Wir sind MAN.

Geschäftsbericht 2011

Engineering the Future – since 1758.

MAN SE

Wir sind MAN.

Zum Finanzbericht →

Die MAN Gruppe ist eines der führenden Nutzfahrzeug-, Motoren- und Maschinenbauunternehmen Europas. Als Anbieter von Lkw, Bussen, Dieselmotoren, Turbomaschinen sowie Spezialgetrieben halten wir in allen Unternehmensbereichen führende Marktpositionen.

17,1 Mrd €
Auftragseingang gesteigert um 14 %

16,5 Mrd €
Umsatzzuwachs um 12 %

1 483 Mio €
Operatives Ergebnis

52 542
Mitarbeiter weltweit

Wir sind fokussiert.

Der Fokus von MAN liegt auf Transport und Energie. MAN verfügt auf diesen Märkten über beispiellose Kompetenz und Erfahrung, egal ob es um Fahrzeuge oder Motoren geht, um Antriebssysteme oder Turbomaschinen.

Zum Finanzbericht →

Wir sind fokussiert.

Der Fokus von MAN liegt auf Transport und Energie. MAN verfügt auf diesen Märkten über beispiellose Kompetenz und Erfahrung, egal ob es um Fahrzeuge oder Motoren geht, um Antriebssysteme oder Turbomaschinen.

Zum Finanzbericht →

Die Bereiche des Unternehmens ergänzen sich gegenseitig. Motorenkompetenz bei den Nutzfahrzeugen und Großdieselmotoren bereichern einander, Schiffsmotoren werden auch in Kraftwerken eingesetzt. Turbinentechnologie macht Energieerzeugung noch effizienter, Getriebe setzen Motorleistung oder Windenergie in Antrieb um.

Steigender Transport- und Energiebedarf in wirtschaftlich aufstrebenden Ländern sichert uns langfristige Wachstumschancen

Wir zielen auf profitables internationales Wachstum. MAN ist auf allen fünf Kontinenten vertreten und nutzt die Nachfrage schnell wachsender Märkte nach Transport, Mobilität und zukunftssicherer Energie. Dabei sind wir uns unserer Verantwortung für das Klima und die Umwelt bewusst und treiben die Entwicklung nachhaltiger Technologien voran.

Transport und Energie sind Schlüsselindustrien beim Aufbau einer nachhaltigen Wirtschaft

MAN zieht Konsequenzen aus einer wachsenden Weltbevölkerung, die sich immer stärker in urbanen Zentren sammelt und global agiert: Wir stimmen unser Produktportfolio auf lokale Gegebenheiten ab und gehen auf die Bedürfnisse unserer Kunden ein – über den gesamten Lebenszyklus unserer Technik hinweg. Das verschafft uns Nähe zu den Märkten und hält MAN zukunftsfähig.

Zuverlässig → Wir erfüllen Erwartungen und halten Zusagen ein.
Innovativ → Wir schaffen neuartige Lösungen durch frisches, kreatives und kompetentes Denken.
Dynamisch → Wir erkennen Potenziale und handeln flexibel und lösungsorientiert.
Offen → Wir arbeiten im Konzern eng zusammen und tauschen neue Ideen und Informationen aus.

Transport | Energie

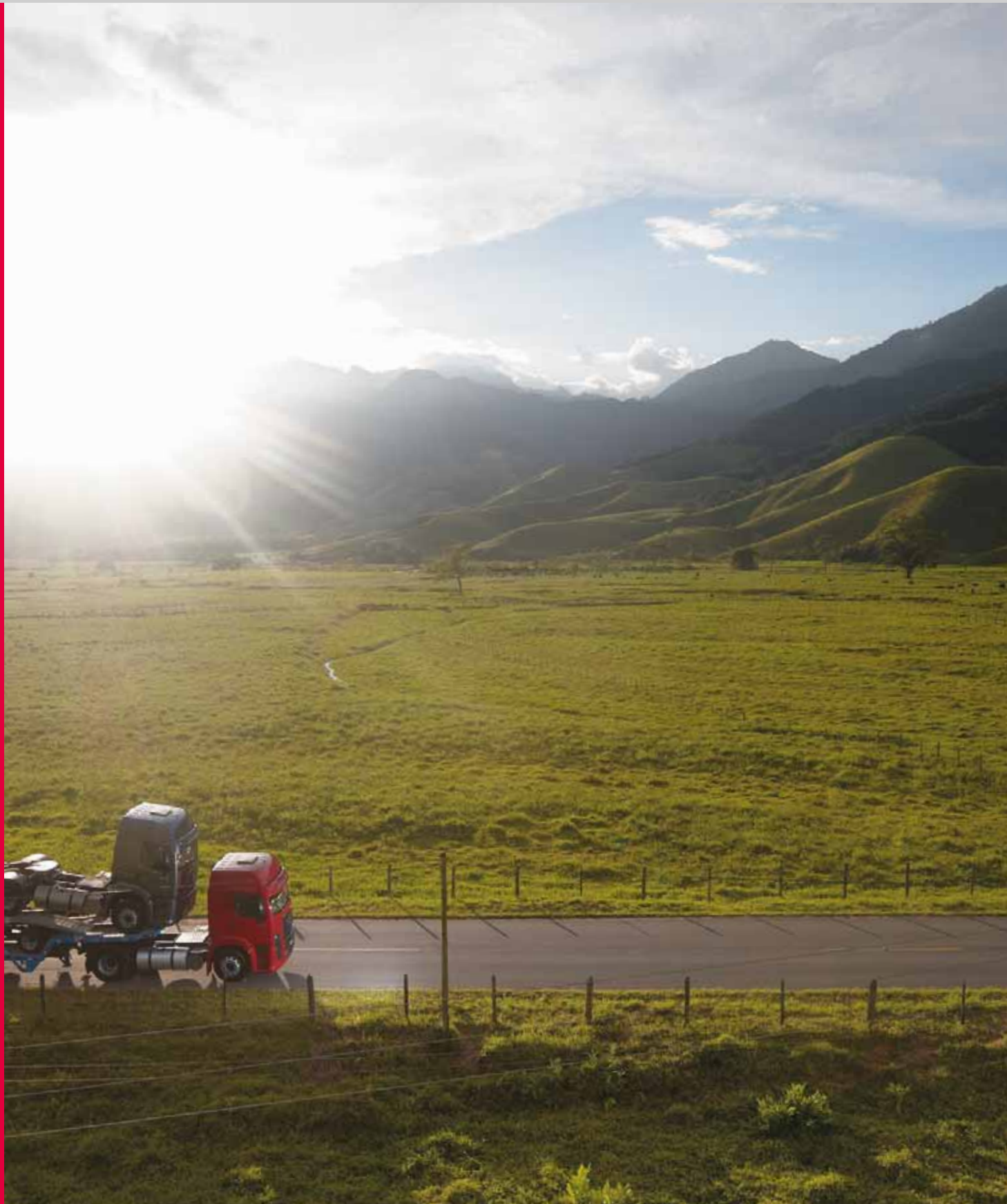
Ulf Steinborn gibt in München als Leiter des Strategiebereichs und der Mergers & Acquisitions der MAN Gruppe Richtung.

Mehr zum Thema → www.man.eu/strategie

Wir sind global.

MAN ist ein Global Player und auf allen fünf Kontinenten vertreten. Wir nehmen in unseren Märkten führende Positionen ein, Wachstum findet vor allem im Ausland statt. Dabei liegt der Fokus auf den BRIC-Ländern. Unsere starke Position in den Schwellenländern werden wir gezielt ausbauen und in den aufstrebenden Wachstumsmärkten Mexiko, Chile, Argentinien, Südafrika, Indonesien und Türkei unsere Präsenz stärken.

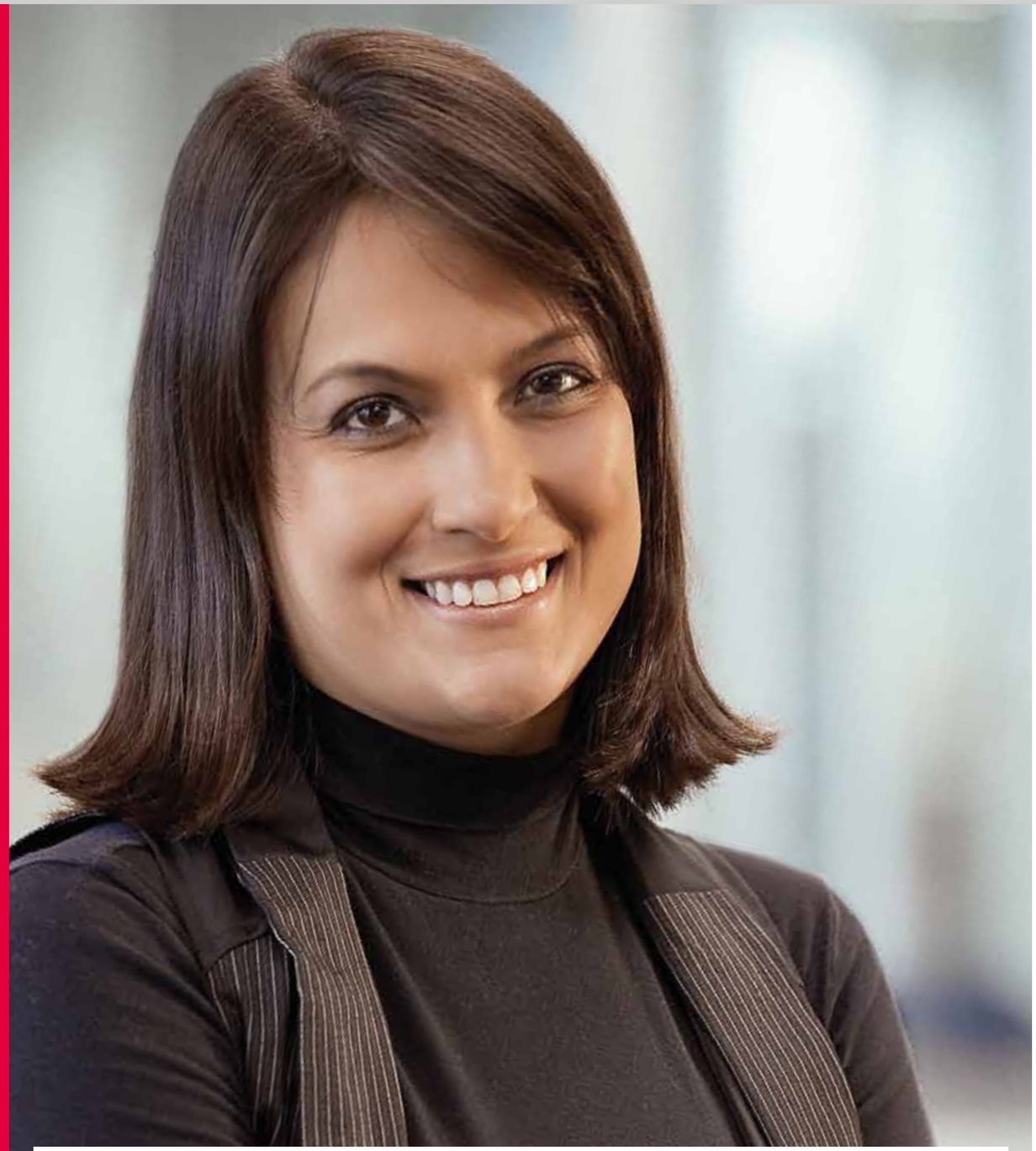
Zum Finanzbericht →



Wir sind global.

MAN ist ein Global Player und auf allen fünf Kontinenten vertreten. Wir nehmen in unseren Märkten führende Positionen ein, Wachstum findet vor allem im Ausland statt. Dabei liegt der Fokus auf den BRIC-Ländern. Unsere starke Position in den Schwellenländern werden wir gezielt ausbauen und in den aufstrebenden Wachstumsmärkten Mexiko, Chile, Argentinien, Südafrika, Indonesien und Türkei unsere Präsenz stärken.

Zum Finanzbericht →



Juliana Frech | **sorgt in São Paulo in der Strategieabteilung von MAN Latin America für Wachstum auf Basis von gesicherten Daten.**
Mehr zum Thema → www.man.eu/standorte

Internationalisierung ist die wesentliche Voraussetzung für zukünftiges profitables Wachstum.

Wachstumsmärkte

Commercial Vehicles

Brasilien (Produktionsstandort)
Russland (Produktionsstandort ab 2012)
Indien (Produktionsstandort)
China
Argentinien
Chile
Mexiko (Produktionsstandort)
Südafrika (Produktionsstandort)
Türkei (Produktionsstandort)
Indonesien

Power Engineering

Brasilien
Russland
Indien (Produktionsstandort)
China (Produktionsstandort, Lizenznehmer)
Südkorea (Lizenznehmer)
Japan (Lizenznehmer)
Türkei
Südafrika

- → Wir sind in den größten Wachstumsmärkten weltweit präsent.
- → Unsere europäische Technologie ist die Basis für global einsetzbare Produkte.
- → Wir stellen uns auf die lokalen Kundenanforderungen ein.

Wir sind innovativ.

Technologieführerschaft ist für MAN ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Wir schreiben seit mehr als 250 Jahren Innovationsgeschichte. Die beständige Innovations- und Wandlungsfähigkeit haben uns zum Vorreiter der Transport- und Energieindustrie gemacht. Für unsere Kunden entwickeln wir Lösungen abgestimmt auf ihre Märkte und Bedürfnisse.

Zum Finanzbericht →

Wir sind innovativ.

Technologieführerschaft ist für MAN ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Wir schreiben seit mehr als 250 Jahren Innovationsgeschichte. Die beständige Innovations- und Wandlungsfähigkeit haben uns zum Vorreiter der Transport- und Energieindustrie gemacht. Für unsere Kunden entwickeln wir Lösungen abgestimmt auf ihre Märkte und Bedürfnisse.

Zum Finanzbericht →

Die MAN Gruppe investiert in ihre Zukunft und hält die Aufwendungen für die Entwicklung innovativer Produkte mit hohem Kundennutzen und die Verbesserung der Produktion auf konstant hohem Niveau. So wurden 4 % des Umsatzes 2011 in Forschung und Entwicklung investiert.

Unsere Entwicklungsfortschritte 2011:

Transporteffizienz

→ Der Lkw TGX EfficientLine wurde bis ins Detail auf die Senkung der Total Cost of Ownership ausgerichtet, also auf die Gesamtbetriebskosten. Weil das gleichzeitig die größtmögliche Schonung der Umwelt bedeutet, zeichneten ihn die Fachzeitschriften „VerkehrsRundschau“ und „TRUCKER“ als Green Truck 2011 aus.

→ Seit 40 Jahren ist der NEOPLAN Skyliner der Star unter den Doppeldecker-Reisebussen. Die neueste Version, die 2011 vorgestellt wurde, erfüllt nicht nur die Kundenerwartungen an luxuriöse Ausstattung, sondern verbindet auch effiziente Motortechnologie und wirtschaftliche Fahrweise mit niedrigem CO_2-Ausstoß durch ausgefeilte Aerodynamik.

→ Ein neuer Schiffsmotorentyp mit ultra-langem Hub von MAN Diesel & Turbo kommt dem „slow steaming“ vieler Reeder entgegen: Seit einigen Jahren sparen sie durch gedrosseltes Tempo beim Seetransport Kraftstoff. Dies stellt neue Anforderungen an den Antrieb, die der ultra-lange Hub des neuen Zweitakt-Typs erfüllt.

Ökologische Kompetenz

→ Ein neuer Stadtbus von MAN Latin America kann wahlweise mit Diesel oder weitgehend mit Erdgas betrieben werden. Ein Prototyp erzielte bereits drastische Emissionsreduktionen.

→ Der auf der IAA Nutzfahrzeuge 2010 vorgestellte MAN TGL Hybrid bewährt sich im Praxistest: Zusammen mit einem Großhändler erhebt MAN Truck & Bus in München von zwei Verteiler-Lkw wertvolle Daten zur weiteren Optimierung. 2011 bündelte MAN Truck & Bus zudem alle F&E-Aktivitäten im Bereich der Hybridtechnologie in einem neu geschaffenen Center of Competence.

→ Mit ihrer 6-Megawatt-Leistung kann die neue Gasturbine von MAN Diesel & Turbo eine Kleinstadt von 13 000 Haushalten mit Energie versorgen – und ist gleichzeitig so klein, dass sie in eine Doppelgarage passt. Damit ist sie ideal für die umweltfreundliche dezentrale Energieversorgung der Zukunft.

80 %

weniger Feinstaub emittiert der Diesel-Gas-Stadtbus von MAN Latin America.

50 %

Wirkungsgrad erreichen die Nutzfahrzeugmotoren von MAN mittlerweile.

80 %

der eingesetzten Energie holt Kraft-Wärme-Kopplung bei der Stromerzeugung heraus: Der eingesetzte Brennstoff wird damit besonders effizient genutzt.

Eberhard Hipp | **treibt in München als Leiter des Zentralbereichs Research von MAN Truck & Bus Innovationen voran.**

Mehr zum Thema → www.man.eu/technologie

Wir sind kooperativ.

Gemeinsam mit starken Partnern sind wir noch schlagkräftiger. In enger Zusammenarbeit im Konzern und mit unseren Partnern sorgen wir für Informationsaustausch und Wissenstransfer. Kooperationen waren für MAN schon immer der Erfolgsweg, um Marktzugang und technische Vorreiterschaft langfristig zu sichern.

Zum Finanzbericht →

Wir sind kooperativ.

Gemeinsam mit starken Partnern sind wir noch schlagkräftiger. In enger Zusammenarbeit im Konzern und mit unseren Partnern sorgen wir für Informationsaustausch und Wissenstransfer. Kooperationen waren für MAN schon immer der Erfolgsweg, um Marktzugang und technische Vorreiterschaft langfristig zu sichern.

Zum Finanzbericht →

Technische Anforderungen

steigen kontinuierlich, sei es aufgrund gesetzlicher Vorgaben, von Sicherheitssystemen oder alternativen Antrieben.

Kürzere Entwicklungszyklen

sind eine der Folgen, da Bedingungen und Ansprüche sich immer schneller ändern.

Intensiverer Wettbewerb

ist vor allem in den wachstumsstarken Schwellenländern zu verzeichnen, am intensivsten in Asien.

MAN versteht es seit Langem, Partnerschaften und Kooperationen für das gemeinsame Vorankommen zu nutzen. Drei Beispiele:

Lizenzen.
Seit über 100 Jahren nutzen Hersteller großer Schiffsmotoren das Entwicklungs-Know-how von MAN zum Bau der Motoren in direkter Nähe von Werften – immer auf dem aktuellen technischen Stand. Bereits Rudolf Diesel baute auf dieses Geschäftsmodell. Und heute profitieren davon 44 Lizenznehmer in erster Linie in Asien – und natürlich MAN.

Beteiligungen.
Der riesige chinesische Markt verheißt Wachstum, ist aber für ein europäisches Unternehmen schwierig zu erschließen. 2009 erwarb MAN deshalb 25 % plus eine Aktie am chinesischen Nutzfahrzeughersteller Sinotruk und arbeitet seither auf zwei Ebenen mit dem Traditionsunternehmen zusammen: Bereitstellung von Kapital und Transfer von Technologie und Management. Im April 2011 wurde die neue gemeinsame Lkw-Marke SITRAK für Schwellenländer in Asien und Afrika vorgestellt.

Kooperationen.
Die Zusammenarbeit mit dem norddeutschen Landmaschinenhersteller Krone resultierte unter anderem im stärksten Feldhäcksler der Welt, der gerade den nordamerikanischen Markt erobert – Absatz für Krone, Bekanntheit für MAN. Da das externe Motorengeschäft für MAN Truck & Bus als Wachstumssegment vorangetrieben wird, gibt es neben weiteren Landmaschinenprojekten Kooperationen unter anderem in den Segmenten Yachtbau, Arbeitsboote, Marine, Schienenfahrzeuge und Energieerzeugung.

Mit starken Partnern bündeln wir Know-how und Ressourcen, um die Potenziale der Globalisierung und des technologischen Wandels zu nutzen.

Klaus Engberg **verantwortet in Kopenhagen das Lizenzgeschäft für Zweitaktmotoren.**
Mehr zum Thema → www.man.eu/lizenznehmer

Wir sind stark.

Wir sind stark wie selten zuvor. Wir verfügen über führende Technologien, gute Marktpositionen und internationale Kooperationen. MAN ist eine etablierte und werthaltige Marke, die ein technisch führendes und zukunftsorientiertes Unternehmen präsentiert. MAN steht für höchste Ingenieurskunst, für Motoren-, Fahrzeug- und Maschinenbaukompetenz.

Zum Finanzbericht →

Wir sind stark.

Wir sind stark wie selten zuvor. Wir verfügen über führende Technologien, gute Marktpositionen und internationale Kooperationen. MAN ist eine etablierte und werthaltige Marke, die ein technisch führendes und zukunftsorientiertes Unternehmen präsentiert. MAN steht für höchste Ingenieurskunst, für Motoren-, Fahrzeug- und Maschinenbaukompetenz.

Zum Finanzbericht →

Lily Zhang **steuert in Peking als PR-Manager die Kommunikation für den Raum Asien / Pazifik.**
Mehr zum Thema → www.man.eu/man_gruppe

MAN ist ein zuverlässiger Partner. Dazu gehört auch gesellschaftliche Verantwortung, die wir als Investition in die Zukunft wahrnehmen: Integration unserer Corporate Responsibility-Strategie in alle Geschäftsprozesse, Dialog mit unseren Anspruchsgruppen, Erarbeitung nachhaltiger Transport- und Energiekonzepte, Ausbildung und Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter, Lieferantenmanagement.

Starker Antrieb für weiteres Wachstum
Mit unseren Geschäftsfeldern Transport und Energie tragen wir besondere Verantwortung für Fortschritt und Umwelt. Daran orientieren sich unsere Zukunftspläne:

Commercial Vehicles

- Internationales Wachstum (Fokus auf BRIC).
- Mehrmarkenstrategie: MAN, NEOPLAN, VW Caminhões e Ônibus, SITRAK, MAN CLA

- Aufbau eines globalen Lkw-Portfolios inklusive Entwicklung einer neuen leichten Reihe
- Bus-Produktportfolio inklusive Chassis für weltweiten Einsatz
- Fokus auf Transporteffizienz, vor allem auf Hybridtechnologie
- Kooperation mit Volkswagen und Scania

Power Engineering

- Globales Produktportfolio
- Internationales Wachstum (Fokus auf BRIC)
- Stärkung des Kraftwerkgeschäfts, bis hin zu Komplettangeboten (turnkey)
- Markenprofilierung über After Sales
- Serienproduktion von Windradgetrieben

Wir sind

Unsere Vision

Hervorragende Mitarbeiter, Kundenorientierung sowie erstklassige Produkte und Dienstleistungen machen uns zur Nummer eins bei Nutzfahrzeugen und Power Engineering.

Zum Finanzbericht →

Ziel unserer Unternehmensstrategie ist nachhaltige Wertsteigerung

- → Konzentration auf Transport und Energie
- → Kundenorientierung
- → After Sales-Geschäft
- → Profitables internationales Wachstum
- → Technologieführerschaft

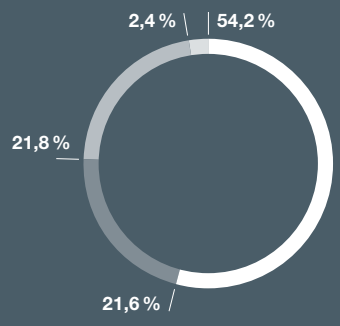
MAN auf einen Blick

Konzern-Kennzahlen (IFRS)

Mio €	2011	2010	Veränd. in %
Auftragseingang	**17145**	**15072**	**14**
Inland	3646	3489	4
Ausland	13499	11583	17
Umsatz	**16472**	**14675**	**12**
Inland	3515	3058	15
Ausland	12957	11617	12
Auftragsbestand[1]	**6640**	**7025**	**–5**
Mitarbeiter (Anzahl)[1,2]	**52542**	**47669**	**10**
GuV			**Veränd. in Mio €**
Operatives Ergebnis	1483	1035	448
Ergebnis vor Steuern (EBT)	1122	1125	–3
Ergebnis nach Steuern	247	722	–475
Umsatzrendite ROS in %	9,0	7,1	1,9 Pkt.
ROCE in %	24,4	17,4	7,0 Pkt.
Bilanz			
Bilanzsumme	18670	17431	1239
Eigenkapital	5590	5990	–400
Eigenkapitalquote in %	29,9	34,4	–4,5 Pkt.
Nettoverschuldung	–2212	–1778	–434
Flüssige Mittel	957	1057	–100
Cashflow			
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	518	1427	–909
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	–637	–374	–263
Free Cashflow	–119	1053	–1172
Aktie			**Veränd. in €**
Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche in €	4,62	5,30	–0,68
Ausschüttung je Aktie in €[3]	2,30	2,00	0,30

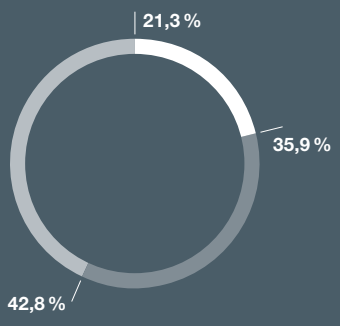
[1] Stichtagswert am 31. Dezember 2011 im Vergleich zum 31. Dezember 2010.
[2] Inklusive Leiharbeitnehmern.
[3] 2011: Dividendenvorschlag.

Umsatzverteilung nach Segmenten



- MAN Truck & Bus
- MAN Diesel & Turbo
- MAN Latin America
- Renk

Umsatzverteilung nach Regionen



- Deutschland
- Übrige Regionen
- Übriges Europa

02 MAN auf einen Blick
04 Die MAN Gruppe

01/
S. 6 – 29

An die Aktionäre

06 Brief an die Aktionäre
09 Bericht des Aufsichtsrats
14 Management Board
16 Corporate Governance
25 MAN-Aktie
28 Das Geschäftsjahr im Überblick

02/
S. 30 – 102

Konzernlagebericht

30 Highlights
32 Geschäftstätigkeit und Strategie der MAN Gruppe
37 Geschäftsverlauf und Ertragslage 2011
45 Finanzlage
56 Forschung und Entwicklung
59 Investitionen
61 Beschaffung
63 Mitarbeiter
65 Corporate Responsibility
68 Die Bereiche im Einzelnen
87 Abhängigkeitsbericht
88 Risikobericht
98 Ausblick
102 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

03/
S. 103 – 177

Konzernabschluss

104 MAN Konzern Gewinn- und Verlustrechnung
105 MAN Konzern Überleitung zum Gesamtergebnis der Periode
106 MAN Konzern Bilanz
107 MAN Konzern Kapitalflussrechnung
108 MAN Konzern Entwicklung des Eigenkapitals
109 MAN Konzernanhang

04/
S. 178 – 188

Weitere Informationen

178 Ungeprüfte Zusatzinformationen: Quartalsübersicht
182 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
183 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
184 Glossar
186 Stichwortverzeichnis
188 Finanzterminkalender
Impressum
MAN Konzern Siebenjahresübersicht

Die MAN Gruppe

Geschäftsfelder

Commercial Vehicles

Bereiche

MAN Truck & Bus

ist das größte Unternehmen der MAN Gruppe und einer der führenden Anbieter von Nutzfahrzeugen und Transportlösungen.

– Lkw von 7,5 bis 44 t Gesamtgewicht
– Schwere Sonderfahrzeuge bis 250 t Zuggesamtgewicht
– Stadt-, Überland- und Reisebusse sowie Bus-Chassis
– Industrie-, Marine- sowie On- und Offroadmotoren
– Umfangreiche Dienstleistungen rund um Personenbeförderung und Gütertransport

Mio €	2011	2010
Auftragseingang	9 514	8 023
Umsatz	8 984	7 446
Operatives Ergebnis	565	158
Mitarbeiter (Anzahl am 31.12.)*	34 239	31 284
Umsatzrendite ROS (%)	6,3	2,1

* Inklusive Leiharbeitnehmern.

Mehr auf Seite 68

MAN Latin America

ist der größte Lastwagenhersteller in Lateinamerika, Marktführer für Lastwagen in Brasilien und führender Anbieter von Nutzfahrzeugen sowie Bus-Chassis für Wachstumsmärkte mit einer der weltweit fortschrittlichsten Produktionsstätten für Lkw und Busse.

– Lkw von 5 bis 57 t für jeden Einsatz
– Chassis für Stadt- und Überlandbusse für jeden Einsatz

Mio €	2011	2010
Auftragseingang	3 579	3 140
Umsatz	3 579	3 140
Operatives Ergebnis	400	370
Mitarbeiter (Anzahl am 31.12.)*	1 915	1 736
Umsatzrendite ROS (%)	11,2	11,8

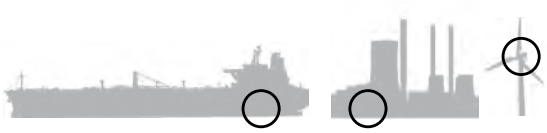
* Inklusive Leiharbeitnehmern.

Mehr auf Seite 72

Beteiligungen

Sinotruk 25 % + 1 Aktie
Scania 17,4 % Stimmrechte

Power Engineering



MAN Diesel & Turbo

ist weltweit führender Anbieter von Großdieselmotoren für maritime und stationäre Anwendungen und gehört zudem zu den führenden Anbietern von Turbomaschinen auf dem Weltmarkt.

- Großmotoren (Diesel, Diesel/Gas, Gas) für den Einsatz in Schiffen und Kraftwerken
- Bordstromaggregate, Abgas-Turbolader und Propulsionssysteme
- Turnkey-Dieselkraftwerke und Kraftwerkskomponenten
- Umfassendes Produktprogramm an Kompressoren, Turbinen und chemischen Reaktoren
- Komplette Turbomaschinenstränge für die Öl- und Gasindustrie, Prozessindustrie sowie zur Stromerzeugung
- Prüfzentren für Einzelmaschinen und komplette Maschinensätze mit Gewichten bis zu 1 000 t
- Weltweit umfangreiche After Sales-Dienstleistungen für das gesamte Produktprogramm unter der Marke MAN PrimeServ
- Betrieb und Wartung von Dieselkraftwerken unter der Marke MAN PowerManagement

Mio €	2011	2010
Auftragseingang	3 692	3 475
Umsatz	3 610	3 766
Operatives Ergebnis	460	439
Mitarbeiter (Anzahl am 31.12.)*	14 039	12 455
Umsatzrendite ROS (%)	12,7	11,7

* Inklusive Leiharbeitnehmern.

Mehr auf Seite 76

Renk (76 %)

ist ein weltweit anerkannter Hersteller von hochwertigen Spezialgetrieben, Komponenten der Antriebstechnik sowie Prüfsystemen.

- Fahrzeuggetriebe für mittlere und schwere Kettenfahrzeuge
- Spezialgetriebe für maritime und stationäre Sonderanwendungen
- Standardgetriebe vor allem für die Handelsschifffahrt, industrielle Anwendungen und Windenergie
- Weltmarktführer bei Elektromaschinenlagern, Gleitlagern und Industriekupplungen
- Schlüsselfertige Prüfsysteme für die Automobil-, Eisenbahn- und Luftfahrtindustrie sowie Prüfsysteme für Windenergieanlagen

Mio €	2011	2010
Auftragseingang	456	525
Umsatz	389	403
Operatives Ergebnis	53	52
Mitarbeiter (Anzahl am 31.12.)*	2 013	1 882
Umsatzrendite ROS (%)	13,6	12,9

* Inklusive Leiharbeitnehmern.

Mehr auf Seite 82

01/
An die Aktionäre
Brief an die Aktionäre

„Die Kooperation mit der VW Gruppe fördert den Wachstumskurs von MAN."

Dr. Georg Pachta-Reyhofen
Vorstandssprecher MAN SE

Sehr geehrte Damen und Herren,

2011 war für die MAN Gruppe ein sehr gutes Jahr. Wir haben unsere internationale Wachstumsstrategie erfolgreich fortgesetzt. Insbesondere im Geschäftsfeld Commercial Vehicles erzielten wir sehr starke Zuwächse, aber auch das Ergebnis des Geschäftsfelds Power Engineering blieb auf hohem Niveau. Die weiterhin bestehende Verunsicherung vor allem an den Finanzmärkten hat sich im Jahresverlauf zwar in einer schwächeren Wachstumsdynamik gezeigt. Der positive Trend blieb aber erhalten und führte zu einem starken Jahresergebnis 2011.

Mit dem am 9. November 2011 erfolgten Closing ist der Einstieg der Volkswagen AG als Mehrheitsaktionär von MAN formell bestätigt. Volkswagen verfügt damit über 55,90 % der Stimmrechte und 53,71 % des Grundkapitals an der MAN SE. MAN wird als tragende zusätzliche Säule ihren Beitrag zum Erfolg der VW Gruppe leisten. Gleichzeitig wird durch die Kooperation mit der VW Gruppe der Wachstumskurs von MAN gefördert und unsere Position als einer der weltweit führenden Transport-Related Engineering-Konzerne weiter ausgebaut. Damit wird der Wert von MAN nachhaltig steigen, im Sinne aller Aktionäre.

Dank Qualität, Zuverlässigkeit und Wirtschaftlichkeit steht unser Unternehmen heute für führende Technologien, internationale Kooperationen, Kundenorientierung und starke Marktpositionen. Dies spiegelt sich auch in den Kennzahlen für das Jahr 2011 wider. MAN erzielte einen neuen Rekordumsatz von 16,5 Mrd €. Dies sind 12 % mehr als im Vorjahr.

Der Anstieg wurde im Wesentlichen vom Geschäftsfeld Commercial Vehicles getragen mit +19 % auf 12,6 Mrd €. Dabei zeigte sich der Bereich MAN Truck & Bus mit dem europäischen Nutzfahrzeuggeschäft mit +21 % stark verbessert, während der Bereich MAN Latin America seine Erfolgsgeschichte mit +14 % fortsetzte. Im Geschäftsfeld Power Engineering lag der Umsatz mit 4,0 Mrd € etwas unter dem Vorjahreswert von 4,2 Mrd €. Hiervon entfielen 3,6 Mrd € auf MAN Diesel & Turbo sowie 0,4 Mrd € auf Renk.

„MAN steht heute für führende Technologien, internationale Kooperationen, Kundenorientierung und starke Marktpositionen."

Die MAN Gruppe erzielte im Jahr 2011 Aufträge in Höhe von 17,1 Mrd €, ein Anstieg um 14 %. Dies geht vor allem auf das Geschäftsfeld Commercial Vehicles zurück mit einem Plus von 17 %. Im Geschäftsfeld Power Engineering lag der Auftragseingang mit 4,1 Mrd € leicht über dem Vorjahresniveau (4,0 Mrd €), das von einem Großauftrag geprägt war. Besonders stark entwickelte sich hier der Geschäftsbereich Turbomachinery, dessen Auftragseingang um 27 % auf 1,4 Mrd € anstieg.

Das Operative Ergebnis ist im Geschäftsjahr 2011 um 43 % auf 1,5 Mrd € gestiegen. Commercial Vehicles trug dazu 965 Mio € bei, ein beachtlicher Anstieg um 83 %. Im Geschäftsfeld Power Engineering erreichte MAN ein Operatives Ergebnis von 513 Mio €, ein Zuwachs gegenüber dem Vorjahr um 4 %. Die MAN Gruppe erzielte insgesamt eine Umsatzrendite von 9,0 %.

Die Zahl der Mitarbeiter stieg im Jahresverlauf auf rund 52 500 Beschäftigte, ein Plus von 10 %. Gründe dafür sind vor allem die höhere Produktion bei Commercial Vehicles sowie der Aufbau zusätzlicher Personalressourcen im Bereich Forschung und Entwicklung. Wir stärken so unsere Kernkompetenzen und schaffen die Basis für hervorragende technische Lösungen.

Im Nutzfahrzeugbereich wird es weiterhin vor allem darum gehen, den Transport von Personen und Gütern möglichst effizient und damit ressourcenschonend zu gewährleisten. MAN hat hierfür mit Hybridlösungen für Stadtbusse und Lkw im Verteilerverkehr den Weg mit bereitet. Außerdem arbeiten wir an optimalen aerodynamischen Designs, mit denen erhebliche Kraftstoff- und CO_2-Einsparungen möglich sind. Immer wichtiger wird zudem das externe Motorengeschäft. Hier wollen wir unser Know-how und unsere starke Marke nutzen, um weiteres Potenzial zu erschließen.

Große Chancen bieten uns die Märkte für Transport und Energie auch im Geschäftsfeld Power Engineering. Um die ab 2016 geltende neue Emissionsnorm Tier III für Schiffsdieselmotoren zu erfüllen, hat MAN bereits wesentliche Schritte erreicht. Der Prototyp eines Zweitaktmotors hat im letzten Jahr seinen ersten Test erfolgreich bestanden. Der im Jahr 2011 ebenfalls vorgestellte Gasmotor erreicht signifikant niedrigere Emissionswerte von CO_2, Stickstoffoxid und Schwefeloxid und erfüllt damit schon heute die ab 2016 verbindliche Emissionsnorm Tier III. Dies eröffnet uns weitere interessante Märkte. Auch die Energiewende in Deutschland

und anderen europäischen Ländern bietet uns zusätzliche Chancen, da MAN für nahezu jede Alternative zur Atomenergie wettbewerbsfähige Kernkomponenten wie Dieselmotoren, Gas- und Dampfturbinen liefern kann. Ein technologischer Meilenstein war 2011 auch der Auftrag über die weltweit ersten Unterwasser-Kompressoren zur Gasförderung am Meeresboden.

Schwerpunkte unserer Geschäftsaktivitäten waren auch 2011 Europa und die BRIC-Länder, wo wir unser Engagement gezielt verstärken. Mit MAN Latin America waren wir in Brasilien 2011 erneut Marktführer bei Lkw über 5 Tonnen. 2012 werden wir dort Lkw der Marke MAN ab 400 PS einführen und in den folgenden Jahren unsere Investitionen in die Produktion sowie in Forschung und Entwicklung verstärken. Die Chancen im russischen Markt nutzen wir ebenfalls aus der starken Position als führender westlicher Importeur schwerer Lkw. In Indien wird MAN Truck & Bus das Joint Venture mit Force Motors komplett übernehmen, um das Geschäft in Eigenregie weiter auszubauen. Mit der Beteiligung an einem der größten chinesischen Lkw-Hersteller Sinotruk partizipieren wir schon heute an den hohen Produktionszahlen und arbeiten gemeinsam an der neuen Lkw-Baureihe SITRAK. Zudem haben wir in China unser Werk für Turbomaschinen, Turbolader und Gleitlager erweitert.

Unsere internationalen Kooperationen entwickeln sich erfolgreich weiter. Gleiches streben wir auch für die Zusammenarbeit in der VW Gruppe an. Gemeinsam können wir unsere Potenziale besser nutzen, substanzielle Synergien in Bereichen wie Einkauf, Entwicklung und Produktion erschließen sowie unsere führende Marktposition bei Nutzfahrzeugen, Motoren und Antriebstechnik weiter ausbauen.

Die Aussichten sind auf mittlere Sicht also sehr gut. MAN ist aber auch flexibel genug, um mögliche Schwächephasen der Märkte gut abzufedern. Für das Jahr 2012 gehen wir von einer konjunkturellen Abschwächung aus. Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles erwarten wir daher im europäischen Nutzfahrzeuggeschäft in etwa ein Niveau wie 2011, in Brasilien wird der Absatz rückläufig sein. In Summe wird der Umsatz daher im Geschäftsfeld Commercial Vehicles leicht um bis zu 5 % sinken. Für Power Engineering erwarten wir 2012 einen Umsatzanstieg von 5 %, der vom gestiegenen Auftragseingang des Jahres 2011 gestützt wird. Für die MAN Gruppe insgesamt werden diese gegenläufigen Effekte zu einem leicht rückläufigen Umsatz führen, der auch ein rückläufiges Ergebnis nach sich ziehen wird. Die Umsatzrendite wird voraussichtlich leicht zurückgehen und etwa dem Mittelwert der langfristigen Zielrendite von 8,5 % entsprechen. Auf dem guten Ergebnis des Geschäftsjahres 2011 werden wir uns sicher nicht ausruhen, sondern aktiv weiteres Potenzial für eine nachhaltige Ertragssteigerung nutzen.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Georg Pachta-Reyhofen
Vorstandssprecher MAN SE

Bericht des Aufsichtsrats

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Aufsichtsrat hat die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben auch während des vergangenen Geschäftsjahres wahrgenommen. So berieten wir den Vorstand regelmäßig bei der Leitung des Unternehmens und überwachten seine Tätigkeit. Ferner vergewisserten wir uns u. a. darüber, dass der Vorstand ein wirkungsvolles und leistungsfähiges Compliance-System sowie Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem für den MAN Konzern eingerichtet und weiter verbessert hat.

Der Vorstand informierte den Aufsichtsrat regelmäßig schriftlich und mündlich zeitnah und umfassend über die Geschäftsentwicklung und relevante Geschäftsereignisse sowie über die Unternehmensplanung und Abweichungen des Geschäftsverlaufs von der Planung nebst deren Ursachen. Darüber hinaus umfasste die Berichterstattung des Vorstands die Strategie der MAN Gruppe und den Stand der Umsetzung strategischer Vorhaben.
In Fragen und Entscheidungen von wesentlicher Bedeutung für den MAN Konzern war der Aufsichtsrat stets beratend eingebunden.

In regelmäßigen Gesprächen mit dem Sprecher des Vorstands beriet ich mich auch außerhalb der Aufsichtsratssitzungen über unternehmensrelevante Fragen und Themenstellungen, z. B. über die Geschäftsentwicklung und strategische Vorhaben sowie Themen des Risikomanagements einschließlich Compliance-Themen.

Im Geschäftsjahr 2011 trat der Aufsichtsrat zu sieben ordentlichen Sitzungen und einer konstituierenden Sitzung zusammen. Die durchschnittliche Teilnahmequote an den Aufsichtsratssitzungen lag bei 96 %. Alle Mitglieder haben an mehr als der Hälfte der Sitzungen teilgenommen.
In einem Fall wurde im schriftlichen Verfahren beschlossen.

Schwerpunkte der Tätigkeit der Ausschüsse im Berichtsjahr

Der Aufsichtsrat hat zwei – mit jeweils drei Vertretern der Anteilseigner und drei Vertretern der Arbeitnehmer – paritätisch besetzte Ausschüsse, das **Präsidium** und den **Prüfungsausschuss,** sowie den nur aus Anteilseignervertretern bestehenden **Nominierungsausschuss** gebildet.

Wesentliche Aufgabenstellung der Ausschüsse ist die Vorbereitung der Beschlussfassungen im Plenum. In einzelnen Fällen sind Entscheidungsbefugnisse bzw. Aufgaben des Aufsichtsrats auf die Ausschüsse übertragen.
Der **Nominierungsausschuss** hat die Aufgabe, Kandidaten für Aufsichtsratsmandate zu identifizieren und dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Kandidaten vorzuschlagen – in dieser Funktion bilden die Anteilseignervertreter im Präsidium den Nominierungsausschuss.
Den Vorsitz im Prüfungsausschuss hat Herr Rupert Stadler inne, den Vorsitz im Präsidium führt stets der Aufsichtsratsvorsitzende. Herr Stadler und ich haben in den Aufsichtsratssitzungen regelmäßig über die Arbeit der Ausschüsse berichtet.
Die personelle Zusammensetzung der Ausschüsse zum Jahresende 2011 ist der Aufstellung auf **Seite 176** zu entnehmen.

Das **Präsidium** tagte im Jahr 2011 insgesamt sechsmal.
Es befasste sich insbesondere mit allen wesentlichen Themen der jeweils folgenden Sitzungen des Plenums und bereitete die Beschlussfassungen im Aufsichtsrat vor.

Aufgrund der Neuwahl des Aufsichtsrats trat der **Nominierungsausschuss** zur Wahrnehmung der ihm übertragenen Aufgaben einmal zusammen.

Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr insgesamt sieben Sitzungen ab.
Er befasste sich eingehend mit Fragen der Rechnungslegung und mit den Jahresabschlüssen der MAN SE und des MAN Konzerns sowie den Prüfungsberichten der Abschlussprüfer von der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München (PwC).
Die Quartalsfinanzberichte erörterte der Ausschuss regelmäßig vor deren Veröffentlichung mit dem Vorstand.
Die PwC führte ein Review des Zwischenabschlusses der MAN Gruppe zum 30. Juni 2011 durch; hieraus ergaben sich keine Beanstandungen. Der Ausschuss hat die Ergebnisse des Review eingehend mit den Wirtschaftsprüfern diskutiert.

Ferner beschäftigte sich der Ausschuss mit dem Auftrag an den Abschlussprüfer (PwC) zur Prüfung der Jahresabschlüsse für 2011 und den Prüfungsschwerpunkten sowie mit der Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers gem. Ziff. 7.2.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Auch 2011 befasste sich der Prüfungsausschuss mit dem Prüfungsplan der MAN-Revision und dem Stand seiner Abarbeitung, mit dem Risikomanagement und der Risikolage sowie mit der weiteren Optimierung des Internen Kontrollsystems der MAN Gruppe.
Die Geschäftsentwicklung in der MAN Gruppe, der Stand der Unternehmensplanung, Finanzierungsthemen sowie kaufmännische Fragen im Zusammenhang mit anstehenden Beschlüssen des Plenums über größere Transaktionen wurden regelmäßig im Prüfungsausschuss erörtert.
Der Stand der Ferrostaal-Transaktion war ebenfalls Gegenstand regelmäßiger Berichterstattung und Erörterung im Prüfungsausschuss.
Einen weiteren Schwerpunkt der Arbeit des Prüfungsausschusses bildete auch im vergangenen Jahr der Komplex Compliance. Unter anderem begleitete der Ausschuss die Maßnahmen zur weiteren Verbesserung des Compliance-Systems in der MAN Gruppe. Der MAN Chief Compliance Officer berichtete auch persönlich an den Ausschuss.

Themen im Aufsichtsratsplenum

Gegenstand regelmäßiger Beratungen im Plenum waren u. a. die Auftrags-, Umsatz-, Ergebnis- und Beschäftigungsentwicklung in der MAN Gruppe sowie wesentliche strategische Vorhaben wie z. B. Beteiligungs- und Desinvestitionsprojekte.

Ferner befassten wir uns laufend und ausführlich mit Fragen der Compliance. Der MAN Chief Compliance Officer berichtete in unseren Sitzungen mehrfach persönlich über Compliance-Themen, u. a. über den Ausbau der Compliance-Organisation und die weitere Optimierung des Compliance-Systems in der MAN Gruppe sowie über den Fortgang von Compliance-Untersuchungen und die Ergebnisse abgeschlossener Prüfungen.

Des Weiteren beschäftigten wir uns regelmäßig mit dem Stand der Transaktion Ferrostaal. In 2009 hatte die International Petroleum Investment Company (IPIC), Abu Dhabi, 70 % der Anteile an der Ferrostaal AG von MAN erworben und MAN eine Put-Option zur Veräußerung der restlichen 30 % der Anteile eingeräumt. MAN hat diese Put-Option Anfang 2010 ausgeübt. IPIC hat jedoch unter Verweis auf (mittlerweile abgeschlossene) staatsanwaltschaftliche Ermittlungen bei Ferrostaal wegen Korruptionsverdachts den Vollzug der Option verweigert und eine Schiedsklage gegen die MAN eingereicht, gegen die MAN ihrerseits in 2011 Widerklage erhoben hat. Die Auseinandersetzung mit IPIC wurde Ende des Berichtsjahres gütlich beigelegt, s. u.

Zu den in 2011 abgehaltenen Sitzungen des Aufsichtsrats wird festgehalten:

In unserer Sitzung am **22. Februar 2011** stimmten wir der Niederlegung des Vorstandsamtes durch Herrn Klaus Stahlmann zu, s. u., und befassten uns mit den Modalitäten der Abwicklung seines Dienstvertrags.
Ferner beschäftigten wir uns mit diversen strategischen Themen der MAN Truck & Bus AG. So stimmten wir dem Aufbau einer Lkw-Produktion auf CKD-Basis in St. Petersburg / Russland sowie der Neustrukturierung des Vertriebs in Frankreich, Belgien und Holland zu.

Schwerpunktthemen unserer Sitzung am **18. März 2011** waren der Jahresabschluss 2010 und diverse Themen unserer Hauptversammlung 2011.

Am **12. Mai 2011** beschäftigte sich der Aufsichtsrat auf der Grundlage der Empfehlungen des Nominierungsausschusses mit seinen Vorschlägen zur Wahl der Anteilseignervertreter an die Hauptversammlung.
Über einen der Kandidatenvorschläge stimmten wir im schriftlichen Verfahren ab.
Ein weiteres Thema der Sitzung am 12. Mai war die Kontrollerwerbsmitteilung der Volkswagen Aktiengesellschaft („VW“) vom 9. Mai 2011, wonach VW ihren Anteil an den Stammaktien der MAN SE auf über 30 % erhöht hatte, und die daraus erwachsene Verpflichtung von VW, allen außenstehenden Aktionären der MAN SE ein Angebot zum Erwerb der übrigen Aktien zu unterbreiten („Pflichtangebot“). Der Aufsichtsrat beschloss, sich bei der Beurteilung der Angemessenheit der Gegenleistung von einer Investmentbank beraten zu lassen.
Die Investmentbank Barclays Capital wurde beauftragt, sobald das Pflichtangebot von VW veröffentlicht ist, eine Opinion darüber abzugeben, ob die den Aktionären der MAN SE angebotene Gegenleistung aus finanzieller Sicht angemessen ist.
In einer weiteren Sitzung am **7. Juni 2011** bestellten wir Herrn Dr. René Umlauft mit Wirkung ab dem 1. September 2011 zum stellvertretenden Mitglied des Vorstands der MAN SE, s. u.
Gegenstand intensiver Erörterungen im Aufsichtsrat waren das am 31. Mai 2011 veröffentlichte Pflichtangebot von VW und die hierzu erstellte Opinion von Barclays Capital. Der Aufsichtsrat beschloss am 7. Juni über die Abgabe seiner begründeten Stellungnahme gem. § 27 WpÜG an die Aktionäre zum Pflichtangebot von VW.

Herr Berkenhagen, Herr Stadler und ich selbst enthielten uns im Hinblick auf mögliche Interessenkonflikte aufgrund Beteiligung an der Bieterin bzw. Organstellungen im Volkswagen Konzern bei dieser Beschlussfassung der Stimme. Auch gab ich die Leitung der Sitzung für diesen Tagesordnungspunkt ab.

Ebenso wie der Vorstand konnte auch der Aufsichtsrat in Anbetracht der vorgelegten Finanzanalysen und der seinerzeitigen Börsenkurse für MAN-Aktien die Annahme des Pflichtangebots nicht empfehlen.

Unmittelbar vor der Hauptversammlung am **27. Juni 2011** fand eine weitere ordentliche Sitzung des Plenums des Aufsichtsrats statt.
Der Aufsichtsrat hatte der Hauptversammlung zunächst vorgeschlagen, u. a. die Herren Prof. Dr. Jochem Heizmann, Hans Dieter Pötsch und Prof. Dr. Martin Winterkorn als Vertreter der Anteilseigner in den Aufsichtsrat zu wählen.
In der Sitzung informierte ich die Mitglieder des Aufsichtsrats darüber, dass mir die o. g. Herren vor der Sitzung mitgeteilt hatten, aufgrund von Bedenken der EU-Kommission im Zusammenhang mit dem Kontrollerwerb durch VW nicht mehr für die Wahlen am 27. Juni zur Verfügung zu stehen. Darüber hinaus informierte ich das Gremium, dass der Aktionär Volkswagen AG beabsichtige, in der Hauptversammlung die Wahl der Herren Ulf Berkenhagen, Dr. Thomas Kremer und Dr. Matthias Bruse vorzuschlagen.
Des Weiteren beschäftigten wir uns am 27. Juni u. a. mit dem Stand des Pflichtangebots von VW.

Im Anschluss an die Hauptversammlung hielten wir am **27. Juni** eine konstituierende Sitzung ab. Der Aufsichtsrat wählte erneut mich zu seinem Vorsitzenden, Herrn Thomas Otto zum 1. stellvertretenden Vorsitzenden und Herrn Prof. Dr. Ekkehard D. Schulz zum weiteren stellvertretenden Vorsitzenden.
Ferner fanden die Wahlen zum Präsidium und zum Prüfungsausschuss statt.

Am **7. Oktober 2011** berichtete der Vorstand u. a. über strategische Schwerpunkte der MAN Gruppe und MAN-Bereiche.
Wir genehmigten den Zuerwerb des 50 %igen Anteils der FORCE Motors Ltd. an der Joint Venture-Gesellschaft MAN FORCE Trucks Private Limited / Indien; mit Vollzug der Transaktion ist die MAN Truck & Bus AG 100 %ige Eigentümerin der indischen Gesellschaft.
Des Weiteren ermächtigten wir den Vorstand der MAN SE, in einer Hauptversammlung der MAN Truck & Bus AG dem Abschluss eines Beherrschungsvertrags zwischen der MAN Truck & Bus AG und der EURO-Leasing GmbH zuzustimmen.
Schließlich beschloss der Aufsichtsrat über den Auftrag an die PwC zur Prüfung der Jahresabschlüsse 2011 und des Risikofrüherkennungssystems der MAN SE.

Am **7. Dezember 2011** befassten wir uns u. a. mit den Modalitäten der abschließenden und gütlichen Beendigung der Auseinandersetzungen mit IPIC über die Transaktion Ferrostaal. So haben wir dem Erwerb von 70 % der Aktien der Ferrostaal AG von der IPIC Holdings GmbH & Co. KG sowie dem Weiterverkauf von 100 % der Aktien der Ferrostaal AG an die MPC Industries GmbH und die Immo Norse AG zugestimmt.
Des Weiteren erörterten wir die Unternehmensplanung 2012 bis 2014 für die MAN Gruppe sowie u. a. Risikomanagement- und Strategiethemen.

Corporate Governance und Entsprechenserklärung

Die vom Aufsichtsrat und vom Vorstand im Dezember 2010 abgegebene Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG enthielt eine temporäre Einschränkung. Diese temporäre Einschränkung betraf die Empfehlung in Ziffer 5.4.5 des Deutschen Corporate Governance Kodex und war darauf zurückzuführen, dass Herr Prof. Dr. Ekkehard D. Schulz, Vorsitzender des Vorstands der ThyssenKrupp AG, konzernexterne Aufsichtsratsmandate in drei börsennotierten Gesellschaften und darüber hinaus in einer nicht börsennotierten Gesellschaft mit vergleichbaren Anforderungen innehatte. Mit dem Ausscheiden von Herrn Prof. Dr. Schulz aus dem Vorstand der ThyssenKrupp AG am 21. Januar 2011 ist diese Einschränkung entfallen.
Im Hinblick auf die ursprünglich vorgesehenen Kandidaturen der Herren Prof. Dr. Heizmann, Pötsch und Prof. Dr. Winterkorn für die Wahlen in den MAN-Aufsichtsrat und deren gleichzeitige Mitgliedschaft im Board of Directors der Scania AB wurde im Mai 2011 eine Ergänzung der Entsprechenserklärung vom Dezember veröffentlicht.

Diese Ergänzung wurde jedoch hinfällig, nachdem die o. g. Herren ihre Kandidaturen zurückgezogen hatten und infolgedessen nicht zu Mitgliedern des MAN-Aufsichtsrats gewählt wurden. Eine entsprechende Mitteilung veröffentlichte die Gesellschaft im Juli 2011.

Vorstand und Aufsichtsrat gaben im Dezember 2011 die letzte jährliche Entsprechenserklärung nach § 161 AktG ab. Danach hat die MAN SE den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex nach Maßgabe der Entsprechenserklärung vom Dezember 2010 bzw. der Ergänzung zu dieser Erklärung vom Mai 2011 und der Mitteilung zu dieser Ergänzung vom Juli 2011 entsprochen und wird den Empfehlungen gemäß Deutschem Corporate Governance Kodex (DCGK) i. d. F. vom 26. Mai 2010 entsprechen.

Interessenkonflikte von Mitgliedern des Aufsichtsrats i. S. d. Ziff. 5.5 des Deutschen Corporate Governance Kodex sind im Berichtsjahr nicht mitgeteilt worden.
Über das Abstimmungsverhalten der Herren Stadler, Berkenhagen und von mir selbst bei Behandlung des VW-Pflichtangebots im Aufsichtsrat wurde oben bereits berichtet. Entscheidungen zum Thema Kooperation MAN / Scania standen nicht an.

Weitergehende Informationen zur Corporate Governance bei MAN finden Sie in unserem Corporate Governance-Bericht.

Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses 2011 und Abhängigkeitsbericht

Entsprechend unserem Vorschlag wählte die Hauptversammlung am 27. Juni 2011 die PwC zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2011. Der Aufsichtsrat erteilte PwC auf Basis der Empfehlungen des Prüfungsausschusses den konkreten Prüfauftrag und legte die Prüfungsschwerpunkte fest.

Der Abschlussprüfer bestätigte den Jahresabschluss der MAN SE und den MAN-Konzernabschluss nebst den Lageberichten, indem er jeweils den uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilte.
Ferner beurteilte der Abschlussprüfer das Interne Kontroll- und das Risikomanagementsystem und stellte abschließend fest, dass der Vorstand die nach § 91 Abs. 2 AktG geforderten Maßnahmen getroffen hat, um Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten, frühzeitig zu erkennen.

Nach Eintritt der letzten Vollzugsbedingung am 3. November 2011 und mit Vollzug des Pflichtangebots am 9. November 2011 hielt die VW AG insgesamt 55,90 % der Stimmrechte und 53,71 % des Grundkapitals an der MAN SE.

Ein Beherrschungsvertrag besteht nicht. Der Vorstand hat daher gemäß Art. 9 Abs. 1 Lit c (ii) SE VO, § 312 AktG bezogen auf den Zeitraum vom 3. November bis 31. Dezember 2011 einen Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen (Abhängigkeitsbericht) aufgestellt. Der Abschlussprüfer hat den Abhängigkeitsbericht geprüft und folgenden Bestätigungsvermerk erteilt:
„Nach unserer pflichtgemäßen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

1. die tatsächlichen Angaben richtig sind,
2. bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war,
3. bei den im Bericht aufgeführten Maßnahmen keine Umstände für eine wesentlich andere Beurteilung als die durch den Vorstand sprechen."

Der Aufsichtsrat hat sich dem Ergebnis der Prüfung des Abhängigkeitsberichts durch den Abschlussprüfer angeschlossen.

Die Mitglieder des Prüfungsausschusses und die Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten für die Sitzungen dieser Gremien am 10. Februar 2012 beziehungsweise am 13. Februar 2012 rechtzeitig die Jahresabschlussunterlagen einschließlich des Abhängigkeitsberichts sowie die Prüfungsberichte des Wirtschaftsprüfers.

Die Abschlussprüfer berichteten in beiden Sitzungen ausführlich über die wesentlichen Ergebnisse ihrer Prüfungen und standen für ergänzende Auskünfte zur Verfügung.

Der Prüfungsausschuss hat unter Berücksichtigung der Prüfungsberichte der Abschlussprüfer und des Gesprächs mit ihnen sowie seiner eigenen Feststellungen die Unterlagen für unsere eigene Prüfung des Konzernabschlusses, des Jahresabschlusses der MAN SE, der Lageberichte für die MAN SE und den Konzern sowie des Abhängigkeitsberichts vorbereitet und darüber in unserer Sitzung am 13. Februar 2012 berichtet. Im Anschluss daran hat er uns empfohlen, den Jahresabschluss zu billigen.

In Kenntnis und unter Berücksichtigung des Berichts des Prüfungsausschusses und des Berichts der Abschlussprüfer sowie in Gespräch und Diskussion mit diesen haben wir die Unterlagen einer eingehenden Prüfung unterzogen. Wir kamen zu dem Ergebnis, dass die in den Lageberichten dargestellten Einschätzungen des Vorstands zur Lage der Gesellschaft und des Konzerns den Einschätzungen des Aufsichtsrats entsprechen. Wir stimmten deshalb in unserer Sitzung am 13. Februar 2012 dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zu und billigten den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss sowie den Konzernabschluss. Damit ist der Jahresabschluss festgestellt.
Unsere Prüfung des Abhängigkeitsberichts hat ergeben, dass gegen die Erklärung des Vorstands am Schluss des Abhängigkeitsberichts keine Einwendungen zu erheben sind. Den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands haben wir unter Berücksichtigung insbesondere der Interessen der Gesellschaft und der Aktionäre geprüft und uns dem Vorschlag angeschlossen.

Personelle Veränderungen im Aufsichtsrat und im Vorstand

Herr Dr. Heiner Hasford hat sein Amt im Aufsichtsrat mit Wirkung zum Ablauf des 15. Juni 2011 niedergelegt.
Herr Dr. Thomas Kremer, der zum Ersatzmitglied für alle Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat gewählt war, ist mit Wirkung ab dem 16. Juni 2011 bis zum Ablauf der Hauptversammlung 2011 in den Aufsichtsrat eingetreten.

Die Amtszeit des gesamten – nach dem Formwechsel der Gesellschaft von einer AG in eine SE – im Jahre 2009 bestellten ersten Aufsichtsrats der MAN SE endete mit der Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung am 27. Juni 2011.

Durch Beschluss des MAN SE Betriebsrats vom 21. Oktober 2010 wurden als innerbetriebliche Arbeitnehmervertreter die Herren Marek Berdychowski, Detlef Dirks, Jürgen Dorn, Gerhard Kreutzer, Wilfrid Loos und Erich Schwarz sowie als gewerkschaftliche Arbeitnehmervertreter die Herren Jürgen Kerner und Thomas Otto in den Aufsichtsrat entsandt.

Die Hauptversammlung wählte Frau Angelika Pohlenz und die Herren Michael Behrendt, Ulf Berkenhagen, Dr. Matthias Bruse, Dr. Thomas Kremer, Prof. Dr. Ekkehard D. Schulz, Rupert Stadler sowie mich selbst als Vertreter der Anteilseigner in den Aufsichtsrat.

Den mit Ablauf der Hauptversammlung aus unserem Gremium ausgeschiedenen Aufsichtsratsmitgliedern Frau Prof. Renate Köcher, Herrn Nicola Lopopolo und Herrn Dr. Rudolf Rupprecht sowie dem bereits zuvor aus dem Aufsichtsrat ausgeschiedenen Herrn Dr. Heiner Hasford gilt unser Dank für ihre langjährige konstruktive Arbeit im Aufsichtsrat zum Wohle des Unternehmens und seiner Mitarbeiter.
Die Amtszeit des nunmehr amtierenden Aufsichtsrats der MAN SE läuft bis zum Ende der ordentlichen Hauptversammlung 2016.

Herr Klaus Stahlmann hat sein Amt als Mitglied des Vorstands mit Wirkung zum 21. Februar 2011 niedergelegt. Der Aufsichtsrat hat dem zugestimmt. Herr Stahlmann schied durch Amtsniederlegung zum 21. Februar auch aus dem Vorstand der MAN Diesel & Turbo SE aus.
Am 7. Juni wählte der Aufsichtsrat Herrn Dr. René Umlauft mit Wirkung ab dem 1. September 2011 zum stellvertretenden Mitglied des Vorstands der MAN SE. Herr Dr. Umlauft übernahm per 1. September zudem die Ämter als Mitglied und Sprecher des Vorstands sowie als Arbeitsdirektor der MAN Diesel & Turbo SE.

Der Aufsichtsrat dankt den Mitgliedern der Vorstände und Geschäftsführungen sowie den Mitarbeitern der Unternehmen der MAN Gruppe für ihre Leistungen und ihren tatkräftigen Einsatz. Den Vertretungen der Mitarbeiter danken wir für ihre sachliche und konstruktive Zusammenarbeit im Interesse unserer Gesellschaft.

Für den Aufsichtsrat:

München, den 13. Februar 2012

Hon.-Prof. Dr. techn. h.c. Dipl.-Ing. ETH Ferdinand K. Piëch
Vorsitzender des Aufsichtsrats

Management Board

Dr. Georg Pachta-Reyhofen, Sprecher des Vorstands

1955 geboren, studierte Maschinenbau an der Technischen Universität Wien. Nach der Promotion zum Doktor der technischen Wissenschaften 1986 Eintritt bei MAN. Er wurde 1996 Technischer Direktor und 1998 Mitglied des Vorstands bei MAN A.S., Ankara (heute MAN Türkiye). Ab 1999 Leiter der Motorenentwicklung der MAN Truck & Bus AG, ab Juli 2001 Mitglied des Vorstands der MAN Truck & Bus Gruppe, verantwortlich für die Ressorts Technik und Einkauf. Zum 1. Juli 2006 in den Vorstand der MAN SE berufen, gleichzeitig Vorsitz im Vorstand der MAN Diesel SE. Seit 1. Januar 2010 Sprecher des Vorstands der MAN SE und der MAN Truck & Bus AG.

Frank H. Lutz, Finanzvorstand

1968 geboren, studierte Volks- und Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule St. Gallen. Von 1995 an bei Goldman, Sachs & Co. in London, New York und Frankfurt als Analyst tätig sowie in den Bereichen Investment Banking und M&A. Ab 2005 bei der Deutsche Bank AG in Führungsfunktionen als Head of Industrials Germany und Chief of Staff Corporate Advisory Group Germany. Bei MAN leitete er ab 2006 als Senior Vice President den Bereich Finanzen der MAN SE, seit 11. Dezember 2009 ist er Finanzvorstand der MAN SE.

Jörg Schwitalla, Personalvorstand

1961 geboren, studierte Betriebswirtschaft und war dann über zehn Jahre beim Reifenhersteller Michelin in verschiedenen Personal- und Produktionsfunktionen. Zwei Jahre als Senior Vice President Human Resources in der CompAir / Invensys Gruppe. Sieben Jahre beim Automobilzulieferer Valeo in Personal- und Managementfunktionen, zuletzt als Vice President Human Resources in Paris. Seit Oktober 2006 tätig für die MAN Gruppe. 2009 wurde er Senior Vice President Human Resources der MAN Gruppe, seit 19. Mai 2009 ist er Vorstandsmitglied der MAN SE als Chief Human Resources Officer.

Dr. René Umlauft, Stellvertretendes Mitglied des Vorstands

Geboren 1964, studierte Maschinenbau und Fabrikplanung an der Technischen Universität Dresden. 1991 Eintritt als Sachbearbeiter in die Siemens AG, Bereich Energieerzeugung. Ab 1996 zunächst als stellvertretender Leiter, später als Leiter des Servicezentrums für Gasturbinen tätig. Im Jahr 2000 wurde ihm die Führung des globalen Ordermanagements übertragen, 2002 die Leitung des Geschäftszweigs Turbosets und des Geschäftsgebiets Products im Bereich Power Generation. 2008 Ernennung zum CEO der Siemens-Division Renewable Energy. Er ist seit dem 1. September 2011 Sprecher des Vorstands der MAN Diesel & Turbo SE und stellvertretendes Mitglied des Vorstands der MAN SE.

Antonio Roberto Cortes,
Geschäftsführer MAN Latin America

Geboren 1955, Wirtschafts- und Finanzstudium an der Mackenzie University, am Instituto Mauá de Tecnologia und am Insead in Frankreich. 1979 Eintritt in die Automobilindustrie. 1986 Mitgründer von Autolatina. 1989 bis 1990 Führungskraft im Bereich Business Strategy von Ford in Detroit. 1994 Eintritt bei Volkswagen als Corporate Controller in Südamerika. Ab 1999 verantwortlich für das Treasury Department von Volkswagen do Brasil. Juni 2000 Übernahme der Leitung des Südamerikageschäfts von Volkswagen Commercial Vehicles und Trucks and Buses. Im Dezember 2002 wurde Cortes zum Executive Vice President von Volkswagen Commercial Vehicles und zum CEO von Volkswagen Trucks and Buses berufen, im Februar 2007 zum Geschäftsführer von Volkswagen Trucks and Buses. Seit 2009 ist Antonio Roberto Cortes Geschäftsführer von MAN Latin America.

Das Management Board von MAN setzt sich zusammen aus den Mitgliedern des Vorstands und dem Geschäftsführer von MAN Latin America.

Von links nach rechts: Frank H. Lutz / Antonio Roberto Cortes / Dr. René Umlauft / Dr. Georg Pachta-Reyhofen / Jörg Schwitalla

MAN

Corporate Governance

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

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

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

Corporate Governance bei MAN*

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

Entsprechenserklärung

Vorstand und Aufsichtsrat haben im Dezember 2011 folgende Entsprechenserklärung abgegeben:

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

Auch Vorstand und Aufsichtsrat des börsennotierten Tochterunternehmens Renk Aktiengesellschaft in Augsburg haben eine Entsprechenserklärung abgegeben, die auf der Internetseite unter → www.renk.eu veröffentlicht ist.

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

Förderung der Aktionärsrechte und Transparenz

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

* Zugleich „Corporate Governance Bericht" von Vorstand und Aufsichtsrat gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26. Mai 2010.

Hauptversammlung

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

Organisation und Durchführung der jährlichen Hauptversammlung erfolgen bei der MAN SE mit dem Ziel, sämtliche Aktionäre vor und während der Hauptversammlung zügig, umfassend und effektiv zu informieren. Die Einberufung der Hauptversammlung wird im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht und ist unseren Aktionären und allen sonstigen Interessierten über die Internetseite von MAN einschließlich aller Berichte und Vorlagen für die Hauptversammlung zugänglich. Zudem übermitteln wir die Unterlagen den interessierten Aktionären und anderen, soweit sie zustimmen, auf elektronischem Weg und durch die Einräumung der Möglichkeit zum Download von unserer Internetseite.

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

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

Vorstand und Aufsichtsrat

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

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

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

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

Der Aufsichtsrat der MAN SE ist paritätisch besetzt und setzt sich aus acht durch die Hauptversammlung gewählten Anteilseignervertretern und acht im Rahmen der Verhandlungen mit dem besonderen Verhandlungsgremium bestellten Arbeitnehmervertretern zusammen. Die Amtszeit des ersten Aufsichtsrats der MAN SE ist mit dem Ende der Hauptversammlung am 27. Juni 2011 abgelaufen. Der neue Ausichtsrat, dessen Anteilseignervertreter von der Hauptversammlung am 27. Juni 2011 gewählt und dessen Arbeitnehmervertreter durch Beschluss des MAN SE Betriebsrats vom 21. Oktober 2010 gemäß den Bestimmungen der Vereinbarung mit dem besonderen Verhandlungsgremium der Arbeitnehmer in den Aufsichtsrat entsandt wurden, trat unmittelbar nach der Hauptversammlung am 27. Juni 2011 zu seiner konstituierenden Sitzung zusammen. Zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats der MAN SE und der gebildeten Ausschüsse sowie zur Aufgabenerfüllung und Zusammenarbeit mit dem Vorstand wird ergänzend auf den Bericht des Aufsichtsrats bzw. den Anhang zum Jahresabschluss verwiesen.

