lag und im verbleibenden Nutzfahrzeuggeschäft 50 Mio € über dem Wert von 2009, hat sich bei den Finanzdienstleistungen der Free Cashflow um 302 Mio € verringert. Dies ist im Wesentlichen durch das angestiegene Finanzierungsvolumen infolge der wirtschaftlichen Erholung im Berichtsjahr bedingt.

Der Free Cashflow des Geschäftsfelds Power Engineering belief sich auf 763 Mio € und führte damit zu einer Verbesserung gegenüber 2009 um 625 Mio €. Dies ist im Wesentlichen auf den Bereich MAN Diesel & Turbo mit einer deutlichen Verbesserung der Nettomittelbindung um ca. 250 Mio €, insbesondere durch eine Reduktion der Vorräte, zurückzuführen.

Die Nettoverschuldung der MAN Gruppe hat sich, verglichen mit dem Vorjahreswert (-2 634 Mio €), um 856 Mio € auf -1 778 Mio € verringert. Dabei hat sich die Nettoverschuldung des Industriellen Geschäfts von -822 Mio € zum 31. Dezember 2009 um 902 Mio € auf +80 Mio € verbessert. Die Finanzdienstleistungen konnten die Nettoverschuldung aus der Refinanzierung ihres Geschäfts mit -1 858 Mio € auf dem Niveau des Vorjahres halten (-1 812 Mio €).

Die Nettoverschuldung der MAN Gruppe setzt sich zusammen aus Flüssigen Mitteln von 1 057 Mio € (502 Mio €) und Wertpapieren von 14 Mio € (134 Mio €) abzüglich Finanzverbindlichkeiten von 2 849 Mio € (3 270 Mio €). Der Anstieg der Flüssigen Mittel und Wertpapiere der MAN Gruppe gegenüber dem Vorjahr um 435 Mio € ist im Wesentlichen auf die positive Entwicklung des Free Cashflow zurückzuführen. Zusätzlich konnten die Finanzverbindlichkeiten um 421 Mio € gegenüber 2009 reduziert werden. Dies resultiert im Wesentlichen aus der Tilgung der fälligen Anleihe in Höhe von 240 Mio €, welche die MAN SE im Dezember 2003 über die MAN Financial Services plc, Swindon/Großbritannien, begeben hat, der Rückzahlung des variabel verzinslichen Anteils eines Schuldscheindarlehens in Höhe von 121 Mio € sowie aus weiteren gezielten Maßnahmen zur Reduzierung der Finanzverbindlichkeiten.

## Finanzierung der MAN Gruppe

Das operative Geschäft der MAN Gruppe konnte im Jahr 2010 in hohem Maße aus dem Cashflow aus der Geschäftstätigkeit finanziert werden. Für eine Finanzierung durch Fremdkapital 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, welche damit erloschen ist. Letztgenannte syndizierte Kreditlinie konnte bereits im Juli 2010 um 500 Mio € auf 1,5 Mrd € reduziert werden und wurde Zeit ihres Bestehens nie in Anspruch genommen. Ebenso ist die aktuell existierende Linie mit Laufzeit bis 2015 zum 31. Dezember 2010 nicht gezogen.

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 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. Eine Anleihe, welche die MAN SE im Dezember 2003 über die MAN Financial Services plc, Swindon/Großbritannien, begeben hat, wurde im Dezember 2010 bei Endfälligkeit in Höhe von 240 Mio € zurückgezahlt.

Im Oktober 2010 konnte vorzeitig der variable Teil eines Schuldscheindarlehens in Höhe von 121 Mio € zurückgeführt werden. Diese Tranche wurde bis zur Rückführung mit durchschnittlich 3,92 % p. a. verzinst. Der festverzinsliche Teil des Schuldscheindarlehens in Höhe von 49 Mio € und einem Zinssatz von 5,056 % mit 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 April 2010 das Langfristrating für MAN von A- auf BBB+ mit stabilem Ausblick gesenkt und diese Einschätzung im Dezember 2010 nochmals bestätigt. Das von Moody's erhaltene Rating wurde im September 2010 unverändert mit A3 mit stabilem Ausblick bestätigt.

Die folgende Tabelle zeigt das derzeitige Kreditrating für MAN:

Rating-Agentur	langfristig	kurzfristig
Standard & Poor's	BBB+/Stable	A-2
Moody's	A3/Stable	P-2

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 Genehmigtes 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. Zum weiteren Inhalt der Ermächtigungen siehe »Grundkapital, Genehmigtes und Bedingtes Kapital, Erwerb eigener Aktien«.

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 (ausgenommen die Volkswagen AG oder eine mehrheitlich gehaltene direkte oder indirekte Tochtergesellschaft der Volkswagen AG), entweder einzeln oder gemeinschaftlich, die Kontrolle über die MAN SE oder die Mehrheit der Stimmrechte an der MAN SE erwerben.

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 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 in ein Non Investment Grade Rating kommt.

## Vermögens- und Kapitalstruktur

Mio €	MAN Konzern		Industrielles Geschäft		Finanzdienstleistungen	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	3 978	3 772	3 974	3 766	4	6
Beteiligungen	2 136	1 723	2 131	1 693	5	30
Vermietete Erzeugnisse	1 755	1 433	1 111	896	644	537
Steuern	1 292	989	1 264	969	28	20
Vorräte	2 852	3 037	2 785	2 989	67	48
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2 265	2 202	1 936	1 896	329	306
Forderungen aus »finance lease«	1 050	1 096	–	–	1 050	1 096
Zur Veräußerung bestimmte Vermögenswerte	139	139	139	139	–	–
Übrige lang- und kurzfristige Vermögenswerte	893	868	859	823	34	45
Finanzmittel	1 071	636	1 031	589	40	47
<b>Aktiva</b>	<b>17 431</b>	<b>15 895</b>	<b>15 230</b>	<b>13 760</b>	<b>2 201</b>	<b>2 135</b>
Eigenkapital	5 990	5 129	5 864	4 984	126	145
Pensionen	226	160	225	159	1	1
Finanzverbindlichkeiten	2 849	3 270	1 993	2 238	856	1 032
Interne Finanzierung	–	–	– 1 042	– 827	1 042	827
Rückstellungen	2 118	1 860	2 114	1 857	4	3
Erhaltene Anzahlungen	762	913	759	908	3	5
Steuern	1 383	1 116	1 351	1 090	32	26
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 981	1 368	1 882	1 319	99	49
Übrige lang- und kurzfristige Verbindlichkeiten	2 122	2 079	2 084	2 032	38	47
<b>Passiva</b>	<b>17 431</b>	<b>15 895</b>	<b>15 230</b>	<b>13 760</b>	<b>2 201</b>	<b>2 135</b>

### Industrielles Geschäft

Nachdem 2009 der Schwerpunkt der Investitionen in der Akquisitionstätigkeit lag, wurde im Geschäftsjahr 2010 überwiegend in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte investiert. Im Mittelpunkt standen dabei Ersatz- und Erhaltungsinvestitionen sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Produktivität und Qualität an verschiedenen Standorten. Der Anstieg der Beteiligungen um 438 Mio € erklärt sich hauptsächlich durch die Wertaufholung der Beteiligung an Scania in Höhe von 357 Mio €. Für weiterführende Informationen siehe »Konzernanhang«.

Der Anstieg um 215 Mio € der Position Vermietete Erzeugnisse resultiert vor allem aus der Erstkonsolidierung von EURO-Leasing. Für weiterführende Informationen siehe »Konzernanhang«. Die Veränderung gegenüber dem Vorjahr spiegelt gleichzeitig auch das im Jahresverlauf gestiegene Volumen von Verkäufen mit Rückkaufverpflichtungen bei MAN Truck & Bus wider.

Die Vorräte beliefen sich zum Geschäftsjahresende auf 2 785 Mio €. Der Rückgang vor allem bei den Neu- und Gebrauchtfahrzeugen ist auf die Erholung des Nutzfahrzeugmarkts in Europa zurückzuführen. Bei MAN Diesel & Turbo gingen die Vorräte aufgrund der Schließung der Produktion in Fredrikshavn sowie durch gezieltes Working Capital Management in dem Geschäftsbereich Engines & Marine Systems und im After-Sales-Geschäft zurück. Die erhaltenen Anzahlungen fielen um 149 Mio €. Diese Veränderung ist vor allem durch die Geschäftsentwicklung bei MAN Diesel & Turbo bedingt.

Die Finanzverbindlichkeiten reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr um 245 Mio €. Dies resultiert im Wesentlichen aus der Rückzahlung des variabel verzinslichen Anteils eines Schuld-scheindarlehens in Höhe von 121 Mio € sowie aus weiteren Maßnahmen zur Reduzierung der Finanzverbindlichkeiten.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich volumenbedingt um 613 Mio € gegenüber dem Vorjahr.

Das Eigenkapital des Industriellen Geschäfts erhöhte sich gegenüber dem 31. Dezember 2009 um 880 Mio €. Die Veränderung ist hauptsächlich auf den 2010 entstandenen Gewinn zurückzuführen. Trotz des gleichzeitigen Anstiegs des Anlagevermögens, insbesondere durch die Wertaufholung für die Beteiligung an Scania, führte das höhere Eigenkapital zu einer Verbesserung der Deckung des

Anlagevermögens (Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Beteiligungen) durch Eigenkapital um 5 %-Punkte (91 % auf 96 %). Die Eigenkapitalquote des Industriellen Geschäfts beläuft sich auf 38,5 % (36,2 %). In der MAN Gruppe insgesamt betragen die Anlagendeckung 98 % (93 %) und die Eigenkapitalquote 34,4 % (32,3 %).

### Finanzdienstleistungen

Bei den Finanzdienstleistungen hat sich die Bilanzsumme infolge des steigenden Geschäftsvolumens von 2,1 Mrd € auf 2,2 Mrd € erhöht. Die Refinanzierung erfolgt mit 856 Mio € (1 032 Mio €) extern und mit 1 042 Mio € (827 Mio €) konzernintern. Der Rückgang der externen Refinanzierung wurde maßgeblich durch die Rückzahlung der Anleihe der MAN Financial Services plc beeinflusst.

### Nicht bilanziertes Vermögen

Im Rahmen außerbilanzieller Finanzierungsinstrumente nutzen wir Forderungsprogramme, insbesondere zur Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts. Für weiterführende Informationen verweisen wir auf »Finanzierung der MAN Gruppe« sowie auf den »Konzernanhang«.

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

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

## Grundkapital, Genehmigtes und Bedingtes Kapital, Erwerb eigener Aktien

Das Grundkapital der MAN SE beträgt unverändert 376 422 400 €. Es ist eingeteilt in 147 040 000 auf den Inhaber lautende, nennwertlose Stückaktien, die in 140 974 350 Stammaktien und 6 065 650 stimmrechtslose Vorzugsaktien unterteilt sind.

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.

## Angaben nach § 289 Abs. 4 und 315 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 gem. § 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 (damals MAN Aktiengesellschaft) im Februar 2007 nach § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der Volkswagen Aktiengesellschaft die Grenze von 25 % überschritten hat und zu diesem Zeitpunkt 29,9 % betrug. Des Weiteren haben uns die Porsche Automobil Holding SE sowie deren kontrollierende Gesellschafter im September 2008 nach § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass – aufgrund der Übernahme der Kontrolle über die Volkswagen AG durch die Porsche Automobil Holding SE – diese Beteiligung der Volkswagen AG von 29,9 % auch der Porsche Automobil Holding SE sowie deren kontrollierenden Gesellschaftern zugerechnet wird. Ferner 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 Zustimmung des Aufsichtsrats ferner ermächtigt, das Bezugsrecht auszuschließen,

- (i) soweit es erforderlich ist, um den Gläubigern von Wandschuldverschreibungen oder den Inhabern von Optionschuldverschreibungen, 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 gem. § 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 Ermächtigungen 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. § 186 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. von 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 geringerer 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 Wandel- und 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 Wandel- oder Optionsrechten bzw. mit Wandlungspflichten ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind; und/oder
- (iv) soweit die eigenen Stammaktien zur Erfüllung von Zusagen von Aktiantiemern 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 im Kapitel »Finanzierung der MAN Gruppe« bereits erläutert, hat die MAN SE verschiedene wesentliche Vereinbarungen abgeschlossen, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels stehen.

Rechts: Neueste Turboladertechnik für Großdieselmotoren  
Links: Dampfturbine  
Unten: Topmodelle von MAN  
auf der IAA Nutzfahrzeuge 2010  
in Hannover



Der Anspruch auf Technologieführerschaft erfordert nachhaltige Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E). MAN richtet sich bei der Festlegung von künftigen F&E-Schwerpunkthemen stark an den Erfordernissen der Megatrends des Transport- und Energiesektors aus:

- Für die kommenden Jahre wird ein enormer Anstieg im Güterverkehr erwartet. So ist für den Zeitraum von 2010 bis 2025 ein Anstieg des Verkehrsaufkommens von schweren Lkw von 58 % prognostiziert. Durch den Anstieg im weltweiten Güterverkehr wird aber auch ein erhöhter Bedarf an Antrieben im Marinebereich erwartet.
- MAN wirkt aktiv an der Reduzierung von Schadstoffen und Emissionen mit. Ab dem Jahr 2014 wird zum Beispiel die geltende Abgasnorm für Lkw mit der Einführung von Euro VI in Europa erneut verschärft. Aber auch für Schiffsmotoren ist ein deutlicher Trend erkennbar. Seit 2010 gibt es für europäische Hafengebiete eine Richtlinie zur nahezu vollständigen Eliminierung schwefelhaltiger Emissionen, die ab 2015 schließlich auf alle europäischen Gewässer ausgeweitet werden soll.
- Mittel- und langfristig rechnet MAN mit weiter steigenden Transport- und Energiekosten, getrieben durch hohe Preise für Erdöl und andere Ressourcen.
- Auch wenn bereits die heute betriebene Lkw-Flotte über einen hohen Sicherheitsstandard verfügt, wird das Bedürfnis nach Verkehrssicherheit auch zukünftig stetig zunehmen.
- Der Trend, die Innenstädte zu entlasten, zeigt sich u. a. durch die Einführung von Umweltzonen.

Die Notwendigkeit der Verringerung des Ausstoßes von Treibhausgasen ist ein Ansporn für MAN, an alternativen Antrieben zu forschen und die Energieeffizienz seiner Produkte weiter an die physikalisch-technischen Grenzen zu treiben. So konnte nach mehrjähriger intensiver Forschung und Erprobung der Hybridantrieb als zukunftsweisender alternativer Antrieb im MAN Lion's City Hybrid-Bus zur Messe IAA Nutzfahrzeuge 2010 in Serie gehen. Dieser innovative Stadtbus steht für mehr Ökologie und Ökonomie und ist weitaus effizienter als der modernste Diesel-Stadtbus konventioneller Bauart. Der MAN Lion's City Hybrid verbraucht gegenüber einem Modell konventioneller Bauart bis zu ein Drittel weniger Kraftstoff und ermöglicht damit auch eine CO<sub>2</sub>-Reduktion von bis zu 30 %. Dabei wird die Bremsenergie mit einem sehr hohen Wirkungsgrad und mit äußerst geringen Verlusten zurückgewonnen, um ein abgasfreies und geräuscharmes Anfahren zu ermöglichen.

Im Lkw-Fernverkehr besteht das größte Einsparpotenzial in einer verbesserten Aerodynamik. MAN-eigene Studien zeigen, dass sich bei einer Standard-40-t-Sattelzugmaschine eine Einsparung von bis zu 25 % im Kraftstoffverbrauch und damit im CO<sub>2</sub>-Ausstoß durch eine neue, aerodynamische Formgebung von Zugmaschine und Auflieger realisieren lässt. Diese Größenordnungen wären in anderen Effizienzfeldern nicht oder nur unter immensem Aufwand erreichbar. Die Voraussetzung dafür wäre aber, dass die gesetzlichen Zulassungsbestimmungen innerhalb der EU teilweise geändert werden. MAN denkt über diese Grenzen hinaus und präsentierte bereits auf der Messe IAA Nutzfahrzeuge 2010 eine Lkw-Studie mit wegweisend neuem Design. Dieser MAN Concept S unterscheidet sich durch sein stromlinienförmiges Design vollständig vom kubischen Äußeren konventioneller Lkw. Mit einem Luftwiderstandsbeiwert (c<sub>w</sub>-Wert) von rund 0,3 erreicht der MAN Concept S aerodynamische Werte, die man sonst nur von modernen Pkw-Limousinen kennt.

Bei der Einsparung von Kraftstoffen und Emissionen blickt MAN aber auch über die Möglichkeiten der reinen Fahrzeug- und Antriebstechnik hinaus. Durch den gezielten Einsatz von Mitteln aus dem intelligenten Verkehrsmanagement (Car-to-Car-Kommunikation: Warnung vor Stauende, Hindernis; Verkehrsmanagement:

Steuerung der Geschwindigkeit gemäß Ampelphasen) erwartet MAN weitere Fortschritte. In Kooperation mit Partnern für ein effizientes Verkehrsmanagement strebt MAN eine intelligente Vernetzung von Verkehrsteilnehmern mit Leitsystemen an, die den Verkehr der Zukunft noch leistungsfähiger machen sollen.

Emissionsreduktion ist auch ein wesentliches Thema bei den Produkten des Geschäftsfelds Power Engineering. Hier steht die Reduzierung von Stickoxiden und Schwefelanteilen im Vordergrund. In Zusammenarbeit mit Partnern entwickelt MAN Systeme zur Filterung der Schadstoffe aus dem Abgas. Bei MAN-Großdieselmotoren setzt das Unternehmen wie beim Nutzfahrzeug auf eine duale Abgasstrategie. Die innermotorische Abgasrückführung eignet sich besonders für Schiffe, die sich größtenteils in Küstenregionen bewegen und strenge Abgasvorschriften erfüllen müssen. Bei der Technik Selective Catalytic Reduction werden die Abgase dagegen in einem Katalysator nachbehandelt, dabei wird der Ausstoß von Stickoxiden (NO<sub>x</sub>) reduziert. Bei diesem Verfahren verlassen nur Stickstoff und Wasserdampf den Schornstein.

Im Bereich Großdieselmotoren setzt MAN auch auf den Einsatz regenerativer Kraftstoffe wie z. B. Raps-, Sojabohnen- und Palmöl sowie Altfett (Frittierfett) oder tierische Fette. Diese Stoffe haben jedoch negative Auswirkungen auf die Lebenszeit der Einspritzsysteme sowie die Leistung des Motors. Im Vergleich zum bisherigen Schwerölbetrieb sind die Leistungen mit Biokraftstoffen um etwa 5 % geringer. Aus ethischen Gründen sollten für die thermische

und elektrische Energiegewinnung nur nachwachsende Rohstoffe zum Einsatz kommen, die nicht in direkter Konkurrenz zur Nahrungsmittelproduktion stehen. Jatropha, afrikanische Palme und spezielle Algen stehen daher derzeit im Fokus von Forschung und Entwicklung.

MAN Diesel & Turbo hat gemeinsam mit der dänischen Reederei A.P. Møller-Mærsk Group, Odense Steel Shipyard and Aalborg Industries 2008 die Initiative »The Green Ship of the Future« ins Leben gerufen. Das Projekt hat das Ziel, eine Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen um 30 % und von Oxiden aus Stickstoff und Schwefel um 90 % zu erreichen. Die Initiative setzt sowohl herkömmliche als auch neue Technologien ein. »The Green Ship of the Future« konzentriert sich vor allem auf die großen Zweitaktmotoren, wie sie z. B. in großen Übersee-Containerschiffen und Tankern zum Einsatz kommen. Die Initiative wurde von der Organisation Sustainable Shipping mit dem Internationalen Environmental Award für die umweltfreundlichste Transportinitiative ausgezeichnet.

