

# B S E F S R

GESCHÄFTSBERICHT 2015

# S E I N

Engineering the Future – since 1758.

**MAN SE**





„What separates the best from the rest?“ Das ist die entscheidende Frage, wenn man sich im Wettbewerb behaupten will. Was können wir verbessern? Wie kommen wir zurück in die Erfolgsspur? MAN hat sich in den Jahren seines Bestehens nie mit dem Erreichten zufriedengegeben. Wir arbeiten hart an Effizienz, Qualität und Zuverlässigkeit unserer Produkte. Dabei scheuen wir keine Veränderungen. Wir suchen immer nach besseren Technologien und neuen Ideen. So wurde MAN zum erfolgreichen Unternehmen, vertrauensvollen Partner und stetigen Innovationstreiber. Das ist für uns Haltung, Anspruch und Antrieb:

**BESSER  
SEIN**



# BESSER SEIN

1



## INNOVATIVER

300 Meter unter der Meeresoberfläche liegt im norwegischen Nordmeer ein MAN-Produkt, das die Öl- und Gasindustrie revolutionieren könnte.

2



## STÄRKER

Kraftvolle Gasmotoren, gigantische Getriebe, neue Märkte in Indien: MAN Diesel & Turbo stärkt seine Position im Markt.

6



## VERLÄSSLICHER

Das Vertrauen der Kunden ist die Basis für den Erfolg von MAN – und das schon seit 100 Jahren. Vier Kunden berichten über eine ganz besondere Beziehung.

8

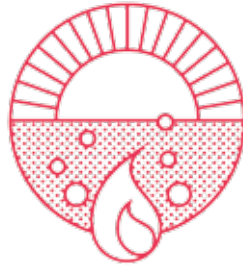


## EFFIZIENTER

Ein CO<sub>2</sub>-neutrales Werk in Südafrika, umweltfreundliche Motoren für Argentinien, Platz 1 im deutschen TÜV-Report: globale Effizienz bei MAN Truck & Bus

14

# INNOVATIVER



# NEUE HORIZONTE

**Das Öl- und Gasunternehmen Statoil betreibt seit September 2015 die weltweit erste Gasverdichterstation zur Unterwasserförderung auf dem Grund der Norwegischen See. Die Kompressionstechnologie für das revolutionäre Projekt hat MAN Diesel & Turbo entwickelt.**

Februar 2016, rund 200 Kilometer vor der Küste Norwegens: Die See ist ruhig und grau, Wolken hängen tief am Horizont. Auf der Ölplattform mit dem Namen Åsgard B gehen Arbeiter in orangefarbenen Anzügen routiniert ihrer Arbeit nach. Das Unternehmen Statoil fördert hier täglich rund 25 Millionen Normkubikmeter Erdgas. Auf der Plattform sorgen hochspezialisierte Prozessanlagen für die Aufbereitung des geförderten Rohstoffes. Doch die eigentliche Höchstleistung findet nicht auf der Plattform, sondern rund 50 Kilometer entfernt in 300 Metern Tiefe statt. In einer Unterwasser-Verdichterstation, so groß wie ein ganzes Fußballfeld.

Zur gleichen Zeit im mehr als 2 000 Kilometer entfernten Zürich: Mitten im hippen Szeneviertel Kreis 5 steht Patrik Meli in seinem Büro, das minimalistischer nicht sein könnte. Kein Pa-

pier auf dem Schreibtisch, drei abstrakte Bilder in Reih und Glied an der Wand. Auf dem kreisrunden Meetingtisch steht ein kleines quietschgelbes Legomodell. Passt eigentlich nicht zu seinem Stil, aber in diesem Fall macht Meli eine Ausnahme – das Modell ist eine Miniversion der Unterwasser-Verdichterstation von Statoil. Dessen Herzstück, den Verdichter, hat Meli als Projektdirektor mitentwickelt. „Ein besonderes Projekt“, sagt Meli rückblickend, denn die Ingenieure von MAN Diesel & Turbo wagten sich mit dem Unterwasserkompressor auf völliges Neuland. „Wir wollten uns neue Märkte erschließen – dafür mussten wir ungewohntes Terrain betreten“, erzählt Meli und meint damit den Meeresgrund. Denn die Offshore-Industrie steht seit Jahren vor dem Problem, dass Gasblasen mit konventionellen Fördertechniken nicht vollständig ausgeschöpft werden können, weil der Druck mit ab-



Oben: Neue Wege zu gehen und ungewöhnliche Lösungen zu finden, ist Alltag für Patrik Meli von MAN Diesel & Turbo.

Links: so groß wie ein Fußballfeld – die Grundstruktur der Unterwasser-Verdichterstation auf dem Weg zur Installation am Meeresgrund



Spezialisten für nicht alltägliche Aufgaben:  
Patrik Meli (zweiter von links) und sein  
Züricher Team

nehmendem Vorkommen immer mehr nachlässt. Durch den geringen Druck und die damit einhergehende instabile Strömung in der Unterwasserpipeline können Schäden an den Prozessanlagen und Gefahren für den Betrieb entstehen. Aus diesem Grund muss die Förderung in der Regel eingestellt werden, wenn der Druck einen bestimmten Wert unterschreitet.