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

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

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

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

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

- mindestens zwei Aufsichtsratssitze, wovon ein Sitz auf die Anteilseignerseite entfällt, für Personen, die in besonderem Maße das Kriterium der Internationalität verkörpern;

- mindestens zwei Aufsichtsratssitze auf Anteilseignerseite für Personen, die weder eine Beratungs- oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern des MAN Konzerns wahrnehmen, noch in einer einen Interessenkonflikt begründenden geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zur MAN SE oder deren Vorstand stehen;

- mindestens zwei Aufsichtsratsmandate für Frauen, wovon mindestens ein Sitz auf die Anteilseignerseite entfällt

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

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

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

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

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

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

Compliance / Risikomanagement

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

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

- Im Berichtszeitraum wurde ein weiteres konzernweites Compliance Risk Assessment durchgeführt. Ziel hiervon war die Identifizierung von möglichen Compliance-Risiken der objektiven Geschäftsmodelle der Unternehmensgruppe. Aus den Ergebnissen des Compliance Risk Assessments werden u. a. Maßnahmen zur Vermeidung von Compliance-Risiken abgeleitet. Ergänzend wurde erstmalig ein Risk Assessment zum Thema Datenschutz durchgeführt, um Schwerpunkte für das weltweite Datenschutzprogramm zu identifizieren.

- In Ergänzung zu den im Vorjahreszeitraum entwickelten Regelwerken hat der Compliance-Bereich drei weitere Compliance-Richtlinien entwickelt: eine Richtlinie zur Einhaltung kartellrechtlicher Vorschriften, eine Richtlinie zum Umgang mit personenbezogenen Daten und eine Richtlinie zum Case Management und zu Compliance-Untersuchungen. Darüber hinaus hat MAN einen Code of Conduct für Lieferanten und Business Partner herausgegeben, der ethische Mindeststandards enthält, zu deren Einhaltung sich die Lieferanten und Business Partner von MAN verpflichten.

- Der Compliance-Bereich betreut weiterhin den Compliance Helpdesk, an den sich alle Mitarbeiter mit Compliance-relevanten Fragen wenden können. Im Berichtszeitraum wurden über den Compliance Helpdesk mehr als 1 400 Fragen von Mitarbeitern beantwortet.

- Der Compliance-Bereich hat weltweit Compliance Awareness Trainings als Präsenzschulungen für sämtliche Mitarbeiter gehalten, die in ihrer täglichen Arbeit Compliance-Risiken ausgesetzt sein können. Schwerpunkt der Trainings ist die Vermittlung von Basiswissen zu den Themen Antikorruption und Kartellrechtsverstöße. Ferner hat der Compliance-Bereich Spezialschulungen zum Kartellrecht für Mitarbeiter durchgeführt, die verstärkt mit Wettbewerbern und kartellrechtlichen Fragestellungen in Berührung kommen. Daneben wurden die Datenschutzkoordinatoren in halbtägigen Spezialschulungen mit der Konzernrichtlinie zum Thema Datenschutz vertraut gemacht.

- Das im Jahr 2010 entwickelte Business Partner Approval Tool, welches nach der Richtlinie zur Einschaltung von Business Partnern zwingend zur Überprüfung der Integrität eines Business Partners anzuwenden ist, wurde weltweit ausgerollt.

- Um sicherzugehen, dass Einkaufs- und Bezahlprozesse bei MAN richtlinienkonform ablaufen und Compliance-Risiken in diesen Bereichen frühzeitig aufgedeckt werden, hat MAN im Berichtszeitraum begonnen, ein elektronisches Monitoring-System einzuführen, das die Kontrollen des Internen Kontrollsystems ergänzt. Dieses System bezweckt die frühzeitige Aufdeckung etwaiger Compliance-Risiken und Richtlinienverstöße in Einkaufs- und Bezahlprozessen der MAN Gruppe.

- Um zu verhindern, dass MAN aus dem Erwerb oder der Veräußerung von Unternehmensbeteiligungen Compliance-Risiken entstehen, hat MAN im Jahr 2011 einen Prozess implementiert, wonach der Compliance-Bereich in etwaige M&A-Projekte der MAN Gruppe von Beginn an eingebunden wird.

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

- Compliance-Verstöße werden bei MAN nicht toleriert. Hinweise auf mögliche Verstöße werden eingehend untersucht, abgestellt und im Rahmen der arbeitsrechtlich zulässigen Sanktionsmöglichkeiten geahndet.

Eine ausführliche Darstellung der MAN-Compliance-Organisation und der im Berichtszeitraum umgesetzten Compliance-Maßnahmen findet sich im Konzernlagebericht.

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

Meldepflichtige Wertpapiergeschäfte

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

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

Rechnungslegung

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

Abschlussprüfung

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

Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2011*

Vergütungen der Mitglieder des Vorstands im Jahr 2011

Bei der MAN SE bereitet das Präsidium des Aufsichtsrats die Entscheidungen über die Festsetzung der Gesamtvergütung einzelner Vorstandsmitglieder vor. Die Festsetzung der Gesamtvergütung erfolgt anschließend – entsprechend den gesetzlichen Vorgaben – durch das Gesamtplenum des Aufsichtsrats. Auf Vorschlag des Präsidiums wird auch die Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand regelmäßig im Aufsichtsratsplenum beraten sowie – entsprechend der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK; Ziffer 4.2.2) – regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst. Über das derzeit gültige Vergütungssystem hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 12. Februar 2010 sowie – hinsichtlich der Bemessung der Tantieme – im schriftlichen Verfahren im Juni 2010 beschlossen.

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

Vergütungsstruktur und -bestandteile

Die Vergütung für die Vorstandsmitglieder setzt sich aus erfolgsunabhängigen Gehalts- und Sachleistungen sowie Versorgungsbeiträgen und aus erfolgsbezogenen Komponenten zusammen. Die erfolgsbezogenen, variablen Vergütungsteile bestehen aus an den geschäftlichen Erfolg gebundenen Komponenten und aus Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung und Risikocharakter.

A) Feste Vergütung

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

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

B) Variable Vergütung

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

Performance-Komponente 1

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

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

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

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

Der aktuell gültige Zielwertkorridor für die Größe „Delta zu Kapitalkostensatz" umfasst den Bereich von −5 % bis +5 %. Zwischen diesen Eckpunkten verläuft der Zielerreichungsgrad linear von 0 % bis 200 %. Demzufolge werden ab einem Wert von 5,0 % 1,5 Jahres-Fixgehälter und bei einem den Kapitalkosten entsprechenden ROCE 0,75 Jahres-Fixgehälter vergütet.

* Der Vergütungsbericht ist Teil des Konzernlageberichts im Sinne von § 315 HGB.

Performance-Komponente 2

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

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

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

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

Ergebnisse des Geschäftsjahres 2011

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

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

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

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

C) MAN-Aktien-Programm

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

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

D) Betriebliche Altersversorgung

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

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

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

Im Versorgungsfall wird das Guthaben auf dem Kapitalkonto, mindestens jedoch die Summe der geleisteten Beiträge, wahlweise als Einmalbetrag, als Zahlung in Raten oder verrentet, ausgezahlt. Bei Invalidität oder im Todesfall wird der aufgelaufene Kontenstand, mindestens aber ein Kapital in Höhe von 2 Mio € ausgezahlt.

Vergütung der Vorstandsmitglieder 2011

Insgesamt belief sich die Vergütung der aktiven Mitglieder des Vorstands für ihre Tätigkeit im Geschäftsjahr 2011 auf 7 322 T€ zzgl. 895 T€ für Altersversorgung (Vorjahr 10 549 T€ zzgl. 656 T€ für Altersversorgung). Einzelheiten ergeben sich in individualisierter Form unter Angabe der erfolgsunabhängigen, erfolgsabhängigen und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung aus der unter **Anmerkung (35)** des „Anhangs zum Konzernabschluss" abgedruckten Aufstellung, auf die verwiesen wird.

Zusätzlich wurden im Geschäftsjahr 2011 an im Geschäftsjahr 2009 bzw. 2011 ausgeschiedene Vorstände Abfindungen von insgesamt 2 930 T€ (Vorjahr 7 142 T€) gezahlt. Hierfür wurden bereits im Geschäftsjahr 2009 bzw. in 2011 entsprechende Rückstellungen gebildet. Auch diese Positionen sind unter der vorgenannten Anmerkung des Anhangs näher dargestellt.

Besondere dienstvertragliche Regelungen

Im Fall einer vorzeitigen Beendigung einer Bestellung ohne wichtigen Grund und auf Veranlassung der Gesellschaft erhält das betroffene Mitglied des Vorstands aufgrund einer ab 2010 geltenden Regelung die feste Vergütung, die Tantieme, die Zuschüsse zu Versicherungen sowie die Beiträge zum Versorgungssystem bis zum Ende der regulären Amtszeit, maximal aber für zwei Jahre. Einkünfte aus anderweitigen Tätigkeiten werden angerechnet; die Bezugsbasis zur Berechnung der Höhe der Beiträge zum Versorgungssystem ermäßigt sich dementsprechend. Für die Berechnung der nach Ausscheiden des Vorstandsmitglieds als Abfindung fortgezahlten Tantieme wird auf das abgelaufene Geschäftsjahr und auf die voraussichtliche Tantieme für das laufende Geschäftsjahr abgestellt.

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

Vergütungen der Mitglieder des Aufsichtsrats

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

Die jährliche Vergütung besteht aus folgenden Bestandteilen:

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

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

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

Zudem werden Auslagen der Mitglieder des Aufsichtsrats erstattet.

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

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

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

Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder 2011

Die insgesamt an die Mitglieder des Aufsichtsrats für 2011 zu zahlenden Vergütungen belaufen sich auf 2 220 T€ (Vorjahr 2 183 T€). Mitgliedern des Aufsichtsrats der MAN SE wurden zudem für Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften für das Geschäftsjahr 2011 Vergütungen in Höhe von insgesamt 73 T€ (Vorjahr 68 T€) gewährt. Eine individualisierte Aufstellung über die Bezüge der Aufsichtsratsmitglieder, die dem Aufsichtsrat im Jahr 2011 angehört haben, findet sich unter **Anmerkung (36)** des „Anhangs zum Konzernabschluss", auf die verwiesen wird.

Sonstiges

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

Frühere Aufsichtsratsmitglieder, die vor dem 1. Januar 2011 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden sind, erhalten keine Vergütungen.

MAN-Aktie

Das Börsenjahr 2011 war für die MAN-Aktie ein schwieriges Jahr. Insgesamt war das Börsenumfeld geprägt durch eine massive Verschärfung der europäischen Verschuldungskrise.

Kennzahlen MAN-Stammaktie

	2011	2010
Ergebnis je Aktie in €[1]	4,62	5,30
Bardividende je Aktie in €[2]	2,30	2,00
Marktkapitalisierung (Stand 31.12.)[3] in Mio €	9 978	12 898
Schlusskurs in €	68,70	88,99
Höchster Kurs in €	98,72	96,44
Niedrigster Kurs in €	52,51	47,99
Dividendenrendite[4] in %	3,3	2,2
Gesamtrendite[5] in %	–21,1	64,0
Anzahl in Tsd. Stück[6]	140 974	140 974
Rendite Dax in %	–14,7	16,1
Rendite Euro Stoxx in %	–15,2	2,7

[1] Ergebnis je Aktie ohne Sondervorgänge und ohne Effekte aus Kaufpreisallokationen: 5,78 €.
[2] 2011: Dividendenvorschlag.
[3] Grundlage: 140 974 350 Stammaktien und 6 065 650 Vorzugsaktien.
[4] Bardividende bezogen auf den Schlusskurs am 31.12.
[5] Bei Reinvestition der Bardividende am Monatsultimo nach der Hauptversammlung.
[6] Nur Stammaktien.

Quelle: Bloomberg

Schwieriges Börsenjahr

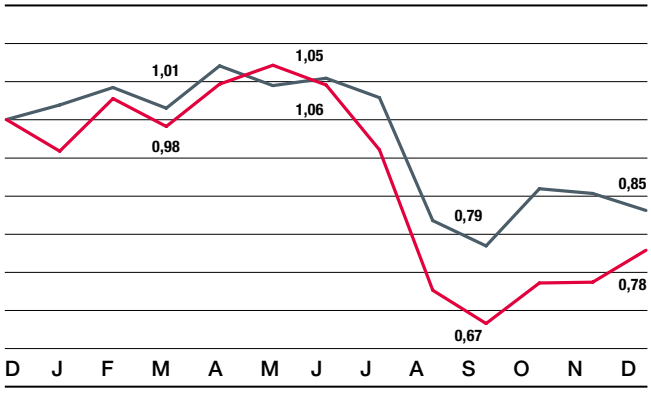
Das Jahr 2011 war insbesondere in der zweiten Jahreshälfte geprägt von Unsicherheit und Volatilität an den weltweiten Börsen. Nach der Herabstufung der Bonität der USA durch die Ratingagentur Standard & Poor's sowie einer massiven Verschärfung der europäischen Schuldenkrise verbunden mit wachsenden Befürchtungen über Staatspleiten in den südeuropäischen Ländern gerieten die globalen Aktienmärkte deutlich unter Druck. Investoren zogen große Mengen Liquidität aus den Märkten ab. Zunehmende Ängste vor realwirtschaftlichen Implikationen der Verschuldungskrise und damit verbundene aufkeimende Rezessionsängste verunsicherten die Anleger zusätzlich.

Der deutsche Leitindex Dax verlor in diesem unsicheren Marktumfeld über das Gesamtjahr deutlich. Zum Jahresende schloss der Dax bei 5 898 Punkten, was einer Jahresperformance von ca. –15 % entspricht.

Performance der MAN-Aktie

Die MAN-Stammaktie konnte sich dem globalen negativen Börsentrend nicht entziehen und verlor im Gesamtjahr 2011 gut ein Fünftel ihres Wertes. Damit bewegte sich die MAN-Aktie analog zu anderen zyklischen Investitionsgüterherstellern, deren Aktienkurse auf konjunkturelle Schwankungen besonders sensibel reagieren.

MAN-Stammaktie versus Dax Dezember 2010 – Dezember 2011



Indizierte Werte, 31. Dezember 2010 = 1,00

Quelle: Bloomberg

Der Kurs der MAN-Stammaktie sank in dem Zeitraum Januar bis Dezember 2011, ausgehend von einem Schlusskurs von 88,99 € am 31. Dezember 2010, um 20,29 € oder knapp 23 % auf 68,70 € am 31. Dezember 2011. Der deutsche Leitindex Dax verlor im selben Zeitraum rund 15 % und notierte am Jahresende bei 5 898 Punkten.

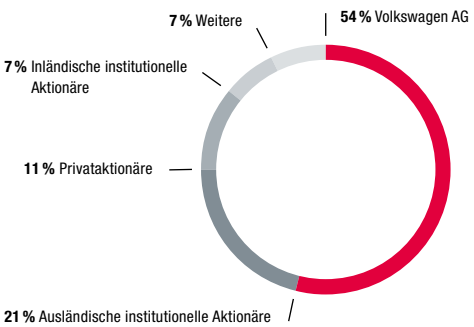
Volkswagen ist Mehrheitsaktionär von MAN

Die Mehrheitsübernahme der MAN SE durch die Volkswagen AG ist abgeschlossen. Am 9. November 2011 wurden jene Aktien auf die neue Mehrheitseigentümerin übertragen, die der Volkswagen AG von den Aktionären der MAN SE im Zuge des Angebots vom 31. Mai 2011 angedient worden waren. Volkswagen hält nun insgesamt 55,90 % der Stimmrechte und 53,71 % des Grundkapitals an MAN SE. Der Freefloat-Anteil der MAN-Stammaktie beträgt nunmehr 44,10 %.

Weiterhin internationale Investorenbasis

Neben der Volkswagen AG als größtem Einzelaktionär verfügt die MAN SE weiterhin über eine internationale Investorenbasis. Im Rahmen regelmäßig durchgeführter Aktionärsidentifizierungen werden Halter von Stamm- und Vorzugsaktien der MAN SE ermittelt. Bei der letzten Befragung im Winter 2011 konnten über 94 % der Halter identifiziert werden, hierbei werden rund 21 % des Aktienkapitals von ausländischen institutionellen Investoren gehalten. Das Vereinigte Königreich und die Vereinigten Staaten von Amerika stellen bei der internationalen Investorenbasis – wie bereits in den Vorjahren – weiterhin die am stärksten vertretenen Länder dar.

Aktionärsstruktur*



* Grundlage: 140 974 350 Stammaktien und 6 065 650 Vorzugsaktien; Stand: Dezember 2011.

Quelle: IPREO

Marktkapitalisierung MAN

Die Marktkapitalisierung folgte der schwächeren Kursentwicklung im Geschäftsjahr 2011 und ging von ca. 13 Mrd € auf knapp 10 Mrd € zurück. Nach der Indexsystematik der Deutschen Börse, bei der ausschließlich der Streubesitz der liquidesten Aktiengattung des Unternehmens bei der Berechnung der Marktkapitalisierung berücksichtigt wird (im Falle der MAN-Stammaktie entspricht dies nach der Mehrheitsübernahme durch die Volkswagen AG einem Streubesitz von 44,10 %), belegte MAN am 31. Dezember 2011 im Dax-Index Rang 30, nach Platz 19 im Vorjahr.

Der Börsenumsatz der MAN-Stammaktie war im abgelaufenen Geschäftsjahr mit knapp 17 Mrd € höher als im Vorjahr (16 Mrd €). Hier belegte MAN im Dax-Index wie im Vorjahr Rang 19.

Dividende

Auch für das Jahr 2011 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 2010. Eine feste Größe zur Ausschüttungshöhe gibt es nicht, generell strebt die MAN Gruppe eine Quote von 30 bis 60 % des Ergebnisses nach Steuern an. Für das Geschäftsjahr 2011 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der diesjährigen Hauptversammlung vor, eine Dividende in Höhe von 2,30 € auszuzahlen. Bezogen auf den Schlusskurs der Stammaktie zum 31. Dezember 2011 von 68,70 € entspricht dies einer Dividendenrendite von 3,3 %.

Intensiver und vertrauensvoller Dialog mit dem Kapitalmarkt

Auch nach der Mehrheitsübernahme durch die Volkswagen AG ist MAN die kontinuierliche und transparente Kommunikation mit allen Kapitalmarktteilnehmern sehr wichtig. Im Geschäftsjahr 2011 haben das Management und der Bereich Investor Relations in zahlreichen Einzelgesprächen, Roadshows und Konferenzen Analysten und Investoren über die Geschäftsentwicklung und strategische Ausrichtung der MAN Gruppe informiert. Ebenso werden im Jahr 2012 Transparenz, frühzeitige Information aller MAN-Aktionäre und Verlässlichkeit weiterhin Basis der Investor Relations-Aktivitäten sein.

Investor Relations-Aktivitäten

Highlight der diesjährigen intensiven Kommunikation mit dem Kapitalmarkt war der MAN Capital Market Day in Augsburg Mitte Oktober. Auf dieser Veranstaltung konnten sich über 60 Analysten und Investoren über Aktivitäten, Produkte und Unternehmensbereiche der MAN Gruppe informieren sowie mit dem Management Board in direkten Kontakt treten. Die stärkere Akzentuierung des MAN-Geschäftsfelds Power Engineering war Schwerpunkt der Veranstaltung. Die Analysten und Investoren konnten die Geburt eines Schiffsdieselmotors in der Gießerei erleben und bei Werksführungen das umfassende Leistungsspektrum der MAN Diesel & Turbo kennenlernen.

MAN Country Book

Die Investor Relations-Arbeit von MAN hat den Anspruch, alle Aktionäre sowie die interessierte Öffentlichkeit umfassend und zeitnah über neueste Entwicklungen zu informieren. Im Geschäftsjahr 2011 publizierte der Bereich Investor Relations das „MAN Country Book Commercial Vehicles" als umfangreiches Informationsinstrument. Es gibt einen Überblick über wirtschaftliche Kennzahlen und das Transportaufkommen ausgewählter Länder sowie zu Marktwachstum und Marktanteilen für Lkw und Busse. Es enthält außerdem Informationen zu Emissionsvorschriften und wichtigen Markttreibern.

Das neue MAN Country Book unter:

→ www.man.eu/MAN/de/Investor_Relations/Finanzberichte_und_Praesentationen/Country_Book/

Analystenempfehlungen

Etwa 25 Finanzanalysten veröffentlichen regelmäßig Studien über MAN. Am Ende des Jahres 2011 sprachen 65 % der Analysten eine Kaufempfehlung für die MAN-Aktie aus. 26 % der Analysten empfahlen, die Aktie zu halten, und lediglich 9 % stuften sie zum Verkauf ein. Der durchschnittliche Zielkurs der MAN-Aktie betrug nach Einschätzung der Analysten am 31. Dezember 2011 77 €.

Basisinformationen zur MAN-Aktie

Die Aktien der MAN SE werden an der deutschen elektronischen Börsenhandelsplattform Xetra sowie an allen sieben deutschen Börsen gehandelt.

Das Grundkapital der MAN SE besteht aus 147 040 000 nennwertlosen Stückaktien, davon sind 140 974 350 Stammaktien (96 %) und 6 065 650 Vorzugsaktien (4 %).

MAN ist Mitglied des deutschen Leitindex Dax, der die Performance der 30 führenden Unternehmen misst und somit das Marktsegment der deutschen „Blue Chips" abbildet.

Die MAN-Aktie ist in weiteren namhaften Börsenindizes gelistet, unter anderem im HDax, CDax, DivDax, Euro Stoxx®, Stoxx® Europe 600 und Euro Stoxx® TMI Industrial.

Weitere Informationen zur MAN-Aktie und zu den Investor Relations-Aktivitäten erhalten Sie unter → **www.man.eu/investoren** oder per **E-Mail investor.relations@man.eu.** Natürlich können Sie uns auch telefonisch unter **+49. 89. 36098-334** erreichen.

		Stammaktie	Vorzugsaktie	Anleihe MAN SE 2013	Anleihe MAN SE 2016
ISIN-Code		DE0005937007	DE0005937031	XS0429607640	XS0429612566
Wertpapier-Kennnummer		593700	593703	A0ZQPG	A0ZQPH
Reuters-Kürzel	Xetra-Handel	MANG.DE	MANG_p.DE	0#DE042960764=	0#DE042961256=
	Börse Frankfurt	MANG.F	MAN_p.F		
Bloomberg-Kürzel	Xetra-Handel	MAN GY	MAN3 GY	MANGR Corp	MANGR Corp
	Börse Frankfurt	MAN GR	MAN3 GR		

Das Geschäftsjahr im Überblick

Das Werk von MAN Diesel & Turbo im chinesischen Changzhou.

Vertragsunterzeichnung in St. Petersburg für ein neues Lkw-Werk.

Die neue Marke SITRAK fährt im Zeichen dreier stilisierter Ginkoblätter.

1. Quartal

25. Januar 2011

MAN Diesel & Turbo eröffnet neuen Emissionsprüfstand in Augsburg

Auf dem Prüfstand werden künftig Maßnahmen zur Emissionsreduzierung bei Schiffs- und Kraftwerksmotoren getestet.

25. Februar 2011

Flottenbetreiber wählen MAN zum Sieger beim Image Award 2011

Deutschlands Lkw-Spediteure und Werkverkehrsbetreiber küren MAN zu ihrer Top-Marke.

21. März 2011

Bilanzpressekonferenz: MAN setzt Wachstumskurs fort

MAN-CEO Dr. Georg Pachta-Reyhofen vermeldet eine Rückkehr zu alter Stärke: Gewinn im operativen Geschäft verdoppelt.

2. Quartal

1. April 2011

EURO-Leasing wird 100 %-ige Tochter von MAN Truck & Bus

MAN Rental baut das Nutzfahrzeug-Vermietgeschäft aus.

14. April 2011

MAN kündigt eigene Lkw-Produktion in Russland an

Mit der Gouverneurin der Stadt St. Petersburg, Walentina Matwijenko, wird ein „Memorandum of Intent" unterzeichnet.

18. April 2011

MAN unterstützt SOS-Kinderdorf in Japan

Das Kinderdorf nimmt Kinder und Familien auf, die vom Erdbeben und den Auswirkungen des Tsunamis betroffen sind.

19. April 2011

SITRAK – neue Lkw-Marke von MAN und Sinotruk

wird auf der Messe „Auto Shanghai" vorgestellt.

18. Mai 2011

MAN Diesel & Turbo erweitert Werk in China

Damit werden die Aktivitäten des Geschäftsfelds Power Engineering in Changzhou gebündelt.

25. Mai 2011

MAN prüft Unregelmäßigkeiten bei Übergabe von Viertakt-Schiffsdieselmotoren

Der Vorstand der MAN SE leitet eine Untersuchung ein: Sie geht Hinweisen nach, dass technisch ermittelte Kraftstoffverbrauchswerte auf den Prüfständen von MAN Diesel & Turbo von außen zu beeinflussen waren.

31. Mai 2011

Volkswagen AG unterbreitet MAN-Aktionären Pflichtangebot

Die Volkswagen AG hatte zuvor ihren Anteil an den Stammaktien der MAN SE auf 30,47 % erhöht.

Jetzt unter einem Konzerndach: Konzernbetriebsratsvorsitzende, Vorstandsvorsitzende und Aufsichtsratsvorsitzender von MAN und VW.

Seit 2011 im Praxistest: Der MAN TGL Hybrid.

MAN ist neuer Partner des FC Bayern München Basketball.

3. Quartal

11. Juli 2011

MAN wirbt für nachhaltige Mobilität

Auf dem VDA-Nutzfahrzeugsymposium macht MAN-CEO Dr. Pachta-Reyhofen klar, dass eine Vernetzung von Elektromobilität und Öffentlichem Personennahverkehr notwendig ist.

13. Juli 2011

Neues Kompetenzzentrum für Hybridantriebe in München

22. Juli 2011

Volksbus erstmals mit MAN-Motoren und Euro V-Technologie

Die brasilianische Regierung bestellt bei MAN Latin America 3 000 Schulbusse.

1. September 2011

Dr. René Umlauft ist neuer Vorstandssprecher von MAN Diesel & Turbo

4. Quartal

14. Oktober 2011

MAN Diesel & Turbo eröffnet Kindertagesstätte in Augsburg

76 Plätze für Kinder ermöglichen familienfreundliches Arbeiten.

21. Oktober 2011

MAN Latin America kündigt Rekordinvestitionen an

Für weitere Produktionskapazitäten sowie Forschung und Entwicklung wird MAN Latin America von 2012 bis 2016 mehr als 400 Mio € investieren.

9. November 2011

Volkswagen ist Mehrheitsaktionär von MAN

Die Mehrheitsübernahme der MAN SE durch die Volkswagen AG ist abgeschlossen: Volkswagen hält nun 55,90 % der Stimmrechte und 53,71 % des Grundkapitals an MAN.

21. November 2011

MAN Truck & Bus verstärkt Engagement in Indien

Vereinbarung, dass das bisherige Gemeinschaftsunternehmen MAN FORCE TRUCKS Pvt. Ltd. auf MAN Truck & Bus übergehen wird.

28. November 2011

Ferrostaal wird Teil der MPC-Gruppe

MAN einigt sich mit Mehrheitseigner International Petroleum Investment Company (IPIC) aus Abu Dhabi.

5. Dezember 2011

Eröffnung eines neuen Standorts in der „Parkstadt-Schwabing“

Im Norden Münchens bezieht MAN einen neuen Standort und schafft hier Platz für die deutlich vergrößerte Belegschaft.

31. Dezember 2011

Zweiter Schritt Joint Venture MAN – Rheinmetall

Das MAN-Produktionswerk Wien wird in das Joint Venture mit Rheinmetall (Rheinmetall MAN Military Vehicles) eingebracht. Im Gegenzug integriert Rheinmetall seine Standorte Kassel und Ede (Niederlande).

Highlights 2011

17,1 Mrd €
Auftragseingang gesteigert um 14 %

16,5 Mrd €
Neuer Umsatzrekord mit 12 % Wachstum

1 483 Mio €
Operatives Ergebnis um 43 % gesteigert

9,0 %
Umsatzrendite deutlich verbessert und wieder oberhalb der Zielrendite

–119 Mio €
Free Cashflow wachstumsbedingt negativ; Nettoverschuldung steigt auf 2,2 Mrd €

2,30 €
Dividendenvorschlag je Aktie um 15 % erhöht

02/ Konzernlagebericht

30 Highlights

32 Geschäftstätigkeit und Strategie der MAN Gruppe
32 Die MAN Gruppe
32 Überblick über die Bereiche
33 Strategie und Stärken der MAN Gruppe
36 Desinvestitionen

37 Geschäftsverlauf und Ertragslage 2011
37 Wirtschaftliches Umfeld
37 MAN auf profitablem Wachstumspfad
38 Auftragslage
40 Operatives Ergebnis
41 Gewinn- und Verlustrechnung
42 Überleitung zum Ergebnis nach Steuern
43 Steuerungssystem und Wertmanagement

45 Finanzlage
45 Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements
46 Cashflow
47 Finanzierung der MAN Gruppe
49 Vermögens- und Kapitalstruktur
50 Grundkapital, Genehmigtes und Bedingtes Kapital, Erwerb eigener Aktien
51 Angaben nach § 289 Abs. 4 und 315 Abs. 4 HGB sowie erläuternder Bericht gemäß § 176 Abs. 1 Satz 1 AktG

56 Forschung und Entwicklung

59 Investitionen

61 Beschaffung

63 Mitarbeiter

65 Corporate Responsibility

68 Die Bereiche im Einzelnen
68 MAN Truck & Bus
72 MAN Latin America
76 MAN Diesel & Turbo
82 Renk
85 Sonstige/Konsolidierung
86 Abschluss der MAN SE

87 Abhängigkeitsbericht

88 Risikobericht
88 Unternehmensweites Risikomanagementsystem
88 Organisation des Risikomanagements und des internen Kontrollsystems
89 Rechnungslegungsbezogenes Risikomanagement und internes Kontrollsystem
90 Chancen und Risiken
94 Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren
95 Compliance

98 Ausblick

102 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Geschäftstätigkeit und Strategie der MAN Gruppe

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

Die MAN Gruppe

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

Die MAN-Unternehmen gehören in ihren jeweiligen Märkten zu den Top drei der Anbieter. Der Konzern ist mit rund 52 500 Mitarbeitern in 150 Ländern und den Unternehmen MAN Truck & Bus, MAN Latin America, MAN Diesel & Turbo und Renk aktiv. An der Spitze der MAN Gruppe steht die MAN SE als Konzernzentrale. Die MAN Gruppe erwirtschaftete 2011 Umsatzerlöse von 16,5 Mrd € und ein Operatives Ergebnis von 1 483 Mio €. Die Umsatzrendite hat sich damit von 7,1 % im Vorjahr auf 9,0 % verbessert.

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 Südafrika und Indien. Die Produktpalette reicht von Lkw mit einem Gesamtgewicht von 7,5 bis 44 t für jeden Einsatzbereich und Sonderfahrzeugen bis 250 t Zuggesamtgewicht über Omnibusse und Reisebusse bis hin zu Diesel- und Gasmotoren für On- und Off-Road-Anwendungen. Die MAN Finance International GmbH, München, und ihre zugeordneten Landesgesellschaften (MAN Finance) bieten Nutzfahrzeugkunden Finanzierungslösungen an, insbesondere Leasing und Vermietung. Diese Tätigkeiten werden durch ein internationales Vertriebs- und Servicenetz unterstützt. Im Jahr 2011 verkaufte MAN Truck & Bus 77 643 Lkw, 5 775 Busse und 10 871 Einbaumotoren. Die Umsatzerlöse beliefen sich auf 9,0 Mrd €, das Operative Ergebnis auf 565 Mio €.

MAN Latin America ist der größte Lastwagenproduzent Brasiliens und dort Marktführer bei Lkw mit einem zulässigen Gesamtgewicht von mehr als 5 t. MAN Latin America produziert in Resende/Brasilien und Querétaro/Mexiko Lkw und Busse. Die Fahrzeuge werden insbesondere in Lateinamerika und Afrika verkauft. Im gesamten Jahr 2011 wurden 72 102 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 die Zulieferer partnerschaftlich und arbeitsteilig zusammen. Die Umsatzerlöse erreichten 2011 3,6 Mrd €, das Operative Ergebnis 400 Mio € bei insgesamt 7 049 Beschäftigten, davon 1 915 eigene Mitarbeiter.

Seit 2009 hält die MAN SE als strategischer Investor 25 % plus eine Aktie des Kapitals an der Sinotruk Ltd., Hongkong/China, und hat eine Vereinbarung über eine langfristige strategische Partnerschaft mit Sinotruk geschlossen. Die Partnerschaft kombiniert die fortschrittliche Technologie und das Know-how von MAN mit Sinotruks bestehenden Produktionsstätten, der lokalen Expertise und dem weitreichenden 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. Auf der Messe „Auto Shanghai 2011“ präsentierten Sinotruk und MAN im April die neue gemeinsame Lkw-Marke SITRAK, deren Verkaufsstart für 2013 geplant ist.

Geschäftsfeld Power Engineering

MAN Diesel & Turbo ist einer der weltweit führenden Entwickler und Hersteller von großen Dieselmotoren, Turbokompressoren, Industrieturbinen und chemischen Reaktorsystemen. MAN Diesel & Turbo verfügt über starke Marktpositionen, 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, als Hilfsmotoren und in Kraftwerken zur Energieerzeugung eingesetzt werden. Zudem bietet MAN Diesel & Turbo schlüsselfertige Kraftwerke an. Während die Zweitaktmotoren von Lizenznehmern hergestellt werden, produziert MAN Diesel & Turbo 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 After Sales-Geschäft. Im Jahr 2011 erwirtschaftete MAN Diesel & Turbo Umsatzerlöse von 3,6 Mrd €, das Operative Ergebnis belief sich auf 460 Mio €.

Renk ist ein börsennotiertes Tochterunternehmen der MAN SE und ein weltweit tätiger Hersteller von Spezialgetrieben, Komponenten der Antriebstechnik und Prüfsystemen. MAN hält 76 % am Kapital der Gesellschaft. Renk ist Weltmarktführer bei Getrieben für Kettenfahrzeuge und bei Elektromaschinen-Lagern. Auch bei Schiffs- und Industriegetrieben nimmt Renk führende Marktpositionen ein. Das Produktportfolio von Renk umfasst Fahrzeuggetriebe, Antriebselemente (Gleitlager und Kupplungen), Sonderantriebstechnik (Industrie- und Schiffsgetriebe) sowie 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. 2011 erreichten die Umsatzerlöse von Renk 0,4 Mrd €, das Operative Ergebnis 53 Mio €.

Strategie und Stärken der MAN Gruppe

Strategischer Fokus

Der klare strategische Fokus auf die Segmente Transport und Energie sowie das Bekenntnis zu profitablem internationalem Wachstum bilden die Grundlage für eine nachhaltige Wertschöpfung. Die Fokussierung der Unternehmensaktivitäten auf die Bereiche Kundenorientierung, After Sales und Technologieführerschaft schafft die Voraussetzungen für ein erfolgreiches und global zukunftsfähiges Produktportfolio.

Volkswagen als starke Mehrheitseigentümerin unterstützt die eingeschlagene Strategie. Im Verbund mit dem Volkswagen Konzern ergeben sich Wachstums- und Synergiepotenziale, deren Realisierung, insbesondere in den Bereichen Beschaffung, Produktion sowie Forschung und Entwicklung, die Wettbewerbsfähigkeit der MAN Gruppe weiter verstärken wird.

Nachhaltige Wertschöpfung

MAN bekennt sich zu einer nachhaltigen Unternehmensführung, die ein umfassendes strategisches Management aller an das Unternehmen gerichteten Ansprüche in den Bereichen Ökonomie, Umwelt und Soziales umfasst. Zukünftige Entwicklungen werden frühzeitig erkannt und können so in einer nachhaltigen und profitablen Unternehmensstrategie verankert werden. Schlüssel für die Implementierung einer erfolgreichen Produktpolitik ist die Umsetzung ökologischer und ökonomischer Anforderungen verbunden mit höchster technologischer Innovation. Verantwortungsvolle Personalführung und Compliance sind im Unternehmen fest verankerte Größen (für weitere Informationen siehe Kapitel „Corporate Responsibility“).

Fokussierung auf Transport und Energie

MAN hat sich in den vergangenen Jahren erfolgreich auf die Marktsegmente Transport und Energie spezialisiert. Transport und Energie sind Schlüsselindustrien beim Aufbau der Volkswirtschaften in den Schwellenländern. MAN bündelt Kompetenz und Wettbewerbsstärke, um mit maßgeschneiderten Lösungen, insbesondere zur Reduktion von Emissionen und Kraftstoffverbrauch, den Anforderungen seiner Kunden zu entsprechen.

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles ist MAN mit den Unternehmen MAN Truck & Bus, MAN Latin America und seinen Beteiligungen einer der führenden Anbieter der internationalen Nutzfahrzeugindustrie. Die gemeinsame Commercial Vehicles-Strategie dient als Handlungsmaxime zur Ausrichtung, Steuerung und Weiterentwicklung der Marken im Geschäftsfeld. Strategieschwerpunkt ist die weitere Internationalisierung der Marken im Zuge einer stringenten Mehrmarkenpolitik, wodurch unter dem Gesichtspunkt der Transporteffizienz die Entwicklung eines globalen Lkw- und Busportfolios vorangetrieben wird.

Power Engineering als zweites Geschäftsfeld der MAN Gruppe umfasst das Unternehmen MAN Diesel & Turbo und die Mehrheitsbeteiligung an Renk. MAN Diesel & Turbo ist weltweit führender Anbieter von Großdieselmotoren und Turbomaschinen für maritime und stationäre Anwendungen. Das globale Produktportfolio wird weiter ausgebaut und hinsichtlich Dual-Fuel- und Gas-Anwendungen zusätzlich akzentuiert. Renk ist ein weltweit anerkannter Produzent für hochwertige Spezialgetriebe. Wachstumspotenziale kommen hier beispielsweise aus der seriellen Produktion von Getrieben für Windkraftanlagen.

Profitables internationales Wachstum

MAN hat seine internationale Präsenz in den vergangenen Jahren gezielt ausgebaut. Hierdurch wurden nicht zuletzt Risiken minimiert, die auf Konjunkturschwankungen einzelner Märkte und Regionen zurückzuführen sind. Die Nachfrage in den Schwellenländern wird in den nächsten Jahren hoch bleiben und so MAN weitere Wachstumsimpulse geben. Europa bleibt jedoch unverändert der Kernmarkt für MAN und ermöglicht eine ausgewogene Balance zwischen Wachstum und Profitabilität.

Gleichwohl wird mit höchster Priorität die BRIC-Strategie weiter vorangetrieben. MAN Latin America ist Marktführer bei Nutzfahrzeugen in Brasilien mit maßgeschneiderten Produkten für Schwellenländer im oberen Budgetbereich. Mit neuen Produkten und einer Kapazitätsausweitung unterstreicht MAN Latin America seinen Führungsanspruch in ganz Lateinamerika. Am Standort St. Petersburg investiert MAN in Russland in eine eigene Produktion mit einer jährlichen Kapazität von rund 6 000 Fahrzeugen.

In Indien hat MAN Truck & Bus eine Vereinbarung zur vollständigen Übernahme des Joint Ventures mit FORCE Motors Limited, Akurdi/Indien (FORCE), geschlossen. In Eigenregie werden nun die Produktion und der Vertrieb des MAN CLA im indischen Markt weiter forciert. Erstes Ergebnis der Partnerschaft mit Sinotruk in China war die Vorstellung eines Fahrzeugs der gemeinsamen Marke SITRAK auf der Messe „Auto Shanghai 2011“. Die gezielt und konsequent auf das Budgetsegment zugeschnittene Marke wird primär China und später auch andere schnell wachsende Schwellenländer in Asien, Afrika, dem Nahen Osten und der GUS-Region bedienen.

Die Internationalisierung ist im Geschäftsfeld Power Engineering bereits weit vorangeschritten. Die erfolgreiche Umsetzung der BRIC-Strategie wird dabei auch von der verstärkten Lokalisierung von Komponenten und dem Ausbau der lokalen Wertschöpfung abhängen. China ist heute für MAN Diesel & Turbo bereits der absatzstärkste Markt weltweit. Nahezu das gesamte Produktportfolio des Unternehmens hat in China großes Absatzpotenzial. Konsequenterweise erweitert MAN Diesel & Turbo sein Werk im chinesischen Changzhou. Neben der bestehenden Produktion von Turbomaschinen werden dort nun auch Großdiesel-Turbolader gefertigt. Auch Renk startete an diesem Standort die Montage von Gleitlagern und kann lokale Kunden künftig direkt aus dem Land beliefern. Unsere Kunden erhalten damit die für ihre Bedürfnisse optimalen Produkte und Serviceleistungen aus einer Hand. Darüber hinaus haben enge Kooperationsaktivitäten mit Lizenznehmern Tradition und schaffen eine langfristig stabile Basis zur Zusammenarbeit. MAN Diesel & Turbo ist weltweit führender Lizenzgeber im Bereich Zwei- und Viertaktmotoren, u. a. in China, Südkorea und Japan.

Kundenorientierung

Im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns der MAN Gruppe stehen Produkte und Dienstleistungen, die am Bedarf der Kunden und Märkte ausgerichtet sind und die Aspekte Qualität, Zuverlässigkeit und Wirtschaftlichkeit zum Wohle unserer Kunden vereinen.

MAN Truck & Bus erfasst regelmäßig die Erwartungen seiner Kunden und leitet aus diesem Feedback konkrete Leistungszusagen ab. Diese finden sich in zehn Kundenversprechen wieder. Darüber hinaus leistet MAN mit dem Programm „Konsequent effizient" einen wesentlichen Beitrag zur kontinuierlichen Steigerung der Transporteffizienz. MAN bietet in diesem Zusammenhang ein umfassendes Gesamtkonzept zur Senkung der Fahrzeugbetriebskosten. Einen wesentlichen Anteil hat hierbei das Telematiksystem MAN TeleMatics. Es liefert die notwendigen Daten, um Flottensteuerung, Fuhrparkmanagement und Logistik zu optimieren. Diese Funktionen werden bis zur IAA Nutzfahrzeuge Messe Hannover 2012 EU-weit verfügbar sein.

Die strikte Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen, verbunden mit Schwellenländerkompetenz, hat MAN Latin America die Führungsposition in Rankings zur Kunden-, Händler- und After Sales-Zufriedenheit gebracht. Der Bedarf nach einer Erweiterung der Produktpalette wird mit Einführung der Marke MAN in Brasilien gedeckt. Die Marke MAN ergänzt zukünftig VW Caminhões e Ônibus als beliebteste Marke in Brasilien und Lateinamerika.

Sehr spezifisch geht MAN Diesel & Turbo auf einzelne Kundenanforderungen ein und berücksichtigt diese bereits in der Vorprojektphase. Nach der maßgeschneiderten Produktentwicklung werden die Kunden über den gesamten Produktlebenszyklus eng begleitet. Im Kraftwerksbereich werden dem Kunden beispielsweise Dienstleistungen zum Betrieb und zur Instandhaltung einer Anlage durch Mitarbeiter von MAN Diesel & Turbo angeboten. Ebenso kann das kundeneigene Personal geschult und gezielt unterstützt werden. Mit diesem langfristigen Engagement wird dem bei MAN vorrangigen Customer Added Value-Gedanken Rechnung getragen.

After Sales

Auf den Kunden zugeschnittene After Sales-Konzepte sind ein wesentlicher Baustein der MAN-Strategie, um im gesamten Lebenszyklus der Produkte Betriebssicherheit, Verfügbarkeit und Rentabilität zu gewährleisten.

Neben der personellen Verstärkung im Bereich After Sales werden kontinuierlich Produktneuerungen und -verbesserungen konzipiert. So werden im Geschäftsfeld Commercial Vehicles die Betreiber von Gebrauchtfahrzeugen mit Tauschteilen angesprochen. Der Betreiber kann günstigere Teile mit MAN-Standard erwerben, die wiederaufbereitet und mit einer Neuteile-Garantie versehen sind. Außerdem bietet MAN neue Arten von Serviceverträgen an. Unterschiedliche Leistungsumfänge können zu einem Festpreis zusätzlich erworben werden und gewährleisten somit eine bessere Kostenkontrolle. Im Zuge der Internationalisierung wurde die weltweite Ersatzteileverfügbarkeit durch eine geänderte Teilelogistik sichergestellt. Ebenso werden heute regionale Bedürfnisse bei der weltweiten Werkstattnetzqualität und -abdeckung berücksichtigt. Dafür wurden Sales- und After Sales-Verträge und -Standards für Werkstätten und Händler entwickelt und implementiert, die je nach Marktanforderung unterschiedliche Leistungsausprägungen haben.

Mit der Einführung des MAN TGX/TGS sowie der Lokalisierung des MAN D08-Motors in Brasilien baut MAN Latin America sein After Sales-Potenzial mit neuen Produkten aus.

Unter der Marke MAN PrimeServ erhalten die Kunden von MAN Diesel & Turbo weltweite After Sales-Dienstleistungen. Die maßgeschneiderten Produkte im After Sales stellen einen der wichtigsten Differenzierungsfaktoren gegenüber dem Wettbewerb dar. So bietet das Unternehmen technische Upgrades und Retrofit-Pakete an, mit denen beispielsweise Dieselmotoren auf Gasbetrieb umgerüstet werden und somit strengere Emissionsvorschriften erfüllen können. Die weltweit steigende Produktpopulation wird von einem kontinuierlichen Ausbau der Servicestandorte vor Ort begleitet.

Technologieführerschaft

Den globalen Anforderungen, unsere Umwelt zu schonen sowie Kraftstoffverbrauch und Emissionen zu senken, begegnet MAN mit innovativen Lösungen.

Nutzfahrzeuge mit alternativen Antrieben für eine nachhaltige und wirtschaftliche Mobilität sind heute schon im praktischen Einsatz. Beispiele dafür sind der MAN Lion's City Hybrid als Serienfahrzeug, der europaweit im täglichen Linienverkehr im Einsatz ist, oder zwei Hybrid-Verteiler-Lkw, die derzeit den Testbetrieb in München durchlaufen. Parallel werden weitere nachhaltige Mobilitätskonzepte, wie z. B. der TGX EfficientLine, erfolgreich am Markt umgesetzt.

MAN Diesel & Turbo treibt bei allen Produktgruppen Innovationen voran, insbesondere bei Technologien für einen saubereren und effizienteren Schiffsverkehr und zur umweltfreundlicheren Stromerzeugung. Mit dem Projekt Emission 2020 stellt das Unternehmen die Weichen zur Entwicklung neuer Technologien für Schiffsmotoren. Für das weitere Produktportfolio von MAN Diesel & Turbo bieten die Anforderungen der EU-Energiestrategie 2020 in Bezug auf die Entwicklung neuer Energietechnologien zusätzliche Wachstumspotenziale. So ging im Jahr 2011 beispielsweise ein Dampfturbinen-Generatorsatz mit 50 MW Leistung für das solarthermische Kraftwerk Andasol 3 in Andalusien/Spanien in Betrieb. Dampfturbinen, die mit einer effizienten Kraft-Wärme-Kopplung aus Abfall Strom und Wärme erzeugen, entsprechen ebenfalls diesen Anforderungen. Und im ersten Unterwasser-Gasfördersystem der Welt bilden Spezialkompressoren von MAN Diesel & Turbo das Herzstück der Anlage.

Für weitere Informationen siehe Kapitel „Forschung und Entwicklung".

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 belief sich auf ca. 700 Mio € und war abhängig von der zwischen MAN und IPIC vereinbarten Option zum Kauf und Verkauf der restlichen Anteile. Die vertraglich vereinbarte Put-Option betreffend die verbliebene 30 %-Beteiligung an Ferrostaal wurde von MAN Anfang Januar 2010 ausgeübt. Der Vollzug der Transaktion wurde vom Käufer u. a. mit Verweis auf die bei Ferrostaal laufenden staatsanwaltschaftlichen Untersuchungen verweigert. Mittlerweile ist ein Bußgeldbescheid in diesem Zusammenhang in Höhe von ca. 140 Mio € gegenüber Ferrostaal rechtskräftig erlassen. Ein weiterer Bußgeldbescheid in Höhe von ca. 10 Mio € soll noch gegen eine Gruppengesellschaft von Ferrostaal erlassen werden; weitere Verfahren der deutschen Justiz gegen Ferrostaal in diesem Zusammenhang sollen nach Kenntnisstand von MAN ohne weitere Zahlungen von Ferrostaal eingestellt werden.

Ende September 2010 hat IPIC darüber hinaus Schiedsklage gegen MAN auf Rückabwicklung der Ferrostaal-Transaktion sowie zusätzlich Schadensersatz erhoben. MAN hat Anfang Juni 2011 eine Schiedsklageerwiderung eingereicht. Zusätzlich zu der Schiedsklageerwiderung hat MAN Schiedswiderklage auf Abnahme und Bezahlung der verbliebenen 30 %-Beteiligung an Ferrostaal erhoben.

Ferner hat Ferrostaal die Jahresabschlüsse der Jahre 1999/2000 bis 2008 neu festgestellt und macht daraus – in Verbindung mit den seinerzeit bestehenden Gewinnabführungsverträgen – gerichtlich Ansprüche in Höhe von ca. 100 Mio € zuzüglich Zinsen gegenüber MAN geltend. MAN ist der Auffassung, dass die neu aufgestellten Jahresabschlüsse nichtig sind, und hat Ende Mai 2011 eine Klage auf Feststellung der Nichtigkeit erhoben.

MAN und IPIC haben im November 2011 einen Vergleich geschlossen. MAN kauft 70 % der Anteile an Ferrostaal für 350 Mio € zurück, und sämtliche Ansprüche der Parteien untereinander im Zusammenhang mit der Ferrostaal-Transaktion sind abgegolten (IPIC-Vergleich). Gleichzeitig hat MAN mit der MPC Industries GmbH, Hamburg (MPC), vereinbart, sämtliche Anteile an Ferrostaal an MPC und einen Co-Investor zu verkaufen (MPC-Kauf).

Die oben genannten Schiedsverfahren werden jedoch bis zur Umsetzung des IPIC-Vergleichs fortgeführt. Dessen Umsetzung hängt von den kartellrechtlichen Freigaben ab. Der MPC-Kauf steht unter dem Vorbehalt der Umsetzung des IPIC-Vergleichs.

Der MPC-Kauf sieht vor, dass MAN an Ferrostaal einen Betrag in Höhe der oben genannten – nach Auffassung von MAN nicht begründeten – Ausgleichsansprüche von Ferrostaal zahlt. MPC wird einen Betrag in gleicher Höhe an MAN als Fixkaufpreis zahlen und dafür einstehen, dass Ferrostaal die Klage wegen der Jahresabschlüsse zurücknimmt. Ferner wird MPC – ggf. und bedingt durch das Ergebnis bestimmter Projekte von Ferrostaal – an MAN eine weitere Kaufpreiskomponente zahlen.

Für weitere Informationen siehe „Konzernanhang".

Geschäftsverlauf und Ertragslage 2011

MAN Gruppe mit kräftigen Zuwächsen bei Auftragseingang und Umsatz sowie signifikanter Ergebnisverbesserung auf profitablem Wachstumskurs

Wirtschaftliches Umfeld

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

Gründe für die reduzierten Wachstumsraten der Weltwirtschaft lagen in der Schuldenkrise des Euroraums und in temporären Faktoren wie dem Reaktorunfall in Fukushima sowie dem in der ersten Jahreshälfte starken Anstieg der Rohstoffpreise. Insbesondere in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften verlangsamte sich das Produktionswachstum deutlich und das Geschäftsklima verschlechterte sich. Auch die Schwellenländer wiesen deutlich rückläufige Wachstumsraten auf. Zum einen schwächte sich deren Exportdynamik infolge der Entwicklung in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften ab, zum anderen waren die Geld- und die Fiskalpolitik vielfach bewusst darauf ausgerichtet, Überhitzungen und Preisauftrieb zu vermeiden.

Im Euroraum verlangsamte sich das wirtschaftliche Wachstum nach einem kräftigen Start in das Jahr 2011 merklich. Dies war vor allem auf die hohen Unsicherheiten über den Fortgang der Schuldenkrise sowie auf eine infolge des Konsolidierungsbedarfs zunehmend restriktive Finanzpolitik zurückzuführen. Angesichts der spürbaren Eintrübung des Geschäftsklimas haben die Investitionen an Dynamik verloren. Die konjunkturelle Verfassung der einzelnen Länder weist jedoch erhebliche Unterschiede auf: Während das IfW für Deutschland 2011 noch einen Anstieg des realen Bruttoinlandsprodukts von 2,9 % (gegenüber 3,7 % im Vorjahr) prognostiziert, wird für Südeuropa nur noch ein marginales wirtschaftliches Wachstum erwartet, in Griechenland und Portugal sogar ein Rückgang des Bruttoinlandsprodukts. Außerhalb des Euroraums zeigte sich die Konjunktur in Polen, Schweden, Lettland und Litauen noch sehr robust, während sich das Wachstum in Großbritannien auf 0,8 % verlangsamte.

In den Vereinigten Staaten hat sich nach einem schwachen Jahresbeginn die konjunkturelle Entwicklung im Jahresverlauf wieder etwas beschleunigt. Für das Jahr 2011 erwartet das IfW einen Anstieg des Bruttoinlandsprodukts in Höhe von 1,7 % nach 3,0 % im Vorjahr.

Die Länder Lateinamerikas zeigten im Jahresverlauf eine Verringerung des wirtschaftlichen Wachstums auf einem hohen Niveau. Der Export wurde durch die Abschwächung der Weltkonjunktur und die Aufwertungen der lokalen Währungen negativ beeinflusst. Die makroökonomischen Fundamentaldaten sind aber weiterhin sehr günstig und die Binnennachfrage zeigte sich sehr robust. In dem für MAN bedeutenden Markt Brasilien geht das IfW für 2011 von einem Anstieg des Bruttoinlandsprodukts von nur noch 3,5 % gegenüber 7,5 % im Vorjahr aus.

Asien blieb 2011 mit einem erwarteten Wachstum von 8,1 % der größte Wachstumstreiber weltweit, obwohl sich auch in dieser Region das Expansionstempo gegenüber dem Vorjahr (+ 9,8 %) abgeschwächt hat. In China verringerten sich insbesondere die Exporte, während Investitionen und privater Konsum dynamisch blieben, so dass sich ein Wachstum von 9,5 % ergab. In Indien war eine restriktive Geld- und Fiskalpolitik für eine deutliche Verringerung des Wachstums auf allerdings immerhin noch 6,7 % ausschlaggebend. Für die übrigen ostasiatischen Schwellenländer geht das IfW von einem Wachstum von 4,8 % im Jahr 2011 aus.

MAN auf profitablem Wachstumspfad

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

Auftragslage

Im Jahr 2011 erzielte die MAN Gruppe sowohl im Auftragseingang als auch im Umsatz deutliche Steigerungen. Dabei hat die fortgesetzte Erholung der Weltwirtschaft, trotz der sich im Jahresverlauf 2011 abschwächenden Auftriebskräfte, die MAN Gruppe in ihrer positiven Entwicklung spürbar unterstützt. Besonders das weltweite Nutzfahrzeuggeschäft zeigte nach dem massiven Anstieg in 2010 weiterhin zweistellige Wachstumsraten. MAN Latin America wies zum zweiten Mal in Folge einen Umsatzrekord aus. Im Geschäftsfeld Power Engineering entwickelte sich der Auftragseingang positiv und lag wieder über dem Umsatz des Berichtszeitraums.

Deutliche Steigerung des Auftragseingangs

Das Auftragseingangsvolumen der MAN Gruppe lag im Geschäftsjahr 2011 mit 17,1 Mrd € deutlich über dem Vorjahreswert von 15,1 Mrd € und nähert sich damit wieder dem Rekordniveau des Jahres 2007. Der Auftragseingang für Commercial Vehicles lag mit 13,1 Mrd € (11,2 Mrd €) um 17 % über dem Vorjahreswert. Im Geschäftsfeld Power Engineering konnte das im Vorjahr durch einen Großauftrag beeinflusste Niveau in diesem Geschäftsjahr sogar noch leicht auf 4,1 Mrd € (4,0 Mrd €) gesteigert werden. Treiber war hierbei der Geschäftsbereich Turbomachinery bei MAN Diesel & Turbo, in dem mit einem Auftragseingang von 1,4 Mrd € (1,1 Mrd €) ein Wachstum von mehr als 25 % erzielt wurde.

Die eingegangenen Großaufträge der MAN Gruppe lagen im Geschäftsjahr 2011 mit 0,7 Mrd € nur leicht unter dem Vorjahr (0,9 Mrd €).

Die Belebung des Auftragseingangs wurde vor allem vom Auslandsgeschäft getragen. Gegenüber dem hohen Vorjahresniveau stiegen die ausländischen Bestellungen um 17 % auf 13,5 Mrd €. Die Inlandsbestellungen nahmen um 4 % auf 3,6 Mrd € zu. Der Auslandsanteil lag mit 79 % leicht über dem Vorjahr (77 %).

Im Vergleich zum Vorjahr stiegen die Bestellungen in Europa um 17 %. Die Treiber des Auftragseingangs in Europa waren Deutschland mit 3,6 Mrd € sowie Russland, Großbritannien und Frankreich mit jeweils 0,8 Mrd €.

In Russland konnten die Auftragseingänge um 83 % gesteigert werden, und in Frankreich wurde ein Anstieg von 39 % erzielt. Im Jahr 2011 erhöhte sich der Anteil der Bestellungen in Europa um 2 %-Punkte auf 58 % der gesamten Auftragseingänge der MAN Gruppe. Europa bleibt damit die wichtigste Region für die MAN Gruppe, gefolgt von Amerika mit 24 % und Asien mit einem Anteil von 13 %.

Die Bestelleingänge im amerikanischen Markt stiegen leicht gegenüber Vorjahr (4,0 Mrd €) und liegen bei 4,1 Mrd €. Auf Brasilien entfielen davon 3,3 Mrd € (3,2 Mrd €), das waren wie im Vorjahr 81 %. Dazu trug der Bereich MAN Latin America 3,2 Mrd € bei, dessen Auftragseingänge in Brasilien im Jahr 2011 um 13 % stiegen. Auch in Asien konnten die Bestellungen um 13 % auf 2,2 Mrd € gesteigert werden. MAN Diesel & Turbo verzeichnete einen Auftragseingang von 1,6 Mrd € in Asien, davon entfielen 38 % auf China und 24 % auf Südkorea.

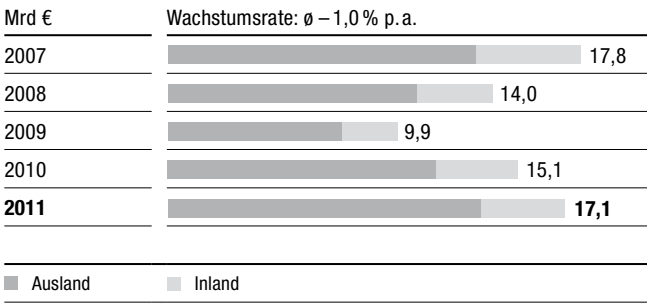
Auftragseingang nach Geschäftsfeldern

Mio €	2011	%	2010	%
Commercial Vehicles	13 093	76	11 163	74
Power Engineering	4 148	24	4 000	26
Sonstige/Konsolidierung	–96	–	–91	–
MAN Gruppe	**17 145**	**100**	**15 072**	**100**

Auftragseingang nach Regionen

Mio €	2011	%	2010	%
Bundesrepublik Deutschland	3 646	21	3 489	23
Übrige EU-Länder	4 374	26	3 829	25
Sonstige europäische Länder	1 920	11	1 181	8
Asien	2 164	13	1 908	13
Amerika	4 119	24	4 003	27
Afrika	754	4	591	4
Australien und Ozeanien	168	1	71	0
MAN Gruppe	**17 145**	**100**	**15 072**	**100**

Auftragseingang: Entwicklung der letzten 5 Jahre

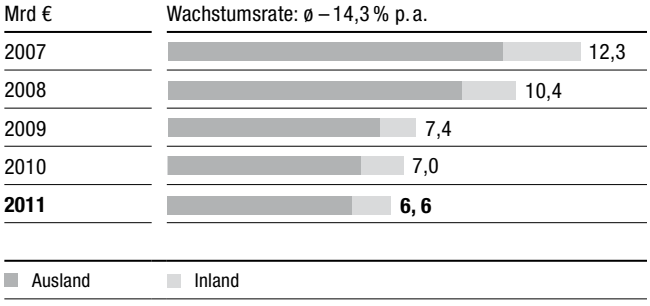


Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgegebene Geschäftsbereiche.

Stabiler Auftragsbestand

Der Auftragsbestand der MAN Gruppe lag mit 6,6 Mrd € zum Ende des Geschäftsjahres 2011 um etwa 0,4 Mrd € niedriger als im Vorjahr. Diese Reduktion resultierte u. a. aus dem Übergang der Sparte Militärische Nutzfahrzeuge in das Joint Venture mit Rheinmetall. Der Auftragsbestand von Commercial Vehicles betrug zum Ende des Geschäftsjahres 2,2 Mrd €. Power Engineering zeigte mit 4,4 Mrd € eine leichte Steigerung des Auftragsbestands gegenüber dem Vorjahr. Damit ist auch für das Geschäftsjahr 2011 der Auftragsbestand von Power Engineering höher als der Jahresumsatz und hat eine Reichweite von etwa einem Jahr.

Auftragsbestand: Entwicklung der letzten 5 Jahre



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgegebene Geschäftsbereiche.

Neuer Umsatzrekord mit 12 % Wachstum

Die MAN Gruppe erreichte im Geschäftsjahr 2011 mit 16,5 Mrd € einen neuen Umsatzrekord. Selbst das Boomjahr 2008 konnte im Umsatz um rund 1,6 Mrd € übertroffen werden. Dabei stieg der Umsatz im Geschäftsjahr 2011, mit Ausnahme des traditionell schwächeren 3. Quartals, kontinuierlich an. Die MAN Gruppe erreichte im Geschäftsjahr 2011 insgesamt eine Steigerung von 12 % zum Vorjahr. Mit einem Anstieg von 19 % verzeichnete Commercial Vehicles einen Jahresumsatz von 12,6 Mrd € (10,6 Mrd €). Hervorzuheben ist der Beitrag von MAN Latin America, das mit einem Umsatz von 3,6 Mrd € (3,1 Mrd €) das stärkste Geschäftsjahr seiner Unternehmensgeschichte abschließen konnte. Bei MAN Truck & Bus führte der starke Auftragseingang für das Gesamtjahr zu einem Umsatzanstieg von 21 % auf 9,0 Mrd €. Dabei konnte im volumenmäßig größten Segment der Schweren Lkw ein Anstieg von 25 % erreicht werden. Das Geschäftsfeld Power Engineering erwirtschaftete 2011 einen Umsatz von 4,0 Mrd € und lag damit unter dem Vorjahresniveau von 4,2 Mrd €. MAN Diesel & Turbo trug dazu mit einem Umsatz von 3,6 Mrd € (3,8 Mrd €) bei. Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus dem Geschäftsbereich Power Plants, der abrechnungsbedingt rund 190 Mio € geringere Umsätze realisierte. Die Geschäftsbereiche Engines & Marine Systems und Turbomachinery erzielten in etwa stabile Geschäftsvolumina. Renk erwirtschaftete einen Umsatz von 0,4 Mrd €.

Die Inlandsumsätze der MAN Gruppe stiegen gegenüber dem Vorjahr um 15 % auf 3,5 Mrd €. Etwa 84 % des Inlandsumsatzes entfielen nach wie vor auf MAN Truck & Bus, das 33 % seines Umsatzes in Deutschland erzielte. Das Geschäftsfeld Power Engineering ist deutlich internationaler ausgerichtet und erzielte 86 % seines Umsatzes im Ausland.

Der Auslandsumsatz der gesamten MAN Gruppe stieg 2011 im Vergleich zum Vorjahr um 12 % auf 13,0 Mrd €. Damit betrug der Auslandsanteil am Umsatz wie im Vorjahr 79 %.

In den europäischen Märkten stieg der Umsatz im Jahr 2011 um 19 % auf 9,4 Mrd €, der Anteil der europäischen Umsätze am Gesamtumsatz belief sich auf 57 % (54 % im Vorjahr). Der Anteil des amerikanischen Marktes betrug im Jahr 2011 25 % bzw. 4,1 Mrd €. Davon entfielen 3,5 Mrd € bzw. 86 % auf MAN Latin America, das 91 % seines Umsatzes auf dem brasilianischen Markt erzielte. Der Umsatz der MAN Gruppe in Brasilien wurde gegenüber dem Vorjahr um 7 % gesteigert. In Asien stieg der Umsatz der MAN Gruppe leicht auf rund 2,2 Mrd €. Davon entfielen 0,6 Mrd € auf China, hauptsächlich durch MAN Diesel & Turbo. Der Umsatzanteil Asiens am Gesamtumsatz der MAN Gruppe erreichte 13 %.

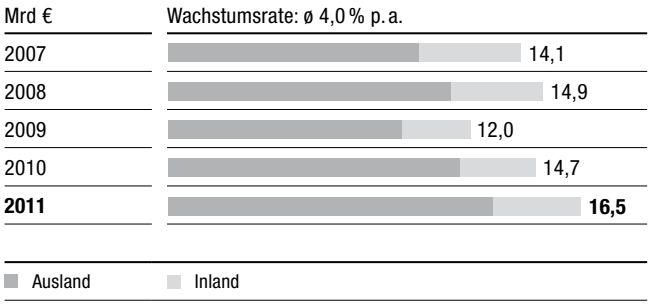
Umsatz nach Geschäftsfeldern

Mio €	2011	%	2010	%
Commercial Vehicles	12 563	76	10 586	72
Power Engineering	3 999	24	4 169	28
Sonstige/Konsolidierung	–90	–	–80	–
MAN Gruppe	**16 472**	**100**	**14 675**	**100**

Umsatz nach Regionen

Mio €	2011	%	2010	%
Bundesrepublik Deutschland	3 515	21	3 058	21
Übrige EU-Länder	4 164	25	3 777	26
Sonstige europäische Länder	1 744	11	1 092	7
Asien	2 166	13	2 106	14
Amerika	4 115	25	3 906	27
Afrika	625	4	618	4
Australien und Ozeanien	143	1	118	1
MAN Gruppe	**16 472**	**100**	**14 675**	**100**

Umsatz: Entwicklung der letzten 5 Jahre



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgegebene Geschäftsbereiche.

Operatives Ergebnis

Die MAN Gruppe ist im Geschäftsjahr 2011 profitabel gewachsen und konnte ihr Operatives Ergebnis um 43 % auf 1 483 Mio € (1 035 Mio €) nochmals steigern. Die signifikante Verbesserung gegenüber dem Vorjahr resultiert nahezu vollständig aus dem Geschäftsfeld Commercial Vehicles. Nach einer Verdoppelung im Jahr 2010 hat Commercial Vehicles das Ergebnis im Jahr 2011 um weitere 83 % gesteigert.

Im Geschäftsjahr 2011 wurde im Geschäftsfeld Commercial Vehicles ein Operatives Ergebnis von 965 Mio € erzielt. MAN Latin America trug dazu 400 Mio € bei und konnte damit sein Vorjahresergebnis (370 Mio €) erneut steigern. MAN Truck & Bus verbesserte sein Operatives Ergebnis erheblich auf 565 Mio € (158 Mio €). Die Finanzdienste trugen hierzu ein ausgeglichenes Ergebnis nach Verlusten im Vorjahr (–49 Mio €) bei.

Im Geschäftsfeld Power Engineering wurde das Operative Ergebnis insgesamt moderat auf 513 Mio € verbessert. Dabei stieg das Operative Ergebnis von MAN Diesel & Turbo um 21 Mio € auf 460 Mio €. Der Ergebnisbeitrag von Renk lag bei 53 Mio € und damit leicht über dem Wert des Vorjahres.

In Sonstige/Konsolidierung sind neben der MAN SE und ihren Shared Service-Gesellschaften die anteiligen Ergebnisse der direkt von der MAN SE gehaltenen Beteiligungen sowie die Konsolidierungsposten zwischen den Bereichen der MAN Gruppe enthalten. Das Operative Ergebnis aus Sonstige/Konsolidierung lag im Geschäftsjahr 2011 bei 5 Mio € und damit im Wesentlichen aufgrund höherer Kosten in der MAN SE unter dem Vorjahreswert.

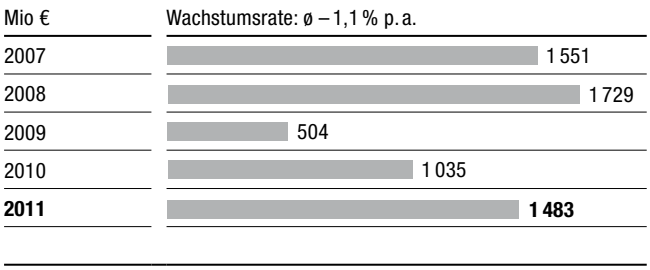
Die MAN Gruppe hat im Geschäftsjahr 2011 eine Umsatzrendite von 9,0 % nach 7,1 % im Vorjahr erzielt. Damit liegt die Profitabilität der MAN Gruppe nun wieder oberhalb des Mittelwerts der langfristigen Zielrendite von 8,5 %.

Operatives Ergebnis nach Geschäftsfeldern

Mio €	2011	2010
Commercial Vehicles	965	528
Power Engineering	513	491
Sonstige/Konsolidierung	5	16
MAN Gruppe	**1 483**	**1 035**

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

Operatives Ergebnis: Entwicklung der letzten 5 Jahre



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgegebene Geschäftsbereiche.

Gewinn- und Verlustrechnung

Mio €	2011	%	2010	%
Umsatzerlöse	16 472	100,0	14 675	100,0
Umsatzkosten	– 12 791	– 77,7	– 11 400	– 77,7
Bruttoergebnis vom Umsatz	3 681	22,3	3 275	22,3
Sonstige betriebliche Erträge[3]	511	3,1	516	3,5
Vertriebskosten[1]	– 1 075	– 6,5	– 997	– 6,8
Allgemeine Verwaltungskosten[1]	– 853	– 5,2	– 740	– 5,0
Sonstige betriebliche Aufwendungen[3]	– 907	– 5,5	– 1 142	– 7,8
Beteiligungsergebnis[1,2]	126	0,8	123	0,8
Operatives Ergebnis	1 483	9,0	1 035	7,1

[1] Wert nach Umgliederung von – 109 Mio € Vertriebskosten/Verwaltungskosten/Beteiligungsergebnis (– 109 Mio € von Vertriebskosten/Verwaltungskosten/Beteiligungsergebnis) in die Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen.
[2] Wert nach Umgliederung von – 157 Mio € Beteiligungsergebnis (357 Mio € von Beteiligungsergebnis) in das Ergebnis aus Sondervorgängen.
[3] Wert nach Umgliederung von 39 Mio € in das Ergebnis aus Sondervorgängen.

Der Umsatz stieg im Jahr 2011 gegenüber dem Vorjahr um 12 %, die Umsatzkosten haben sich proportional erhöht. Dadurch stieg das Bruttoergebnis vom Umsatz deutlich um 406 Mio € und entspricht mit 22,3 % der Profitabilität des Vorjahres. Die Vertriebskosten erhöhten sich gegenüber dem Vorjahreszeitraum unterproportional um 8 % auf 1 075 Mio €. Bei den Verwaltungskosten ist ein Anstieg von 15 % auf 853 Mio € zu verzeichnen, getrieben durch Projekte und erhöhten Personalaufwand.