Diese Aktivitäten zeigen, dass Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Emissionsreduktion und Wirtschaftlichkeit schon lange zentrale Ziele von MAN sind. MAN-Produkte basieren vor allem auf einem innovativen Engineering und zeichnen sich damit über alle Unternehmensbereiche als dynamische und zuverlässige Spitzenprodukte im Premiumbereich aus. Die Offenheit für neue Konzepte war nicht nur bei der Entwicklung der aktuellen Produkte ein wesentlicher Erfolgsfaktor, sondern ist auch ein Garant für die Bewältigung neuer Herausforderungen und eine erfolgreiche Zukunft der MAN Gruppe.

Um der besonderen Bedeutung des Bereichs gerecht zu werden, investiert MAN jedes Jahr einen deutlichen Anteil des Umsatzes in F&E. Im Jahr 2010 waren dies 4,3 %, das entspricht 626 Mio €. Davon stammten 469 Mio € aus Eigenmitteln, das sind 75 % der F&E-Ausgaben.

Die Mittel für auftragsgebundene F&E-Aktivitäten sowie für öffentlich geförderte Projekte beliefen sich auf 157 Mio €. Rund 43 % der Eigenmittel wurden in die Grundlagenforschung und die Entwicklung neuer Produkte investiert.

Im Jahr 2010 waren 3 944 Mitarbeiter mit Forschungs- und Entwicklungsaufgaben beschäftigt, nach 3 791 im Vorjahr.

Mio €	2010	2009
<b>F&amp;E-Ausgaben</b>	<b>626</b>	<b>504</b>
F&E-Ausgaben der produzierenden Bereiche in % vom Umsatz	4,3	4,2
F&E-Eigenmittel	469	382
F&E-Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	3 944	3 791

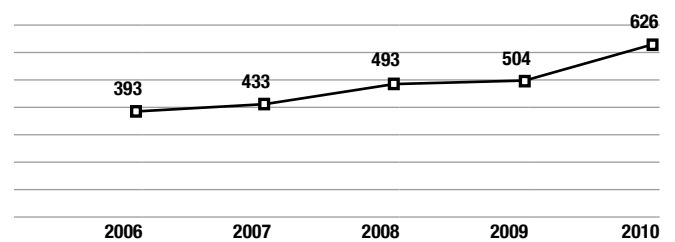
**F&E-Ausgaben nach Geschäftsfeldern**

Mio €	2010	2009
Commercial Vehicles	328	237
Power Engineering	313	267
Konsolidierung	- 15	-
<b>MAN Gruppe</b>	<b>626</b>	<b>504</b>

**Forschung und Entwicklung: Entwicklung der letzten 5 Jahre**

Mio €

Wachstumsrate: Ø 12,3 % p. a.



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgeführte Geschäftsbereiche

84 **Konzernlagebericht**  
Investitionen

Im Geschäftsjahr 2010 wurden Investitionen von 396 Mio € nach 2 303 Mio € im Vorjahr durchgeführt. Der hohe Vorjahreswert ist im Wesentlichen durch die Akquisitionen MAN Latin America und Sinotruk beeinflusst. Ohne Berücksichtigung von Akquisitionen hat MAN im Vorjahr 366 Mio € in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte investiert. Der Auslandsanteil bei den übrigen Investitionen lag mit 131 Mio € bei 33 %.

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles wurden 2010 283 Mio € nach 229 Mio € im Vorjahr investiert. MAN Truck & Bus nahm notwendige Ersatz- und Erhaltungsinvestitionen vor und investierte in Produktivitäts- und Qualitätsverbesserung, Erschließung von Wachstumspotenzialen und in die Entwicklung neuer Produkte (Euro VI). Der Schwerpunkt der Investitionstätigkeit lag auf den Standorten München und Nürnberg. Die Investitionen von MAN Latin America wurden durch die Abgasnorm Euro V, die technische Integration von Produkten und Komponenten mit MAN Truck & Bus und die Hebung der gemeinsamen Wachstumspotenziale durch das avisierte Cross Selling der Produkte sowie Investitionen in den Produktionsstandort Resende getrieben.

2010 wurden im Geschäftsfeld Power Engineering 108 Mio € nach 161 Mio € im Vorjahr investiert. MAN Diesel & Turbo nahm Ersatz- und Erhaltungsinvestitionen vor und investierte in die Effizienzsteigerung der Produktionsstandorte sowie das After-Sales-Netzwerk. Renk investierte im Wesentlichen in einen Prüfstand für Windkraftgetriebe am Standort Rheine.

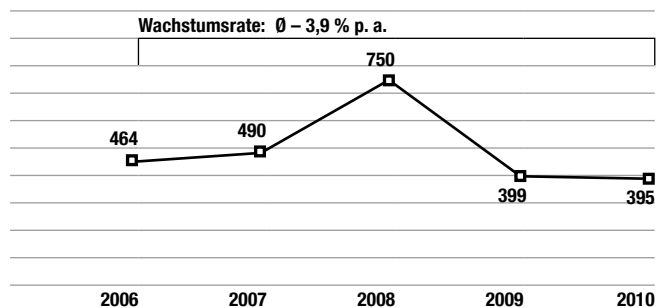
<b>Investitionen</b>		
Mio €	2010	2009
in Sachanlagen und als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien	235	283
in Immaterielle Vermögenswerte	156	83
in Beteiligungen	5	1 937
<b>Gesamt</b>	<b>396</b>	<b>2 303</b>
davon Erwerb MAN Latin America abzgl. Flüssige Mittel	–	1 333
davon Erwerb Sinotruk	1	567
davon Erwerb Scania-Aktien	–	4
davon übrige Investitionen	395	399
davon im Inland	264	280
davon im Ausland	131	119
Abschreibungen <sup>1</sup>	368	360
Investitionsquote in % <sup>2</sup>	107	111

<sup>1</sup> Ohne Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen (2010: 99 Mio €, 2009: 62 Mio €) und im Vorjahr ohne Abwertungen auf Beteiligungen von 382 Mio €

<sup>2</sup> Ohne Erwerb von MAN Latin America, Sinotruk und Scania-Aktien

<b>Investitionen nach Geschäftsfeldern</b>		
Mio €	2010	2009
Commercial Vehicles	283	229
Power Engineering	108	161
Sonstige/Konsolidierung	5	1 913
<b>MAN Gruppe</b>	<b>396</b>	<b>2 303</b>

**Investitionen\* Entwicklung der letzten 5 Jahre**  
Mio €



\* 2006 bis 2009 jeweils ohne Erwerb von Scania-Aktien, 2009 und 2010 ohne Erwerb von MAN Latin America und Sinotruk

Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgeführte Geschäftsbereiche

<b>Materialaufwand nach Geschäftsfeldern</b>		
Mio €		
	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Commercial Vehicles	6 329	4 485
Power Engineering	1 853	1 949
Sonstige/Konsolidierung	- 87	- 98
<b>MAN Gruppe</b>	<b>8 095</b>	<b>6 336</b>

<b>Materialaufwand</b>		
% des Umsatzes		
	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Commercial Vehicles	60	57
Power Engineering	44	46
Sonstige/Konsolidierung	-	-
<b>MAN Gruppe</b>	<b>55</b>	<b>53</b>

Das Beschaffungsvolumen der MAN Gruppe liegt mit rund 8,1 Mrd € (6,3 Mrd €) bei etwa 55 % des Umsatzes. Einhergehend mit der internationalen Wachstumsstrategie von MAN in den BRIC-Staaten richtet der Einkauf seinen Fokus weiterhin auf globale Beschaffungsmärkte. Trotz konjunktureller Erholung der Weltwirtschaft, gekennzeichnet von steigender Nachfrage nach Rohstoffen und Vormaterialien und somit gestiegenen Preisen bei Lieferanten, konnte in den Einkaufsbereichen der MAN Gruppe 2010 das Vorjahres-Preisniveau weitestgehend gehalten werden.

Aufgrund des gestiegenen Insolvenzrisikos in der für MAN relevanten Zulieferindustrie ist die Auswahl und Überprüfung der Lieferanten von wesentlicher Bedeutung. In diesem weiterhin schwierigen Umfeld führt der Einkauf durch ein präventiv ausgerichtetes Monitoringsystem der Risiken eine kontinuierliche Überwachung der Lieferanten durch. Ziel ist die frühzeitige Einleitung von Maßnahmen zur Schadensverminderung.

Um Synergien durch Bündelungseffekte zu generieren, wird der nicht produktionsabhängige Bedarf ab einer definierten Wertgrenze durch einen konzernweiten Einkauf zentral und warengruppenbezogen beschafft. Category Manager decken das Markt-Know-how und das Fachwissen für die einzelnen Materialgruppen ab. Die MAN Gruppe tritt so geschlossen und daher stärker am Markt auf.

Die Einhaltung ordnungsgemäßer externer Beschaffungsvorgänge unter Ausnutzung der ökonomischen Marktchancen sowie die faire und nachhaltige Beziehung zu Lieferanten und Geschäftspartnern erfordern klare Regelungen. Aus diesem Grund wurden 2010 verbindliche Handlungsanweisungen und Grundsätze für die Beschaffung in Form einer gruppenweit gültigen Einkaufsrichtlinie definiert.

Die Produkte der MAN Gruppe sind Spitzenprodukte und als solche Garant für den Erfolg der MAN-Marken. Dahinter stehen Produkteigenschaften, die durch Zuverlässigkeit, Wirtschaftlichkeit und innovatives Design sowie durch technische Kompetenz, hohes Qualitäts- und Kostenbewusstsein erreicht werden. Solche Leistungen sind ohne erstklassige Partner aus der Zulieferindustrie nicht möglich. Der Bereich Nutzfahrzeuge würdigt diesen Leistungsbeitrag und zeichnet jährlich bis zu zehn Zulieferer mit dem »Trucknology® Supplier Award« aus.



Oben: MAN TGX im brasilianischen Werk Resende  
Rechts: Am Prüfstand für Großdieselmotoren im Werk Augsburg  
Unten: Lkw-Fertigung in München



<b>Mitarbeiter am 31.12.*</b>		
	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Inland	27 354	26 768
Ausland	20 315	20 975
<b>Gesamt</b>	<b>47 669</b>	<b>47 743</b>
Auslandsanteil in %	43	44

<b>Mitarbeiter nach Geschäftsfeldern am 31.12.*</b>		
	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Commercial Vehicles	33 020	33 029
Power Engineering	14 337	14 414
Sonstige	312	300
<b>MAN Gruppe</b>	<b>47 669</b>	<b>47 743</b>

\* Einschließlich Leiharbeitnehmern

### Zahl der Mitarbeiter

Die MAN Gruppe beschäftigte am 31. Dezember 2010 einschließlich Leiharbeitnehmern 47 669 Mitarbeiter und liegt damit nahezu auf dem Stand vom 31. Dezember 2009 (47 743). Bei den ausländischen Gesellschaften, bei denen die Mitarbeiterzahl um 660 (3 %) auf 20 315 abnahm, arbeiten 43 % (44 %) der Mitarbeiter. Bei den inländischen Gesellschaften waren am Jahresende 27 354 Personen beschäftigt, das sind 586 (2 %) mehr als ein Jahr zuvor. Am 31. Dezember 2010 waren in der MAN Gruppe 1 976 Leiharbeiter tätig. Gegenüber dem Vorjahr (1 643) ist dies ein Anstieg um 333 (20 %). Die Stammebelegschaft verminderte sich von 46 100 im Vorjahr um 407 auf 45 693 am 31. Dezember 2010. Die Zahl der befristeten Arbeitsverhältnisse lag mit 2 035 am 31. Dezember 2010 leicht über dem Vorjahr von 2 002.

### Leadership Culture – Kernqualitäten für erfolgreiche Mitarbeiterführung

Konzern, Führungskräfte und Mitarbeiter sind heute ständig mit neuen Herausforderungen konfrontiert: Allein für den Umgang mit einem sich durch die Wirtschafts- und Finanzkrise wandelnden Marktumfeld ist erfolgreiches Veränderungsmanagement erforderlich. Doch erst wenn Führungskräfte das Vertrauen ihrer Mitarbeiter haben, können sie Veränderungen erfolgreich kommunizieren und umsetzen.

Kernqualitäten für erfolgreiche Mitarbeiterführung bei MAN sind: Kompetenz, Transparenz, Commitment und Verhalten. Sie gelten weltweit. Die MAN Leadership Culture gibt allen Führungskräften eine klare Orientierung, auf welche Art sie dieses Arbeitsklima erreichen und wie sie sich selbst verhalten und entwickeln sollen. Ziel ist eine vertrauensvolle Führungskultur – die Basis für herausragende Leistungen eines jeden Mitarbeiters und damit für den Erfolg von MAN.

Die vier Führungsqualitäten werden seit 2010 im jährlichen Mitarbeitergespräch der MAN-Führungskräfte verankert, und deren Umsetzungsgrad wird gemessen.

### Qualifizierung Führungskräfte

MAN unterhält mit der Saïd Business School der University of Oxford sowie der WHU Otto Beisheim School of Management eine Partnerschaft, um innovative Management-Weiterbildung zu entwickeln. Das Unternehmen will damit sicherstellen, dass künftig MAN-Manager mit starkem strategischem Fokus für internationale Führungspositionen zur Verfügung stehen. Das Ergebnis der Kooperation sind das Executive Management Programme (EMP), das sich an obere Führungskräfte von MAN wendet, sowie das General Management Programme (GMP), das Potenzialträgern in Managementpositionen offensteht. Beide Programme tragen der Internationalisierung des Konzerns und den damit verbundenen Anforderungen an das Management Rechnung. Während der Weiterbildung werden die Teilnehmer von Mentoren und Coaches begleitet. Ein wichtiges Element der Programme ist zudem Projektarbeit.

Die European Foundation for Management Development (EFMD) hat die MAN Gruppe mit dem »EFMD Excellence in Practice Award 2010« in der Kategorie Executive Development ausgezeichnet.

### Betriebliche Altersversorgung

Eine über die gesetzlichen Rentensysteme hinausgehende Vorsorge ist für die Mitarbeiter der MAN Gruppe zur Sicherung des gewohnten Lebensstandards im Ruhestand in der Regel unverzichtbar. Die MAN Gruppe beteiligt sich daher an der Ruhestandsvorsorge ihrer Mitarbeiter durch die Gewährung landesspezifischer und marktgerecht ausgestalteter Pensionszusagen oder pensionsähnlicher Leistungen.

Inländische Mitarbeiter erhalten für die Zeit nach dem aktiven Erwerbsleben als eines der wesentlichen Elemente der Vergütungspolitik Leistungen aus einer modernen und attraktiven betrieblichen Altersversorgung, die eine verlässliche Zusatzversorgung im Ruhestand sowie einen Risikoschutz für Invalidität und Todesfall im aktiven Arbeitsverhältnis bietet. Die Mitarbeiter erhalten an ihre Bezüge gekoppelte Arbeitgeberbeiträge und haben darüber hinaus die Möglichkeit, durch – im Tariffbereich arbeitgebergeförderte – Entgeltumwandlungen zusätzlich Eigenvorsorge zu betreiben. Durch die arbeitgeber- und arbeitnehmerfinanzierten Beitragszahlungen sowie die am Kapitalmarkt erzielten Erträge aus der Kapitalanlage wird während des aktiven Dienstes ein Versorgungskapital aufgebaut, das im Ruhestand als Einmalkapital oder in Raten ausgezahlt wird. Im Rahmen der Kapitalanlage werden die Anlagerisiken der Mitarbeiter mit zunehmendem Alter sukzessive reduziert (Lifecycle-Konzept). Die Wertentwicklung des Versorgungskapitals ist unmittelbar an den Kapitalmarkt geknüpft und wird durch einen Korb von Indizes und sonstige geeignete Parameter bestimmt.

Ausländische Mitarbeiter erhalten je nach landesspezifischen Umständen marktübliche Beiträge zu von Dritten erteilten Versorgungszusagen oder Fondssparplänen bzw. Zusagen aus leistungsorientierten Pensionsplänen, die überwiegend noch auf die Gewährung lebenslanger Renten ausgerichtet sind.

### Kurzarbeit in der MAN Gruppe, insbesondere bei MAN Truck & Bus

In der 1. Jahreshälfte war insbesondere MAN Truck & Bus noch von den Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise betroffen. Jedoch konnte die seit 2009 eingesetzte Kurzarbeit im Geschäftsjahr 2010 kontinuierlich zurückgenommen werden. Seit der Jahresmitte waren die Standorte Steyr und Nürnberg wieder ausgelastet, und folglich wurde die Kurzarbeit beendet.

Zum Jahresende konnten auch die übrigen Werke und die Zentralbereiche die Kurzarbeit vollständig beenden. MAN Truck & Bus hat damit die Finanz- und Wirtschaftskrise erfolgreich hinter sich gelassen und ist – auch durch die in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen während der Kurzarbeit – mit einer gestärkten Belegschaft für die künftigen Aufgaben gut aufgestellt.

Als einer der führenden Engineering-Konzerne in Europa leistet die MAN Gruppe einen Wertbeitrag zum Umgang mit den globalen Herausforderungen wie Klimawandel, Globalisierung, demografische Entwicklung und Urbanisierung. Verstärkt werden diese Trends durch die rapide Zunahme der Weltbevölkerung. Ressourcen werden knapper, gleichzeitig wird der Klimawandel die Entwicklung neuer Energieversorgungs-lösungen und -strukturen weiter vorantreiben. Das Unternehmen rechnet damit, dass sich diese Entwicklungen in großem Maße auf die Transportsysteme, die Mobilitätsstrukturen und die Energieinfrastruktur auswirken werden. Deshalb leitet die MAN Gruppe daraus schon heute Anforderungen an künftige Antriebstechnologien ab. Auch in anderen Bereichen will sie Entwicklungen vorwegnehmen, beispielsweise durch das Aufgreifen der zunehmenden Transparenzanforderungen seitens der Investoren und Analysten sowie der Gesellschaft.

Die MAN Gruppe steht im Blickfeld verschiedenster Stakeholder-Gruppen: Kunden, Geschäftspartner, Mitarbeiter, Gesellschaft, Investoren und Analysten. Mithilfe eines Wertekanons und einer klaren Strategie geht das Unternehmen auf deren unterschiedliche Bedürfnisse ein, schafft einen Ausgleich und vermittelt bei Interessenkonflikten.

### Die Corporate-Responsibility-Strategie der MAN Gruppe

Mit dem strategischen Ziel der nachhaltigen Wertschöpfung bekennt sich die MAN Gruppe zu einer nachhaltigen Unternehmensführung, die an das Unternehmen gerichtete Ansprüche in den Bereichen Integration, Umwelt, Ökonomie und Menschen umfasst. Dies wurde nun in einer Strategie für den Umgang mit den beschriebenen Entwicklungen und den steigenden gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen ausformuliert. Sie wurde im Juli 2010 vom Management Board der MAN SE beschlossen und in Kraft gesetzt.