„Genau hier setzen wir mit unserem Unterwasserkompressor an“, sagt Patrik Melis Kollege Markus Dettwyler, technischer Leiter des Åsgard-Projekts. „Der Verdichter sorgt in Bohrloch-Nähe dafür, dass der Druck in der Pipeline wieder angehoben wird. Dadurch wird der Zustand der Strömungsinstabilität hinausgezögert und der Betreiber kann sein Feld länger nutzen.“ Zudem können durch die Druckanhebung höhere Förderraten erzielt werden. Im Falle von Statoil bedeutet das: Durch den Einsatz der Technologie können rund 300 Millionen Barrel Öl-Einheiten zusätzlich gefördert werden. „Es kommt hinzu, dass eine Plattform zu bauen, teuer ist“, erklärt Meli. „Verlegt man die Anlage direkt auf den Meeresgrund, spart das Kosten.“

Doch die speziellen Bedingungen unter Wasser verlangen nach innovativen Lösungen. Wie beugt man Korrosion vor? Wie konstruiert man eine Maschine mit möglichst geringem Wartungsaufwand? Wie garantiert man ein absolut dichtes Kompressorgehäuse? Mit der Technologie der hermetisch gekapselten Kompressoren vom Typ HOFIM (High-Speed Oil-Free with Integrated Motor), die zum Beispiel in der Gasspeicherung eingesetzt werden, hatte MAN Diesel & Turbo bereits den passenden Grundstein für das Subsea-Projekt gelegt. Die elektrisch angetriebenen, magnetgelagerten Kompressoren funktionieren ohne das komplexe Zusammenspiel von Schmieröl- und Trockengasdichtungssystem, Getrieben und Kupplungen, sind also weniger stör anfällig und durch die Kapselung absolut dicht. Doch die Gefahr der Kor-

rosion im Inneren der Maschine blieb weiterhin bestehen. „Sobald Reste an Feuchtigkeit, Schwefelwasserstoff und Kohlenstoffdioxid im Spiel sind, wie es beim Fördern unter Wasser der Fall ist, kann es zu Korrosion kommen“, erklärt Meli. „Wir mussten die bestehende Maschine also weiterentwickeln, mit dem Ziel, sie so robust wie möglich zu machen.“ Aus dem ursprünglich eingesetzten Motorrotor aus vielen kleinen Scheiben wurde zum Beispiel ein massiver, aus einem einzigen Stück Stahl geschmiedeter „Solidrotor“. Den Blick auf maximale Zuverlässigkeit gerichtet, setzten die Ingenieure außerdem ein eher konservatives Maschinenlayout mit niedrigen Drehzahlen an. „Dem Kunden ging es nicht unbedingt darum, die beste Performance zu bekommen, sondern die bestmögliche Maschinenverfügbarkeit“, erzählt Philipp Frankenstein, der als Projektmanager die direkte Schnittstelle zu Statoil war.

Um maximale Verfügbarkeit garantieren zu können, bedurfte es zunächst jahrelanger Tests. Ab 2008 wurde der Kompressor zum Beispiel in einem speziell für diesen Zweck von Statoil gebauten Wasserbassin auf dem Gelände des Statoil-Forschungslabors in Karstø, Norwegen, erprobt. „Dort haben wir die Maschine sozusagen unter Realbedingungen gefahren, das heißt, unter Wasser und mit Eingabe von Flüssigkeit in den Gasstrom“, erklärt Karl Böhle, der als Resident Engineer für MAN Diesel & Turbo während der Tests vor Ort war. „Der Betrieb unter Wasser bedeutet vor allem andere thermische Randbedingungen für die Maschine“, erklärt Böhle. „Die kann man nicht simulieren, deshalb war die Durchführung der Tests so aufwändig.“

Genau genommen war für die Schweizer Ingenieure aber nicht nur der Einsatz von Kompressoren unter Wasser Neuland. Außergewöhnlich ist auch, dass MAN Diesel & Turbo nicht nur den Verdichter, sondern auch den dazugehörigen Elektromotor selbst entwickelt hat. „Dass ein Maschinenbauer in die Elektro-