Die Sonstigen betrieblichen Erträge lagen mit 511 Mio € auf dem Niveau des Vorjahres. Diesen stehen Sonstige betriebliche Aufwendungen von 907 Mio € gegenüber, die deutlich unter dem Vorjahreswert von 1 142 Mio € liegen. Dieser Rückgang ist u. a. auf die geringere Bildung von projektspezifischen Vorsorgen im Geschäftsbereich Power Plants zurückzuführen. Das Beteiligungsergebnis blieb gegenüber dem Vorjahr nahezu unverändert.

Überleitung zum Ergebnis nach Steuern

Mio €	2011	2010
Operatives Ergebnis	**1 483**	**1 035**
Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen	–109	–109
Ergebnis aus Sondervorgängen	–118	357
Zinsergebnis	–134	–158
Ergebnis vor Steuern	**1 122**	**1 125**
Ertragsteuern	–434	–338
Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche	–441	–65
Ergebnis nach Steuern	**247**	**722**
Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche in €	4,62	5,30
Ausschüttung je Aktie in €*	2,30	2,00

* 2011: Dividendenvorschlag.

Das Ergebnis vor Steuern der MAN Gruppe lag im Jahr 2011 mit 1 122 Mio € auf Vorjahresniveau (1 125 Mio €).

Darin wirkten sich die Ergebnisse aus der Kaufpreisallokation im Rahmen des im Jahre 2009 erfolgten Erwerbs von MAN Latin America mit –99 Mio € sowie aus der Ende 2009 erworbenen Beteiligung an Sinotruk mit –10 Mio € aus. Zur langfristig besseren Vergleichbarkeit sind die Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen nicht Bestandteil des Operativen Ergebnisses.

Das Ergebnis aus Sondervorgängen, die ebenfalls nicht Bestandteil des Operativen Ergebnisses sind, betrug im Geschäftsjahr 2011 insgesamt –118 Mio €.

Zwei Änderungen der Bewertung der Beteiligung an Scania wirkten mit insgesamt –182 Mio €. Seit dem 5. Januar 2011 wird diese Beteiligung nicht mehr nach der Equity-Methode bilanziert, sondern als Finanzbeteiligung. Aus dieser Umklassifizierung resultierte im 1. Quartal 2011 ein Ergebnis von +495 Mio €. Gegenläufig führte die Marktbewertung der Anteile im 4. Quartal 2011 zu einer Abwertung von –677 Mio €.

Im Zusammenhang mit der Untersuchung von möglichen Unregelmäßigkeiten bei der Übergabe von Viertakt-Schiffsdieselmotoren im Bereich MAN Diesel & Turbo wurden Rückstellungen in Höhe von 65 Mio € für etwaige Nachrüstlösungen an Bord sowie Aufwendungen für Spezialisten, die im Zusammenhang mit der Untersuchung beauftragt wurden, gebildet.

Der Übertrag von Vermögenswerten in das Joint Venture mit Rheinmetall führte zu einem einmaligen Ergebnis von 111 Mio €. Weiterhin wirkten Wertaufholungen von At-equity-Beteiligungen mit 25 Mio €. Schließlich wurden anteilig Kostenzusagen in Höhe von 7 Mio € für die Einrichtung einer Beschäftigungsgesellschaft bei manroland ausgesprochen.

Das Zinsergebnis von –134 Mio € enthält neben den Zinsen aus Bankguthaben und -verbindlichkeiten auch den Zinssaldo aus Pensionen. Die Verbesserung des Zinsergebnisses um 24 Mio € resultierte im Wesentlichen aus höheren Zinserträgen gegenüber dem Vorjahr.

Der Steueraufwand der MAN Gruppe stieg um 96 Mio € auf 434 Mio €. Die Steuerquote betrug damit 38,6 % (30,0 %). Der Anstieg ergibt sich vor allem aus aperiodischen Steuern sowie aus steuerlich nicht wirksamen Bewertungen der Finanzbeteiligungen, insbesondere der Scania-Beteiligung.

Im Ergebnis der aufgegebenen Geschäftsbereiche wirkten im Wesentlichen die mit IPIC und MPC geschlossenen Vereinbarungen zur Veräußerung von Ferrostaal mit –434 Mio €. Die Neubewertung von potenziellen Verpflichtungen aus der 2006 erfolgten Unternehmensveräußerung von manroland belastete das Ergebnis mit 7 Mio €.

Das Ergebnis nach Steuern der MAN Gruppe erreichte 247 Mio € und lag damit 475 Mio € unter dem Vorjahresergebnis von 722 Mio €. Das Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche verringerte sich um 0,68 € von 5,30 € auf 4,62 €. Bereinigt um das Ergebnis aus Sondervorgängen und ohne Kaufpreisallokationen verbesserte sich das Ergebnis je Aktie von 3,38 € auf 5,78 €.

Vor diesem Hintergrund schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der MAN SE der Hauptversammlung die Ausschüttung einer Dividende von 2,30 € je dividendenberechtigte Aktie (2,00 €) 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 Relation zum Jahresdurchschnitt des eingesetzten Kapitals (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 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 dem ROS wird für die MAN Gruppe als Komponente der erfolgsbezogenen Vergütung der Führungskräfte die Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ (ROCE – WACC) verwendet. Diese entspricht der Differenz zwischen dem ROCE und dem gewichteten Kapitalkostensatz „Weighted Average Cost of Capital“ (WACC).

Die Mitglieder des Vorstands der MAN SE erhalten eine auf den geschäftlichen Erfolg ausgerichtete, einmal jährlich gezahlte Tantieme. Die Zielerreichung wird anhand der Kennzahl ROE und der Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ 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 gewichteten Kapitalkostensatz von 10 % liegt. Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles wird eine Umsatzrendite von 8,5 % 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. 2011 verzeichnete MAN ein negatives Ergebnis aus Sondervorgängen in Höhe von insgesamt –118 Mio €, das sich im EBIT, nicht aber im Operativen Ergebnis auswirkte. Im Vorjahr wurde ein positives Ergebnis aus Sondervorgängen von 357 Mio € ausgewiesen.

Umsatzrendite ROS

%	2011	2010
Commercial Vehicles	7,7	5,0
Power Engineering	12,8	11,8
MAN Gruppe	**9,0**	**7,1**

Die MAN Gruppe hat 2011 die Umsatzrendite von 7,1 % auf 9,0 % gesteigert und konnte damit die positiven Effekte der Konjunkturerholung der Weltmärkte nutzen. Der Bereich MAN Truck & Bus erwirtschaftete einen ROS in Höhe von 6,3 %, während MAN Latin America einen ROS von 11,2 % erzielte. MAN Diesel & Turbo erreichte eine Umsatzrendite von 12,7 % und Renk einen ROS von 13,6 %.

Kapitalrendite ROCE

Mio €	2011	2010
Eigenkapital	**5 590**	**5 990**
Pensionen	378	226
Finanzverbindlichkeiten	3 170	2 849
	9 138	**9 065**
Nicht durch Eigenkapital von MAN Finance finanziertes Geschäftsvolumen	–2 539	–2 075
Wertpapiere und Flüssige Mittel	–958	–1 071
Capital Employed der MAN Gruppe am 31. Dezember	**5 641**	**5 919**
Capital Employed der MAN Gruppe im Jahresdurchschnitt	**6 071**	**5 933**
Operatives Ergebnis	**1 483**	**1 035**
ROCE in %	**24,4**	**17,4**

Die Kapitalrendite ROCE setzt das Operative Ergebnis in Beziehung zum Jahresdurchschnitt des eingesetzten Kapitals (Capital Employed).

Das Capital Employed wird für die Ebene der MAN Gruppe 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).

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 17,4 % im Vorjahr auf 24,4 %.

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 dem Fremdkapitalkostensatz. Dabei wird der Eigenkapitalkostensatz entsprechend dem Capital Asset Pricing Model (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 2011 wird ein Kapitalkostensatz von 10,0 % angesetzt. Die Größe „Delta zu Kapitalkostensatz", die sich aus der Differenz von ROCE und WACC ergibt, liegt für 2011 bei 14,4 %.

Eigenkapitalrendite ROE

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

Mio €	2011	2010
Eigenkapital der MAN Gruppe am 31. Dezember	5 590	5 990
Eigenkapital der MAN Gruppe im Jahresdurchschnitt	6 037	5 453
Ergebnis vor Steuern (EBT)*	681	1 060
ROE in %	**11,3**	**19,4**

* Ergebnis vor Steuern unter zusätzlicher Berücksichtigung von Ergebniseffekten aufgegebener Geschäftsbereiche.

Im Geschäftsjahr 2011 sank die Eigenkapitalrendite ROE der MAN Gruppe von 19,4 % auf 11,3 %. In der für die ROE-Berechnung relevanten Ergebnisgröße wurde die deutliche Verbesserung des Operativen Ergebnisses durch das negative Ergebnis aus Sondervorgängen und das negative Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche überkompensiert.

Finanzlage

Free Cashflow wachstumsbedingt negativ; höhere Mittelbindung und gestiegene Investitionen bei verbessertem Ergebnis

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 sowie jederzeitige Liquidität und kommuniziert für die gesamte MAN Gruppe mit den Kapitalmärkten. Der Vorstand der MAN SE verantwortet für die MAN Gruppe die ordnungsgemäße Durchführung aller finanzwirtschaftlichen Transaktionen sowie den Einsatz eines geeigneten finanziellen Risikomanagementsystems.

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

Zur Sicherstellung jederzeitiger Liquidität werden geeignete Finanzierungsinstrumente, Garantiezusagen und andere Rahmenvereinbarungen eingesetzt, die den verlässlichen Zugang zu Fremd- und Eigenkapitalmärkten sowie Finanzinstitutionen ermöglichen. Wichtigstes Ziel in diesem Zusammenhang ist, dass der MAN Gruppe 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 insbesondere aus Währungs- oder Rohstoffpreisschwankungen und Zinsänderungen. 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 sowie die Kapitalstruktur der Gruppe dynamisch dem Bedarf angepasst und Finanzrisiken unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten bestmöglich transferiert werden.

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 Flüssigen Mitteln und Wertpapieren abzüglich Finanzverbindlichkeiten ergibt.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit betrug –637 Mio € nach –374 Mio € im Vorjahr. Weitere Informationen zur Investitionstätigkeit finden sich im Kapitel „Investitionen“.

Die MAN Gruppe erwirtschaftete im abgelaufenen Geschäftsjahr einen negativen Free Cashflow von –119 Mio €. Im Industriellen Geschäft wurde ein Free Cashflow von 333 Mio € nach 1 114 Mio € im Vorjahr erreicht.

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

	MAN Konzern		Industrielles Geschäft		Finanzdienstleistungen	
Mio €	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Nettoliquidität/-verschuldung zu Beginn des Geschäftsjahres	**–1 778**	**–2 634**	**80**	**–822**	**–1 858**	**–1 812**
Cash Earnings	1 094	815	1 090	861	4	–46
Veränderung Nettomittelbindung fortgeführter Bereiche	–576	612	–126	641	–450	–29
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	**518**	**1 427**	**964**	**1 502**	**–446**	**–75**
Cashflow aus der Investitionstätigkeit fortgeführter Bereiche	–637	–371	–631	–385	–6	14
Cashflow aus der Investitionstätigkeit aufgegebener Bereiche	–	–3	–	–3	–	–
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	**–637**	**–374**	**–631**	**–388**	**–6**	**14**
Free Cashflow	**–119**	**1 053**	**333**	**1 114**	**–452**	**–61**
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit der Nettoliquidität/-verschuldung	**–297**	**–40**	**–347**	**–71**	**50**	**31**
Zahlungswirksame Veränderungen der Nettoliquidität/-verschuldung	**–416**	**1 013**	**–14**	**1 043**	**–402**	**–30**
Sonstige Veränderungen der Nettoliquidität/-verschuldung	–18	–157	–24	–141	6	–16
Nettoliquidität/-verschuldung am Ende des Geschäftsjahres	**–2 212**	**–1 778**	**42**	**80**	**–2 254**	**–1 858**

Die Cash Earnings der MAN Gruppe haben sich ergebnisbedingt um gut ein Drittel auf 1 094 Mio € erhöht. Im Industriellen Geschäft wurde dabei ein Wert von 1 090 Mio € nach 861 Mio € im Vorjahr erwirtschaftet. Die Nettomittelbindung der MAN Gruppe erhöhte sich infolge des kräftigen Unternehmenswachstums um 576 Mio €. Der deutliche Anstieg der Vorräte um 692 Mio € und volumenbedingt um 542 Mio € höhere Forderungen konnten nur teilweise durch höhere Anzahlungen und Verbindlichkeiten kompensiert werden. Dies spiegelt sich in einem reduzierten, aber deutlich positiven Cashflow aus der Geschäftstätigkeit von 964 Mio € im Industriellen Geschäft und in der MAN Gruppe insgesamt von 518 Mio € wider.

Free Cashflow nach Geschäftsfeldern

Mio €	2011	2010
Commercial Vehicles	–339	552
Power Engineering	270	763
Sonstige/Konsolidierung	–50	–262
MAN Gruppe	**–119**	**1 053**

Der Free Cashflow des Geschäftsfelds Commercial Vehicles betrug –339 Mio €. Davon resultierten 159 Mio € aus dem operativen Nutzfahrzeuggeschäft von MAN Truck & Bus, während die absatzgetriebene starke Ausweitung des Finanzierungsgeschäfts den Cashflow mit –452 Mio € belastete. Wegen des bewusst vorgenommenen Aufbaus von Beständen vor der Umstellung auf den Emissionsstandard Euro V in Brasilien belastete MAN Latin America trotz seines hohen Ergebnisses den Free Cashflow des Geschäftsfelds mit –46 Mio €.

Der Free Cashflow des Geschäftsfelds Power Engineering belief sich auf 270 Mio € (763 Mio €). Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr resultiert im Wesentlichen aus einer wachstumsbedingt erhöhten Mittelbindung sowie aus Auszahlungen, für die bereits im Vorjahr projektspezifische Vorsorgen gebildet wurden.

Die Nettoverschuldung der MAN Gruppe hat sich um 434 Mio € auf –2 212 Mio € (–1 778 Mio €) erhöht. Das Industrielle Geschäft war mit einer Nettoliquidität von 42 Mio € (Vorjahr 80 Mio €) weiterhin schuldenfrei. Bei den Finanzdienstleistungen stieg die Nettoverschuldung aus der Refinanzierung ihres gewachsenen Geschäftsvolumens auf –2 254 Mio € (–1 858 Mio €).

Die Nettoverschuldung der MAN Gruppe setzte sich zusammen aus Flüssigen Mitteln von 957 Mio € (1 057 Mio €) und Wertpapieren von 1 Mio € (14 Mio €) abzüglich Finanzverbindlichkeiten von 3 170 Mio € (2 849 Mio €). Dieser Anstieg war hauptsächlich durch die Ausweitung der Absatzfinanzierung bei Commercial Vehicles getrieben. Zum weiteren Inhalt der Finanzverbindlichkeiten siehe „Konzernanhang".

Finanzierung der MAN Gruppe

Das operative Geschäft der MAN Gruppe wurde im Jahr 2011 in hohem Maße aus dem Free Cashflow finanziert. Für die Fremdkapitalbeschaffung besteht neben bilateralen Linien mit Finanzinstituten eine variabel verzinsliche syndizierte Kreditlinie über 1,5 Mrd €, die von einem Konsortium von 23 Banken bis Dezember 2015 zugesagt ist. Diese Linie wurde im Dezember 2010 abgeschlossen und ersetzt die bis dahin existierende syndizierte Kreditlinie mit einer Laufzeit bis Dezember 2011. Die syndizierte Kreditlinie wurde bislang – ebenso wie die vorangegangene Fazilität – nie gezogen und steht somit als Liquiditätsreserve zur Verfügung.

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

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

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

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

Die folgende Tabelle zeigt das derzeitige Kreditrating für MAN:

Ratingagentur	Langfristig	Kurzfristig
Standard & Poor's	A–/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, entweder einzeln oder gemeinschaftlich, die Kontrolle über die MAN SE oder die Mehrheit der Stimmrechte an der MAN SE erwerben. Der am 9. November 2011 vollzogene mehrheitliche Erwerb der MAN SE durch die Volkswagen AG war von dieser Regelung ausgenommen.

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

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

Vermögens- und Kapitalstruktur

	MAN Konzern		Industrielles Geschäft		Finanzdienstleistungen	
Mio €	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	3 974	3 978	3 966	3 974	8	4
Beteiligungen	2 089	2 136	2 087	2 131	2	5
Vermietete Erzeugnisse	2 303	1 755	1 366	1 111	937	644
Steuern	1 195	1 292	1 161	1 264	34	28
Vorräte	3 513	2 852	3 443	2 785	70	67
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2 331	1 982	2 258	1 936	73	46
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1 485	1 333	–	–	1 485	1 333
Zur Veräußerung bestimmte Vermögenswerte	–	139	–	139	–	–
Übrige lang- und kurzfristige Vermögenswerte	822	893	768	859	54	34
Finanzmittel	958	1 071	938	1 031	20	40
Aktiva	**18 670**	**17 431**	**15 987**	**15 230**	**2 683**	**2 201**
Eigenkapital	5 590	5 990	5 446	5 864	144	126
Pensionen	378	226	377	225	1	1
Finanzverbindlichkeiten	3 170	2 849	2 059	1 993	1 111	856
Interne Finanzierung	–	–	–1 163	–1 042	1 163	1 042
Rückstellungen	2 194	2 118	2 190	2 114	4	4
Erhaltene Anzahlungen	823	762	820	759	3	3
Steuern	1 347	1 383	1 294	1 351	53	32
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2 324	1 981	2 186	1 882	138	99
Übrige lang- und kurzfristige Verbindlichkeiten	2 844	2 122	2 778	2 084	66	38
Passiva	**18 670**	**17 431**	**15 987**	**15 230**	**2 683**	**2 201**

Industrielles Geschäft

Die Sachanlagen und Immateriellen Vermögenswerte lagen mit 3 966 Mio € nahezu auf dem Niveau zum 31. Dezember 2010 (3 974 Mio €). Die vorgenommenen Maßnahmen konzentrierten sich auch im Jahr 2011 auf Ersatz- und Erhaltungsinvestitionen. Gleichzeitig wurde in die Verbesserung der Produktivität und Qualität sowie wachstumsbedingt in Kapazitätserweiterung an verschiedenen Standorten investiert. Die Nettoreduzierung der Beteiligungen reflektiert hauptsächlich den niedrigeren Marktwert der Scania-Beteiligung Ende Dezember 2011 im Vergleich zum Buchwert zum 31. Dezember 2010. Die Anteile an Scania wurden bis Anfang Januar 2011 nach der Equity-Methode bilanziert. Für weiterführende Informationen siehe „Konzernanhang".

Die Position Vermietete Erzeugnisse erhöhte sich zum 31. Dezember 2011 auf 1 366 Mio €. Der Anstieg um 255 Mio € im Vergleich zum Vorjahr ist auf die Erstkonsolidierung von zwei Gesellschaften sowie auf ein höheres Volumen von Verkäufen mit Rückkaufverpflichtungen bei MAN Truck & Bus zurückzuführen.

Die starke Erhöhung der Vorräte von 2 785 Mio € zum 31. Dezember 2010 auf 3 443 Mio € Ende 2011 infolge des gestiegenen Geschäftsvolumens betrifft sowohl das Geschäftsfeld Commercial Vehicles als auch Power Engineering. Auch die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich volumenbedingt um 322 Mio € im Jahresverlauf. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen stiegen bedingt durch die erhöhte Produktion um 304 Mio € gegenüber dem Vorjahr. Die Erhöhung der erhaltenen Anzahlungen fiel dagegen mit 61 Mio € moderat aus.

Die übrigen lang- und kurzfristigen Verbindlichkeiten nahmen zum 31. Dezember 2011 auf 2 778 Mio € von 2 084 Mio € im Vorjahr zu. Diese Veränderung zum Vorjahr enthält vor allem die Ende November 2011 eingegangenen Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Veräußerung von Ferrostaal und der gleichzeitigen Beilegung der Rechtsstreitigkeiten mit IPIC.

Das Eigenkapital des Industriellen Geschäfts reduzierte sich gegenüber dem 31. Dezember 2010 um 418 Mio €. Diese Entwicklung ist insbesondere auf die mit IPIC und MPC geschlossenen Vereinbarungen zur Veräußerung von Ferrostaal, die das Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche stark belasteten, sowie auf die versicherungsmathematischen Verluste aus Pensionen und die negativen Unterschiede aus der Währungsumrechnung zurückzuführen. Das niedrigere Eigenkapital einerseits und das nahezu unveränderte Anlagevermögen (Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Beteiligungen) andererseits führten zu einem leichten Absinken der Deckung des Anlagevermögens durch Eigenkapital um 6 %-Punkte (96 % auf 90 %). Die Eigenkapitalquote des Industriellen Geschäfts beläuft sich auf 34,1 % (38,5 %). In der MAN Gruppe insgesamt betragen die Anlagendeckung 92 % (98 %) und die Eigenkapitalquote 29,9 % (34,4 %).

Finanzdienstleistungen

Bei den Finanzdienstleistungen hat sich die Bilanzsumme infolge des gestiegenen Absatzes und der damit einhergehenden Ausweitung des Finanzierungsgeschäfts von 2,2 Mrd € auf 2,7 Mrd € erhöht. Die Refinanzierung erfolgt mit 1 111 Mio € (856 Mio €) extern und mit 1 163 Mio € (1 042 Mio €) konzernintern.

Nicht bilanziertes Vermögen

Im Rahmen außerbilanzieller Finanzierungsinstrumente nutzt MAN Forderungsprogramme, insbesondere zur Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts. Für weiterführende Informationen wird auf „Finanzierung der MAN Gruppe“ sowie auf den „Konzernanhang“ verwiesen.

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 gemäß § 4 Abs. 2 Satz 2 der Satzung ausgeschlossen.

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

Die Stammaktien sind stimmberechtigt. Den Vorzugsaktien steht grundsätzlich kein Stimmrecht zu. Dies gilt gemäß § 140 Abs. 2 AktG nicht, wenn der Vorzugsbetrag in einem Jahr nicht oder nicht vollständig gezahlt und der Rückstand im nächsten Jahr nicht neben dem vollen Vorzug dieses Jahres nachgezahlt wird. In diesem Fall haben die Vorzugsaktionäre ein Stimmrecht, bis die Rückstände nachgezahlt sind, und die Vorzugsaktien sind bei der Berechnung einer nach dem Gesetz oder der Satzung erforderlichen Kapitalmehrheit zu berücksichtigen. Den Vorzugsaktionären steht zudem ein Stimmrecht gemäß § 141 Abs. 1, Abs. 2 Satz 1 in Verbindung mit Abs. 3 AktG zu. Danach ist ein zustimmender Sonderbeschluss der Vorzugsaktionäre erforderlich, wenn ein Beschluss der Hauptversammlung gefasst wird, durch den der Gewinnvorzug aufgehoben oder beschränkt wird oder der die Ausgabe von Vorzugsaktien vorsieht, die bei der Verteilung des Gewinns oder des Gesellschaftsvermögens den bestehenden Vorzugsaktien ohne Stimmrecht vorgehen oder gleichstehen.

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

Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung der Aktien betreffen

Neben Beschränkungen des Stimmrechts für Vorzugsaktien und nach gesetzlichen Bestimmungen, etwa gemäß § 136 AktG, gibt es keine der MAN SE bekannten Stimmrechtsbeschränkungen. Entsprechendes gilt für die Übertragung von Aktien, dies mit der Ausnahme, dass für Aktien, die Vorstände, einzelne Geschäftsführer und sonstige Begünstigte der MAN-Unternehmen im Rahmen des MAN-Aktienprogramms (MAP) erhalten haben, Sperrfristen gelten. Zu Einzelheiten wird auf die Darstellung im Vergütungsbericht verwiesen.

Beteiligungen am Kapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten

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

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

Die Volkswagen Aktiengesellschaft hat der MAN SE am 11. Mai 2011 nach § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der Volkswagen Aktiengesellschaft am 9. Mai 2011 die Grenze von 30 % überschritten hat und zu diesem Zeitpunkt 30,47 % betrug. Des Weiteren haben uns die Porsche Automobil Holding SE sowie deren kontrollierende Gesellschafter am 11. bzw. 12. Mai 2011 nach § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass diese Beteiligung der Volkswagen Aktiengesellschaft von 30,47 % auch der Porsche Automobil Holding SE sowie deren kontrollierenden Gesellschaftern zugerechnet wird.

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

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

Ernennung und Abberufung der Vorstandsmitglieder, Satzungsänderungen

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

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

Befugnisse des Vorstands, insbesondere zur Aktienausgabe 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 Wandelschuldverschreibungen oder den Inhabern von Optionsschuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder ihren Konzerngesellschaften ausgegeben wurden oder werden, ein Bezugsrecht auf neue Aktien in dem Umfang einzuräumen, wie es ihnen nach Ausübung ihres Wandlungs- oder Optionsrechts zustehen würde, hätten sie zuvor ihr Wandlungs- oder Optionsrecht ausgeübt bzw. im Falle der Wandlungspflicht die Wandlung vollzogen (Verwässerungsschutz); und/oder

(ii) wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis um nicht mehr als 5 % unterschreitet und die 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 Ermächtigung bis zum Zeitpunkt ihrer Ausnutzung ausgegeben oder veräußert wurden. Auf die vorgenannte Zehnprozentgrenze sind ebenfalls Aktien anzurechnen, die aufgrund von zum Zeitpunkt der Ausnutzung entsprechend dieser Vorschrift ausgegebenen Schuldverschreibungen mit Wandlungs- oder Optionsrecht bzw. mit Wandlungspflichten ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind; und/oder

(iii) um etwaig benötigte Spitzenbeträge zur Abrundung des Kapitals zu verwerten; und/oder

(iv) um hinsichtlich eines Teilbetrags des Genehmigten Kapitals 2010 von bis zu 4 000 000 € neue Aktien gegen Bareinlagen an Arbeitnehmer mit Führungsverantwortung (Führungskräfte) der Gesellschaft und/oder von Konzerngesellschaften auszugeben. Dabei kann auch vorgesehen werden, dass die zu leistende Einlage nach Maßgabe des § 204 Abs. 3 AktG gedeckt wird.

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

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

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

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

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

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

(i) sofern der Ausgabepreis für die Schuldverschreibung ihren nach anerkannten finanzmathematischen Methoden ermittelten theoretischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet. Zudem gilt der Bezugsrechtsausschluss i. S. d. § 86 Abs. 3 Satz 4 AktG nur für Schuldverschreibungen mit Rechten auf Aktien, auf die ein anteiliger Betrag des Grundkapitals von insgesamt nicht mehr als 10 % des Grundkapitals entfällt. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die in direkter oder entsprechender Anwendung dieser Vorschrift aufgrund von anderen Ermächtigungen während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zum Zeitpunkt ihrer Ausnutzung ausgegeben oder veräußert wurden bzw. auszugeben sind;

(ii) soweit dies zum Ausgleich von Spitzenbeträgen erforderlich ist, die sich aufgrund des Bezugsverhältnisses ergeben;

(iii) um den Inhabern von Schuldverschreibungen mit bestehenden Wandlungs-/Optionsrechten auf bzw. Pflichten zur Wandlung in Aktien der Gesellschaft zur Vermeidung von Verwässerungen des wirtschaftlichen Werts dieser Rechte ein Bezugsrecht in dem Umfang zu gewähren, wie es ihnen zustehen würde, hätten sie zuvor ihr Wandlungs- oder Optionsrecht ausgeübt bzw. im Falle der Wandlungspflicht die Wandlung vollzogen.

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

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

Aktienrückkauf

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

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

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

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

(i) wenn die erworbenen eigenen Stammaktien zu einem Preis veräußert werden, der den Börsenkurs nicht wesentlich unterschreitet; und/oder

(ii) soweit diese als Gegenleistung im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses oder für den Erwerb von Unternehmen oder Beteiligungen an Unternehmen oder von Wirtschaftsgütern von Unternehmen verwendet werden; und/oder

(iii) soweit diese zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder von Wandlungspflichten, die von der Gesellschaft oder einer Konzerngesellschaft bei der Ausgabe von Schuldverschreibungen begründet wurden, verwendet werden. Insgesamt dürfen die aufgrund dieser Ermächtigung übertragenen Aktien 10 % des Grundkapitals nicht übersteigen, sofern sie zur Erfüllung von Wandlungs- oder Optionsrechten bzw. von Wandlungspflichten, die in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG begründet wurden, verwendet werden. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die in direkter oder entsprechender Anwendung dieser Vorschrift während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zum Zeitpunkt der Verwendung ausgegeben oder veräußert wurden. Ebenfalls anzurechnen sind Aktien, die aufgrund von zum Zeitpunkt der Verwendung entsprechend dieser Vorschrift ausgegebenen Schuldverschreibungen mit Wandlungs- oder Optionsrechten bzw. mit Wandlungspflichten ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind; und/oder

(iv) soweit die eigenen Stammaktien zur Erfüllung von Zusagen von Aktientantiemen an Arbeitnehmer mit Führungsverantwortung (Führungskräfte) der Gesellschaft und/oder Konzernunternehmen verwendet werden.

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

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

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

Forschung und Entwicklung

Innovation ist ein Schlüssel für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit; dafür investiert MAN über 4 % des Umsatzes in F&E

Als einer der international führenden Hersteller von Nutzfahrzeugen, Dieselmotoren und Turbomaschinen nimmt MAN seine Verantwortung aktiv an, nachhaltige und effiziente Mobilitätslösungen heute und in der Zukunft bereitzustellen. Zahlreiche externe Studien zeigen, dass das internationale Transport- und Verkehrsaufkommen weiter deutlich ansteigen wird und zugleich knapper werdende Rohstoffe den Personen- und Warentransport deutlich verteuern. Damit ist die Transportbranche gefordert, den Energieverbrauch je transportierte Tonne Güter zu senken und Antriebssysteme zu entwickeln, die künftig vermehrt nichtfossile und regenerierbare Kraftstoffe nutzen. MAN investiert stetig in den Ausbau der Entwicklungskapazitäten, um sich diesen Anforderungen zu stellen, die Entwicklung mit Innovationen voranzutreiben und damit seine Position als Technologieführer im Bereich Nutzfahrzeug- und Industriemotoren sowie Turbomaschinen zu festigen.

Emissionsreduktion

Ab 1. Januar 2014 müssen alle neu zugelassenen Nutzfahrzeuge in Europa die Abgasnorm Euro VI erfüllen. Die fortschreitende Verschärfung der Abgasnormen stellt hohe Anforderungen an die Hersteller, da die konkurrierenden Ziele der Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs und die Senkung der Schadstoffemissionen in Einklang gebracht werden müssen. Zur Erfüllung der Abgasnorm Euro VI muss beispielsweise der Grenzwert für Partikel im Abgas um insgesamt 98,6 % gegenüber der im Jahr 1990 eingeführten Abgasnorm Euro 0 gesenkt werden, bei Stickoxiden beträgt die notwendige Reduktion 97,2 %.

Die für die Abgasnorm Euro VI notwendigen Schlüsseltechnologien AGR (Abgasrückführung) und SCR (Selektive Katalytische Reduktion) sind bei MAN bereits seit vielen Jahren erfolgreich in Nutzfahrzeugen im Serieneinsatz. Diese beiden Schlüsseltechnologien müssen zur Erfüllung der Abgasnorm Euro VI erstmals kombiniert werden. MAN hat erste Euro-VI-Stadtbusse bereits auf der Busmesse in Kortrijk 2011 präsentiert und wird auf der IAA Nutzfahrzeuge Messe Hannover 2012 die entsprechenden Lkw-Motoren vorstellen. Damit erhält der Kunde über die gesamte Produktpalette besonders umweltfreundliche Fahrzeuge und leistet mit dem Kauf eines Euro-VI-Fahrzeugs seinen Beitrag für einen nachhaltigen Gütertransport bzw. für eine besonders umweltfreundliche Personenbeförderung.

Verbrauchsreduzierung

Über die Abgasnorm Euro VI hinaus liegt die Hauptherausforderung der Nutzfahrzeugentwicklung in der Erhöhung der Effizienz, also in der Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs je transportierter Tonne Güter. Da die Verbrennung von einem Liter fossilen Dieselkraftstoffs rund 2,6 Kilogramm CO_2 erzeugt, geht die Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs linear mit der Senkung der CO_2-Emissionen einher.

MAN entwickelt individuelle Strategien zur Kraftstoffreduzierung für das gesamte Produktportfolio. Insbesondere die Möglichkeiten zur Optimierung der Aerodynamik der Fernverkehrsfahrzeuge der Zukunft sind in die vielbeachtete und zukunftsweisende Studie Concept S von MAN eingeflossen. Allein durch seine aerodynamische Form verbraucht der MAN Concept S – in Verbindung mit einem entsprechend modifizierten Trailer – bis zu 25 % weniger Kraftstoff als ein vergleichbarer, konventionell gestalteter 40-Tonnen-Sattelzug. Dies entspricht einer Reduzierung der CO_2-Emissionen in gleicher Höhe. Voraussetzung für eine Realisierung wären jedoch Änderungen einiger Zulassungsbedingungen innerhalb der EU.

Für die Kunden von heute hat MAN erfolgreich das Fahrzeug MAN TGX EfficientLine auf den Markt gebracht, das die für den Fernverkehr sinnvollen und heute marktfähigen Luftwiderstands- und Nutzlast-Optimierungen bündelt. Das in der Praxis erreichte Sparpotenzial von bis zu 3 Litern Diesel je 100 km entspricht einer Senkung des Energieverbrauchs je transportierter Tonne um bis zu 10 %.

Weitere Potenziale in den spezifischen Transportsegmenten liegen u. a. in der Optimierung der logistischen Abläufe, beispielsweise der Flottenoptimierung durch Telematiksysteme, und in der Optimierung des Verkehrsflusses durch elektronische Fahrerassistenzsysteme und Car-to-Car-Kommunikation.

Die hochmodernen MAN-Dieselmotoren bleiben für viele Einsatzarten auch weiterhin die wirtschaftlichste Lösung im Vergleich zu anderen Antriebsarten. Dazu optimiert MAN konsequent alle wesentlichen Details an Motor, Getriebe und Achsen sowie die aerodynamischen Eigenschaften des Fahrzeugs.

Alternative Antriebskonzepte

Im Nutzfahrzeugbereich setzt MAN auf Hybridlösungen als Basistechnologie in allen Segmenten, von Stadtbussen und Verteiler-Lkw bis zu Fernverkehrs-Lkw. Die Hybridtechnologie spielt eine tragende Rolle bei der weiteren Effizienzsteigerung und Ressourcenschonung und wird den Weg zur Elektromobilität ebnen. Bei Hybridantrieben für Nutzfahrzeuge zählt MAN zu den Pionieren – bereits seit den 70er Jahren arbeiten die Ingenieure an verschiedenen Technologien, um durch die Rückgewinnung von Bremsenergie Kraftstoff und damit Emission von CO_2 einzusparen. Im Hybrid-Energiemanagement von MAN sitzt die Intelligenz des Systems – es steuert die Energieflüsse zwischen Dieselmotor, Elektromotor, Energiespeicher, Antriebsachse und Nebenaggregaten. Aufgrund der wachsenden Bedeutung der Hybridtechnologie hat MAN 2011 die F&E-Aktivitäten in diesem Bereich in einem neu geschaffenen Kompetenzzentrum gebündelt und personell verstärkt. Von der Forschung bis zur Serienentwicklung werden hier die Hybridaktivitäten in unterschiedlichen Produktsegmenten konzentriert.

Erfolgreiches Beispiel für die Umsetzung der Hybridstrategie ist der MAN Lion's City Hybrid, der seit 2010 als Serienfahrzeug auf dem Markt ist und in verschiedenen europäischen Metropolen erfolgreich als Linienbus eingesetzt wird. Der MAN Lion's City Hybrid verbraucht bis zu 30 % weniger Kraftstoff und erzeugt damit entsprechend weniger CO_2 als ein Stadtbus mit konventionellem Diesel-Antrieb. Im Verteilerverkehr wird der TGL Hybrid seit August 2011 bei Kunden im Feld erprobt und liefert wichtige Erfahrungswerte für die Optimierung von Hybridantrieben im Verteilerverkehr. MAN rechnet mittel- bis langfristig mit einer Kraftstoffeinsparung von bis zu 15 % im städtischen Verteilereinsatz durch den flächendeckenden Einsatz von hybridisierten Fahrzeugen.

Alternative Kraftstoffe

Die zunehmende Ressourcenknappheit und damit einhergehend steigende Preise werden den Einsatz von alternativen Kraftstoffen beschleunigen. Eine Alternative zum Dieselkraftstoff ist heute bereits Erdgas: In vielen Ländern der Erde liegt der Preis von Erdgas deutlich unter dem von Diesel. Stadtbusse mit Erdgasantrieb sind zuverlässige und wirtschaftliche Beispiele für einen modernen öffentlichen Nahverkehr, mit denen der Luftbelastung in Innenstädten noch wirkungsvoller als bisher begegnet und die Abhängigkeit vom Erdöl verringert werden kann.

Bei CNG (Compressed Natural Gas)-Bussen ist MAN Marktführer. Nahezu CO_2-neutral können diese Busse mithilfe von Bio-Erdgas betrieben werden. Das Biogas, das bei der Vergärung organischer Stoffe wie z. B. Grünabfälle, Speisereste oder Gülle entsteht, wird durch ein spezielles Aufbereitungsverfahren auf Erdgas-Qualität angehoben und kann anschließend problemlos in den serienmäßigen Erdgas-Motoren sauber verbrannt werden. Generell verbrennt Erdgas im Vergleich zu anderen fossilen Brennstoffen sauberer und sorgt damit für geringere Motor-Rohemissionen bei den Luftschadstoffen Kohlenmonoxid (–50 %), Kohlenwasserstoffe (–80 %), Stickoxide (–70 %) und Partikel (bis –99 %, jeweils gegenüber Dieselmotoren ohne Partikelfilter). Diesen Umstand machen sich Erdgas-Busse von MAN bereits seit mehreren Jahren zu Nutze und unterschreiten ohne aufwändige Abgasnachbehandlung den aktuell strengsten Emissionsstandard (EEV = Enhanced Environmentally Friendly Vehicle) in der EU deutlich.

Großdieselmotoren und Turbomaschinen

Emissionsreduktion ist auch bei den Produkten des Geschäftsfelds Power Engineering ein wesentlicher Treiber. MAN Diesel & Turbo feierte beispielsweise im Januar das Richtfest für ein neues Emissions-Testzentrum in Augsburg. Im Hinblick auf die Herausforderungen der Zukunft werden in der neuen Anlage verschiedene Möglichkeiten zur Emissionsreduzierung getestet, wie beispielsweise Katalysatortechnik, Abgasrückführung und Partikelfilterung. Die Ergebnisse aus den verschiedenen Tests fließen direkt zurück an die Entwicklungsabteilung und werden dort in optimierte Technologien umgesetzt.

Derzeit erfüllen alle Motoren von MAN Diesel & Turbo die aktuellen Emissionsanforderungen, aber auch hier werden die Grenzwerte in Zukunft noch einmal deutlich verschärft. So tritt z. B. bereits im Januar 2016 IMO Tier III in Kraft, die nächste Stufe der von der International Maritime Organization (IMO) vorgegebenen Grenzwerte für Emissionen im weltweiten Schiffsverkehr. Das bedeutet, dass Stickoxidemissionen in küstennahen Gewässern im Vergleich zum Jahr 2010 um 80 % gesenkt werden müssen.

Im Bereich Zweitaktmotoren erfüllt MAN Diesel & Turbo als weltweit erster Anbieter mit der zweiten Generation der innermotorischen Abgasrückführung sogar jetzt schon die erst ab 2016 geltende Abgasnorm IMO Tier III.

Bei MAN Diesel & Turbo steht die Markteinführung eines neuen Gasmotors der 10-MW-Klasse bevor. Weiterhin wurde eine von Grund auf neu entwickelte 6-MW-Gasturbine vorgestellt, die sich durch einen in dieser Leistungsklasse sehr guten Wirkungsgrad von weit über 30 % auszeichnet. Neben klimaschonendem und wirtschaftlichem Betrieb stand bei der Entwicklung beider Antriebe hohe Zuverlässigkeit im Vordergrund – entscheidende Kriterien für die Kaufentscheidung industrieller und kommunaler Energieversorger.

Zur Sicherung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit investiert MAN jedes Jahr einen deutlichen Anteil des Umsatzes in F&E. Im Jahr 2011 waren dies 4,5 %, das entspricht 740 Mio €.

Davon stammten 565 Mio € aus Eigenmitteln, das sind 76 % der konzernweiten F&E-Ausgaben. Die F&E-Ausgaben der MAN Gruppe wurden in den letzten fünf Jahren um durchschnittlich 14,3 % pro Jahr erhöht.

Die Mittel für auftragsgebundene F&E-Aktivitäten sowie für öffentlich geförderte Projekte beliefen sich auf 175 Mio €. Rund 47 % der Eigenmittel wurden in die Grundlagenforschung und die Entwicklung neuer Produkte investiert.

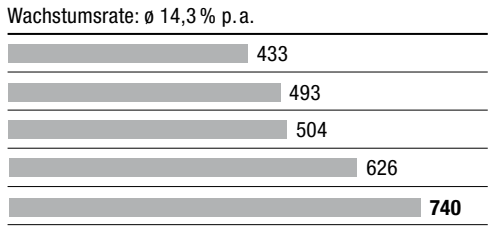
Im Jahr 2011 waren 4 443 Mitarbeiter mit Forschungs- und Entwicklungsaufgaben beschäftigt, nach 3 944 im Vorjahr.

Mio €	2011	2010
F&E-Ausgaben	**740**	**626**
F&E-Ausgaben der produzierenden Bereiche in % vom Umsatz	4,5	4,3
F&E-Eigenmittel	565	469
F&E-Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	4 443	3 944

F&E-Ausgaben nach Geschäftsfeldern

Mio €	2011	2010
Commercial Vehicles	403	328
Power Engineering	345	313
Konsolidierung	–8	–15
MAN Gruppe	**740**	**626**

Forschung und Entwicklung: Entwicklung der letzten 5 Jahre



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgegebene Geschäftsbereiche.

Investitionen

Gut 70 % höhere Investitionen für Zukunftsfähigkeit und Wachstum der MAN Gruppe

Im Geschäftsjahr 2011 erhöhte die MAN Gruppe die Investitionen auf 671 Mio € nach 396 Mio € im Vorjahr. Der Auslandsanteil bei den übrigen Investitionen lag mit 183 Mio € bei 29 %.

2011 wurden die Investitionen im Geschäftsfeld Commercial Vehicles mit 567 Mio € nach 283 Mio € im Vorjahr kräftig ausgeweitet. MAN Truck & Bus nahm notwendige Ersatz- und Erhaltungsinvestitionen vor und investierte in Produktivitäts- und Qualitätsverbesserung sowie in die Entwicklung neuer Produkte (z. B. Motoren, die die Abgasnorm Euro VI erfüllen). Zur Erschließung von Wachstumspotenzialen wurde u. a. in einen neuen Produktionsstandort in St. Petersburg und den Ausbau des Logistikzentrums in Salzgitter sowie in die Erweiterung des Vertriebs- und Servicenetzes investiert. Weiterhin hat MAN Truck & Bus im 2. Quartal 2011 die restlichen Anteile an der EURO-Leasing GmbH übernommen. Die Investitionen von MAN Latin America wurden durch die Umstellung auf die Abgasnorm Euro V und die technische Integration von Produkten und Komponenten mit MAN Truck & Bus getrieben. Ferner flossen Investitionen in die Kapazitätserweiterung des Produktionsstandorts Resende und die Hebung von Synergiepotenzialen mit MAN Truck & Bus.

Im Geschäftsfeld Power Engineering wurden im Jahr 2011 Investitionen von 117 Mio € nach 108 Mio € im Vorjahr vorgenommen. MAN Diesel & Turbo tätigte notwendige Ersatz- und Erhaltungsinvestitionen und investierte in Effizienzsteigerungen und Kapazitätserweiterungen der Produktionsstandorte sowie in das After Sales-Netzwerk. Zu den wichtigsten Projekten im Geschäftsjahr 2011 zählten die Investitionen zur Erfüllung zukünftiger Abgasnormen im Geschäftsbereich Engines & Marine Systems. Darüber hinaus wurde am Fertigungsstandort Changzhou in China im Mai 2011 die zweite Ausbaustufe in Betrieb genommen. Hier wurden Kapazitäten für die Herstellung von Komponenten für mehrere Geschäftsbereiche von MAN Diesel & Turbo und Renk aufgebaut bzw. zusammengeführt. Renk konzentrierte sich im Rahmen der Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen auf modernere Technologien in der Fertigung von Fahrzeuggetrieben und Spezialgetrieben. Zudem wurde in die Erweiterung des Augsburger Hochregallagers investiert. Bei den Spezialgetrieben wurde die Bearbeitungskapazität für Kernkomponenten der Offshore-Windkraftgetriebe erweitert, um die Serienproduktion von Windkraftgetrieben zu ermöglichen.

Investitionen

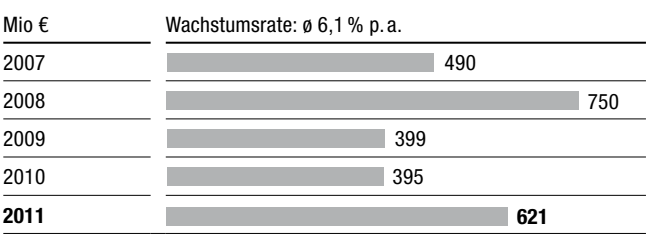
Mio €	2011	2010
in Sachanlagen und als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien	355	235
in Immaterielle Vermögenswerte	246	156
in Beteiligungen	70	5
Gesamt	**671**	**396**
davon Zuerwerb EURO-Leasing GmbH	50	–
davon Erwerb Sinotruk	–	1
davon übrige Investitionen	621	395
davon im Inland	438	264
davon im Ausland	183	131
Abschreibungen und Wertminderungen*	353	368
Investitionsquote in %	176	107

* Ohne Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen (2011: 99 Mio €, 2010: 99 Mio €) und ohne Abwertungen auf Beteiligungen von 677 Mio €.

Investitionen nach Geschäftsfeldern

Mio €	2011	2010
Commercial Vehicles	567	283
Power Engineering	117	108
Sonstige/Konsolidierung	–13	5
MAN Gruppe	**671**	**396**

Investitionen*: Entwicklung der letzten 5 Jahre



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgegebene Geschäftsbereiche.
* 2007 bis 2009 jeweils ohne Erwerb von Scania-Aktien, 2009 und 2010 ohne Erwerb von MAN Latin America und Sinotruk, 2011 ohne Zuerwerb EURO-Leasing.

Beschaffung

Weiterentwicklung des Einkaufsmanagements sichert eine optimierte Beschaffung

Materialaufwand nach Geschäftsfeldern

Mio €	2011	2010
Commercial Vehicles	7 674	6 329
Power Engineering	1 722	1 853
Sonstige/Konsolidierung	–82	–87
MAN Gruppe	**9 314**	**8 095**

Materialaufwand nach Geschäftsfeldern

% des Umsatzes	2011	2010
Commercial Vehicles	61	60
Power Engineering	43	44
Sonstige/Konsolidierung	–	–
MAN Gruppe	**57**	**55**

Das Beschaffungsvolumen der MAN Gruppe lag im Jahr 2011 mit rund 9,3 Mrd € (8,1 Mrd €) bei etwa 57 % des Umsatzes. Durch zunächst weiterhin steigende Rohstoffpreise im Jahr 2011 ergaben sich erhöhte Materialkosten. Die Seit- und Abwärtsbewegungen der Rohstoffpreise im 2. Halbjahr hingegen werden im nächsten Geschäftsjahr für eine Entspannung bei den Materialkosten sorgen. Die MAN Gruppe macht zunehmend von derivativen Sicherungsstrategien für Rohstoffe Gebrauch.

Soweit kartellrechtlich möglich, wurden im Laufe des Berichtsjahres Aktivitäten in der Zusammenarbeit mit Volkswagen und Scania angestoßen, bei denen erste Einsparungen erzielt wurden. In der neuen Konstellation sind bereits Arbeitsgruppen und Themen definiert, um weitere Erfolge zu realisieren.

Die Produkte der MAN Gruppe sind Spitzenprodukte und als solche Garanten für den Erfolg ihrer Marken. Dahinter stehen besondere Produkteigenschaften, die durch Zuverlässigkeit, Wirtschaftlichkeit und innovatives Design sowie durch technische Kompetenz, hohes Qualitäts- und Kostenbewusstsein erreicht werden. Derartige Spitzenleistungen sind ohne erstklassige Partner aus der Zulieferindustrie nicht möglich. Um ein solches Niveau zu halten und dem weiterhin bestehenden allgemeinen Insolvenzrisiko in der für die MAN Gruppe relevanten Zulieferindustrie entgegenzuwirken, sind sowohl die Auswahl als auch die fortlaufende Überwachung der Lieferanten von wesentlicher Bedeutung. Zur Sicherstellung der Versorgung und zur Minderung insolvenzbedingter Schäden verfolgt der Einkauf ein proaktives Risikomanagement, das zum Teil einen gezielten Ausbau einer mehrgleisigen Beschaffung (Dual Sourcing) beinhaltet.

In der MAN Gruppe wird das Produktionsmaterial grundsätzlich durch die spezialisierten Einkaufsabteilungen der Bereiche beschafft. So werden die speziellen Anforderungen der unterschiedlichen Geschäftsmodelle in den Geschäftsfeldern Commercial Vehicles und Power Engineering optimal berücksichtigt. Produktionsunabhängige Bedarfe werden warengruppenbezogen durch eine zentrale Einkaufsorganisation konzernweit beschafft. Das generiert Synergien durch Bündelungseffekte und durch Markt-Expertise für die einzelnen Warengruppen.

MAN Truck & Bus hat im Jahr 2011 die Funktionen „Forward Sourcing“ und „Global Sourcing & Cooperations“ weiter gestärkt, um sich für die Herausforderungen der aktuellen und zukünftigen Marktentwicklungen zu rüsten. Das „Forward Sourcing“ optimiert zu einem frühen Zeitpunkt einkaufsseitig die Materialkosten im Produktentstehungsprozess und verantwortet einen termingerechten und qualitativ hochwertigen Produktanlauf. Durch den Ausbau und die Nutzung globaler Beschaffungsquellen, auch „Global Sourcing“ genannt, unterstützt der Einkauf die internationalen Wachstumsziele des Unternehmens und trägt zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich bei.

Zur optimalen Unterstützung des weltweiten Baus von schlüsselfertigen Anlagen im Geschäftsbereich Power Plants bei MAN Diesel & Turbo wurden die Kompetenzen des Einkaufs ausgebaut – u.a. durch die Einführung kategoriespezifischer Verantwortungen in den Bereichen Bauleistungen, Montagen, Tankfarmen bis hin zur Inbetriebsetzung der Gesamtanlage. Auch der Bedarf an umweltschützenden Abgasreinigungsanlagen für die Großdieselmotoren der Geschäftsbereiche Engines & Marine Systems und Power Plants erfordert einen erheblichen Fokus im Einkauf. Nach umfangreichen Marktuntersuchungen schloss MAN Diesel & Turbo dazu mit Lieferanten auf Basis von Kooperationsverträgen langfristige Partnerschaften, um zukunftsweisende und nachhaltige Technologien auf dem Markt anbieten zu können.

Neben der bereits in 2010 eingeführten, gruppenweit gültigen Einkaufsrichtlinie für die Mitarbeiter erwartet MAN, dass auch Lieferanten verantwortungsvoll handeln und sich den Grundprinzipien des MAN Code of Conduct für Lieferanten verpflichten. Hierbei handelt es sich um Prinzipien der gesellschaftlichen Verantwortung, transparenter Geschäftsbeziehungen, des fairen Marktverhaltens sowie des Schutzes von Daten, Geschäftsgeheimnissen und Betriebsvermögen.

Mitarbeiter

Erfolgreiche Mitarbeiterumfrage 2011; Maßnahmenkatalog zur weiteren Verbesserung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit entwickelt

Mitarbeiter am 31.12.*

Anzahl	2011	2010
Inland	30 187	27 354
Ausland	22 355	20 315
Gesamt	**52 542**	**47 669**
Auslandsanteil in %	43	43

Mitarbeiter nach Geschäftsfeldern am 31.12.*

Anzahl	2011	2010
Commercial Vehicles	36 154	33 020
Power Engineering	16 052	14 337
Sonstige	336	312
MAN Gruppe	**52 542**	**47 669**

* Inklusive Leiharbeitnehmern.

Zahl der Mitarbeiter

Die MAN Gruppe beschäftigte am 31. Dezember 2011 einschließlich Leiharbeitnehmern 52 542 Mitarbeiter. Gegenüber dem Stand am 31. Dezember 2010 ist dies ein Zuwachs um 4 873 oder 10 %.

Bei den ausländischen Gesellschaften, deren Mitarbeiterzahl um 10 % auf 22 355 zunahm, arbeiten wie im Vorjahr 43 % der Mitarbeiter. Bei den inländischen Gesellschaften waren am Jahresende 30 187 Personen beschäftigt, das sind 2 833 mehr als ein Jahr zuvor. Am 31. Dezember 2011 waren in der MAN Gruppe 2 364 Leiharbeitnehmer tätig. Gegenüber dem Vorjahr (1 976) ist dies ein Anstieg um 388 oder 20 %.

Die Stammbelegschaft erhöhte sich von 45 693 im Vorjahr auf 50 178 am 31. Dezember 2011. Die Zahl der befristeten Arbeitsverhältnisse lag mit 2 581 am 31. Dezember 2011 um 27 % über dem Vorjahreswert von 2 035.

Mitarbeiterumfrage

Im Mai 2011 führte die MAN Gruppe die erste konzernweite Mitarbeiterbefragung unter 49 000 Mitarbeitern durch. Der Fragebogen wurde in 23 Sprachen übersetzt und 34 Ländern verteilt. Mit 80 % fiel die Rücklaufquote erfreulich hoch aus. Dank dieser hohen Beteiligung sind die Ergebnisse der Befragung sehr aussagekräftig und stellen eine gute Ausgangsbasis dar, um Stärken und Verbesserungspotenziale im Unternehmen zu identifizieren.

Ausgewertet wurden die Ergebnisse der Umfrage auf verschiedenen Ebenen, für die gesamte MAN Gruppe, für die Teilkonzerne sowie für einzelne Bereiche und Abteilungen. Jede Führungskraft, in deren Team mindestens fünf Personen an der Umfrage teilgenommen hatten, bekam einen eigenen Ergebnisbericht für ihr Team. Das Gesamtergebnis für die MAN Gruppe wurde in den Intranets veröffentlicht und allen Mitarbeitern kommuniziert.

Die konzernweit höchste Zustimmung erreichten Fragen zu folgenden Themen: Klarheit über die Erwartungen, die an den Mitarbeiter gestellt werden (79 %), respektvoller Umgang zwischen Mitarbeitern und direkten Vorgesetzten (77 %), Zusammenarbeit im Team (75 %) und Identifikation mit MAN als Arbeitgeber (66 %). Das MAN Management Board hat die Ergebnisse diskutiert und Verbesserungen identifiziert. Alle Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen werden die identifizierten Maßnahmen gemeinsam umsetzen, um die Kommunikation und Zusammenarbeit im Unternehmen weiter zu verbessern.

Führungskultur

Das Engagement und die Leistung der Mitarbeiter sind entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Die Basis dafür legt die Unternehmens- und Führungskultur der MAN Gruppe. Sie ist geprägt durch eine klare Orientierung an den Unternehmenswerten und der MAN-Vision.

Die MAN-Führungskultur stellt gezielt auf vier Führungsqualitäten ab: Kompetenz, Transparenz, Einsatz und Verhalten. Diese werden von den Führungskräften entsprechend den kulturellen Gegebenheiten ihres Umfelds verkörpert und vorgelebt. Die MAN-Führungskultur gibt den Führungskräften und allen Mitarbeitern weltweit eine klare Orientierung, wie sie sich verhalten sollen, was sie von ihren Kollegen erwarten können und wie die MAN Gruppe nach außen auftritt. Ziel ist eine vertrauensvolle Unternehmenskultur – die Basis für herausragende Leistungen eines jeden Mitarbeiters und damit für den Erfolg von MAN.

Seit 2010 sind diese vier Führungsqualitäten im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs bei MAN verankert, und ihr Umsetzungsgrad wird dabei kontinuierlich gemessen.

Qualifizierung der Führungskräfte

Um auch in Zukunft führend im Bereich Transport-Related Engineering zu sein, ist die MAN Gruppe auf vorbildliche und exzellent qualifizierte Führungskräfte angewiesen. Die Entwicklungsprogramme der MAN Executive Academy und internationaler Business Schools schaffen für unsere Mitarbeiter ideale Voraussetzungen für eine Weiterentwicklung der eigenen Fach- und Managementkompetenzen. Die gezielte Förderung des Nachwuchses trägt außerdem dazu bei, dass die meisten Führungspositionen mit eigenen Mitarbeitern besetzt werden können.

Attraktivität als Arbeitgeber

Mit der Employer Branding-Kampagne „Personalities Wanted“ positioniert sich MAN weltweit als attraktiver Arbeitgeber, um auch zukünftig qualifizierte Fachkräfte gewinnen zu können. Das Unternehmen fördert seit Jahrzehnten die besten Studenten der technischen und kaufmännischen Fachrichtungen an renommierten Universitäten wie beispielsweise der Technischen Universität München und der RWTH Aachen. Neben Stipendien bietet MAN den Studierenden durch Vorlesungsreihen und Projektarbeit Einblicke in die Praxis. Mehrere tausend Studenten absolvieren jährlich bei MAN ein Praktikum oder schreiben eine Studienarbeit. Im Rahmen des Förderkonzepts MAN Graduate Program können leistungsorientierte Absolventen tiefe Einblicke in verschiedene Tätigkeitsfelder des Unternehmens erhalten und werden so optimal auf spätere Anforderungen im Unternehmen vorbereitet. Mehr als 1 000 junge Menschen haben 2011 bei MAN eine Ausbildung begonnen.

Betriebliche Altersversorgung

Um den Lebensstandard im Ruhestand zu sichern, ist eine über die gesetzlichen Rentensysteme hinausgehende Vorsorge in der Regel von großer Bedeutung. Schon seit Langem beteiligt sich die MAN Gruppe an der Ruhestandsvorsorge ihrer Mitarbeiter durch die Gewährung landesspezifisch und marktgerecht ausgestalteter Pensionszusagen oder pensionsähnlicher Leistungen.

Für die Zeit nach dem aktiven Erwerbsleben erhalten inländische Mitarbeiter als eines der wesentlichen Elemente der Vergütungspolitik Leistungen aus einer modernen und attraktiven betrieblichen Altersversorgung. Diese bietet eine verlässliche Zusatzversorgung im Ruhestand sowie einen Risikoschutz für Invalidität und Todesfall im aktiven Arbeitsverhältnis. Die Mitarbeiter erhalten an ihre Bezüge gekoppelte Arbeitgeberbeiträge und haben darüber hinaus die Möglichkeit, durch – im Tarifbereich arbeitgebergeförderte – Entgeltumwandlungen zusätzlich Eigenvorsorge zu betreiben. Im Geschäftsjahr 2011 wurden die Möglichkeiten der Entgeltumwandlung weiter ausgebaut und bieten nun eine äußerst flexible Gestaltung der Eigenvorsorge.

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 (Life Cycle-Konzept). Die Wertentwicklung des Versorgungskapitals ist unmittelbar an den Kapitalmarkt geknüpft und wird durch einen Korb von Indizes und sonstigen geeigneten Parametern bestimmt.

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

Corporate Responsibility

Klare mittelfristige Zielvorgaben und fester Maßnahmenkatalog zur Unterstützung der strategischen Unternehmensziele etabliert, Klimastrategie verabschiedet

Corporate Responsibility (CR) ist integrierter Teil der Unternehmensstrategie der MAN Gruppe und fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Für die Handlungsfelder Integration, Umwelt, Ökonomie und Menschen hat das Unternehmen im CR-Programm Zielvorgaben bis zum Jahr 2015 definiert und Maßnahmen zu deren Erreichung festgelegt. Damit unterstützt die CR-Strategie die strategischen Ziele der MAN Gruppe.

Ergebnisse in den Handlungsfeldern

Integration: Durch die Integration von CR in die Strategien der Bereiche, die operativen Prozesse, Aus- und Weiterbildung sowie Personal- und Organisationsentwicklung baut die MAN Gruppe ihren Wettbewerbsvorteil aus. Dies wird durch einen systematischen Stakeholderdialog und eine offene Kommunikation unterstützt.

Im ersten CR-Bericht 2010 informierte die MAN Gruppe ihre Stakeholder über Fortschritte der Umsetzung der CR-Strategie sowie über nicht-finanzielle Leistungsindikatoren. Das Unternehmen richtete sich bei Erstellung des Berichts an den international anerkannten Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) aus und erreichte den Erfüllungsgrad B+. Weite Teile des CR-Berichts sowie ausgewählte nicht-finanzielle Leistungsindikatoren wurden von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft geprüft. Um die Erwartungen der Stakeholder einzubeziehen, führte die MAN Gruppe 2011 zum zweiten Mal eine internationale, webbasierte Stakeholderumfrage durch. Von etwa 500 ausgewählten Stakeholdern nahmen rund 40 % an der Befragung teil. Als größte Herausforderungen für den Konzern stuften die Befragten, wie im vergangenen Jahr, Ressourcenschonung (73 %) und Klimawandel (61 %) ein. Erstmalig hat MAN konzernweit auch 49 000 Mitarbeiter zu verschiedenen Themen befragt – darunter zu Führung, Vielfalt, Ethik, zu Werten und zur Verantwortung des Unternehmens. Die Beteiligung lag bei 80 %.

Um die Integration von CR in die operativen Prozesse zu steuern, erfasst und veröffentlicht die MAN Gruppe seit 2010 jährlich die Anzahl der Standorte, die durch Managementsysteme in den Bereichen Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz abgedeckt sind. Das Unternehmen strebt bis zum Jahr 2015 eine Zertifizierung aller europäischen Standorte und aller Standorte in den BRIC-Ländern nach der internationalen Umweltmanagementnorm ISO 14001 an.

Umwelt: Der Klimawandel ist eine der größten globalen Herausforderungen für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft – und damit auch für MAN. Auf den Transportsektor entfallen etwa 15 % der weltweiten CO_2-Emissionen, bis zum Jahr 2020 werden es 22 % sein. Der Konzern kommt dieser Verantwortung nach und hat eine gruppenweite Klimastrategie entwickelt, die der Vorstand der MAN SE Mitte 2011 freigab. Sie ist Teil der CR-Strategie und verfolgt gleichermaßen die Ziele der Unternehmensstrategie.

Sowohl an den Standorten als auch über die Produkte kann MAN einen wichtigen Beitrag zum Klimaschutz leisten. Der Konzern hat in der Klimastrategie das Ziel definiert, bis 2020 die CO_2-Emissionen an den Produktionsstandorten um 25 % zu senken (Basisjahr: 2008). Anhand nicht-finanzieller Leistungsindikatoren, wie den direkten und indirekten Emissionen, bemisst und berichtet die MAN Gruppe transparent ihren Fortschritt. Zusätzlich wurden die Klimaziele gruppenweit in den Prozess zur Definition von Zielen für Führungskräfte integriert.

Zur Erreichung der Klimaziele hat der Konzern Kerninitiativen entwickelt, die seit 2011 umgesetzt werden. Bis zu über 90 % der Emissionen entstehen in der Nutzungsphase der Produkte. Die größte Wirkung zur Verringerung der CO_2-Emissionen erzielt das Unternehmen somit über verbrauchsarme und effiziente Produkte. Eine Reduktion dieser CO_2-Emissionen um 20 % oder mehr ist eine der größten Aufgaben, denen sich MAN im Spannungsfeld von Regulierung und internationalem Wettbewerb stellt. Eine weitere Motivation dieses Entwicklungsziels ist der Vorteil, dass weniger Emissionen in der Nutzungsphase zugleich eine Verringerung der Total Cost of Ownership bedeuten und Ressourceneffizienz für die Kunden von MAN zunehmend zum Kaufkriterium geworden ist. Produkte mit geringem Energieverbrauch in der Nutzungsphase stellen einen Wettbewerbsvorteil dar.

Geringeren Ressourcenverbrauch als vergleichbare Lkw demonstrierten zwei MAN TGX EfficientLine-Sattelzüge im Rahmen der „Consistently Efficient"-Tour 2011 von MAN Truck & Bus. Eine Fahrt über 10 000 Kilometer durch 20 europäische Metropolen zeigte, dass mit besonders effizient ausgestatteten Lkw schon heute etwa 3 Liter Diesel pro 100 Kilometer eingespart werden können. Bei den hohen jährlichen Leistungen von Lkw im Fernverkehr von durchschnittlich 150 000 Kilometern und einer Nutzungsdauer von vier Jahren bedeuten 3 Liter Kraftstoffersparnis eine Einsparung von bis zu 47 Tonnen CO_2. Für diese Leistung erhielt der MAN TGX 18 400 die Auszeichnung „Green Truck 2011" von den Nutzfahrzeug-Fachzeitschriften „VerkehrsRundschau" und „TRUCKER".

MAN Latin America stellte im Sommer 2011 einen neuen, umweltfreundlichen Stadtbus vor, der wahlweise mit Diesel oder mit Erdgas betrieben werden kann. Dieser Bus ist mit einem Euro-V-Motor ausgestattet und verfügt über ein besonderes duales Einspritzsystem, das die Feinstaubemissionen um 80 % und die CO_2-Emissionen um 20 % senken kann.

Für die zukünftig noch strikteren Grenzwerte von Schiffsmotoren ist MAN Diesel & Turbo schon heute gerüstet: Bereits 2011 wurde der weltweit erste Zweitaktmotor gebaut, der die ab 2016 geltende Tier-III-Norm der International Maritime Organization erfüllt und unter anderem den Stickstoffausstoß um 80 % im Vergleich zum Jahr 2000 reduziert.

Ökonomie: Die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen wird von verschiedenen Ratingagenturen regelmäßig bewertet. Deren unabhängige Beurteilung gibt Investoren und Analysten eine Orientierung bei Investitionsentscheidungen. Ein zentrales Rating im Nachhaltigkeitsbereich stellen die Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) dar. Im Vergleich zum Vorjahr verbesserte die MAN Gruppe ihre Bewertung von 48 auf 64 Punkte. Damit wurde MAN im DJSI World Enlarged Index aufgenommen und gehört zu den besten 20 % der 2 500 größten im Dow Jones Global Total Stock Market Index gelisteten Unternehmen.

Nachhaltigkeitsratings von MAN

Ratingagentur	Index	Bewertung
Sustainable Asset Management (SAM)	Dow Jones Sustainability Indizes	64 von 100 Punkten
Carbon Disclosure Project (CDP)	Carbon Disclosure Leadership Index (CDLI)	73 von 100 Punkten, zum zweiten Mal in Folge gelistet
oekom research	–	Prime C+
Sustainalytics	–	Platz 15 von 82

Menschen: Um das Unternehmen international als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und die besten Mitarbeiter und Führungskräfte zu gewinnen und zu binden, hat die MAN Gruppe ein Talentmanagementprogramm entwickelt und die Förderung der Vielfalt in den Fokus gerückt. Darüber hinaus ist MAN Kooperationen mit verschiedenen Universitäten eingegangen. Diese Aktivitäten stärken MAN als Arbeitgebermarke.

Mitarbeiterstruktur

Anzahl	2011	2010
Gesamt	**52 542**	**47 669**
davon weiblich	6 846	5 943
davon männlich	45 696	41 726
davon Leiharbeitnehmer	2 364	1 976
davon Teilzeitmitarbeiter	787	709
davon befristet angestellt	2 581	2 035

Altersstruktur 2011

Gesamt*	< 30	31 – 40	41 – 50	51 – 60	> 60
50 178	10 811	14 490	14 201	9 455	1 221

* Nur eigene Mitarbeiter, d. h. ohne Leiharbeitnehmer.

Gemeinsam mit den anderen Unternehmen des Deutschen Aktienindex (Dax 30) bekräftigte MAN im Oktober 2011 mit der Erklärung „Frauen in Führungspositionen" das Ziel, den Frauenanteil in Führungsfunktionen deutlich zu erhöhen. Dies beinhaltet auch mehr Transparenz über den aktuellen Stand der Frauenförderung, den Grad der Zielerreichung und die ergriffenen sowie die geplanten Maßnahmen. Eine im November 2010 eingeführte Leitlinie für die Besetzung von Führungspositionen schreibt vor, auf Vielfalt zu achten und insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anzustreben. Der Anteil weiblicher Führungskräfte beträgt zum Stichtag 31. Dezember 2011 7,3 % gegenüber 6,1 % im Jahr 2010. Speziell auf Frauen zugeschnittene Mentoring- und Coachingprogramme sollen helfen, diesen Anteil zu erhöhen: Bis 2014 sollen es 12 % werden – das entspricht dem Anteil von Frauen an der Gesamtbelegschaft.

Für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist neben flexiblen Arbeitszeitmodellen auch die Kinderbetreuung ein wichtiger Faktor. Ein ähnliches Angebot wie den Betriebskindergarten MAN Löwenkinder am Standort München stellt seit 2011 auch MAN Diesel & Turbo am Standort Augsburg seinen Mitarbeitern bereit. Die MAN-Kindertagesstätte bietet Betreuungsplätze für 76 Kinder.

Die Mitarbeiter der MAN Gruppe sollen sich aktiv in die gemeinnützigen Aktivitäten des Unternehmens einbringen können. Gemeinsam mit dem langjährigen Partner SOS-Kinderdorf e. V. hat die MAN Gruppe im Jahr 2011 das freiwillige Mitarbeiterengagement ins Leben gerufen. Schirmherren der Initiative sind Jörg Schwitalla, Chief Human Resources Officer der MAN SE, und Jürgen Dorn, Konzernbetriebsratsvorsitzender der MAN SE. Die Initiative startete mit Aktionen im SOS-Berufsausbildungszentrum am Standort Nürnberg. Nach Abstimmung mit dem Vorgesetzten können Mitarbeiter dafür einen halben Tag ihrer Arbeitszeit nutzen. Seit Beginn der Initiative im November 2011 bis zum Jahresende haben MAN-Mitarbeiter etwa 100 Freiwilligenstunden absolviert.

SKYLINER

Die Bereiche im Einzelnen

MAN Truck & Bus

- **Auftragseingang und Umsatz legen zweistellig zu**
- **Operatives Ergebnis mehr als verdreifacht**

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

Der Auftragseingang lag im Geschäftsjahr 2011 mit 9,5 Mrd € um 19 % über dem Vorjahresniveau (8,0 Mrd €). Der Umsatz stieg von 7,4 Mrd € im Vorjahr um 21 % auf 9,0 Mrd €. Durch den deutlich höheren Absatz hat sich das Operative Ergebnis gegenüber dem Vorjahr (158 Mio €) um 407 Mio € auf 565 Mio € verbessert.