Unternehmerische Verantwortung, Corporate Responsibility (CR), ist damit Teil der Unternehmens- und Führungskultur und unterstützt die Vision, Nummer Eins bei Commercial Vehicles und Power Engineering zu sein. Dauerhafter Wert und profitables Wachstum können nur geschaffen werden, wenn die MAN Gruppe ihre Verantwortung für die Umwelt sowie gegenüber den Stakeholdern wahrnimmt.

Die CR-Strategie der MAN Gruppe basiert auf einer guten Corporate Governance und schafft Mehrwert für die Gesellschaft. Die vier Dimensionen der CR-Strategie wurden durch Handlungsfelder konkretisiert, die für MAN als vordringlich gelten. Sie wurden vom MAN-Vorstand ebenso bekräftigt wie der CR-Fahrplan, der in allen vier Dimensionen konkrete Ziele bis zum Jahr 2015 definiert.

### Die Handlungsfelder

**Integration:** Der Wettbewerbsvorteil soll durch CR weiter ausgebaut werden. Dieses Ziel wird konkret unterstützt durch die Integration von CR in die Strategien der Bereiche sowie in die operativen Prozesse, in Aus- und Weiterbildung sowie durch einen systematischen Stakeholder-Dialog und eine offene Kommunikation.

Die CR-Strategie und deren Handlungsfelder trägt MAN aktiv an seine Mitarbeiter und Kunden heran. So stellte der Vorstand der MAN SE auf dem jährlichen Management Summit die Inhalte der CR-Strategie vor und diskutierte mit den rund 500 MAN-Führungskräften aus 50 Ländern deren Ziele. Für die Messe IAA Nutzfahrzeuge 2010 in Hannover wurden 400 Vertriebsmitarbeiter von MAN Truck & Bus aus den Vertriebsregionen Deutschland, West- und Osteuropa, Russland, Lateinamerika und Mittlerer Osten im Rahmen der Global Sales Trainings in CR geschult. Eine weltweite Befragung unter 400 Stakeholdern diente dazu, die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen besser zu verstehen und in die CR-Strategie zu integrieren. Befragt wurden Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer und Geschäftspartner in den Ländern, in denen MAN aktiv ist. Die Ergebnisse haben die Ausrichtung der CR-Strategie sowie ihre zentralen Handlungsfelder bestätigt und eine Einschätzung geliefert, welche Themen die Stakeholder als wesentlich für MAN erachten. Als größte Herausforderung nannten die Befragten die Schonung der Ressourcen und den Klimaschutz.

**Umwelt:** Um nachhaltige Transportkonzepte und eine zukunfts-sichere Energieversorgung zu ermöglichen, entwickelt die MAN Gruppe Lösungen für mehr Ressourceneffizienz und mehr Sicherheit. Dieses Ziel wird unterstützt durch eine – noch in Erarbeitung befindliche – gruppenweite Klimastrategie mit klaren Zielen, ein ressourceneffizientes Produkt- und Serviceportfolio sowie Ressourceneffizienz in Produktion und Verwaltung.

Für die Kunden von MAN spielt die Ressourceneffizienz der Produkte beim Kauf eine wichtige Rolle. Eine drastische Verbrauchs- und CO<sub>2</sub>-Reduzierung bei Diesel-Lkw ist möglich und kann auch schnell umgesetzt werden. Dies demonstriert eine Designstudie von MAN Truck & Bus, die auf der Messe IAA Nutzfahrzeuge 2010 erstmals gezeigt wurde. Allein durch seine aerodynamische Formgebung verbraucht der MAN Concept S – in Verbindung mit einem entsprechend modifizierten Trailer – bis zu 25 % weniger Kraftstoff als ein vergleichbarer, konventionell gestalteter 40-t-Sattelzug. Dies entspricht einer Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 25 %. Ein weiteres alternatives Nutzfahrzeugkonzept, das zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung beiträgt, sind Lang-Lkw. Hier wird MAN Truck & Bus am deutschlandweiten Feldversuch des Bundesverkehrsministeriums teilnehmen.

Im städtischen Verkehr sind Elektromobilität und Hybridtechnologie von besonderer Bedeutung. Der Lion's City Hybrid, der erste MAN-Bus mit Hybridantrieb, der seit Mai 2010 im Linienbetrieb in München und anderen europäischen Metropolen zum Einsatz kommt, verbraucht bis zu 30 % weniger Kraftstoff als ein konventioneller Stadtbus. Das entspricht einer CO<sub>2</sub>-Reduktion von bis zu 30 %. Damit leistet MAN einen Beitrag zum Klimaschutz und zur Entlastung der Innenstädte von Abgasen und Lärm. Außerdem lieferte MAN Latin America in diesem Jahr erstmals Lkw aus, die zu 100 % mit Biodiesel (B100) betrieben werden können. Bei einer Betankung mit reinem Biodiesel weisen die Dual-Fuel-Lkw eine Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emission um bis zu 90 % auf.

MAN Diesel & Turbo trägt mit Wind-Diesel- und Dual-Fuel-Kraftwerken sowie »The Green Ship of the Future« zur Schonung endlicher Ressourcen und zur Reduktion von Treibhausgasen bei. Dieses Schiffsprojekt zielt auf eine CO<sub>2</sub>-Reduktion von 30 % ab, die Oxide aus Stickstoff und Schwefel sollen um 90 % gesenkt werden.

Ressourceneffizienz ist nicht nur bei der Nutzung der MAN-Produkte ein wichtiges Kriterium, sondern bereits bei der Produktion. Um eine ressourceneffiziente Herstellung sicherzustellen, haben die Bereiche bereits seit Längerem ein Umweltmanagementsystem eingeführt. Insgesamt sind 19 MAN-Standorte in Europa nach ISO 14001 zertifiziert. Gruppenweit sind zudem Managementsysteme eingeführt, die sich an OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) orientieren und die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz der Mitarbeiter gewährleisten.

**Ökonomie:** Der Unternehmenserfolg beruht darauf, nachhaltig Wert zu schaffen. Die MAN Gruppe sichert ihren dauerhaften Erfolg, indem sie in allen wichtigen Regionen und Produktsegmenten weltweit tätig ist. Dadurch schafft sie Mehrwert für alle Stakeholder. Nachhaltige Wertschöpfung wird unterstützt durch ein Risiko- und Krisenmanagement sowie ein Innovations- und Lieferantenmanagement.

Der Einkauf der MAN Gruppe hat zur Sicherstellung von Nachhaltigkeit und unternehmerischer Verantwortung in der Lieferkette in einer Einkaufsrichtlinie Grundsätze aufgestellt, die etwa die Einhaltung international anerkannter Menschen- und Arbeitnehmerrechte sowie den Schutz der Umwelt von den Lieferanten fordern.

**Menschen:** Internationalisierung und die demografische Entwicklung sind Treiber für Aktivitäten, die das Unternehmen international als attraktiven Arbeitgeber positionieren und durch die es die besten Köpfe gewinnt und bindet. Das Ziel, hervorragende Mitarbeiter zu haben, wird unterstützt durch Employer Branding und Talentmanagement, Förderung der Vielfalt sowie Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement.

Im Dezember 2010 trat MAN dem Global Compact der Vereinten Nationen bei. Außerdem wurde eine internationale Rahmenvereinbarung mit dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund und dem MAN-Betriebsrat ausgehandelt. Damit bekennt sich die MAN Gruppe zu Menschen- und Arbeitnehmerrechten. Zur Fachkräftesicherung wurde die Employer-Branding-Kampagne »Personalities Wanted« gestartet. So positioniert sich MAN langfristig als attraktiver Arbeitgeber. Junge Talente fördert das Unternehmen seit mehr als drei Jahren mit der Campus Initiative. Neben Stipendien bietet MAN den Studierenden der Technischen Universität München und der RWTH Aachen Einblicke in die Praxis durch Vorlesungsreihen und Projektarbeit.

#### Die CR-Struktur der MAN Gruppe

Oberste Verantwortung für CR bei MAN trägt der Chief Human Resources Officer. Ihm direkt unterstellt ist der CR-Manager – eine Position, die Anfang 2010 neu geschaffen wurde. Seine Hauptaufgaben sind die Strategieentwicklung und -implementierung. Er agiert als zentrale Anlaufstelle für CR im Unternehmen und wird unterstützt durch das CR-Excellence-Team, in dem Experten aus der Unternehmensgruppe vertreten sind. Zu den Aufgaben des CR-Excellence-Teams gehören das CR-Reporting sowie das Controlling und Monitoring der Strategieumsetzung. Lenkungsausschuss für wichtige Entscheidungen im Hinblick auf CR ist der MAN-Vorstand.

#### CR-Programme und -Reporting

Im CR-Fahrplan hat die MAN Gruppe festgelegt, welche Ziele wie und wann umgesetzt werden sollen. Für jedes Jahr werden daraus künftig Programme abgeleitet, die mit Verantwortlichkeiten und Terminen hinterlegt sind. Über die Zielerreichung sowie über die Entwicklung zentraler Leistungsindikatoren informiert ab Frühjahr 2011 ein jährlich erscheinender CR-Bericht. Bei dessen Erstellung richtet sich die MAN Gruppe an den international anerkannten Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) aus und wird bereits Teile des Berichts für das Jahr 2010 von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft prüfen lassen.



Links: Schulung von Mitarbeitern  
in der Produktion

Oben: Auf der IAA Nutzfahrzeuge  
2010 in Hannover

Unten: MAN Lion's City Hybrid



# Konzernlagebericht

## Die Bereiche im Einzelnen

### MAN Truck & Bus

Die Erholung des europäischen Nutzfahrzeugmarkts von den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise hat das Geschäftsjahr 2010 geprägt und bewirkte einen deutlichen Anstieg bei Auftragseingang, Umsatz und Ergebnis von MAN Truck & Bus.

Mit einem Auftragseingang von 8,0 Mrd € lag das Geschäftsjahr 2010 um 54 % über dem Vorjahresniveau (5,2 Mrd €). Der Umsatz stieg von 6,4 Mrd € im Vorjahr um 16 % auf 7,4 Mrd € im Jahr 2010. Infolge der Umsatzsteigerung und der damit verbesserten Kapazitätsauslastung sowie durch konsequente Kosteneinsparungen konnte ein positives Ergebnis von 158 Mio € (–91 Mio €) realisiert werden. Mit 85 Mio € war das 4. Quartal das ertragsstärkste des Jahres 2010. Dazu trug das operative Nutzfahrzeuggeschäft mit 103 Mio € bei.

<b>MAN Truck &amp; Bus</b> Mio €	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Auftragseingang	8 023	5 224
davon Lkw	6 865	4 210
davon Bus	1 158	1 014
Auftragseingang (Anzahl)	67 393	37 984
davon Lkw	61 934	33 272
davon Bus	5 459	4 712
Umsatz	7 446	6 395
davon Lkw	6 279	5 091
davon Bus	1 167	1 304
Absatz Fahrzeuge (Anzahl)	60 649	46 767
davon Lkw	55 166	40 535
davon Bus	5 483	6 232
Mitarbeiter <sup>1</sup>	31 284	31 519
Operatives Ergebnis <sup>2</sup>	158	– 91
davon Lkw	191	– 89
davon Bus	18	40
davon Finanzdienstleistungen	– 49	– 42
Umsatzrendite ROS (%)	2,1	– 1,4

<sup>1</sup> Einschl. Leiharbeitnehmern am 31.12.

<sup>2</sup> Davon –2 Mio € Konsolidierung zwischen Finanzdienstleistungen und Lkw/Bus im Jahr 2010

### Wirtschaftliches Umfeld

Der europäische Lkw-Markt erholte sich 2010 vom niedrigen Stand von rund 220 000 Einheiten im Jahr 2009 auf 235 000 Einheiten (+7 %). MAN Truck & Bus konnte den Marktanteil von 16,8 % bei Lkw über 6 t im Jahr 2010 halten. Den stärksten Zuwachs verzeichnete das Segment der Sattelzugmaschinen über 16 t. Der europäische Busmarkt ging auf 28 000 Einheiten zurück (–10 %). Der Marktanteil von MAN Truck & Bus verringerte sich von 14,8 % auf 13,3 %. Die Segmente Stadtbuss und Überlandbus verzeichneten hier die deutlichsten Rückgänge, während sich das Reisebusgeschäft erholen konnte.

### Geschäftsentwicklung

Der Geschäftsbereich Lkw konnte seinen Auftragseingang von 4,2 Mrd € im Vorjahr auf 6,9 Mrd € steigern. Die Zahl der bestellten Lkw stieg von 33 272 um 86 % auf 61 934. Die Auftragseingänge für Schwere Lkw erhöhten sich um 110 %. Besonders starke Zuwächse wurden in Großbritannien und Russland erzielt. Die Auftragssteigerung des Geschäftsbereichs Bus von 1,0 Mrd € auf 1,2 Mrd € im Jahr 2010 fiel mit 14 % gleichfalls erfreulich aus.

2010 lieferte MAN Truck & Bus 55 166 Lkw und 5 483 Busse aus und konnte damit im Zuge der konjunkturellen Erholung die Auslieferungen im Vergleich zum Vorjahr (40 535 Lkw, 6 232 Busse) um 30 % steigern. Der Umsatz betrug 7,4 Mrd € (6,4 Mrd €). Der Geschäftsbereich Lkw konnte den Umsatz um 23 % auf 6,3 Mrd € erhöhen, das Busgeschäft verzeichnete einen Umsatzrückgang um 10 % auf 1,2 Mrd €.

Das Produktionsprogramm konnte über die Rücknahme der Kurzarbeit flexibel der steigenden Nachfrage angepasst werden. So wurden 2010 gegenüber dem Vorjahr an den deutschen Standorten in der Produktion durchschnittlich 46 Tage (85 Tage) und im Verwaltungsbereich 18 Tage (39 Tage) kurzgearbeitet. Das 2008 eingeleitete Kostensenkungsprogramm wurde auch 2010 unvermindert fortgesetzt.

## Ergebnis

Mit dem höheren Volumen konnte das Operative Ergebnis nach –91 Mio € im Geschäftsjahr 2009 auf 158 Mio € gesteigert werden. Darin wirkten Erträge im Zusammenhang mit der Lizenzgewährung an Sinotruk in Höhe von 40 Mio €. Die Umsatzrendite betrug 2,1 % (–1,4 %).

Im Geschäftsbereich Lkw stieg das Operative Ergebnis um 280 Mio € auf 191 Mio €, die Umsatzrendite betrug damit 3,0 % (–1,7 %). Der Geschäftsbereich Bus blieb mit einem Ergebnis von 18 Mio € volumen- und durch den Produktmix bedingt um 22 Mio € hinter dem Ergebnis des Vorjahres zurück. Das Ergebnis der Finanzdienstleistung betrug –49 Mio € (–42 Mio €) infolge der immer noch hohen Risikokosten, insbesondere in Spanien, Italien und Russland, da diese Länder nach wie vor von den Auswirkungen der Finanzkrise stark betroffen sind.

## Mitarbeiter

Zum 31. Dezember 2010 beschäftigte MAN Truck & Bus 31 284 Mitarbeiter (31 519). In Deutschland waren 18 616 Beschäftigte tätig (18 309), im Ausland 12 668 (13 210). Zum 31. Dezember 2010 waren 2 178 Auszubildende (2 115) beschäftigt. Die Auszubildenden-Quote lag damit bei 6,7 %.

## Forschung und Entwicklung

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung betragen im Berichtsjahr 262 Mio € (211 Mio €), das entspricht 3,5 % (3,3 %) des Umsatzes. Im Jahresdurchschnitt arbeiteten weltweit 1 827 (1 769) Mitarbeiter in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen.

MAN Truck & Bus zählt im internationalen Markt zu den Technologieführern und behauptet diese Position dadurch, künftige Anforderungen frühzeitig zu erkennen und kompetent in neue wegweisende Lösungen und Produkte umzusetzen. Das laufende F&E-Programm setzte Schwerpunkte in die weitere Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Umweltverträglichkeit von Nutzfahrzeugen. Insbesondere die Entwicklung von Euro-VI-Motoren zeigt sich dabei als konsequenter Schritt in Richtung Transporteffizienz und nachhaltige Mobilität. Auf der Messe IAA Nutzfahrzeuge 2010 in Hannover stellte MAN Truck & Bus zukunftsweisende Nutzfahrzeugkonzepte wie die Lkw-Studie Concept S vor, die international stark beachtet wurde.

Mit dem neuen Lion's City Hybrid-Bus stellte MAN Truck & Bus ein innovatives Konzept für mehr Umweltschutz und Wirtschaftlichkeit im Stadtverkehr vor. Der MAN-Hybridbus verbraucht bis zu 30 % weniger Kraftstoff und spart so bis zu 10 000 Liter Dieselmotorkraftstoff pro Jahr ein. Die Stadt München hat als erste europäische Metropole den MAN Lion's City Hybrid als Vorserienfahrzeug in Dienst gestellt. Weitere Busse dieses Typs sind in europäischen Großstädten im Einsatz.

Intelligente Verkehrsassistenzsysteme sollen künftig das Stau- und Unfallrisiko auf den Straßen deutlich senken. MAN Truck & Bus trieb 2010 unter Einsatz modernster Forschungsmethoden, wie dem gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Kraftfahrzeugtechnik der Technischen Universität München entwickelten Fahrsimulator, die Entwicklung dieser Systeme zukunftsweisend voran. Hierbei standen die Erhöhung der aktiven Sicherheit für Fahrzeuge und Verkehrssysteme, die Entlastung des Fahrers durch unterstützende Assistenzsysteme und die effiziente Nutzung der vorhandenen Verkehrsinfrastruktur im Mittelpunkt der Forschungsaktivitäten.

## Investitionen

Mit einem Investitionsvolumen von 207 Mio € (205 Mio €) wurde insbesondere der Erneuerung der Produktpalette Rechnung getragen. Neben kontinuierlichen Investitionen in das Vertriebs- und Servicenetz flossen auch in die Produktionsstandorte wieder mehr Investitionsmittel. Am Standort München wurde im Bereich der Fahrerhauslackierung eine automatische Nahtabdichtstation errichtet. Mit neuen Prüfständen startete das Investitionsprojekt »Motoren-Entwicklungszentrum Nürnberg«. Im Frühjahr 2010 wurde am Standort München das neu errichtete Bus-Auslieferungszentrum in Betrieb genommen.

### Weitere Entwicklung

Die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise waren auch 2010 noch deutlich spürbar, allerdings zeichnete sich im Jahresverlauf eine nachhaltige Erholung auf dem Nutzfahrzeugmarkt ab. Diese Belebung wird auch 2011 zu weiter steigenden Produktions- und Absatzzahlen bei Lkw und Bussen gegenüber 2010 beitragen.

Der weltweite Absatz von Nutzfahrzeugen wird voraussichtlich bereits 2011 wieder das Vorkrisenniveau erreichen; in Westeuropa wird diese Erholung bis 2013 erwartet. Neue Absatzpotenziale ergeben sich vor allem in den BRIC-Märkten, auch wenn diese nicht mehr so dynamisch wachsen werden wie in der Vergangenheit. Der russische Markt war 2009 insbesondere aufgrund von Finanzierungsproblemen dramatisch eingebrochen; entsprechend setzt dort die Aufschwungphase etwas verspätet ein. Die Marktzuwächse in China werden zukünftig insbesondere durch eine steigende Nachfrage nach schweren Nutzfahrzeugen gekennzeichnet sein.