MAN Truck & Bus

Mio €	2011	2010
Auftragseingang	9 514	8 023
davon Lkw	8 234	6 865
davon Bus	1 280	1 158
Auftragseingang (Anzahl)	84 449	67 393
davon Lkw	78 635	61 934
davon Bus	5 814	5 459
Umsatz	8 984	7 446
davon Lkw	7 743	6 279
davon Bus	1 241	1 167
Absatz Fahrzeuge (Anzahl)	83 418	60 649
davon Lkw	77 643	55 166
davon Bus	5 775	5 483
Produktion (Anzahl)	85 107	59 716
davon Lkw	78 727	54 656
davon Bus	6 380	5 060
Mitarbeiter[1] (Anzahl)	34 239	31 284
Operatives Ergebnis[2]	565	158
davon Lkw	535	191
davon Bus	29	18
davon Finanzdienstleistungen	1	–49
Umsatzrendite ROS (%)	6,3	2,1

[1] Inklusive Leiharbeitnehmern am 31.12.
[2] Davon –2 Mio € Konsolidierung zwischen Finanzdienstleistungen und Lkw/Bus im Jahr 2010.

Wirtschaftliches Umfeld

Die Erholung im europäischen Nutzfahrzeugmarkt setzte sich 2011 fort. Das Marktvolumen im Segment Lkw über 6 t erhöhte sich von 235 000 Einheiten im Jahr 2010 auf rund 306 000 Einheiten (+30 %). In diesem Segment konnte MAN Truck & Bus den Marktanteil im Vergleich zum Vorjahr von 16,8 % auf 17,9 % erhöhen. Der europäische Busmarkt blieb mit einem Volumen von 28 500 annähernd auf dem Vorjahresniveau (28 000). Hier konnte MAN Truck & Bus den Marktanteil von 13,3 % auf 13,8 % steigern. Der größte Zuwachs wurde im Segment Überlandbusse erzielt.

Geschäftsentwicklung

Der Geschäftsbereich Lkw konnte seinen Auftragseingang von 6,9 Mrd € im Vorjahr auf 8,2 Mrd € steigern. Die Zahl der bestellten Lkw stieg von 61 934 um 27 % auf 78 635 Einheiten. Diese Entwicklung wurde besonders getrieben durch die Auftragseingänge für Schwere Lkw, hier erhöhte sich der Auftragseingang um 31 %. MAN Truck & Bus lieferte 77 643 Lkw und 5 775 Busse aus und steigerte damit die Auslieferungen im Vergleich zum Vorjahr (55 166 Lkw, 5 483 Busse) um 38 %. Der Umsatz stieg um 1,5 Mrd € auf 9,0 Mrd €, wobei der Umsatz durch das Lkw-Geschäft um 23 % auf 7,7 Mrd € erhöht wurde und das Busgeschäft eine Umsatzsteigerung von 6 % auf 1,2 Mrd € verzeichnete.

Ergebnis

Infolge des höheren Absatzes und der verbesserten Kapazitätsauslastung stieg das Operative Ergebnis um 407 Mio € auf 565 Mio €. Die Umsatzrendite verbesserte sich deutlich von 2,1 % im Vorjahr auf 6,3 %.

Im Geschäftsbereich Lkw erhöhte sich das Operative Ergebnis um 344 Mio € auf 535 Mio €, die Umsatzrendite konnte deutlich von 3,0 % auf 6,9 % gesteigert werden. Wesentlicher Ergebnistreiber war neben der insgesamt gestiegenen Anzahl abgesetzter Fahrzeuge und einer damit verbesserten Kapazitätsauslastung vor allem der höhere Anteil Schwerer Lkw. Der Geschäftsbereich Bus verbesserte das Operative Ergebnis von 18 Mio € im Vorjahr auf 29 Mio €. Die Ergebnisverbesserung ist neben dem höheren Absatz auf den geänderten Produktmix insbesondere durch einen größeren Anteil von Reisebussen zurückzuführen. Das Ergebnis der Finanzdienstleistungen beläuft sich im Geschäftsjahr 2011 auf 1 Mio € und lag somit um 50 Mio € über dem negativen Vorjahreswert (–49 Mio €).

Das Portfolio konnte ausgeweitet und die operative Zinsmarge erhöht werden. Darüber hinaus verringerten sich die Risikokosten, insbesondere in Italien, Russland und Spanien.

Mitarbeiter

Zum 31. Dezember 2011 beschäftigte MAN Truck & Bus 34 239 Mitarbeiter (31 284). Im Rahmen der strategischen Zukunftsausrichtung des Unternehmens erfolgte der Personalaufbau insbesondere in den Bereichen Forschung und Produktentwicklung, globaler Einkauf, Service und After Sales sowie Qualitätsmanagement. In Deutschland waren 20 492 Mitarbeiter beschäftigt (18 616), außerhalb Deutschlands 13 747 (12 668). Zum 31. Dezember 2011 waren 2 174 Auszubildende (2 178) tätig. Die Auszubildenden-Quote lag bei 6,1 %.

Forschung und Entwicklung

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung betrugen im Berichtsjahr 309 Mio € (262 Mio €), das entspricht 3,4 % (3,5 %) des Umsatzes. Im Jahresdurchschnitt arbeiteten weltweit 2 088 (1 827) Mitarbeiter in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen.

Im Jahr 2011 gründete MAN Truck & Bus ein Kompetenzzentrum für Hybridantriebe, in dem sich alle Aktivitäten zur Hybridtechnologie, von der Forschung bis zur Serienentwicklung in unterschiedlichen Produktsegmenten, bündeln. Die Hybridtechnologie wird in Zukunft in allen Nutzfahrzeugsegmenten, vom Stadtbus bis zum Fernverkehrs-Lkw, eine tragende Rolle bei der weiteren Effizienzsteigerung und Ressourcenschonung spielen und den Weg zur Elektromobilität ebnen.

Zum Nachweis der Erfolge des Forschungs- und Entwicklungsbereichs im Hinblick auf die Reduzierung der Fahrzeugenergiekosten führte MAN Truck & Bus die „Consistently Efficient"-Tour 2011 durch. Knapp ein halbes Jahr wurden mehrere Fahrzeuge in ganz Europa im Einsatz getestet und traten damit den erfolgreichen Nachweis des niedrigen Kraftstoffverbrauchs und CO_2-Ausstoßes des TGX EfficientLine an.

MAN Truck & Bus startete zusammen mit Partnern das EBSF-Projekt (European Bus System of the Future). Im Rahmen dieses europäischen Forschungsprojektes nahm ein innovativer MAN Lion's City Gelenkbus in Budapest den Erprobungsbetrieb auf. Ziel ist es, weitere Erkenntnisse für die zukünftige Gestaltung effizienter, ökologischer und attraktiver Bussysteme in Städten zu gewinnen.

Auf der Messe „Busworld Kortrijk" fand die Weltpremiere des NEOPLAN Skyliner statt. Mit dem MAN Lion's City präsentierte MAN Truck & Bus dort zudem als erster Hersteller einen Stadtbus, der die Abgasnorm Euro VI erfüllt.

Die erfolgreiche Arbeit des Forschungs- und Entwicklungsbereichs wurde mit zahlreichen Auszeichnungen gewürdigt. Der Lion's City Hybrid erhielt den internationalen Design-Award für sein „intelligentes" Fahrzeugdesign und den Red Dot Design Award für hohe Designqualität. Der gleiche Bus wurde in Spanien aufgrund des hohen Kraftstoff- und CO_2-Einsparpotenzials und seiner hohen Alltagstauglichkeit zum Bus des Jahres gewählt. Zudem erhielt der MAN TGX für seinen niedrigen Kraftstoffverbrauch und CO_2-Ausstoß die Auszeichnung „Green Truck 2011".

Investitionen

Mit dem auf 454 Mio € (207 Mio €) verdoppelten Investitionsvolumen wurde ein wesentlicher Beitrag zur Entwicklung von neuen Produkten, zur stetigen Qualitäts- und Effizienzsteigerung in der Produktion und zur Erweiterung und Verstärkung des weltweiten Vertriebs- und Servicenetzes geleistet.

Fast die Hälfte der Investitionen resultiert aus den aktivierten Entwicklungskosten für neue Produkte von 147 Mio € beim Lkw, u. a. für die Abgasnorm Euro VI, beim Bus von 28 Mio € und bei den externen Motoren von 5 Mio €.

MAN Truck & Bus schaffte im Werk München durch einen Neubau weiteren Raum für Forschung und Entwicklung. Investiert wurde außerdem in die Erweiterung von Prüfstandkapazitäten sowie in den Ausbau der Roboterlackierung in der Fahrerhausproduktion.

In St. Petersburg baut MAN Truck & Bus derzeit ein neues Produktionswerk für Nutzfahrzeuge auf. Damit werden die Voraussetzungen geschaffen, um auch künftig an dem dynamischen Marktwachstum in Russland und anderen GUS-Staaten zu partizipieren. Mittelfristig ist eine Produktionskapazität von rund 6 000 Lkw pro Jahr geplant. Als lokaler Hersteller und mit der damit verbundenen Markt- und Kundennähe ist MAN Truck & Bus gerüstet, um die steigende Nachfrage nach hochwertigen Nutzfahrzeugen zu bedienen.

Für das NEOPLAN-Werk in Plauen wurde ein umfassendes Modernisierungsprogramm gestartet. Nach Abschluss des Programms (voraussichtlich im Jahr 2013) wird Plauen eines der modernsten Buswerke in Europa sein.

Im Motorenwerk Nürnberg wurde die „just-in-sequence"-Bandbelieferung der Motorenproduktion durch ein neues Sequenzierzentrum gestärkt.

Weitere wesentliche Investitionsschwerpunkte waren der weltweite Ausbau und die Erneuerung des Vertriebs- und Servicenetzes sowie Maßnahmen zur Verbesserung der globalen Ersatzteillogistik, insbesondere der Bau eines neuen Logistikzentrums in Salzgitter.

Durch die Komplettübernahme der EURO-Leasing baute MAN Truck & Bus die Position im nationalen und internationalen Nutzfahrzeugvermietgeschäft weiter aus. MAN Truck & Bus ist nun in der Lage, die Gesamtpalette von der Kurz- bis zur Langzeitmiete anzubieten und neben Zugfahrzeugen auch Auflieger und Sonderfahrzeuge zu vermieten.

MAN und die Rheinmetall Gruppe bündelten zum 31. Dezember 2011 ihre Produktionskapazitäten für militärische Radfahrzeuge in der 2010 gegründeten Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH, München. Im ersten Schritt waren die Entwicklungs- und Vertriebsaktivitäten zusammengelegt worden. An dieser Gesellschaft ist MAN Truck & Bus mit 49 % beteiligt.

Weitere Entwicklung

In den letzten Monaten haben sich die Aussichten für den globalen Nutzfahrzeugmarkt infolge der rückläufigen wirtschaftlichen Wachstumsraten sowie der Unsicherheiten an den Finanzmärkten eingetrübt. Nach dem dynamischen Wachstum im Jahr 2011 wird sich die Entwicklung im Jahr 2012 voraussichtlich abschwächen, so dass sich die Nachfrage nach Nutzfahrzeugen in Europa in etwa auf Vorjahresniveau bewegen wird. Europa bleibt für MAN Truck & Bus weiterhin der Kernmarkt. Gleichzeitig setzt MAN seine internationale Wachstumsstrategie fort, die sich hauptsächlich auf die BRIC-Staaten fokussiert.

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 gefahrenem Kilometer die wesentlichen Erfolgstreiber für ein margenstarkes Geschäft bleiben, wird der Markt in den BRIC-Staaten nach wie vor stark über den Fahrzeugpreis gesteuert. MAN Truck & Bus bedient die jeweiligen Regionen mit entsprechend maßgeschneiderten Produkten und Konzepten.

In China stellten MAN Truck & Bus und Sinotruk mit dem SITRAK das erste Produkt der gemeinsamen neuen Lkw-Marke vor. Der SITRAK wird China sowie weitere Wachstumsmärkte in Asien, Afrika, im Nahen Osten und der GUS bedienen. Der Verkaufsstart ist für das Jahr 2013 geplant. Im Jahr 2018 soll ein jährlicher Absatz von ca. 200 000 Stück, davon rund 160 000 im chinesischen Markt, erreicht werden. MAN wird durch die Beteiligung an Sinotruk auch am Absatz in China partizipieren.

Ende 2011 hat MAN Truck & Bus mit FORCE eine vertragliche Einigung zur Übernahme des 50 %-Anteils von FORCE an dem Gemeinschaftsunternehmen MAN FORCE TRUCKS Pvt. Ltd. unterzeichnet. Bereits 2008 hatte MAN Truck & Bus seinen Anteil an diesem Unternehmen von 30 % auf 50 % erhöht. Mit dem Kauf der Anteile von FORCE übernimmt MAN Truck & Bus die alleinige Verantwortung für die Produktion und den Vertrieb des MAN CLA innerhalb und außerhalb Indiens. MAN Truck & Bus unterstreicht durch dieses langfristig angelegte strategische Investment die hohe Bedeutung des indischen Marktes im Rahmen seiner BRIC-Strategie.

MAN Truck & Bus baut das externe Motorengeschäft als strategisches Geschäftsfeld mit hohem Wachstumspotenzial weiter aus und entwickelt und produziert Common Rail-Dieselmotoren, die in Lkw und Bussen von MAN zum Einsatz kommen. Darüber hinaus nutzen andere Hersteller Motoren von MAN für den Einbau in Nutzfahrzeuge, Bau- und landwirtschaftliche Maschinen sowie in Schienenfahrzeuge und Yachten. Im Oktober 2011 gab MAN z. B. die Lieferung von 2 188 Motoren an den russischen Bushersteller LIAZ, ein Tochterunternehmen von Russlands größtem Automobilkonzern GAZ Group, bekannt.

Das Management von MAN Truck & Bus erwartet für das Jahr 2012 einen Umsatz, der sich auf Vorjahresniveau bewegen wird. Die Umsatzrendite wird leicht zurückgehen. Im anspruchsvollen Marktumfeld wird MAN Truck & Bus weiter an einer nachhaltigen Steigerung der Ergebnisqualität arbeiten.

MAN Latin America

- **Umsatz und Operatives Ergebnis auf Rekordniveau**
- **Marktführerschaft weiter gefestigt**

MAN Latin America erzielte 2011 einen Rekordumsatz von 3,6 Mrd € und gleichzeitig das bislang höchste Operative Ergebnis seiner Firmengeschichte. Die Erweiterung der Produktionskapazitäten ermöglichte es, am starken Marktwachstum in Brasilien zu partizipieren.

MAN Latin America

Mio €	2011	2010
Auftragseingang	3 579	3 140
Auftragseingang (Anzahl)	72 102	65 630
Umsatz	3 579	3 140
Absatz Fahrzeuge (Anzahl)	72 102	65 630
Produktion (Anzahl)	83 201	68 026
Mitarbeiter* (Anzahl)	1 915	1 736
Operatives Ergebnis	400	370
Umsatzrendite ROS (%)	11,2	11,8

* Inklusive Leiharbeitnehmern am 31.12.

Wirtschaftliches Umfeld

Die brasilianische Wirtschaft war im 1. Halbjahr durch starkes Wachstum gekennzeichnet, das sich aber im 2. Halbjahr abschwächte. Die brasilianische Regierung hat verschiedene Fördermaßnahmen ergriffen, um eine stabile Weiterentwicklung in allen wichtigen Marktsegmenten und insbesondere in den Bereichen Automobil und Infrastruktur zu sichern. Zu den Anreizen zählten beispielsweise Steuersenkungen und vergünstigte Finanzierungen für Investitionsgüterausgaben.

Unter diesen Bedingungen stiegen im Jahr 2011 in Brasilien die Neuzulassungen von Lkw ab 5 t auf insgesamt 171 248 (+10 %) und 34 642 Busse (+22 %). Das Exportvolumen in den sich erholenden Märkten für Lkw und Busse belief sich auf insgesamt 40 630 Fahrzeuge (+11 %) und wurde insbesondere durch die hohe Nachfrage nach Lkw getragen (+23 %). Das Exportvolumen an Bussen war hingegen rückläufig (–9 %).

Geschäftsentwicklung

Im wachsenden brasilianischen Markt konnte MAN Latin America 52 002 Lkw (48 608) absetzen. Damit wurde im neunten Jahr in Folge die brasilianische Marktführerschaft bei Lkw ab 5 t mit einem Anteil von 29,7 % der Neuzulassungen behauptet. Auch im brasilianischen Busmarkt verzeichnete das Unternehmen eine positive Entwicklung und setzte 10 573 Bus-Chassis (8 691) ab. MAN Latin America erhöhte den Marktanteil um über 5 %-Punkte auf 32,2 % und bestätigte somit die zweite Position im lokalen Busmarkt.

In den Exportmärkten setzte MAN Latin America 9 527 Lkw und Bus-Chassis ab und sicherte zum dritten Mal in Folge eine führende Position im Lkw-Export mit einem Anteil von 28,1 %. Bei den Bus-Chassis wurde der Exportanteil auf 13,1 % erhöht.

Der Verkauf von insgesamt 72 102 Nutzfahrzeugen im Jahr 2011 führte zum besten Geschäftsjahr in der Unternehmensgeschichte. Mit der Produktion von 69 258 Lkw und 13 943 Bussen wurde zudem ein neuer Produktionsrekord erreicht.

Ergebnis

Das Operative Ergebnis erzielte eine neue historische Bestmarke von 400 Mio € (370 Mio €). Das entspricht einer Umsatzrendite von 11,2 % für 2011. Der leichte Rückgang der Umsatzrendite gegenüber dem Vorjahr (11,8 %) spiegelt den stärkeren Wettbewerb im brasilianischen Nutzfahrzeugmarkt wider.

Mitarbeiter

MAN Latin America beschäftigte zum Jahresende 2011 insgesamt 1 915 Mitarbeiter. Außerdem befanden sich 5 134 Beschäftigte auf den Gehaltslisten der Partner oder Dienstleister im Rahmen des Produktionsverbunds „Consórcio Modular".

Investitionen, Forschung und Entwicklung

Merkmale des „Consórcio Modular"-Geschäftsmodells von MAN Latin America, in dem die Partnerfirmen auch Zulieferer und Kapitalgeber sind, sind ein geringer Kapitaleinsatz und ein geringer Investitionsbedarf. Die Investitionen lagen bei 3,2 % des Umsatzes, überwiegend in Forschung und Entwicklung, Erweiterung der Produktpalette sowie in Kapazitätserweiterungen in Resende.

Die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen im Betrachtungszeitraum beliefen sich auf 93 Mio € oder 2,6 % des Umsatzes. Im Bereich F&E arbeiteten im Schnitt 457 eigene Mitarbeiter (inklusive Leiharbeitnehmern) und 195 Beschäftigte von Partnern oder Dienstleistern.

Die Schwerpunkte der F&E-Aktivitäten lagen auf Emissionsreduzierung (Abgasnorm Euro V) und Synergieprojekten mit MAN Truck & Bus, wie z. B. der Lokalisierung des Motors D08 und der Lkw MAN TGX und TGS sowie der gemeinsamen Niederflur-Busplattform. Gleichzeitig entwickelten MAN-Ingenieure energie- und umwelteffiziente Lösungen bezüglich alternativer Kraftstoffe (z. B. Biodiesel aus Zuckerrohr) sowie Hybridlösungen wie Diesel/Erdgas-D08-Motoren für Stadtbusse und hydraulische Anfahrtshilfsaggregate. Letztere können durch kinetische Bremsenergierückgewinnung bei Stop-and-go-Transporten (z. B. in der Abfallwirtschaft) sowohl den Kraftstoffverbrauch als auch die Lärmemissionen reduzieren.

Der Mitte 2010 aufgebaute neue Busentwicklungsbereich ermöglichte die Einführung vieler kundenspezifischer technischer Modifikationen und die Verbesserung der bestehenden Baureihen, besonders im Motor- und Getriebe-Bereich. Diese Entwicklungen leisteten einen wichtigen Beitrag dazu, dass MAN Latin America seinen Marktanteil weiter ausbauen konnte.

Weitere Entwicklung

Brasilien ist der größte und wichtigste Einzelmarkt von MAN Latin America. Die brasilianische Regierung hat verschiedene Maßnahmen zur Konjunkturstabilisierung beschlossen. Dazu zählen Investitionen in die Infrastruktur und die Verlängerung der Steuerbegünstigungen für den Kauf von Lkw bis zum 31. Dezember 2012. Gleichzeitig wurden bestehende Steuern auf importierte Fahrzeuge erhöht. Einige Förderprogramme, darunter das Programm „Caminho da Escola", für das MAN Latin America im Jahr 2011 2 935 Schulbusse ausgeliefert hat, sowie das Programm „Prócaminhoneiro" zur Modernisierung von Lkw-Fuhrparks durch vergünstigte Finanzierungsmöglichkeiten, sind bereits verlängert worden. Damit setzt die brasilianische Regierung die bisherige Wirtschaftspolitik fort.

Verschiedene stimulierende Faktoren wie die Fußball-Weltmeisterschaft 2014, die Olympischen Spiele 2016 und die Erschließung neu entdeckter Rohstoffvorkommen werden zu einer erhöhten Nachfrage nach Lkw und Bussen in den nächsten Jahren führen. Zusätzlich ist mit Impulsen durch den erheblichen Erneuerungsbedarf bei der bestehenden überalterten Flotte von Transportfahrzeugen (Durchschnittsalter über 16 Jahre) zu rechnen.

Neue Geschäftschancen eröffnen sowohl die Einführung der MAN TGX/TGS-Baureihe für das Segment der extra schweren Lkw, in dem MAN Latin America bisher nicht vertreten war, als auch die Integration der D08-Motoren von MAN in das bestehende Angebot. Beide Maßnahmen werden zum weiteren Ausbau des in den letzten Jahren bereits stark gewachsenen After Sales-Geschäfts beitragen.

MAN Latin America verstärkt das Engagement vor allem in Schwellen- und Entwicklungsländern mit dem Ziel, die Wachstumsrate im Exportbereich weiterhin auf dem hohen Niveau der letzten zwei Jahre zu halten.

Durch die Einführung der Abgasnorm Euro V in Brasilien und die damit verbundenen Zusatzkosten für die Kunden ist besonders im 1. Halbjahr 2012 mit einem deutlichen Nachfragerückgang um 15 % auf dem lokalen Markt zu rechnen. Voraussichtlich werden die technisch bedingten Preiserhöhungen die Zusatzkosten und den Volumenrückgang nicht kompensieren. Darüber hinaus bestehen Unsicherheiten aufgrund der weltweiten Konjunkturentwicklung und potenzieller Auswirkungen der Schuldenkrise in Europa.

Unter diesen Voraussetzungen erwartet das Management von MAN Latin America für das Jahr 2012 einen leicht rückläufigen Umsatz. Eine Umsatzrendite von ca. 10 % wird weiterhin angestrebt. Dabei wird vorausgesetzt, dass sich die Währungsrelationen nicht wesentlich verschieben.

MAN Diesel & Turbo

- **Auftragseingang um 6 % verbessert**
- **Operatives Ergebnis trotz leicht rückläufigem Umsatz erhöht**
- **Umsatzrendite auf hohem Niveau gesteigert**

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

MAN Diesel & Turbo

Mio €	2011	2010
Auftragseingang[1]	3 692	3 475
davon Engines & Marine Systems	1 605	1 525
davon Power Plants	640	812
davon Turbomachinery	1 447	1 138
Umsatz[1]	3 610	3 766
davon Engines & Marine Systems	1 670	1 576
davon Power Plants	647	839
davon Turbomachinery	1 293	1 351
Mitarbeiter[2] (Anzahl)	14 039	12 455
Operatives Ergebnis	460	439
davon Engines & Marine Systems	359	333
davon Power Plants	– 22	– 60
davon Turbomachinery	123	166
Umsatzrendite ROS (%)	12,7	11,7

[1] Inklusive Konsolidierung zwischen den Geschäftsbereichen Engines & Marine Systems, Power Plants und Turbomachinery.
[2] Inklusive Leiharbeitnehmern am 31.12.

Wirtschaftliches Umfeld

Nach einem sehr positiven wirtschaftlichen Umfeld zu Beginn des Jahres 2011 setzte im weiteren Jahresverlauf eine spürbare Abschwächung der weltweiten Konjunktur ein. Dies erhöhte den Druck auf die Schifffahrt. In Verbindung mit den anhaltend neu in den Markt kommenden Transportkapazitäten nahm die Auslastung der Flotte ab, so dass sich der Wettbewerb unter den Reedereien verschärfte und die Frachtraten schrumpften. Als Reaktion hierauf sowie auf die Belastungen durch steigende Kraftstoffpreise wurden mithilfe des sogenannten „Slow Steaming", d. h. einer absichtlichen Reduzierung der Fahrgeschwindigkeit zur Verringerung des Kraftstoffverbrauchs, und durch temporäre Außerbetriebsetzungen einzelner Schiffe Kosten eingespart. Dennoch setzten sich im 1. Halbjahr 2011 die Bestellungen von Frachtschiffen, hier insbesondere von Containerschiffen, zunächst auf einem hohen Niveau fort. Im 2. Halbjahr 2011 nahm die Bestelltätigkeit jedoch stark ab. Der hohe Druck auf die Neubaupreise führte dazu, dass sich die Branche, soweit möglich, auf den Bau von Spezialschiffen konzentriert hat. Getrieben durch den hohen Ölpreis und die Erwartung, dass dieser bis auf Weiteres auf einem hohen Niveau verharrt, wurden außergewöhnlich viele Schiffe im Offshore-Explorationsbereich (Bohrschiffe und Schiffe zur Versorgung und Verankerung von Bohrplattformen) sowie LNG-Tanker zum Transport von Flüssigerdgas (Liquefied Natural Gas) bestellt.

Der erneut stark steigende Energiebedarf, besonders in den Schwellen- und Entwicklungsländern, führte auch im Jahr 2011 zu einem hohen und stabilen Marktvolumen für Dieselmotoren- und Gasturbinenkraftwerke, die sich durch kurze Lieferzeiten und hohe Flexibilität auszeichnen. Der Trend zu erdgasbetriebenen Kraftwerken hat sich weiterhin bestätigt. Auch in den entwickelten Volkswirtschaften bestand ein hoher Bedarf insbesondere an diesen Kraftwerken, die aufgrund zunehmender Verfügbarkeit von Erdgas und eines steigenden Preisvorteils gegenüber anderen Kraftstoffen immer attraktiver werden. Erdgasbetriebene Kraftwerke bieten darüber hinaus den Vorteil niedrigerer Emissionen und einer rußfreien Verbrennung.

Da Dieselmotoren- und Gasturbinenkraftwerke schnell an unterschiedliche Lastanforderungen angepasst werden können, eignen sie sich besonders gut für Backup-Lösungen im Verbund mit Windkraft- und Sonnenenergie-Anlagen. Eine Koppelung dieser Technologien zu sogenannten Hybridkraftwerken gleicht das schwankende Stromangebot der erneuerbaren Energien aus und stellt bei gleichzeitig niedrigen Emissionen und Kraftstoffkosten eine konstante Stromleistung sicher.

Die Nachfrage nach Kompressoren und Turbinen war von Jahresbeginn an sehr stark und hat sich trotz der wirtschaftlichen Abschwächung bis Jahresende auf hohem Niveau gehalten. Durch den steigenden Konsum aufgrund des Bevölkerungszuwachses und des stark wachsenden Mittelstands in den Schwellenländern besteht ein hoher Investitionsbedarf u. a. in der Grundstoff- und Düngemittelindustrie, der Öl- und Gasindustrie sowie bei industriellen Gasen. In all diesen Bereichen kommen Turbomaschinen von MAN Diesel & Turbo zum Einsatz. Diese Entwicklung zeigt sich vor allem in Asien. In Europa hat der Trend zur dezentralen Energieerzeugung positiv zur Marktentwicklung beigetragen.

Geschäftsentwicklung

Die weltweite Nachfrage nach Handelsschiffen hat, gemessen in Stückzahlen, im Vergleich zu 2010 um 40 % abgenommen. Da wieder vermehrt Containerschiffe mit relativ hoher Leistung bestellt wurden, ergab sich für MAN Diesel & Turbo dennoch ein Auftragseingang von mehr als 12 Gigawatt (GW) bei Zweitaktmotoren. Durch die hohen Ablieferungsraten nahm der Auftragsbestand damit zwar nochmals ab, die Auftragsreichweite im Zweitaktlizenzgeschäft beträgt jedoch weiterhin mehr als zwei Jahre.

Der Auftragseingang bei Viertakt-Mittelschnellläufern für Antriebsmotoren und Bordaggregate blieb im Vergleich zum Vorjahr konstant. Von eigen- und lizenzproduzierten Motoren wurden in Summe 1 811 Motoren mit einer Gesamtleistung von 3 311 Megawatt (MW) verkauft. Im Offshore-Bereich konnten sechs neue Aufträge für Bohrschiffe mit insgesamt 36 Motoren von unseren Lizenznehmern in Auftrag genommen werden. Ebenso erwähnenswert ist der Verkauf von 16 Motoren für vier Offshore-Ankerziehschlepper in Singapur. Ein bedeutender Auftrag war außerdem der Verkauf von acht Dual-Fuel-Motoren für den Bau von zwei LNG-Tankern. Bei Spezialanwendungen wie z. B. Schwimmbaggern und anderen Offshore-Schiffen konnten ebenfalls neue Aufträge gewonnen werden.

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

In Summe lag der Auftragseingang des Geschäftsbereichs Engines & Marine Systems mit 1 605 Mio € (1 525 Mio €) leicht über dem Vorjahr. Auch der Umsatz übertraf mit 1 670 Mio € den Vorjahreswert von 1 576 Mio €.

Bei Viertaktmotoren für den Einsatz in Dieselkraftwerken konnte erneut ein guter Auftragseingang erzielt werden. Zusammen mit den Lizenzpartnern verkaufte MAN Diesel & Turbo insgesamt 246 Motoren mit einer Gesamtleistung von rund 1 502 MW. Neben einer Reihe von konventionellen Dieselkraftwerken in Schwellen- und Entwicklungsländern wurden zusätzliche Aufträge für Dual-Fuel-Motoren gebucht, darunter ein weiterer Auftrag für ein „Powership“ eines türkischen Kunden. Dabei handelt es sich um ein seegehendes Schiff, auf dem ein Kraftwerk installiert ist und das temporär von Häfen aus zur Stromversorgung einer Region beiträgt – beispielsweise, um die Bauzeit eines Kraftwerks an Land zu überbrücken. Insgesamt erreichte der Auftragseingang im Geschäftsbereich Power Plants mit einem Bestellvolumen von 640 Mio € den durch einen Großauftrag aus Brasilien in Höhe von 294 Mio € beeinflussten Vorjahreswert von 812 Mio € nicht. Der Umsatz lag mit 647 Mio € (839 Mio €) abrechnungsbedingt deutlich unter dem Vorjahr.

Im Geschäftsbereich Turbomachinery konnte der Auftragseingang sowohl bei Chemie- und Düngemittelanlagen als auch im Bereich der Öl- und Gasindustrie wieder deutlich gesteigert werden. Ein wesentlicher Großauftrag ergab sich aus der Bestellung von fünf Mega-Maschinensträngen für die Grundstoffindustrie in China. Außerdem wurde mit 32 Maschinen der größte Auftrag für Schraubenkompressoren in der Geschichte von MAN Diesel & Turbo gebucht. Die neu entwickelte 6-MW-Gasturbine wurde in einem Referenzprojekt implementiert. Einen Großauftrag erhielt MAN Diesel & Turbo auch in der Geschäftseinheit Oil & Gas mit den weltweit ersten Kompressorsträngen, die unter Wasser eingesetzt werden. Weitere Aufträge aus der Gasförderung, -speicherung und -verarbeitung sowie für Luftzerlegungsanlagen und Generator-Dampfturbinen prägten das Geschäft.

Der Auftragseingang des Geschäftsbereichs Turbomachinery lag mit 1 447 Mio € um 27 % über dem Vorjahr (1 138 Mio €). Der Umsatz belief sich auf 1 293 Mio €, was einem Rückgang um 4 % gegenüber dem Jahr 2010 (1 351 Mio €) entspricht.

Das After Sales-Geschäft stieg in allen Anwendungsbereichen, sowohl im Auftragseingang als auch im Umsatz, überproportional.

Ergebnis

Trotz des leicht sinkenden Umsatzes verbesserte MAN Diesel & Turbo die Profitabilität wieder signifikant. Das Operative Ergebnis betrug im Berichtszeitraum 460 Mio € und übertraf damit den Vorjahreswert von 439 Mio € um 5 %. Die Umsatzrendite ist damit von 11,7 % im Vorjahr auf 12,7 % gestiegen. Im Geschäftsbereich Engines & Marine Systems verbesserte sich das Ergebnis volumenbedingt gegenüber dem Vorjahr auf 359 Mio € (333 Mio €). Das Ergebnis des Geschäftsbereichs Power Plants war mit – 22 Mio € (– 60 Mio €) insbesondere aufgrund von im 1. Quartal 2011 gebuchten projektbezogenen Vorsorgen negativ. Im 2. Halbjahr 2011 konnte allerdings ein positives Ergebnis erzielt werden. Das Ergebnis des Geschäftsbereichs Turbomachinery ging von 166 Mio € im Jahr 2010 auf 123 Mio € zurück. Neben rückläufigen Umsatzerlösen wirkte sich vor allem die durch einen hohen Wettbewerbsdruck verringerte Marge der Neubauaufträge aus, die im Zeitraum der Wirtschaftskrise abgeschlossen wurden.

Mitarbeiter

Am 31. Dezember 2011 waren bei MAN Diesel & Turbo 14 039 (12 455) Mitarbeiter inklusive Leiharbeitnehmern beschäftigt. Der Anstieg gegenüber dem Vorjahr ist im Wesentlichen auf einen Aufbau der Vertriebs-, Produktions- und Entwicklungsfunktionen zurückzuführen.

Investitionen

Das Investitionsvolumen wurde 2011 gegenüber dem Vorjahr um 9 % erhöht.

Investitionsschwerpunkte für die Produktion von Dieselmotoren waren Anlagen für die Rohr- und Einspritzfertigung sowie für Prüfstände. Unter anderem wurde im Jahr 2011 in Augsburg ein Emissionstestzentrum in Betrieb genommen. Die Investitionen in die allgemeine Infrastruktur betrafen vor allem die Arbeits- und Werkssicherheit (z. B. Gassicherheit und Brandschutz) sowie den Bau eines betriebseigenen Kindergartens.

An den Fertigungs- und Erprobungsstandorten für Turbomaschinen in Oberhausen und in Zürich investierte MAN Diesel & Turbo in Maschinen und Einrichtungen, um den Maschinenpark auf einem aktuellen und leistungsfähigen Stand zu halten. Dabei standen Investitionen in Erprobungsanlagen für die Neu- und Weiterentwicklung der Produkte im Vordergrund. Am Fertigungsstandort Changzhou, China, wurde im Mai die zweite Ausbaustufe in Betrieb genommen. Damit konnten Kapazitäten für mehrere Geschäftsbereiche von MAN Diesel & Turbo in der Komponentenfertigung aufgebaut bzw. gebündelt werden.

Zur Erhöhung der weltweiten Präsenz von MAN Diesel & Turbo wurden in Polen, in der Dominikanischen Republik und in den Vereinigten Arabischen Emiraten neue Servicestützpunkte aufgebaut.

Forschung und Entwicklung

MAN Diesel & Turbo hat die F&E-Initiativen der vergangenen Jahre auch 2011 fortgeführt. Es wurde gezielt in Produkte und Technologien investiert, um den Kunden auch in Zukunft optimale Lösungen für die steigenden Anforderungen hinsichtlich Umweltverträglichkeit, Wirtschaftlichkeit und Zuverlässigkeit zu bieten.

Im Berichtsjahr erzielte MAN Diesel & Turbo im Bereich der Großdieselmotoren einen wichtigen Erfolg mit Blick auf die Tier-III-Emissionsgrenzwerte der IMO. Ein MAN-Lizenznehmer baute den weltweit ersten Zweitaktmotor, der bereits heute die ab 2016 geltende Emissionsnorm erfüllt. Weitere neue Technologien zur Emissionsreduzierung werden im neuen Emissionstestzentrum in Augsburg sowie u. a. in Zusammenarbeit mit namhaften Industriepartnern erarbeitet und erprobt. Weiterhin wurden wichtige Meilensteine bei der Entwicklung sogenannter Dual-Fuel-Motoren (Zweistoffmotoren) und der für die Zukunft immer wichtiger werdenden Gasmotoren erreicht. Die Markteinführung eines neuen Gasmotors der 10-MW-Klasse steht bevor.

MAN Diesel & Turbo stellte den ersten zweistufig aufgeladenen Großdieselmotor mit einer Leistung von bis zu 21 600 kW vor. Dieser Motor verfügt über die beste Effizienz im Markt und ist somit speziell auf die Anforderungen von Kraftwerkskunden zugeschnitten.

Für die von Grund auf entwickelte neue Gasturbinen-Generation konnte Anfang des Jahres 2011 die mehrjährige Entwicklungsphase erfolgreich abgeschlossen werden, und mit einem langjährigen Kunden wurde bereits ein erster Abnehmer für den Prototypen gewonnen.

Parallel hierzu baute MAN Diesel & Turbo seine Palette an Dampfturbinen weiter aus und vergrößerte damit nochmals den angebotenen Leistungsbereich. Dabei zielten die Anstrengungen vor allem auf eine kontinuierliche Effizienzverbesserung, insbesondere im Hinblick auf die umweltbewusste Erzeugung von Energie.

Im After Sales-Bereich für Turbomaschinen wurden systematisch Modernisierungen, Umbauten und Produktverbesserungen für Maschinenanlagen und für die Mess- und Regeltechnik vorangetrieben. Retrofits bieten die Möglichkeit, bestehende Anlagen und Motoren von MAN Diesel & Turbo im Hinblick auf strengere Umwelt- und Sicherheitsanforderungen an den modernsten Standards auszurichten.

Weitere Entwicklung

Der weltweite Schiffbau wird sich nach einem schwierigen Jahr 2011 in Nischen wie etwa dem Offshore-Segment leicht erholen. In Summe wird er jedoch auf einem deutlich niedrigeren Niveau als zu Zeiten der Boomjahre 2005 bis 2008 stagnieren. Der Markt wird in den Transportsegmenten – also zum Beispiel bei Containerschiffen oder Massengutfrachtern – weiterhin von Überkapazitäten und niedrigen Frachtraten geprägt sein. Hohe Kraftstoffkosten und die Zurückhaltung bei Finanzierungen üben ebenfalls nach wie vor anhaltenden Druck auf die maritime Branche aus. Der Druck bei Frachtraten und Kosten des laufenden Betriebs wird von den Kunden an die Schiffbaubranche weitergegeben. Investitionen in die Erschließung von Öl- und Gasfeldern in der Tiefsee und in die dazugehörigen Transporttechnologien werden hingegen auf hohem Niveau verbleiben.

In den Schwellen- und Entwicklungsländern werden das Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum sowie die sich entwickelnde konsumstarke Mittelschicht auch zukünftig für eine stetig wachsende Nachfrage nach Produkten sorgen, zu deren Entstehung MAN Diesel & Turbo mit seiner Angebotspalette für die Prozessindustrie einen entscheidenden Beitrag leistet. Durch das Wachstum in diesen Ländern steigt der Energiebedarf, der Aufbau neuer Stromversorgungskapazitäten wird notwendig. In den OECD-Ländern wird die Nachfrage nach neuen Kraftwerken im Wesentlichen durch den Ersatz alter Kapazitäten und die Flexibilisierung des Strommarktes getrieben sein. Um eine mögliche Energiewende herbeizuführen und definierte Klimaschutzziele zu erreichen, ist der verstärkte Einsatz alternativer Energien erforderlich. Für MAN Diesel & Turbo spielen in diesem Zusammenhang vor allem Technologien wie Solarkraft, Energiegewinnung aus Biomasse, Müllverbrennung und Abwärmenutzung eine wichtige Rolle. Hieraus sind positive Impulse zu erwarten. Die Bedeutung von Erdgas bzw. LNG (Liquefied Natural Gas) wird sowohl in der Schifffahrt als auch bei stationären Anwendungen tendenziell weiter zunehmen. Bei der Kohleverflüssigung bieten sich weitere Chancen für Luftzerlegungsanlagen in China.

Für das Geschäftsjahr 2012 strebt MAN Diesel & Turbo bei Auftragseingang und Umsatz eine leichte Steigerung an. Der Auftragsbestand wird die Größenordnung des abgelaufenen Geschäftsjahres erreichen. Ergebnis und Umsatzrendite werden sich auch im nächsten Jahr weiter leicht verbessern.

Renk

- **Auftragseingang auf gutem Niveau, Vorjahreswert von Großauftrag geprägt**
- **Stabiles Operatives Ergebnis, Verbesserung der Umsatzrendite**

Renk

Mio €	2011	2010
Auftragseingang	456	525
Umsatz	389	403
Mitarbeiter* (Anzahl)	2 013	1 882
Operatives Ergebnis	53	52
Umsatzrendite ROS (%)	13,6	12,9

* Inklusive Leiharbeitnehmern am 31.12.

Wirtschaftliches Umfeld

Die Schuldenkrise in Europa hat das Wachstum im deutschen Maschinenbau bislang nicht negativ beeinflusst. Dieses im Berichtszeitraum erfreuliche Marktumfeld schlug sich bei Renk in einer positiven Auftragseingangsentwicklung bei der Mehrzahl der Geschäftsfelder nieder. Renk profitierte im Geschäftsjahr 2011 insbesondere vom weltweit steigenden Bedarf an Antriebskomponenten für den Ausbau regenerativer Energien sowie von weiteren Getriebeanwendungen für die Energiewirtschaft.

Geschäftsentwicklung

Der Rückgang im Auftragseingang ist auf den im Vorjahr erteilten Getriebegroßauftrag der Geschäftseinheit Fahrzeuggetriebe für den Schützenpanzer PUMA zurückzuführen. Die anderen Geschäftseinheiten erreichten 2011 Steigerungsraten von 20 % und mehr. Bereinigt um den letztjährigen Großauftrag konnte Renk den Auftragseingang 2011 um 15 % steigern. Die Umsatzerlöse waren im Berichtsjahr mit 389 Mio € gegenüber dem Vorjahr leicht rückläufig. Die Ursache liegt im Wesentlichen in den produktspezifischen langen Durchlaufzeiten des Großgetriebebaus. Das hohe vorhandene Bestellvolumen wird sich erst ab 2012 in korrespondierenden Umsatzerlösen niederschlagen.

Infolge der breit angelegten internationalen Marktbearbeitung schloss die Geschäftseinheit Fahrzeuggetriebe den Entwicklungsvertrag für einen weiteren europäischen Schützenpanzer ab. Vertragsverhandlungen im internationalen Militärgeschäft dauern in der Regel mehrere Jahre. Die Realisierungschancen einiger größerer Projekte verbesserten sich. In Verbindung mit einem gut verlaufenden Servicegeschäft konnte die Marktführerschaft im Bereich der mittleren und schweren Kettenfahrzeuggetriebe behauptet werden. Im Prüfstandssegment der Fahrzeuggetriebe stieg der Anteil der in China akquirierten Aufträge für Schienenfahrzeug-, Hubschrauber- und Windkraftgetriebe-Prüfstände.

Die Geschäftseinheit Gleitlager festigte 2011 die Marktposition. Mit Distributionsstützpunkten in Brasilien, Indien und seit Sommer 2011 auch in China wurden Strukturen geschaffen, die in diesen wachstumsstarken Regionen die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken.

Ein starker Anstieg der Bestellungen für komplexe Navy-Getriebeanlagen und Turbogetriebe für die Energiegewinnung verbesserte die Geschäftslage der Spezialgetriebe. Die Märkte für Industriegetriebe sind weiterhin durch einen hohen Wettbewerbsdruck gekennzeichnet.

Insbesondere die Geschäftseinheit Standardgetriebe profitierte von der steigenden Nachfrage nach umweltschonender Energieerzeugung und -verteilung. So konnte die Auftragslage der kommerziellen Schiffsgetriebe infolge hoher Bestellungen für LNG-Tankergetriebe (Liquefied Natural Gas) aus Ostasien deutlich verbessert werden. Zusätzlich wurden weitere Aufträge für 5-MW-Offshore-Windenergieanlagengetriebe erteilt. Damit ist auch bei der Geschäftseinheit Standardgetriebe wieder Vollbeschäftigung erreicht.

Die positive Geschäftsentwicklung fand ihren Niederschlag auch im Auftragsbestand, der sich von 522 Mio € im Vorjahr auf 586 Mio € erhöhte.

Ergebnis

Trotz rückläufiger Umsätze lag das Operative Ergebnis mit 53 Mio € auf dem guten Niveau des Vorjahres. Die Umsatzrendite wurde auf 13,6 % gesteigert (12,9 %). Positiv wirkten sich die gegenüber dem Vorjahr deutlich höhere Auslastung und geringere Vorsorgen im Ergebnis aus.

Mitarbeiter

Am 31. Dezember 2011 waren in der Renk Gruppe 2 013 (1 882) Mitarbeiter inklusive Leiharbeitnehmern tätig. Der durch die gute Auftragslage bedingte Personalaufbau entfiel im Wesentlichen auf die drei deutschen Standorte der Renk AG.

Investitionen

Das Investitionsvolumen entsprach mit 24 Mio € dem Vorjahresniveau (23 Mio €). Investitionsschwerpunkt war der Standort Augsburg. Hier wurde neben der Erweiterung des Zentrallagers vor allem in die mechanische Fertigung der Fahrzeuggetriebe sowie der Spezialgetriebe investiert. Bei den Fahrzeuggetrieben führte Renk die konzeptionelle Neuausrichtung auf Anlagen zur Komplettbearbeitung weiter. Bei den Spezialgetrieben wurde die Bearbeitungskapazität für Kernkomponenten der Offshore-Windkraftgetriebe erweitert, um die Serienproduktion von Windkraftgetrieben zu ermöglichen.

Forschung und Entwicklung

Für das Renk-Fahrzeuggetriebeprogramm wurde zur erweiterten Nutzung für Service- und Entwicklungszwecke ein neues Anzeige- und Überwachungssystem konzipiert. Damit können sowohl Getriebe- als auch Motorendaten während der Einsatzphase erfasst und ausgewertet werden.

Bei den Gleitlagern wurden zusätzliche Berechnungsverfahren für ölgeschmierte Gleitlager für hohe Belastungen zur betriebssicheren Auslegung von langsam laufenden Anwendungen, wie etwa bei schweren Elektromaschinen und Windkraftanlagen erforderlich, entwickelt.

Die Entwicklungsarbeiten der Spezialgetriebe konzentrierten sich bei den stationären Anwendungen auf die konstruktive Auslegung des weltgrößten Leistungsverzweigungsgetriebes. Dieses Getriebe ist für den Einbau in den Forschungs-Windkraftgetriebeprüfstand der RENK Test System GmbH vorgesehen. Die eingeleitete Konzentration des Offshore-Windkraftgetriebegeschäfts auf den Standort Rheine wurde von Entwicklungsaktivitäten begleitet, die vor allem der Qualitätssicherung und der Erweiterung der Offshore-Getriebe-Produktpalette dienten.

Weitere Entwicklung

Für das Jahr 2012 geht das Management von überwiegend günstigen Bedingungen in den für Renk relevanten Marktsegmenten aus. Diese Einschätzung steht unter dem Vorbehalt, dass die Schuldenkrise in Europa sich nicht auf diese Marktsegmente überträgt.

Das Management erwartet unter Berücksichtigung möglicher Exportaufträge bei Kettenfahrzeuggetrieben einen Auftragseingang oberhalb der 500 Mio-€-Schwelle. Der Umsatz wird wieder auf deutlich über 400 Mio € anwachsen. Die Treiber hierfür sind vor allem die hohe Nachfrage nach Offshore-Windgetriebeanlagen sowie nach Getriebe- und Gleitlageranwendungen der Energiewirtschaft. Zudem werden die hohen Auftragsbestände für Großgetriebe zunehmend umsatzwirksam.

Das Operative Ergebnis wird im Jahr 2012 entsprechend steigen. Das Management geht für Renk von einer weiterhin gut zweistelligen Umsatzrendite aus.

Sonstige/Konsolidierung

Mio €	2011	2010
Mitarbeiter* (Anzahl)	336	312
davon MAN Shared Services	70	93
davon MAN SE	266	219
Operatives Ergebnis	5	16
davon MAN SE und MAN Shared Services	–99	–83
davon Beteiligung Scania AB (Dividende)	59	–
davon Beteiligung Scania AB (at equity)	–	99
davon Beteiligung Sinotruk Ltd. (at equity)	45	29
davon Beteiligung manroland AG (at equity)	–	–13
davon Konsolidierung	0	–16

* Inklusive Leiharbeitnehmern am 31.12.

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

Das Operative Ergebnis der Zentrale und ihrer Shared Services-Gesellschaften belief sich 2011 auf –99 Mio € (–83 Mio €). Die Ergebnisverschlechterung gegenüber dem Vorjahreszeitraum resultierte im Wesentlichen aus höheren Kosten für Personal, Projekte und Rechtsberatung.

Da die Beteiligung an der Scania AB seit dem 5. Januar 2011 nicht mehr nach der Equity-Methode, sondern als Finanzbeteiligung bilanziert wird, fiel im Operativen Ergebnis 2011 eine Dividende von 59 Mio € aus dieser Beteiligung an. Weiterhin betrug das Ergebnis der at equity bilanzierten Beteiligung an Sinotruk Ltd. kumuliert 45 Mio €. Das anteilige Ergebnis von manroland wirkt seit dem 3. Quartal 2010 nicht mehr im Abschluss der MAN SE, da der Beteiligungsbuchwert durch die Equity-Fortschreibung null beträgt.

Die Entlastung des Ergebnisses aus der Konsolidierung gegenüber dem Vorjahr resultiert im Wesentlichen aus einem Rückgang der Eliminierung von Zwischengewinnen.

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 erhältlich.

Ertragslage

Mio €	2011	2010
Beteiligungsergebnis	702	276
Übriges Ergebnis vor Steuern	–150	361
Ergebnis vor Steuern	**552**	**637**
Ertragsteuern	–180	–116
Jahresüberschuss	**372**	**521**
Gewinnvortrag Vorjahr	2	0
Einstellung in (–)/Entnahme aus (+) Gewinnrücklagen	–	–225
Bilanzgewinn	**374**	**296**

Das Ergebnis vor Steuern der MAN SE ist im Berichtsjahr um 85 Mio € auf 552 Mio € zurückgegangen. Dies resultiert im Wesentlichen aus dem Wegfall des im Vorjahr ausgewiesenen Gewinns aus der Verschmelzung der MAN B&W Diesel Beteiligungs GmbH und der MAN Maschinen- und Anlagenbau GmbH auf die MAN SE. Gegenläufig wirkte die Erhöhung des Beteiligungsergebnisses. Das übrige Ergebnis enthält die Verwaltungskosten, das Zinsergebnis und sonstige Erträge und Aufwendungen. Der Ertragsteueraufwand von –180 Mio € setzt sich aus –17 Mio € (–1 Mio €) periodischen und –163 Mio € (–115 Mio €) aperiodischen Steuern zusammen.

Mit einem Gewinnvortrag von 2 Mio € verbleibt ein Bilanzgewinn in Höhe von 374 Mio €. Vorstand und Aufsichtsrat der MAN SE schlagen der Hauptversammlung vor, den Bilanzgewinn von 374 Mio € (296 Mio €) zur Ausschüttung einer Dividende von 2,30 € je dividendenberechtigter Aktie (2,00 €) zu verwenden und den Restbetrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Vermögens- und Finanzlage

Mio €	2011	2010
Anlagevermögen	5 652	5 651
Umlaufvermögen	2 575	2 374
Bilanzsumme	**8 227**	**8 025**
Eigenkapital	2 389	2 311
Finanzverbindlichkeiten	4 931	4 886
Übrige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	907	828
Bilanzsumme	**8 227**	**8 025**

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 2011 beschäftigte die MAN SE 266 Mitarbeiter einschließlich Leiharbeitnehmern (Vorjahr 219).

Abhängigkeitsbericht

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

Der Vorstand hat am Ende des Berichts folgende Erklärung abgegeben:

„Wir erklären, dass die MAN SE bei den im Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgeführten Rechtsgeschäften und Maßnahmen nach den Umständen, die uns in dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen oder die Maßnahmen getroffen oder unterlassen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat und dadurch, dass Maßnahmen getroffen oder unterlassen wurden, nicht benachteiligt worden ist.“

Risikobericht

Risikomanagement ist untrennbarer Bestandteil der Unternehmenssteuerung und Geschäftsprozesse. Fokus 2012 auf Konjunktur-, Markt- und Produktrisiken

Unternehmensweites Risikomanagementsystem

Unternehmerisches Handeln ist ständig Risiken ausgesetzt. Die MAN Gruppe definiert Risiko als die Gefahr, dass Ereignisse oder Entscheidungen und Handlungen das Unternehmen daran hindern, definierte Ziele zu erreichen bzw. Strategien erfolgreich zu realisieren. Um Chancen auf den Märkten zu nutzen, geht das Unternehmen bewusst Risiken ein, wenn hierdurch ein angemessener Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts zu erwarten ist. Dazu ist ein wirksames, auf die Belange der Geschäftsaktivitäten ausgerichtetes Risikomanagementsystem erforderlich, das frühzeitig die notwendigen Informationen für die Steuerung des Unternehmens zur Verfügung stellt.

Das Risikomanagementsystem der MAN Gruppe ist ein untrennbarer Bestandteil der Unternehmenssteuerung und der Geschäftsprozesse. Es setzt sich aus den Kernelementen Unternehmensplanung einschließlich des vierteljährlichen Review-Prozesses, Risiko- und Chancenmanagement („Risikomanagement"), internes Kontrollsystem und Compliance-System zusammen.

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

Organisation des Risikomanagements und des internen Kontrollsystems

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

Aufbauorganisation

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

Regelprozess des Risikomanagements

Der Regelprozess im Risikomanagement umfasst die Phasen Identifikation, Analyse, Beurteilung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation. Hierbei werden die Risiken entweder als kurzfristig, d. h. bis zu einem Jahr, oder als langfristig, d. h. bis zu fünf Jahren, klassifiziert. Die Bewertung der Risiken erfolgt unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe gemäß einer Brutto- und Nettobewertung, wobei die Nettobewertung bereits risikomindernde Maßnahmen berücksichtigt. Zur Beurteilung der Wesentlichkeit einer solchen Nettobewertung wird das geplante Operative Ergebnis der jeweiligen organisatorischen Einheit herangezogen. Die risikomindernden Maßnahmen werden von den Risikoverantwortlichen in den Bereichen definiert, durchgeführt und auf ihre Wirksamkeit überprüft. Mittels einheitlich definierter Risikofelder können außerdem etwaige Risikokonzentrationen frühzeitig erkannt und aktiv gehandhabt werden. Neben den Risiken werden auch Chancen kontinuierlich erhoben.

Berichterstattung

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

Rechnungslegungsbezogenes Risikomanagement und internes Kontrollsystem

Generell umfassen das Risikomanagement und das interne Kontrollsystem als integraler Bestandteil auch die rechnungslegungsbezogenen Prozesse sowie sämtliche Risiken und Kontrollen im Hinblick auf die Rechnungslegung. Dies bezieht sich auf alle Teile, die den Konzernabschluss wesentlich beeinflussen können. Im Rahmen des Risikomanagements werden erkannte Risiken hinsichtlich ihres Einflusses auf den Konzernabschluss bewertet und entsprechende Maßnahmen ergriffen.

Die internen Kontrollen richten sich auf die Begrenzung von Risiken wesentlicher Fehlaussagen in der Finanzberichterstattung und von Risiken durch die Nichteinhaltung regulatorischer Normen bzw. durch betrügerische Handlungen sowie auf die Minimierung operativer/wirtschaftlicher Risiken (z. B. Vermögensgefährdungen durch unberechtigte operative Entscheidungen oder unberechtigt eingegangene Verpflichtungen). Für Kontrollen mit Rechnungslegungsbezug gilt, dass diese mit hinreichender Sicherheit gewährleisten sollen, dass der Konzernrechnungslegungsprozess im Einklang mit den IFRS, dem HGB sowie anderen rechnungslegungsrelevanten Regelungen und Gesetzen erfolgt und zuverlässig ist.

Die MAN Gruppe hat das bestehende interne Kontrollsystem gemäß den Empfehlungen des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) strukturiert und konzernweit einheitlich dokumentiert, um so die Wirksamkeit der internen Kontrollen systematisch beurteilen zu können. Die Dokumentation umfasst sämtliche Standardgeschäftsprozesse einschließlich der für die Abschlusserstellung relevanten Prozesse mit den jeweils erforderlichen Kontrollen. Darüber hinaus werden Kontrollen zu bekannten geschäftsspezifischen Risiken erfasst. Der Umfang der Dokumentation bestimmt sich aus jenen Gesellschaften, die für den Konzernabschluss wesentlich oder aufgrund qualitativer Merkmale einem erhöhten Risiko ausgesetzt sind. Er wird jährlich auf Basis definierter Kriterien überprüft.

Wesentliche Elemente zur Risikosteuerung und Kontrolle in der Rechnungslegung sind die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Kontrollen bei der Abschlusserstellung, transparente Vorgaben mittels Richtlinien zur Bilanzierung und Abschlusserstellung, angemessene Zugriffsregelungen in den abschlussrelevanten EDV-Systemen sowie die eindeutige Regelung von Verantwortlichkeiten bei der Einbeziehung externer Spezialisten. Das Vier-Augen-Prinzip und die Funktionstrennung sind auch im Rechnungslegungsprozess wichtige Prinzipien, die in den internen Kontrollen der MAN Gruppe umgesetzt sind.

Für interne Kontrollen mit Rechnungslegungsbezug gilt, dass die Effektivität mindestens einmal jährlich vorwiegend im Rahmen des Abschlusserstellungsprozesses beurteilt wird. Festgestellte Kontrollschwächen sowie vereinbarte Maßnahmen zur Behebung sind Bestandteil der vierteljährlichen Berichterstattung im Risikoboard. Neben der Konzernrevision nimmt, bezogen auf die rechnungslegungsrelevanten Prozesse, auch der Abschlussprüfer eine Beurteilung im Rahmen seiner Prüfungstätigkeit vor.

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

Durch die regelmäßige Überprüfung des internen Kontrollsystems auf Vollständigkeit, geeignete Ausgestaltung sowie Effektivität der bestehenden Kontrollen soll sichergestellt werden, dass bestehende Regelungen zur Reduzierung von prozessualen und organisatorischen Risiken auf allen Ebenen innerhalb der MAN Gruppe eingehalten werden.

Chancen und Risiken

Die wesentlichen Chancen und Risiken, die erhebliche Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben können, klassifiziert die MAN Gruppe anhand der fünf Risikofelder Markt, Produkte, Prozesse, Mitarbeiter und Finanzen.

Markt

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

Trotz des positiv erwarteten grundlegenden weltweiten Wachstumstrends existieren aber im aktuellen Umfeld, das weiterhin von Unsicherheiten geprägt ist, auch Abwärtsrisiken für die weltwirtschaftliche Entwicklung. Diese können kurzfristig Auswirkungen, wie z. B. einen Nachfragerückgang oder die Stornierung bereits eingebuchter Aufträge, auf die relevanten Märkte der MAN Gruppe haben.

MAN wirkt konjunkturellen Risiken u. a. durch flexible Produktionskonzepte und Kostenflexibilität durch Leiharbeit, Arbeitszeitkonten und potenziell Kurzarbeit entgegen. Zudem können sich Protektionismusbestrebungen einzelner Länder sowie veränderte Wettbewerbsbedingungen in den Absatzmärkten der MAN Gruppe nachteilig auf das geplante Wachstum auswirken. MAN beobachtet und bewertet laufend das wirtschaftliche, politische, rechtliche und soziale Umfeld, um die daraus resultierenden Chancen und Risiken rechtzeitig in die Unternehmensentscheidungen einbeziehen zu können. Weitergehende Informationen finden sich im „Ausblick".

Produkte

Als Spitzenanbieter im Technologiebereich ist es der Anspruch der MAN Gruppe, technologisch und wirtschaftlich führende Produkte in ausgezeichneter Qualität zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Ein Verzicht auf diesen Anspruch würde ein nicht zu verantwortendes Risiko für unsere Marktposition darstellen. Mit der Markteinführung neuer Produkte sind zugleich Konzept- und Marktrisiken verbunden. Diesen begegnet MAN mit einer sorgfältigen strategischen Planung, die auf einer Analyse der Entwicklung des Markt- und Unternehmensumfelds basiert. Mit der daraus resultierenden Produktplanung werden die umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten gesteuert. Die jährlichen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung liegen in einer Größenordnung über 4 % des Konzernumsatzes. Die Einführung von effizienten Dual-Fuel-Motoren in Kraftwerksanlagen durch MAN Diesel & Turbo sowie die TGX EfficientLine-Fahrzeuge bei MAN Truck & Bus, die konsequent auf maximale Kraftstoffeinsparung ausgelegt sind, zeigen beispielhaft, dass diese Risiken gemeistert werden können.

Für bereits auf dem Markt eingeführte Produkte bestehen Risiken hinsichtlich der von Kunden erwarteten Produktqualität. Eine mangelhafte Qualität kann sowohl zu Garantie-, Gewährleistungs- und Kulanzkosten als auch zu Verlusten von Marktanteilen oder niedrigeren Produktmargen führen. Im Extremfall sind Ansprüche aus Produkthaftung und Schadensersatz denkbar. Die Identifizierung und Eingrenzung dieser Risiken beginnt für die MAN Gruppe bereits in der Produktentstehung. Hierbei stellt ein standardisierter Produktentstehungsprozess (PEP) sicher, dass nur funktionierende und sichere Produktkonzepte zur weiteren Entwicklung gelangen. Lieferanten und durch diese gelieferte Produkte müssen zur Wahrung des hohen Qualitätsanspruchs ein strenges Freigabeverfahren bestehen. Nach Produktionsanlauf sorgen festgelegte Qualitätssicherungsmaßnahmen innerhalb des Produktionsprozesses dafür, dass Herstellungsfehler rechtzeitig erkannt und abgestellt werden. Auch in der Nutzungsphase werden gemeinsam mit den Servicebetrieben sämtliche auftretenden Fehler gesammelt, ausgewertet und abgestellt.

Hinsichtlich möglicher Unregelmäßigkeiten bei der Übergabe von Großdieselmotoren dauern die Untersuchungen an. Der Abschluss und das Ergebnis der Untersuchungen können derzeit noch nicht sicher abgeschätzt werden. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass über die bilanzielle Vorsorge hinausgehende Aufwendungen anfallen können und finanzielle Risiken aus behördlichen Verfahren und aus zivilrechtlichen Ansprüchen bestehen könnten. Für weitere Informationen wird auf den „Konzernanhang", **Anmerkungen (8)** und **(28)** verwiesen.

Die internationale Präsenz mit einer Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen führt zu einer Diversifizierung der wirtschaftlichen Basis der MAN Gruppe. Hierdurch werden die Risiken der Abhängigkeit von Großkunden oder einzelnen Produkten und Märkten sowie Risiken durch Patentverletzungen und unerlaubte Weitergabe von unternehmensspezifischem Know-how ausgeglichen.

Aus lang laufenden Kundenverträgen ergeben sich zusätzliche Risiken. So können Änderungen der politischen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in einem Markt Mehraufwendungen bei der Abwicklung von Großprojekten zur Folge haben. Bei MAN Truck & Bus stellen Rückkaufverpflichtungen ein Risiko dar, falls die am Markt künftig erzielbaren Gebrauchtwagenerlöse sich gegenüber den Erwartungen bei Vertragsabschluss wesentlich verändern. Dort, wo Garantien oder Bürgschaftsverpflichtungen Bestandteil der Kundenverträge sind, besteht das Risiko der ungerechtfertigten Inanspruchnahme. Diesem Risiko wird durch sorgfältige Vertragsgestaltung Rechnung getragen.

Prozesse

Die MAN Gruppe sieht die ständige Optimierung der Geschäftsprozesse in Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb und Verwaltung als eine laufende Aufgabe an. So werden beispielsweise die Zulieferer präventiv und fortlaufend überwacht, um mögliche Lieferverzögerungen oder Lieferantenausfälle frühzeitig zu erkennen und die Auswirkungen zu verringern. Um die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten zu reduzieren, wird im Einkauf zunehmend eine Dual Sourcing-Strategie verfolgt. Auch in Bezug auf eine optimierte Mittelbindung des Umlaufvermögens treibt MAN mit Nachdruck und Konsequenz eine Verbesserung der zugrundeliegenden Prozesse voran.

In der Abwicklung von Großprojekten erwachsen besondere Risiken, zu denen Mängel bei der Vertragsgestaltung, Fehler in der Auftragskalkulation, veränderte wirtschaftliche und technische Bedingungen nach Vertragsabschluss und unzureichende Leistungen von Unterauftragnehmern oder Konsortialpartnern zählen. Die MAN Gruppe minimiert diese Risiken durch ein umfassendes Projekt- und Auftragscontrolling. So setzt beispielsweise MAN Diesel & Turbo im Wachstumsfeld Power Plants ein systematisches und umfassendes Risikomanagement bereits in der Angebotsphase ein. Während der Projektrealisierung werden die Kalkulationen und die Risikobewertungen laufend überprüft und angepasst. In regelmäßigen Projektreviews werden erforderliche Maßnahmen festgelegt und verfolgt. Großprojekte unterliegen in der MAN Gruppe einem zweistufigen Genehmigungsverfahren. Nach einer projektspezifischen Risikoanalyse und -bewertung bedarf es der Genehmigung des Bereichsvorstands. Im Anschluss werden Großprojekte durch die Abteilungen Controlling und Finanzen der MAN SE bewertet und dem Vorstand der MAN SE zur Genehmigung vorgelegt. Bereits genehmigte und laufende Aufträge, die deutlich von der geplanten Entwicklung abweichen, werden als kritische Aufträge in einem besonderen Berichtswesen erfasst und regelmäßig dem Vorstand der MAN SE vorgelegt.

Die Geschäftsprozesse der MAN Gruppe werden durch Informationstechnologie intensiv unterstützt und teilweise erst ermöglicht. Neben den damit verbundenen Effizienzgewinnen entstehen auch Risiken. Teile der Infrastruktur können durch Unfälle, Katastrophen oder technische Störungen ausfallen und damit Geschäftsprozesse beeinträchtigen oder vollständig zum Erliegen bringen. Außerdem bestehen die Gefahren des unberechtigten Zugriffs, des Diebstahls, der Vernichtung oder des sonstigen Missbrauchs von betrieblichen Daten und Informationen.

Der hieraus entstehende finanzielle Schaden und Imageverlust kann einzelne MAN-Gesellschaften oder sogar die gesamte MAN Gruppe treffen. Um die Verfügbarkeit, Integrität, Vertraulichkeit und Authentizität von Informationen zur Verringerung bzw. Vermeidung von Risiken zu gewährleisten, setzt MAN auf moderne Hard- und Softwaretechnologien und auf effektive IT-Organisationsmechanismen in Verbindung mit einem beständig weiterentwickelten IT-bezogenen internen Kontrollsystem. Die Zentralisierung und das Outsourcing von IT-Betriebsaufgaben sowie die konsequente Einführung von IT-Service-Managementprozessen gemäß dem Organisationsstandard für IT-Prozesse ITIL (IT Infrastructure Library) tragen zu einer effizienten Unterstützung der Geschäftsprozesse bei. Mit der Organisation der Informationssicherheit nach dem international anerkannten Sicherheitsstandard ISO 27001 hat die MAN Gruppe die Transparenz und Betriebssicherheit der IT-Prozesse und IT-Infrastruktur deutlich verbessert.

In allen Geschäftsprozessen, inklusive des Rechnungslegungsprozesses, kommt dem internen Kontrollsystem, welches darauf ausgerichtet ist, die Einhaltung der relevanten Regelwerke sicherzustellen und zur Reduzierung von Risiken und somit zum Vermögensschutz beizutragen, eine entscheidende Rolle zu.

Hinsichtlich des Verdachts möglicher Kartellverstöße im Nutzfahrzeugbereich bei MAN Truck & Bus sowie im Motorenbereich bei MAN Truck & Bus und MAN Diesel & Turbo dauern die Untersuchungen der Kartellbehörden an. Der Abschluss und das Ergebnis der Untersuchungen können derzeit noch nicht sicher abgeschätzt werden. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass finanzielle Risiken aus den behördlichen Verfahren drohen. Für Informationen in Zusammenhang mit möglichen Kartellverstößen wird auf den „Konzernanhang“, **Anmerkung (28)** verwiesen.

Mitarbeiter

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

Finanzen

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

Unter Marktpreisrisiken werden Währungs-, Zinsänderungs- und Rohstoffpreisrisiken zusammengefasst. Die internationale Ausrichtung der MAN Gruppe bringt eine Vielzahl von Zahlungsströmen in unterschiedlichen Währungen mit sich. Wenn die MAN-Gesellschaften Transaktionen in einer anderen Währung als ihrer funktionalen Währung durchführen, sind sie einem Währungsrisiko ausgesetzt, das sowohl Preise für Güter und Dienstleistungen als auch Ergebnismargen

beeinflussen kann. Die MAN Gruppe sichert daher Währungsrisiken aus Aufträgen, Forderungen und Verbindlichkeiten weitgehend und aus geplantem Absatz teilweise ab. Im Rahmen des Finanzmanagements hält die MAN Gruppe zinssensitive Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, womit Risiken aus geänderten Zinssätzen einhergehen. Das Zinsrisikomanagement verfolgt das Ziel, diese Risiken durch den Einsatz derivativer Finanzinstrumente weitgehend zu reduzieren. Für die Herstellung der Produkte werden beträchtliche Mengen an Rohstoffen benötigt. Aus den Preisentwicklungen auf den Rohstoffmärkten oder Preisgleitklauseln bei Lieferantenverträgen können sich Rohstoffpreisrisiken ergeben, die nicht immer an den Kunden weitergegeben werden können und die sich somit negativ auf die Produktmargen auswirken. Diesen Risiken wird durch langfristige Lieferverträge und durch gezielte Rohstoffpreissicherungen begegnet.

Das Liquiditätsrisiko beschreibt die Gefahr, dass die MAN Gruppe ihren finanziellen Verpflichtungen nicht in ausreichendem Maße nachkommen kann. Um die Liquidität sicherzustellen, werden die Mittelzuflüsse und -abflüsse fortlaufend überwacht und gesteuert, im Wesentlichen im Rahmen eines zentralisierten Cash Managements. Ferner wird die Entwicklung der Liquidität der MAN Gruppe im Rahmen einer detaillierten Finanzplanung überwacht.

Die MAN Gruppe ist aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit Ausfallrisiken ausgesetzt, wie z. B. bei Finanzierungen von Nutzfahrzeugen. Diese beinhalten die Gefahr, dass ein Vertragspartner seinen vertraglichen Verpflichtungen aufgrund seiner eigenen wirtschaftlichen Situation oder des politischen Umfelds nicht nachkommt und damit einen finanziellen Verlust für die MAN Gruppe verursacht. Diese Länder- und Kontrahentenrisiken werden durch die sorgfältige Auswahl der Geschäftsfälle und -partner, durch geeignete Vertrags- und Zahlungsbedingungen sowie durch Bürgschaften und Akkreditive reduziert. Ferner wird durch ein zentrales Cash Management die Anlage von flüssigen Mitteln auf mehrere Finanzinstitute mit guter Bonität verteilt.

Wenn es Anhaltspunkte für eine Wertminderung einer nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligung oder einer zu Anschaffungskosten bilanzierten Finanzbeteiligung gibt, ist MAN dem Risiko einer ergebniswirksamen Wertminderung ausgesetzt. Ein Wertminderungsrisiko besteht darüber hinaus auch für Finanzbeteiligungen, die als zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte bilanziert werden.

Weitergehende Informationen über das Management von Marktpreis-, Liquiditäts- und Kreditrisiken finden sich im „Konzernanhang", **Anmerkung (32)**. Die leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen der MAN Gruppe sind zur Reduzierung der inhärenten finanzwirtschaftlichen Risiken und im Ausland auch aufgrund gesetzlicher Vorgaben weitgehend durch vom Betriebsvermögen separiertes Pensionsvermögen gedeckt. Für Details zu Pensionen wird auf den „Konzernanhang", **Anmerkung (25)** verwiesen.

Beurteilung des Vorstands zur Risikosituation des Konzerns

Auf Basis des von der MAN Gruppe etablierten Risikomanagementsystems stellt der Vorstand fest, dass zum jetzigen Zeitpunkt keine Risiken erkennbar sind, die zu einer dauerhaften und wesentlichen Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der MAN Gruppe führen könnten. Das eingeführte Risikomanagementsystem sowie die damit im Zusammenhang stehenden organisatorischen Maßnahmen erlauben es dem Vorstand, Risiken zeitnah zu erkennen und adäquate Maßnahmen einzuleiten.

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

Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren

Für Informationen im Zusammenhang mit „Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren" siehe „Desinvestitionen" und „Konzernanhang" .

Compliance

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

Compliance-Organisation

MAN hat den 2010 neu eingerichteten Compliance-Bereich weiter ausgebaut. Der Bereich wird vom Chief Compliance Officer geleitet, der unmittelbar an den Sprecher des Vorstands der MAN SE und fachlich an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats berichtet. Der Compliance-Bereich umfasst zurzeit 43 Mitarbeiter. 26 Mitarbeiter gehören dem in der MAN SE angesiedelten Corporate Compliance Office an, das für die Konzeption und Weiterentwicklung des MAN-Compliance-Systems sowie für konzernübergreifende Compliance-Themen verantwortlich ist. 17 Mitarbeiter sind in der Compliance-Beratung in den Teilkonzernen tätig. So hat jeder Teilkonzern einen Compliance Officer, der durch Compliance Manager in verschiedenen Geschäftseinheiten bzw. Vertriebsregionen unterstützt wird. Die Compliance Officer der Teilkonzerne berichten unmittelbar an den Chief Compliance Officer der MAN SE, die Compliance Manager wiederum unmittelbar an den zuständigen Compliance Officer. 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 Board (früher Compliance Steering Committee) insgesamt vier Mal getagt. Hier hat der Chief Compliance Officer den Gesamtvorstand der MAN SE sowie die Leiter anderer Fachbereiche über den Fortschritt des Aufbaus der Compliance-Organisation sowie die Einführung neuer Compliance-Maßnahmen informiert und weitere Schritte abgestimmt. Auf der Ebene der Teilkonzerne haben die Compliance Officer und Manager die Vorstände und Geschäftsführungen der jeweiligen Einheit in vergleichbarer Weise in sogenannten Compliance Review Boards regelmäßig informiert.

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

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

Compliance Risk Assessment

Im 4. Quartal 2011 führte der Compliance-Bereich zum zweiten Mal ein konzernweites Compliance Risk Assessment durch, dessen Ergebnisse im 1. Quartal 2012 vorliegen werden. Ziel ist die Identifizierung von möglichen Compliance-Risiken der Geschäftsmodelle in den verschiedenen Geschäftseinheiten bzw. Vertriebsregionen. Das Risk Assessment erstreckt sich über sämtliche Teilkonzerne und berücksichtigt Anzahl und Größe der einzelnen Konzerngesellschaften, das Geschäftsmodell, die Kunden-, Vertriebs- und Einkaufsstruktur, den Korruptionswahrnehmungs-Index von Transparency International in den Zielmärkten sowie die jeweilige lokale Wettbewerbsstruktur. Aus den Ergebnissen des Compliance Risk Assessment, das interaktiv zusammen

mit den jeweiligen Geschäftseinheiten bzw. Vertriebsregionen erfolgt, werden die Struktur und Dimensionierung der Compliance-Organisation, das auf die Bedürfnisse der MAN zugeschnittene Compliance-Programm sowie weitere Maßnahmen zur Vermeidung von Compliance-Risiken abgeleitet. Ergänzend wurde im Berichtszeitraum erstmalig auch ein Risk Assessment zum Thema Datenschutz durchgeführt, um Schwerpunkte für das weltweite Datenschutzprogramm zu identifizieren.

Code of Conduct und Compliance-Richtlinien

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

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

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

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

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

Compliance Trainings

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

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

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

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

Compliance Helpdesk

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

Business Partner Approval Tool

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

Continuous Controls Monitoring (CCM)

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

Mergers & Acquisitions (M&A)

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

Hinweise zu Compliance-Verstößen

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

Zur Aufdeckung von Compliance-Risiken dient auch das im Berichtsjahr eingeführte Hinweisgeberportal „Speak up!“. Dieses Portal bietet MAN-Mitarbeitern und Dritten die Möglichkeit, vertraulich, weltweit und rund um die Uhr Hinweise zu schwerwiegenden Compliance-Verstößen zu geben. Dort werden Hinweise entgegen genommen, die sich auf schwerwiegende Compliance-Verstöße beziehen, insbesondere im Bereich der Wirtschaftskriminalität (z. B. Korruptionsstraftaten), des Kartellrechts und des Datenschutzes. Über das „Speak up!“-Portal abgegebene Hinweise werden an das Corporate Compliance Office weitergeleitet, welches Hinweise vertraulich bearbeitet. Darüber hinaus kann jeder Mitarbeiter sich mit Hinweisen auf Compliance-Verstöße selbstverständlich auch vertrauensvoll an andere Anlaufstellen im Unternehmen wenden, wie z. B. Vorgesetzte, die Personalabteilung oder die Compliance-Organisation.

Öffentliches Engagement für Compliance

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

Ausblick

Gedämpfte Konjunkturaussichten und Unsicherheiten über den Fortgang der Schuldenkrise in Europa: Umsatz leicht rückläufig; Flexibilität sichert Umsatzrendite auf dem Mittelwert der langfristigen Zielrendite

Weltweit gedämpfte Wachstumsaussichten

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

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

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

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

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

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

In Lateinamerika wird der durch höhere Realeinkommen stimulierte private Konsum ein wesentlicher Treiber des Wirtschaftswachstums bleiben. Gegenläufig wirken eine restriktivere Geldpolitik, um Inflationstendenzen zu bekämpfen, sowie eine eventuelle Abschwächung der Rohstoffnachfrage der Industriestaaten.

Daher erwartet das IfW auch in den folgenden zwei Jahren für Lateinamerika eine aufwärtsgerichtete Konjunktur mit Wachstumsraten zwischen 4 % und 5 %. Für Brasilien wird wieder eine leichte Zunahme des Wachstums auf 5 % im Jahr 2012 und 5,5 % im Jahr 2013 prognostiziert.

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

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

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

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

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

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

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

Das fortgesetzte Wachstum der Schwellen- und Entwicklungsländer wird in den Jahren 2012 und 2013 die Märkte für Anwendungen in der Prozessindustrie und der Energieerzeugung treiben. Der langfristige Trend zu höherem Energiebedarf wird unverändert zu Investitionen in die Öl- und Gasgewinnung führen. In den entwickelten Volkswirtschaften wird insbesondere die Nachfrage nach Lösungen steigen, die durch die Nutzung alternativer Energiequellen die Energiewende unterstützen.

Für MAN ergeben sich hieraus auch in den nächsten beiden Jahren Marktchancen im Geschäftsfeld Power Engineering, insbesondere durch innovative Produkte und Pakete aus Dienstleistungen und Verbesserungen der Effizienz bestehender Anlagen.

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

Einschätzung des Vorstands zur Umsatz- und Ergebnisentwicklung

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

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

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

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

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

Bei seinen Markteinschätzungen und den daraus abgeleiteten Entscheidungen ist sich der Vorstand bewusst, dass im derzeitigen von Unsicherheit geprägten Umfeld Abwärtsrisiken bestehen, die einen erheblichen Einfluss auf das prognostizierte Wachstum und die Profitabilität haben können. Das Management verfolgt kontinuierlich die weitere wirtschaftliche Entwicklung und wird bei einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage umgehend Maßnahmen – insbesondere eine Anpassung der Produktionskapazität – ergreifen, sollte dies erforderlich werden.

Langfristig angelegte Wachstumsstrategie

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

Erhöhte Flexibilität schafft Spielräume

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

Kooperation mit Volkswagen und Scania

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

Fortsetzung der internen Synergieprojekte

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

Investitionen, Forschung und Entwicklung

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

Nur mit technologisch führenden Lösungen kann MAN die Anforderungen der Kunden und der Gesetzgeber erfüllen. Daher haben Forschung und Entwicklung für die MAN Gruppe eine elementare Bedeutung. Die F&E-Aktivitäten sind streng darauf ausgerichtet, den Kunden Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. F&E-Schwerpunkte sind weiterhin die Fortentwicklung der Nutzfahrzeug- und Dieselmotoren mit Blick auf Leistung, Verbrauch und Abgasnormen sowie die Weiterentwicklung der Lkw- und Busmodelle. Bei der Fortentwicklung des Produktprogramms im Geschäftsfeld Power Engineering liegt ein Schwerpunkt auf der Verbesserung der Effizienz von Anlagen und Systemen. Weiterhin stehen Produkte im Fokus, die auf die Nutzung alternativer Energien ausgerichtet sind, beispielsweise Windkraft.

Für die Jahre 2012 und 2013 werden die F&E-Anstrengungen weiter intensiviert und damit einhergehend der Aufwand für Forschung und Entwicklung gegenüber dem Jahr 2011 sowohl absolut als auch relativ zum Umsatz steigen. Ziel ist es, durch F&E die technologische Position zu erhalten und auszubauen.

Cashflow

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

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

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

Mitarbeiter

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

Hinweis auf Unsicherheiten im Ausblick

Die zuvor beschriebenen zukunftsgerichteten Aussagen und Informationen beruhen auf heutigen Erwartungen und bestimmten Annahmen. Sie bergen daher eine Reihe von Risiken und Ungewissheiten. Eine Vielzahl von Faktoren, von denen zahlreiche außerhalb des Einflussbereichs der MAN Gruppe liegen, beeinflussen die Geschäftsaktivitäten und deren Ergebnis. Diese Faktoren könnten dazu führen, dass die tatsächlichen Leistungen und Ergebnisse des MAN Konzerns wesentlich von denjenigen abweichen, über die zukunftsgerichtete Aussagen gemacht wurden.

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

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

03/ Konzernabschluss

104 MAN Konzern Gewinn- und Verlustrechnung

105 MAN Konzern Überleitung zum Gesamtergebnis der Periode

106 MAN Konzern Bilanz

107 MAN Konzern Kapitalflussrechnung

108 MAN Konzern Entwicklung des Eigenkapitals

109 MAN Konzernanhang

109 Grundlagen des Konzernabschlusses

109 1 Allgemeine Grundlagen

109 2 Konsolidierung und Bewertung von Beteiligungen

111 3 Bilanzierungsgrundsätze

119 4 Kapitalflussrechnung

119 5 Änderungen von Rechnungslegungsvorschriften

120 6 Akquisitionen/Desinvestitionen

122 Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

122 7 Sonstige betriebliche Erträge

122 8 Sonstige betriebliche Aufwendungen

122 9 Zinsergebnis

123 10 Ertragsteuern

124 11 Ergebnis je Aktie

124 12 Sonstige Angaben zur Gewinn- und Verlustrechnung

125 13 Gesamtvergütung für die Tätigkeit des Abschlussprüfers

126 Erläuterungen zur Bilanz

126 14 Immaterielle Vermögenswerte

128 15 Sachanlagen

129 16 Finanzbeteiligungen

129 17 Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen

130 18 Vermietete Erzeugnisse

131 19 Forderungen aus Finanzdienstleistungen

132 20 Vorräte

132 21 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

133 22 Sonstige Vermögenswerte

133 23 Eigenkapital

139 24 Finanzverbindlichkeiten

140 25 Pensionen

144 26 Sonstige Rückstellungen

145 27 Sonstige Verbindlichkeiten

146 Sonstige Angaben

146 28 Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren

147 29 Eventualverbindlichkeiten

147 30 Sonstige finanzielle Verpflichtungen

148 31 Zusätzliche Informationen über Finanzinstrumente

151 32 Derivative Finanzinstrumente und Sicherungsstrategien

158 33 Aktienbasierte Vergütungen

159 34 Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen

160 35 Vergütung des Vorstands

162 36 Vergütung des Aufsichtsrats

164 37 Corporate Governance Kodex

164 38 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

165 39 Segmentberichterstattung

170 Anteilsbesitz zum 31.12.2011

174 Organe

MAN Konzern Gewinn- und Verlustrechnung

		MAN Konzern		Industrielles Geschäft (ungeprüfte Zusatzinformationen)		Finanzdienstleistungen (ungeprüfte Zusatzinformationen)	
Mio €	Anhang	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Umsatzerlöse		16 472	14 675	16 472	14 675	–	–
Umsatzkosten		–12 791	–11 400	–12 791	–11 400	–	–
Bruttoergebnis vom Umsatz		**3 681**	**3 275**	**3 681**	**3 275**	**–**	**–**
Sonstige betriebliche Erträge	[7]	622	516	445	332	177	184
Vertriebskosten		–1 173	–1 095	–1 161	–1 084	–12	–11
Allgemeine Verwaltungskosten		–854	–741	–829	–714	–25	–27
Sonstige betriebliche Aufwendungen	[8]	–979	–1 142	–843	–948	–136	–194
Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	[17]	39	112	42	113	–3	–1
Wertaufholungen auf nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	[17]	25	357	25	357	–	–
Ergebnis aus Umklassifizierung in Finanzbeteiligungen		495	–	495	–	–	–
Ergebnis aus Finanzbeteiligungen		–600	1	–600	1	–	–
Ergebnis vor Zinsen und Steuern		**1 256**	**1 283**	**1 255**	**1 332**	**1**	**–49**
Zinserträge	[9]	69	59	69	58	–	1
Zinsaufwendungen	[9]	–203	–217	–203	–216	0	–1
Ergebnis vor Steuern		**1 122**	**1 125**	**1 121**	**1 174**	**1**	**–49**
Ertragsteuern	[10]	–434	–338	–414	–342	–20	4
Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche	[6]	–441	–65	–441	–65	–	–
Ergebnis nach Steuern		**247**	**722**	**266**	**767**	**–19**	**–45**
davon Minderheitsanteile		9	9	9	9	–	–
davon Aktionäre der MAN SE		**238**	**713**	**257**	**758**	**–19**	**–45**
Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche (verwässert/unverwässert) in €	[11]	**4,62**	**5,30**				
Ergebnis je Aktie der fortgeführten und nicht fortgeführten Bereiche (verwässert/unverwässert) in €	[11]	**1,62**	**4,85**				

MAN Konzern Überleitung zum Gesamtergebnis der Periode

Mio €	Anhang	2011	2010
Ergebnis nach Steuern		**247**	**722**
Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung		–137	257
Veränderung der Marktwerte von derivativen Finanzinstrumenten	[31/32]	–39	–54
Versicherungsmathematische Verluste aus Pensionen	[25]	–148	–50
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Abfertigungsrückstellungen		–6	2
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	[17]	–17	–6
Abgrenzung latenter Steuern		43	39
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste		**–304**	**188**
Gesamtergebnis		**–57**	**910**
davon Minderheitsanteile		8	9
davon Aktionäre der MAN SE		**–65**	**901**

Siehe auch die weiteren Erläuterungen zum Eigenkapital, **Anmerkung (23)**.

MAN Konzern Bilanz

Aktiva

		MAN Konzern		Industrielles Geschäft (ungeprüfte Zusatzinformationen)		Finanzdienstleistungen (ungeprüfte Zusatzinformationen)	
Mio €	Anhang	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
Immaterielle Vermögenswerte	[14]	1 883	1 914	1 876	1 912	7	2
Sachanlagen	[15]	2 091	2 064	2 090	2 062	1	2
Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	[17]	838	2 085	836	2 080	2	5
Finanzbeteiligungen	[16]	1 251	51	1 251	51	–	–
Vermietete Erzeugnisse	[18]	2 303	1 755	1 366	1 111	937	644
Langfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen	[19]	953	838	–	–	953	838
Aktive latente Steuern	[10]	1 078	1 159	1 045	1 132	33	27
Sonstige langfristige Vermögenswerte	[22]	226	180	198	174	28	6
Langfristige Vermögenswerte		**10 623**	**10 046**	**8 662**	**8 522**	**1 961**	**1 524**
Vorräte	[20]	3 513	2 852	3 443	2 785	70	67
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	[21]	2 331	1 982	2 258	1 936	73	46
Kurzfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen	[19]	532	495	–	–	532	495
Forderungen aus laufenden Steuern		117	133	116	132	1	1
Zur Veräußerung bestimmte Vermögenswerte	[6]	–	139	–	139	–	–
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	[22]	596	713	570	685	26	28
Wertpapiere		1	14	1	14	–	–
Flüssige Mittel		957	1 057	937	1 017	20	40
Kurzfristige Vermögenswerte		**8 047**	**7 385**	**7 325**	**6 708**	**722**	**677**
		18 670	**17 431**	**15 987**	**15 230**	**2 683**	**2 201**

Passiva

		MAN Konzern		Industrielles Geschäft (ungeprüfte Zusatzinformationen)		Finanzdienstleistungen (ungeprüfte Zusatzinformationen)	
Mio €	Anhang	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
Gezeichnetes Kapital		376	376	–	–	–	–
Kapitalrücklage		795	795	–	–	–	–
Gewinnrücklagen		4 428	4 483	–	–	–	–
Eigenkapital aus nicht realisierten Gewinnen/Verlusten		–71	280	–	–	–	–
Eigenkapital der Aktionäre der MAN SE		**5 528**	**5 934**	**5 384**	**5 808**	**144**	**126**
Minderheitsanteile		62	56	62	56	–	0
Eigenkapital	[23]	**5 590**	**5 990**	**5 446**	**5 864**	**144**	**126**
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	[24]	1 976	1 973	1 712	1 828	264	145
Pensionen	[25]	378	226	377	225	1	1
Passive latente Steuern	[10]	724	849	672	817	52	32
Sonstige langfristige Rückstellungen	[26]	709	653	709	653	0	0
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	[27]	951	722	951	722	0	0
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen		**4 738**	**4 423**	**4 421**	**4 245**	**317**	**178**
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	[24]	1 194	876	347	165	847	711
Interne Finanzierung		–	–	–1 163	–1 042	1 163	1 042
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		2 324	1 981	2 186	1 882	138	99
Erhaltene Anzahlungen		823	762	820	759	3	3
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus laufenden Steuern		623	534	622	534	1	0
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	[26]	1 485	1 465	1 481	1 461	4	4
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	[27]	1 893	1 400	1 827	1 362	66	38
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen		**8 342**	**7 018**	**6 120**	**5 121**	**2 222**	**1 897**
		18 670	**17 431**	**15 987**	**15 230**	**2 683**	**2 201**

MAN Konzern Kapitalflussrechnung

Mio €	MAN Konzern 2011	MAN Konzern 2010	Industrielles Geschäft (ungeprüfte Zusatzinformationen) 2011	Industrielles Geschäft (ungeprüfte Zusatzinformationen) 2010	Finanzdienstleistungen (ungeprüfte Zusatzinformationen) 2011	Finanzdienstleistungen (ungeprüfte Zusatzinformationen) 2010
Ergebnis vor Steuern	1 122	1 125	1 121	1 174	1	–49
Laufende Steuern	–439	–336	–438	–335	–1	–1
Abschreibungen und Wertminderungen Langfristiger Vermögenswerte (außer Vermietete Erzeugnisse)*	1 129	467	1 128	464	1	3
Veränderung der Pensionen	–7	15	–7	15	0	0
Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	–39	–112	–42	–113	3	1
Erhaltene Dividenden von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	11	15	11	15	–	–
Ergebnis aus Umklassifizierung in Finanzbeteiligungen	–495	–	–495	–	–	–
Wertaufholungen auf nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	–25	–357	–25	–357	–	–
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erlöse	–163	–2	–163	–2	–	–
Cash Earnings	**1 094**	**815**	**1 090**	**861**	**4**	**–46**
Veränderung der Vorräte	–692	254	–634	273	–58	–19
Veränderung der Erhaltenen Anzahlungen	61	–184	62	–181	–1	–3
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und aus Finanzdienstleistungen	–542	43	–390	14	–152	29
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	374	492	335	442	39	50
Veränderung der Vermieteten Erzeugnisse	–359	–121	–92	–15	–267	–106
Veränderung der Kundenzahlungen für Vermietete Erzeugnisse	113	–14	113	–14	–	–
Veränderung der Steuerforderungen und -verbindlichkeiten	101	22	101	22	0	0
Veränderung der Sonstigen Rückstellungen	253	182	253	182	0	0
Veränderung der Sonstigen Vermögenswerte	–88	–19	–67	–24	–21	5
Veränderung der Sonstigen Verbindlichkeiten	212	–36	201	–51	11	15
Eliminierung Ergebnis aus Anlagenabgängen	–9	–7	–9	–7	–	–
Sonstige Veränderungen des Nettoumlaufvermögens	0	0	1	0	–1	0
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	**518**	**1 427**	**964**	**1 502**	**–446**	**–75**
Investitionen in Sachanlagen, in als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte	–601	–391	–595	–390	–6	–1
Investitionen in Beteiligungen	–18	–4	–18	–4	–	–
Erwerb von Tochterunternehmen abzüglich Flüssiger Mittel	–52	–1	–52	–1	–	–
Erlöse aus Anlagenabgängen	34	25	34	10	0	15
Verkauf von Geschäftseinheiten abzüglich abgegebener Flüssiger Mittel	–	–3	–	–3	–	–
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	**–637**	**–374**	**–631**	**–388**	**–6**	**14**
Free Cashflow aus der Geschäfts- und Investitionstätigkeit	**–119**	**1 053**	**333**	**1 114**	**–452**	**–61**
Interne Ausschüttungen	–	–	–50	–31	50	31
Dividendenzahlungen	–297	–40	–297	–40	–	–
Veränderung von Wertpapieren	12	130	12	130	–	–
Rückzahlung von Anleihen und Schuldscheindarlehen	–	–411	–	–171	–	–240
Aufnahme von Darlehen	–	21	–	21	–	–
Rückzahlung von Darlehen und syndizierten Krediten	–	–131	–	–131	–	–
Veränderung von übrigen Finanzverbindlichkeiten	343	–129	82	–177	261	48
Veränderung interne Finanzierung	–	–	–121	–214	121	214
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	**58**	**–560**	**–374**	**–613**	**432**	**53**
Zahlungswirksame Veränderung der Flüssigen Mittel	**–61**	**493**	**–41**	**501**	**–20**	**–8**
Flüssige Mittel zu Beginn des Geschäftsjahres	**1 057**	**502**	**1 017**	**455**	**40**	**47**
Konsolidierungsbedingte Veränderung der Flüssigen Mittel	–5	12	–5	12	–	–
Wechselkursbedingte Veränderung der Flüssigen Mittel	–34	50	–34	49	0	1
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	**957**	**1 057**	**937**	**1 017**	**20**	**40**

* Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien und Beteiligungen.

Der Cashflow aus der Geschäftstätigkeit für fortgeführte Bereiche enthält Zinseinzahlungen in Höhe von 83 Mio € (Vorjahr 59 Mio €), Zinsauszahlungen in Höhe von 221 Mio € (Vorjahr 252 Mio €), gezahlte Ertragsteuern in Höhe von 294 Mio € (Vorjahr 311 Mio €) und erhaltene Dividenden von Beteiligungen in Höhe von 70 Mio € (Vorjahr 15 Mio €).

MAN Konzern Entwicklung des Eigenkapitals

Mio €	Gezeichnetes Kapital	Kapital-rücklage	Gewinn-rücklagen	Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	Anteil der MAN-Aktionäre	Minderheits-anteile	Gesamt
Stand am 31. Dezember 2009	**376**	**795**	**3 816**	**92**	**5 079**	**50**	**5 129**
Ergebnis nach Steuern	–	–	713	–	713	9	722
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	–	–	–	188	188	0	188
Gesamtergebnis	–	–	713	188	901	9	910
Dividendenzahlung	–	–	–37	–	–37	–3	–40
Übrige Veränderungen	–	–	–9	–	–9	0	–9
Stand am 31. Dezember 2010	**376**	**795**	**4 483**	**280**	**5 934**	**56**	**5 990**
Ergebnis nach Steuern	–	–	238	–	238	9	247
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	–	–	–	–303	–303	–1	–304
Gesamtergebnis	–	–	238	–303	–65	8	–57
Dividendenzahlung	–	–	–294	–	–294	–3	–297
Übrige Veränderungen	–	–	1	–48	–47	1	–46
Stand am 31. Dezember 2011	**376**	**795**	**4 428**	**–71**	**5 528**	**62**	**5 590**

Siehe auch die weiteren Erläuterungen zum Eigenkapital, **Anmerkung (23).**

MAN Konzernanhang

Grundlagen des Konzernabschlusses

1 Allgemeine Grundlagen

Die MAN SE (im Folgenden MAN oder MAN SE) ist eine börsennotierte Kapitalgesellschaft mit Sitz in München. Die MAN Gruppe ist einer der führenden Engineering-Konzerne in Europa mit den vier Bereichen MAN Truck & Bus, MAN Latin America, MAN Diesel & Turbo und Renk, einem Jahresumsatz von 16,5 Mrd € (Vorjahr 14,7 Mrd €) und weltweit rund 52 500 Mitarbeitern, davon ca. 2 400 Leiharbeitnehmer (Vorjahr rund 47 700 Mitarbeiter, davon ca. 2 000 Leiharbeitnehmer).

Der vorliegende Konzernabschluss der MAN SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2011 wurde unter Anwendung von § 315 a Abs. 1 Handelsgesetzbuch (HGB) im Einklang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) des International Accounting Standards Board (IASB) erstellt, wie sie gemäß der Verordnung Nr. 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates über die Anwendung Internationaler Rechnungslegungsstandards in der Europäischen Union anzuwenden sind. Er wurde am 31. Januar 2012 aufgestellt und durch Beschluss des Vorstands zur Vorlage an den Aufsichtsrat freigegeben.

Die MAN SE ist eine Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, Wolfsburg, die mit 53,7 % am Kapital der MAN SE beteiligt ist. Die MAN SE wird in den Konzernabschluss der Volkswagen AG einbezogen, der im elektronischen Bundesanzeiger offengelegt wird.

Um einen besseren Einblick in die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der MAN Gruppe zu ermöglichen, ist der Konzernabschluss um eine Unterteilung der Zahlen in das Industrielle Geschäft und die Finanzdienstleistungen ergänzt. Das Industrielle Geschäft umfasst alle Unternehmen der MAN Gruppe mit Ausnahme von MAN Finance International GmbH, München, und ihren zugeordneten Landesgesellschaften (MAN Finance). MAN Finance betreibt in der MAN Gruppe im Wesentlichen das Absatzfinanzierungsgeschäft für MAN Truck & Bus und ist als Finanzdienstleistungen dargestellt. Die Eliminierungen von konzerninternen Geschäften zwischen dem Industriellen Geschäft und den Finanzdienstleistungen sind zur Vereinfachung dem Industriellen Geschäft zugeordnet.

Die Aufteilung in Industrielles Geschäft und Finanzdienstleistungen stellt nur eine Zusatzinformation dar und ist daher ungeprüft.

Der Konzernabschluss ist in der Berichtswährung Euro aufgestellt. Alle Beträge werden in Millionen Euro (Mio €) angegeben, soweit nichts anderes vermerkt ist.

2 Konsolidierung und Bewertung von Beteiligungen

a) Beteiligungen

Die Beteiligungen der MAN SE umfassen Tochterunternehmen, Gemeinschaftsunternehmen, assoziierte Unternehmen und Finanzbeteiligungen.

Tochterunternehmen sind diejenigen Beteiligungen, bei denen die MAN SE die Finanz- und Geschäftspolitik aufgrund der Mehrheit der Stimmrechte, die die MAN SE direkt oder indirekt hält, oder gemäß Satzung, Unternehmensvertrag oder vertraglicher Vereinbarung beherrschen kann. Objektgesellschaften ohne Stimmrechtsmehrheit der MAN SE werden konsolidiert, wenn diese Gesellschaften bei wirtschaftlicher Betrachtung von der MAN SE beherrscht werden.

Gemeinschaftsunternehmen sind Beteiligungen, die von der MAN SE zusammen mit einem oder mehreren Partnern gemeinschaftlich geführt werden. Gemeinschaftliche Führung setzt eine vertragliche Vereinbarung voraus.

Beteiligungen, bei denen die MAN SE einen maßgeblichen Einfluss durch Mitwirkung an der Finanz- und Geschäftspolitik ausüben kann, sind assoziierte Unternehmen. Maßgeblicher Einfluss wird grundsätzlich angenommen, wenn ein Stimmrechtsanteil von 20 % bis 50 % gegeben ist. Finanzbeteiligungen sind alle übrigen Beteiligungen.

b) Konsolidierungskreis

Einbezogene Gesellschaften

In den Konzernabschluss werden neben der MAN SE alle Tochterunternehmen im Wege der Konsolidierung einbezogen. Tochterunternehmen, die im Laufe des Geschäftsjahres erworben wurden, sind ab dem Zeitpunkt des Übergangs der Beherrschung über die Finanz- und Geschäftspolitik einbezogen. Gesellschaften, die im Laufe des Geschäftsjahres veräußert wurden, sind ab der Beendigung der Beherrschung über die Finanz- und Geschäftspolitik nicht mehr einbezogen.

Anzahl der einbezogenen Gesellschaften

	Inland	Ausland	Gesamt
Einbezogen zum 31. Dezember 2010	**31**	**89**	**120**
Erstmals einbezogen im Geschäftsjahr 2011	3	13	16
Ausgeschieden im Geschäftsjahr 2011	2	4	6
Einbezogen zum 31. Dezember 2011	**32**	**98**	**130**

Im Geschäftsjahr 2011 wurden keine wesentlichen Erwerbe von Tochterunternehmen getätigt. Die Erstkonsolidierungen betrafen insbesondere Neugründungen bzw. bestehende Gesellschaften, die nun ihr operatives Geschäft aufgenommen haben.

Die Aufstellung über den Anteilsbesitz des MAN Konzerns im Sinne von § 313 (2) HGB ist auf den **Seiten 170 ff.** aufgeführt.

Aufwendungen, Erträge, Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen den einbezogenen Gesellschaften sowie Zwischenergebnisse aus konzerninternen Lieferungen von Vorräten und von Langfristigen Vermögenswerten werden eliminiert. Auf ergebniswirksame Konsolidierungsvorgänge werden latente Steuern abgegrenzt. Finanzielle Verbindlichkeiten aus dem MAN-konzerninternen Finanzverkehr sind auf Ebene der einbezogenen Gesellschaften grundsätzlich in den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten enthalten.

Unternehmenszusammenschlüsse

Unternehmenszusammenschlüsse werden nach der Erwerbsmethode bilanziert. Bei der Erstkonsolidierung werden die identifizierten Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten des erworbenen Unternehmens mit ihrem beizulegenden Zeitwert angesetzt. Ein danach verbleibender positiver Unterschiedsbetrag zwischen den Anschaffungskosten für das erworbene Unternehmen und dem anteiligen neu bewerteten Eigenkapital wird dem jeweiligen Bereich der MAN Gruppe als zahlungsmittelgenerierende Einheit zugeordnet und als Geschäftswert gesondert bilanziert. Der Bereich einschließlich des zugeordneten Geschäftswerts wird mindestens einmal jährlich auf seine Werthaltigkeit überprüft, ggf. wird eine Wertminderung auf den erzielbaren Betrag vorgenommen. Im Falle der Veräußerung eines Tochterunternehmens wird der zurechenbare Geschäftswert bei der Ermittlung des Veräußerungsergebnisses berücksichtigt.

c) Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen

Zu den nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen zählen assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen. Die erstmalige Bewertung von assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen erfolgt zu Anschaffungskosten. Für die Folgebewertung wird der Anteil der MAN Gruppe an den nach dem Erwerb erwirtschafteten Gewinnen und Verlusten ergebniswirksam erfasst. Die übrigen Veränderungen im Eigenkapital von assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen wie Währungsanpassungen werden erfolgsneutral bilanziert. Zwischenergebnisse aus Geschäften von Konzernunternehmen mit assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen werden anteilig im Ergebnis der Konzernunternehmen zurückgenommen. Gibt es Anhaltspunkte für eine Wertminderung einer nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligung, wird für sie ein Werthaltigkeitstest durchgeführt und ggf. eine Wertminderung ergebniswirksam erfasst.

Geschäftswerte, die aus dem Erwerb eines assoziierten Unternehmens oder eines Gemeinschaftsunternehmens entstehen, sind in den Beteiligungsbuchwerten der assoziierten Unternehmen bzw. Gemeinschaftsunternehmen enthalten.

d) Finanzbeteiligungen

Finanzbeteiligungen, für die ein notierter Marktpreis oder ein verlässlich bestimmbarer beizulegender Zeitwert vorliegt, werden zu diesem Wert bewertet. Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente, die der Kategorie zur Veräußerung verfügbar zugeordnet werden, für die allerdings kein notierter Preis auf einem aktiven Markt vorliegt und deren beizulegender Zeitwert nicht verlässlich ermittelt werden kann, sind von der Bewertung mit dem Fair Value ausgenommen. Diese Finanzbeteiligungen werden zu Anschaffungskosten bewertet. Gibt es Anhaltspunkte für eine Wertminderung einer zu Anschaffungskosten bilanzierten Finanzbeteiligung, wird für sie ein Werthaltigkeitstest durchgeführt und ggf. eine Wertminderung ergebniswirksam erfasst.

e) Währungsumrechnung

Geschäftsvorfälle in fremder Währung werden mit den relevanten Fremdwährungskursen zum Transaktionszeitpunkt umgerechnet. In Folgeperioden werden die monetären Vermögenswerte und Schulden zum Stichtagskurs bewertet, die Umrechnungsdifferenzen werden ergebniswirksam erfasst. Nicht monetäre Posten, die zu historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten in einer Fremdwährung bewertet wurden, werden mit dem Kurs am Tag des Geschäftsvorfalls umgerechnet.

Die Abschlüsse von Tochterunternehmen und assoziierten Unternehmen aus Ländern außerhalb des Euroraums werden nach dem Konzept der funktionalen Währung umgerechnet. Für die Tochterunternehmen richtet sich die funktionale Währung nach deren primärem Wirtschaftsumfeld und entspricht fast immer der jeweiligen Landeswährung. Für einzelne Tochterunternehmen ist die funktionale Währung abweichend zur Landeswährung Euro.

Die Umrechnung der Abschlüsse erfolgt nach der modifizierten Stichtagskursmethode, nach der die Posten der Bilanz mit Ausnahme des Eigenkapitals zum Kurs am Bilanzstichtag, die Posten der Gewinn- und Verlustrechnung zum Jahresdurchschnittskurs umgerechnet werden. Der Jahresdurchschnittskurs wird grundsätzlich aus Monatsdurchschnittskursen errechnet. Das Eigenkapital wird mit historischen Kursen umgerechnet.

In der Darstellung der Entwicklung von Vermögenswerten, Rückstellungen und Eigenkapital werden der Stand zu Beginn und am Ende des Geschäftsjahres sowie die Veränderung des Konsolidierungskreises zum jeweiligen Stichtagskurs umgerechnet. Die übrigen Posten werden zum Jahresdurchschnittskurs umgerechnet. Unterschiede aus der Währungsumrechnung der Bilanzposten gegenüber der Umrechnung des Vorjahres werden erfolgsneutral behandelt. Im Fall des Verkaufs eines Tochterunternehmens werden solche Umrechnungsdifferenzen ergebniswirksam erfasst.

Die Wechselkurse der wichtigsten Währungen betragen je €

	Stichtagskurs		Durchschnittskurs	
	31.12. 2011	31.12. 2010	2011	2010
US-Dollar	1,2939	1,3362	1,4018	1,3250
Pfund Sterling	0,8353	0,8608	0,8723	0,8572
Dänische Krone	7,4342	7,4535	7,4504	7,4473
Schweizer Franken	1,2156	1,2504	1,2333	1,3797
Schwedische Krone	8,9120	8,9655	9,0092	9,5462
Polnischer Zloty	4,4580	3,9750	4,1179	4,0103
Russischer Rubel	41,7650	40,8200	40,9993	40,3190
Brasilianischer Real	2,4159	2,2177	2,3297	2,3357
Chinesischer Yuán Renminbi	8,1588	8,8220	9,0577	8,9699
Indische Rupie	68,7130	59,7580	65,1794	60,5615
Japanischer Yen	100,2000	108,6500	111,6729	116,2804
Südafrikanischer Rand	10,4830	8,8625	10,0760	9,7329

3 Bilanzierungsgrundsätze

Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfolgt mit Ausnahme bestimmter Finanzinstrumente, die zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, auf Basis der Anschaffungs- und Herstellungskosten. Der Konzernabschluss basiert auf den nach MAN-konzerneinheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden erstellten Abschlüssen der MAN SE und der einbezogenen Tochterunternehmen.

a) Umsatzrealisierung

Umsatzerlöse werden zu dem Zeitpunkt realisiert, zu dem die Erzeugnisse oder Waren geliefert bzw. die Leistungen erbracht worden sind und der Gefahrenübergang an den Kunden stattgefunden hat. Die Höhe der Umsatzerlöse muss verlässlich bestimmbar sein, und von der Einbringlichkeit der Forderung muss ausgegangen werden können. Skonti, Kundenboni und Rabatte vermindern die Umsatzerlöse.

Bei kundenspezifischen Fertigungsaufträgen werden Umsätze nach dem Leistungsfortschritt („percentage of completion method“) erfasst, siehe hierzu im Einzelnen die Erläuterungen zu kundenspezifischen Fertigungsaufträgen, **Anmerkung (21)**.

Verkäufe, bei denen ein Konzernunternehmen eine Rückkaufverpflichtung zu einem vorab festgelegten Wert eingeht, werden nicht sofort in voller Höhe als Umsatz realisiert, sondern verteilt über den Zeitraum bis zur Rückgabe im Umsatz ausgewiesen und als „operating lease“ bilanziert.

Umfasst der Verkauf von Produkten einen bestimmbaren Teilbetrag für künftige Dienstleistungen (Mehrkomponentenverträge), werden die darauf entfallenden Umsatzerlöse abgegrenzt und entsprechend der erbrachten Leistung über die Vertragslaufzeit erfolgswirksam realisiert.

b) Betriebliche Aufwendungen und Erträge

Betriebliche Aufwendungen werden mit Inanspruchnahme der Leistung, Aufwendungen für Werbung und Absatzförderung sowie sonstige absatzbezogene Aufwendungen zum Zeitpunkt ihres Anfalls als Aufwand erfasst. Die Umsatzkosten umfassen die Herstellungskosten der verkauften Erzeugnisse sowie die Anschaffungskosten der verkauften Handelswaren.

Zu den Herstellungskosten gehören neben den direkt zurechenbaren Material- und Fertigungseinzelkosten auch fertigungsbedingte Gemeinkosten einschließlich der Abschreibungen auf die Produktionsanlagen. Rückstellungen für Gewährleistung werden zum Zeitpunkt des Verkaufs der Produkte gebildet. Aufwendungen für Forschung werden sofort ergebniswirksam erfasst. Zinsen und sonstige Fremdkapitalkosten werden grundsätzlich als Aufwand der Periode erfasst, mit Ausnahme von Fremdkapitalkosten, die als Bestandteil der Anschaffungs- und Herstellungskosten von qualifizierten Vermögenswerten aktiviert werden.

Die Erlöse der Finanzdienstleistungen aus „finance lease" und aus „operating lease" werden in den Sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesen. Korrespondierend werden die Zinsaufwendungen aus der Refinanzierung des Leasingvermögens in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen.

c) Immaterielle Vermögenswerte

Einzeln erworbene Immaterielle Vermögenswerte werden zu Anschaffungskosten angesetzt. Immaterielle Vermögenswerte, die im Zuge eines Unternehmenserwerbs übernommen wurden, werden mit ihrem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt bewertet.

Haben die Immateriellen Vermögenswerte eine bestimmbare Nutzungsdauer, werden sie über den Zeitraum ihrer Nutzung linear abgeschrieben. Die Abschreibungsdauer beträgt für Software überwiegend drei bis acht Jahre. Bei Lizenzen und ähnlichen Rechten erfolgt die Abschreibung entsprechend den vertraglichen Nutzungsdauern. Ist keine Nutzungsdauer bestimmbar, erfolgt keine planmäßige Abschreibung. Stattdessen werden die Immateriellen Vermögenswerte mindestens einmal jährlich einem Werthaltigkeitstest unterzogen, ggf. wird eine Wertminderung vorgenommen.

Die Aufwendungen für die Entwicklung neuer Produkte und Baureihen werden aktiviert, wenn die Produkte bzw. Baureihen technisch und wirtschaftlich realisierbar sind, für eine eigene Nutzung oder die Vermarktung vorgesehen sind, die Aufwendungen zuverlässig bewertbar sind und ausreichende Ressourcen zur Fertigstellung des Entwicklungsprojekts zur Verfügung stehen. Entwicklungsaufwendungen, welche diese Kriterien nicht erfüllen, sowie alle Forschungsaufwendungen werden sofort ergebniswirksam erfasst. Ab dem Zeitpunkt der Markteinführung werden die aktivierten Entwicklungskosten abgeschrieben. Die Abschreibung erfolgt linear über in der Regel fünf bis sieben Jahre, im Bereich MAN Diesel & Turbo über zehn Jahre. Solange ein Entwicklungsprojekt nicht abgeschlossen ist, erfolgt mindestens einmal jährlich eine Überprüfung der Werthaltigkeit der aufgelaufenen aktivierten Beträge.

d) Sachanlagen

Sachanlagen werden zu historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet, vermindert um Abschreibungen und ggf. auch Wertminderungen. Die Herstellungskosten selbst erstellter Sachanlagen umfassen die direkt zurechenbaren Produktionskosten, anteilige Produktionsgemeinkosten sowie auf den Herstellungszeitraum entfallende Fremdkapitalzinsen. Sofern Sachanlagen aus wesentlichen identifizierbaren Komponenten mit jeweils unterschiedlichen Nutzungsdauern bestehen, werden diese Komponenten separat bilanziert und abgeschrieben.

Aufwendungen für Instandhaltungen und Reparaturen werden ergebniswirksam erfasst, soweit sie nicht aktivierungspflichtig sind.

Sachanlagen werden linear über die voraussichtliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Den Abschreibungen liegen konzerneinheitlich festgelegte Nutzungsdauern zugrunde: Gebäude (10 bis 50 Jahre), Grundstückseinrichtungen (5 bis 33 Jahre), Technische Anlagen und Maschinen (3 bis 33 Jahre), Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung (3 bis 25 Jahre).

e) Als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien

Als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien umfassen Grundstücke und Gebäude, die zur Erzielung von Mieteinnahmen und/oder zum Zwecke der Wertsteigerung gehalten werden. Sie werden analog zu Sachanlagen zu fortgeschriebenen Anschaffungskosten bilanziert und linear über die voraussichtliche Nutzungsdauer – sofern es sich nicht um Grundstücke handelt – abgeschrieben. Die Restnutzungsdauern der als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien liegen im Wesentlichen zwischen 5 und 25 Jahren. Der beizulegende Zeitwert dieser Immobilien wird im Anhang angegeben, siehe **Anmerkung (15)**. Er wird in der Regel durch interne Gutachten (auf Basis anerkannter Bewertungsmethoden) ermittelt. Aus Wesentlichkeitsgesichtspunkten werden die Angaben zu den als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien mit den Sachanlagen zusammengefasst.

f) Leasing, Vermietete Erzeugnisse

Bei Leasingtransaktionen über Sachanlagen (Investitionsleasing) treten Unternehmen der MAN Gruppe als Leasingnehmer auf. Tragen Unternehmen der MAN Gruppe als Leasingnehmer alle wesentlichen Chancen und Risiken aus der Nutzung des Leasinggegenstands, wird der Leasingvertrag als „finance lease“ behandelt. In diesen Fällen aktiviert der Leasingnehmer das Leasingobjekt in Höhe des Barwerts der Mindestleasingzahlungen oder in Höhe des beizulegenden Zeitwerts des Leasingobjekts, sofern dieser Wert niedriger ist. In der Folge wird der Leasinggegenstand über die geschätzte Nutzungsdauer oder die kürzere Vertragslaufzeit abgeschrieben. Zugleich wird eine entsprechende Finanzverbindlichkeit angesetzt, die in der Folgezeit nach der Effektivzinsmethode getilgt und fortgeschrieben wird. Alle übrigen Leasingverträge, bei denen die Unternehmen der MAN Gruppe als Leasingnehmer auftreten, werden als „operating lease“ behandelt, die Leasingraten werden als Aufwand erfasst.

Bei Leasingtransaktionen über Vermietete Erzeugnisse (Absatzfinanzierung) treten Unternehmen von MAN Finance als Leasinggeber auf. Diese Verträge können abhängig von ihrem Inhalt „finance lease“ oder „operating lease“ sein. Verträge, bei denen MAN Finance das Erzeugnis nach Ablauf des Leasingvertrags behält, werden ebenso wie Verkäufe von Erzeugnissen, die mit einer Rückkaufverpflichtung verkauft sind, in der MAN Gruppe als „operating lease“ bilanziert. Das Leasingobjekt wird zu Herstellungskosten bewertet und entsprechend der Laufzeit des Leasingvertrags bzw. bis zur Rücknahme linear auf die Restwerte abgeschrieben.

g) Wertminderungen

Wenn Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass die Buchwerte von Immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen, nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen, zu Anschaffungskosten bilanzierten Finanzbeteiligungen oder von Vermieteten Erzeugnissen wertgemindert sein könnten, wird ein Wertminderungstest durchgeführt. Für Immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzten Nutzungsdauern, aktivierte Entwicklungskosten sowie den Goodwill wird der Wertminderungstest mindestens einmal jährlich durchgeführt. In diesem Fall wird der erzielbare Betrag des betreffenden Vermögenswerts ermittelt, um den Umfang einer ggf. vorzunehmenden Wertminderung zu bestimmen. Der erzielbare Betrag entspricht dem höheren Wert aus dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten oder dem Nutzungswert. Der Nutzungswert entspricht dem Barwert der erwarteten Cashflows. Als Diskontierungssatz wird ein den Marktbedingungen entsprechender Zinssatz vor Steuern verwendet. Sofern kein erzielbarer Betrag für einen einzelnen Vermögenswert ermittelt werden kann, wird der erzielbare Betrag für die kleinste identifizierbare Gruppe von Vermögenswerten (zahlungsmittelgenerierende Einheit) bestimmt, der der betreffende Vermögenswert zugeordnet werden kann. Der Goodwill wird zu Wertminderungszwecken jeweils der kleinsten goodwilltragenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit zugeordnet. Ist der erzielbare Betrag eines Vermögenswerts niedriger als der Buchwert, erfolgt eine sofortige ergebniswirksame Wertminderung des Vermögenswerts, die entweder gesondert oder in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst wird.

Ergibt sich für einen Vermögenswert oder eine zahlungsmittelgenerierende Einheit nach einer vorgenommenen Wertminderung zu einem späteren Zeitpunkt ein höherer erzielbarer Betrag, erfolgt eine Wertaufholung maximal bis auf die fortgeführten Anschaffungs- und Herstellungskosten, die sich ohne die Wertminderung ergeben hätten. Die Wertaufholung erfolgt ergebniswirksam und wird entweder gesondert oder in den Sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst. Die Wertaufholung eines zuvor abgeschriebenen Goodwill ist nicht zulässig.

h) Vorräte

Vorräte werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder zum niedrigeren Nettoveräußerungswert bewertet. Die Herstellungskosten umfassen die direkt zurechenbaren Produktionskosten und anteilige fixe und variable Produktionsgemeinkosten. Die zugerechneten Gemeinkosten sind überwiegend auf Basis der üblichen Kapazitätsauslastung ermittelt. Vertriebskosten und Kosten der allgemeinen Verwaltung werden nicht aktiviert. Rohstoffe und Handelswaren werden zu durchschnittlichen Anschaffungskosten bewertet.

i) Kundenspezifische Fertigungsaufträge

Kundenspezifische Fertigungsaufträge werden nach ihrem Leistungsfortschritt („percentage of completion method“) bilanziert. Nach dieser Methode werden anteilige Umsatzerlöse und Umsatzkosten entsprechend dem am Bilanzstichtag erreichten Leistungsfortschritt ausgewiesen. Grundlage sind die mit dem Kunden vereinbarten Auftragserlöse und die erwarteten Auftragskosten. Der Grad der Fertigstellung

errechnet sich in der Regel aus dem Anteil der bis zum Bilanzstichtag angefallenen Auftragskosten an den insgesamt erwarteten Auftragskosten („cost to cost method"). In einigen Einzelfällen, insbesondere wenn es sich um neuartige und komplexe Aufträge handelt, wird der Leistungsfortschritt anhand vertraglich vereinbarter Meilensteine („milestone method") festgelegt. Sofern das Ergebnis eines kundenspezifischen Fertigungsauftrags noch nicht ausreichend sicher ist, wird der Erlös nur in Höhe der angefallenen Auftragskosten erfasst („zero profit method"). In der Bilanz werden die nach der „percentage of completion method" verumsatzten Auftragsteile nach Abzug erhaltener Anzahlungen in den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erfasst.

Erwartete Verluste aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen werden sofort in voller Höhe als Aufwand bilanziert, indem aktivierte Vermögenswerte wertberichtigt und darüber hinaus auch Rückstellungen gebildet werden.

j) Originäre Finanzinstrumente

Zu den originären Finanzinstrumenten gehören insbesondere Forderungen an Kunden, Ausleihungen, Finanzbeteiligungen, Wertpapiere und Flüssige Mittel sowie Finanzverbindlichkeiten und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Die Bilanzierung originärer Finanzinstrumente erfolgt grundsätzlich am Handelstag. Bei erstmaliger Erfassung werden die originären Finanzinstrumente mit ihrem beizulegenden Zeitwert angesetzt. Bei der Erstbewertung entspricht der beizulegende Zeitwert grundsätzlich dem Transaktionspreis, d.h. der hingegebenen oder der empfangenen Gegenleistung.

Nach dem erstmaligen Ansatz werden die originären Finanzinstrumente je nach der Kategorie, zu der sie gehören, entweder mit ihrem beizulegenden Zeitwert oder mit ihren fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

Kredite und Forderungen, die nicht zu Handelszwecken gehalten werden, werden grundsätzlich zu fortgeführten Anschaffungskosten, abzüglich der Wertminderungen, bilanziert. Wertminderungen werden vorgenommen, wenn objektive Hinweise hierfür vorliegen. Diese Kategorie umfasst in der MAN Gruppe vor allem Forderungen an Kunden, übrige Forderungen und Ausleihungen. Unverzinsliche und niedrig verzinsliche Forderungen mit einer Restlaufzeit von mehr als zwölf Monaten werden abgezinst.

Finanzinstrumente, die weder bis zur Endfälligkeit noch für spekulative Zwecke gehalten werden und die zu keiner anderen genannten Kategorie gehören, sind den zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten zuzuordnen. Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte werden zum beizulegenden Zeitwert bewertet. In diese Kategorie fallen in der MAN Gruppe vor allem Wertpapiere und Finanzbeteiligungen. Der Unterschied zwischen den Anschaffungskosten und dem beizulegenden Zeitwert wird ergebnisneutral behandelt und unter Berücksichtigung latenter Steuern im Eigenkapital aus nicht realisierten Gewinnen und Verlusten erfasst. Liegt der beizulegende Zeitwert dauerhaft oder wesentlich unter dem Buchwert, so wird die Wertminderung ergebniswirksam erfasst.

Bei Wertpapieren ist der beizulegende Zeitwert in der Regel ein Börsenkurs. Finanzbeteiligungen, die über keinen notierten Marktpreis verfügen und bei denen der beizulegende Zeitwert nicht verlässlich bestimmt werden kann, werden zu Anschaffungskosten bewertet. Wenn Anhaltspunkte für eine Wertminderung vorliegen, wird ein Werthaltigkeitstest durchgeführt und ggf. eine Wertminderung ergebniswirksam erfasst.

Bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzinvestitionen werden mit ihren fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. In der MAN Gruppe wird von dieser Kategorisierung jedoch grundsätzlich kein Gebrauch gemacht. Gleiches gilt für die Fair Value-Option.

Finanzielle Verbindlichkeiten werden in der Folgebewertung mit Ausnahme der derivativen Finanzinstrumente zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

k) Derivative Finanzinstrumente

In der MAN Gruppe werden derivative Finanzinstrumente eingesetzt, um Risiken aus Fremdwährungs-, Zins- und sonstigen Preisänderungsrisiken, die vor allem aus der laufenden Geschäftstätigkeit resultieren können, entgegenzuwirken. Derivative Finanzinstrumente werden bei ihrer erstmaligen Erfassung und an jedem folgenden Bilanzstichtag zum beizulegenden Zeitwert bilanziert. Die Bilanzierung derivativer Finanzinstrumente erfolgt grundsätzlich am Handelstag.

Der beizulegende Zeitwert entspricht bei börsennotierten Derivaten deren positivem oder negativem Marktwert, ggf. unter Berücksichtigung des Kontrahentenrisikos. Liegen keine quotierten Marktpreise vor, werden die beizulegenden Zeitwerte auf Basis der am Bilanzstichtag bestehenden Konditionen, wie z. B. Zinssätze oder Devisenkurse, und mithilfe anerkannter Modelle, wie z. B. Discounted Cashflow-Modellen oder Optionspreismodellen, berechnet.

Die Erfassung von Gewinnen und Verlusten aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert hängt von der Klassifizierung des Derivats ab.

Derivative Finanzinstrumente, die nicht in eine wirksame Sicherungsbeziehung gemäß IAS 39 einbezogen sind, sind den zu Handelszwecken gehaltenen Vermögenswerten zuzuordnen und werden ergebniswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Soweit kein Marktwert vorhanden ist, wird der beizulegende Zeitwert mithilfe adäquater Bewertungsverfahren, wie z. B. Discounted Cashflow-Methoden, ermittelt.

Wenn die Voraussetzungen des IAS 39 zur Bilanzierung gemäß den Vorschriften zum Hedge Accounting erfüllt sind, designiert und dokumentiert MAN die Sicherungsbeziehung ab diesem Zeitpunkt entweder als Fair Value Hedge oder als Cashflow Hedge.

Bei einem Fair Value Hedge werden die bilanzierten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten oder bilanzunwirksame feste Verpflichtungen gegen mögliche Schwankungen des beizulegenden Zeitwerts gesichert. Die Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts des derivativen Finanzinstruments und des dazu gehörenden Grundgeschäfts werden bei einem Fair Value Hedge ergebniswirksam erfasst. Im Falle eines perfekten Hedge gleichen sich die ergebniswirksam erfassten Wertschwankungen des derivativen Finanzinstruments und des Grundgeschäfts nahezu aus.

Bei einem Cashflow Hedge werden die bilanzierten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die bilanzunwirksamen festen Verpflichtungen sowie mit hoher Wahrscheinlichkeit erwartete zukünftige Transaktionen gegen das Risiko schwankender Zahlungsströme gesichert. Der effektive Teil der Veränderung des beizulegenden Zeitwerts des derivativen Finanzinstruments wird bei einem Cashflow Hedge zuerst ergebnisneutral behandelt und nach Abzug latenter Steuern im Eigenkapital aus nicht realisierten Gewinnen und Verlusten erfasst. Sobald das abgesicherte Grundgeschäft ergebniswirksam wird, erfolgt bei Verkaufstransaktionen die Umgliederung des anteiligen Eigenkapitals in die Umsatzerlöse. Sofern die Absicherung später in dem Ansatz eines nicht finanziellen Vermögenswerts resultiert (Einkaufstransaktion), verändern die bislang im Eigenkapital erfassten Bewertungseffekte des Derivats den Wertansatz des abgesicherten nicht finanziellen Vermögenswerts. Der ineffektive Teil der Veränderung des beizulegenden Zeitwerts wird sofort ergebniswirksam berücksichtigt. Wenn das Sicherungsinstrument ausläuft, verkauft, beendet oder ausgeübt wird oder die Sicherungsbeziehung nicht mehr besteht, allerdings trotzdem mit dem Eintritt der geplanten Transaktion gerechnet wird, verbleiben die bis dahin aus diesem Sicherungsinstrument aufgelaufenen nicht realisierten Gewinne/Verluste im Eigenkapital und werden gemäß obigen Erläuterungen ergebniswirksam erfasst, wenn das abgesicherte Grundgeschäft die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflusst. Falls der Eintritt des ursprünglich abgesicherten Grundgeschäfts nicht mehr erwartet wird, werden die bis dahin innerhalb des Eigenkapitals ausgewiesenen kumulierten, nicht realisierten Gewinne und Verluste ebenfalls ergebniswirksam erfasst.

Zur Sicherungsstrategie in der MAN Gruppe und zu den Volumina am Bilanzstichtag siehe **Anmerkung (32)**.

l) Latente Steuern

Aktive und passive latente Steuern werden für temporäre Differenzen zwischen den steuerlichen und den bilanziellen Wertansätzen sowie aus ergebniswirksamen Konsolidierungsvorgängen und für Steuergutschriften und steuerliche Verlustvorträge abgegrenzt. Die Bewertung der latenten Steuern erfolgt zu dem am Bilanzstichtag gültigen oder mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Anwendung kommenden Steuersatz.

Aktive latente Steuern werden nur in dem Umfang angesetzt, in dem zu versteuerndes Einkommen für die Nutzung der abzugsfähigen temporären Differenzen wahrscheinlich zur Verfügung stehen wird.

Veränderungen der latenten Steuern in der Bilanz führen grundsätzlich zu latentem Steueraufwand bzw. -ertrag. Soweit die Veränderung latenter Steuern aus Sachverhalten resultiert, die direkt im Eigenkapital erfasst wurden, wird auch die Veränderung der latenten Steuern direkt im Eigenkapital berücksichtigt.

m) Pensionen

Pensionsverpflichtungen aus leistungsorientierten Plänen werden nach dem versicherungsmathematischen Anwartschaftsbarwertverfahren („projected unit credit method") ermittelt. Dabei werden die zukünftigen Verpflichtungen („defined benefit obligation") auf der Grundlage der zum Bilanzstichtag anteilig erworbenen Leistungsansprüche bewertet und auf ihren Barwert abgezinst. Bei der Bewertung werden Annahmen über die zukünftige Entwicklung bestimmter Parameter, die sich auf die künftige Leistungshöhe auswirken, berücksichtigt. Abweichungen zwischen den getroffenen Annahmen und den tatsächlich eingetretenen Entwicklungen oder Änderungen von versicherungsmathematischen Annahmen können zu versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten führen. Diese werden unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst und in der Zusammenfassung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen dargestellt.

Die Pensionsrückstellungen sind um den beizulegenden Zeitwert des zur Deckung der Versorgungsverpflichtungen bestehenden Planvermögens vermindert. Zu Einzelheiten der Bewertung siehe **Anmerkung (25)**. Soweit das Planvermögen die Verpflichtung übersteigt, wird dieser Überhang nur insoweit als sonstiger Vermögenswert angesetzt, wie hieraus eine Rückvergütung aus dem Plan oder eine Reduzierung künftiger Beiträge resultiert.

Der Dienstzeitaufwand, der die im Geschäftsjahr gemäß Leistungsplan hinzuerworbenen Ansprüche der aktiven Arbeitnehmer repräsentiert, wird innerhalb der Funktionskosten ausgewiesen. Der im Netto-Pensionsaufwand enthaltene Zinsaufwand und der erwartete Kapitalertrag des Planvermögens werden im Zinsergebnis berücksichtigt.

Zahlungen für beitragsorientierte Pläne werden ergebniswirksam innerhalb der Funktionskosten erfasst.

n) Sonstige Rückstellungen

Die Sonstigen Rückstellungen werden für alle erkennbaren Risiken und ungewissen Verpflichtungen gebildet, die aus Ereignissen der Vergangenheit resultieren, die wahrscheinlich zu einer künftigen wirtschaftlichen Belastung führen werden und deren Höhe verlässlich geschätzt werden kann. Die Bewertung erfolgt in Höhe des Betrags, der zur Erfüllung der Verpflichtungen bei bestmöglicher Schätzung notwendig ist. Sofern der Zinseffekt wesentlich ist, wird die Rückstellung mit dem am Bilanzstichtag gültigen Marktzins abgezinst. Eine mit einer Rückstellung zusammenhängende erwartete Erstattung Dritter wird als separater Vermögenswert aktiviert, wenn ihre Realisation so gut wie sicher ist.

Die Bilanzierung der Rückstellungen wird regelmäßig überprüft und bei neuen Erkenntnissen oder geänderten Umständen angepasst. Resultiert aus einer geänderten Einschätzung eine Reduzierung des Verpflichtungsumfangs, wird die Rückstellung anteilig aufgelöst und der Ertrag in den Funktionsbereichen erfasst, die ursprünglich bei der Bildung der Rückstellung mit dem Aufwand belastet waren.

Rückstellungen für Gewährleistungen werden zum Zeitpunkt des Verkaufs der betreffenden Erzeugnisse oder der Erbringung der entsprechenden Dienstleistung gebildet. Die Bewertung basiert vorrangig auf historischen Erfahrungswerten. Für bekannte Schäden werden darüber hinaus Einzelrückstellungen gebildet. Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen werden gebildet, soweit ein detaillierter, formaler Restrukturierungsplan erstellt und dieser den betroffenen Parteien mitgeteilt worden ist. Rückstellungen für ausstehende Kosten und für übrige geschäftsbezogene Verpflichtungen sind auf der Basis der noch zu erbringenden Leistungen bewertet, in der Regel in Höhe voraussichtlich noch anfallender Herstellungskosten. Rückstellungen für drohende Verluste aus belastenden Verträgen werden gebildet, wenn der aus dem Vertrag resultierende erwartete wirtschaftliche Nutzen geringer ist als die zur Vertragserfüllung unvermeidbaren Kosten.

o) Zur Veräußerung bestimmte langfristige Vermögenswerte und aufgegebene Geschäftsbereiche

Hierunter fallen einzelne langfristige Vermögenswerte oder Gruppen von Vermögenswerten sowie direkt mit ihnen in Verbindung stehende Schulden (Veräußerungsgruppe), wenn deren Buchwerte hauptsächlich durch Veräußerung und nicht durch betriebliche Nutzung realisiert werden sollen.

Langfristige Vermögenswerte, die einzeln oder zusammen in einer Veräußerungsgruppe als „zur Veräußerung bestimmt" klassifiziert sind, werden in der Bilanz in separaten Posten ausgewiesen. Die Bewertung erfolgt zum niedrigeren Betrag aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten; eine planmäßige Abschreibung wird nicht mehr vorgenommen. Im Falle einer späteren Erhöhung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich Veräußerungskosten erfolgt eine entsprechende Wertaufholung. Die Wertaufholung ist auf die zuvor für die jeweiligen Vermögenswerte erfassten Wertminderungen begrenzt.

Bei einem aufgegebenen Geschäftsbereich handelt es sich um einen Unternehmensteil, der ein wesentliches Geschäftsfeld der MAN Gruppe darstellt und zur Veräußerung bestimmt ist oder veräußert wurde. Die Vermögenswerte und Schulden von einem aufgegebenen Geschäftsbereich werden bis zum Abschluss des Verkaufs in der Bilanz als „zur Veräußerung bestimmt" ausgewiesen und mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten bewertet. Das Ergebnis aus dieser Bewertung, die Gewinne und Verluste aus der Veräußerung sowie das Ergebnis aus der laufenden Geschäftstätigkeit des aufgegebenen Geschäftsbereichs werden in der Gewinn- und Verlustrechnung gesondert als „Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche" ausgewiesen. Die Gewinn- und Verlustrechnung der Vorperiode wird entsprechend angepasst. In der Kapitalflussrechnung sind die aufgegebenen Geschäftsbereiche jeweils gesondert dargestellt und im Anhang erläutert. Auch hier werden die Vorjahreswerte entsprechend angepasst.

p) Abschlussdarstellung

Die Darstellung in der Bilanz unterscheidet zwischen kurz- und langfristigen Vermögenswerten und Schulden. Vermögenswerte und Schulden werden als kurzfristig klassifiziert, wenn sie innerhalb eines Jahres oder innerhalb eines längeren Geschäftszyklus fällig werden. Aktive und passive latente Steuern sowie Vermögenswerte und Rückstellungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen werden als langfristige Posten dargestellt. Die Konzern Gewinn- und Verlustrechnung wird nach dem Umsatzkostenverfahren aufgestellt.

q) Vorjahresinformationen

Einzelne Vorjahresdaten sind aus Gründen der besseren Vergleichbarkeit an die aktuelle Darstellung angepasst worden.

r) Schätzungen und Ermessensspielräume

Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfordert bei einigen Sachverhalten einen gewissen Grad von Einschätzungen und Ermessensentscheidungen. Die vorgenommenen Schätzungen wurden auf der Basis von Erfahrungswerten und weiteren relevanten Faktoren unter Berücksichtigung der Prämisse der Unternehmensfortführung vorgenommen. Alle Schätzungen und Annahmen werden nach bestem Wissen und Gewissen getroffen, um ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns zu vermitteln. Bestehende Unsicherheiten werden bei der Wertermittlung angemessen berücksichtigt, dennoch können zukünftige Ereignisse von den Schätzungen abweichen. Die Einschätzungen und Annahmen werden laufend überprüft.

Bei folgenden Sachverhalten sind die zum Bilanzstichtag getroffenen Annahmen von besonderer Bedeutung:

Die mindestens einmal jährlich durchgeführte Überprüfung der Goodwills auf Wertminderungen erfordert u. a. die Prognose von künftigen Cashflows sowie deren Diskontierung. Dabei liegen den Cashflows Prognosen zugrunde, die auf vom Management genehmigten Finanzplänen aufbauen. Weitere wesentliche Prämissen bilden die gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten sowie die Steuersätze.

Werden immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen, zu Anschaffungskosten bilanzierte Finanzbeteiligungen oder vermietete Erzeugnisse auf Wertminderungen getestet, ist die Bestimmung des erzielbaren Betrags der Vermögenswerte gleichermaßen mit Schätzungen des Managements verbunden. Eventuelle Wertaufholungen in späteren Perioden erfordern ebenso umfangreiche Prognosen und Schätzungen. Für weitere Informationen betreffend die wesentlichen Wertminderungen und Wertaufholungen in den Geschäftsjahren 2011 und 2010 siehe insbesondere **Anmerkung (17)**.

Bestimmte Konzerngesellschaften, insbesondere innerhalb des Bereichs MAN Diesel & Turbo, bilanzieren einen Teil ihrer Fertigungsaufträge nach der „percentage of completion method". Die Erfassung der Umsatzerlöse erfolgt hierbei in Abhängigkeit vom Leistungsfortschritt. Bei dieser Methode kommt es besonders auf die sorgfältige Einschätzung des Fertigstellungsgrads an. Je nachdem, welche Methodik verwendet wird, um den Leistungsfortschritt zu bestimmen, zählen die Auftragserlöse, die Gesamtauftragskosten, die noch bis zur Fertigstellung anfallenden Kosten, die Auftragsrisiken und andere Einschätzungen zu den maßgeblichen Schätzgrößen. Das Management der operativen Bereiche überprüft kontinuierlich die Einschätzungen im Zusammenhang mit solchen Fertigungsaufträgen und passt diese ggf. an.

Die Bewertung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen erfolgt auf Basis von versicherungsmathematischen Verfahren. Diese Bewertungen beruhen vor allem auf Annahmen über die Abzinsungsfaktoren, die erwartete Rendite des Planvermögens, Gehalts- und Rententrends sowie die Lebenserwartungen. Diese versicherungsmathematischen Annahmen können aufgrund von veränderten Markt- und Wirtschaftsbedingungen erheblich von den tatsächlichen Entwicklungen abweichen und deshalb zu einer wesentlichen Veränderung der Pensions- und ähnlicher Verpflichtungen führen.

Da der Konzern in zahlreichen Ländern operativ tätig ist, unterliegt er in einer Vielzahl von Steuerhoheiten den unterschiedlichsten Steuergesetzen. Dabei sind für jedes Besteuerungssubjekt die erwarteten tatsächlichen Ertragsteuern sowie die aktiven und passiven latenten Steuern zu ermitteln. Dieses erfordert unter anderem Annahmen über die Auslegung komplexer Steuervorschriften sowie die Möglichkeit, im Rahmen der jeweiligen Steuerart und Steuerjurisdiktion ausreichendes zu versteuerndes Einkommen zu erzielen. Weichen diese Annahmen vom tatsächlichen Ausgang solcher steuerlichen Unwägbarkeiten ab, können sich Auswirkungen auf den Steueraufwand sowie die latenten Steuern ergeben.

Die Bewertung von sonstigen Rückstellungen und vergleichbaren Verpflichtungen ist in Abhängigkeit vom jeweils zugrunde liegenden Geschäftsvorfall teilweise komplex und in erheblichem Maß mit Schätzungen verbunden. Die vom Management getroffenen Annahmen bezüglich des Eintritts sowie der möglichen Höhe der Inanspruchnahme basieren u.a. auf Erfahrungswerten, verfügbaren technischen Daten, Einschätzungen von Kostenentwicklungen und potenziellen Gewährleistungsfällen sowie möglichen Verwertungserlösen. Die Sonstigen Rückstellungen beinhalten auch Vorsorgen für mögliche Belastungen aus Rückkaufverpflichtungen, bei denen die MAN Gruppe ihren Kunden bestimmte Rückkaufwerte garantiert. In Abhängigkeit vom Umfang der Ausübung der Rückgaberechte sowie der Entwicklung der Wiederverwertungspreise können die tatsächlich eintretenden Belastungen von der angesetzten Rückstellung abweichen. Rechtsstreitigkeiten und andere rechtliche Verfahren werfen gleichzeitig komplexe rechtliche Fragestellungen auf und sind mit zahlreichen Schwierigkeiten und Unsicherheiten verbunden. Eine Rückstellung wird hierfür gebildet, wenn es wahrscheinlich ist, dass im Zusammenhang mit diesen Verfahren eine Verpflichtung entstanden ist, die wahrscheinlich zu zukünftigen Mittelabflüssen führen wird und hinsichtlich der Höhe verlässlich schätzbar ist. Die Beurteilung, ob zum Stichtag eine gegenwärtige Verpflichtung als Ergebnis eines Ereignisses in der Vergangenheit besteht, ob ein zukünftiger Mittelabfluss wahrscheinlich und die Verpflichtung verlässlich schätzbar ist, erfordert erhebliches Ermessen und umfangreiche Schätzungen durch das Management. Zukünftige Ereignisse und Entwicklungen sowie Veränderungen von Schätzungen und Prämissen können zu einem künftigen Zeitpunkt zu einer geänderten Beurteilung führen. Zusätzliche Aufwendungen, die eine wesentliche Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von MAN haben können, können somit nicht vollständig ausgeschlossen werden. Für weitere Informationen siehe **Anmerkungen (6)** und **(28)**.