Im Hinblick auf die Marktanforderungen, die Nachfragepräferenzen und die allgemeine Preisakzeptanz zeigen sich auch zukünftig erhebliche Unterschiede zwischen den BRIC-Staaten und dem europäischen Marktumfeld. Während im europäischen Markt Innovation, Ausstattung und Kosten pro gefahrenen Kilometer die wesentlichen Erfolgstreiber für ein margenstarkes Geschäft bleiben, werden in den BRIC-Märkten weiterhin marktgerechte Low-Cost-Fahrzeuge nachgefragt.

Auch die Investitionen werden 2011 den verbesserten Rahmenbedingungen Rechnung tragen und die starke Marktposition und das international attraktive Produktportfolio bei Fahrzeugen und Dienstleistungen von MAN Truck & Bus sowie die langfristigen Wachstumsziele unterstützen.

Der Standort Plauen wird in den kommenden drei Jahren zu einem hochmodernen Produktionsstandort für exklusive Luxusreisebusse der Marke NEOPLAN ausgebaut. Mit einem Investitionsvolumen von 19 Mio € werden bis 2013 Modernisierungs- und Neubaumaßnahmen umgesetzt, die dem Premiumcharakter der Marke NEOPLAN Rechnung tragen.

Anfang Januar 2010 gab MAN Truck & Bus bekannt, einen Vertrag betreffend die Gründung eines gemeinsamen Unternehmens für militärisch genutzte Radfahrzeuge mit der Rheinmetall AG, Düsseldorf, unterzeichnet zu haben. An der neuen Gesellschaft ist Rheinmetall mit 51 % und MAN Truck & Bus mit 49 % beteiligt. Der Vollzug der ersten vertraglich vereinbarten Transaktionsstufe hat Anfang Mai 2010 stattgefunden. In diesem ersten Schritt wurden die Entwicklungs- und Vertriebsaktivitäten beider Unternehmen auf dem Gebiet der militärischen Radfahrzeuge unter dem Dach der neuen Gesellschaft zusammengeführt. Für den zweiten vertraglich vereinbarten Transaktionsschritt ist beabsichtigt, auch die Produktionskapazitäten beider Unternehmen voraussichtlich ab Anfang Januar 2012 im Gemeinschaftsunternehmen organisatorisch zu integrieren.

Am 28. Dezember 2010 wurde aus der MAN Nutzfahrzeuge AG die MAN Truck & Bus AG. Damit spiegelt sich die erfolgreiche internationale Wachstumsstrategie auch im Namen des Unternehmens wider.

Bei unverändert positiven konjunkturellen Rahmenbedingungen im Euroraum ist 2011 ein weiteres Umsatzwachstum um 15 % möglich. Das Management erwartet eine deutliche Steigerung des Operativen Ergebnisses, die Umsatzrendite wird deutlich über 5 % liegen.



Links: Weiterentwicklung  
von Bus-Chassis  
Oben: Ausbau der Fertigung  
Unten: VW Constellation

## MAN Latin America

MAN Latin America erzielte 2010 einen Umsatz von 3,1 Mrd € und damit das beste Ergebnis in seiner Firmengeschichte. Die Einführung einer dritten Schicht in Resende ab dem 1. Quartal ermöglichte es, erfolgreich an dem Volumenwachstum zu partizipieren, das im Wesentlichen von lokalen Infrastrukturinvestitionen und staatlichen Anreizen, aber auch von der Erholung einiger lateinamerikanischer Exportmärkte getragen wurde.

### MAN Latin America<sup>1</sup> Mio €

	2010	2009
Auftragseingang	3 140	1 412
Auftragseingang (Anzahl)	65 630	35 842
Umsatz	3 140	1 412
Absatz Fahrzeuge (Anzahl)	65 630	35 842
Mitarbeiter <sup>2</sup>	1 736	1 510
Operatives Ergebnis	370	142
Umsatzrendite ROS (%)	11,8	10,1

<sup>1</sup> Einbezogen ab 31. März 2009/1. April 2009. Die Zahlen 2009 zu Auftragslage, Umsatz, Ergebnis und Cashflow beinhalten für MAN Latin America keine Werte für das 1. Quartal 2009.

<sup>2</sup> Einschl. Leiharbeitnehmern am 31.12.

### Wirtschaftliches Umfeld

Die brasilianische Wirtschaft war von der globalen Wirtschaftskrise weniger betroffen als die meisten anderen großen Volkswirtschaften. Um eine schnelle und stabile Erholung in allen wichtigen Marktsegmenten und insbesondere in den Bereichen Automobil und Infrastruktur zu sichern, hat die brasilianische Regierung

verschiedene Fördermaßnahmen ergriffen. Zu den Anreizen zählten beispielsweise Steuersenkungen und vergünstigte Finanzierungen für Investitionsgüterausgaben. 2010 wuchs das Bruttoinlandsprodukt in Brasilien um 7,6 %.

Unter dem Einfluss des Konjunkturaufschwungs in Brasilien entwickelte sich der Lkw-Markt im Jahr 2010 auf insgesamt 160 309 Lkw (+43 %) und 30 593 Busse (+27 %). Das Exportvolumen in dem sich von der globalen Krise erholenden Markt für Lkw und Busse belief sich auf insgesamt 37 120 Fahrzeuge (+64 %), davon 22 565 Lkw (+74 %) und 14 555 Busse (+50 %).

### Geschäftsentwicklung

Aufgrund der starken Erholung des brasilianischen Markts konnte MAN Latin America 48 608 Lkw absetzen und damit das achte Jahr in Folge seine brasilianische Marktführerschaft bei Lkw ab 5 t und seinen Marktanteil von 29 % behaupten. Auch der brasilianische Busmarkt zeigte eine positive Entwicklung. Mit 8 691 abgesetzten Fahrzeugen erreichte MAN Latin America einen Marktanteil von 28 % und bestätigte somit die zweite Position im lokalen Markt.

In den Exportmärkten konnte MAN Latin America 8 331 Lkw und Bus-Chassis absetzen und die Marktführerschaft im Bereich Lkw-Exportgeschäfte mit einem Marktanteil von 29 % zum zweiten Mal in Folge sichern. Im Bereich Bus-Chassis wurde die zweite Position mit einem Exportanteil von knapp 11 % gefestigt.

Der Verkauf von insgesamt 65 630 Nutzfahrzeugen im Jahr 2010 führte zum besten Geschäftsjahr in der Unternehmensgeschichte.

### Ergebnis

Das Operative Ergebnis konnte überproportional zum Umsatz gesteigert werden. Es erreichte 370 Mio € (142 Mio €), was einer Umsatzrendite von 11,8 % entspricht.

### Mitarbeiter

MAN Latin America beschäftigte zum Jahresende 2010 insgesamt 1 736 Mitarbeiter. Außerdem befanden sich 4 413 Mitarbeiter auf den Gehaltslisten der Partner oder Dienstleister im Rahmen des Produktionsverbunds »Consortio Modular«.

### Investitionen, Forschung und Entwicklung

Ein Merkmal des »Consortio Modular«-Geschäftsmodells von MAN Latin America, bei dem die Partnerfirmen auch Zulieferer und Kapitalgeber sind, ist ein geringer Investitionsbedarf (<2,5 % des Umsatzes) und Kapitaleinsatz.

Die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen im Betrachtungszeitraum beliefen sich auf 66 Mio € oder 2,1 % des Umsatzvolumens. Im Bereich F&E arbeiteten im Schnitt 410 Mitarbeiter (inkl. Leiharbeitnehmern) und 110 Mitarbeiter von Dienstleistern.

Die Schwerpunkte der F&E-Aktivitäten lagen auf der Weiterentwicklung des für Schwellenländer marktspezifischen Produktportfolios im Bereich Lkw, der kundenspezifischen Anpassung von Bussen, effizienten Lösungen bezüglich alternativer Kraftstoffe, Emissionsreduzierung (Euro V) und Synergieprojekten im Hinblick auf MAN Truck & Bus, wie z. B. der Lokalisierung des Motors D08 und des Lkw MAN TGX sowie einer neuen gemeinsamen Niederfler-Busplattform. Mit der Entwicklung der Compressed Natural Gas (CNG) D08-Motoren für Stadtbusse bestätigte MAN Latin America die Technologieführerschaft bei energieeffizienten Hybridlösungen.

Mitte des Jahres hat MAN Latin America einen eigenen Busentwicklungsbereich aufgebaut, um den Ausbau in diesem wachsenden Segment zu unterstützen. Zu den ersten Ergebnissen zählte

der neue Niederflerbus, der an die aktuellen öffentlichen Nahverkehrskonzepte in den Großstädten angepasst ist. Des Weiteren wurden verschiedene kundenorientierte technische Modifikationen bei den bestehenden Baureihen sowie die Verbesserung des Getriebe- und Motorenprogramms durchgeführt.

### Weitere Entwicklung

Der Ausblick für 2011 ist positiv, gestützt durch beschlossene Investitionen in die Infrastruktur und die bekanntgegebene Verlängerung der Steuerbegünstigungen für den Kauf von Lkw bis zum 31.12.2011 in Brasilien, dem größten Markt von MAN Latin America. Das Ergebnis der Präsidentschaftswahl deutet auf die Kontinuität der bisherigen Wirtschaftspolitik hin. Einige Förderprogramme, darunter das Programm »Caminho da Escola«, für das MAN Latin America 2 233 Schulbusse im Jahr 2010 ausgeliefert hat, sowie das Programm »Pró-Caminhoneiro« zur Modernisierung von Lkw-Fuhrparks und verbesserte Finanzierungsmöglichkeiten sind zum größten Teil schon verlängert worden.

Verschiedene begünstigend wirkende Faktoren wie die Fußball-Weltmeisterschaft 2014, die Olympischen Spiele 2016 und die Erschließung neu entdeckter Erdölvorkommen werden zu einer erhöhten Nachfrage nach Lkw und Bussen in den nächsten Jahren führen. Zusätzlich werden Impulse durch den Erneuerungsbedarf bei der bestehenden überalterten Flotte von Transportfahrzeugen (Durchschnittsalter >16 Jahre) erwartet.

MAN Latin America wird sich weiter international verstärkt engagieren, vor allem in Entwicklungsländern. Zusätzliches Wachstumspotenzial wird im Exportbereich durch die Verbindung mit den weltweiten Geschäftsaktivitäten von MAN Truck & Bus, vor allem in Südafrika und Mexiko, gesehen.

Neue Geschäftschancen eröffnen sich durch die Einführung der TGX-Baureihe im Schwerlastbereich in Lateinamerika als Ergänzung der Produktpalette und mit der Integration der D08-Motoren von MAN in das bestehende Angebot. Weitere Wachstumsmöglichkeiten bietet der After-Sales-Bereich.

Unter der Voraussetzung eines sich weiterhin positiv entwickelnden Markts erwartet das Management für MAN Latin America ein Umsatzwachstum von bis zu 10 %. Die Umsatzrendite wird damit weiterhin im zweistelligen Bereich liegen. Dabei wird unterstellt, dass sich die Währungsrelationen nicht wesentlich verschieben.



Links: Viertakt-Großdieselmotor  
Oben: Dieselkraftwerk  
Las Salinas auf Fuerteventura  
Unten: Zentrale von  
MAN Diesel & Turbo in Augsburg



## MAN Diesel & Turbo

### MAN Diesel & Turbo Mio €

	2010	2009
Auftragseingang <sup>1</sup>	3 475	2 936
davon Engines & Marine Systems	1 525	1 110
davon Power Plants	812	789
davon Turbomachinery	1 138	1 038
Umsatz <sup>1</sup>	3 766	3 796
davon Engines & Marine Systems	1 576	1 805
davon Power Plants	839	606
davon Turbomachinery	1 351	1 386
Mitarbeiter <sup>2</sup>	12 455	12 511
Operatives Ergebnis	439	500
davon Engines & Marine Systems	333	290
davon Power Plants	- 60	52
davon Turbomachinery	166	158
Umsatzrendite ROS (%)	11,7	13,2

<sup>1</sup> Inklusive Konsolidierung zwischen den Geschäftsbereichen Engines & Marine Systems, Power Plants und Turbomachinery

<sup>2</sup> Einschl. Leiharbeitnehmern am 31.12.

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich im Geschäftsjahr 2010 verbessert. In der Folge konnte MAN Diesel & Turbo beim Auftragseingang mit 3,5 Mrd € den Vorjahreswert in Höhe von 2,9 Mrd € übertreffen (18 %), das Niveau aus der Zeit vor der Krise konnte jedoch nicht erreicht werden. Insbesondere im Geschäftsbereich Engines & Marine Systems hat die wieder anziehende Nachfrage nach Transportleistung noch nicht zu einer merklichen Steigerung bei eigenproduzierten Motoren geführt. Die Umsatzerlöse lagen mit 3,8 Mrd € in etwa auf Vorjahresniveau. Der Auftragsbestand ist aufgrund eines weiterhin unter dem Umsatz liegenden Auftragseingangs und aufgrund von Auftragsstornierungen auf 3,8 Mrd € (4,4 Mrd €) zurückgegangen. Das Operative Ergebnis verringerte sich von 500 Mio € auf 439 Mio €, die Umsatzrendite lag mit 11,7 % jedoch weiterhin auf gutem Niveau.

### Wirtschaftliches Umfeld

Nach dem Durchschreiten der Talsohle im Jahr 2009 hat sich die gesamtwirtschaftliche Erholung insbesondere in der zweiten Jahreshälfte 2010 weiter verstärkt. Ein hoher Konsum und neue Investitionen in den Schwellen- und Entwicklungsländern sorgten für einen starken Anstieg in der Produktion und dem weltweiten Handel. In den meisten entwickelten Volkswirtschaften hielten jedoch geringes Verbrauchervertrauen, zunehmende Arbeitslosigkeit und die hohe Staatsverschuldung den Konsum auf einem niedrigen Niveau. Das Wachstum in diesen Volkswirtschaften erreichte nur eine vergleichsweise niedrige Rate.

Der hohe Rohstoffbedarf in China führte zu einer sehr hohen Nachfrage nach Transportkapazitäten für Schüttgüter. Auch der Transport von Fertigprodukten zog wieder an. Dies wirkte sich positiv auf die Frachtraten aus und brachte viele Schiffe nach der temporären Stilllegung wieder in Fahrt. Das sogenannte »Slow Steaming« – das Fahren mit geringer Geschwindigkeit, um Außerbetriebsetzungen zu vermeiden – wird aufgrund steigender Kraftstoffpreise weiterhin verbreitet eingesetzt. Diese positiven Trends hatten in Verbindung mit nun gefallenem Neubaupreisen eine überraschend hohe Bestelltätigkeit von Schüttgutfrachtern zur Folge. In der zweiten Jahreshälfte wurden dann nach langer Pause auch wieder Containerschiffe bestellt. Auch die Ordertätigkeit bei Spezialschiffen und im Offshore-Bereich hat zum Jahresende hin wieder angezogen. Nur der Markt mit Chemikalien- und Produktentankern ist noch von Überkapazitäten geprägt.

Der Energiesektor war ebenfalls geprägt durch die wieder erstarrende Konjunktur. Insbesondere in den Schwellen- und Entwicklungsländern wurden Investitionsentscheidungen für neue Stromerzeugungskapazitäten getätigt. Bedingt durch den starken Ausbau der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien mit schwankender Verfügbarkeit wie Wind- und Wasserkraft, stieg auch die Nachfrage nach Kraftwerken mit flexibler Stromerzeugung. Aufgrund der hohen Verfügbarkeit und der vergleichsweise niedrigen Emissionen von Gas waren auch die Investitionstätigkeiten bei erdgasbetriebenen Kraftwerken erfreulich hoch.

Die Nachfrage nach Kompressoren und Turbinen wurde zu Beginn des Jahres 2010 noch durch die weltweite Wirtschaftskrise bestimmt, im 2. Halbjahr konnte jedoch ein Anstieg des Geschäfts verzeichnet werden. Sowohl in Europa als auch in Asien verbesserte sich die Nachfrage deutlich. In den übrigen Regionen blieb der Absatz auf Vorjahresniveau, lediglich im Mittleren Osten konnte das durch Großprojekte beeinflusste hohe Volumen des Vorjahres nicht mehr erreicht werden.

### Geschäftsentwicklung

Die Nachfrage nach Handelsschiffen hat im Vergleich zu 2009 um 156 % zugenommen. Damit hat sich auch für MAN Diesel & Turbo ein wieder positiverer Auftragseingang von 16,4 Gigawatt (GW) für Zweitaktmotoren ergeben. Trotzdem nahm bei fast doppelt so hohen Ablieferungsraten das Auftragsbuch weiterhin ab.

Der Auftragseingang bei Viertakt-Mittelschnellläufern für Antriebsmotoren und Bordaggregate hat sich im Vergleich zum Vorjahr leicht erholt. Von eigen- und lizenzproduzierten Motoren wurden insgesamt 2 028 Motoren mit 2 803 Megawatt (MW) verkauft. Auch im Offshore-Bereich konnten nicht viele neue Aufträge eingebucht werden. Dagegen konnte MAN Diesel & Turbo im Passagierschiffsegment bedeutende Aufträge erzielen, darunter die Antriebsmotoren für zwei neue Kreuzfahrtschiffe sowie die weltweit stärkste Antriebsanlage für eine RoPax-Fähre (Roll On/Roll Off-Passagierfähre) mit vier Motoren 12V48/60CR bei der tunesischen Reederei Cotunav. Auch bei Spezialanwendungen wie z. B. Schwimmbaggern und Navy konnten neue Aufträge gewonnen werden.

Trotz der nach wie vor schwierigen Marktsituation und des damit verbundenen verschärften Wettbewerbs gelang es MAN Diesel & Turbo insgesamt, die marktführende Stellung bei Schiffsmotoren weiter zu behaupten.

In Summe belief sich der Auftragseingang des Geschäftsbereichs Engines & Marine Systems auf 1 525 Mio € gegenüber 1 110 Mio € im Jahr 2009 (+37 %). Der Umsatz lag bei 1 576 Mio € und damit deutlich unter dem sehr hohen Vorjahreswert von 1 805 Mio € (-13 %).

Bei den Viertaktmotoren für Dieselkraftwerke hat der Auftragseingang im Berichtsjahr den Vorjahreswert deutlich übertroffen. Zusammen mit den Lizenzpartnern verkaufte MAN Diesel & Turbo insgesamt 197 Motoren mit 1 750 MW. Hervorzuheben ist insbesondere der Auftrag über 120 Motoren vom Typ 18V32/40 für sechs brasilianische Kraftwerke im Rahmen des Ausbauprogramms A-3. Unter anderem wurde auch ein weiteres Kraftwerk mit 184 MW für einen öffentlichen Stromversorger im karibischen Raum in Auftrag genommen. Der Auftragseingang im Geschäftsbereich Power Plants stieg damit über das Vorjahresniveau (789 Mio €) auf 812 Mio € (3 %). Auch der Umsatz hat sich mit der Abwicklung der guten Auftragseingänge der Vorjahre auf 839 Mio € (606 Mio €) erhöht (39 %).