4 Kapitalflussrechnung

In der Kapitalflussrechnung sind die Zahlungsströme in die Bereiche Cashflow aus der Geschäftstätigkeit, Cashflow aus der Investitionstätigkeit und Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit aufgeteilt. Auswirkungen aus Veränderungen des Konsolidierungskreises und der Wechselkurse sind in den jeweiligen Positionen eliminiert. Die auf Änderungen der Wechselkurse beruhende Veränderung der Flüssigen Mittel ist gesondert ausgewiesen. Die Ermittlung des Cashflows aus der Geschäftstätigkeit erfolgt nach der indirekten Methode.

Im Cashflow aus der Geschäftstätigkeit sind die nicht zahlungswirksamen operativen Aufwendungen und Erträge sowie das Ergebnis aus Anlagenabgängen eliminiert. Die Veränderung der Vermieteten Erzeugnisse und der hierfür erhaltenen Kundenzahlungen ist dem Cashflow aus der Geschäftstätigkeit zugeordnet.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit enthält die zahlungswirksamen Investitionen in Sachanlagen, in Immaterielle Vermögenswerte und in Beteiligungen. Einzahlungen aus dem Verkauf von Sachanlagen, Immateriellen Vermögenswerten, Beteiligungen und aufgegebenen Geschäftsbereichen werden gegengerechnet. Die Auszahlungen für den Erwerb von Tochterunternehmen sind um die übernommenen flüssigen Mittel vermindert.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit setzt sich zusammen aus folgenden zahlungswirksamen Transaktionen: Dividendenzahlungen, Einzahlungen und Auszahlungen bei Wertpapieren, Aufnahmen und Tilgungen von Finanzverbindlichkeiten und Dotierungen der Pensionsfonds.

Die in der Kapitalflussrechnung betrachteten Flüssigen Mittel entsprechen der Bilanzposition Flüssige Mittel. Die Flüssigen Mittel enthalten die Guthaben bei Kreditinstituten sowie äußerst liquide Finanzinvestitionen mit temporärem Charakter, die nur unwesentlichen Wertschwankungsrisiken unterliegen. In den Segmenten werden Forderungen aus dem MAN-konzerninternen Finanzverkehr ebenso als Flüssige Mittel ausgewiesen.

Die Werte betreffend aufgegebene Geschäftsbereiche sind in den Cashflows aus der Geschäftstätigkeit, aus der Investitionstätigkeit sowie aus der Finanzierungstätigkeit jeweils gesondert ausgewiesen.

5 Änderungen von Rechnungslegungsvorschriften

a) Erstmalig angewandte Vorschriften

MAN hat alle ab dem Geschäftsjahr 2011 verpflichtend anzuwendenden Rechnungslegungsnormen umgesetzt.

Im November 2009 hat das IASB Änderungen an IAS 24 „Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen“ beschlossen. Zum einen werden in dem geänderten Standard staatlich kontrollierte Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen von der Verpflichtung ausgenommen, Transaktionen mit anderen staatlich kontrollierten Unternehmen als „related party transactions“ anzugeben. Zum anderen wurde die Definition nahe stehender Unternehmen und Personen überarbeitet, wodurch die Verständlichkeit erhöht und bestehende Inkonsistenzen in der bisherigen Version des IAS 24 beseitigt wurden. Aus der überarbeiteten Definition ergab sich für die MAN Gruppe bis zum Zeitpunkt der Mehrheitsübernahme durch die Volkswagen Aktiengesellschaft am 9. November 2011 eine Erweiterung des Kreises nahe stehender Unternehmen. Neben der Volkswagen Aktiengesellschaft (Volkswagen AG), die aufgrund ihrer Beteiligung maßgeblichen Einfluss auf die MAN SE bis zum 9. November 2011 ausübte, galten unter dem geänderten Standard auch von der Volkswagen AG beherrschte sowie gemeinschaftlich beherrschte Unternehmen als nahe stehende Unternehmen aus Sicht von MAN. MAN wendete die Änderungen seit dem 1. Januar 2011 an. Durch die Mehrheitsübernahme von MAN SE durch die Volkswagen AG am 9. November 2011 erfüllt der Kreis dieser Unternehmen ohnehin die Definition von nahe stehenden Unternehmen von MAN. Für weitere Informationen siehe auch **Anmerkung (34)**.

Dem im Rahmen der Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2010 geänderten IFRS 7 entsprechend sind die Angabepflichten zu Art und Ausmaß von Risiken, die sich aus Finanzinstrumenten ergeben, angepasst worden. Unter anderem müssen Angaben hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen der gehaltenen Sicherheiten und Kreditverbesserungen vorgenommen werden. Darüber hinaus ist die Pflicht zur Angabe der Buchwerte von Finanzinstrumenten, bei denen zur Vermeidung einer Überfälligkeit Vertragsänderungen vorgenommen wurden, entfallen.

Des Weiteren waren die folgenden Standards und Interpretationen im Geschäftsjahr erstmals anzuwenden, ohne dass dies wesentliche Auswirkungen auf die Darstellung im Konzernabschluss hatte:

- **IFRS 1:** Begrenzte Befreiung erstmaliger Anwender von Vergleichsangaben nach IFRS 7
- **IAS 32:** Einstufung von Bezugsrechten
- Verbesserungen der International Financial Reporting Standards 2010 – Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 1, IFRS 3, IFRS 7, IAS 1, IAS 18, IAS 27, IAS 34, IFRIC 13) und sich daraus ergebende Folgeänderungen
- **IFRIC 14:** Vorauszahlungen im Rahmen von Mindestdotierungsverpflichtungen
- **IFRIC 19:** Tilgung finanzieller Verbindlichkeiten durch Eigenkapitalinstrumente

b) Neu herausgegebene und von der EU übernommene Vorschriften, die nicht vorzeitig angewandt werden

Das IASB hat eine Reihe weiterer Verlautbarungen veröffentlicht. Das Unternehmen bewertet noch die möglichen Auswirkungen dieser Verlautbarungen auf den Konzernabschluss. Es ist jedoch nicht zu erwarten, dass diese Vorschriften einen wesentlichen Einfluss auf den Konzernabschluss von MAN haben werden.

6 Akquisitionen/Desinvestitionen

a) Akquisitionen

Die 2009 eingeräumte Put-Option für 49,87 % der Anteile an EURO-Leasing GmbH, Sittensen (EURO-Leasing), wurde im Geschäftsjahr 2011 ausgeübt. Der von MAN Truck & Bus gehaltene Anteil erhöhte sich dadurch auf 100 %. Die Verbindlichkeit im Zusammenhang mit dieser Anteilserhöhung wurde im Rahmen der 2010 durchgeführten Kaufpreisallokation berücksichtigt. Die Vollkonsolidierung der Gesellschaft erfolgte bereits im Geschäftsjahr 2010 ohne Ausweis von Minderheitsanteilen.

In den Geschäftsjahren 2011 und 2010 wurden darüber hinaus keine Akquisitionen getätigt, die einzeln oder in Summe wesentlich sind.

b) 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 belief sich auf ca. 700 Mio € und war abhängig von der zwischen MAN und IPIC vereinbarten Option zum Kauf und Verkauf der restlichen Anteile. Die vertraglich vereinbarte Put-Option betreffend die verbliebene 30 %-Beteiligung an Ferrostaal wurde von MAN Anfang Januar 2010 ausgeübt. Der Vollzug der Transaktion wurde vom Käufer u. a. mit Verweis auf die bei Ferrostaal laufenden staatsanwaltschaftlichen Untersuchungen verweigert. Mittlerweile ist ein Bußgeldbescheid in diesem Zusammenhang in Höhe von ca. 140 Mio € gegenüber Ferrostaal rechtskräftig erlassen. Ein weiterer Bußgeldbescheid in Höhe von ca. 10 Mio € soll noch gegen eine Gruppengesellschaft von Ferrostaal erlassen werden; weitere Verfahren der deutschen Justiz gegen Ferrostaal in diesem Zusammenhang sollen nach Kenntnisstand von MAN ohne weitere Zahlungen von Ferrostaal eingestellt werden.

Ende September 2010 hat IPIC darüber hinaus Schiedsklage gegen MAN auf Rückabwicklung der Ferrostaal-Transaktion sowie zusätzlich Schadensersatz erhoben. MAN hat Anfang Juni 2011 eine Schiedsklageerwiderung eingereicht. Zusätzlich zu der Schiedsklageerwiderung hat MAN Schiedswiderklage auf Abnahme und Bezahlung der verbliebenen 30 %-Beteiligung an Ferrostaal erhoben.

Ferner hat Ferrostaal die Jahresabschlüsse der Jahre 1999/2000 bis 2008 neu festgestellt und macht daraus – in Verbindung mit den seinerzeit bestehenden Gewinnabführungsverträgen – gerichtlich Ansprüche in Höhe von ca. 100 Mio € zuzüglich Zinsen gegenüber MAN geltend. MAN ist der Auffassung, dass die neu aufgestellten Jahresabschlüsse nichtig sind, und hat Ende Mai 2011 eine Klage auf Feststellung der Nichtigkeit erhoben.

MAN und IPIC haben im November 2011 einen Vergleich geschlossen. MAN kauft 70 % der Anteile an Ferrostaal für 350 Mio € zurück, und sämtliche Ansprüche der Parteien untereinander im Zusammenhang mit der Ferrostaal-Transaktion sind abgegolten (IPIC-Vergleich). Gleichzeitig hat MAN mit der MPC Industries GmbH, Hamburg (MPC), vereinbart, sämtliche Anteile an Ferrostaal an MPC und einen Co-Investor zu verkaufen (MPC-Kauf).

Die oben genannten Schiedsverfahren werden jedoch bis zur Umsetzung des IPIC-Vergleichs fortgeführt. Dessen Umsetzung hängt von den kartellrechtlichen Freigaben ab. Der MPC-Kauf steht unter dem Vorbehalt der Umsetzung des IPIC-Vergleichs.

Der MPC-Kauf sieht vor, dass MAN an Ferrostaal einen Betrag in Höhe der oben genannten – nach Auffassung von MAN nicht begründeten – Ausgleichsansprüche von Ferrostaal zahlt. MPC wird einen Betrag in gleicher Höhe an MAN als Fixkaufpreis zahlen und dafür einstehen, dass Ferrostaal die Klage wegen der Jahresabschlüsse zurücknimmt. Ferner wird MPC – ggf. und bedingt durch das Ergebnis bestimmter Projekte von Ferrostaal – an MAN eine weitere Kaufpreiskomponente zahlen.

Die Ergebnisse von Ferrostaal werden in der Konzern Gewinn- und Verlustrechnung für alle berichteten Perioden als aufgegebene Geschäftsbereiche dargestellt. Aus der Transaktion im März 2009 ergab sich ein vorläufiger Gewinn – nach Abzug von verkaufsbezogenen Aufwendungen – in Höhe von 105 Mio €, der im Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche ausgewiesen wurde. Aufgrund der von IPIC im Zusammenhang mit der Veräußerung von Ferrostaal angestrengten Schiedsklage wurde im 4. Quartal 2010 die Rückstellung für Gewährleistungen und Garantien erhöht, so dass zum 31. Dezember 2010 die maximal möglichen vertraglichen Gewährleistungen und Garantien zurückgestellt wurden. Der Effekt aus der zusätzlichen Dotierung der Rückstellungen war nicht steuerwirksam und wurde mit –76 Mio € im Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche ausgewiesen. Der gesamte Ergebniseffekt aus dem IPIC-Vergleich und dem MPC-Kauf beträgt –434 Mio € und wurde im 4. Quartal 2011 ebenfalls im Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche ausgewiesen. Dieser Ergebniseffekt ist hauptsächlich durch die Wertminderung der Beteiligung an Ferrostaal sowie durch die bilanzielle Vorsorge für die eingegangene Verpflichtung im Zusammenhang mit dem IPIC-Vergleich entstanden. Diese Verpflichtung in Höhe von 350 Mio € wird bis zum Abschluss der Transaktion unter „Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten“ ausgewiesen. Die Konzern Gewinn- und Verlustrechnung für die Berichtszeiträume 1. Januar 2011 bis 31. Dezember 2011 bzw. 1. Januar 2010 bis 31. Dezember 2010 enthält darüber hinaus keine weiteren Ergebnisse aus Ferrostaal.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit beinhaltete im Geschäftsjahr 2010 –7 Mio € Cashflows der aufgegebenen Geschäftsbereiche im Zusammenhang mit der Ferrostaal-Transaktion. Dieser Betrag wurde in der Position „Verkauf von Geschäftseinheiten abzüglich abgegebener Flüssiger Mittel“ berichtet. Die Cashflows der aufgegebenen Geschäftsbereiche beinhalten im Geschäftsjahr 2011 keine Cashflows im Zusammenhang mit der Ferrostaal-Transaktion.

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 (Rheinmetall), unterzeichnet zu haben. MAN und Rheinmetall bündelten zum 31. Dezember 2011 ihre Produktionskapazitäten für militärische Radfahrzeuge in der 2010 gegründeten Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH, München (RMMV), nachdem im ersten Schritt nur die Entwicklungs- und Vertriebsaktivitäten zusammengelegt wurden. An dieser Gesellschaft ist MAN Truck & Bus mit 49 % beteiligt. Der vorläufige Ergebniseffekt aus der Transaktion zum 31. Dezember 2011 beträgt 111 Mio € und wurde in den Sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesen. Dieser Ergebniseffekt resultiert aus der Einbringung der MAN-Aktivitäten in Verbindung mit dem gleichzeitigen Erwerb eines 49 %-Anteils an den Aktivitäten, die von Rheinmetall eingebracht wurden. Der 49 %-Anteil an dem assoziierten Unternehmen RMMV wird nach der Equity-Methode bilanziert und ist zum 31. Dezember 2011 mit 132 Mio € in den „Nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen“ enthalten. Die Equity-Methode wird mit einem Zeitverzug von drei Monaten angewandt.

Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

7 Sonstige betriebliche Erträge

Mio €	2011	2010
Erträge aus Finanzdienstleistungen	162	150
Erträge aus Sondervorgängen	111	–
Erträge aus Finanzinstrumenten	101	115
Erträge aus sonstigen Lieferungen und Leistungen	34	50
Erträge aus dem Abgang von Sachanlagen und Immateriellen Vermögenswerten	14	10
Übrige Erträge	200	191
	622	**516**

Die Erträge aus Finanzdienstleistungen zeigen die Erlöse aus den Geschäften der MAN Finance.

Die Erträge aus Sondervorgängen resultieren aus der Einbringung der MAN-Aktivitäten im Zusammenhang mit der Transaktion mit Rheinmetall.

Die Erträge aus Finanzinstrumenten resultieren im Wesentlichen aus der Bewertung von Fremdwährungspositionen sowie der Sicherung von Währungs- und Zinsrisiken. Um den Einblick in die Ertragslage zu verbessern, werden die Effekte aus der Währungsumrechnung als Nettogröße dargestellt.

8 Sonstige betriebliche Aufwendungen

Mio €	2011	2010
Forschung und Entwicklung	390	373
Wertberichtigungen auf Vorräte	129	94
Aufwendungen aus Finanzdienstleistungen	90	100
Aufwendungen aus Sondervorgängen	72	–
Rechts-, Prüfungs- und Beratungskosten	57	70
Aufwendungen aus Finanzinstrumenten	52	39
Wertberichtigungen auf Forderungen	41	84
Übrige Aufwendungen	148	382
	979	**1 142**

Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen umfassen die nicht den Funktionskosten, insbesondere den Umsatzkosten, zugeordneten Aufwendungen. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (F&E) enthalten nur den Teil der F&E-Ausgaben, der nicht zu den auftragsbezogenen Herstellungskosten und nicht zu den aktivierten Entwicklungskosten gehört. Die auf die aktivierten Entwicklungskosten entfallenden Abschreibungen werden ebenfalls in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen gezeigt.

Die Aufwendungen aus Finanzinstrumenten und Finanzdienstleistungen korrespondieren mit den Sonstigen betrieblichen Erträgen.

Die Aufwendungen aus Sondervorgängen betreffen zum einen den Bereich MAN Diesel & Turbo. Im Zusammenhang mit der Untersuchung von möglichen Unregelmäßigkeiten bei der Übergabe von Viertakt-Schiffsdieselmotoren wurden Rückstellungen in Höhe von 65 Mio € für etwaige Nachrüstlösungen an Bord sowie Aufwendungen für Spezialisten, die im Zusammenhang mit der Untersuchung beauftragt wurden, gebildet. Ferner wurden anteilig Kostenzusagen in Höhe von 7 Mio € für die Einrichtung einer Beschäftigungsgesellschaft bei manroland ausgesprochen.

Die übrigen Aufwendungen enthalten insbesondere nicht zuordenbare Personalaufwendungen sowie Zuführungen zu Rückstellungen.

9 Zinsergebnis

Mio €	2011	2010
Zinsen und ähnliche Erträge	69	59
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	–245	–252
Zinsanteil in der Zuführung zu den Pensionsrückstellungen	–89	–89
Ergebnis aus Fondsvermögen CTA	82	76
Abzüglich in Sonstige betriebliche Aufwendungen umgegliederte Zinsen	49	48
	–134	**–158**

Die Verbesserung des Zinsergebnisses resultiert im Wesentlichen aus höheren Erträgen aus dem Verkauf von Wertpapieren. Die Zinsen und ähnliche Aufwendungen im Geschäftsjahr 2011 enthalten darüber hinaus Steuerzinsaufwendungen in Höhe von 34 Mio € (Vorjahr 22 Mio €).

Die zum Vorjahr nahezu unveränderten in die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen umgegliederten Zinsaufwendungen von 49 Mio € betreffen die Refinanzierung des Leasingvermögens der MAN Finance.

10 Ertragsteuern

Der ausgewiesene Steueraufwand teilt sich wie folgt auf:

Mio €	2011	2010
Laufende Steuern		
Deutschland	200	128
Ausland	239	208
Latente Steuern		
Deutschland	–13	–28
Ausland	8	30
	434	**338**

Der für das abgelaufene Geschäftsjahr 2011 erwartete Steueraufwand ergibt sich aus der Anwendung des für den Veranlagungszeitraum 2011 gültigen Inlandsteuersatzes von 31,58 % (wie Vorjahr) auf das Ergebnis vor Steuern. Der Steuersatz berücksichtigt die Gewerbeertragsteuer (15,75 %), die Körperschaftsteuer (15,0 %) und den Solidaritätszuschlag (5,5 % der Körperschaftsteuer). Aus Steuersatzänderungen im Ausland ergaben sich im Geschäftsjahr 2011 (wie im Vorjahr) keine wesentlichen Auswirkungen auf den Gesamtsteueraufwand.

Bei inländischen Gesellschaften sind derzeit aktive latente Steuern auf Verlustvorträge für Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer in Höhe von 170 Mio € angesetzt (Vorjahr 193 Mio €). Bei ausländischen Gesellschaften sind für deren landesrechtliche Steuern latente Steuern von 31 Mio € (Vorjahr 33 Mio €) aktiviert. Von den aktivierten latenten Steuern entfallen 243 Mio € (Vorjahr 213 Mio €) auf Gesellschaften, die im laufenden Jahr oder im Vorjahr steuerliche Verluste erzielt haben und bei denen zukünftige Gewinne erwartet werden, die über steuerpflichtige Erträge, die sich aus der Umkehrung von zu versteuernden temporären Differenzen ergeben, hinausgehen. Zum 31. Dezember 2011 werden für bestehende steuerliche Verlustvorträge von 121 Mio € (Vorjahr 83 Mio €) sowie temporäre Differenzen in Höhe von 55 Mio € (Vorjahr 36 Mio €) aufgrund geringer Realisationsmöglichkeiten keine aktiven latenten Steuern angesetzt. Verlustvorträge in Höhe von 62 Mio € (im Vorjahr 59 Mio €), für die keine aktiven latenten Steuern angesetzt wurden, unterliegen einer zeitlich begrenzten Nutzbarkeit. Die diesbezüglichen Verfallsdaten erstrecken sich auf den Zeitraum von 2012 bis 2021.

Im Zusammenhang mit Anteilen an Tochterunternehmen bestehen temporäre Unterschiede, für die keine latenten Steuern in Höhe von 7 Mio € (Vorjahr 3 Mio €) angesetzt sind.

Überleitung vom erwarteten zum tatsächlichen Steueraufwand

Mio €	2011	%	2010	%
Ergebnis vor Steuern	1 122	100,0	1 125	100,0
Erwarteter Steueraufwand	354	31,6	355	31,6
Steuerfreie Erträge	–32	–2,9	–5	–0,4
Unterschiede zu ausländischen Steuersätzen	–49	–4,4	–14	–1,2
Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	–12	–1,1	–145	–12,9
Nutzung von Verlustvorträgen und temporären Unterschieden, die in Vorjahren nicht aktiviert wurden, sowie Wertaufholung auf aktive latente Steuern	0	0	–2	–0,2
Wertberichtigung auf aktive latente Steuern	17	1,5	6	0,5
Steuern für Vorjahre	137	12,2	97	8,6
Nicht abzugsfähige Aufwendungen	9	0,8	46	4,0
Sonstiges	10	0,9	0	0
Tatsächlicher Steueraufwand	**434**	**38,6**	**338**	**30,0**

Die aktiven und passiven latenten Steuern verteilen sich auf folgende Positionen:

	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern	
Mio €	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
Immaterielle Vermögenswerte	2	15	292	219
Sachanlagen	18	26	102	112
Vorräte	64	88	74	107
Forderungen und Sonstige Vermögenswerte	54	93	128	188
Pensionen	106	77	13	10
Sonstige Rückstellungen	372	401	52	58
Sonstige Verbindlichkeiten	259	233	42	152
Verlustvorträge/ Zinsvortrag	201	226	–	–
Sonstiges	2	–	21	3
	1 078	**1 159**	**724**	**849**

11 Ergebnis je Aktie

Mio € (wenn nicht anders angegeben)	2011	2010
Ergebnis nach Steuern (Anteil der Aktionäre der MAN SE)	238	713
darin Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche	–441	–65
Ergebnis der fortgeführten Geschäftsbereiche (Anteil der Aktionäre der MAN SE)	**679**	**778**
Im Umlauf befindliche Aktien (gewichteter Durchschnitt, in Mio Stück – unverwässert)	147,0	147,0
Im Umlauf befindliche Aktien (gewichteter Durchschnitt, in Mio Stück – verwässert)	147,1	147,0
Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche (verwässert/unverwässert) in €	**4,62**	**5,30**

Das Ergebnis je Aktie ist aus dem Konzernergebnis nach Steuern der fortgeführten Geschäftsbereiche und der Zahl der im Jahresdurchschnitt in Umlauf befindlichen Aktien ermittelt. Dabei sind sowohl die Stammaktien als auch die Vorzugsaktien berücksichtigt, da beide Aktiengattungen bezüglich ihrer Ergebnisanteile 2011 wie im Vorjahr gleichberechtigt sind.

Unter dem 2010 eingeführten Aktienprogramm für Führungskräfte wurden im April 2010 72 472 Aktien der MAN SE bedingt zugesagt. Für weitere Informationen siehe **Anmerkung (33)**. In die Berechnung des verwässerten Ergebnisses je Aktie für das Geschäftsjahr 2011 fließt daraus ein Effekt von 30 704 Aktien (Vorjahr 7 818). Unter Berücksichtigung des potenziellen Verwässerungseffekts im Zusammenhang mit diesen zugesagten Aktien stimmt das verwässerte Ergebnis je Aktie mit dem unverwässerten Ergebnis je Aktie im Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember 2011 überein.

Weder zum 31. Dezember 2011 noch zum 31. Dezember 2010 waren Optionen auf Aktien ausstehend, die den Gewinn pro Aktie verwässern. Im Falle der Ausübung des bedingten Kapitals der MAN SE werden in Zukunft Verwässerungen eintreten.

Das Ergebnis je Aktie aus den aufgegebenen Geschäftsbereichen (verwässert/unverwässert) betrug –3,00 € (Vorjahr –0,45 €).

12 Sonstige Angaben zur Gewinn- und Verlustrechnung

Materialaufwendungen

Mio €	2011	2010
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	8 468	7 076
Aufwendungen für bezogene Leistungen	846	1 019
	9 314	**8 095**

Leasingzahlungen aus „operating lease"-Verhältnissen

Mio €	2011	2010
	137	**124**

Personalaufwand

Mio €	2011	2010
Löhne und Gehälter	2 542	2 187
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung	551	462
	3 093	**2 649**

Die Aufwendungen für die Altersversorgung betragen 213 Mio € (Vorjahr 191 Mio €), davon 151 Mio € (Vorjahr 130 Mio €) für gesetzliche Rentenversicherungen. Sie sind in den jeweiligen Funktionskosten berücksichtigt. Die erwarteten Erträge aus dem Planvermögen und der Zinsanteil in der Zuführung zu den Pensionsrückstellungen werden im Zinsergebnis ausgewiesen.

Anzahl der Mitarbeiter im Durchschnitt des Geschäftsjahres*

	2011	2010
Commercial Vehicles	34 567	32 077
Power Engineering	14 098	13 504
Sonstige	321	304
	48 986	**45 885**

* Ohne Leiharbeitnehmer.

Abschreibungen

Mio €	2011	2010
auf Immaterielle Vermögenswerte	153	158
auf Sachanlagen	295	298
	448	**456**

Wertminderungen

Mio €	2011	2010
auf Immaterielle Vermögenswerte	–	2
auf Sachanlagen	4	9
auf Finanzbeteiligungen und nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen*	677	0
	681	**11**

* Für weiterführende Informationen siehe **Anmerkung (16)**.

13 Gesamtvergütung für die Tätigkeit des Abschlussprüfers

Die nachfolgende Tabelle enthält die berechneten Honorare für Tätigkeiten des Abschlussprüfers Pricewaterhouse Coopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München (PwC), sowie für Gesellschaften des internationalen PwC-Netzwerks:

Mio €	2011	2010
Abschlussprüfung	3,1	3,2
Sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen	0,1	0,1
Steuerberatungsleistungen	0,2	0,4
Honorarnebenkosten	0,1	0,1
Prüferische Durchsicht von Zwischenabschlüssen	0,2	0,2
Sonstige Leistungen	3,4	1,2
	7,1	**5,2**

Die berechneten Honorare für Tätigkeiten des Abschlussprüfers PwC und der verbundenen deutschen Unternehmen beliefen sich im Geschäftsjahr 2011 auf insgesamt 4,8 Mio € (Vorjahr 2,6 Mio €). Davon sind der Abschlussprüfung 1,2 Mio € (Vorjahr 1,2 Mio €), den sonstigen Bestätigungs- und Bewertungsleistungen 0,1 Mio € (Vorjahr 0 Mio €), den Honorarnebenkosten 0,1 Mio € (Vorjahr 0 Mio €), der prüferischen Durchsicht von Zwischenabschlüssen 0,2 Mio € (Vorjahr 0,2 Mio €) und den sonstigen Leistungen 3,2 Mio € (Vorjahr 1,2 Mio €) zuzuordnen.

Erläuterungen zur Bilanz

14 Immaterielle Vermögenswerte

Mio €	Lizenzen, Software, ähnliche Rechte sowie Kundenbeziehungen, Markennamen und sonstige Werte	Aktivierte Entwicklungskosten	Geschäftswerte	Immaterielle Vermögenswerte
Bruttobuchwert am 1. Januar 2010	917	605	722	2 244
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	–134	–355	–93	–582
Stand am 1. Januar 2010	**783**	**250**	**629**	**1 662**
Veränderung des Konsolidierungskreises/ Unternehmenserwerbe	14	–	74	88
Zugänge	16	140	–	156
Umbuchungen	0	–	–	0
Abgänge	–1	0	–	–1
Abschreibungen	–114	–44	–	–158
Wertminderungen	–2	–	–	–2
Währungsanpassung	90	9	70	169
Stand am 31. Dezember 2010	**786**	**355**	**773**	**1 914**
Bruttobuchwert am 31. Dezember 2010	1 034	749	868	2 651
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	–248	–394	–95	–737
Stand am 1. Januar 2011	**786**	**355**	**773**	**1 914**
Veränderung des Konsolidierungskreises/ Unternehmenserwerbe	0	–15	–	–15
Zugänge	31	215	–	246
Umbuchungen	0	–	–	0
Abgänge	–1	–	–	–1
Abschreibungen	–113	–40	–	–153
Wertminderungen	–	–	–	–
Währungsanpassung	–52	–9	–47	–108
Stand am 31. Dezember 2011	**651**	**506**	**726**	**1 883**
Bruttobuchwert am 31. Dezember 2011	1 006	944	821	2 771
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	–355	–438	–95	–888

Die fremdbezogenen Lizenzen, Software, ähnliche Rechte und Werte sowie die aktivierten Entwicklungskosten haben bestimmbare Nutzungsdauern. Die Abschreibungen auf Lizenzen, Software, ähnliche Rechte sowie Kundenbeziehungen, Markennamen und sonstige Werte betrugen 113 Mio € (Vorjahr 114 Mio €) und sind in den Funktionskosten, insbesondere in den Umsatzkosten und Vertriebskosten, enthalten.

Die Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten beliefen sich auf 40 Mio € (Vorjahr 44 Mio €). Für weiterführende Informationen siehe **Anmerkung (8)**.

Aktivierte Entwicklungskosten für noch in Entwicklung befindliche Projekte, die keiner planmäßigen Abschreibung unterliegen, betragen zum 31. Dezember 2011 403 Mio € (Vorjahr 200 Mio €).

Aufgliederung der Geschäftswerte

Mio €	31.12.2011	31.12. 2010
MAN Truck & Bus	44	44
MAN Latin America	600	647
MAN Diesel & Turbo	82	82
	726	**773**

Die Geschäftswerte sind den oben genannten Bereichen zugeordnet.

Die Werthaltigkeit der Geschäftswerte wird mindestens einmal jährlich getestet, indem die Buchwerte der dem jeweiligen Geschäftswert zugrunde liegenden Einheiten mit dem Nutzungswert verglichen werden. Der Nutzungswert wird nach der Discounted Cashflow-Methode ermittelt. Ausgangspunkt hierfür ist die aktuelle Dreijahresplanung für den jeweiligen Bereich.

Zu den wesentlichen Planungsprämissen gehören vor allem die erwartete Marktentwicklung in Relation zu der Entwicklung von MAN, die Entwicklung wesentlicher Fertigungs- und sonstiger Kosten, die Entwicklung im After Sales-Bereich sowie der Abzinsungsfaktor. Bei der Festlegung der Annahmen werden sowohl allgemeine Marktprognosen, aktuelle Entwicklungen wie auch historische Erfahrungen berücksichtigt. Die langfristigen Wachstumsraten spiegeln geschäfts- und länderspezifische Gegebenheiten wider. Die in den Geschäftsjahren 2011 und 2010 herangezogenen langfristigen Wachstumsraten betragen maximal 2 %.

Die Cashflows werden für jeden Bereich, dem ein Geschäftswert zugeordnet ist, individuell auf Basis der Umsatz- und Kostenplanung prognostiziert. Die Abzinsung erfolgt zum WACC vor Steuern von 10,0 % (Vorjahr 10,0 %). Insbesondere für MAN Latin America wird eine risikoadäquate Anpassung der Annahmen und Schätzungen für die Ermittlung der Kapitalkosten vorgenommen. Diese Risikoadjustierung, die überwiegend aus der Berücksichtigung von Länderrisiken resultiert, führt für MAN Latin America zu einem WACC vor Steuern von 14,0 % (Vorjahr 14,0 %).

Eine Wertminderung eines Geschäftswerts liegt vor, wenn der Nutzungswert kleiner ist als der Buchwert des Bereichs. Für 2011 und 2010 wurde kein Wertminderungsbedarf der bilanzierten Geschäftswerte ermittelt.

15 Sachanlagen

Mio €	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts-ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Sachanlagen
Bruttobuchwert am 1. Januar 2010	1 725	1 964	999	80	4 768
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	–773	–1 162	–723	–	–2 658
Stand am 1. Januar 2010	**952**	**802**	**276**	**80**	**2 110**
Veränderung des Konsolidierungskreises/ Unternehmenserwerbe	4	–4	0	1	1
Zugänge	23	74	65	73	235
Umbuchungen	17	42	6	–65	0
Abgänge	–7	–4	–7	0	–18
Abschreibungen	–52	–159	–87	–	–298
Wertminderungen	–3	–6	–	–	–9
Währungsanpassung	12	21	9	1	43
Stand am 31. Dezember 2010	**946**	**766**	**262**	**90**	**2 064**
Bruttobuchwert am 31. Dezember 2010	1 765	2 029	1 038	90	4 922
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	–819	–1 263	–776	–	–2 858
Stand am 1. Januar 2011	**946**	**766**	**262**	**90**	**2 064**
Veränderung des Konsolidierungskreises/ Unternehmenserwerbe	21	–6	0	1	16
Zugänge	39	96	103	117	355
Umbuchungen	13	41	9	–63	0
Abgänge	–5	–6	–13	0	–24
Abschreibungen	–53	–160	–79	–3	–295
Wertminderungen	–4	–	–	–	–4
Währungsanpassung	–6	–10	–5	0	–21
Stand am 31. Dezember 2011	**951**	**721**	**277**	**142**	**2 091**
Bruttobuchwert am 31. Dezember 2011	1 869	2 092	1 085	145	5 191
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	–918	–1 371	–808	–3	–3 100

Die Abschreibungen auf Sachanlagen betrugen 295 Mio € (Vorjahr 298 Mio €). Sie sind in den Funktionskosten, insbesondere in den Umsatzkosten, enthalten.

Die Sachanlagen, die aufgrund der Vertragsgestaltung als „finance lease“ zu klassifizieren sind, enthalten im Wesentlichen Maschinen und Anlagen sowie Grundstücke und Gebäude mit einem Buchwert von insgesamt 49 Mio € (Vorjahr 58 Mio €).

Nachfolgende Tabelle zeigt die zukünftig fälligen Leasingzahlungen mit ihren Barwerten.

2011 in Mio €	**bis 1 Jahr**	**1 – 5 Jahre**	**> 5 Jahre**	**Gesamt**
Leasingzahlungen	23	18	2	**43**
Zinsanteile	2	2	0	**4**
Barwerte	21	16	2	**39**
Mindestleasingzahlungen aus Untermietverhältnissen	13	13	0	**26**

2010 in Mio €	**bis 1 Jahr**	**1 – 5 Jahre**	**> 5 Jahre**	**Gesamt**
Leasingzahlungen	29	34	3	**66**
Zinsanteile	2	3	0	**5**
Barwerte	27	31	3	**61**
Mindestleasingzahlungen aus Untermietverhältnissen	18	20	0	**38**

Als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien

Der Buchwert der als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien betrug zum 31. Dezember 2011 9 Mio € (Vorjahr 11 Mio €), im Vergleich zu den beizulegenden Zeitwerten in Höhe von 39 Mio € (Vorjahr 42 Mio €).

16 Finanzbeteiligungen

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, so dass die Beteiligung an Scania nach dem 5. Januar 2011 nicht mehr nach der Equity-Methode gemäß IAS 28, sondern als zur Veräußerung verfügbarer finanzieller Vermögenswert gemäß IAS 39 bilanziert wird.

Das „Ergebnis aus Umklassifizierung in Finanzbeteiligungen" in der Konzern Gewinn- und Verlustrechnung beinhaltet mit 495 Mio € den Effekt aus dem erstmaligen Ansatz der Beteiligung zum beizulegenden Zeitwert.

Das „Ergebnis aus Finanzbeteiligungen" beinhaltet mit 59 Mio € Dividendenerträge aus der Beteiligung an Scania sowie die Wertminderung in Höhe von –677 Mio €, die im 4. Quartal 2011 für diese Beteiligung vorgenommen wurde.

17 Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen

Assoziierte Unternehmen

Die bedeutendste nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligung ist zum 31. Dezember 2011 das assoziierte Unternehmen Sinotruk. Die Anteile am assoziierten Unternehmen Roland Holding GmbH, München (Roland), sowie am Gemeinschaftsunternehmen MAN FORCE TRUCKS Private Ltd., Akurdi/Indien, werden ebenso nach der Equity-Methode bilanziert. Für Informationen betreffend den 49 %-Anteil an dem assoziierten Unternehmen RMMV wird auf die **Anmerkung (6)** verwiesen. Die Beteiligung an Scania wird seit dem 5. Januar 2011 als Finanzbeteiligung bilanziert.

Sinotruk

Der Anteil an Sinotruk ist seit Oktober 2009 in den „Nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen" enthalten. Durch die Anwendung der Equity-Methode unter Beachtung von lokalen Kapitalmarktvorschriften hinsichtlich Veröffentlichung von Finanzinformationen für die Beteiligung enthält die Konzern Gewinn- und Verlustrechnung im Geschäftsjahr 2011 die anteiligen Ergebnisse von Sinotruk für den Zeitraum 1. Juli 2010 bis 30. Juni 2011. Die Konzern Gewinn- und Verlustrechnung im Geschäftsjahr 2010 enthält die anteiligen Ergebnisse für den Zeitraum Oktober 2009 bis 30. Juni 2010. Der Börsenwert der Anteile an Sinotruk betrug zum 31. Dezember 2011, bezogen auf den 25 %-igen Kapitalanteil, 298 Mio € (Vorjahr 532 Mio €). Für die Beteiligung an Sinotruk wurde basierend auf dem Werthaltigkeitstest zum 31. Dezember 2011 kein Wertminderungsbedarf festgestellt.

Zusammenfassende Finanzinformationen für Sinotruk (auf 100 %-Basis und somit nicht angepasst an den von MAN gehaltenen Kapitalanteil) sind in der folgenden Tabelle zur Information enthalten. Für weiterführende Informationen zu Sinotruk siehe **Anmerkung (34)**.

Mio €	2011	2010
Vermögenswerte[1]	6 405	5 732
Schulden[1]	4 212	3 453
Umsatzerlöse[2]	4 314	3 818
Ergebnis nach Ertragsteuern[2]	197	176

[1] Geschäftsjahr 2011: Die Angaben betreffen den Bilanzstichtag 30. Juni 2011.
Geschäftsjahr 2010: Die Angaben betreffen den Bilanzstichtag 30. Juni 2010.
[2] Geschäftsjahr 2011: Die Angaben betreffen den Zeitraum 1. Juli 2010 bis 30. Juni 2011.
Geschäftsjahr 2010: Die Angaben betreffen den Zeitraum 1. Juli 2009 bis 30. Juni 2010.

Roland

Die bilanziell nicht erfassten Verluste von Roland betrugen –27 Mio € im Geschäftsjahr 2011 (Vorjahr –35 Mio €). Sie beliefen sich am 31. Dezember 2011 kumuliert auf –62 Mio €.

Die Neubewertung von potenziellen Verpflichtungen aus der 2006 erfolgten Veräußerung von 65% der Anteile an manroland (ehemals MAN Roland Druckmaschinen AG, Offenbach) belastet zusätzlich das Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche mit 7 Mio €. Für weiterführende Informationen siehe auch **Anmerkung (8)**.

Die nachfolgende Tabelle enthält zusammenfassende Finanzinformationen für die übrigen assoziierten Unternehmen, wobei sich die Angaben jeweils auf 100% und nicht auf den Konzernanteil an den assoziierten Unternehmen beziehen:

Mio €	2011	2010
Vermögenswerte	1 332	1 930
Schulden	1 212	1 664
Umsatzerlöse*	1 642	2 019
Ergebnis nach Ertragsteuern*	–50	–135

* 12 Monate.

18 Vermietete Erzeugnisse

Mio €	2011	2010
Bruttobuchwert am 1. Januar	2 699	1 976
Kumulierte Abschreibungen	–944	–543
Stand am 1. Januar	**1 755**	**1 433**
Veränderung des Konsolidierungskreises/ Unternehmenserwerbe	204	180
Zugänge	1 087	833
Abgänge	–197	–197
Abschreibungen	–536	–509
Währungsanpassung	–10	15
Stand am 31. Dezember	**2 303**	**1 755**
Bruttobuchwert am 31. Dezember	3 484	2 699
Kumulierte Abschreibungen	–1 181	–944

Die Vermieteten Erzeugnisse betreffen Nutzfahrzeuge, die auf Basis von „operating lease"-Verträgen an Kunden vermietet oder mit Rückgabeoption an Kunden verkauft sind. Der Anstieg im Vergleich zum Vorjahr ist auf die Erstkonsolidierung von zwei Gesellschaften sowie auf ein höheres Volumen von Verkäufen mit Rückkaufverpflichtungen bei MAN Truck & Bus zurückzuführen.

Künftige Erlöse aus nicht kündbaren „operating lease"-Verträgen

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Fällig innerhalb eines Jahres	470	406
Fällig nach mehr als einem bis fünf Jahren	739	569
Fällig nach mehr als fünf Jahren	40	34
	1 249	**1 009**

Bei Verkäufen mit Rückgabeoption sind als künftige Erlöse die bis zum Zeitpunkt der erwarteten Rückgabe noch zu vereinnahmenden Kundenzahlungen angesetzt.

19 Forderungen aus Finanzdienstleistungen

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Langfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen	953	838
Kurzfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen	532	495

In Abhängigkeit von den Marktgegebenheiten und dem Liquiditätsbedarf werden bestimmte Umfänge an Forderungen verkauft, die im Wesentlichen Bestandteil der Forderungen aus Finanzdienstleistungen sind. Sofern wesentliche Chancen und Risiken im Zusammenhang mit den Forderungen bei der MAN Gruppe verbleiben, werden diese weiterhin in der Bilanz ausgewiesen. Zum Stichtag betrug der Buchwert in den Forderungen aus Finanzdienstleistungen 19 Mio € (Vorjahr 49 Mio €). Die korrespondierenden Verbindlichkeiten sind in den Finanzverbindlichkeiten enthalten, siehe **Anmerkung (24)**.

Die Wertberichtigungen auf Forderungen aus Finanzdienstleistungen haben sich wie folgt entwickelt:

Mio €	2011	2010
Stand am 1. Januar	**99**	**76**
Zuführungen	31	56
Inanspruchnahmen	–3	–23
Auflösungen	–17	–13
Wechselkurseffekte und sonstige Veränderungen	0	3
Stand am 31. Dezember	**110**	**99**

In den Forderungen aus Finanzdienstleistungen sind Forderungen aus „finance lease“ ausgewiesen:

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Langfristige Forderungen aus „finance lease“	776	703
Kurzfristige Forderungen aus „finance lease“	369	347

Die Forderungen aus „finance lease“ betreffen Leasingverträge über Nutzfahrzeuge. Die Bruttoinvestitionen zeigen die Summe der Leasingraten bis zum Ablauf des Leasingvertrags zuzüglich des nicht garantierten Restwerts des Fahrzeugs am Ende des Leasingvertrags. Der Barwert ergibt sich nach Abzinsung auf Basis des im Leasingvertrag kalkulierten Zinssatzes.

Bruttoinvestitionen „finance lease“

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Fällig innerhalb eines Jahres	481	465
Fällig nach mehr als einem bis fünf Jahren	869	784
Fällig nach mehr als fünf Jahren	23	22
	1 373	**1 271**

Der Barwert der ausstehenden Mindestleasingzahlungen der Forderungen aus „finance lease“ setzt sich nach Laufzeiten wie folgt zusammen:

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Fällig innerhalb eines Jahres	362	343
Fällig nach mehr als einem bis fünf Jahren	740	673
Fällig nach mehr als fünf Jahren	19	18
	1 121	**1 034**

Überleitung der Bruttoinvestitionen zum Barwert der Mindestleasingzahlungen:

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Bruttoinvestitionen in „finance lease“	1 373	1 271
Abzinsung	–132	–133
Wertberichtigungen	–96	–88
Nettoinvestitionen in „finance lease“	**1 145**	**1 050**
davon nicht garantierter Restwert	–24	–16
Mindestleasingzahlungen	**1 121**	**1 034**

Die Wertberichtigungen auf Forderungen aus „finance lease“ haben sich wie folgt entwickelt:

Mio €	2011	2010
Stand am 1. Januar	**88**	**70**
Zuführungen	27	49
Inanspruchnahmen	– 2	– 23
Auflösungen	– 17	– 11
Wechselkurseffekte und sonstige Veränderungen	0	3
Stand am 31. Dezember	**96**	**88**

20 Vorräte

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	505	470
Unfertige und fertige Erzeugnisse	2 386	1 823
Waren	479	419
Geleistete Anzahlungen	143	140
	3 513	**2 852**

Der Verbrauch von Vorräten in Höhe von 8 468 Mio € (Vorjahr 7 076 Mio €) ist innerhalb der Umsatzkosten der Berichtsperiode erfasst worden. Von den Vorräten waren 1 253 Mio € (Vorjahr 880 Mio €) zum Nettoveräußerungswert aktiviert. Der Aufwand aus der Wertminderung betrug 129 Mio € (Vorjahr 94 Mio €).

21 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Forderungen an Kunden	2 022	1 658
Künftige Forderungen aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen	198	138
Forderungen an Beteiligungen	111	186
	2 331	**1 982**

Zum 30. September 2011 wurden erstmalig Forderungen aus Finanzdienstleistungen separat berichtet, siehe **Anmerkung (19)**. Zum Jahresende 2010 wurden 283 Mio € Forderungen aus Finanzdienstleistungen in den Forderungen an Kunden ausgewiesen. Die Vorjahreswerte wurden entsprechend vergleichbar angepasst.

Von den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben 31 Mio € (Vorjahr 37 Mio €) eine Restlaufzeit von über einem Jahr bis fünf Jahren. Der Rest von 2 300 Mio € (Vorjahr 1 945 Mio €) hat eine Restlaufzeit von unter einem Jahr.

Die Wertberichtigungen auf Forderungen an Kunden, künftige Forderungen aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen und gegenüber Beteiligungen haben sich wie folgt entwickelt:

Mio €	2011	2010
Stand am 1. Januar	**114**	**108**
Zuführungen	25	39
Inanspruchnahmen	– 12	– 13
Auflösungen	– 12	– 23
Wechselkurseffekte und sonstige Veränderungen	– 2	3
Stand am 31. Dezember	**113**	**114**

In Abhängigkeit von den Marktgegebenheiten und dem Liquiditätsbedarf werden bestimmte Umfänge an Forderungen, vor allem zur Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts, verkauft und daher unter Forderungen aus Finanzdienstleistungen ausgewiesen. Sofern wesentliche Chancen und Risiken im Zusammenhang mit den Forderungen bei der MAN Gruppe verbleiben, werden diese weiterhin in der Bilanz ausgewiesen. Zum Stichtag betrug der Buchwert in den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen 8 Mio € (Vorjahr 6 Mio €). Die korrespondierenden Verbindlichkeiten sind in den Finanzverbindlichkeiten enthalten, siehe **Anmerkung (24)**.

Die nach der „percentage of completion method" bilanzierten künftigen Forderungen aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen ermitteln sich wie folgt:

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Herstellungskosten und anteiliges Auftragsergebnis der kundenspezifischen Fertigungsaufträge	1 351	1 429
Wechselkurseffekte	4	20
Künftige Forderungen vor Erhaltenen Anzahlungen	**1 355**	**1 449**
Erhaltene Anzahlungen	–1 157	–1 311
	198	**138**

Weitere erhaltene Anzahlungen für kundenspezifische Fertigungsaufträge in Höhe von 358 Mio € (Vorjahr 463 Mio €), für die noch keine Herstellungskosten angefallen sind, werden in den Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Der Umsatz aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen belief sich auf 454 Mio € (Vorjahr 1 139 Mio €). Die mit den Kunden abgerechneten Aufträge und Teilaufträge werden in den Forderungen an Kunden ausgewiesen.

22 Sonstige Vermögenswerte

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Forderungen aus übrigen Steuern	190	93
Forderungen aus Umsatzsteuer	128	106
Abgrenzung periodenfremder Zahlungen	88	75
Derivative Finanzinstrumente	67	257
Darlehen und andere Forderungen an Dritte	35	60
Sonstige langfristige Forderungen an Beteiligungen	32	34
Forderungen aus Finanzverkehr mit Beteiligungen	19	21
Vorschüsse und Verrechnungskonten	12	20
Deckungskapital Rückdeckungsversicherung	9	10
Übrige Vermögenswerte	242	217
	822	**893**

Die Sonstigen Vermögenswerte sind in folgenden Bilanzposten ausgewiesen:

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Sonstige langfristige Vermögenswerte	226	180
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	596	713

Derivative Finanzinstrumente sind zum beizulegenden Zeitwert angesetzt. Sie dienen größtenteils zur Sicherung von Währungsrisiken in Kundenaufträgen sowie sonstigen Fremdwährungspositionen.

Von den Sonstigen Vermögenswerten haben 242 Mio € (Vorjahr 187 Mio €) eine Restlaufzeit von über einem Jahr, davon 28 Mio € (Vorjahr 24 Mio €) von über fünf Jahren. Der Rest von 580 Mio € (Vorjahr 706 Mio €) hat eine Restlaufzeit von unter einem Jahr.

23 Eigenkapital

a) Grundkapital, Rechte zu Kapitalmaßnahmen

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

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

Die Stammaktien sind stimmberechtigt. Den Vorzugsaktien steht grundsätzlich kein Stimmrecht zu. Dies gilt gemäß § 140 Abs. 2 AktG nicht, wenn der Vorzugsbetrag in einem Jahr nicht oder nicht vollständig gezahlt und der Rückstand im nächsten Jahr nicht neben dem vollen Vorzug dieses Jahres nachgezahlt wird. In diesem Fall haben die Vorzugsaktionäre ein Stimmrecht, bis die Rückstände nachgezahlt sind, und die Vorzugsaktien sind bei der Berechnung einer nach dem Gesetz oder der Satzung erforderlichen Kapitalmehrheit zu berücksichtigen. Den Vorzugsaktionären steht zudem ein Stimmrecht gemäß § 141 Abs. 1, Abs. 2 Satz 1 in Verbindung mit Abs. 3 AktG zu. Danach ist ein zustimmender Sonderbeschluss der Vorzugsaktionäre erforderlich, wenn ein Beschluss der Hauptversammlung gefasst wird, durch den der Gewinnvorzug aufgehoben oder beschränkt wird oder der die Ausgabe von Vorzugsaktien vorsieht, die bei der Verteilung des Gewinns oder des Gesellschaftsvermögens den bestehenden Vorzugsaktien ohne Stimmrecht vorgehen oder gleichstehen.

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

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 Wandelschuldverschreibungen oder den Inhabern von Optionsschuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder ihren Konzerngesellschaften ausgegeben wurden oder werden, ein Bezugsrecht auf neue Aktien in dem Umfang einzuräumen, wie es ihnen nach Ausübung ihres Wandlungs- oder Optionsrechts zustehen würde, hätten sie zuvor ihr Wandlungs- oder Optionsrecht ausgeübt bzw. im Falle der Wandlungspflicht die Wandlung vollzogen (Verwässerungsschutz); und/oder

(ii) wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis um nicht mehr als 5 % unterschreitet und die gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegebenen Aktien insgesamt 10 % des Grundkapitals nicht überschreiten. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die in direkter oder entsprechender Anwendung dieser Vorschrift aufgrund von anderen Ermächtigungen während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zum Zeitpunkt ihrer Ausnutzung ausgegeben oder veräußert wurden. Auf die vorgenannte Zehnprozentgrenze sind ebenfalls Aktien anzurechnen, die aufgrund von zum Zeitpunkt der Ausnutzung entsprechend dieser Vorschrift ausgegebenen Schuldverschreibungen mit Wandlungs- oder Optionsrecht bzw. mit Wandlungspflichten ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind; und/oder

(iii) um etwaig benötigte Spitzenbeträge zur Abrundung des Kapitals zu verwerten; und/oder

(iv) um hinsichtlich eines Teilbetrags des Genehmigten Kapitals 2010 von bis zu 4 000 000 € neue Aktien gegen Bareinlagen an Arbeitnehmer mit Führungsverantwortung (Führungskräfte) der Gesellschaft und/oder von Konzerngesellschaften auszugeben. Dabei kann auch vorgesehen werden, dass die zu leistende Einlage nach Maßgabe des § 204 Abs. 3 AktG gedeckt wird.

Die Ermächtigung ist – ohne Berücksichtigung der Ausgabe von Aktien unter Bezugsrechtsausschluss an Arbeitnehmer mit Führungsverantwortung – insoweit beschränkt, als nach Ausübung der Ermächtigung die Summe der unter Ausschluss des Bezugsrechts unter dem Genehmigten Kapital 2010 und/oder unter dem Bedingten Kapital 2010 ausgegebenen Aktien 20 % des zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens der

Ermächtigung bestehenden Grundkapitals (= 75 284 480 €) bzw. – falls dieser Wert geringer ist – des zum Zeitpunkt der Ausnutzung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals nicht übersteigen darf. Weitere Einzelheiten ergeben sich aus § 4 Abs. 4 der Satzung.

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

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

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

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

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

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

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

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

Aktienrückkauf

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

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

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

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

(i) wenn die erworbenen eigenen Stammaktien zu einem Preis veräußert werden, der den Börsenkurs nicht wesentlich unterschreitet; und/oder
(ii) soweit diese als Gegenleistung im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses oder für den Erwerb von Unternehmen oder Beteiligungen an Unternehmen oder von Wirtschaftsgütern von Unternehmen verwendet werden; und/oder
(iii) soweit diese zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten oder von Wandlungspflichten, die von der Gesellschaft oder einer Konzerngesellschaft bei der Ausgabe von Schuldverschreibungen begründet wurden, verwendet werden. Insgesamt dürfen die aufgrund dieser

Ermächtigung übertragenen Aktien 10 % des Grundkapitals nicht übersteigen, sofern sie zur Erfüllung von Wandlungs- 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 Wandlungs- oder Optionsrechten bzw. mit Wandlungspflichten ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind; und/oder

(iv) soweit die eigenen Stammaktien zur Erfüllung von Zusagen von Aktientantiemen an Arbeitnehmer mit Führungsverantwortung (Führungskräfte) der Gesellschaft und/oder Konzernunternehmen verwendet werden.

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

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

Wie in der **Anmerkung (24)** erläutert, hat die MAN SE verschiedene wesentliche Vereinbarungen abgeschlossen, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels stehen.

b) Beteiligungen an der MAN SE

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

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

c) Rücklagen

Die Kapitalrücklage der MAN SE stammt aus Agiobeträgen bei Kapitalerhöhungen und der Umwandlung von Vorzugsaktien in Stammaktien. Die Gewinnrücklagen der MAN Gruppe enthalten die Gewinnrücklagen der MAN SE in Höhe von 844 Mio € (Vorjahr 844 Mio €) und den Bilanzgewinn der MAN SE in Höhe von 374 Mio € (Vorjahr 296 Mio €). Darüber hinaus enthalten sie die bei Tochterunternehmen thesaurierten Gewinne und Verluste und die Unterschiede aus der Bilanzierung im Konzern im Gegensatz zum landesrechtlichen Abschluss.

Der Vorstand und der Aufsichtsrat der MAN SE werden der Hauptversammlung vorschlagen, den Bilanzgewinn in Höhe von 374 Mio € (Vorjahr 296 Mio €) zur Ausschüttung einer Dividende von 2,30 € je dividendenberechtigter Aktie (Vorjahr 2,00 €) zu verwenden und den Restbetrag auf neue Rechnung vorzutragen. Das vorgeschlagene Ausschüttungsvolumen beträgt hiermit 338 Mio € (Vorjahr 294 Mio €).

d) Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste

Mio €	31.12. 2011	Davon von aufgegebenen Geschäftsbereichen	31.12. 2010	Davon von aufgegebenen Geschäftsbereichen
Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung	297	–	484	–9
Marktbewertung derivativer Finanzinstrumente	–28	–	10	–
Versicherungsmathematische Verluste aus Pensionen	–430	–	–282	–
Versicherungsmathematische Verluste aus Abfertigungsrückstellungen	–20	–	–16	–
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	–1	–	16	–
Abgrenzung latenter Steuern	111	–	68	–
	–71	**–**	**280**	**–9**

Von den abgegrenzten latenten Steuern von 111 Mio € (Vorjahr 68 Mio €) entfallen 97 Mio € auf die versicherungsmathematischen Verluste aus Pensionen (Vorjahr 66 Mio €), 9 Mio € (Vorjahr –2 Mio €) auf die Bewertung derivativer Finanzinstrumente und 5 Mio € (Vorjahr 4 Mio €) auf die versicherungsmathematischen Verluste aus Abfertigungsrückstellungen.

e) Minderheitsanteile

Die Minderheitsanteile resultieren überwiegend aus der Renk Aktiengesellschaft, Augsburg, an der MAN einen Kapitalanteil von 76 % hält.

f) Kapitalmanagement

Die wichtigsten Ziele des Kapitalmanagements der MAN SE sind die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts und die Sicherung der Liquidität sowie der Kreditwürdigkeit des Konzerns. Hierzu tragen die Reduzierung der Kapitalkosten und die Verbesserung des Cashflows aus der Finanzierungstätigkeit ebenso bei wie die Optimierung der Kapitalstruktur und ein effektives Risikomanagement.

Zur Messung und zur Steuerung der Geschäftsaktivitäten sowie zur Optimierung der Kapitalallokation im Konzern verwendet die MAN SE die modifizierte Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ (ROCE – WACC). Diese entspricht der Differenz zwischen ROCE und dem Kapitalkostensatz „Weighted Average Cost of Capital“ (WACC).

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

Das steuerungsrelevante Gesamtkapital des Konzerns besteht aus dem Eigenkapital, den Pensionsverpflichtungen und den Finanzverbindlichkeiten.

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Eigenkapital	5 590	5 990
Pensionsverpflichtungen	378	226
Finanzverbindlichkeiten	3 170	2 849
Gesamtkapital	**9 138**	**9 065**

Im Geschäftsjahr 2011 reduzierte sich das Eigenkapital gegenüber dem Vorjahr um 400 Mio € bzw. 7 %. Diese Entwicklung ist insbesondere auf die mit IPIC und MPC abgeschlossenen Vereinbarungen zur Veräußerung von Ferrostaal, die das Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche stark belasteten (für weiterführende Informationen siehe **Anmerkung (6)**), sowie auf die versicherungsmathematischen Verluste aus Pensionen und die negativen Unterschiede aus der Währungsumrechnung zurückzuführen. Die Pensionsverpflichtungen stiegen aufgrund versicherungsmathematischer Verluste gegenüber dem Vorjahr um 67 %, die versicherungsmathematischen Verluste resultieren in erster Linie aus einem niedrigeren Diskontierungszinssatz. Die Finanzverbindlichkeiten erhöhten sich um 11 %. Insgesamt führte dies im Geschäftsjahr 2011 zu einer Erhöhung des Gesamtkapitals um 73 Mio € bzw. 1 %.

Die MAN SE unterliegt keinen satzungsmäßigen Kapitalerfordernissen.

24 Finanzverbindlichkeiten

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Anleihen	1 495	1 494
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und Sonstigen	876	721
Strukturierte Finanzierungen	799	634
	3 170	**2 849**

Die Finanzverbindlichkeiten sind in folgenden Bilanzposten ausgewiesen:

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Langfristige Finanzverbindlichkeiten		
Restlaufzeit über ein Jahr	1 976	1 973
davon: Restlaufzeit über fünf Jahre	21	512
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		
Restlaufzeit bis ein Jahr	1 194	876

Zur langfristigen Finanzierung der Akquisition von VW Truck & Bus in Brasilien wurden im Jahr 2009 von der MAN SE ein 200 Mio-€-Schuldscheindarlehen und eine 1,5 Mrd-€-Anleihe in zwei Tranchen platziert.

Zuvor hatte die MAN SE ein EMTN-Programm aufgelegt, um im Bedarfsfall flexibel und kurzfristig Wertpapiere zur Fremdkapitalaufnahme auf Basis einer vorhandenen Rahmendokumentation begeben zu können. Zur Gewährleistung der jederzeitigen Handlungsfähigkeit wird das EMTN-Programm regelmäßig erneuert und aktualisiert. Nach erfolgten Teilrückzahlungen im Jahresverlauf 2009 in Höhe von 30 Mio € und im Oktober 2010 in Höhe von 121 Mio € ist aktuell der festverzinsliche Teil des begebenen Schuldscheindarlehens in Höhe von 49 Mio € mit einem Zinssatz von 5,056 % und einer Laufzeit bis April 2012 ausstehend. Darüber hinaus besteht ein weiteres Schuldscheindarlehen in Höhe von 30 Mio € mit einer Laufzeit bis 2019 (amortisierend), das mit 6,76 % verzinst wird. Ferner sind die zwei im Jahr 2009 emittierten Anleihetranchen in Höhe von 1 Mrd € mit Laufzeit bis 2013 und in Höhe von 500 Mio € mit Laufzeit bis 2016 mit Zinskupons von 5,375 % bzw. 7,25 % ausstehend.

Zum 31. Dezember 2011 betrug der Buchwert der Schuldscheindarlehen 79 Mio €. Der Buchwert der Anleihetranche mit Laufzeit bis 20. Mai 2013 betrug 998 Mio € und ihr Marktwert 1 048 Mio €. Für die Tranche mit Laufzeit bis 20. Mai 2016 belief sich der Buchwert auf 497 Mio € und der Marktwert auf 589 Mio €.

Eine im Jahr 2003 von MAN Financial Services plc, Swindon/Großbritannien, emittierte Anleihe im Volumen von 300 Mio € wurde nach erfolgtem Teilrückkauf im Jahr 2007 in Höhe von 60 Mio € im Dezember 2010 endfällig getilgt.

In den strukturierten Finanzierungen sind 26 Mio € (Vorjahr 55 Mio €) Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit Forderungsverkäufen enthalten. Ferner nutzt die MAN Gruppe Asset Backed-Finanzierungen, insbesondere zur Refinanzierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts. In den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten sind Asset Backed-Finanzierungen in Höhe von 658 Mio € (Vorjahr 411 Mio €) enthalten, mit denen die Finanzierung des amortisierenden Bestandsportfolios bis zum Laufzeitende gesichert ist.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten dienen unter anderem der Finanzierung internationaler Gesellschaften der MAN Gruppe, die Verzinsung richtet sich nach den jeweiligen Marktgegebenheiten.

Die variabel verzinsliche syndizierte Kreditlinie über 1,5 Mrd €, die von einem Konsortium von 23 Banken bis Dezember 2015 zugesagt ist, wurde bislang nicht gezogen und steht somit weiterhin als Liquiditätsreserve zur Verfügung.

Die Besicherung von Verbindlichkeiten ist in der MAN Gruppe grundsätzlich nicht vorgesehen.

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

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

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

Die Rückzahlung der 1,5 Mrd-€-Anleihe 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. Das Rating der MAN SE hat sich nach der Mehrheitsübernahme durch die Volkswagen AG verbessert und liegt weiterhin im guten Investment Grade-Bereich.

25 Pensionen

Die Rückstellungen für Pensionen teilen sich wie folgt auf:

Zusammensetzung Finanzierungsstatus und Pensionsrückstellungen

Mio €	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2007
Nicht fondsfinanzierte leistungsorientierte Verpflichtung	14	14	22	46	69
Fondsfinanzierte leistungsorientierte Verpflichtung	2 009	1 859	1 716	1 695	1 828
Leistungsorientierte Verpflichtungen gesamt	**2 023**	**1 873**	**1 738**	**1 741**	**1 897**
Planvermögen zum Zeitwert	–1 645	–1 647	–1 579	–1 652	–1 790
Finanzierungsstatus am 31. Dezember	**378**	**226**	**159**	**89**	**107**
Vermögenswerte aus überdeckten Pensionsplänen	0	0	1	19	18
Nicht als Vermögenswert angesetzter Teil des Planvermögens	0	–	–	–	7
Umklassifizierung in „Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung bestimmten Vermögenswerten“	–	–	–	–34	–
Pensionsrückstellungen am 31. Dezember	**378**	**226**	**160**	**74**	**132**
davon Inland	296	173	107	39	120
davon Ausland	82	53	53	35	12

a) Pensionspläne

Die MAN Gruppe gewährt ihren inländischen Mitarbeitern für die Zeit nach dem aktiven Erwerbsleben Leistungen der betrieblichen Altersversorgung. Diese bietet eine Zusatzversorgung im Ruhestand sowie einen Risikoschutz für Invalidität und Todesfall im aktiven Arbeitsverhältnis.

Im Rahmen der aktuellen Versorgungswerke der MAN Gruppe, dem MAN Ergebnisbeteiligungs- und Vorsorgeplan bzw. dem Kapitalkontenplan für Leitende Angestellte, Geschäftsführer und Vorstände, erhalten die aktiven Mitarbeiter an ihre Bezüge gekoppelte Arbeitgeberbeiträge und haben darüber hinaus die Möglichkeit, durch – im Tarifbereich 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 Diensts ein Versorgungskapital aufgebaut, das im Ruhestand als Einmalkapital oder in Raten ausgezahlt wird oder in bestimmten Fällen verrentet werden kann. Im Rahmen der Kapitalanlage werden die Anlagerisiken der Mitarbeiter mit zunehmendem Alter sukzessive reduziert (Life Cycle-Konzept). Die Wertentwicklung des Versorgungskapitals ist unmittelbar an den Kapitalmarkt geknüpft und wird durch einen Korb von Indizes und sonstiger geeigneter Parameter bestimmt.

Ehemalige Mitarbeiter, Rentner oder mit unverfallbaren Ansprüchen ausgeschiedene Mitarbeiter haben Versorgungszusagen aus einer Vielzahl alter Versorgungswerke, die überwiegend auf die Gewährung lebenslanger Rentenzahlungen ausgerichtet sind. Ausländischen Mitarbeitern werden Altersversorgungsleistungen entsprechend den landesspezifischen Gegebenheiten in Form von leistungs- oder beitragsorientierten Pensionsplänen gewährt. Mitarbeiter in Großbritannien, in der Schweiz und in Brasilien erhalten Versorgungsleistungen aus leistungsorientierten, fondsfinanzierten Pensionsplänen. Die Pensionspläne in Großbritannien sind für Neueintritte geschlossen. In Frankreich, Österreich und Polen bestehen leistungsorientierte, rückstellungsfinanzierte Pensionspläne mit geringem Verpflichtungsumfang.

Beitragsorientierte Pensionspläne werden u. a. in den USA und in Großbritannien unterhalten.

b) Kapitaldeckung

Das inländische Pensionsvermögen der MAN Gruppe wird durch den MAN Pension Trust e. V. bzw. die MAN Pensionsfonds AG verwaltet. Dieses Vermögen ist unwiderruflich dem Zugriff der Konzerngesellschaften entzogen und darf ausschließlich für laufende Versorgungsleistungen oder für Ansprüche der Mitarbeiter im Insolvenzfall verwendet werden. Die ordnungsgemäße Verwaltung und Verwendung des Treuhandvermögens wird von unternehmensfremden Treuhändern überwacht. Die MAN Pensionsfonds AG unterliegt zudem der Überwachung durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. Das Pensionsvermögen wird durch professionelle Investmentmanager nach vom Anlageausschuss der MAN SE vorgegebenen Anlagerichtlinien investiert. Der Erwerb jeglicher, von der MAN SE oder einer Konzerngesellschaft begebenen Wertpapiere sowie Investments in eigengenutzte Immobilien sind unzulässig. Das wesentliche Pensionsvermögen im Ausland wird in konzerneigenen Pensionsfonds oder durch überbetriebliche Versorgungseinrichtungen verwaltet.

Grundsätzlich erfolgen Dotierungen des Pensionsvermögens in Höhe des zur Erfüllung der landesspezifischen Minimalerfordernisse notwendigen Betrags. Im Inland besteht grundsätzlich keine Verpflichtung zu laufenden Einzahlungen in das Pensionsvermögen. Ziel ist jedoch, Dotierungen in Höhe der laufenden Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge vorzunehmen. Für das Jahr 2012 werden Arbeitgeberzahlungen in Höhe von 59 Mio € für inländische und 15 Mio € für ausländische leistungsorientierte Pensionspläne erwartet.

Portfolio der Fondsanlagen

	Deutschland		Ausland		Gesamt	
Mio €	31.12. 2011	31.12. 2010	31.12. 2011	31.12. 2010	31.12. 2011	31.12. 2010
Renten	602	658	218	209	820	867
Aktien	184	197	134	146	318	343
Immobilien	18	–	34	33	52	33
Sonstiges	389	363	66	41	455	404
Plan-vermögen	**1 193**	**1 218**	**452**	**429**	**1 645**	**1 647**

c) Finanzierungsstatus

Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts

	Deutschland		Ausland		Gesamt	
Mio €	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Anwartschaftsbarwert am 1. Januar	1 391	1 304	482	434	1 873	1 738
Veränderung des Konsolidierungskreises	4	–1	–1	0	3	–1
Laufender Dienstzeitaufwand	37	38	13	12	50	50
Zinsaufwand	67	66	22	23	89	89
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	–	–	–2	0	–2	0
Versicherungsmathematische Verluste (+)/ Gewinne (–)	63	53	23	–2	86	51
Pensionszahlungen	–76	–71	–29	–33	–105	–104
Beiträge durch die Berechtigten	4	2	8	7	12	9
Währungsanpassung, Sonstiges	0	–	17	41	17	41
Anwartschaftsbarwert am 31. Dezember	**1 490**	**1 391**	**533**	**482**	**2 023**	**1 873**

Entwicklung des Planvermögens

	Deutschland		Ausland		Gesamt	
Mio €	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Planvermögen am 1. Januar	1 218	1 197	429	382	1 647	1 579
Veränderung des Konsolidierungskreises	–1	–	–	–	–1	–
Erwartete Erträge des Planvermögens	61	55	21	21	82	76
Versicherungsmathematische Verluste (–)/ Gewinne (+)	–57	–1	–5	2	–62	1
Beiträge durch die Arbeitgeber	30	28	17	13	47	41
Beiträge durch die Berechtigten	4	2	8	7	12	9
Pensionszahlungen	–62	–63	–29	–33	–91	–96
Währungsanpassung, Sonstiges	0	–	11	37	11	37
Planvermögen am 31. Dezember	**1 193**	**1 218**	**452**	**429**	**1 645**	**1 647**

Aus der Anlage des Planvermögens zur Deckung der zukünftigen Pensionsverpflichtungen ergaben sich Erträge in Höhe von 20 Mio € (Vorjahr 77 Mio €), von denen 4 Mio € (Vorjahr 54 Mio €) auf Deutschland und 16 Mio € (Vorjahr 23 Mio €) auf das Ausland entfielen.

Bei der Ermittlung des Anwartschaftsbarwerts und des Planvermögens sind bei den wesentlichen Pensionsplänen folgende Parameter zugrunde gelegt:

	Deutschland		Ausland*	
in %	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
Diskontierungszinssatz	4,6	5,0	4,25	4,62
Rententrend	2,0	2,0	3,13	2,84
Gehaltstrend	2,75	2,75	2,78	2,97
Erwartete Erträge des Planvermögens	5,0	4,57	5,18	5,40

* Gewichtete Durchschnittssätze.

Die Diskontierungszinssätze spiegeln die Renditen am Bilanzstichtag für Industrieanleihen mit hoher Bonität mit entsprechender Laufzeit und Währung wider. Die biometrischen Rechnungsgrundlagen basieren auf aktuellen, landesspezifischen Richttafeln. Für Deutschland wurden die Richttafeln 2005 G von Prof. Klaus Heubeck an MAN-spezifische Erfahrungswerte angepasst. Die langfristig erwartete Rendite des Planvermögens wird auf Basis der der Portfoliostruktur entsprechenden Renditeannahmen im In- und Ausland abgeleitet.

d) Aufwendungen aus Pensionsverpflichtungen

Die Aufwendungen aus Pensionsverpflichtungen setzen sich wie folgt zusammen:

Mio €	2011	2010
Laufender Dienstzeitaufwand	50	50
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	–2	0
Zinsaufwand	89	89
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	–82	–76
	55	**63**

e) Im Eigenkapital verrechnete Gewinne und Verluste

Mio €	2011	2010
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) am 1. Januar	**285**	**232**
Veränderung des Konsolidierungskreises	1	–
Veränderung im Geschäftsjahr	148	50
Währungsanpassung, Sonstiges	0	3
Versicherungsmathematische Gewinne (–)/Verluste (+) am 31. Dezember	**434**	**285**

f) Erfahrungsbedingte Anpassungen

Die erfahrungsbedingten Anpassungen, das bedeutet die Abweichungen zwischen der gemäß den versicherungsmathematischen Annahmen berechneten und der tatsächlichen Entwicklung der Verpflichtungen und Vermögenswerte, stellen sich wie folgt dar:

Unterschiede zwischen erwartetem und tatsächlichem Verlauf

	2011	2010	2009	2008	2007
in % des Anwartschaftsbarwerts	–1,29	0,64	0,46	0,11	–0,95
in % des Planvermögens	–3,77	0,06	3,29	–8,72	–0,84

26 Sonstige Rückstellungen

Mio €	Stand 31.12.2010	Veränderung Konsolidierungskreis, Währung	Inanspruchnahme	Zuführungen	Auflösungen	Aufzinsung	Stand 31.12.2011
Gewährleistungen	751	–16	–235	429	–81	8	856
Ausstehende Kosten	196	12	–85	106	–20	–	209
Übrige geschäftsbezogene Verpflichtungen	625	–5	–306	338	–93	–	559
Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern	231	–22	–57	46	–1	3	200
Übrige sonstige Rückstellungen	315	–9	–71	198	–63	–	370
	2 118	**–40**	**–754**	**1 117**	**–258**	**11**	**2 194**

Die Sonstigen Rückstellungen sind in folgenden Bilanzposten ausgewiesen:

	31.12.2011		31.12.2010	
Mio €	Langfristig	Kurzfristig	Langfristig	Kurzfristig
Gewährleistungen	364	492	298	453
Ausstehende Kosten	49	160	32	164
Übrige geschäftsbezogene Verpflichtungen	5	554	5	620
Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern	187	13	208	23
Übrige sonstige Rückstellungen	104	266	110	205
	709	**1 485**	**653**	**1 465**

Die Rückstellungen für Gewährleistungen bestehen für gesetzliche und vertragliche Garantieverpflichtungen sowie für Kulanz gegenüber Kunden. Der Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Rückstellungen für Gewährleistungen ist abhängig vom Eintreten des Gewährleistungsanspruchs und kann sich über den gesamten Garantie- und Kulanzzeitraum erstrecken. Die Rückstellungen für ausstehende Kosten sind für noch zu erbringende Leistungen für abgerechnete Kundenaufträge und Auftragsteile sowie für Verpflichtungen aus Wartungs- und Serviceverträgen gebildet. Die Übrigen geschäftsbezogenen Verpflichtungen betreffen unter anderem Rückstellungen für drohende Verluste aus belastenden Verträgen.

Übrige geschäftsbezogene Verpflichtungen enthalten Rückstellungen in Höhe von 65 Mio €, die basierend auf bislang vorliegenden Erkenntnissen im Zusammenhang mit der Untersuchung von möglichen Unregelmäßigkeiten bei der Übergabe von Viertakt-Schiffsdieselmotoren im Bereich MAN Diesel & Turbo gebildet wurden. Für etwaige Nachrüstlösungen an Bord sowie für Aufwendungen für Spezialisten, die im Zusammenhang mit der Untersuchung beauftragt wurden, wird mit diesen Rückstellungen bilanzielle Vorsorge getroffen.

In den Zuführungen zu Rückstellungen für Gewährleistungsrisiken und in den Zuführungen zu Rückstellungen für übrige geschäftsbezogene Verpflichtungen spiegeln sich auch die im Geschäftsfeld Power Engineering gebildeten Risikovorsorgen wider.

Die Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern bestehen für Jubiläen, Abfindungen und Altersteilzeit sowie für gesetzliche Leistungen aus Anlass der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses.

27 Sonstige Verbindlichkeiten

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Noch nicht als Ertrag vereinnahmte Kundenzahlungen für Vermietete Erzeugnisse	1 443	1 138
Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich	440	331
Verbindlichkeiten aus übrigen Steuern	234	176
Derivative Finanzinstrumente	98	139
Verbindlichkeiten aus Finanzverkehr mit Beteiligungen	61	60
Abgrenzung periodenfremder Zahlungen	42	44
Übrige sonstige Verbindlichkeiten	526	234
	2 844	**2 122**

Die noch nicht als Ertrag vereinnahmten Kundenzahlungen für Vermietete Erzeugnisse stammen aus Verkäufen von Nutzfahrzeugen, die aufgrund einer Rückkaufverpflichtung als „operating lease“ bilanziert werden.

Die Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich betreffen die am Bilanzstichtag noch nicht gezahlten Löhne, Gehälter und Sozialabgaben, die Abgrenzung von noch nicht genommenem Urlaub sowie Jahressonderzahlungen.

Die Sonstigen Verbindlichkeiten enthalten u. a. den negativen Marktwert von derivativen Finanzinstrumenten. Da sie größtenteils zur Sicherung von Währungsrisiken in Kundenaufträgen dienen, stehen ihnen insoweit gegenläufige Effekte in den Bilanzpositionen der Grundgeschäfte gegenüber.

Die Sonstigen Verbindlichkeiten sind in folgenden Bilanzposten ausgewiesen:

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	951	722
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	1 893	1 400

Von den Sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten haben 63 Mio € (Vorjahr 56 Mio €) eine Restlaufzeit von über fünf Jahren.

Sonstige Angaben

28 Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren

Aufgrund von Anhaltspunkten für Unregelmäßigkeiten bei der Übergabe von Viertakt-Schiffsdieselmotoren der MAN Diesel & Turbo SE hat der Vorstand der MAN SE eine Untersuchung durch die Compliance-Abteilung der MAN SE und externe Berater eingeleitet. Diese Untersuchung dauert gegenwärtig noch an. Ausgehend von vorläufigen Erkenntnissen war es möglich, die technisch ermittelten Kraftstoffverbrauchswerte von Viertakt-Schiffsdieselmotoren auf Prüfständen der MAN Diesel & Turbo SE (früher: MAN Diesel SE) von außen zu beeinflussen und von den tatsächlichen Messergebnissen abweichende Werte anzuzeigen. In welchem Umfang von dieser Beeinflussungsmöglichkeit im Rahmen der Übergabe an Kunden Gebrauch gemacht wurde und welche finanziellen Folgen sich daraus für den MAN Konzern ergeben können, ist noch Gegenstand der andauernden Untersuchungen. MAN hat die Staatsanwaltschaft München I über die laufende Untersuchung informiert. Mittlerweile ist das Verfahren an die Staatsanwaltschaft Augsburg übergeben worden. MAN arbeitet mit der Staatsanwaltschaft bei der Aufklärung des Sachverhalts eng zusammen. Für weiterführende Informationen hinsichtlich bilanzieller Vorsorgen wird auf die **Anmerkungen (8)** und **(26)** verwiesen.

Vom 18. bis 20. Januar 2011 fand bei MAN Truck & Bus eine Durchsuchung durch die Europäische Kommission wegen des Verdachts eines möglichen Kartellverstoßes im Nutzfahrzeugbereich statt. Am 14. April 2011 hat die koreanische Kartellbehörde eine Durchsuchung bei MAN Truck & Bus (Korea) Limited, Seoul/Südkorea, durchgeführt. Außerdem hat die Europäische Kommission wegen des Verdachts eines möglichen Kartellverstoßes im Motorenbereich vom 25. bis 27. Mai 2011 eine Durchsuchung bei MAN Truck & Bus sowie MAN Diesel & Turbo durchgeführt. MAN hat den Kartellbehörden umfassende Kooperation zur rückhaltlosen Aufklärung zugesichert.

Die britische Kartellbehörde (Office of Fair Trading) hat eine Untersuchung zu möglichen Preisabsprachen/Kartellverstößen bei verschiedenen, auf dem britischen Nutzfahrzeugmarkt tätigen Unternehmen eingeleitet. Im Zusammenhang mit dieser Untersuchung erhielt auch MAN im September 2010 ein Auskunftsersuchen. MAN kooperiert mit der britischen Kartellbehörde. Im Dezember 2011 hat die britische Kartellbehörde das Verfahren gegen Einzelpersonen eingestellt. Das Verfahren gegen die Unternehmen ist weiterhin anhängig.

Im Zusammenhang mit ihren konzernweiten Geschäftstätigkeiten ist MAN zusätzlich zu den oben beschriebenen Sachverhalten mit verschiedenen Rechtsstreitigkeiten und rechtlichen Verfahren konfrontiert. Obwohl in solchen Fällen eventuelle negative Entscheidungen wesentliche Auswirkungen auf die Ergebnisse in einer Berichtsperiode haben könnten, geht MAN nicht davon aus, dass durch diese wesentliche negative Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von MAN entstehen können. MAN toleriert keine Compliance-Verstöße. Weder Korruption noch Wettbewerbsverstöße werden von MAN geduldet, gefördert oder akzeptiert.

29 Eventualverbindlichkeiten

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Verpflichtungen aus Bürgschaften	184	218
Verpflichtungen aus Rückkaufgarantien	170	216

Die Verpflichtungen aus Bürgschaften betreffen hauptsächlich Avale für Liefer- und Leistungsverpflichtungen von Beteiligungen, von ehemaligen Beteiligungen und von anderen Unternehmen. Ursächlich für den Rückgang im Vergleich zum Vorjahr ist die planmäßige Reduzierung von Avalen für Altgeschäfte aufgrund des Ablaufs der Gewährleistungszeiten. Innerhalb der Verpflichtungen aus Bürgschaften beläuft sich die insgesamt mögliche bedingte Haftung für Ferrostaal auf maximal 135 Mio € (Vorjahr 189 Mio €). Für diese MAN-Bürgschaften für Ferrostaal liegen größtenteils Freistellungen vor, abhängig vom Entstehungszeitpunkt der Bürgschaft. Für weitere Informationen wird auf die **Anmerkung (6)** verwiesen.

Für Verbindlichkeiten von Kunden gegenüber Finanzierungsgesellschaften, die den Erwerb von Konzernerzeugnissen durch Dritte finanzieren, bestehen branchenübliche Rückkaufgarantien. Diese betreffen Nutzfahrzeuge mit 170 Mio € (Vorjahr 216 Mio €).

Die Bemessung der angegebenen Eventualverbindlichkeiten erfolgt in der Regel in der Höhe, in der MAN maximal in Anspruch genommen werden kann. Etwaige Rückgriffsansprüche werden nicht in Abzug gebracht.

MAN Finance hat anteilige Nachschusspflichten bei Verlusten eines assoziierten Unternehmens.

Das Bestellobligo für den Erwerb von Sachanlagevermögen betrug zum Stichtag 270 Mio € (Vorjahr 108 Mio €).

30 Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Sonstige finanzielle Verpflichtungen bestehen aus Miet-, Pacht- und Leasingverträgen. Die künftigen Miet-, Pacht- und Leasingzahlungen aus „operating lease“-Verträgen haben bis zum Ablauf der Mindestlaufzeit der Verträge folgende Fälligkeiten:

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Investitionsleasing		
Fällig innerhalb eines Jahres	30	29
Fällig nach mehr als einem bis fünf Jahren	46	44
Fällig nach mehr als fünf Jahren	5	4
	81	**77**
Verpflichtungen aus Miete und Pacht		
Fällig innerhalb eines Jahres	106	108
Fällig nach mehr als einem bis fünf Jahren	263	243
Fällig nach mehr als fünf Jahren	402	308
	771	**659**

Die Verpflichtungen aus Miete und Pacht beinhalten den Verkauf von Leasingfahrzeugen. Diesen Verpflichtungen stehen künftige Erlöse aus Untermietverhältnissen (sublease) in Höhe von 8 Mio € (Vorjahr 20 Mio €) gegenüber.

31 Zusätzliche Informationen über Finanzinstrumente

Der folgende Abschnitt enthält weitere Angaben über die Bedeutung von Finanzinstrumenten sowie über einzelne Posten der Bilanz bzw. der Gewinn- und Verlustrechnung, die Finanzinstrumente betreffen.

Nachfolgende Tabelle zeigt die Buchwerte, die Bewertungskategorien nach Klassen, die beizulegenden Zeitwerte und die Fair Value-Hierarchie im Anwendungsbereich des IFRS 7 zum 31. Dezember 2011:

Mio €	Buchwert	Davon im Anwendungsbereich des IFRS 7	Bewertungskategorie gemäß IAS 39*	Beizulegender Zeitwert	Fair Value-Hierarchie
Aktiva					
Finanzbeteiligungen	1 251	1 251	AfS	1 251	n/a
davon an aktiven Märkten notiert	1 193	1 193	AfS	1 193	Stufe 1
davon übrige Finanzbeteiligungen	58	58	AfS	58	n/a
Lang- und kurzfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1 485	1 485	n/a	1 487	–
Sonstige lang- und kurzfristige Vermögenswerte	822	242		242	–
Übrige finanzielle Vermögenswerte	242	242		242	–
zur Veräußerung verfügbar	3	3	AfS	3	n/a
erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	35	35	aFV	35	Stufe 2
derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	32	32	n/a	32	Stufe 2
sonstige Vermögenswerte	172	172	LaR	172	–
Nicht in den Anwendungsbereich des IFRS 7 fallende Vermögenswerte	580	–	n/a	–	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2 331	2 331	LaR	2 373	–
Wertpapiere	1	1	AfS	1	n/a
Flüssige Mittel	957	957	LaR	957	–
Passiva					
Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	3 170	3 170	OL	3 312	–
Sonstige lang- und kurzfristige Verbindlichkeiten	2 844	569		569	–
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	569	569		569	–
erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	65	65	aFV	65	Stufe 2
derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	33	33	n/a	33	Stufe 2
sonstige Verbindlichkeiten	471	471	OL	471	–
Nicht in den Anwendungsbereich des IFRS 7 fallende Verbindlichkeiten	2 275	–	n/a	–	–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2 324	2 324	OL	2 324	–

* AfS: zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (available for sale financial assets);
LaR: Kredite und Forderungen (loans and receivables);
aFV: erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet (at fair value through profit or loss);
OL: zu Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten
(other financial liabilities measured at amortized cost);
n/a: nicht anwendbar.

Nachfolgende Tabelle zeigt die Buchwerte, die Bewertungskategorien nach Klassen, die beizulegenden Zeitwerte und die Fair Value-Hierarchie im Anwendungsbereich des IFRS 7 zum 31. Dezember 2010:

Mio €	Buchwert	Davon im Anwendungsbereich des IFRS 7	Bewertungskategorie gemäß IAS 39*	Beizulegender Zeitwert	Fair Value-Hierarchie
Aktiva					
Finanzbeteiligungen	51	51	AfS	51	n/a
Lang- und kurzfristige Forderungen aus Finanzdienstleistungen	1 333	1 333	n/a	1 323	–
Sonstige lang- und kurzfristige Vermögenswerte	893	440		–	–
Übrige finanzielle Vermögenswerte	440	440		440	–
zur Veräußerung verfügbar	9	9	AfS	9	n/a
erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	160	160	aFV	160	Stufe 2
derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	97	97	n/a	97	Stufe 2
sonstige Vermögenswerte	174	174	LaR	174	–
Nicht in den Anwendungsbereich des IFRS 7 fallende Vermögenswerte	453	–	n/a	–	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1 982	1 982	LaR	1 982	–
Wertpapiere	14	14	AfS	14	n/a
Flüssige Mittel	1 057	1 057	LaR	1 057	–
Passiva					
Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	2 849	2 849	OL	3 013	–
Sonstige lang- und kurzfristige Verbindlichkeiten	2 122	268			–
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	268	268		268	–
erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	110	110	aFV	110	Stufe 2
derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehung	29	29	n/a	29	Stufe 2
sonstige Verbindlichkeiten	129	129	OL	129	–
Nicht in den Anwendungsbereich des IFRS 7 fallende Verbindlichkeiten	1 854	–	n/a	–	–
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 981	1 981	OL	1 981	–

* AfS: zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte (available for sale financial assets);
LaR: Kredite und Forderungen (loans and receivables);
aFV: erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet (at fair value through profit or loss);
OL: zu Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten
(other financial liabilities measured at amortized cost);
n/a: nicht anwendbar.

Die kumulierten Buchwerte der Finanzinstrumente, gegliedert nach den Bewertungskategorien des IAS 39, stellen sich wie folgt dar:

Bewertungskategorie gemäß IAS 39

	31.12.2011		31.12.2010	
Mio €	Aktiva	Passiva	Aktiva	Passiva
AfS	1 255	–	74	–
aFV	35	65	160	110
LaR	3 460	–	3 213	–
OL	–	5 965	–	4 959

Die beizulegenden Zeitwerte wurden auf Basis der am Abschlussstichtag zur Verfügung stehenden Marktkonditionen sowie der nachstehend beschriebenen Bewertungsmethoden ermittelt und entsprechen den Preisen, zu denen eine Partei die Rechte und/oder Pflichten aus diesen Finanzinstrumenten von einer unabhängigen anderen Partei übernehmen würde. Bei den zur Anwendung kommenden Bewertungsmethoden kam es zu keinen wesentlichen Änderungen gegenüber dem Vorjahr.

Flüssige Mittel, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, sonstige finanzielle Vermögenswerte, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige finanzielle Verbindlichkeiten haben überwiegend eine kurze Restlaufzeit. Daher entsprechen deren Buchwerte zum Abschlussstichtag näherungsweise dem beizulegenden Zeitwert. Darüber hinaus werden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, wenn objektive Hinweise vorliegen, einer angemessenen Wertminderung unterzogen.

Die beizulegenden Zeitwerte von Forderungen aus Finanzdienstleistungen entsprechen den Barwerten der mit den Vermögenswerten verbundenen Zahlungen unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Zinsparameter, welche markt- und partnerbezogene Veränderungen der Konditionen und Erwartungen reflektieren.

Die beizulegenden Zeitwerte von börsennotierten Anleihen basieren auf den Kursnotierungen zum Bilanzstichtag. Die beizulegenden Zeitwerte von nicht börsennotierten Anleihen, festverzinslichen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und sonstigen Finanzschulden werden als Barwerte der mit den Schulden verbundenen Zahlungen unter Zugrundelegung von marktüblichen Zinssätzen, bezogen auf die entsprechende Fristigkeit, ermittelt.

In den zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten ist die Beteiligung an Scania enthalten. Diese Beteiligung wird seit dem 5. Januar 2011 nicht mehr nach der Equity-Methode, sondern als Finanzbeteiligung bilanziert, siehe **Anmerkung (16)**. Aus dem erstmaligen Ansatz resultierte ein Ergebniseffekt von 495 Mio €. Im Dezember wurde die Beteiligung wertberichtigt und hat einen Buchwert von 1 193 Mio € am Bilanzstichtag. Der verbleibende Teil in Höhe von 62 Mio € (Vorjahr 74 Mio €) entfällt auf Anlagen und Anteile, die zu Anschaffungskosten bewertet werden. Hierbei handelt es sich um Anlagen und Anteile nicht börsennotierter Unternehmen, für die infolge nicht zuverlässig bestimmbarer Cashflows auf eine Bewertung mittels Diskontierung von erwarteten Cashflows verzichtet wurde. Für die Anteile nicht börsennotierter Unternehmen sind keine notierten Marktwerte verfügbar, da kein aktiver Markt für diese Anteile besteht. Derzeit besteht keine Veräußerungsabsicht dieser Anteile.

Für derivative Finanzinstrumente ohne Optionskomponente, dazu zählen Devisentermin-, Warentermin- und Zinstauschgeschäfte, werden zukünftige Zahlungsströme anhand von Terminkurven ermittelt. Der beizulegende Zeitwert dieser Instrumente entspricht den diskontierten Zahlungsströmen. Die Optionen auf Währungspaare oder Zinssätze werden auf der Basis von marktüblichen Optionspreismodellen, d. h. verallgemeinerten Black Scholes-Formeln, bewertet.

Fair Value-Hierarchie:
Die Bestimmung und der Ausweis der beizulegenden Zeitwerte der Finanzinstrumente orientieren sich an einer Fair Value-Hierarchie, die die Bedeutung der für die Bewertung verwendeten Inputdaten berücksichtigt und sich wie folgt gliedert:

Stufe 1: auf aktiven Märkten notierte (unverändert übernommene) Preise für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten

Stufe 2: für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit entweder direkt (als Preise) oder indirekt (in Ableitung von Preisen) beobachtbare Inputdaten, die keine notierten Preise nach Stufe 1 darstellen

Stufe 3: herangezogene Inputdaten, die nicht auf beobachtbaren Marktdaten für die Bewertung des Vermögenswerts und der Verbindlichkeit basieren (nicht beobachtbare Inputdaten)

Im Geschäftsjahr 2011 und 2010 gab es keine Umgliederungen zwischen Stufe 1 und Stufe 2 bei der Bewertung der beizulegenden Zeitwerte, und es wurden keine Umgliederungen in oder aus Stufe 3 in Bezug auf die Bewertung der beizulegenden Zeitwerte vorgenommen.

Die Nettogewinne und -verluste aus Finanzinstrumenten sind in folgender Tabelle dargestellt:

Mio €	2011	2010
Kredite und Forderungen	–47	–101
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	–601	1
Zu Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	–4	–2
Erfolgswirksam zum Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	–1	104

Die Nettogewinne bzw. -verluste aus Krediten und Forderungen beinhalten im Wesentlichen Veränderungen in den Wertberichtigungen, Erträge aus Zahlungseingängen sowie Währungsumrechnungen und Wertaufholungen.

Die Nettogewinne bzw. -verluste aus zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten beinhalten hauptsächlich die im 4. Quartal 2011 vorgenommene Wertberichtigung auf die Beteiligung an Scania in Höhe von 677 Mio €. Eine Berücksichtigung erfolgt in den Nettoverlusten der Kategorie, siehe auch **Anmerkung (16)**.

Die Nettogewinne bzw. -verluste aus zu Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Verbindlichkeiten setzen sich vor allem aus Währungsumrechnungen sowie Erträgen aus der Ausbuchung von Verbindlichkeiten zusammen. Des Weiteren sind Wertberichtigungen in Höhe von 29 Mio € berücksichtigt.

Das Währungsergebnis aus den vorgenannten Positionen beläuft sich auf –12 Mio € (Vorjahr –26 Mio €).

Die Nettogewinne bzw. -verluste aus erfolgswirksam zum Zeitwert bewerteten finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten enthalten Marktwertänderungen der derivativen Finanzinstrumente, für die kein Hedge Accounting angewendet wird.

Die im Zusammenhang mit finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten erzielten Zinserträge und -aufwendungen stellen sich wie folgt dar:

Mio €	2011	2010
Zinserträge	275	252
Zinsaufwendungen	–304	–325

Zinserträge in Höhe von 275 Mio € (Vorjahr 242 Mio €) und Zinsaufwendungen in Höhe von 285 Mio € (Vorjahr 280 Mio €) betreffen Posten, die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Zinserträge auf wertgeminderte finanzielle Vermögenswerte sind aufgrund des zumeist kurzfristig zu erwartenden Zahlungseingangs von untergeordneter Bedeutung.

32 Derivative Finanzinstrumente und Sicherungsstrategien

Aufgrund der Geschäftstätigkeit und internationalen Ausrichtung unterliegt die MAN Gruppe hinsichtlich ihrer Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und geplanten Transaktionen Marktpreis-, Kredit- und Liquiditätsrisiken. Für die Identifizierung, Quantifizierung und Begrenzung der Risiken besteht ein gruppenweites Risikomanagementsystem.

Die Gesellschaften der MAN Gruppe sichern ihre Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken zu marktgerechten Konditionen grundsätzlich über das zentrale Konzern-Treasury der MAN SE. Zum Einsatz kommen originäre und vorrangig derivative Finanzinstrumente. In Ländern, deren devisenrechtliche oder aufsichtsrechtliche Bestimmungen eine Absicherung durch die MAN SE nicht ermöglichen – insbesondere Brasilien –, erfolgt der Abschluss der Fremdwährungs-, Zins- und Geldhandelsgeschäfte durch die MAN SE im Namen und auf Rechnung der jeweiligen Konzerngesellschaft. Die Bilanzierung der Finanzinstrumente erfolgt am Handelstag.

Die Risikopositionen des Konzerns werden unter Berücksichtigung vorgegebener Risikogrenzen durch das Konzern-Treasury extern bei Banken gesichert. Der Abschluss von Sicherungsgeschäften erfolgt unter angemessener Berücksichtigung der für Banken geltenden Anforderungen an das Risikomanagement und unterliegt einer strengen Überwachung, die insbesondere durch eine strikte Funktionstrennung in Handel, Abwicklung und Kontrolle gewährleistet ist.

Dem Vorstand und dem Aufsichtsrat wird regelmäßig über die Marktpreisrisiken der MAN Gruppe berichtet. Die Einhaltung der Richtlinien wird durch die interne Revision geprüft.

a) Währungsrisiko

Für jede MAN-Gesellschaft ergibt sich ein Währungsrisiko, wenn sie Geschäfte abschließt und daraus in der Zukunft Zahlungsströme entstehen, die nicht der funktionalen Währung der Gesellschaft entsprechen. Um die Auswirkungen von Wechselkursschwankungen zu reduzieren, quantifizieren die MAN-Gesellschaften fortlaufend das Wechselkursrisiko und sichern alle wesentlichen Risiken durch den Einsatz von Devisentermingeschäften und Devisenoptionen kontinuierlich ab.

In der MAN Gruppe werden grundsätzlich alle fest kontrahierten Kundenaufträge, eigene Bestellungen sowie Forderungen und Verbindlichkeiten in Fremdwährung gesichert. Währungen mit einer hohen Korrelation zum Euro, wie z. B. die dänische Krone, sowie Beteiligungen oder eigenkapitalähnliche Darlehen in Fremdwährung werden nur in Einzelfällen gesichert. Zudem erfolgen Sicherungsmaßnahmen für geplante Fremdwährungsumsätze des Seriengeschäfts im Rahmen definierter, MAN-geschäftsspezifischer Sicherungsreichweiten und fallweise für Kundenprojekte mit hoher Abschlusswahrscheinlichkeit.

Zum Bilanzstichtag besteht das Fremdwährungsexposure der MAN Gruppe vorrangig aus Geschäften in US-Dollar, brasilianischen Real und britischen Pfund. Aufgrund der hierfür abgeschlossenen Sicherungen war die MAN SE keinen wesentlichen Währungsrisiken ausgesetzt.

Die Bilanzierung der Sicherungsbeziehungen erfolgt grundsätzlich als Cashflow Hedges, in Ausnahmefällen auch als Fair Value Hedges.

Im Zusammenhang mit Cashflow Hedges wurden im Geschäftsjahr 2011 Verluste von netto 17 Mio € (Vorjahr Verlust 40 Mio €) im Eigenkapital gebucht. Im Laufe des Geschäftsjahres wurden Gewinne in Höhe von 17 Mio € (Vorjahr Verlust 16 Mio €) aus dem Eigenkapital in das Periodenergebnis umgegliedert. In die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen wurden aufgrund von Grundgeschäften, die nicht das ursprünglich geplante Volumen erreicht haben, Verluste von 1 Mio € (Vorjahr Verlust 1 Mio €) aus dem Eigenkapital umgegliedert. Es ergab sich in 2011 kein Ergebniseffekt (Vorjahr Ertrag 3 Mio €) aus der vorzeitigen Beendigung von Cashflow Hedges wegen Wegfall des geplanten Grundgeschäfts (z. B. aus kundenseitiger Auftragsstornierung).

Sofern die Ergebnisse des retrospektiven Effektivitätstests im Cashflow Hedge Accounting auf das Vorliegen einer von 100 % abweichenden Effektivität hinweisen, aber innerhalb der Effektivitätsbandbreite von 80 % bis 125 % liegen, werden die dadurch entstehenden Ineffektivitäten in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst. Für das abgelaufene Geschäftsjahr betraf dies Erträge aus Ineffektivitäten von insgesamt 563 T€ (Vorjahr Aufwand 1 506 T€).

Die maximale Restlaufzeit der Cashflow-Sicherungen für zukünftige Transaktionen beträgt zum Geschäftsjahresende 2011 44 Monate. Für 31 % (Vorjahr 34 %) der abgesicherten zukünftigen Transaktionen wird mit einem Eintritt und somit einer Auswirkung auf das Periodenergebnis im 1. Quartal 2012 gerechnet. Weitere 46 % (Vorjahr 48 %) der geplanten Transaktionen werden voraussichtlich bis Ende 2012 durchgeführt.

Bei Fair Value Hedges betrugen die Aufwendungen aus den Sicherungsinstrumenten 22 Mio € (Vorjahr 44 Mio €). Die Erträge aus den dazugehörigen Grundgeschäften beliefen sich auf 26 Mio € (Vorjahr 40 Mio €).

Im Rahmen einer Sensitivitätsanalyse wurden die am Bilanzstichtag bestehenden originären und derivativen Finanzinstrumente in einem hypothetischen Szenario bewertet. Die Effekte einer 10 %igen Auf-/Abwertung einer Währung pro Währungsrelation zum 31. Dezember 2011 sind wie folgt:

	31.12.2011				31.12.2010			
Mio €	Eigenkapital		Periodenergebnis		Eigenkapital		Periodenergebnis	
Währungsregulation	+10 %	−10 %	+10 %	−10 %	+10 %	−10 %	+10 %	−10 %
Euro/US-Dollar	16	−16	18	−18	18	−15	18	−18
Brasilianischer Real/US-Dollar	−30	30	−2	2	5	−5	−2	2
Euro/britisches Pfund	15	−15	3	−3	8	−8	52	−52
Euro/brasilianischer Real	0	0	−12	12	2	−2	−6	6
Euro/russischer Rubel	0	0	−8	8	0	0	−3	3
Euro/dänische Krone	0	0	−7	7	0	0	−10	10
Euro/Schweizer Franken	4	−4	−8	8	−15	15	2	−2
Euro/südafrikanischer Rand	1	−1	4	−4	3	−3	0	0

b) Zinsänderungsrisiko

Der MAN Gruppe entstehen Zinsrisiken durch zinssensitive Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. Der überwiegende Teil der zinssensitiven Vermögenswerte resultiert aus den Finanzdienstleistungsaktivitäten der MAN Finance. Die von den Gesellschaften der MAN Finance abgeschlossenen Kundenfinanzierungen, insbesondere Leasingverträge, werden überwiegend mit festen Zinssätzen abgeschlossen. Zinssensitive Finanzschulden bestehen zum Bilanzstichtag vor allem in Form von festverzinslichen Euro-Anleihen. Darüber hinaus bestehen Verbindlichkeiten aus Asset Backed Securities, Schuldscheindarlehen, Verbindlichkeiten bei Kreditinstituten sowie sonstige, fest und variabel verzinsliche Finanzverbindlichkeiten.

Zinssensitive Finanzinstrumente unterliegen einem Zinsänderungsrisiko. Dies besteht entweder in der Form eines Marktwertrisikos oder eines Cashflow-Risikos. Das Marktwertrisiko bestimmt sich nach der Sensitivität des Wertansatzes eines Finanzinstruments in Abhängigkeit vom Marktzinsniveau. Das Cashflow-Risiko beschreibt das Ausmaß der Veränderung künftiger Zinszahlungen in Abhängigkeit von der Zinsentwicklung.

Ziel des Zinsrisikomanagements ist es, die Zinsrisiken der MAN Gruppe weitgehend zu eliminieren. Zinsänderungsrisiken werden in der MAN Gruppe mittels Sensitivitätsanalysen zentral ermittelt, analysiert und gesteuert. Das Konzern-Treasury schließt Sicherungen zur Begrenzung der aus originären Finanzinstrumenten resultierenden Risiken sowie fallweise für geplante Kundengeschäfte mit hoher Auftragswahrscheinlichkeit ab. Zur Sicherung werden Zinsswaps und in Einzelfällen Swaptions, Caps und Floors eingesetzt. Volumen und Laufzeiten werden dabei an der Tilgungsstruktur der vorgegebenen Kundenportfolios bzw. der Finanzschuld sowie am angestrebten Sicherungsgrad ausgerichtet.

Den Zinssensitivitätsanalysen liegen folgende Annahmen zugrunde:

Bei variabel verzinsten originären Finanzinstrumenten wirken sich Marktzinssatzänderungen auf die künftigen Zinszahlungen und nur in sehr geringem Umfang auf die Marktwerte aus. Aus diesem Grund gehen sie in die Berechnung des Cashflow-Risikos ein.

Keinem Zinsänderungsrisiko unterliegen originäre Finanzinstrumente mit fester Verzinsung, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden. Dazu zählen bei MAN die begebenen Anleihen unter dem EMTN-Programm und die Schuldscheindarlehen. Das Zinsänderungsrisiko von Zinsderivaten wird auf Basis der Bewertung der variablen und fixen Zinszahlungen analysiert und gesteuert.

Zur Berechnung der Zinssensitivität wird eine parallele Verschiebung der Zinskurve um jeweils 100 Basispunkte (BP) unterstellt. Hieraus würden sich folgende Chancen (positive Werte) bzw. Risiken (negative Werte) ergeben:

	31.12.2011		31.12.2010	
Mio €	+ 100 BP	– 100 BP	+ 100 BP	– 100 BP
Variabel verzinsliche originäre Finanzinstrumente (Cashflow-Risiko)	– 3	+ 3	– 3	+ 3
Derivative Finanzinstrumente (Marktwertrisiko)	+ 28	– 28	+ 26	– 26

Eventuelle Ergebniseffekte aus der Zinssensitivitätsanalyse würden ausschließlich im Periodenergebnis wirken.

c) Rohstoffpreisrisiko

Schwankungen in Rohstoffpreisen führen zu einer Volatilität der Kosten für die MAN. Daraus ergeben sich Rohstoffpreisrisiken, die nicht immer an den Kunden weitergegeben werden können. Zur Begrenzung dieser Risiken schließt die MAN SE seit dem Geschäftsjahr 2011 neben Fixpreisabsprachen mit Lieferanten zunehmend Warentermingeschäfte mit Barausgleich ab.

Die Rohstoffrisiken werden regelmäßig zentral erfasst und auf der Basis vorgegebener Risikogrenzen extern gesichert, sofern liquide Märkte bestehen. Zum Bilanzstichtag bestanden Warentermingeschäfte zur Absicherung von Rohstoffpreisrisiken bezüglich Nichteisenmetallen, Edelmetallen und Kautschuk mit einem Marktwert von –1,5 Mio €.

Die maximale Restlaufzeit der Sicherungen für zukünftige Transaktionen beträgt zum Geschäftsjahresende 2011 11 Monate. Hedge Accounting wird derzeit nicht angewendet.

Entsprechend der Sensitivitätsermittlung von Währungsrisiken wird eine hypothetische Auf-/Abwertung der Rohstoffpreise in Höhe von 10 % unterstellt. Der potenzielle Effekt aus der Marktwertveränderung der Warentermingeschäfte auf das Periodenergebnis beträgt 1 Mio € bzw. –1 Mio €.

d) Kreditrisiko

Die MAN Gruppe ist aufgrund ihres operativen Geschäfts und aus bestimmten Finanzierungs- und Leasingaktivitäten Kreditrisiken ausgesetzt.

Aus Sicht der MAN Gruppe beinhalten Kreditrisiken die Gefahr, dass ein Vertragspartner seinen vertraglichen Verpflichtungen nicht nachkommt und damit einen finanziellen Verlust verursacht. Das Kreditrisiko umfasst sowohl das unmittelbare Ausfallrisiko als auch die Gefahr einer Bonitätsverschlechterung. Das maximale Kreditrisiko wird durch den Buchwert der in der Bilanz angesetzten finanziellen Vermögenswerte, siehe **Anmerkung (31)**, wiedergegeben.

Die Minimierung der Kreditrisiken und die Ermittlung der Risikovorsorgen erfolgen vor allem durch folgende Maßnahmen:

Durch das zentrale Cash-Management wird die Liquiditätsverwaltung und -anlage zentralisiert. Bei der zentralen Anlage von flüssigen Mitteln werden die Finanzinstitute und Anlageformen sorgfältig ausgewählt und über eine Limitsystematik diversifiziert. Die Limits und ihre Ausnutzung werden regelmäßig überprüft. Es entspricht der Risikopolitik der MAN Gruppe, dass der wesentliche Teil der liquiden Mittel in Geldanlagen bei Kreditinstituten mit einem Rating im Investment Grade gehalten werden. Um das Ausfallrisiko von Finanzinstituten als Gegenpartei derivativer Finanzinstrumente zu reduzieren, werden diese ausschließlich mit Finanzinstituten mit einem Rating im Investment Grade abgeschlossen.

Länder- und Kontrahentenrisiken, die sich aus dem operativen Geschäft ergeben, werden fortlaufend dezentral bewertet. Darauf aufbauend werden Sicherheitsgrade und -formen festgelegt. Auch die Außenstände werden fortlaufend dezentral überwacht. Sofern Ausfallrisiken entstehen, werden Wertberichtigungen vorgenommen. Das Kreditrisiko wird durch verschiedene, ggf. länderspezifische Sicherungsformen begrenzt. Hierbei kommen Akkreditive, Kreditversicherungen, Bürgschaften, Garantien, Eigentumsvorbehalte sowie Kundenanzahlungen zum Einsatz. Im Projektgeschäft wird das Ausfallrisiko durch Anzahlungen und die Einforderung von Sicherheiten minimiert.

Für das Kreditrisiko in Zusammenhang mit dem operativen Geschäft wird durch die MAN Gruppe eine angemessene Risikovorsorge gebildet. Hierzu erfolgt eine fortlaufende Überprüfung sämtlicher Forderungen. Bei objektiven Hinweisen auf Ausfälle oder sonstige Vertragsstörungen werden Wertberichtigungen gebildet. Die Bewertung wesentlicher Einzelforderungen sowie von Forderungen, deren Einbringlichkeit gefährdet ist, wird auf individueller Basis durchgeführt. Im Jahr 2011 wurden bei Forderungen mit einem Volumen von 2 Mio € die Vertragskonditionen hinsichtlich der Zahlungsbedingungen angepasst. Die übrigen Forderungen werden unter Berücksichtigung länderspezifischer Risiken und ggf. erhaltener Sicherheiten zu Gruppen gleichartiger Verträge zusammengefasst. Anschließend wird deren Wertberichtigungsbedarf beurteilt.

Bei den Finanzierungs- und Leasingaktivitäten der MAN Finance erfolgt die Überwachung des Kreditrisikos auf Basis des kreditrisikobehafteten Portfolios. Die Überwachung der Kreditwürdigkeit der Kunden erfolgt fortlaufend durch Einstufung in mehrere Risikoklassen. Diese Einstufung erfolgt aufgrund von Informationen, die den MAN Finance-Gesellschaften zur Verfügung stehen, sowie anhand von Daten dritter Anbieter. Durch den Verkauf von Teilen des Forderungsportfolios ohne Rückgriffsmöglichkeit wird das maximale Kreditrisiko zusätzlich begrenzt. Darüber hinaus bestehen in der Regel eine Sicherungsübereignung des finanzierten Fahrzeugs und ggf. Kundenanzahlungen.

Für das Kreditrisiko in Zusammenhang mit den Finanzierungs- und Leasingaktivitäten wird durch die MAN Gruppe eine angemessene Risikovorsorge gebildet. Sofern bei Einzelverträgen Vertragsstörungen auftreten, werden Maßnahmen eingeleitet, um die ursprünglich bestehenden Vertragsverhältnisse an die wirtschaftliche Situation des Kunden anzupassen oder den finanzierten Gegenstand wieder in Besitz zu nehmen. Zum 31. Dezember 2011 wurden für Verträge mit einem ausstehenden Forderungsvolumen von 70 Mio € die Zahlungsbedingungen angepasst. Die Anpassung von Vertragsbedingungen erfolgt nur, wenn die Liquiditätsprobleme des Kunden von der MAN Finance als vorübergehend eingestuft werden. Bei Vorliegen bestimmter Kriterien werden kundenspezifische Risikovorsorgen gebildet. Dadurch werden die erwarteten Verluste aufgrund der Uneinbringlichkeit von Raten, eines möglichen Verwertungsverlusts aus der Vermarktung des finanzierten Gegenstands sowie sonstige im Rahmen einer vorzeitigen Vertragsbeendigung zu erwartende Aufwendungen abgedeckt. Bei der Bemessung der Risikovorsorge werden der geschätzte Marktwert der als Sicherheit dienenden finanzierten Gegenstände ebenso wie erhaltene Anzahlungen und sonstige Sicherheiten berücksichtigt. Darüber hinaus werden in Abhängigkeit bestimmter Indikatoren Risikovorsorgen für die jeweilige MAN Finance Gesellschaft gebildet, deren Höhe sich vor allem anhand der tatsächlichen Ausfälle der jüngsten Vergangenheit bemisst.

Das maximale Ausfallrisiko hinsichtlich der Forderungen aus Finanzdienstleistungen wird durch die Sicherheiten in Höhe von 775 Mio € aus der Verwertungsmöglichkeit der Fahrzeuge in Finance Lease-Verträgen reduziert.

Fälligkeitsübersicht nicht einzelwertgeminderter finanzieller Vermögenswerte:

	31.12.2011			31.12.2010		
Mio €	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Forderungen aus Finanzdienstleistungen	Übrige finanzielle Vermögenswerte	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Forderungen aus Finanzdienstleistungen	Übrige finanzielle Vermögenswerte
bis 30 Tage	284	13	–	210	7	–
31 – 90 Tage	126	10	–	114	6	–
91 – 180 Tage	65	2	–	67	4	–
181 Tage – 1 Jahr	71	3	–	49	4	–
größer als 1 Jahr	58	7	–	32	9	–
Summe der überfälligen finanziellen Vermögenswerte, die nicht einzelwertgemindert sind	604	35	0	472	30	–
Weder einzelwertgeminderte noch überfällige finanzielle Vermögenswerte	1 718	1 160	242	1 544	1 103	440
Buchwerte nicht einzelwertgeminderter finanzieller Vermögenswerte	2 322	1 195	242	2 016	1 133	440

Um die Kreditrisiken aus diesen Forderungen und aus nicht überfälligen Forderungen abzudecken, werden, basierend auf historischen Erfahrungswerten, Wertminderungsaufwendungen auf Gruppenebene gebildet.

Hinsichtlich der weder einzelwertgeminderten noch in Zahlungsverzug befindlichen Forderungen und übrigen finanziellen Vermögenswerte deuten zum Abschlussstichtag keine Anzeichen darauf hin, dass Zahlungsausfälle eintreten werden.

e) Liquiditätsrisiko

Das Liquiditätsrisiko beschreibt die Gefahr, dass die MAN Gruppe ihren Zahlungsverpflichtungen nicht in ausreichendem Maß nachkommen oder Liquidität nur zu einem erhöhten Preis beschaffen kann.

Um dieses Risiko zu begrenzen, werden die Mittelzuflüsse und -abflüsse sowie die Fälligkeiten fortlaufend überwacht und gesteuert. Die Deckung des Finanzmittelbedarfs erfolgt sowohl durch den operativen Cashflow als auch durch externe Finanzierungen.

Das Finanzmanagement für die operativen Bereiche erfolgt im Wesentlichen zentral im Rahmen eines Cash-Poolings. Dabei werden täglich die liquiden Mittel sowohl der Konzerngesellschaften als auch der MAN SE zusammengeführt. Somit können Liquiditätsüberschüsse und -anforderungen entsprechend den Bedürfnissen des Gesamtkonzerns und der einzelnen Konzerngesellschaften gesteuert werden.

Zur externen Finanzierung werden die sich an den Finanzmärkten bietenden Möglichkeiten fortlaufend verfolgt, um die finanzielle Flexibilität der MAN Gruppe zu sichern und unangemessene Refinanzierungsrisiken zu begrenzen. Ein wesentliches Element ist hierbei der kontinuierliche Zugang zum Kapitalmarkt. Hierzu hat die MAN SE im Jahr 2009 ein EMTN-Programm mit einem Volumen von bis zu 5 Mrd € aufgelegt, das fortlaufend aktualisiert wird. Dabei wurden bislang 1,5 Mrd € durch die Emission einer Anleihe im Jahr 2009 in zwei Tranchen mit Laufzeiten bis 2013 bzw. 2016 begeben. Ferner verfügt die MAN Gruppe über eine syndizierte Kreditlinie in Höhe von 1,5 Mrd € (Vorjahr 1,5 Mrd €) mit einer Laufzeit bis Dezember 2015, die bislang nicht in Anspruch genommen wurde. Zusätzlich bestehen zugesagte bilaterale Kreditlinien bei Finanzinstituten in Höhe von 1,3 Mrd € (Vorjahr 1,2 Mrd €), von denen 575 Mio € (Vorjahr 430 Mio €) ausgenutzt wurden. Ausführliche Informationen zu den bestehenden kurz- und langfristigen externen Finanzierungen sowie zu den wesentlichen Vereinbarungen in Bezug auf einen Kontrollwechsel finden sich unter **Anmerkung (24)**.

Die liquiden Mittel dienen im Wesentlichen dazu, den Finanzbedarf des Leasing- und Absatzfinanzierungsgeschäfts zu decken sowie das Working Capital und die Investitionen zu finanzieren. Das Management wird regelmäßig über die Mittelzu- und -abflüsse und Finanzierungsquellen informiert.

Die nachfolgende Tabelle zeigt, wie sich die Cashflows der Verbindlichkeiten, der derivativen Finanzinstrumente sowie der Eventualverbindlichkeiten auf die Liquiditätssituation der MAN Gruppe auswirken.

Fälligkeitsübersicht[1]	**31.12.2011**			**31.12.2010**		
Mio €	**2012**	**2013 – 2016**	**> 2016**	**2011**	**2012 – 2015**	**> 2016**
Zahlungsmittelabflüsse aus originären finanziellen Verbindlichkeiten[2]	4 151	2 173	26	3 096	1 707	541
davon Finanzverbindlichkeiten	1 362	2 171	22	997	1 700	537
davon Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2 322	2	0	1 978	3	0
davon übrige finanzielle Verbindlichkeiten	467	0	4	121	4	4
Zahlungsmittelabflüsse aus derivativen Finanzinstrumenten mit negativem Marktwert[2]	73	29	0	90	41	12
davon mit Bruttoerfüllung[4]	37	12	0	61	23	4
davon mit Nettoerfüllung	36	17	0	29	18	8
Potenzielle Zahlungsmittelabflüsse aus Eventualverbindlichkeiten[3]	354	0	0	434	–	–
davon für Verpflichtungen aus Bürgschaften	184	0	0	218	–	–
davon für Verpflichtungen aus Rückkaufgarantien	170	0	0	216	–	–

[1] Bei der Ermittlung der Beträge wurde grundsätzlich wie folgt vorgegangen:
– Ist der Fälligkeitstermin nicht fixiert, wird die Verbindlichkeit auf den frühesten Fälligkeitstermin bezogen.
– Zinszahlungen aufgrund variabler Verzinsung werden entsprechend den Konditionen zum Bilanzstichtag berücksichtigt.
– Es wird davon ausgegangen, dass die Zahlungsmittelabflüsse nicht früher als dargestellt eintreten.

[2] Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 werden nur undiskontierte Zahlungsmittelabflüsse der vertraglich fixierten Zins- und Tilgungszahlungen dargestellt.

[3] Verpflichtungen aus Bürgschaften bestehen für Avale aus Lieferungs- und Leistungsverpflichtungen. Verpflichtungen aus branchenüblichen Rückkaufgarantien bestehen gegenüber Finanzierungsgesellschaften, die den Erwerb von Konzernerzeugnissen durch Dritte finanzieren. Es werden die maximal möglichen Zahlungsmittelabflüsse dargestellt. Die Beträge werden als im ersten Jahr fällig angenommen.

[4] Bei derivativen Finanzinstrumenten mit Bruttoerfüllung wurde nicht nur der Zahlungsmittelabfluss, sondern auch der bei der Glattstellung des Derivats stattfindende Zahlungsmittelzufluss berücksichtigt.

f) Zusammensetzung der Sicherungsinstrumente nach Art des Sicherungszusammenhangs

Die nachfolgende Tabelle beinhaltet die beizulegenden Zeitwerte von Sicherungsinstrumenten. Diese beziehen sich im Wesentlichen auf Devisentermingeschäfte:

	31.12.2011		31.12.2010	
Mio €	mit positivem Marktwert	mit negativem Marktwert	mit positivem Marktwert	mit negativem Marktwert
Fair Value Hedge	15	2	46	2
Cashflow Hedge	17	31	51	27
	32	**33**	**97**	**29**

33 Aktienbasierte Vergütungen

Die aktienbasierte Vergütung der Vorstände und Geschäftsführungen sowie sonstiger Begünstigter der MAN-Unternehmen basiert auf dem seit 2005 aufgelegten MAN-Aktien-Programm (MAP). Im Rahmen des MAP erhalten die Begünstigten steuerpflichtige Barzuwendungen unter der Auflage, für 50 % des Zuwendungsvolumens Stammaktien der MAN SE zu erwerben. Der Erwerb und die Verwahrung der Aktien erfolgen zentral durch die MAN SE im Namen und für Rechnung der Begünstigten. Über die erworbenen Aktien können die MAP-Teilnehmer nach Ablauf einer Sperrfrist von vier Jahren (drei Jahren für Aktienerwerbe bis einschließlich 2009) frei verfügen. Während der Sperrfrist dürfen die Aktien nicht veräußert, beliehen oder kursgesichert werden. Bei Übertritt in den Ruhestand sowie bei Ausscheiden aus der MAN Gruppe aus anderen Gründen verkürzt sich die Sperrfrist auf ein Jahr ab dem Tag des Ausscheidens.

Außerdem haben die Vorstände der MAN SE beginnend mit dem Geschäftsjahr 2010 25 % der auf dem Faktor ROE („Return on Equity before Tax“) basierenden variablen Vergütung entsprechend den Bedingungen des MAP zum Erwerb von Stammaktien der MAN SE zu verwenden (Aktien-Tantieme); die Sperrfrist für erworbene Aktien ist auf vier Jahre festgelegt.

Im Geschäftsjahr 2011 haben die Begünstigten im Rahmen des MAP 2011 insgesamt 11 805 (Vorjahr 18 541) MAN-Stammaktien zu einem Durchschnittspreis von 93,35 € (Vorjahr 69,53 €) erhalten. Die Auszahlungen hierfür beliefen sich auf 1 102 T€ (Vorjahr 1 289 T€). Derjenige Teil der variablen Vergütung, der für den Erwerb von MAN-Stammaktien zu verwenden ist, beläuft sich auf 326 T€ (Vorjahr 833 T€). Dies entspricht auf Basis eines Schlusskurses zum 31. Dezember 2011 von 68,70 € (Vorjahr 88,99 €) 4 748 MAN-Stammaktien (Vorjahr 9 354). Der Gesamtaufwand aus dem MAP 2011 bzw. der entsprechend den Bedingungen des MAP zu verwendenden variablen Vergütung beläuft sich auf 2 600 T€ (Vorjahr 4 242 T€). Für die im Jahr 2012 zu tätigenden Aktienkäufe wurden entsprechende Rückstellungen gebildet.

Im Geschäftsjahr 2011 haben die Vorstände im Rahmen des MAP 2011 insgesamt 4 654 (Vorjahr 7 987) MAN-Stammaktien zu einem Durchschnittspreis von 93,35 € (Vorjahr 69,53 €) erhalten. Die Auszahlungen hierfür beliefen sich auf 434 T€ (Vorjahr 555 T€). Derjenige Teil der variablen Vergütung, der für das Geschäftsjahr 2011 für den Erwerb von MAN-Stammaktien zu verwenden ist, beläuft sich auf 326 T€ (Vorjahr 833 T€). Dieser Wert entspricht auf Basis eines Schlusskurses zum 31. Dezember 2011 von 68,70 € (Vorjahr 88,99 €) 4 748 MAN-Stammaktien (Vorjahr 9 354). Der Gesamtaufwand aus dem MAP 2011 bzw. der entsprechend den Bedingungen des MAP zu verwendenden variablen Vergütung beläuft sich auf 1 522 T€ (Vorjahr 2 775 T€).

Unter dem 2010 eingeführten Aktienprogramm für Führungskräfte (MAP FK) wurden im April 2010 72 472 Aktien der MAN SE bedingt zugesagt. Der Vorstand der MAN SE sagt Führungskräften diskretionär bedingt zu, an einem späteren Termin Aktien der MAN SE ohne eine eigene nennenswerte Zuzahlung zu erhalten. Die Entscheidung darüber, ob das MAP FK durchgeführt wird und somit Aktien der MAN SE bedingt zugesagt werden, trifft der Vorstand der MAN SE jährlich neu. Die Durchführung des MAP FK ist in der Regel an vorab vom Vorstand der MAN SE zu definierende Zielsetzungen und Bedingungen geknüpft. Nach Ablauf einer Sperrfrist überträgt die MAN SE die zugesagten Aktien der MAN SE auf ein vom Begünstigten zu benennendes Depot. Die Sperrfrist für zugesagte Aktien beträgt vier Jahre. Im Geschäftsjahr 2011 beträgt der Aufwand aus dem MAP FK 0,8 Mio € (Vorjahr 0,8 Mio €).

34 Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen

Im November 2009 hat das IASB Änderungen an IAS 24 „Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen" beschlossen. Zum einen werden in dem geänderten Standard staatlich kontrollierte Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen von der Verpflichtung ausgenommen, Transaktionen mit anderen staatlich kontrollierten Unternehmen als related party transactions anzugeben. Zum anderen wurde die Definition nahe stehender Unternehmen und Personen überarbeitet, wodurch die Verständlichkeit erhöht und bestehende Inkonsistenzen in der bisherigen Version des IAS 24 beseitigt wurden. Aus der überarbeiteten Definition ergab sich für die MAN Gruppe bis zum Zeitpunkt der Mehrheitsübernahme durch die Volkswagen Aktiengesellschaft am 9. November 2011 eine Erweiterung des Kreises nahe stehender Unternehmen. Neben der Volkswagen Aktiengesellschaft (Volkswagen AG), die aufgrund ihrer Beteiligung maßgeblichen Einfluss auf die MAN SE bis zum 9. November 2011 ausübte, galten unter dem geänderten Standard auch von der Volkswagen AG beherrschte sowie gemeinschaftlich beherrschte Unternehmen als nahe stehende Unternehmen aus Sicht von MAN. MAN wendete die Änderungen seit dem 1. Januar 2011 an.

Die Volkswagen AG ist gemäß Mitteilung nach § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG am 14. November 2011 mit 55,9 % an der MAN SE beteiligt. Durch die Mehrheitsübernahme von MAN SE durch die Volkswagen AG am 9. November 2011 erfüllt der Kreis dieser Unternehmen ohnehin die Definition von nahe stehenden Unternehmen von MAN. Für weitere Informationen siehe auch **Anmerkung (23)**.

Nahe stehende Unternehmen oder Personen aus Sicht von MAN sind zum 31. Dezember 2011

- die Volkswagen AG und ihre Tochterunternehmen sowie wesentliche Beteiligungen außerhalb der MAN Gruppe,
- die Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart, und die mit ihr verbundenen oder ihr nahe stehenden Unternehmen (Porsche Stuttgart),
- sonstige Personen bzw. Unternehmen, die von der MAN SE beeinflusst werden können bzw. die auf die MAN SE Einfluss nehmen können, wie
  - die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats der MAN SE,
  - die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats der Volkswagen AG,
  - assoziierte Unternehmen,
  - nicht konsolidierte Tochtergesellschaften.

Der Umfang der Transaktionen mit der Volkswagen AG und der Porsche Stuttgart sowie mit anderen – nicht der MAN Gruppe angehörenden – Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG ergibt sich aus der nachfolgenden Übersicht:

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Verkäufe und Dienstleistungen an		
die Volkswagen AG und die Porsche Stuttgart	4	0
nicht der MAN Gruppe angehörende Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG	99	70
Einkäufe und erhaltene Dienstleistungen von		
der Volkswagen AG und der Porsche Stuttgart	41	26
nicht der MAN Gruppe angehörenden Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG	5	7
Forderungen gegen		
die Volkswagen AG und die Porsche Stuttgart	1	0
nicht der MAN Gruppe angehörende Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG	5	2
Verbindlichkeiten gegenüber		
der Volkswagen AG und der Porsche Stuttgart	36	5
nicht der MAN Gruppe angehörenden Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG	6	2

Für die Ausübung des Barausgleichsrechts im Zusammenhang mit der 2008 von der Volkswagen AG erworbenen Kaufoption betreffend 1,5 % des Kapitals bzw. 2,8 % der ausstehenden Stimmrechte von Scania wird auf die **Anmerkung (16)** verwiesen.

Nahe stehende Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sind für die MAN Gruppe die assoziierten Unternehmen sowie Gemeinschaftsunternehmen, mit denen Transaktionen aus dem normalen Lieferungs- und Leistungsaustausch resultieren. Die nachfolgende Tabelle zeigt den Umfang der Beziehungen:

Mio €	31.12.2011	31.12.2010
Umsatzerlöse	197	536
Sonstige Erträge	4	4
Bezogene Leistungen	287	161
Forderungen	60	171
Verbindlichkeiten	41	35

In den Umsatzerlösen wirken mit 6 Mio € (Vorjahr 43 Mio €) Erträge, die im Zusammenhang mit der Vereinbarung mit Sinotruk bezüglich Lizenzierung von TGA Lkw-Technologie, inklusive Motoren, Fahrzeuggestellen und Achsen, vereinnahmt wurden. Dabei entstandene Zwischengewinne wurden eliminiert. Für weiterführende Informationen siehe **Anmerkung (17)**.

Die Umsatzerlöse enthalten 2 Mio € (Vorjahr 43 Mio €) im Zusammenhang mit Lieferungen und Leistungen aus Geschäftsvorfällen mit Ferrostaal. Für weiterführende Informationen siehe **Anmerkung (6)**.

Bezüglich der gemäß IAS 24 angabepflichtigen Transaktionen zu nahe stehenden Personen siehe die folgenden **Anmerkungen (35)** und **(36)**.

35 Vergütung des Vorstands

Die Mitglieder des Vorstands wurden wie folgt vergütet:

T €	2011	2010
Zum 31. Dezember 2011 amtierende Vorstandsmitglieder[1]		
Feste Vergütung	2 204	1 814
Variable Bar-Tantieme	3 513	4 371
Variable Aktien-Tantieme und MAP	1 523	2 101
Aufwand für Altersversorgung	878	546
Ehemalige Vorstandsmitglieder[2]		
Feste Vergütung	82	541
Variable Bar-Tantieme	–	1 111
Variable Aktien-Tantieme und MAP	–	611
Aufwand für Altersversorgung	17	110
Gesamt	**8 217**	**11 205**

[1] Dr. Georg Pachta-Reyhofen (Sprecher des Vorstands), Frank H. Lutz, Jörg Schwitalla, Dr.-Ing. René Umlauft seit 1. September 2011.
[2] Klaus Stahlmann bis 21. Februar 2011.

Die feste Vergütung im Geschäftsjahr 2011 beinhaltet eine einmalige Zahlung für Herrn Dr.-Ing. René Umlauft in Höhe von 180 T€. Die variable Bar-Tantieme im Geschäftsjahr 2010 beinhaltet eine Sonderzahlung für Herrn Dr. Georg Pachta-Reyhofen in Höhe von 400 T€ sowie für Herrn Jörg Schwitalla in Höhe von 150 T€.

Auf die vier im Geschäftsjahr 2009 ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder entfielen zusätzlich Abfindungen von insgesamt 21 064 T€ (davon 2 541 T€ für Altersversorgung). Diese Abfindungsleistungen betreffen Herrn Dipl.-Ing. Håkan Samuelsson mit insgesamt 7 323 T€, Herrn Prof. Dr. h.c. Karlheinz Hornung mit insgesamt 4 494 T€, Herrn Dipl.-Ökonom Anton Weinmann mit insgesamt 4 839 T€ und Herrn Dr. jur. Matthias Mitscherlich mit 4 408 T€. Auf Herrn Klaus Stahlmann, der im Geschäftsjahr 2011 ausgeschieden ist, entfiel zusätzlich eine Abfindung von insgesamt 3 310 T€ (davon 519 T€ für Altersversorgung). Im Geschäftsjahr 2009 wurden bereits 4 408 T€ für Herrn Dr. jur. Matthias Mitscherlich sowie 604 T€ für die anderen drei ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder bezahlt. Im Zusammenhang mit diesen Abfindungen wurden im Jahr 2011 2 930 T€ (Vorjahr 7 142 T€) bezahlt. Die Zahlungen betrafen 2011 Herrn Prof. Dr. h.c. Karlheinz Hornung, Herrn Dipl.-Ökonom Anton Weinmann und Herrn Klaus Stahlmann (im Vorjahr Herrn Dipl.-Ing. Håkan Samuelsson, Herrn Prof. Dr. h.c. Karlheinz Hornung und Herrn Dipl.-Ökonom Anton Weinmann).

Zum 31. Dezember 2011 betrug der Barwert der Versorgungsverpflichtungen gegenüber den zum Jahresende amtierenden Vorstandsmitgliedern 4 269 T€ (Vorjahr 3 222 T€). Der Aufwand für Altersversorgung betrug 2011 insgesamt 895 T€ (Vorjahr 656 T€), davon 754 T€ (Vorjahr 536 T€) für den Dienstzeitanteil und 141 T€ (Vorjahr 120 T€) für den Zinsanteil. In diesem Betrag sind im Geschäftsjahr 2011 zeitanteilig bis zum Zeitpunkt des Ausscheidens aus dem Vorstand sowohl der Dienstzeit- als auch der Zinsaufwand für Herrn Klaus Stahlmann enthalten.

Die Versorgungsbezüge ehemaliger Vorstandsmitglieder, einschließlich der im ersten Jahr nach Beendigung des Vertrags und Übertritt in den Ruhestand geleisteten Bezüge, sowie ihrer Hinterbliebenen beliefen sich zum 31. Dezember 2011 auf 3 065 T€ (Vorjahr 3 181 T€). Für Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands und ihren Hinterbliebenen sind zum 31. Dezember 2011 insgesamt 48 563 T€ (Vorjahr 47 130 T€) zurückgestellt.

Die Mitglieder des Vorstands einschließlich ihrer Mitgliedschaften in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten und vergleichbaren Kontrollgremien sind auf den **Seiten 176 f.**, weitere Einzelheiten zur Vergütungsstruktur bzw. deren Bestandteilen sind auf den **Seiten 21 ff.** des Geschäftsberichts angegeben.

Die individualisierten Bezüge der Mitglieder des Vorstands ergeben sich aus nachfolgender Tabelle:

Vergütung des Vorstands 2011/(2010)

T€	Feste Vergütung	Variable Bar-Tantieme	Variable Aktien-Tantieme und MAP	Aufwand für Altersversorgung	Gesamt	Im Geschäftsjahr erdiente Aktien in Stück aus MAP
Zum 31. Dezember 2011 amtierende Vorstandsmitglieder						
Dr. Georg Pachta-Reyhofen	746	1 290	590	343	**2 969**	1 872
(Sprecher des Vorstands)	(734)	(1 955)	(855)	(312)	**(3 856)**	(2 518)
Frank H. Lutz	549	958	438	280	**2 225**	1 391
	(529)	(1 111)	(611)	(88)	**(2 339)**	(1 799)
Jörg Schwitalla	553	958	438	255	**2 204**	1 391
	(551)	(1 305)	(635)	(146)	**(2 637)**	(1 871)
Dr.-Ing. René Umlauft	356	307	57	–	**720**	–
(seit 1. September 2011)	(–)	(–)	(–)	(–)	**(–)**	(–)
Ehemalige Vorstandsmitglieder						
Klaus Stahlmann	82	–	–	17	**99**	–
(bis 21. Februar 2011)	(541)	(1 111)	(611)	(110)	**(2 373)**	(1 799)
Gesamt	**2 286**	**3 513**	**1 523**	**895**	**8 217**	**4 654**
	(2 355)	**(5 482)**	**(2 712)**	**(656)**	**(11 205)**	**(7 987)**

Die Anschaffungskosten für die im Geschäftsjahr erworbenen Aktien sind in den Beträgen zur variablen Aktien-Tantieme und MAP enthalten.

36 Vergütung des Aufsichtsrats

Die Aufsichtsratsvergütung setzt sich wie folgt zusammen:

T€	2011	2010
Feste Vergütung	630	630
Variable Vergütung	1 260	1 260
Vergütung für die Tätigkeit in Ausschüssen	245	245
Sitzungsgelder	85	48
Gesamt	**2 220**	**2 183**

Die Mitglieder des Aufsichtsrats einschließlich ihrer Mitgliedschaften in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten und vergleichbaren Kontrollgremien sind auf den **Seiten 174 f.**, weitere Einzelheiten zur Vergütungsstruktur bzw. deren Bestandteilen sind auf den **Seiten 23 f.** des Geschäftsberichts angegeben.

Die individualisierten Bezüge der aktiven Mitglieder des Aufsichtsrats ergeben sich aus nachfolgender Tabelle:

Vergütung des Aufsichtsrats

T€	Zeitraum der Zugehörigkeit	Feste Vergütung	Variable Vergütung	Vergütung für Tätigkeit in Ausschüssen	Sitzungsgelder	Gesamt 2011	Gesamt 2010
Name							
Hon.-Prof. Dr. techn. h.c. Dipl.-Ing. ETH Ferdinand K. Piëch, Vorsitzender	ganzjährig	70	140	35	0	245	245
Thomas Otto, stellv. Vorsitzender	ganzjährig	53	105	35	10	203	199
Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Ekkehard D. Schulz, stellv. Vorsitzender	ganzjährig	53	105	35	7	200	192
Michael Behrendt	ganzjährig	35	70	35	7	147	144
Marek Berdychowski	ganzjährig	35	70	0	4	109	107
Ulf Berkenhagen	ganzjährig	35	70	0	4	109	80
Dr. Matthias Bruse	27.06.2011 bis 31.12.2011	18	36	0	2	56	0
Detlef Dirks	ganzjährig	35	70	0	4	109	107
Jürgen Dorn	ganzjährig	35	70	35	10	150	146
Dr. jur. Heiner Hasford	bis 15.06.2011	16	32	0	2	50	107
Jürgen Kerner	ganzjährig	35	70	0	4	109	107
Prof. Dr. rer. pol. Renate Köcher	bis 27.06.2011	17	34	0	2	53	107
Dr. Thomas Kremer	16.06.2011 bis 31.12.2011	18	38	0	2	58	0
Gerhard Kreutzer	ganzjährig	35	70	35	8	148	146
Wilfrid Loos	27.06.2011 bis 31.12.2011	18	36	0	2	56	0
Nicola Lopopolo	bis 27.06.2011	17	34	0	2	53	107
Angelika Pohlenz	27.06.2011 bis 31.12.2011	18	36	0	2	56	0
Dr.-Ing. E.h. Rudolf Rupprecht	bis 27.06.2011	17	34	0	2	53	107
Erich Schwarz	ganzjährig	35	70	0	4	109	107
Rupert Stadler	ganzjährig	35	70	35	7	147	144
Im Jahr 2010 ausgeschiedene Mitglieder							31
Gesamt 2011		**630**	**1 260**	**245**	**85**	**2 220**	**–**
Gesamt 2010		**630**	**1 260**	**245**	**48**	**–**	**2 183**

Die bei MAN angestellten Arbeitnehmervertreter des Aufsichtsrats erhalten darüber hinaus ihre marktübliche Mitarbeitervergütung.

Für die Mitgliedschaft in Aufsichtsräten von anderen Gesellschaften der MAN Gruppe erhielten Herr Dorn 11 T€ (Vorjahr 10 T€), Herr Kerner 8 T€ (Vorjahr 8 T€), Herr Kreutzer 8 T€ (Vorjahr 8 T€), Herr Loos 3 T€ (Vorjahr 0 T€), Herr Otto 22 T€ (Vorjahr 21 T€) und Herr Stadler 21 T€ (Vorjahr 21 T€).

Die Auslagenerstattungen für die Teilnahme an Aufsichtsratssitzungen sowie Ausschusssitzungen betrugen im Geschäftsjahr 22 T€ (Vorjahr 35 T€).

37 Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der MAN SE haben im Dezember 2011 gemäß § 161 AktG ihre jährliche Entsprechenserklärung abgegeben. Die gemeinsame Entsprechenserklärung von Vorstand und Aufsichtsrat ist auf der Internetseite der MAN Gruppe → www.man.eu veröffentlicht.

Auch Vorstand und Aufsichtsrat des börsennotierten Tochterunternehmens Renk Aktiengesellschaft in Augsburg haben eine Entsprechenserklärung abgegeben, die auf der Internetseite unter → www.renk.eu veröffentlicht ist.

38 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

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

39 Segmentberichterstattung

Die Aktivitäten der MAN Gruppe werden in die berichtspflichtigen Segmente MAN Truck & Bus, MAN Latin America, MAN Diesel & Turbo und die Industriebeteiligung Renk aufgeteilt. Im Hinblick auf Entscheidungen über die Allokation von Ressourcen und auf die Bewertung der Ertragskraft werden die Ergebnisse dieser Segmente regelmäßig von dem Vorstand der MAN SE in seiner Funktion als verantwortlicher Unternehmensinstanz überprüft. Unter „Sonstige/Konsolidierung und Überleitung" ist vorwiegend die MAN-Zentrale dargestellt. Gesellschaften ohne operatives Geschäft sowie die Beteiligungen an Scania, Sinotruk und Roland sind der Zentrale zugeordnet.

Beschreibung der berichtspflichtigen Segmente:
MAN Truck & Bus expandiert vom Kernmarkt Westeuropa in die Wachstumsmärkte Osteuropas und Asiens.

MAN Latin America verfügt als brasilianischer Marktführer über ein umfassendes Verkaufs- und Servicenetzwerk in den aufstrebenden lateinamerikanischen Märkten.

MAN Diesel & Turbo ist weltweit führend bei großen Schiffsdiesel- und Stationärmotoren und verfügt gleichzeitig über eine signifikante Produktpalette für Turbomaschinen.

Renk ist ein weltweit anerkannter Hersteller von hochwertigen Spezialgetrieben, Komponenten der Antriebstechnik sowie Prüfsystemen.

Die Geschäftstätigkeit von MAN ist auf zwei Geschäftsfelder konzentriert: Commercial Vehicles mit MAN Truck & Bus und MAN Latin America sowie Power Engineering mit MAN Diesel & Turbo und Renk. Im Nutzfahrzeuggeschäft ist MAN einer der führenden Anbieter der internationalen Fahrzeugindustrie und bietet weltweit kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen an. Das Geschäftsfeld Power Engineering ist das zweite strategische Geschäftsfeld von MAN und stellt ein adäquates Gegengewicht zu Commercial Vehicles dar.

Die Segmentinformationen stellen die fortgeführten Bereiche dar. Entsprechend schließen die Segmentangaben der aktuellen und der Vorperiode die entsprechenden Informationen für aufgegebene Geschäftsbereiche, die in dem Konzernabschluss enthalten sind, aus. Für weiterführende Informationen zu aufgegebenen Geschäftsbereichen siehe auch **Anmerkung (6)**.