Im Geschäftsbereich Turbomachinery konnte der Auftragseingang bei Turbomaschinen sowohl für Chemie-/Petrochemieanlagen und bei Düngemitteln als auch im Bereich Öl- und Gasindustrie gesteigert werden. Größtes Geschäftssegment blieb dabei die Öl- und Gasindustrie mit Anlagen zur Gasförderung, -speicherung und -verarbeitung. Der Vertrieb von Kompressorsträngen für Luftzerlegungsanlagen und Generator-Dampfturbinen für die Energieerzeugung waren weitere Schwerpunkte des Geschäfts. Wesentliche Großaufträge waren die Bestellungen von sechs Maschinensträngen für die Grundstoffindustrie in China. Im Neubau verschlechterte sich die Erlösqualität wegen des Preisdrucks aufgrund eines geringeren Vergabevolumens. Der Auftragseingang des Geschäftsbereichs lag mit 1 138 Mio € um 10 % über dem Vorjahr (1 038 Mio €). Das nach wie vor gute Umsatzvolumen von 1 351 Mio € konnte im Wesentlichen aus den hohen Auftragsbeständen zum Jahresbeginn erzielt werden, gegenüber dem Vorjahr (1 386 Mio €) errechnet sich ein leichter Rückgang um 2 %.

### Ergebnis

Das Operative Ergebnis von MAN Diesel & Turbo betrug im Berichtszeitraum 439 Mio €. Insbesondere aufgrund leicht gesunkener Umsatzerlöse sowie Kostenüberschreitungen, Vorsorgen und Aufwendungen für den Aufbau des Geschäftsbereichs Power Plants wurde das Niveau des Vorjahres (500 Mio €) nicht mehr erreicht. Die Umsatzrendite lag mit 11,7 % dennoch auf gutem Niveau.

### Mitarbeiter

Am 31. Dezember 2010 waren bei MAN Diesel & Turbo 12 455 Mitarbeiter inkl. Leiharbeitnehmern tätig (12 511). Dieser Rückgang ist insbesondere durch einen Personalabbau an den Standorten in Deutschland und Dänemark begründet.

### Investitionen

Das Investitionsvolumen wurde 2010 gegenüber dem Vorjahr insgesamt deutlich um 39 % reduziert.

Am Standort Augsburg lag ein Schwerpunkt im weiteren Umbau von Motorenprüfständen für den Serienbetrieb und die Entwicklung. Ferner wurde die Erneuerung von Teilen der Rohrfertigung

angestoßen, um dort nach modernsten arbeitsschutztechnischen sowie umweltrechtlichen Anforderungen fertigen zu können. Ein weiterer Investitionsschwerpunkt lag in der mechanischen Fertigung im Bereich der Einspritzsysteme, um diese Kernkompetenz weiter auszubauen. Parallel dazu erfolgten die ersten Baumaßnahmen für den neuen Betriebskindergarten.

Der Produktionsstandort Saint-Nazaire wurde weiter ausgebaut, um dort in Zukunft bis zu 50 Großdieselmotoren im Jahr montieren und testen zu können. In Kopenhagen wurde in die Einspritzfertigung investiert, und die notwendigen Schritte zum Bau einer PrimeServ-Akademie wurden eingeleitet.

An den Fertigungs- und Erprobungsstandorten in Oberhausen und in Zürich wurde in Maschinen und Einrichtungen investiert, um den Maschinenpark auf einem aktuellen und leistungsfähigen Stand zu halten. Ein Schwerpunkt, der auch in den kommenden Jahren verfolgt wird, war dabei die Investition in Erprobungsanlagen für die Neu- und Weiterentwicklung der Produkte.

Am Fertigungsstandort in China ging der Ausbau der Produktionsanlagen weiter und wird auch im kommenden Jahr fortgesetzt. Hier sollen Kapazitäten für die Herstellung von Komponenten für andere Geschäftsbereiche von MAN Diesel & Turbo aufgebaut werden.

Zur Erhöhung der weltweiten Präsenz von MAN Diesel & Turbo wurden im Jahr 2010 in Guatemala, Polen und Katar Service- und Vertriebsgesellschaften gegründet. Bestehende Stützpunkte in China, Großbritannien, Indien, Russland, Spanien und Südkorea wurden weiter ausgebaut.

### Forschung und Entwicklung

Auch während der Krisenjahre wurde bei MAN Diesel & Turbo kontinuierlich in zukünftige Produkte und Technologien investiert, um den Kunden auch in Zukunft optimale Produkte für die steigenden Anforderungen bezüglich Umweltverträglichkeit, Wirtschaftlichkeit und Zuverlässigkeit zu bieten.



Oben: Transport eines Großdieselmotors

Rechts oben: Competence Center Repair Europe in Oberhausen

Rechts unten: Reaktor im Werk Deggendorf

So erfüllen alle Motoren von MAN Diesel & Turbo die ab 2011 geltende Emissionsrichtlinie Tier II. Bei den Zweitaktmotoren sind die für den chinesischen Markt entwickelten MC-C9-Motoren wichtige Neuerungen. Im Viertaktbereich wurde der Tier-II-fähige Motor 20V28/33D mit 10 MW als stärkster Motor seiner Klasse entwickelt. Dazu kamen die zwei neuen Motoren L- und V-32/44CR, die mit der für den anspruchsvollen Schwerölbetrieb gerüsteten Common-Rail-Technologie ausgestattet sind und damit bei jedem Lastpunkt optimale Verbrauchs- und Emissionswerte zeigen. Weiterhin wurden zahlreiche Fortschritte bei den Dual-Fuel-Motoren und auch den für die Zukunft immer wichtiger werdenden Gasmotoren erreicht. Daneben wird verstärkt an Zukunftsthemen wie Tier III gearbeitet. Neue Technologien zur Emissionssenkung sind bereits in der Erprobung und werden auch in Zusammenarbeit mit namhaften Industriepartnern erarbeitet.

Im Rahmen des fusionierten Unternehmens können nun noch besser auf die Kundenbedürfnisse angepasste Produkte angeboten werden. Ein Schwerpunkt sind Systeme mit Dieselmotoren und darauf abgestimmten, energieeffizienten Wärmerückgewinnungssystemen. Ein weiteres Wettbewerbsvorteil liegt darin, nun sowohl Gasmotoren als auch Gasturbinen aus einer Hand offerieren zu können.

Immer knapper werdende Öl- und Gasreserven führen zur Förderung dieser Rohstoffe unter schwierigen Umweltbedingungen. Große Wassertiefen (bis zu 3 000 m), unter Eis liegende Öl- und Gasfelder, arktische Temperaturen und sehr ungünstige Meeresbedingungen sowie zurückgehende Reservoirdrücke oder kleinere Vorkommen erfordern neue Verdichter- und Antriebstechnologien. Mit der konsequenten Weiterentwicklung des eigenen Hochfrequenzelektromotors hat MAN Diesel & Turbo im Geschäftsbereich Turbomachinery einen signifikanten Schritt in Richtung Subsea getan. Dieser 18-MW-Hochfrequenzmotor bildet die Basis für zukünftige Subsea- und Offshore-Anwendungen. Um diese neue, bahnbrechende Technologie zu qualifizieren, wurde in Zusammenarbeit mit einem namhaften Öl- und Gasproduzenten ein Qualifikationsprogramm gestartet, in dessen Rahmen der Prototyp mehr als 10 000 Betriebsstunden erfolgreich absolvierte.

Ein weiterer F&E-Schwerpunkt dieses Jahres waren der Bau und die Erprobung eines neuartigen Getriebeverdichterkonzepts für die Luftzerlegung mit der Zielsetzung, Prozesse im Sinne der Durchlaufzeiten optimal zu gestalten bzw. zu verkürzen. Im Bereich der CO<sub>2</sub>-Getriebeverdichter wurde mit der Entwicklung eines Komponentenprüfstands begonnen, der voraussichtlich 2011 seinen Betrieb aufnehmen wird. Mit dieser Versuchsanlage leistet MAN Diesel & Turbo einen wesentlichen Beitrag zum Klimaschutz. Zusätzlich wird im Zuge des Trends zu Green-/Biomass-Technologie auch die Entwicklung von Reaktoren zur Gas- und Biomasseverflüssigung vorangetrieben.

Der Kraftwerksbereich wird von der aktuellen »Green Power Initiative« geprägt. Im Vordergrund stehen solarthermische Kraftwerke, in denen Dampfturbinen mit Zwischenüberhitzung zum Einsatz kommen. MAN Diesel & Turbo hat für die Anlagen ein höchst flexibles, zweigehäusiges Turbinendesign entwickelt, das nicht nur hervorragende Wirkungsgrade für die Turbine selbst, sondern auch für den gesamten Prozess ermöglicht. Aufgrund dieser Leistung nimmt MAN Diesel & Turbo eine starke Position im Solar-Dampfturbinenmarkt ein.

In den Bereichen Luftzerlegung, Äthylen, Terephthalsäure und im Raffineriesektor verstärkt sich der bereits seit Jahren zu beobachtende Trend zu MEGA-Anlagengrößen weiter. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde daher das umfangreiche Entwicklungsprogramm zum Vorstoß in neue Größen- und Leistungsdichteklassen in allen Teilbereichen – Axialkompressoren, Radialkompressoren, Getriebekompressoren und Dampfturbinen – intensiv vorangetrieben. Mit der Erprobung eines vollständig neu entwickelten und auf Luftfahrttechnologie basierenden Axialverdichters konnte ein überaus wichtiger Schritt in Richtung MEGA-Anlagen gemacht werden. Dieses neue Produkt soll bald in ersten Projekten zum Einsatz kommen und die Marktführerschaft in diesem Segment festigen.

### Weitere Entwicklung

Auch für kommendes Jahr wird in den Schwellen- und Entwicklungsländern ein weiterhin gesundes Wachstum erwartet. Die Nachfrage nach Rohstoffen wie Kohle, Erdöl oder Erdgas wird weiter anziehen und zu einem Preisanstieg führen. Diese Entwicklung wiederum, die insbesondere für Erdöl gilt, wird die Investitionstätigkeit in der Rohstoffindustrie positiv beeinflussen.

Die Schiffbaubranche wird sich nach Durchschreiten des Auftragsfalls in den Jahren 2009 und 2010 langsam erholen – früher als erwartet, jedoch auf deutlich niedrigerem Niveau als zu Zeiten der Boomperiode 2005 bis 2008. Der Preisdruck wird hoch bleiben, da die im Markt vorhandenen Überkapazitäten bei Containerschiffen und Massengutfrachtern noch nicht vollständig abgebaut sind. China wird auf seinem Weg, die weltgrößte Schiffbaunation zu werden, weiter voranschreiten. Das zunehmende Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum sowie eine sich entwickelnde konsumstarke Mittelschicht wird insbesondere in den Schwellen- und Entwicklungsländern für ein stetiges Wachstum der Nachfrage nach

Produkten sorgen, zu deren Entstehung MAN Diesel & Turbo mit seiner Angebotspalette für die Prozessindustrie einen wesentlichen Beitrag leistet. Damit einher geht eine steigende Energienachfrage in diesen Ländern, mit entsprechend positiven Auswirkungen auf den Aufbau neuer Stromversorgungskapazitäten. In den OECD-Ländern wird die zukünftige Nachfrage nach neuen Kraftwerken im Wesentlichen durch den Ersatz alter Kapazitäten getrieben werden. Um die Klimaschutzziele zu erreichen, ergeben sich dabei Chancen, verstärkt alternative Technologien, wie etwa die Solarkraft, zum Einsatz zu bringen. Die Bedeutung von Erdgas bzw. LNG (Liquified Natural Gas) wird sowohl in der Schifffahrt als auch bei stationären Anwendungen weiter zunehmen.

Für das Geschäftsjahr 2011 erwartet MAN Diesel & Turbo einen Auftragseingang und einen Umsatz, die leicht unter den Werten der Berichtsperiode liegen. Die bisherigen Erwartungen gehen von einem Umsatzrückgang bis zu 5 % aus. Der Auftragsbestand wird sich erstmals seit Beginn des Schiffbaubooms auf ein Niveau einpendeln, das in etwa auf der Höhe des Umsatzes liegt. Das Ergebnis wird voraussichtlich etwas stärker zurückgehen als das Geschäftsvolumen, die Umsatzrendite wird jedoch im zweistelligen Bereich bleiben.



Links: Fertigung im Werk Augsburg  
Oben: Schützenpanzer PUMA  
Unten: Fahrzeuggetriebe



## Renk

Renk Mio €	2010	2009
Auftragseingang	525	294
Umsatz	403	474
Mitarbeiter <sup>1</sup>	1 882	1 903
Operatives Ergebnis	52	66
Umsatzrendite ROS (%)	12,9	13,9

<sup>1</sup> Einschl. Leiharbeitnehmern am 31.12.

### Wirtschaftliches Umfeld

Das Geschäftsjahr 2010 war durch eine merkliche Belebung der Marktnachfrage gekennzeichnet, deren anhaltende Dynamik eine weitere Festigung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für 2011 erwarten lässt.

### Geschäftsentwicklung

Der deutlichen Belebung der Bestellungen stand ein weiterhin rückläufiger Umsatz gegenüber. Diese Entwicklung ist dem Umstand geschuldet, dass ein wesentlicher Teil des Renk-Produktportfolios Durchlaufzeiten von mehr als zwölf Monaten hat und Neugetriebeaufträge im Fahrzeugbereich regelmäßig mit mehrjährigen Lieferfristen verbunden sind. Der aktuelle Anstieg im Auftragseingang wirkt also erst zeitversetzt in den Umsatzzahlen. Der Umsatzrückgang 2010 ist im Wesentlichen auf den niedrigen Auftragseingang des Vorjahres zurückzuführen.

Der Renk-Fahrzeuggetriebebereich erhielt den Großauftrag für den deutschen Schützenpanzer PUMA und die Bestellung für einen Versuchsprüfstand für Windkraftgetriebe der hohen Leistungs-kategorie. Der PUMA-Vertrag hat eine Laufzeit, die deutlich über 2015 hinausgeht.

Der Geschäftsbereich Gleitlager konnte bereits 2010 wieder ein stabiles, mit weiteren Wachstumsmöglichkeiten einhergehendes Geschäftsniveau erreichen. Diese positive Entwicklung wurde auf Grundlage ansteigender Kundenaufträge und der für diese Sparte charakteristischen kurzen Auftragsdurchlaufzeiten von wenigen Wochen ermöglicht.

Demgegenüber war die Marktbelebung bei Spezial- und Standardgetrieben eher verhalten. Die kommerzielle Schifffahrt zeigte noch keine nennenswerten Erholungsanzeichen, und die Märkte für Stationärgetriebe standen weiterhin unter hohem Wettbewerbsdruck.

### Ergebnis

Der mit 403 Mio € (474 Mio €) um 71 Mio € rückläufige Umsatz war die Haupteinflussgröße für das gleichfalls rückläufige Operative Ergebnis in Höhe von 52 Mio € (66 Mio €). Weitere nennenswerte Ergebnisbelastungen waren die vor allem im 1. Halbjahr 2010 noch spürbare Unterauslastung der Fertigungskapazitäten sowie Risikovorsorgen für Offshore-Windkraftgetriebe. Trotz dieser negativen Einflüsse konnte eine Umsatzrendite von 12,9 % (13,9 %) erzielt werden.

### Mitarbeiter

Zum 31.12.2010 waren in der Renk Gruppe 1 882 (1 903) Mitarbeiter beschäftigt. Hiervon entfielen auf deutsche Standorte 1 720 (1 747) Beschäftigte, im Ausland waren 162 Mitarbeiter (156) tätig.

### Investitionen, Forschung und Entwicklung

Investitionsschwerpunkt waren die maschinelle Komplettierung der neuen Fertigungshalle für Spezialgetriebe im Werk Augsburg mit Hochleistungs-Bearbeitungsmaschinen sowie der Aufbau eines Windgetriebe-Prüfstands im Werk Rheine in Vorbereitung der Serienfertigung von 5-MW-Windkraftgetrieben.

Entwicklungsschwerpunkte waren die Serienreife des PUMA-Getriebes sowie die Grundlagenentwicklung eines Getriebekonzepts zur Übertragung höchster Drehmomente.

### Weitere Entwicklung

Die erkennbare wirtschaftliche Erholung in den wesentlichen Renk-Marktsegmenten sollte sich, mit Ausnahme von Neubauten in der Handelsschifffahrt, 2011 fortsetzen. Insbesondere die Nachfrage nach Offshore-Windkraftgetrieben wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Auch bei Kettenfahrzeuggetrieben sieht das Management gute Chancen für die Realisierung von Exportprojekten.

Auf Grundlage dieser Markteinschätzung erwartet Renk für das Geschäftsjahr 2011 ein Auftragseingangsvolumen auf dem hohen Niveau von 2010. In der Umsatzentwicklung ermöglichen lange Durchlaufzeiten und die mehrjährigen Lieferpläne bei Fahrzeuggetrieben erst ab 2012 eine Trendwende. Dies wird sich auch 2011 in einem voraussichtlich leichten Rückgang von Umsatz und Ergebnis widerspiegeln. Durch kontinuierliche Maßnahmen zur Kostenflexibilisierung sowie am Kundennutzen orientierte Weiterentwicklungen über das gesamte Produktspektrum wird Renk seine Spitzenstellung im Getriebebau absichern. Die Umsatzrendite wird weiterhin im zweistelligen Bereich erwartet.

## Sonstige/Konsolidierung

Mio €	2010	2009
Mitarbeiter <sup>1</sup>	312	300
davon MAN Shared Services	93	122
davon MAN SE	219	178
Operatives Ergebnis	16	- 113
davon MAN SE und MAN Shared Services	- 83	- 63
davon Beteiligung Scania AB (at equity)	99	4
davon Beteiligung Sinotruk Ltd. (at equity)	29	-
davon Beteiligung manroland AG (at equity)	- 13	- 53
davon Konsolidierungen	- 16	- 1

<sup>1</sup> Einschl. Leiharbeitnehmern am 31.12.

Unter »Sonstige/Konsolidierung« sind die direkt von der MAN SE gehaltenen Beteiligungen, die MAN SE und ihre Shared Services-Gesellschaften sowie die Konsolidierungsposten zwischen den Unternehmen der MAN Gruppe zusammengefasst.

Das Ergebnis der Zentrale und ihrer Shared Services-Gesellschaften belief sich 2010 auf -83 Mio € (-63 Mio €). Die Ergebnisverschlechterung gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum resultiert im Wesentlichen aus höheren Kosten für Rechtsberatung, Marketing und den Aufbau der Compliance-Organisation sowie höheren Bonifikationen infolge des besseren Unternehmensergebnisses. Das Equity-Ergebnis für Scania wirkte mit 99 Mio € und beinhaltet aufgrund des zeitlich versetzten Einbezugs das 4. Quartal 2009 sowie das Ergebnis der ersten neun Monate 2010 von Scania. Der geringe Ergebnisbeitrag im vergleichbaren Vorjahreszeitraum war im Wesentlichen in der konjunkturell schlechteren Ergebnissituation begründet. Die Ende 2009 erworbene Beteiligung am chinesischen Lkw-Hersteller Sinotruk wirkte mit einem Ergebnisbeitrag von 29 Mio €, was insbesondere auf ein ebenfalls gegenüber 2009 stark verbessertes Ergebnis zurückzuführen ist. Die Entwicklung der Beteiligung manroland ist mit -13 Mio € noch immer durch die schlechte Marktsituation der Druckmaschinenbranche geprägt.

Die höhere Ergebnisbelastung aus der Konsolidierung ist auf einen Anstieg der Eliminierung der Zwischengewinne infolge zunehmender konzerninterner Lieferungen und Leistungen insbesondere im Nutzfahrzeuggeschäft zurückzuführen.

## Abschluss der MAN SE

Nachfolgend wird der Jahresabschluss der MAN SE, der nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften (HGB) erstellt ist, in einer Kurzfassung dargestellt. Der vollständige Jahresabschluss ist bei der MAN SE oder über das Internet [www.man.eu](http://www.man.eu) erhältlich.

### Ertragslage

Mio €	2010	2009
Beteiligungsergebnis	276	- 98
Übriges Ergebnis vor Steuern	361	- 165
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>637</b>	<b>- 263</b>
Ertragsteuern	- 116	- 35
<b>Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>	<b>521</b>	<b>- 298</b>
Gewinnvortrag Vorjahr	0	40
Einstellung in (-)/ Entnahme aus (+) Gewinnrücklagen	- 225	295
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>296</b>	<b>37</b>

Das Ergebnis vor Steuern der MAN SE ist im Berichtsjahr um 900 Mio € auf 637 Mio € gestiegen. Dies resultiert im Wesentlichen aus dem Gewinn der Verschmelzung der MAN B&W Diesel Beteiligungs GmbH und der MAN Maschinen- und Anlagenbau GmbH auf die MAN SE sowie der Zuschreibung des im letzten Geschäftsjahr abgewerteten Beteiligungsbuchwerts von Scania AB. Das übrige Ergebnis enthält die Verwaltungskosten, das Zinsergebnis und sonstige Erträge und Aufwendungen. Aufgrund des negativen steuerlichen Ergebnisses fielen 2010 wie auch 2009 keine inländischen laufenden Steuern an. Der Ertragsteueraufwand von - 116 Mio € resultiert im Wesentlichen aus aperiodischen Steuern.

Nach der Einstellung von 225 Mio € in die Gewinnrücklagen und einem Gewinnvortrag verbleibt ein Bilanzgewinn in Höhe von 296 Mio €. Vorstand und Aufsichtsrat der MAN SE schlagen der Hauptversammlung vor, den Bilanzgewinn von 296 Mio € (37 Mio €) zur Ausschüttung einer Dividende von 2,00 € je dividendenberechtigter Aktie (0,25 €) zu verwenden und den Restbetrag auf neue Rechnung vorzutragen.

### Vermögens- und Finanzlage

Mio €	2010	2009
Anlagevermögen	5 651	4 220
Umlaufvermögen	2 374	2 429
<b>Bilanzsumme</b>	<b>8 025</b>	<b>6 649</b>
Eigenkapital	2 311	1 828
Finanzverbindlichkeiten	4 886	4 174
Übrige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	828	647
<b>Bilanzsumme</b>	<b>8 025</b>	<b>6 649</b>

Das Anlagevermögen betrifft vor allem Anteile an verbundenen Unternehmen.

Das Umlaufvermögen enthält im Wesentlichen die Forderungen aus dem Finanzverkehr und die Flüssigen Mittel, die aus der zentralen Finanzierung der Gruppe durch die MAN SE stammen. Auch die Finanzverbindlichkeiten stammen aus der zentralen Finanzierung der Gruppe durch die MAN SE.

### Sonstiges

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

Die Grundzüge des Vergütungssystems für die Vorstände sowie für die Mitglieder des Aufsichtsrats sind im Vergütungsbericht erläutert; der Vergütungsbericht ist Teil des Lageberichts im Sinne von § 315 HGB. Die individualisierten Bezüge für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats werden in den Kapiteln »Vergütung des Vorstands« und »Vergütung des Aufsichtsrats« im »Konzernanhang« dargestellt. Am 31. Dezember 2010 beschäftigte die MAN SE 219 Mitarbeiter einschließlich Leiharbeitnehmern (Vorjahr 178).

# Konzernlagebericht

## Risikobericht und Ausblick

### Risikomanagement

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 dadurch ein angemessener Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts erwartet wird. Dazu ist ein wirksames, auf die Belange der Geschäftsaktivitäten ausgerichteter Risikomanagementsystem erforderlich.

Das Risikomanagement der MAN Gruppe ist ein untrennbarer Bestandteil der Unternehmenssteuerung und der Geschäftsprozesse. Die strategische Unternehmensplanung, das interne Berichtswesen, das interne Kontrollsystem und das Compliance-System bilden die Kernelemente des Risikomanagementsystems. Die strategische Unternehmensplanung soll u. a. gewährleisten, langfristige Risiken und Chancen frühzeitig zu identifizieren und einzuschätzen, um geeignete strukturelle Maßnahmen zu ergreifen. Das interne Berichtswesen ist auf allen Konzernebenen u. a. darauf ausgelegt, aktuelle und relevante Informationen über die Entwicklung der wesentlichen Risiken und die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Risikobegrenzung frühzeitig zu liefern. Aufbauend auf der Risikoidentifikation steht die gezielte Überwachung und Steuerung von Risiken im Fokus des internen Kontrollsystems. Aufgabe des Compliance-Systems ist, das Management dabei zu unterstützen, frühzeitig Risiken aus Compliance-Themen zu erkennen und darauf zu reagieren. Es basiert auf einer Compliance-Organisation entsprechend der Struktur der MAN Gruppe sowie verschiedenen Prozessen und Steuerungsgremien zur Durchsetzung der Compliance-Anforderungen. Genauerer Aufbau und Wirkungsweise der Compliance-Organisation im Abschnitt »Compliance-System«.

Die Verantwortung für die Einrichtung und Aufrechterhaltung eines angemessenen und zielgerichteten Risikofrüherkennungssystems liegt beim Vorstand des MAN Konzerns. Der Vorstand hat Umfang und Ausrichtung des Risikomanagementsystems und internen Kontrollsystems in eigener Verantwortung anhand der unternehmensspezifischen Anforderungen definiert. Das Führungskonzept »Industrial Governance« sieht dezentrale Entscheidungsprozesse in der MAN Gruppe vor und folglich auch ein entsprechend organisiertes Risikomanagement. Das Management der Bereiche ist somit dafür verantwortlich, dass sämtliche Konzernunternehmen in das Risikomanagementsystem und interne Kontrollsystem eingebunden sind.

Die konzernweit gültige Richtlinie für Risikomanagement und internes Kontrollsystem enthält verbindliche Regelungen für die Identifikation, Analyse, Bewertung, Steuerung und Überwachung wesentlicher Risiken und Chancen sowie der internen Kontrollen innerhalb der MAN Gruppe und sorgt durch die darin formulierten Grundsätze und Prozesse für ein konzernweit einheitliches Verständnis des Risikomanagement- und internen Kontrollsystems. Für den Risikomanagementprozess und das interne Kontrollsystem sind Funktionen und Gremien etabliert, die auf Konzernebene und in den jeweiligen Bereichen gleichermaßen aufgebaut sind. So gibt es in den wesentlichen Gesellschaften des Konzerns Koordinatoren für Risiken und Kontrollen, die die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung des Risikomanagementprozesses und des internen Kontrollsystems steuern. In den einzelnen Bereichen des Konzerns sind grundsätzlich fachbereichsübergreifende Risikoboards eingerichtet. Aufgabe der Risikoboards im Rahmen des Risikomanagements ist es, die aus den Fachbereichen gemeldeten Risiken zu beurteilen, zusätzliche Risiken zu identifizieren sowie Maßnahmen zur Minimierung der Risiken einzuleiten und zu überwachen. Zunächst werden die Risiken als kurzfristig, d. h. bis zu einem Jahr, oder als langfristig, d. h. bis zu drei Jahren, klassifiziert. Die Bewertung der Risiken erfolgt unter Berücksichtigung ihrer 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. Mittels einheitlich definierter Risikofelder können außerdem etwaige Risikokonzentrationen frühzeitig erkannt und

gehandhabt werden. Neben den Risiken werden auch Chancen, wesentliche Schwächen des internen Kontrollsystems und eingeleitete Maßnahmen der Gesellschaften kontinuierlich erhoben. Im Rahmen von Sitzungen des Konzern-Risikobords werden diese Risikoinformationen aus den Bereichen vierteljährlich mit dem Vorstand, der Konzernrevision sowie dem Konzerncontrolling analysiert und bewertet. Wenn erforderlich, werden weiterführende Maßnahmen zur Risikovermeidung bzw. Risikominderung festgelegt und nachgehalten, um das bestehende Risikomanagementsystem sowie das interne Kontrollsystem kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Die MAN Gruppe hat in den letzten Jahren 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 sowie die darüber hinaus bekannten geschäftsspezifischen Risiken und alle erforderlichen Kontrollen der wesentlichen Gesellschaften der MAN Gruppe. Durch die regelmäßige Überprüfung des 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 des MAN Konzerns eingehalten werden. Die internen Kontrollen richten sich auf die Begrenzung von Risiken wesentlicher Fehlansagen in der Finanzberichterstattung,

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). Das Kontrollumfeld sowie prozessübergreifende Kontrollen als Rahmen eines funktionsfähigen, operativen internen Kontrollsystems sind auf zentraler, übergreifender Ebene dokumentiert und werden regelmäßig im Hinblick auf deren Angemessenheit und Funktionsfähigkeit beurteilt. Über die Effektivität der internen Kontrollen sowie festgestellte Kontrollschwächen berichten die Verantwortlichen im Konzern-Risikobord dem Vorstand. Unterstützt wird die konzernweitliche Dokumentation durch Abbildung der Kontrollstrukturen in einer Datenbankanlösung. In dieser Datenbank sind die Kontrollen aller wesentlichen Gesellschaften der MAN Gruppe abgebildet. Die Relevanz der Gesellschaften wird jährlich anhand der Wesentlichkeit der Risikosituation auf Basis qualitativer und quantitativer Kriterien überprüft.

Die Konzernrevision kontrolliert im Rahmen ihrer Tätigkeit regelmäßig die Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems und initiiert bei Bedarf entsprechende Maßnahmen. Zudem berücksichtigt sie bei der risikoorientierten Prüfung die Informationen aus der Risikoerhebung und prüft ggf. wesentliche Risikosachverhalte. Der Abschlussprüfer prüft das Risikofrüherkennungssystem auf seine Eignung, Entwicklungen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten, frühzeitig zu erkennen. Die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems auf Prozessebene wird von geeigneten internen Testern mindestens einmal jährlich sowie von der Konzernrevision in Stichproben überprüft. Des Weiteren wird dem Aufsichtsrat im Rahmen seiner regelmäßigen Prüfungsausschusssitzungen über die Risikolage sowie über wesentliche Schwächen des internen Kontrollsystems der MAN Gruppe berichtet. Dennoch garantiert auch ein angemessen und funktionsfähig eingerichtetes System keine absolute Sicherheit bezüglich Identifikation und Steuerung der Risiken.

## Rechnungslegungsbezogenes Risikomanagementsystem und internes Kontrollsystem

Generell umfassen das Risikomanagementsystem und hierin das interne Kontrollsystem auch die rechnungslegungsbezogenen Prozesse sowie sämtliche Risiken und Kontrollen im Hinblick auf die Rechnungslegung. Dies bezieht sich auf alle Teile des Risikomanagementsystems und internen Kontrollsystems, die den Konzernabschluss wesentlich beeinflussen können.

Ziel des Risikomanagementsystems im Hinblick auf die Rechnungslegungsprozesse ist die Identifizierung und Bewertung von Risiken, die dem Ziel der Regelungskonformität des Konzernabschlusses entgegenstehen können. Erkannte Risiken sind hinsichtlich ihres Einflusses auf den Konzernabschluss zu bewerten, ggf. auch durch Hinzuziehen externer Spezialisten. Die Zielsetzung des internen Kontrollsystems in diesem Zusammenhang ist, durch Implementierung von entsprechenden Kontrollen hinreichende Sicherheit zu gewährleisten, dass trotz der identifizierten Risiken der Konzernrechnungslegungsprozess im Einklang mit den International Financial Reporting Standards, dem HGB sowie anderen rechnungslegungsrelevanten Regelungen und Gesetzen erfolgt und zuverlässig ist.

Sowohl Risikomanagementsystem als auch internes Kontrollsystem umfassen alle für den Konzernabschluss wesentlichen Gesellschaften mit den für die Abschlusserstellung relevanten Prozessen. Die für die Rechnungslegung relevanten Kontrollen richten sich insbesondere auf Risiken wesentlicher Fehlaussagen in der Finanzberichterstattung. Die Einschätzung der Risiken bezüglich der Wesentlichkeit basiert auf der Eintrittswahrscheinlichkeit sowie der finanziellen Auswirkung auf Umsatz, EBIT oder Bilanzsumme.

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 Kontrollprinzipien.

Die identifizierten Risiken und entsprechend ergriffenen Maßnahmen werden im Rahmen der quartalsweisen Berichterstattung zum Risikoboard aktualisiert und an den Vorstand berichtet. Die Effektivität von internen Kontrollen im Hinblick auf die Rechnungslegung wird mindestens einmal jährlich vorwiegend im Rahmen des Abschlusserstellungsprozesses beurteilt. Neben der Konzernrevision nimmt, bezogen auf die rechnungslegungsrelevanten Prozesse, auch der Abschlussprüfer eine Beurteilung im Rahmen seiner Prüfungstätigkeit vor.

Der Abschlussprüfer ist im Rahmen seiner Abschlussprüfung zudem verpflichtet, dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats über wesentliche rechnungslegungsrelevante Risiken oder Kontrollschwächen sowie sonstige im Rahmen seiner Prüfungstätigkeit erkannten wesentlichen Schwächen des Risikomanagementsystems und internen Kontrollsystems zu berichten.

## Chancen und Risiken

Die wesentlichen Chancen und Risiken, die erhebliche Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben können, sind im Folgenden entsprechend der Struktur des Risikomanagementsystems der MAN Gruppe dargestellt. Diese sind anhand der fünf Risikofelder Markt, Produkte, Prozesse, Mitarbeiter und Finanzen klassifiziert.

### Markt

MAN sieht für das Jahr 2011 sowie auch mittel- bis langfristig in allen Bereichen Chancen für ein profitables Wachstum in den Transport- und Energiemärkten. Aus heutiger Sicht lässt sich kein signifikantes Risiko für die MAN Gruppe erwarten. Die grundlegenden weltwirtschaftlichen Trends wie die anhaltende wirtschaftliche Entwicklung, verstärkte internationale Arbeitsteilung und daraus resultierend weltweit steigende Transportstrecken und -volumina, der Investitionsbedarf der Öl- und Gasindustrie sowie der Innovationsbedarf aufgrund der sich entwickelnden globalen Klimapolitik werden sich fortsetzen. Durch die Strategie, die Position der MAN Gruppe in den BRIC-Staaten als derzeitige und zukünftige Wachstumsmärkte deutlich zu stärken, weitet MAN das Absatzpotenzial aus und wirkt so regionalen Konjunkturrisiken entgegen. So kann MAN durch die Partnerschaft mit Sinotruk in China am starken chinesischen Wachstum für schwere Lkw teilhaben. In Brasilien kann MAN als Marktführer für Lkw ab 5 t vom konjunkturellen Wachstum profitieren. Trotz des positiv erwarteten Wachstumstrends existieren aber in einem Umfeld, das weiterhin von Unsicherheit geprägt ist, auch Abwärtsrisiken für die weltwirtschaftliche Aktivität. So besteht durch die insgesamt höhere Nachfrage nach Öl und sonstigen Rohstoffen die Gefahr von Preissteigerungen auf den Beschaffungsmärkten. Dies wirkt sich negativ auf die Marge aus, wenn es MAN nicht gelingt, Preissteigerungen im Einkauf über die Produktpreise weiterzugeben. Auch können sich Protektionismusbestrebungen nachteilig auf das erwartete Wachstum auswirken. MAN beobachtet und bewertet laufend und sorgfältig das politische, rechtliche, soziale und finanzwirtschaftliche Umfeld, um die daraus resultierenden Chancen und Risiken rechtzeitig in die strategischen und operativen Entscheidungen einbeziehen zu können.

### Produkte

Als Spitzenanbieter im Technologiebereich ist es der Anspruch der MAN Gruppe, technologisch und wirtschaftlich führende Produkte zu entwickeln und in ausgezeichneter Qualität auf den Markt zu bringen. Ein Verzicht auf diesen Anspruch würde ein nicht zu verantwortendes Risiko für die Marktposition darstellen. Allerdings sind mit der Markteinführung neuer Produkte Konzept- und Marktrisiken verbunden. Diesen wird mit einer sorgfältigen strategischen Planung begegnet, die die Entwicklung im Markt- und Unternehmensumfeld analysiert. Mit der daraus resultierenden Produktplanung werden die umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten gesteuert. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung liegen seit vielen Jahren in einer Größenordnung von 3 bis 4 % des Umsatzes. Die Einführung von Motoren mit der Abgasnorm Euro V bei MAN Truck & Bus (ab dem Jahr 2012 bei MAN Latin America) sowie bei MAN Diesel & Turbo die Einführung der Technologie Diesel Combined Cycle im Rahmen von stationären Dieselmotoren, die zu einer um 10 bis 15 % höheren Effizienz führt, zeigen beispielhaft, dass diese Risiken gemeistert werden können.

Für bereits auf dem Markt eingeführte Produkte bestehen Risiken hinsichtlich der von Kunden erwarteten Qualität. Mangelhafte Qualität kann zu Garantie-, Gewährleistungs- und Kulanzkosten führen, aber auch langfristig zu Verlusten von Marktanteilen oder niedrigeren Produktmargen. Im Extremfall sind Ansprüche aus Produkthaftung und Schadensersatz vorstellbar. Die Identifizierung und Eingrenzung dieser Risiken beginnt für die MAN Gruppe bereits in der Produktentstehung. Ein standardisierter Produktentstehungsprozess stellt 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 alle auftretenden Fehler gesammelt, ausgewertet und abgestellt.

Aus lang laufenden Kundenverträgen ergeben sich zusätzliche Risiken: Änderungen der politischen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in einem Markt können 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. Im Projektgeschäft bestehen Risiken aus Garantien oder Bürgschaftsverpflichtungen. Diese sind aber häufig durch Drittbürgschaften oder, im Falle von Anzahlungsbürgschaften, durch erhaltene Anzahlungen von Kunden gedeckt. Durch intensive Prüfungen vor und nach der Bürgschaftsvergabe werden Ausfälle gering gehalten. Das weiter stark ansteigende Turnkey-Geschäft von MAN Diesel & Turbo, bei dem MAN als Generalunternehmer schlüsselfertige Dieselmotoren liefert, beinhaltet besondere Risiken im Rahmen der termingerechten und ordnungsgemäßen Leistungserstellung der Sublieferanten und damit für MAN Diesel & Turbo selbst. Diesem Risiko trägt das Unternehmen durch ein geeignetes Projektcontrolling über sämtliche Projektphasen Rechnung.

### Prozesse

Die MAN Gruppe begreift die ständige Optimierung der Geschäftsprozesse in Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb und Verwaltung als eine zentrale und laufende Aufgabe. So werden die Zulieferer präventiv und fortlaufend überwacht, um mögliche Lieferverzögerungen oder Lieferantenausfälle frühzeitig zu erkennen und in ihren Auswirkungen zu verringern. Mangelhafte Prozesse in diesen Bereichen führen zu überhöhten Aufwendungen und über eine zu hohe Mittelbindung zu Finanzierungsrisiken. Darüber hinaus führen überhöhte Vorräte regelmäßig zu erhöhten Verlustrisiken durch Schwund oder Verschrottung, überhöhte Forderungen erhöhen hingegen das Ausfallrisiko. MAN treibt mit Nachdruck und Konsequenz eine reduzierte Mittelbindung durch die Verbesserung der dahinterliegenden Prozesse systematisch voran.