Die Ergebnisgröße für die Beurteilung der Ertragslage eines Segments ist das Operative Ergebnis. Das Operative Ergebnis entspricht in der Regel dem Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT). Um eine bessere Beurteilung der operativen Geschäftstätigkeit langfristig zu ermöglichen, werden Effekte im Zusammenhang mit materiellen und immateriellen Vermögenswerten aus Unternehmenserwerben und Erwerben von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen aus dem Operativen Ergebnis eliminiert. In Einzelfällen werden ebenfalls Sondervorgänge bereinigt. Dabei handelt es sich um Aufwendungen und Erträge, die dem Anlass und der Höhe nach bedeutend sind und nicht aus dem operativen Geschäft stammen.

Die Segmentvermögenswerte und -schulden entsprechen den Summen der Vermögenswerte bzw. Schulden der einzelnen Geschäftsbereiche. Die „Nettoliquidität/-verschuldung" stellt die finanzielle Steuerungsgröße dar, die sich aus „Flüssige Mittel" und „Wertpapiere" abzüglich „Finanzverbindlichkeiten" ergibt.

Die Segmentinformationen sind in Übereinstimmung mit den Ausweis- und Bewertungsmethoden, die bei der Aufstellung des Konzernabschlusses angewandt wurden, ermittelt. Die Umsätze zwischen den Segmenten erfolgen zu marktüblichen Preisen. Die Abschreibungen betreffen die den einzelnen Unternehmensbereichen zugeordneten immateriellen Vermögenswerte, Sachanlagen und Beteiligungen (ohne Vermietete Erzeugnisse). Zu der Kennzahl ROS siehe Konzernlagebericht „Steuerungssystem und Wertmanagement".

Die nachfolgende Tabelle enthält segmentbezogene Informationen sowie eine Überleitung vom Operativen Ergebnis auf das Ergebnis vor Steuern und von der Nettoliquidität/-verschuldung auf den Free Cashflow.

Segmentinformationen Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember und zum 31. Dezember

	Commercial Vehicles					
	MAN Truck & Bus inkl. MAN Finance		MAN Latin America		Commercial Vehicles[2]	
Mio €	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Auftragseingang der Bereiche[1]	**9 514**	**8 023**	**3 579**	**3 140**	**13 093**	**11 163**
davon Inland	3 167	2 864	–	–	3 167	2 864
davon Ausland	6 347	5 159	3 579	3 140	9 926	8 299
Auftragseingang zwischen den Bereichen	–63	–61	–12	–6	–75	–67
Auftragseingang Konzern	9 451	7 962	3 567	3 134	13 018	11 096
Umsatz der Bereiche	**8 984**	**7 446**	**3 579**	**3 140**	**12 563**	**10 586**
davon Inland	2 960	2 566	–	–	2 960	2 566
davon Ausland	6 024	4 880	3 579	3 140	9 603	8 020
Umsatz zwischen den Bereichen	–55	–53	–12	–6	–67	–59
Umsatz Konzern	8 929	7 393	3 567	3 134	12 496	10 527
Auftragsbestand 31. Dezember 2011 und 31. Dezember 2010	**2 289**	**2 742**	**–**	**–**	**2 289**	**2 742**
Gesamtvermögen 31. Dezember 2011 und 31. Dezember 2010	**9 588**	**8 188**	**3 435**	**3 201**	**13 023**	**11 389**
davon Vorräte	1 608	1 395	711	316	2 319	1 711
davon Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und aus Finanzdienstleistungen	2 730	2 371	280	238	3 010	2 609
davon Flüssige Mittel und Wertpapiere	112	89	316	492	428	581
Segmentschulden 31. Dezember 2011 und 31. Dezember 2010	**7 159**	**5 706**	**1 826**	**1 456**	**8 985**	**7 162**
davon Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 121	964	525	393	1 646	1 357
Operatives Ergebnis	**565**	**158**	**400**	**370**	**965**	**528**
Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen	–	–	–99	–99	–99	–99
Ergebnis aus Sondervorgängen	111	–	–	–	111	–
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	**676**	**158**	**301**	**271**	**977**	**429**
Zinsergebnis	–19	–32	–8	–17	–27	–49
Ergebnis vor Steuern fortgeführter Geschäftsbereiche (EBT)	**657**	**126**	**293**	**254**	**950**	**380**
Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen (EBITDA) fortgeführter Geschäftsbereiche	**901**	**375**	**426**	**409**	**1 327**	**784**
davon Abschreibungen	–221	–216	–125	–138	–346	–354
davon Wertminderungen	–4	–1	–	–	–4	–1
davon Wertaufholungen Beteiligungen nach der Equity-Methode	–	–	–	–	–	–
Nettoliquidität/-verschuldung	**–2 377**	**–1 618**	**39**	**254**	**–2 338**	**–1 364**
Überleitung zum Free Cashflow	–2 084	–2 041	85	125	–1 999	–1 916
Free Cashflow	**–293**	**423**	**–46**	**129**	**–339**	**552**
davon Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	127	622	56	201	183	823
davon Cashflow aus der Investitionstätigkeit	–420	–199	–102	–72	–522	–271
Investitionen	**454**	**207**	**113**	**76**	**567**	**283**
Zusätzliche Informationen nach Segmenten:						
Mitarbeiter inkl. Leiharbeitnehmern 31. Dezember 2011 und 31. Dezember 2010 (Anzahl)	**34 239**	**31 284**	**1 915**	**1 736**	**36 154**	**33 020**
davon Inland	20 492	18 616	–	–	20 492	18 616
davon Ausland	13 747	12 668	1 915	1 736	15 662	14 404
Mitarbeiter 31. Dezember 2011 und 31. Dezember 2010 (Anzahl)	**33 297**	**30 460**	**1 915**	**1 736**	**35 212**	**32 196**
Umsatzrendite ROS (%)	6,3	2,1	11,2	11,8	7,7	5,0

[1] Diese ergänzende Information zum Auftragseingang wird auf freiwilliger Basis berichtet und ist nicht Teil des geprüften Konzernabschlusses.

[2] Bruttodarstellung ohne Konsolidierungseffekte.

[3] Zentrale: MAN SE, Shared Services und Holdinggesellschaften.

Power Engineering						Sonstige/Konsolidierung und Überleitung						Gruppe	
MAN Diesel & Turbo		Renk		Power Engineering[2]		Zentrale[3]		Kons./Überl.		Gesamt			
2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
3 692	**3 475**	**456**	**525**	**4 148**	**4 000**	**18**	**42**	**–114**	**–133**	**–96**	**–91**	**17 145**	**15 072**
344	393	150	262	494	655	18	42	–33	–72	–15	–30	3 646	3 489
3 348	3 082	306	263	3 654	3 345	–	–	–81	–61	–81	–61	13 499	11 583
–4	–10	–22	–20	–26	–30	–13	–36	114	133	101	97	–	–
3 688	3 465	434	505	4 122	3 970	5	6	–	–	5	6	17 145	15 072
3 610	**3 766**	**389**	**403**	**3 999**	**4 169**	**18**	**42**	**–108**	**–122**	**–90**	**–80**	**16 472**	**14 675**
425	397	146	120	571	517	18	42	–34	–67	–16	–25	3 515	3 058
3 185	3 369	243	283	3 428	3 652	–	–	–74	–55	–74	–55	12 957	11 617
–3	–10	–24	–17	–27	–27	–14	–36	108	122	94	86	–	–
3 607	3 756	365	386	3 972	4 142	4	6	–	–	4	6	16 472	14 675
3 805	**3 793**	**586**	**522**	**4 391**	**4 315**	**–**	**–**	**–40**	**–32**	**–40**	**–32**	**6 640**	**7 025**
3 534	**3 428**	**488**	**419**	**4 022**	**3 847**	**5 468**	**5 225**	**–3 843**	**–3 030**	**1 625**	**2 195**	**18 670**	**17 431**
1 075	1 038	145	110	1 220	1 148	–	–	–26	–7	–26	–7	3 513	2 852
799	678	83	73	882	751	2	4	–78	–49	–76	–45	3 816	3 315
869	867	98	100	967	967	3 163	2 293	–3 600	–2 770	–437	–477	958	1 071
2 321	**2 241**	**252**	**202**	**2 573**	**2 443**	**5 391**	**4 806**	**–3 869**	**–2 970**	**1 522**	**1 836**	**13 080**	**11 441**
692	611	43	35	735	646	10	19	–67	–41	–57	–22	2 324	1 981
460	**439**	**53**	**52**	**513**	**491**	**5**	**32**	**0**	**–16**	**5**	**16**	**1 483**	**1 035**
–	–	–	–	–	–	–10	–10	–	–	–10	–10	–109	–109
–65	–	–	–	–65	–	–164	357	–	–	–164	357	–118	357
395	**439**	**53**	**52**	**448**	**491**	**–169**	**379**	**0**	**–16**	**–169**	**363**	**1 256**	**1 283**
6	0	1	0	7	0	–114	–109	–	0	–114	–109	–134	–158
401	**439**	**54**	**52**	**455**	**491**	**–283**	**270**	**0**	**–16**	**–283**	**254**	**1 122**	**1 125**
474	**522**	**66**	**65**	**540**	**587**	**493**	**38**	**0**	**–16**	**493**	**22**	**2 360**	**1 393**
–79	–76	–13	–13	–92	–89	–10	–13	–	–	–10	–13	–448	–456
–	–7	–	–	–	–7	–677	–3	–	–	–677	–3	–681	–11
–	–	–	–	–	–	25	357	–	–	25	357	25	357
837	**845**	**103**	**99**	**940**	**944**	**–814**	**–1 358**	**–**	**–**	**–814**	**–1 358**	**–2 212**	**–1 778**
583	141	87	40	670	181	–1 656	–1 237	892	141	–764	–1 096	–2 093	–2 831
254	**704**	**16**	**59**	**270**	**763**	**842**	**–121**	**–892**	**–141**	**–50**	**–262**	**–119**	**1 053**
344	779	40	81	384	860	843	–118	–892	–138	–49	–256	518	1 427
–90	–75	–24	–22	–114	–97	–1	–3	–	–3	–1	–6	–637	–374
93	**85**	**24**	**23**	**117**	**108**	**9**	**5**	**–22**	**0**	**–13**	**5**	**671**	**396**
14 039	**12 455**	**2 013**	**1 882**	**16 052**	**14 337**	**336**	**312**	**–**	**–**	**336**	**312**	**52 542**	**47 669**
7 518	6 709	1 844	1 720	9 362	8 429	333	309	–	–	333	309	30 187	27 354
6 521	5 746	169	162	6 690	5 908	3	3	–	–	3	3	22 355	20 315
12 693	**11 373**	**1 944**	**1 814**	**14 637**	**13 187**	**329**	**310**	**–**	**–**	**329**	**310**	**50 178**	**45 693**
12,7	11,7	13,6	12,9	12,8	11,8	–	–	–	–	–	–	9,0	7,1

Segmentinformationen nach Regionen Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember und zum 31. Dezember

Mio €	Deutschland	Übriges Europa	Übrige Regionen*	Gesamt
2011				
Langfristiges Vermögen (ohne Finanzinstrumente und Latente Steuern) am 31. Dezember	3 194	2 539	1 723	**7 456**
Investitionen	488	75	108	**671**
Umsatz	3 515	5 908	7 049	**16 472**
Mitarbeiter am 31. Dezember (Anzahl)	28 589	16 604	4 985	**50 178**
Mitarbeiter inkl. Leiharbeitnehmern am 31. Dezember (Anzahl)	30 187	17 060	5 295	**52 542**
2010				
Langfristiges Vermögen (ohne Finanzinstrumente und Latente Steuern) am 31. Dezember	3 082	1 811	1 858	**6 751**
Investitionen	264	58	74	**396**
Umsatz	3 058	4 869	6 748	**14 675**
Mitarbeiter am 31. Dezember (Anzahl)	26 046	15 407	4 240	**45 693**
Mitarbeiter inkl. Leiharbeitnehmern am 31. Dezember (Anzahl)	27 354	15 757	4 558	**47 669**

* Ausführliche Segmentinformationen bezüglich MAN Latin America sind in der Tabelle „Segmentberichterstattung“ enthalten.

Anteilsbesitz zum 31.12.2011

Name und Sitz des Unternehmens	Höhe des Anteils am Kapital
1. Vollkonsolidierte Gesellschaften mit Befreiung nach § 264 Abs. 3 HGB und § 264b HGB	
MAN Vermietungs GmbH, München	100,00 %
MAN Leasing GmbH & Co. Epsilon KG, München	100,00 %
MAN Truck & Bus AG, München	100,00 %
MAN Truck & Bus Deutschland GmbH, München	100,00 %
MAN Grundstücksgesellschaft mbH & Co. Beta KG, München	100,00 %
MAN Grundstücksgesellschaft mbH & Co. Alpha KG, München	100,00 %
MAN Service und Support GmbH, München	100,00 %
MAN Logistik GmbH, Salzgitter	100,00 %
NEOPLAN Bus GmbH, Plauen	100,00 %
GETAS Verwaltung GmbH & Co. Objekt Augsburg KG, Pullach i. Isartal	100,00 %
MAN Diesel & Turbo SE, Augsburg	100,00 %
Rostock Diesel Service GmbH, Rostock	100,00 %
MAN Grundstücksges.mbH & Co. Werk Deggendorf DWE KG, Deggendorf	100,00 %
MAN HR Services GmbH, München	100,00 %
MAN Versicherungsvermittlung GmbH, München	100,00 %
MAN Roland Beteiligungs GmbH, München	100,00 %
MAN Immobilien GmbH, München	100,00 %
GETAS Verwaltung GmbH & Co. Objekt Offenbach KG, Pullach i. Isartal	100,00 %
GETAS Verwaltung GmbH & Co. Objekt Verwaltung Nürnberg KG, Pullach i. Isartal	100,00 %
GETAS Verwaltung GmbH & Co. Objekt Ausbildungszentrum KG, Pullach i. Isartal	100,00 %
MAN Ferrostaal Beteiligungs GmbH, München	100,00 %
MAN GHH Immobilien GmbH, Oberhausen	100,00 %
MAN Financial Services GmbH, München	100,00 %
MAN Finance International GmbH, München	100,00 %
MAN Asset Finance GmbH, München	100,00 %
GETAS Verwaltung GmbH & Co. Objekt Heinrich-von-Buz-Straße KG, Pullach i. Isartal	100,00 %
EURO-Leasing GmbH, Sittensen	100,00 %
2. Übrige vollkonsolidierte Gesellschaften	
MAN Trucks Sp. z o.o., Niepolomice/Polen	100,00 %
MAN Accounting Center Sp. z o.o., Poznan (Posen)/Polen	100,00 %
MAN Verwaltungs-Gesellschaft mbH, München	100,00 %
MAN Truck & Bus Vertrieb Österreich AG, Wien/Österreich	100,00 %
MAN Bus Sp. z o.o., Tarnowo Podgórne/Polen	100,00 %
MAN Truck & Bus Polska Sp. z o.o., Nadarzyn/Polen	100,00 %
MAN ERF Ireland Properties Limited, Dublin/Irland	100,00 %
ERF Limited, Middlewich/Großbritannien	100,00 %
MAN Iberia S.A.U., Coslada (Madrid)/Spanien	100,00 %
Euro-Leasing A/S, Padborg/Dänemark	100,00 %
EURO-LEASING Sp. z o.o., Szczecin/Polen	100,00 %
EURO-Leasing Hellas E.P.E. Thessaloniki/Griechenland	90,00 %
MAN Rental Filial af Euro Leasing A/S, Helsingborg/Schweden	100,00 %
Oy Klappstein AB, Helsinki/Finnland	100,00 %
Klappstein Nutzfahrzeuge Verwaltungs GmbH, Sittensen	100,00 %
Truck Rental Solutions Hungaria Kft., Budapest/Ungarn	100,00 %
Truck Rental Solutions Cesko, spol.sr.o., Prag/Tschechien	100,00 %
Truck Rental Solutions Slovensko, Spol.sr.o., Dolná Poruba/Slowakei	100,00 %
Truck Rental Solutions Austria GmbH, Wien/Österreich	100,00 %
MAN Camions & Bus SAS, Evry Cedex/Frankreich	100,00 %
Neoplan Immobilier SARL, Evry Cedex/Frankreich	100,00 %
Neoman France Eurl, Noisy-le-Grand/Frankreich	100,00 %
MAN Last og Bus A/S, Glostrup/Dänemark	100,00 %
MAN Truck & Bus N.V., Kobbegem (Brüssel)/Belgien	100,00 %
TOV MAN Truck & Bus Ukraine, Kiew/Ukraine	100,00 %
MAN Automotive (South Africa) (Pty.) Ltd., Johannesburg/Südafrika	100,00 %
MAN Truck & Bus (S.A.) (Pty.) Ltd., Johannesburg/Südafrika	100,00 %
MAN Centurion Truck & Bus (Pty) Ltd t/a, Centurion/Südafrika	70,00 %
MAN Bus & Coach (Pty.) Ltd., Olifantsfontein/Südafrika	100,00 %

Name und Sitz des Unternehmens	Höhe des Anteils am Kapital
MAN Nutzfahrzeuge Immobilien GesmbH, Wien/Österreich	100,00 %
MAN Hellas Truck & Bus S.A., Peristeri-Athen/Griechenland	100,00 %
MAN Engines & Components Inc., Pompano Beach/USA	100,00 %
MAN Truck & Bus Schweiz AG, Otelfingen/Schweiz	100,00 %
MAN Truck & Bus Italia SpA, Verona/Italien	100,00 %
MAN Nutzfahrzeuge Österreich AG, Steyr/Österreich	100,00 %
MAN Truck & Bus Iberia S.A.U., Coslada (Madrid)/Spanien	100,00 %
MAN Truck & Bus UK Limited, Swindon (Wiltshire)/Großbritannien	100,00 %
MAN Last og Buss A/S, Lorenskog/Norwegen	100,00 %
MAN Nutzfahrzeuge Österreich Holding, Steyr/Österreich	99,99 %
MAN Truck & Bus Czech Republic s.r.o., Cestlice/Tschechien	100,00 %
MAN Truck & Bus Sverige AB, Kungens Kurva/Schweden	100,00 %
MAN Gospodarska vozila Slovenija d.o.o., Ljubljana/Slowenien	100,00 %
MAN Kamion és Busz Kereskedelmi Kft., Dunaharaszti/Ungarn	100,00 %
MAN Türkiye A.S., Akyurt Ankara/Türkei	99,99 %
MAN Kamyon ve Otobüs Ticaret A.S., Ankara/Türkei	100,00 %
MAN Truck & Bus Portugal S.U. Lda., Algés (Lissabon)/Portugal	100,00 %
IPECAS-Gestao de Imoveis S.A., Algés (Lissabon)/Portugal	100,00 %
MAN Truck & Bus Middle East and Africa FZE, Dubai/Vereinigte Arabische Emirate	100,00 %
MAN Truck & Bus Slovakia, s.r.o., Bratislava/Slowakei	100,00 %
MAN Truck and Bus RUS LLC, Moskau/Russische Föderation	100,00 %
OOO MAN Truck & Bus Production RUS, Sankt Petersburg/Russische Föderation	100,00 %
MAN West-Vlaanderen N.V., Kobbegem (Brüssel)/Belgien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Schweiz AG, Zürich/Schweiz	100,00 %
MAN Diesel & Turbo South Africa (Pty) Ltd., Elandsfontein/Südafrika	100,00 %
MAN Diesel & Turbo China Production Co. Ltd., Changzhou/China	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Australia Pty. Ltd., North Ryde/Australien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo UK Ltd., Stockport/Großbritannien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo India Ltd., Aurangabad/Indien	73,44 %
MAN Diesel & Turbo Canada Ltd., Oakville/Kanada	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Pakistan (Private) Limited, Lahore/Pakistan	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Operations Pakistan (Private) Ltd., Lahore/Pakistan	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Brasil Limitada, Rio de Janeiro/Brasilien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo France SAS, Villepinte/Frankreich	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Singapore Pte. Ltd., Singapur/Singapur	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Hong Kong Ltd., Hongkong/China	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Benelux B.V., Schiedam/Niederlande	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Benelux N.V., Antwerpen/Belgien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo North America Inc., Woodbridge/USA	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Korea Ltd., Pusan/Korea	100,00 %
PBS Turbo s.r.o., Velká Bíteš/Tschechien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Middle East (LLC), Dubai/Vereinigte Arabische Emirate	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Saudi Arabia LLC, Jeddah/Saudi-Arabien	100,00 %
Société de Mécanique de Précision de l'Aubois, Jouet/Frankreich	100,00 %
MAN Diesel Shanghai Co. Ltd., Shanghai/China	100,00 %
MAN Turbo India Pvt. Ltd., Baroda (Vadodara)/Indien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Trading (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai/China	100,00 %
Renk Aktiengesellschaft, Augsburg	76,00 %
RENK Corporation, Duncan/USA	100,00 %
RENK-MAAG GmbH, Winterthur/Schweiz	100,00 %
RENK Test System GmbH, Augsburg	100,00 %
RENK LABECO Test Systems Corporation, Mooresville/USA	100,00 %
RENK France SAS, Saint-Ouen-l'Aumône/Frankreich	100,00 %
MAN Finance and Holding S.à r.l., Luxemburg/Luxemburg	100,00 %
MAN Capital Corporation, New Jersey/USA	100,00 %
MAN Financial Services SpA, Dossobuono di Villafranca VR/Italien	100,00 %
MAN Financial Services SAS, Evry Cedex/Frankreich	100,00 %
MAN Financial Services España S.L., Coslada (Madrid)/Spanien	100,00 %
MAN Financial Services Tüketici Finansmani A.S., Ankara/Türkei	99,99 %

Name und Sitz des Unternehmens	Höhe des Anteils am Kapital
MAN Financial Services GesmbH, Eugendorf/Österreich	100,00 %
MAN Financial Services OOO, Moskau/Russische Föderation	100,00 %
MAN Financial Services Portugal, Unipessoal, Lda, Lissabon/Portugal	100,00 %
MAN Credit società finanziaria S.r.l., Dossobuono di Villafranca VR/Italien	100,00 %
MAN Financial Services Poland Sp. z o.o., Nadarzyn/Polen	100,00 %
MAN Location & Services S.A.S., Evry Cedex/Frankreich	100,00 %
Trucknology S.A., Luxemburg/Luxemburg	0,00 %[1]
MANTAB Holdings Limited, London/Großbritannien	0,00 %[1]
MANTAB Funding Limited, London/Großbritannien	0,00 %[1]
MANTAB Assets Limited, London/Großbritannien	0,00 %[1]
MANTAB Trucks Limited, London/Großbritannien	0,00 %[1]
MAN Financial Services plc, Swindon (Wiltshire)/Großbritannien	100,00 %
MAN Truck&Bus Mexico S.A. de C.V., El Marques/Mexiko	100,00 %
MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda., São Paulo/Brasilien	100,00 %
3. Nicht konsolidierte Gesellschaften (§ 296 Abs. 2 HGB)	
MAN Personal Services GmbH, Dachau	100,00 %
MAN Truck & Bus Asia Pacific Co., Ltd., Bangkok/Thailand	99,99 %
MAN Truck and Bus pvt. Ltd., Mumbai/Indien (inaktiv)	100,00 %
MAN Truck & Bus (M) Sdn. Bhd., Rawang/Malaysia	70,00 %
MAN Truck & Bus (Korea) Limited, Seoul/Südkorea	100,00 %
ERF (Holdings) plc, Swindon/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
MAN Truck & Bus Trading (China) Co., Ltd., Peking/China	100,00 %
MAN Truck & Bus Singapore Pte. Ltd., Singapur/Singapur	100,00 %
MAN Truck & Bus Kazakhstan LLP, Almaty/Kasachstan	100,00 %
MAN Properties (Pinetown) (Pty.) Ltd., Pinetown/Südafrika (inaktiv)	100,00 %
MAN Properties (Midrand) (Pty.) Ltd., Midrand/Südafrika (inaktiv)	100,00 %
MAN Properties (Pty.) Ltd., Johannesburg/Südafrika (inaktiv)	100,00 %
LKW Komponenten s.r.o., Bánovce nad Bebravou/Slowakei	100,00 %
MAN IT Services Österreich GesmbH, Steyr/Österreich (inaktiv)	100,00 %
MAN Truck & Bus Licence GmbH, München	100,00 %
Railway Mine & Plantation Equipment Ltd., London/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
MAN Turbo (UK) Limited, London/Großbritannien	100,00 %
tcu Turbo Charger GmbH, Augsburg	100,00 %
Aumonta GmbH, Augsburg	100,00 %
MAN Diesel Turbochargers Shanghai Co. Ltd., Shanghai/China	100,00 %
Mirrlees Blackstone Ltd., Stockport/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
Fifty Two Ltd., Stockport/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
Ruston & Hornsby Ltd., Stockport/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
Paxman Diesels Ltd., Stockport/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
MAN B&W Diesel Services Ltd., Stockport/Großbritannien	100,00 %
MAN B&W Diesel Electrical Services Ltd., Essex/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
Ruston Diesels Ltd., Stockport/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
SUNA Projects & Advisory Services Private Limited, Mumbai/Indien	100,00 %
MAN Diesel ve Turbo Satis Servis Limited Sirketi, Istanbul/Türkei	100,00 %
MAN Diesel South Africa (Proprietary) Limited, Kapstadt/Südafrika	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Kenya Ltd., Nairobi/Kenia	100,00 %
Metalock Denmark A/S, Kopenhagen/Dänemark	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Poland Sp. z o.o., Gdansk/Polen	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Sverige AB, Göteborg/Schweden	100,00 %
MAN Diesel & Turbo España S.A.U., Madrid/Spanien	100,00 %
Caribbean Power Application, S.L., Madrid/Spanien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Italia S.r.l., Genua/Italien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Chile Limitada, Valparaíso/Chile	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Portugal, Unipessoal, Lda., Setúbal/Portugal	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Bulgaria EOOD, Varna/Bulgarien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Costa Rica Limitada, San Jose/Costa Rica	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Japan Ltd., Kobe/Japan	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Norge A/S, Oslo/Norwegen	100,00 %

Name und Sitz des Unternehmens	Höhe des Anteils am Kapital
MAN Iran Power Sherkate Sahami Khass, Teheran/Iran	96,00 %
MAN Diesel & Turbo Hellas Ltd., Piraeus/Griechenland	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Panama Enterprises Inc., Panama-Stadt/Panama	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Russia Ltd., Moskau/Russische Föderation	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Latvia SIA, Riga/Lettland (inaktiv)	100,00 %
Centrales Diesel Export SAS, Villepinte/Frankreich	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Philippines Inc., Manila/Philippinen	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Canarias S.L., Las Palmas (Canary Island)/Spanien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Guatemala Ltda., Guatemala City/Guatemala	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Qatar Navigation LLC, Doha/Katar	49,00 %
MAN Diesel & Turbo Argentina S.A., Buenos Aires/Argentinien	100,00 %
PT MAN Diesel & Turbo Indonesia, Jakarta/Indonesien	92,62 %
MAN Diesel & Turbo Malaysia Sdn. Bhd., Kuala Lumpur/Malaysia	49,00 %
Gulf Turbo Services LLC, Doha/Katar	55,00 %
RENK (UK) Ltd., London/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
COFICAL RENK Mancais do Brasil LTDA, Guaramirim/Brasilien	98,00 %
RENK Transmisyon Sanayi A.S., Istanbul/Türkei	55,00 %
MAN Grundstücksgesellschaft mbH, Oberhausen	100,00 %
MAN Unterstützungskasse GmbH, München	100,00 %
MAN Leasing GmbH & Co. Gamma KG, München	100,00 %
MBC Mobile Bridges Corp., Houston, Texas/USA (inaktiv)	100,00 %
Ortan Verwaltung GmbH & Co. Objekt Karlsfeld KG, Pöcking	100,00 %
MAN Grundstücksgesellschaft mbH & Co. Objekt Heilbronn KG, Oberhausen	100,00 %
MAN Erste Beteiligungs GmbH, München	100,00 %
MAN IT Services GmbH, München	100,00 %
4. Sonstige Gesellschaften	
A. At equity bilanzierte Unternehmen	
A1. Gemeinschaftsunternehmen	
MAN FORCE TRUCKS Private Limited, Akurdi/Indien	50,00 %
MAN Financial Services SA (Pty) Ltd, Johannesburg/Südafrika	50,00 %
Scania-MAN Administration ApS, Frederiksberg/Dänemark	50,00 %
A2. Assoziierte Unternehmen	
Hörmann Automotive Components GmbH & Co. KG, Gustavsburg	40,00 %
OOO EURO-Leasing RUS, Rjasan/Russische Föderation	60,00 %
JV MAN AUTO - Uzbekistan Limited Liability Company, Samarkand City/Usbekistan	49,00 %
Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH, München	49,00 %
Atlas Power Ltd., Karachi/Pakistan	33,54 %
Roland Holding GmbH, München	22,83 %[2]
Sinotruk (Hong Kong) Limited, Hongkong/China	25,00 %
Ferrostaal Aktiengesellschaft, Essen	30,00 %[4]
B. At cost bilanzierte Unternehmen	
Kosiga GmbH & Co. KG, Pullach i. Isartal	47,50 %
FFK Fahrzeugservice Förtsch GmbH, Kronach	30,00 %
Coburger Nutzfahrzeuge Service GmbH, Coburg (inaktiv)	30,00 %
Neoplan Ghana Ltd., Kumasi/Ghana	45,00 %
Obermeier Trailertechnik GmbH, Egeln-Nord	24,00 %
PosernConnect GmbH, Sittensen	49,00 %
Grundstücksverwaltungsgesellschaft EURO-Leasing GmbH, Matthias Hinners und Helge Richter GbR, Sittensen	50,00 %
Scavino S.r.l., Alba/Italien	30,00 %
De Pretto Industrie S.r.l., Schio/Italien	51,00 %
MTC Marine Training Center Hamburg GmbH, Hamburg	24,80 %
RENK U.A.E. LLC, Abu Dhabi/Vereinigte Arabische Emirate	49,00 %
Scania AB, Södertälje/Schweden	13,35 %[3]
Verwaltungsgesellschaft Wasseralfingen mbH, Aalen	50,00 %

[1] Konsolidierte Zweckgesellschaft mit einem Anteil am Kapital von 0,00 %.
[2] Stimmrechtsquote 32,82 %.
[3] Stimmrechtsquote 17,37 %.
[4] Vollkonsolidiert bis zum 31.03.2009.

Organe

Mitglieder des Aufsichtsrats und deren Mandate

Hon.-Prof. Dr. techn. h. c. Dipl.-Ing. ETH Ferdinand K. Piëch
Salzburg / Österreich,
Vorsitzender des Aufsichtsrats
[1] Volkswagen AG (Vors.)
AUDI AG
Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG
Porsche Automobil Holding SE
[3] Porsche Ges.m.b.H., Österreich
Porsche Holding GmbH, Österreich
Porsche Piëch Holding GmbH, Österreich

Thomas Otto*
Ottweiler,
Gewerkschaftssekretär der IG Metall
stellv. Vorsitzender des Aufsichtsrats
[1] MAN Diesel & Turbo SE
MAN Truck & Bus AG
MAN Truck & Bus Deutschland GmbH

Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E. h. Dr. h. c. Ekkehard D. Schulz
Duisburg,
ehem. Vorsitzender des Vorstands der ThyssenKrupp AG
stellv. Vorsitzender des Aufsichtsrats
[1] AXA Konzern AG
Bayer AG
RWE AG

Michael Behrendt
Hamburg,
Vorsitzender des Vorstands der Hapag-Lloyd AG
[1] Barmenia Allgemeine Versicherungs-AG
Barmenia Krankenversicherung a. G. (stellv. Vors.)
Barmenia Lebensversicherung a. G. (stellv. Vors.)
Esso Deutschland GmbH
ExxonMobil C. E. Holding GmbH
Hamburgische Staatsoper GmbH

Marek Berdychowski*
Tarnowo, Podgórne / Polen,
stellv. Vorsitzender der Gewerkschaft Metalowcy sowie
Betriebsrat der MAN Bus Sp. z o.o., Werk Tarnowo, Podgórne

Ulf Berkenhagen
Wolfsburg,
Mitglied des Vorstands der AUDI AG
[2] quattro GmbH
[4] AUDI HUNGARIA MOTOR Kft., Ungarn (stellv. Vors.)

Dr. Matthias Bruse, LL.M.
München,
Rechtsanwalt / Partner, P+P Pöllath + Partners
(seit 27.06.2011 Mitglied des Aufsichtsrats)
[1] Klöpfer & Königer GmbH & Co. KG
Surteco SE
Wacker Neuson SE

Detlef Dirks*
Augsburg,
Vorsitzender des Betriebsrats der MAN Diesel & Turbo SE,
Werk Augsburg

Jürgen Dorn*
München,
Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der MAN SE
und des SE-Betriebsrats sowie des Gesamtbetriebsrats
der MAN Truck & Bus AG
[1] MAN Truck & Bus AG (stellv. Vors.)

Dr. jur. Heiner Hasford
München,
ehem. Mitglied des Vorstands der
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG
(bis 15.06.2011 Mitglied des Aufsichtsrats)
[1] ERGO Versicherungsgruppe AG

Jürgen Kerner*
Frankfurt,
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall
[1] Eurocopter Deutschland GmbH
KUKA AG
MAN Diesel & Turbo SE
manroland AG
Premium Aerotec GmbH
Siemens AG

Prof. Dr. rer. pol. Renate Köcher
Konstanz,
Geschäftsführerin des Instituts für Demoskopie Allensbach
(bis 27.06.2011 Mitglied des Aufsichtsrats)
[1] Allianz SE
BMW AG
Infineon Technologies AG

Dr. jur. Thomas Kremer
Essen,
Generalbevollmächtigter der ThyssenKrupp AG
(seit 16.06.2011 Mitglied des Aufsichtsrats)
[1] Ferrostaal AG
[2] Howaldtswerke-Deutsche Werft GmbH
ThyssenKrupp Elevator AG
ThyssenKrupp Marine Systems AG
ThyssenKrupp Stainless Zweite Beteiligungen AG (Vors.)
[4] ThyssenKrupp Italia S.p.A., Italien

Gerhard Kreutzer*
Oberhausen,
stellv. Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der MAN SE
sowie des SE-Betriebsrats
[1] MAN Diesel & Turbo SE

Wilfrid Loos*
Dortmund,
Betriebsratsvorsitzender sowie
stellv. Vorsitzender des Aufsichtsrats
der MAN Truck & Bus Deutschland GmbH
(seit 27.06.2011 Mitglied des Aufsichtsrats)
[1] MAN Truck & Bus Deutschland GmbH (stellv. Vors.)

Nicola Lopopolo*
Hannover,
Vorsitzender des Betriebsrats der Renk AG,
Werk Hannover
(bis 27.06.2011 Mitglied des Aufsichtsrats)

Angelika Pohlenz
Wiesbaden,
Generalsekretär der Internationalen
Handelskammer (ICC), Berlin
(seit 27.06.2011 Mitglied des Aufsichtsrats)

Dr.-Ing. E. h. Rudolf Rupprecht
Augsburg,
ehem. Vorsitzender des Vorstands der MAN AG
(bis 27.06.2011 Mitglied des Aufsichtsrats)
[1] Demag Cranes AG
Salzgitter AG

Erich Schwarz*
Steyr / Österreich,
Zentralbetriebsratsvorsitzender der MAN Truck & Bus
Österreich AG sowie stellv. Vorsitzender des SE-Betriebsrats
[3] MAN Truck & Bus Österreich AG, Österreich

Rupert Stadler
Ingolstadt,
Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG sowie Mitglied
des Vorstands der Volkswagen AG
[1] FC Bayern München AG
[2] MAN Truck & Bus AG (Vors.)
[4] Automobili Lamborghini Holding S.p.A., Italien (Vors.)
Italdesign Giugiaro S.p.A., Italien
Porsche Holding GmbH, Österreich
VOLKSWAGEN GROUP ITALIA S.P.A., Italien (Vors.)

* Von der Belegschaft gewählt
Stand: 31. Januar 2012 bzw. Datum des Ausscheidens.
[1] Mitgliedschaften in Aufsichtsräten bei inländischen Gesellschaften.
[2] Mitgliedschaften in Aufsichtsräten bei inländischen Gesellschaften, Konzernmandate.
[3] Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien.
[4] Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien, Konzernmandate.

Ausschüsse des Aufsichtsrats der MAN SE

Präsidium
Hon.-Prof. Dr. techn. h. c. Dipl.-Ing. ETH Ferdinand K. Piëch (Vors.)
Michael Behrendt
Jürgen Dorn
Gerhard Kreutzer
Thomas Otto
Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E. h. Dr. h. c. Ekkehard D. Schulz

Prüfungsausschuss
Rupert Stadler (Vors.)
Thomas Otto (stellv. Vors.)
Michael Behrendt
Jürgen Dorn
Gerhard Kreutzer
Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E. h. Dr. h. c. Ekkehard D. Schulz

Nominierungsausschuss
Hon.-Prof. Dr. techn. h. c. Dipl.-Ing. ETH Ferdinand K. Piëch
Michael Behrendt
Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E. h. Dr. h. c. Ekkehard D. Schulz

Mitglieder des Vorstands und deren Mandate

Dr. Georg Pachta-Reyhofen
Niederpöcking,
Sprecher des Vorstands
Sprecher des Vorstands MAN Truck & Bus AG
[1] Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH
[2] MAN Diesel & Turbo SE (Vors.)
[3] Sinotruk (Hongkong) Ltd.
[4] MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda. (Vors.)

Frank H. Lutz
München,
Chief Financial Officer
[1] Ferrostaal AG
manroland AG
[2] MAN Diesel & Turbo SE
MAN Pensionsfonds AG (Vors.)
MAN Truck & Bus AG
Renk AG (Vors.)
[3] Börse München
[4] MAN Capital Corporation, USA (Vors.)
MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda.

Jörg Schwitalla
Besigheim,
Chief Human Resources Officer
[2] MAN Diesel & Turbo SE
MAN Pensionsfonds AG
MAN Truck & Bus AG
[3] Sinotruk (Hongkong) Ltd.
[4] MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda.

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Klaus Stahlmann
Kempen,
Sprecher des Vorstands MAN Diesel & Turbo SE (bis 21.02.2011)
[1] manroland AG
[2] Renk AG (stellv. Vors.)

Dr.-Ing. René Umlauft
Erlangen,
stellv. Vorstand
Sprecher des Vorstands MAN Diesel & Turbo SE (seit 01.09.2011)

Vorstand und Geschäftsführung Konzernunternehmen

MAN Truck & Bus AG
München
Dr. Georg Pachta-Reyhofen, Sprecher des Vorstands
Jörg Astalosch
(seit 01.01.2012)
Karl Gadesmann
(bis 31.12.2011)
Dr. Frank Hiller
Dipl.-Ing. Bernd Maierhofer
Dipl.-Ing. Lars Wrebo

MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda.
São Paulo
Antonio Roberto Cortes, Vorsitzender
Helmut Dieter Hümmerich

MAN Diesel & Turbo SE
Augsburg
Dr.-Ing. René Umlauft, Sprecher des Vorstands
(seit 01.09.2011)
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Klaus Stahlmann, Sprecher des Vorstands
(bis 21.02.2011)
Jan Gurander
(bis 31.03.2011)
Dr.-Ing. Hans-O. Jeske
Dr. Peter Park
(seit 01.04.2011)
Dr.-Ing. Stephan Timmermann

Renk Aktiengesellschaft
Augsburg
Dipl.-Ing. (FH) Florian Hofbauer, Sprecher des Vorstands
Ulrich Sauter

Stand: 31. Januar 2012 bzw. Datum des Ausscheidens.
[1] Mitgliedschaften in Aufsichtsräten bei inländischen Gesellschaften.
[2] Mitgliedschaften in Aufsichtsräten bei inländischen Gesellschaften, Konzernmandate.
[3] Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien.
[4] Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien, Konzernmandate.

Ungeprüfte Zusatzinformationen: Quartalsübersicht (1/3)

		2011					2010			
Mio €	Gesamt 2011	Q4	Q3	Q2	Q1	Gesamt 2010	Q4	Q3	Q2	Q1
Auftragseingang nach Bereichen										
MAN Truck & Bus	9 514	2 519	2 195	2 304	2 496	8 023	2 351	2 018	1 961	1 693
MAN Latin America	3 579	810	953	958	858	3 140	768	840	816	716
Commercial Vehicles	13 093	3 329	3 148	3 262	3 354	11 163	3 119	2 858	2 777	2 409
MAN Diesel & Turbo	3 692	824	847	1 041	980	3 475	911	797	735	1 032
Renk	456	86	108	137	125	525	86	87	242	110
Power Engineering	4 148	910	955	1 178	1 105	4 000	997	884	977	1 142
Sonstige/Konsolidierung	–96	–31	–7	–29	–29	–91	–28	–26	–9	–28
Auftragseingang	**17 145**	**4 208**	**4 096**	**4 411**	**4 430**	**15 072**	**4 088**	**3 716**	**3 745**	**3 523**
Auftragseingang Commercial Vehicles (Anzahl)	**156 551**	**39 608**	**36 924**	**39 831**	**40 188**	**133 023**	**35 611**	**34 207**	**33 426**	**29 779**
davon MAN Truck & Bus	84 449	22 639	18 264	20 753	22 793	67 393	20 445	16 731	16 678	13 539
davon MAN Latin America	72 102	16 969	18 660	19 078	17 395	65 630	15 166	17 476	16 748	16 240
Umsatz nach Bereichen										
davon MAN Truck & Bus	8 984	2 564	2 158	2 295	1 967	7 446	2 255	1 903	1 834	1 454
davon MAN Latin America	3 579	810	953	958	858	3 140	768	840	816	716
Commercial Vehicles	12 563	3 374	3 111	3 253	2 825	10 586	3 023	2 743	2 650	2 170
MAN Diesel & Turbo	3 610	1 001	862	916	831	3 766	1 073	935	894	864
Renk	389	124	86	96	83	403	115	100	78	110
Power Engineering	3 999	1 125	948	1 012	914	4 169	1 188	1 035	972	974
Sonstige/Konsolidierung	–90	–27	–25	–23	–15	–80	–27	–21	–10	–22
Umsatz	**16 472**	**4 472**	**4 034**	**4 242**	**3 724**	**14 675**	**4 184**	**3 757**	**3 612**	**3 122**
Absatz Commercial Vehicles (Anzahl)	**155 520**	**40 636**	**39 208**	**40 405**	**35 271**	**126 279**	**35 124**	**33 681**	**31 479**	**25 995**
davon MAN Truck & Bus	83 418	23 667	20 548	21 327	17 876	60 649	19 958	16 205	14 731	9 755
davon MAN Latin America	72 102	16 969	18 660	19 078	17 395	65 630	15 166	17 476	16 748	16 240
Auftragsbestand*	**6 640**	**6 640**	**7 477**	**7 642**	**7 551**	**7 025**	**7 025**	**7 371**	**7 706**	**7 720**
Produktion Commercial Vehicles (Anzahl)	**168 308**	**40 924**	**43 379**	**44 700**	**39 305**	**127 742**	**34 835**	**34 474**	**33 434**	**24 999**
davon MAN Truck & Bus	85 107	19 170	20 785	23 810	21 342	59 716	18 327	16 072	16 140	9 177
davon MAN Latin America	83 201	21 754	22 594	20 890	17 963	68 026	16 508	18 402	17 294	15 822

* Stichtagswert.

Diese Informationen werden auf freiwilliger Basis berichtet und sind nicht Teil des geprüften Konzernabschlusses.

Ungeprüfte Zusatzinformationen: Quartalsübersicht (2/3)

	2011					2010				
Mio €	**Gesamt 2011**	**Q4**	**Q3**	**Q2**	**Q1**	**Gesamt 2010**	**Q4**	**Q3**	**Q2**	**Q1**
Operatives Ergebnis nach Bereichen										
MAN Truck & Bus	565	174	117	177	97	158	85	59	71	–57
MAN Latin America	400	97	102	102	99	370	112	92	96	70
Commercial Vehicles	965	271	219	279	196	528	197	151	167	13
MAN Diesel & Turbo	460	120	110	120	110	439	107	112	118	102
Renk	53	19	9	13	12	52	10	17	9	16
Power Engineering	513	139	119	133	122	491	117	129	127	118
Sonstige/Konsolidierung	5	–10	–17	25	7	16	–7	44	–18	–3
Operatives Ergebnis	**1 483**	**400**	**321**	**437**	**325**	**1 035**	**307**	**324**	**276**	**128**
Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen	–109	–24	–28	–25	–32	–109	–26	–35	–25	–23
Ergebnis aus Sondervorgängen	–118	–613	–	–	495	357	357	–	–	–
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	**1 256**	**–237**	**293**	**412**	**788**	**1 283**	**638**	**289**	**251**	**105**
Abschreibungen und Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte	1 129	791	113	116	109	467	135	110	113	109
Wertaufholungen Beteiligungen nach der Equity-Methode	–25	–25	–	–	–	–357	–357	–	–	–
Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen (EBITDA)	**2 360**	**529**	**406**	**528**	**897**	**1 393**	**416**	**399**	**364**	**214**
Ergebnis vor Steuern (EBT)	**1 122**	**–301**	**269**	**391**	**763**	**1 125**	**584**	**256**	**216**	**69**
Ertragsteuern	–434	–36	–98	–102	–198	–338	–177	–76	–65	–20
Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche	–441	–441	–	–	–	–65	–65	–	–	–
Ergebnis nach Steuern	**247**	**–778**	**171**	**289**	**565**	**722**	**342**	**180**	**151**	**49**
ROS (%)	**9,0**	**8,9**	**8,0**	**10,3**	**8,7**	**7,1**	**7,3**	**8,6**	**7,7**	**4,1**
MAN Truck & Bus	6,3	6,8	5,4	7,7	4,9	2,1	3,8	3,1	3,9	–3,9
MAN Latin America	11,2	12,0	10,7	10,6	11,5	11,8	14,6	11,0	11,8	9,7
Commercial Vehicles	7,7	8,0	7,0	8,6	6,9	5,0	6,5	5,5	6,3	0,6
MAN Diesel & Turbo	12,7	12,0	12,8	13,1	13,2	11,7	10,0	11,9	13,3	11,8
Renk	13,6	14,9	10,8	13,7	14,2	12,9	8,7	16,9	11,5	14,5
Power Engineering	12,8	12,3	12,6	13,2	13,3	11,8	9,9	12,4	13,1	12,1
Cash Earnings	1 094	74	279	469	272	815	182	239	304	90
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	518	361	13	125	19	1 427	475	242	211	499
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	–637	–259	–141	–171	–66	–374	–176	–77	–79	–42
Free Cashflow	**–119**	**102**	**–128**	**–46**	**–47**	**1 053**	**299**	**165**	**132**	**457**
Nettoverschuldung*	**–2 212**	**–2 212**	**–2 324**	**–2 164**	**–1 833**	**–1 778**	**–1 778**	**–2 083**	**–2 252**	**–2 345**

* Stichtagswert.

Diese Informationen werden auf freiwilliger Basis berichtet und sind nicht Teil des geprüften Konzernabschlusses.

Ungeprüfte Zusatzinformationen: Quartalsübersicht (3/3)

	2011					2010				
Mio €	Gesamt 2011	Q4	Q3	Q2	Q1	Gesamt 2010	Q4	Q3	Q2	Q1
ROCE (%)	**24,4**	**27,8**	**20,9**	**27,7**	**21,4**	**17,4**	**20,7**	**21,6**	**18,6**	**8,7**
ROE (%)[2]	**11,3**	**–52,6**	**17,9**	**24,7**	**49,6**	**19,4**	**36,1**	**18,6**	**16,1**	**5,3**
Mitarbeiter (Anzahl)[1,3]	**52 542**	**52 542**	**53 284**	**52 255**	**50 215**	**47 669**	**47 669**	**47 787**	**47 559**	**47 750**
davon Leiharbeitnehmer	2 364	2 364	3 003	3 166	3 021	1 976	1 976	2 225	2 099	1 864
Kapitalmarktorientierte Informationen										
Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche (in €)	**4,62**	**–2,29**	**1,13**	**1,95**	**3,83**	**5,30**	**2,72**	**1,21**	**1,05**	**0,32**
Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche ohne Effekte aus Kaufpreisallokationen und ohne Sondervorgänge (in €)	**5,78**	**1,44**	**1,32**	**1,89**	**1,13**	**3,38**	**0,40**	**1,40**	**1,15**	**0,43**
MAN-Aktienkurs[4]										
Höchst	98,72	68,70	95,30	98,72	93,07	96,44	96,44	81,10	72,81	63,45
Tiefst	52,51	52,81	52,51	87,60	78,68	47,99	77,21	65,39	62,35	47,99
Quartalsende	68,70	68,70	58,39	91,96	88,00	88,99	88,99	79,96	67,95	61,98
Performance der MAN-Aktie (%)										
Performance der MAN-Aktie[5]	–22,8	–22,8	–34,4	3,3	–1,1	63,5	63,5	46,9	24,8	13,9
Performance des Dax[5]	–14,7	–14,7	–20,4	6,7	1,8	16,1	16,1	4,6	0,1	3,3

[1] Stichtagswert.
[2] ROE unter Berücksichtigung von Ergebniseffekten aufgegebener Geschäftsbereiche.
[3] Inklusive Leiharbeitnehmern.
[4] Xetra-Schlusskurse, Frankfurt.
[5] Kumulativ im Vergleich zum Schlusskurs des Vorjahres.
Diese Informationen werden auf freiwilliger Basis berichtet und sind nicht Teil des geprüften Konzernabschlusses.

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

München, den 31. Januar 2012

MAN SE

Der Vorstand

Dr. Georg Pachta-Reyhofen **Frank H. Lutz**

Jörg Schwitalla **Dr.-Ing. René Umlauft**

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der MAN SE, München, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung, Überleitung zum Gesamtergebnis der Periode, Bilanz, Kapitalflussrechnung, Entwicklung des Eigenkapitals und Anhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2011 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315 a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315 a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

München, den 31. Januar 2012

PricewaterhouseCoopers
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Jan Konerding
Wirtschaftsprüfer

Petra Justenhoven
Wirtschaftsprüferin

Glossar

Anlagendeckung
Kennzahl für die Deckung des Anlagevermögens (Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Beteiligungen) durch Eigenkapital.

Capital Employed (CE)
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). 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.

Cash Earnings
Die Cash Earnings sind ein Maßstab für den Cash-Zufluss bzw. -Abfluss aus dem Operativen Ergebnis. Sie ergeben sich als Saldo aus dem Operativen Ergebnis, den Zinsen, Steuern (ohne latente Steuern), Abschreibungen, Wertminderungen, Wertaufholungen sowie sonstigen nicht zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträgen.

Contractual Trust Arrangement (CTA)
Treuhandmodell für die Finanzierung von Pensionsrückstellungen. Im Rahmen des CTA überträgt das Unternehmen sicherungshalber für die Erfüllung seiner Pensionsverpflichtungen Vermögen auf einen unabhängigen und rechtlich selbstständigen Treuhänder.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)
Rahmenwerk zu RMS (Enterprise Risk Management) und IKS (internes Kontrollsystem).

Derivate/derivative Finanzinstrumente
Finanzinstrumente, deren Wert sich im Wesentlichen vom Preis und den Preisschwankungen/-erwartungen eines zugrunde liegenden Basiswerts (z. B. Aktien, Devisen, Zinspapiere) ableitet.

Eigenkapital aus nicht realisierten Gewinnen/Verlusten
Das Eigenkapital aus nicht realisierten Gewinnen/Verlusten ist eine besondere Kategorie innerhalb des Eigenkapitals. Sie enthält die in der Bilanz berücksichtigten, aber noch nicht im Ergebnis realisierten Gewinne und Verluste, insbesondere aus der Bewertung von Wertpapieren und Kurssicherungsgeschäften zum Marktwert sowie der Veränderung versicherungsmathematischer Gewinne und Verluste aus Pensionen, nach Berücksichtigung latenter Steuern.

Eigenkapitalquote
Sie gibt den Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital an.

Equity-Methode
Verfahren zur Berücksichtigung von Beteiligungsgesellschaften, die nicht auf Basis einer Vollkonsolidierung mit allen Aktiva und Passiva in den Konzernabschluss einbezogen werden und auf deren Finanz- und Geschäftspolitik ein maßgeblicher Einfluss ausgeübt wird. Hierbei wird der Beteiligungsbuchwert um die Entwicklung des anteiligen Eigenkapitals der Beteiligung fortgeschrieben. Diese Veränderung geht in der Regel in die Gewinn- und Verlustrechnung der Eigentümergesellschaft ein.

European-Medium-Term-Notes (EMTN)-Programm
Rahmenvertrag zwischen Unternehmen und Händlern von Schuldverschreibungen, der es Unternehmen ermöglicht, Wertpapiere am europäischen Kapitalmarkt zur Beschaffung von Fremdkapital innerhalb kürzester Zeit zu platzieren.

Free Cashflow
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit zuzüglich Cashflow aus Investitionstätigkeit. Der Free Cashflow verdeutlicht, wie viele finanzielle Mittel das Unternehmen im Geschäftsjahr erwirtschaftet hat.

Funktionskosten
Funktionskosten sind Umsatzkosten, Vertriebskosten und allgemeine Verwaltungskosten.

International Financial Reporting Standards (IFRS)
International gültige Rechnungslegungsnormen, die eine vergleichbare Bilanzierung und Publizität gewährleisten sollen. Sie werden von einem internationalen privatrechtlichen Gremium, dem „International Accounting Standards Board" (IASB), erstellt. Die IFRS umfassen auch die noch gültigen „International Accounting Standards" (IAS).

Marktwert
Er entspricht dem beizulegenden Zeitwert, d. h. dem Betrag, zu dem zwischen sachverständigen, vertragswilligen und voneinander unabhängigen Geschäftspartnern ein Vermögenswert getauscht oder eine Schuld beglichen werden könnte.

Nettoliquidität/-verschuldung
Die Nettoliquidität/-verschuldung ist eine finanzielle Steuerungsgröße und setzt sich aus Flüssigen Mitteln und Wertpapieren abzüglich Finanzverbindlichkeiten zusammen.

Operatives Ergebnis
Ergebnisgröße für die Berechnung des ROS und damit auch für die Beurteilung und die Steuerung der Ertragslage von Bereichen der MAN Gruppe. 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.
Operatives Ergebnis = EBIT ± Sondervorgänge + Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen

Option
Vereinbarungen, bei denen der Käufer berechtigt, aber nicht verpflichtet ist, den zugrunde liegenden Vermögensgegenstand zu einem in der Zukunft liegenden Zeitpunkt für einen vorab festgelegten Preis zu erwerben (Call-Option) oder zu veräußern (Put-Option). Hingegen ist der Verkäufer der Option zur Abgabe bzw. zum Kauf des Vermögensgegenstands verpflichtet und erhält für die Bereitstellung der Optionsrechte in der Regel eine Prämie.

Percentage of Completion Method (p.o.c.)
Bilanzierungsmethode der Umsatz- und Gewinnrealisierung nach dem Leistungsfortschritt gemäß IAS 11. Sie ist auf kundenspezifische Fertigungsaufträge anzuwenden, bei denen Gesamterlöse, Gesamtkosten und Fertigstellungsgrad zuverlässig ermittelt werden können. Ein Erfolgsbeitrag fällt bereits nach Maßgabe des Leistungsfortschritts an, auch wenn der Auftrag noch nicht vollständig fertiggestellt und mit dem Kunden abgerechnet ist.

Projected Unit Credit Method
Methode zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen gemäß IAS 19, bei der zusätzlich zu den am Stichtag rechtskräftig erworbenen Rentenbeträgen und Anwartschaften auch die künftig zu erwartenden Steigerungen von Gehältern und Renten berücksichtigt werden.

Rating
Einschätzung der Bonität eines Unternehmens, die von unabhängigen Ratingagenturen auf Basis einer genauen Unternehmensanalyse vergeben wird. Das Rating wird durch Bewertungsstufen ausgedrückt, die durch die verschiedenen Ratingagenturen unterschiedlich definiert werden.

ROCE Return on Capital Employed
Kapitalrendite, die das Operative Ergebnis ins Verhältnis zum Jahresdurchschnitt des Capital Employed setzt.

$$ROCE = \frac{Operatives\ Ergebnis}{CE}$$

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

$$ROE = \frac{Ergebnis\ vor\ Steuern}{Eigenkapital\ MAN\ Gruppe}$$

ROS
Return on Sales: die Umsatzrendite, die das Operative Ergebnis ins Verhältnis zum Umsatz setzt.

$$ROS = \frac{Operatives\ Ergebnis}{Umsatzerlöse}$$

Swap
Vereinbarung zweier Vertragsparteien über den Austausch von Zahlungsströmen über eine bestimmte Zeitspanne. Wichtige Beispiele sind Währungsswaps, bei denen auf unterschiedliche Währungen lautende Kapitalbeträge getauscht werden, und Zinsswaps, die üblicherweise den Tausch von fixen und variablen Zinszahlungen derselben Währung vorsehen.

Syndizierte Kreditlinie
Von einem Bankenkonsortium verbindlich zugesagte Kreditlinie.

WACC
Weighted Average Cost of Capital: Bezeichnung für die gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten. Für die MAN Gruppe sind sie für Steuerungszwecke langfristig festgelegt und betragen 10 % vor Steuern.

Stichwortverzeichnis

A

Abschluss der MAN SE 86
Abschreibungen 125
Akquisitionen 120
Aktie 25 ff.
Aktionärsstruktur 26
Anhang 109 ff.
Anleihe 47 f., 139 f.
Aufgegebene Geschäftsbereiche 117
Auftragsbestand 39, 166
Auftragseingang 38 f., 166, 178
Aufsichtsrat 174 ff.
Ausblick 98 ff.

B

Bereiche 68 ff.
Bericht des Aufsichtsrats 9 ff.
Beschaffung 61 f.
Beteiligungen 129
Bilanz 106
Brief an die Aktionäre 6 ff.

C

Cashflow 46 f., 102, 107, 119 ff.
Commercial Vehicles 4, 32, 34, 100 f., 165 f., 178 f.
Compliance 9 ff., 16, 19 f., 95 ff., 146
Corporate Governance 11f., 16 ff., 164
Corporate Responsibility 65 ff.

D

Desinvestitionen 36, 120 f.,
Directors' Dealings 20
Dividende 26, 42, 86, 102, 137

E

Eigenkapital 44, 48 ff., 86, 108, 133 ff.
Eigenkapitalrendite (ROE) 43 f.
Ergebnis 40 ff., 100
Ergebnisse aufgegebener Geschäftsbereiche 42, 117
Ertragsteuern 123 f.

F

Finanzbeteiligungen 110, 129
Finanzierung 47 f.
Finanzlage 45 ff.
Finanzterminkalender 188
Finanzverbindlichkeiten 139 f.
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen 132 f.
Forschung & Entwicklung 56 ff.

G

Gewinn- und Verlustrechnung 41, 104, 122 ff. 148 ff.
Glossar 184 f.

H

Highlights 30

I

Immaterielle Vermögenswerte 60, 112, 126 f.
Immobilien 60, 112, 129, 141
Investitionen 59 f., 107, 131
Investor Relations 25 ff.

K

Kapitalflussrechnung 107, 119
Kapitalkosten WACC 44
Kapitalrendite ROCE 43 f.
Kaufpreisallokation 42, 120
Kontakte V
Kursentwicklung 25
Kurzfristige Verbindlichkeiten 106, 145

L

Langfristige Finanzverbindlichkeiten 139

M
MAN Diesel & Turbo 76 ff.
MAN Latin America 72 ff.
MAN Truck & Bus 68 ff.
Mitarbeiter 63 f., 125

N
Nachhaltigkeit 65 ff.

O
Operatives Ergebnis 40 f., 100

P
Pensionen 140 ff.
Power Engineering 5, 33, 100, 165 ff., 178 f.

R
Rating 25, 48
Renk 82 ff.
Risikomanagement 9 ff., 19 ff., 88 ff., 138, 151
ROCE 43 f.
ROE 43 f.
ROS 40, 43, 100
Rücklagen 137
Rückstellungen 116, 118, 122, 140, 144

S
Sachanlagen 49 f., 112, 128 f.
Scania 11 f., 42, 49, 61, 85, 101, 129, 160
Segmentberichterstattung 165 ff.
Siebenjahresübersicht IV
Sinotruk 32, 42, 71, 85, 90, 99, 129
Sonstige betriebliche Aufwendungen 122
Sonstige betriebliche Erträge 122
Sonstige Verbindlichkeiten 145
Sonstige Vermögenswerte 133
Steuern 115 f., 123 f.
Strategie 33 ff.

U
Umsatz 39 f., 100
Umsatzrendite ROS 40, 43, 100

V
Vergütung des Aufsichtsrats 23 f., 162 ff.
Vergütung des Vorstands 21 ff., 160 ff.
Vermietete Erzeugnisse 49, 130
Vermögens- und Kapitalstruktur 49 f
Vorräte 132
Vorstand 14 f., 176 f.

W
Wertberichtigungen 122, 123, 131, 132, 151
Wertminderungen 113, 125

Z
Zinsen 122 f.
Zur Veräußerung bestimmte Vermögenswerte 117

Finanzterminkalender

Finanzterminkalender (voraussichtlich*)	
Hauptversammlung zum Geschäftsjahr 2011	20. April 2012
Bericht zum 1. Quartal 2012	3. Mai 2012
Halbjahresbericht	31. Juli 2012
Bericht zum 3. Quartal 2012	30. Oktober 2012
Bericht zum 1. Quartal 2013	2. Mai 2013
Halbjahresbericht 2013	31. Juli 2013

* Aktuelle Informationen auf der MAN-Website unter
→ www.man.eu/MAN/de/Investor_Relations/

Veröffentlichungstag Geschäftsbericht 2011
14. Februar 2012

← Siebenjahresübersicht

Impressum

Herausgeber
MAN SE
Corporate Communications
Ungererstraße 69
80805 München
www.man.eu

Investor Relations
Telefon: +49. 89. 36098-334
Fax: +49. 89. 36098-68334
investor.relations@man.eu

Corporate Communications
Telefon: +49. 89. 36098-111
Fax: +49. 89. 36098-382
presse@man.eu

Konzept und Gestaltung
HGB Hamburger Geschäftsberichte GmbH & Co. KG,
Hamburg

Bildnachweise
MAN SE
Andreas Pohlmann, München

Druck
Hartung Druck + Medien GmbH,
Hamburg

Copyright
© 2012 bei MAN SE und
HGB Hamburger Geschäftsberichte GmbH & Co. KG

MAN Konzern Siebenjahresübersicht

Mio €	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Auftragseingang	**17 145**	**15 072**	**9 860**	**14 033**	**17 818**	**16 567**	**14 338**
davon Inland	3 646	3 489	2 388	3 306	4 549	4 151	3 373
davon Ausland	13 499	11 583	7 472	10 727	13 269	12 416	10 965
Auftragseingang nach Bereichen							
MAN Truck & Bus	9 514	8 023	5 224	9 130	12 684	10 103	9 434
MAN Latin America	3 579	3 140	1 412	–	–	–	–
MAN Diesel & Turbo	3 692	3 475	2 936	4 515	4 825	4 117	3 053
Renk	456	525	294	443	439	417	314
Sonstige/Konsolidierung	–96	–91	–6	–55	–130	1 930	1 537
Umsatz	**16 472**	**14 675**	**12 026**	**14 945**	**14 063**	**13 049**	**11 379**
davon Inland	3 515	3 058	2 751	3 704	4 073	3 394	3 103
davon Ausland	12 957	11 617	9 275	11 241	9 990	9 655	8 276
Umsatz nach Bereichen							
MAN Truck & Bus	8 984	7 446	6 395	10 610	10 410	8 685	7 377
MAN Latin America	3 579	3 140	1 412	–	–	–	–
MAN Diesel & Turbo	3 610	3 766	3 796	3 870	3 286	2 709	2 360
Renk	389	403	474	527	430	356	307
Sonstige/Konsolidierung	–90	–80	–51	–62	–63	1 299	1 335
Auftragsbestand[1]	**6 640**	**7 025**	**7 422**	**10 416**	**12 335**	**11 298**	**8 496**
davon aus dem Inland	1 172	1 264	1 107	1 626	2 331	1 820	1 422
davon aus dem Ausland	5 468	5 761	6 315	8 790	10 004	9 478	7 074
Mitarbeiter inkl. Leiharbeitnehmern[1]	**52 542**	**47 669**	**47 743**	**51 321**	**50 399**	**53 715**	**51 412**
davon bei Inlandsgesellschaften	30 187	27 354	26 768	28 753	28 963	31 368	30 275
davon bei Auslandsgesellschaften	22 355	20 315	20 975	22 568	21 436	22 347	21 137
Leiharbeitnehmer[1]	**2 364**	**1 976**	**1 643**	**2 197**	**3 519**	**3 425**	**2 251**
Mitarbeiter[1]	**50 178**	**45 693**	**46 100**	**49 124**	**46 880**	**50 290**	**49 161**
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	**48 986**	**45 885**	**47 365**	**48 787**	**47 128**	**49 994**	**49 770**
Zahlen zur MAN-Aktie							
Stammaktien (in €)[1]	68,70	88,99	54,44	38,72	113,80	68,46	45,08
Stammaktien Jahreshöchstkurs (in €)	98,72	96,44	61,23	110,91	123,73	74,00	45,24
Stammaktien Jahrestiefstkurs (in €)	52,51	47,99	30,31	27,78	68,46	44,36	29,00
Stammaktien Kurs-Gewinn-Verhältnis[1,2]	14,9	16,8	–	5,0	15,7	13,6	16,4
Vorzugsaktien (in €)[1]	48,35	58,21	41,00	43,05	108,65	63,35	41,00
Vorzugsaktien Jahreshöchstkurs (in €)	69,94	62,24	49,95	110,00	117,39	69,78	41,00
Vorzugsaktien Jahrestiefstkurs (in €)	37,02	38,02	35,45	32,56	62,69	40,35	25,44
Vorzugsaktien Kurs-Gewinn-Verhältnis[1,2]	10,5	11,0	–	5,5	14,9	12,5	14,9
Dividende je Aktie (in €)	2,30	2,00	0,25	2,00	3,15	2,00	1,35
Ergebnis je Aktie nach IAS 33 (in €)[2]	4,62	5,30	–2,69	7,76	7,27	5,05	2,75
Cash Earnings je Aktie (in €)	7,49	5,46	2,52	10,43	10,52	6,40	5,90
Eigenkapital je Aktie (in €)	39,30	37,60	35,50	35,70	30,30	22,90	19,50

Hinweis zur Vergleichbarkeit:
Die Zahlen enthalten in Sonstige bis 2006 die Industriedienstleistungen.
[1] Am 31. Dezember.
[2] Für fortgeführte Bereiche.

Mio €	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Langfristige Vermögenswerte[1]	10 623	10 046	8 661	6 010	6 891	6 998	5 689
Vorräte	3 513	2 852	3 037	3 275	3 279	3 032	3 453
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte[1]	3 576	3 462	3 561	7 140	4 471	4 054	3 819
Wertpapiere und Flüssige Mittel	958	1 071	636	105	1 520	1 162	1 191
Eigenkapital	5 590	5 990	5 129	5 396	5 177	3 779	3 025
Pensionen	378	226	160	74	132	946	1 499
Langfristige und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	3 170	2 849	3 270	1 736	1 967	2 108	1 018
Erhaltene Anzahlungen	823	762	913	1 099	2 031	1 557	1 740
Übrige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	8 709	7 604	6 423	8 225	6 854	6 856	6 870
Gesamtvermögen/Gesamtkapital	**18 670**	**17 431**	**15 895**	**16 530**	**16 161**	**15 246**	**14 152**
Umsatzerlöse	**16 472**	**14 675**	**12 026**	**14 945**	**14 063**	**13 049**	**11 379**
Umsatzkosten[2]	–12 791	–11 400	–9 455	–11 243	–10 722	–10 161	–8 943
Bruttoergebnis vom Umsatz	**3 681**	**3 275**	**2 571**	**3 702**	**3 341**	**2 888**	**2 436**
Übrige Aufwendungen und Erträge[3]	–2 198	–2 240	–2 067	–1 973	–1 790	–1 783	–1 762
Operatives Ergebnis[4]	**1 483**	**1 035**	**504**	**1 729**	**1 551**	**1 105**	**674**
Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen	–109	–109	–62	–	–	–	–
Ergebnis aus Sondervorgängen	–118	357	–656	–106	183	–	–37
Zinsergebnis	–134	–158	–117	20	–55	–82	–62
Ergebnis vor Steuern	**1 122**	**1 125**	**–331**	**1 643**	**1 679**	**1 023**	**575**
Steuern	–434	–338	–53	–488	–600	–273	–160
Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche	–441	–65	126	92	146	175	57
Ergebnis nach Steuern	**247**	**722**	**–258**	**1 247**	**1 225**	**925**	**472**
Minderheitsanteile	–9	–9	–12	–14	–9	–7	–10
Entnahmen aus/Einstellung in Rücklagen	100	–419	307	–939	–753	–624	–263
Dividendensumme der MAN SE	**338**	**294**	**37**	**294**	**463**	**294**	**199**
Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen (EBITDA)	**2 360**	**1 393**	**590**	**1 947**	**2 131**	**1 433**	**972**
Abschreibungen und Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte	–1 129	–467	–804	–324	–397	–328	–335
Wertaufholungen Beteiligungen nach der Equity-Methode	25	357	–	–	–	–	–
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	**1 256**	**1 283**	**–214**	**1 623**	**1 734**	**1 105**	**637**
Investitionen und Finanzierung							
in Sachanlagen und Immat. Vermögenswerte	601	391	366	603	459	446	376
in Beteiligungen	70	5	1 937	270	259	1 214	28
Ausgaben für Forschung und Entwicklung	740	626	504	493	433	396	385
Cash Earnings	1 094	815	396	1 619	1 661	963	876
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	518	1 427	1 462	137	2 109	777	1 267
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	–637	–374	–2 584	–707	–426	–1 329	–378
Free Cashflow	–119	1 053	–1 122	–570	1 683	–552	889
Kennzahlen							
Umsatzrendite ROS (%)	9,0	7,1	4,2	11,6	11,0	8,5	5,9
ROCE (%)[5]	24,4	17,4	8,8	40,2	31,9	28,0	19,1

Hinweis zur Vergleichbarkeit:
Die Zahlen enthalten bis 2006 die Industriedienstleistungen.

[1] Ab 2009 geänderter Ausweis Forderungen aus „finance lease".

[2] 2008 Wert nach Umgliederung von – 61 Mio € (2007: – 35 Mio €) Umsatzkosten in das Ergebnis aus Sondervorgängen.

[3] Einschl. Zinsergebnis Finanzdienstleistungen.

[4] Ab 2005 Ausweis Drucksysteme und Stahlgeschäft und ab 2007 Industriedienstleistungen als aufgegebene Geschäftsbereiche.

[5] CE-Definition 2010 angepasst, Wertpapiere und Flüssige Mittel zusätzlich als Abzugskapital berücksichtigt (2009 vergleichbar angepasst).

MAN SE Geschäftsbericht 2011

MAN SE
Ungererstraße 69
80805 München
Telefon +49. 89. 36098-0
Fax +49. 89. 36098-250
www.man.eu