In der Abwicklung von Großprojekten erwachsen spezielle Risiken, zu denen Mängel bei der Vertragsgestaltung, Fehler in der Auftragskalkulation, veränderte wirtschaftliche und technische

Bedingungen nach Vertragsabschluss und unzureichende Leistungen von Unterauftragnehmern der Konsortialpartner 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 schon 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 werden zusätzlich von den Bereichen Controlling und Finance 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 verfolgt und dem Vorstand der MAN SE vorgelegt.

Die Geschäftsprozesse der MAN Gruppe werden wie bei jedem modernen Unternehmen stark durch Informationstechnologie unterstützt. Neben den damit verbundenen Effizienzgewinnen entstehen daraus aber auch Risiken. Teile der Infrastruktur können durch Unfälle, Katastrophen oder technische Störungen ausfallen und damit verschiedenste Geschäftsprozesse beeinträchtigen oder vollständig zum Erliegen bringen. Außerdem besteht die Gefahr des unberechtigten Zugriffs, Diebstahls oder der Vernichtung von betrieblichen Informationen und Daten. Der hieraus entstehende finanzielle Schaden und Imageverlust kann einzelne MAN-Gesellschaften oder sogar die gesamte MAN Gruppe treffen.

Um die vier Hauptanforderungen der Informationssicherheit, nämlich Verfügbarkeit, Integrität, Vertraulichkeit und Authentizität, zur Verringerung bzw. Vermeidung von Risiken zu erfüllen, werden moderne Hard- und Softwaretechnologien sowie effektive IT-Organisations- und Kontrollmechanismen zur Unterstützung der Businessprozesse eingesetzt. Insbesondere durch die Zentralisierung und Outsourcing des IT-Betriebs und die konsequente Einführung von IT-Service-Managementprozessen gemäß ITIL (IT Infrastructure Library – Organisationsstandard für IT-Prozesse) sowie in zunehmendem Maße eine Organisation der Informationssicherheit nach dem international anerkannten Sicherheitsstandard ISO 27001 hat die MAN Gruppe die Transparenz und Betriebssicherheit der IT-Infrastruktur gegenüber dem bis Mitte 2009 rein MAN-intern abgetesteten IT-Betrieb deutlich verbessert.

Eine entscheidende Rolle kommt dem internen Kontrollsystem zu, welches darauf ausgerichtet ist, in allen Geschäftsprozessen die Einhaltung der relevanten Regelwerke sicherzustellen und somit zum Vermögensschutz und zur Reduzierung von Risiken beizutragen. Im Hinblick auf die Rechnungslegung liegt der Schwerpunkt auf der Optimierung des Abschlusserstellungsprozesses, um die vollständige, zeitnahe und richtige Verarbeitung sämtlicher Transaktionen und Geschäftsvorfälle zu gewährleisten.

### Mitarbeiter

Einen wesentlichen Erfolgsfaktor von MAN stellen hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte dar, die mit MAN-Produkten technologische Standards setzen. 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 besetzen zu können. Hierzu bedarf es eines ganzheitlichen Talentmanagements, um hoch qualifizierte Nachwuchskräfte bei MAN zu identifizieren. Mit vielfältigen Aktivitäten im Personalmarketing ist es MAN gelungen, exzellente Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen zu binden. Die Teilnahme an Rankings trägt dazu bei, MAN als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und damit weltweit auf die benötigten Fach- und Führungskräfte zurückgreifen zu können. Die Nachbesetzung von Führungspositionen aus den eigenen Reihen wird durch eine systematische Nachfolgeplanung unterstützt. Im Rahmen der Internationalisierungsstrategie der MAN Gruppe wird sich auch in Zukunft die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften u. a. auf die Stärkung der interkulturellen Kompetenz konzentrieren.

### Finanzen

Die MAN Gruppe ist als weltweit tätiger Konzern Finanzmarktrisiken ausgesetzt. Diesen wird mit organisatorischen Maßnahmen in Verbindung mit der Verwendung von geeigneten Finanzinstru-

menten begegnet. Die Finanzierungsaufgaben der MAN Gruppe und ihrer operativen Gesellschaften werden zentral von der MAN SE wahrgenommen.

Für kurzfristige Finanzierungserfordernisse müssen der MAN Gruppe ausreichende Liquiditätsreserven zur Verfügung stehen. Grundlage der Disposition ist eine detaillierte Finanzplanung, die in der MAN Gruppe auf drei Ebenen durchgeführt wird. Im Rahmen der Unternehmensplanung wird die Liquiditäts- und Finanzierungslage für den Planungshorizont von drei Jahren prognostiziert. In den vierteljährlichen Vorschauen wird revolvierend die Liquiditätsentwicklung für die nächsten vier Quartale geplant. Dazu kommt eine Drei-Monats-Feinplanung, in welcher der kurzfristige Liquiditätsbedarf abgeschätzt wird.

Bei der Anlage etwaiger Liquiditätsreserven besteht grundsätzlich das Risiko, dass Anlagen aufgrund der Zahlungsunfähigkeit einer Bank oder eines Wertpapieremittenten ausfallen. Aus diesem Grund achtet MAN auf eine konservative Anlage der Liquiditätsreserven und auf eine Risikostreuung durch Aufteilung der Anlagen auf mehrere Finanzinstitute und Emittenten. Es werden weitestgehend nur renommierte Finanzinstitute mit ausgezeichneter Bonität (Investment Grade) berücksichtigt.

Beim Management von Währungs- und Zinsänderungsrisiken beschränkt sich MAN auf die Verwendung marktgängiger Instrumente, die zur Sicherung von bestehenden Grundgeschäften und teilweise für geplante Umsätze genutzt werden. Derivate und sonstige Sicherungsgeschäfte werden in der Regel über die zentrale Finanzabteilung des Konzerns abgeschlossen und unterliegen strengen internen Kontrollen. Sollten devisenrechtliche Bestimmungen einen Abschluss durch die zentrale Finanzabteilung nicht ermöglichen, erfolgt der Abschluss im Namen und auf Rechnung der jeweiligen Konzerngesellschaft.

Wechselkursänderungen können sowohl Preise für Güter und Dienstleistungen als auch Ergebnismargen beeinflussen. In der MAN Gruppe werden grundsätzlich alle fest kontrahierten Kundenaufträge, eigene Bestellungen sowie sonstige Transaktionen gegen Währungsrisiken abgesichert. Zudem gibt es Sicherungsmaßnahmen für geplante Umsätze aus dem Seriengeschäft und für

Kundenprojekte mit hoher Abschlusswahrscheinlichkeit. Trotz dieser Sicherungsmaßnahmen verbleibt ein Restrisiko, falls Umsatzzahlungen in Höhe und Zeitpunkt von der Planung abweichen.

Ein weiteres Währungsrisiko besteht aber auch in der durch Währungskurse veränderten Kaufkraft des Kunden, welches MAN nicht absichert. Die Abwertung einer Währung kann kurzfristig zu Einbußen in den betroffenen Absatzgebieten führen. Langfristig versucht MAN, durch ständige Verbesserung der Produktivität und geografische Diversifikation, unabhängig von den aktuellen Währungskursen, konkurrenzfähige Produkte und Leistungen anzubieten.

Negative Effekte können sich auch aus geänderten Zinssätzen ergeben. Um den damit verbundenen Risiken zu begegnen, werden Zinssicherungsgeschäfte abgeschlossen. Dies gilt insbesondere für die Kundenfinanzierungen, die regelmäßig zu festen Zinsen abgeschlossen werden. Grundsätzlich verwendet MAN originäre oder derivative Finanzinstrumente ausschließlich für Zwecke des Risikomanagements. Ziel des Einsatzes aller Sicherungsmaßnahmen ist jeweils, das wirtschaftliche Risiko gegenüber Währungs- und Zinsänderungsrisiken auf ein Minimum zu reduzieren. Zur Risikoberichterstattung über die Verwendung von Finanzinstrumenten verweisen wir auf den »Konzernanhang«, Anmerkung (30/31).

Für die Herstellung der Produkte werden beträchtliche Mengen an Rohstoffen benötigt. Aus den Preisentwicklungen auf den Rohstoffmärkten oder Preisgleitklauseln bei Lieferantenverträgen können sich Risiken für das Operative Ergebnis ergeben. In der Regel wird diesen Risiken durch langfristige Lieferverträge oder Preisgleitklauseln bei Abnehmerverträgen begegnet. Sollten Abnehmerverträge eine Preisgleitklausel nicht vorsehen, können gezielte Rohstoffpreissicherungen eingesetzt werden.

Wesentliche strategische Risiken sind im Zusammenhang mit einer Veränderung des Beteiligungsportfolios möglich. So können aus Akquisitionen Risiken entstehen, wenn sich die dem jeweiligen Kaufpreis zugrunde liegenden Annahmen, beispielsweise hinsichtlich erzielbarer Synergien, nicht realisieren lassen. Gleichzeitig beinhalten Desinvestitionsmaßnahmen das Risiko, dass bestimmte Geschäftsaktivitäten nicht wie geplant veräußert werden können.

Für eventuelle Risiken im Zusammenhang mit der Ferrostaal-Transaktion wird auch auf die Anmerkung »Desinvestitionen« sowie auf den »Konzernanhang« verwiesen.

Aufgrund von Akquisitionen können sich ferner die erforderlichen Finanzierungsstrukturen der MAN Gruppe verändern, sodass potenziell höhere Finanzierungskosten bzw. ein potenziell eingeschränkter finanzieller Spielraum entstehen können.

Kontrahenten- und Länderrisiken werden durch sorgfältige Auswahl der Geschäftsfälle und -partner, außerdem durch geeignete Vertrags- und Zahlungsbedingungen reduziert. Verbleibende Risiken werden entsprechend der Bonität der Schuldner klassifiziert und über dokumentären Zahlungsverkehr (Akkreditive) und erhaltene Avale an Banken oder durch Kreditausfallversicherungen an Versicherungsunternehmen weitgehend übertragen. Dennoch bestehen im Bereich der Kundenfinanzierung, dem Leasing- und Bankgeschäft inhärente Bonitäts- und Kreditrisiken, die nicht absicherbar sind und nur durch vorherige detaillierte Bonitätsprüfung und laufendes Kreditmanagement eingegrenzt werden können. Die Bereitstellung von Avalen erfolgt zentral durch die MAN SE, um eine einheitliche und restriktive Vergabe zu gewährleisten. Besonderer Wert wird darauf gelegt, durch Vertragsgestaltung und Abwicklung eine ungerechtfertigte Inanspruchnahme möglichst auszuschließen.

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. Das Pensionsvermögen wird unter angemessener Beachtung der Cashflow-Struktur der Pensionsverbindlichkeiten auf Basis konservativer Anlagerichtlinien (Prudent Investor) von externen Investmentmanagern angelegt. Der Marktwert des Pensionsvermögens unterliegt üblichen, insbesondere aus veränderten Zinsniveaus und Aktienkursen resultierenden Schwankungen. Dabei werden zinsinduzierte Veränderungen teilweise durch eine gegenläufige Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts der Pensionsverpflichtungen kompensiert. Bei der Bewertung von Pensionsverbindlichkeiten sind zudem biometrische Risiken, im Wesentlichen Lebenserwartung bzw. Invalidität oder Tod während des aktiven Erwerbslebens, zu berücksichtigen. Dem Trend einer sich laufend erhöhenden Lebenserwartung wurde für aktive

Mitarbeiter im Inland durch die Umstellung von Renten- auf Kapitalleistung gefolgt. In Großbritannien wurden alle leistungsorientierten Pensionspläne in den vergangenen Jahren für Neueintritte geschlossen.

#### Beurteilung 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 Gruppe führen könnten. Das eingeführte Risikomanagementsystem sowie die damit im Zusammenhang stehenden organisatorischen Maßnahmen erlauben es dem Vorstand, Risiken zeitnah zu erfahren, um adäquate Maßnahmen einzuleiten.

Risikomanagement ist eine dauerhafte und unablässige Aktivität des Unternehmens und unterliegt selbstverständlich einer ständigen Entwicklung. Das bedeutet für MAN, dass das Risikomanagementsystem und das interne Kontrollsystem auch zukünftig weiter optimiert und an veränderte Umfeldbedingungen angepasst werden. Der Fokus der Aktivitäten im Jahr 2011 wird angesichts der positiveren, aber teilweise noch immer unsicheren, konjunkturellen Entwicklung nach wie vor auf dem Management der finanziellen Risiken, der Marktrisiken sowie der Produktrisiken liegen.

## Rechtsstreitigkeiten/ Rechtliche Verfahren

Für Informationen im Zusammenhang mit »Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren« siehe »Desinvestitionen«, »Ereignisse nach dem Bilanzstichtag« und »Konzernanhang«.

## Compliance

Im Berichtszeitraum hat MAN das im Juli 2009 aufgesetzte 5-Punkte-Programm zur Verbesserung der Korruptionsabwehr durch den Aufbau einer eigenständigen Compliance-Organisation und die Einführung effektiver Compliance-Maßnahmen weiter umgesetzt und damit ersetzt. Das MAN-Compliance-Programm wurde unter Berücksichtigung der Struktur, der Besonderheiten und der Bedürfnisse der MAN Gruppe individuell für MAN entwickelt.

#### Compliance-Organisation

Zum 1. Januar 2010 hat MAN einen neuen Compliance-Bereich eingerichtet, zu dessen Aufgaben neben der Korruptionsbekämpfung auch die Verhinderung bzw. Aufdeckung von Verstößen in den Bereichen Kartellrecht und Datenschutz gehören. 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 30 Mitarbeiter und befindet sich weiterhin im Aufbau. 20 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. Zehn 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. Neben 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 Steering Committee insgesamt 14 Mal getagt. Hier hat der Chief Compliance Officer den Gesamtvorstand der MAN SE sowie die Leiter der anderen Fachbereiche über den Fortschritt des Aufbaus der Compliance-Organisation sowie der Einführung neuer Compliance-Maßnahmen informiert und weitere Schritte abgestimmt.

#### Compliance Risk Assessment

Im 1. Quartal 2010 führte der Compliance-Bereich ein konzernweites Compliance Risk Assessment durch. Ziel war die Identifizierung von möglichen Compliance-Risiken der Geschäftsmodelle der Geschäftsbereiche bzw. Vertriebsregionen in allen Teilkonzernen. Aus den Ergebnissen des Compliance Risk Assessment wurden u. a. sowohl die Struktur als auch die Dimensionierung der Compliance-Organisation, das auf die Bedürfnisse der MAN zugeschnittene Compliance-Programm sowie weitere Maßnahmen zur Vermeidung von Compliance-Risiken abgeleitet.

#### Code of Conduct und Compliance-Richtlinien

Im Berichtszeitraum hat MAN einen neuen Code of Conduct und Compliance-Richtlinien zur gezielten Vorbeugung von Korruptionsstraftaten erlassen.

Der neue Code of Conduct ersetzt den Code of Conduct aus dem Jahr 2006 und richtet sich gezielt an die Mitarbeiter von MAN. Er konkretisiert die Unternehmenswerte von MAN (zuverlässig, innovativ, dynamisch und offen) und gibt für Situationen, in denen die Mitarbeiter besonders auf verantwortungsvolles Handeln achten müssen, konkrete und verbindliche Leitlinien vor. Anhand von Beispielen beschreibt er, wie mit Konfliktsituationen im alltäglichen Geschäft umgegangen werden kann. Der Code of Conduct ist in elf Sprachen verfügbar und wurde an alle Mitarbeiter im Konzern verteilt. Der Code of Conduct ist auch im Intranet und Internet verfügbar.

Im Mai 2010 hat MAN eine Richtlinie zum Umgang mit Geschenken, Bewirtungen und Einladungen erlassen, um sicherzustellen, dass sich derartige Zuwendungen im Rahmen des Angemessenen bewegen und nicht zur Beeinflussung von Geschäftspartnern oder Behörden eingesetzt werden. Im August 2010 folgte eine Richtlinie zur Einschaltung von sogenannten Business Partnern. Diese Richtlinie stellt Vorgaben für die Beauftragung von Vermittlern, Vertretern, Beratern oder anderen vertriebsunterstützend tätigen Geschäftspartnern auf. Durch konkrete Prozessschritte bei der Überprüfung der Business Partner (mittels einer webbasierten Prüfungsapplikation, siehe dazu unten), der Vertragsgestaltung, der Dokumentation der Geschäftsbeziehung sowie der Auszahlung der Vergütung soll sichergestellt werden, dass solche Business Partner nicht die von MAN gezahlte Vergütung als Korruptionsmittel einsetzen. Schließlich hat MAN im September 2010 eine Richtlinie zum Umgang mit Spenden und Sponsoring-Maßnahmen verabschiedet. Alle diese Richtlinien gelten konzernweit und unmittelbar.

### Compliance-Trainings

Der Compliance-Bereich hat im Berichtszeitraum über 4 000 Mitarbeiter weltweit in Präsenztrainings zu Compliance-Themen geschult. Als Auftaktveranstaltung zu diesen Schulungsmaßnahmen fand im Juni 2010 ein ganztägiger Compliance Summit für ca. 200 Führungskräfte unter Teilnahme aller Vorstände der MAN SE und der Teilkonzerne statt. Das Top-Management wurde über die Einführung und den Aufbau der Compliance-Organisation informiert, für das Thema Compliance sensibilisiert und verpflichtet, bei der Implementierung von Compliance im gesamten Konzern aktiv mitzuwirken. Es folgten insgesamt 166 mehrstündige Compliance Awareness Trainings in Deutschland und im Ausland (Brasilien, China, Dänemark, Frankreich, Mexiko, Norwegen, Polen, Schweiz und Südafrika), in denen Mitarbeitern, die potenziell Compliance-Risiken ausgesetzt sind, die MAN-Compliance-Organisation vorgestellt und Basiswissen zu den Themen Antikorruption und Kartellrecht vermittelt wurde. Diese Compliance Awareness Trainings werden im Geschäftsjahr 2011 weiter fortgesetzt.

### Compliance Helpdesk

Im Februar 2010 hat der Compliance-Bereich ein Compliance Helpdesk eingerichtet, bei dem Mitarbeiter Fragen rund um das Thema Compliance telefonisch oder per E-Mail stellen können. Im Berichtszeitraum sind insgesamt über 1 100 Fragen beim Compliance Helpdesk eingegangen und beantwortet worden.

### Business Partner Approval Tool

Die Richtlinie zur Einschaltung von Business Partnern schreibt verbindlich die Anwendung des sogenannten Business Partner Approval Tools vor, einer webbasierten Applikation, mit der schnell, transparent und umfassend die Integrität eines Business Partners überprüft und eine Zusammenarbeit mit ihm freigegeben werden kann. Das Business Partner Approval Tool wurde im Berichtszeitraum von der Compliance-Organisation in Zusammenarbeit mit Vertriebsmitarbeitern entwickelt und ist seit September 2010 an den ersten Standorten im Einsatz. Es wurden nahezu 500 Vertriebsmitarbeiter im Berichtszeitraum zur Anwendung dieses Tools in vier Ländern (Deutschland, Österreich, Russland, Schweiz) geschult. Die Einführung des Tools sowie Schulungen an weiteren Standorten werden im Geschäftsjahr 2011 weiter fortgesetzt.

### Hinweise zu Compliance-Verstößen

Compliance-Verstöße werden von MAN nicht toleriert. Innerhalb des Compliance-Bereichs gibt es eine Abteilung, die Hinweise zu Compliance-Verstößen, ggf. mit Unterstützung der Revision oder involvierten Fachabteilungen, untersucht. Aufgedeckte Verstöße werden 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. Derzeit können Mitarbeiter Compliance-Verstöße intern (beim Vorgesetzten, der Compliance-, der Personal- oder Rechtsabteilung) oder extern bei einem Ombudsman melden. Anfang 2011 wird MAN darüber hinaus ein webbasiertes Hinweisgeberportal in elf verschiedenen Sprachen einführen, bei dem alle Mitarbeiter von MAN sowie Dritte schwerwiegende Compliance-Verstöße vertraulich in der jeweiligen Landessprache melden können.

### Anti-Korruptions-Organisationen

MAN führt Gespräche mit verschiedenen Anti-Korruptions-Organisationen, um die internationalen Anforderungen an eine effektive Compliance-Organisation zu erfüllen und in gemeinsamen Projekten Korruptionsprävention zu betreiben. Seit September 2010 ist MAN Mitglied von Transparency International, einer nicht staatlichen Einrichtung, die sich dem Kampf gegen Korruption widmet.

## Ausblick

### Erholung der weltweiten Konjunktur; aufwärts mit weniger Schwung

Das Management geht davon aus, dass sich die weltweite konjunkturelle Erholung im Jahr 2011 fortsetzt und sich dies weiter positiv auf die Transport- und Energiemärkte auswirken wird. Für die nächsten beiden Jahre wird eine Fortsetzung der wirtschaftlichen Erholung erwartet, wobei sich die seit dem 2. Halbjahr 2010 abzeichnende Verlangsamung in der ersten Jahreshälfte 2011 fortsetzen wird. Dabei wird insbesondere der Einfluss konjunkturstimulierender Maßnahmen aus den Industrieländern zurückgehen. Für die Industrienationen wird ein langsames Wachstum als 2010 erwartet, welches auch auf die Schwellenländer ausstrahlt und deren Exportdynamik bremst. Dies führt nach den Prognosen von IHS Global Insight zu einer leichten Abschwächung des weltweiten Wachstums gegenüber 2010 auf 3,3 % im Jahr 2011, aber zu einer erneuten leichten Belebung auf 3,7 % im Jahr 2012. Dabei wird für die BRIC-Staaten insbesondere 2011 ein dreimal so hohes Wachstum wie für die Industrienationen unterstellt. Ein schwacher Dollar und das Wachstum in den Entwicklungsländern werden sich positiv auf den Export auswirken.

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles ist in den BRIC-Staaten in den kommenden Jahren ein überdurchschnittliches Nachfrageplus zu erwarten. Der russische Nutzfahrzeugmarkt, der in den vergangenen Jahren eine tiefe Krise durchlief, wird voraussichtlich vor allem aufgrund steigender Nachfrage im Energiesektor in den nächsten beiden Jahren jährlich durchschnittlich um 35 % wachsen. Märkte wie Indien und China, die aufgrund von Steuerergünstigungen auf Neufahrzeugkäufe boomten, werden sich von den erreichten Rekordniveaus leicht verbessern. China wird dabei mit Abstand weiterhin weltgrößter Markt für schwere Lkw bleiben. Der brasilianische Markt für Nutzfahrzeuge blieb während der Finanzkrise relativ stabil und sollte in den kommenden Jahren im einstelligen Prozentbereich wachsen, solange die derzeit günstigen Finanzierungsbedingungen unverändert bleiben. Weltweit wird der Absatz schwerer Nutzfahrzeuge 2011 weiter steigen; der VDA erwartet ein Wachstum von 8 %.

In der Schiffbaubranche wird aufgrund von noch vorhandenen Überkapazitäten, unter anderem bei Containerschiffen und Massengutfrachtern, der Preisdruck in den kommenden Quartalen weiter hoch bleiben. In den kommenden Jahren wird daher nur mit leichten Zuwachsraten im Bereich der Marinemotoren gerechnet. Insbesondere China wird auf seinem Weg zur weltgrößten Schiffbauation kontinuierlich voranschreiten und wesentlichen Anteil am Wachstum haben. Im Geschäftsbereich Turbomachinery wird für die kommenden Jahre ein kontinuierliches moderates Wachstum erwartet. Derzeit wichtige Märkte für das Öl- und Gasgeschäft sind insbesondere China, der Nahe Osten und Brasilien. Die zukünftige Nachfrage in Europa nach neuen Kraftwerken wird im Wesentlichen durch den Ersatz alter Kapazitäten getrieben werden. Um die Klimaschutzziele zu erreichen, ergeben sich dabei Chancen, verstärkt alternative Technologien, wie etwa die Solarenergie, zum Einsatz zu bringen. Die Bedeutung von Erdgas bzw. LNG (Liquified Natural Gas) wird sowohl in der Schifffahrt als auch bei stationären Anwendungen weiter zunehmen.

Die Erholung in den USA und Europa wird sich 2011 zunächst abschwächen und dann im Jahresverlauf wieder kräftiger werden. Das Institut für Weltwirtschaft (IfW) prognostiziert für die USA eine Wachstumsrate von 2,5 % für 2011 und unterstreicht damit die Erwartung, dass der weitere Aufschwung in den USA gedämpfter verlaufen wird. Im Vergleich dazu betrug das Wirtschaftswachstum 2,8 % im Jahr 2010.

Für den Euroraum ist die Prognose für 2011 recht gespalten. Das heterogene Bild ist zum einen durch ein anhaltendes realwirtschaftliches Wachstum von Deutschland, Belgien und Niederlande geprägt und zum anderen durch die von der Schuldenkrise betroffenen Länder Griechenland, Portugal und Spanien. Die Wachstumsunterschiede zwischen den Euro-Ländern werden weiterhin groß sein. Die europäische Geldpolitik hat derzeit kaum Möglichkeiten, die Konjunktur kurzfristig anzuschieben; die Zinsen liegen bereits auf sehr niedrigem Niveau, die Geldmärkte sind gut mit Liquidität versorgt. Es wird momentan damit gerechnet, dass sich die Inflation 2011 bei knapp 2 % einpendeln wird. Insgesamt wird die Ende 2010 eingetretene Abschwächung der Konjunktur für die erste Jahreshälfte anhalten und erst gegen Ende 2011 überwunden sein. Das IfW rechnet für das Bruttoinlandsprodukt 2011 mit 1,3 % Wachstum. Insgesamt wird der Euroraum den krisenbedingten Rückgang der Produktion erst im Verlauf des Jahres 2012 aufholen. Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles rechnet MAN im

Zeitraum 2011 bis 2013 in allen europäischen Regionen mit einem Wachstum des Lkw-Markts. Während sich die Nachfrage in den Peripherieländern aufgrund der vorhandenen wirtschaftlichen Probleme nur langsam erholt, sollte die Nachfrage nach schweren Lkw in Deutschland deutlich schneller steigen. Für 2011 wird in diesem Segment gemäß VDA bereits ein Zuwachs von 14 % erwartet. Der europäische Busmarkt verzeichnete in der Krise einen weit weniger starken Einbruch als der Lkw-Markt. Für 2011 und 2012 wird im europäischen Raum insgesamt wieder mit einem leichten Marktzuwachs gerechnet.

Der Konjunkturaufschwung in Deutschland wird sich 2011 fortsetzen. Das IfW geht von einem Anstieg des Bruttoinlandsprodukts für 2011 von 2,3 % und für 2012 von 1,3 % aus. Wie Ende 2010 bereits erkennbar war, werden neben der Inlandsnachfrage und den Investitionen im nächsten Jahr auch die Auslandsnachfrage und der private Konsum zunehmen. Allerdings zeichnet sich ein wesentlich moderateres Tempo als 2010 ab. In diesem und im nächsten Jahr wird die Investitionstätigkeit angesichts steigender Kapazitätsauslastung und günstiger Finanzierungsbedingungen weiter zulegen.

Brasilien ist nach wie vor ein Wachstumsmotor in Lateinamerika, wird sich aber gegenüber 2010 im Wachstum abschwächen. In den nächsten Jahren wird ein durchschnittliches Wachstum von 5 % erwartet, was u. a. aus Investitionen im Vorfeld der Fußball-WM 2014 und der Olympischen Spiele 2016 resultieren wird. So dürften insbesondere im Bereich Infrastruktur umfangreiche Investitionen stattfinden. Sofern die massiven Kapitalimporte auch in Zukunft fortbestehen, bleibt der Aufwertungsdruck des Real weiterhin ein Risiko für die Exportindustrie. Nach bisherigen Erwartungen der brasilianischen Zentralbank soll die Inflationsrate in den nächsten beiden Jahren auf dem Niveau von 5 % liegen.

Die indische Wirtschaft wird ihre hohe Wachstumsrate von ca. 9 % voraussichtlich auch in den nächsten beiden Jahren nahezu beibehalten können. Auch in den übrigen ostasiatischen Schwellenländern wird sich die Abschwächung der konjunkturellen Dynamik nach den hohen Wachstumsraten Anfang 2010 fortsetzen.

Dämpfend werden die mittlerweile restriktivere Geldpolitik und das rückläufige Expansionstempo Chinas als Hauptabnehmer der Vorleistungsgüter wirken.

Trotz dieses erwarteten Wachstumstrends der Weltwirtschaft ist sich das Management in seinen Entscheidungen bewusst, dass in einem von Unsicherheit geprägten Umfeld auch Abwärtsrisiken für die weltwirtschaftliche Aktivität existieren. Es bestehen weiterhin Risiken bezüglich des Auftretens neuerlicher Spannungen an den Finanzmärkten, erneuter Preissteigerungen bei Öl und sonstigen Rohstoffen, Protektionismusbestrebungen sowie der Möglichkeit einer ungeordneten Korrektur globaler Ungleichgewichte, deren Eintritt sich nachteilig auf das derzeitige Wachstum auswirken könnte. Die MAN Gruppe verfolgt kontinuierlich die wirtschaftliche Entwicklung und wird bei einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage umgehend ergänzende Maßnahmen ergreifen, sollte dies erforderlich werden.

### Renditen, Ergebnis

Für 2011 geht die MAN Gruppe von einer sich fortsetzenden wirtschaftlichen Erholung aus. Für das Geschäftsfeld Commercial Vehicles wird von einer Umsatzsteigerung von 10 bis 15 % ausgegangen. Unter dieser Voraussetzung erwartet das Management eine Umsatzrendite in der Größenordnung von 7 %. Für Power Engineering wird 2011 ein Umsatzrückgang bis zu 5 % erwartet. Die Umsatzrendite wird weiterhin im zweistelligen Bereich bleiben. Für die MAN Gruppe wird gegenwärtig von einer Umsatzsteigerung von 7 bis 10 % ausgegangen. Die Umsatzrendite wird sich damit um 1 %-Punkt verbessern. Das Zinsergebnis und die Steuerquote werden im Jahr 2011 auf vergleichbarem Niveau bleiben.

Im Jahr 2012 wird sich bei Commercial Vehicles der Umsatzanstieg bedingt durch internationales Wachstum fortsetzen, aber moderater ausfallen. Damit sollte die Umsatzrendite dann deutlich über 7 % liegen. Im Geschäftsfeld Power Engineering wird von einer langsamen Erholung im Schiffneubau ausgegangen, die sich 2012 nur im Auftrageingang niederschlagen wird. Umsatz und ROS werden auf stabilem Niveau bleiben. Das Umsatzwachstum der MAN Gruppe wird sich nach derzeitiger Einschätzung des Managements 2012 im einstelligen Bereich bewegen. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich das Ergebnis etwas mehr steigern wird, sodass eine Umsatzrendite von mindestens 8 % erreicht werden kann.

### Langfristig angelegte Wachstumsstrategie

Die MAN Gruppe wird ihre Wachstumsstrategie auch in Zukunft insbesondere in den BRIC-Ländern konsequent fortsetzen. Ein weiteres Augenmerk liegt auf der weitergehenden Flexibilisierung der Kostenstrukturen. Falls notwendig, schließt MAN auch entsprechende Kapazitätsanpassungen nicht aus, damit Konjunkturschwankungen und damit verbundenen Auswirkungen auf die Nachfrage wirksam begegnet werden kann.

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles ist eine zentrale Aufgabe das konsequente internationale Wachstum und die Hebung von Synergiepotenzialen. Die wesentlichen Wachstumsregionen von MAN Truck & Bus sind neben den BRIC-Staaten die Wachstumsmärkte in Asien. MAN Latin America verfügt als brasilianischer Marktführer bereits heute über ein umfassendes Verkaufs- und Servicenetzwerk. Im Fokus steht hier, ebenso wie in der strategischen Partnerschaft mit dem chinesischen Lkw-Hersteller Sinotruk, Schwellenländer mit spezifischen Produkten erfolgreich abzudecken.

Durch die Fusion von MAN Diesel & Turbo kann zukünftig besser auf die Kundenwünsche durch bedarfsgerechte Produkte eingegangen und können Synergien aus der gemeinsamen Nutzung der bestehenden Infrastruktur gehoben werden. Mit dem Angebot von Produktpaketen wird zukünftig der Markt für Energieerzeugung noch intensiver bearbeitet. In allen Unternehmen wird neben dem Ausbau des Neugeschäfts die Stärkung des After-Sales-Bereichs unter der Marke »MAN PrimeServ« ein weiterer Schwerpunkt bleiben. Auch hier gilt es, ein interessantes Gesamtpaket aus einem technologisch führenden Produkt und dem passenden Service anzubieten.

Seit Mitte 2010 besteht eine Vereinbarung mit dem Nutzfahrzeughersteller Scania über eine Kooperation bei Einkaufs- und Technikthemen, die keinen wesentlichen Markenbezug haben. Zunächst liegt der Fokus auf einer definierten Anzahl von Einkaufs- und Entwicklungsprojekten. Derzeit untersucht das Management beider Unternehmen die rechtlichen Möglichkeiten einer weitergehenden Zusammenarbeit. Eine engere Verflechtung ist nur sinnvoll, wenn beide Unternehmen davon profitieren – insbesondere Mitarbeiter, Kunden und Aktionäre von MAN und Scania.

### Investitionen, Forschung und Entwicklung, Beschaffung

Das primäre Ziel der Investitionen wird 2011 die Sicherung des langfristigen Erfolgs der MAN Gruppe sein. Das sind im Wesentlichen weiterhin Investitionen in die laufende Modernisierung der Fertigungsstätten, notwendige Ersatzinvestitionen sowie der weitere Ausbau des Service- und Vertriebsnetzes in der gesamten MAN Gruppe. Portfoliomaßnahmen wird das Management bei sich bietender Gelegenheit nutzen.

Forschung und Entwicklung haben für die MAN Gruppe eine elementare Bedeutung, weil das Unternehmen nur mit technologisch führenden Lösungen die Anforderungen der Kunden und der Gesetzgeber erfüllen kann. Die F&E-Bemühungen sind streng darauf ausgerichtet, den Kunden Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Die F&E-Schwerpunkte sind weiterhin die Fortentwicklung der Nutzfahrzeug- und Dieselmotoren mit Blick auf Leistung, Verbrauch und Abgasnormen, die Weiterentwicklung der Lkw- und Busmodelle sowie die Fortentwicklung des Produktprogramms im Geschäftsfeld Power Engineering. Für die Jahre 2011 und 2012 werden die F&E-Anstrengungen weiter intensiviert und damit einhergehend der Aufwand für Forschung und Entwicklung leicht steigen. Ziel ist es, durch F&E die technologische Position zu erhalten und auszubauen.

Einhergehend mit der internationalen Wachstumsstrategie richtet der Einkauf seinen Fokus weiterhin auf die globalen Beschaffungsmärkte. Zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit der Einkaufserfolge und der Erzielung weiterer Synergien wird der nicht produktionsabhängige Bedarf durch einen konzernweiten Einkauf zentral und warengruppenbezogen beschafft. Basis erfolgreicher und effizienter Beschaffung ist auch zukünftig ein kontinuierliches Monitoring der Lieferantenbeziehungen im Rahmen des präventiv ausgerichteten Risikomanagementsystems durch den Einkauf. Der Materialaufwand wird sich 2011 und 2012 weitgehend parallel zum Umsatz entwickeln.

### Cashflow

Aufgrund der konjunkturellen Rahmenbedingungen wird ein besonderes Augenmerk auf dem Cash-Management liegen. Dies wird durch das konzernweite Working-Capital-Optimierungsprogramm unterstützt. Die Nachhaltigkeit von Maßnahmen zur Reduzierung von Vorräten und Forderungen gewinnt an Bedeutung, wenn es zu einer Erholung der Märkte und damit zu einer verbesserten Nachfrage kommt. Die Finanzierungsstruktur der MAN Gruppe ist darauf

ausgerichtet, einen wirtschaftlich sinnvollen Mix aus operativem Cashflow und externer Finanzierung anzustreben. Die Platzierung der Unternehmensanleihe im Jahr 2009 mit einem Gesamtvolumen von 1,5 Mrd € mit Laufzeiten von vier und sieben Jahren trägt zur Sicherung der langfristigen finanziellen Stabilität bei.

Für 2011 sind aufgrund der aktuellen Lage – bis auf lokale Finanzierungen in Emerging-Market-Ländern und der Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts über Asset-Backed-Finanzierungen – keine wesentlichen Finanzierungsmaßnahmen geplant.

Die Nettoverschuldung für das kommende Jahr wird dem Niveau von 2010 entsprechen, beeinflusst durch positiven Cashflow im Industriegeschäft. Eine gleichzeitige Ausweitung der Absatzfinanzierung wird die Reduzierung der Nettoverschuldung verlangsamen.

Auch für das Jahr 2010 möchte die MAN Gruppe ihre Aktionäre unter Berücksichtigung des wirtschaftlichen Umfelds in angemessener Höhe am Unternehmenserfolg partizipieren lassen, weshalb die Dividende für dieses Jahr höher ausfallen wird als für 2009. 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 wird in der MAN Gruppe in den nächsten beiden Jahren auf dem derzeitigen Niveau bleiben.

#### 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.

## Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Am 5. Januar 2011 übte MAN das Barausgleichsrecht im Zusammenhang mit der Kaufoption betreffend 1,5 % des Kapitals bzw. 2,8 % der ausstehenden Stimmrechte von Scania aus. Die Transaktion führte zu einem Barausgleich in Höhe von 29 Mio €, der MAN am 7. Januar 2011 zugeflossen ist. Gleichzeitig verlor MAN den Zugriff auf mehr als 20 % der Stimmrechte von Scania, sodass die Beteiligung an Scania nach dem 5. Januar 2011 nicht mehr nach der Equity-Methode, sondern als Finanzbeteiligung bilanziert wird. Der erstmalige Ansatz dieser Beteiligung erfolgt zum beizulegenden Zeitwert am 5. Januar 2011 und beträgt 1 815 Mio €. Aus der Umklassifizierung ergibt sich im 1. Quartal 2011 ein Gewinn von ca. 455 Mio €.

Vom 18. bis 20. Januar 2011 fand bei MAN eine Durchsuchung durch die Europäische Kommission wegen des Verdachts eines möglichen Kartellverstoßes im Nutzfahrzeuggbereich statt. MAN hat der Europäischen Kommission umfassende Kooperation zur rückhaltlosen Aufklärung zugesichert. MAN toleriert keine Compliance-Verstöße. Weder Korruption noch Wettbewerbsverstöße werden von MAN geduldet, gefördert oder akzeptiert.