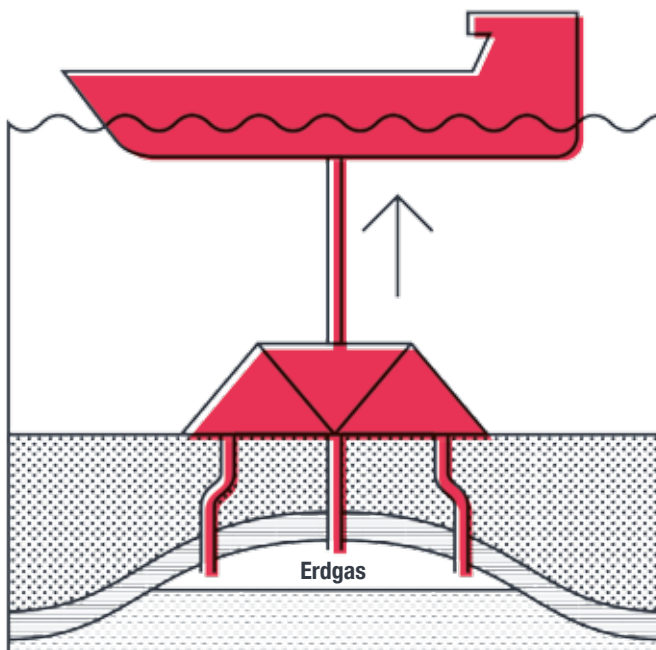
Hermetisch gekapselt und absolut zuverlässig; der HOFIM-Kompressor von MAN Diesel & Turbo für den Unterwassereinsatz



Rund 300 Meter unter dem Meeresspiegel: das Kompressor-Modul am Grund der Norwegischen See

### Fördern unter Wasser

Die Technologie ist hochkomplex, hat aber einen unschlagbaren Vorteil: In der Regel muss der Betrieb eines Gasfeldes bei abnehmendem Vorkommen ab einem gewissen Punkt eingestellt werden, weil der Druck in der Pipeline zu gering ist. Durch die Verdichtung am Meeresgrund kann noch jahrelang weitergefördert werden.



technik einsteigt, das ist schon verrückt“, sagt Patrik Meli und lacht. „Strom ist ja nicht anfassbar, das ist dem Maschinenbauer eigentlich unheimlich.“ Doch das Elektrotechnikunternehmen, mit dem das Projektteam zunächst für die Entwicklung von Pipeline- und Gasspeicherkompressoren zusammengearbeitet hatte, wollte den Weg auf den Meeresgrund nicht mitgehen. „Dort hat man das Potenzial nicht gesehen – aber wir hatten eine Vision, wir glaubten an die Technologie und wir wollten vor allem in neue Märkte“, sagt Meli. „Also haben wir, mit Unterstützung eines Subunternehmers aus dem Elektrobereich, selbst einen Motor entwickelt.“ Das war 2004. Die Rechnung ist aufgegangen. In der Ausschreibung um den Auftrag 2007 ließen die Züricher die Konkurrenz hinter sich. Seit September 2015 ist die Kompressoranlage in Betrieb. Und der Kunde ist zufrieden. „Die Maschine macht exakt das, was sie machen soll“, sagt Meli fast schon ein bisschen schwärmerisch, „sie läuft und läuft und läuft.“

Um die Entwicklung der nächsten Generation solcher Subsea-Anlagen voranzutreiben, hat MAN Diesel & Turbo nun mit dem norwegischen Unternehmen Aker Solutions, das als Generalunternehmen die übrigen Bestandteile für die Statoil-Station wie Pumpen und Separatoren bereitstellte, eine langfristige Partnerschaft vereinbart. Ziel der Kooperation ist es, die Einheiten noch kleiner, leichter und kostengünstiger zu machen. So könnte die Technologie auch bei kleineren Öl- und Gasfeldern rentabel eingesetzt werden.

Patrik Meli sitzt wieder in seinem Büro. Er dreht das Legomodell langsam in den Händen. „Zukünftig soll die komplette Anlage nur noch halb so groß sein“, sagt er. Eine neue Herausforderung für die Züricher Ingenieure. Und eine Perspektive für die Betreiber kleiner Gasfelder, in denen langsam der Druck in den Pipelines nachlässt.

# STÄRKER



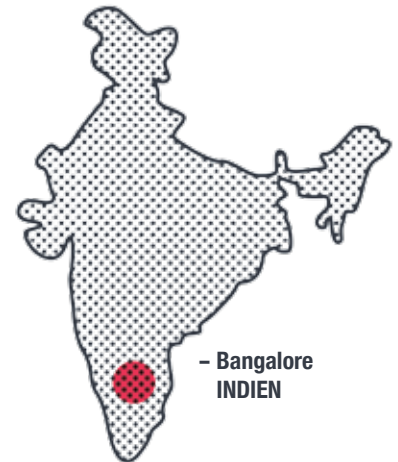
## HIGHLIGHTS 2015 POWER ENGINEERING

# MAN DIESEL & TURBO ÜBERNIMMT MAXWATT

Die Fusion mit dem Spezialisten für Dampfturbinen stärkt die Position von MAN auf dem indischen Energietechnikmarkt.

Erste Produktionsstätte für Turbomaschinen von MAN in Indien: Mit der Übernahme von MaxWatt Turbines Pvt. Ltd., einem Spezialisten für die Konstruktion, Produktion und Wartung von Dampfturbinen, bekommt MAN Diesel & Turbo einen Standort in der indischen Industriemetropole Bangalore. Von hier aus soll das Turbomaschinengeschäft in der Region weiter ausgebaut werden. „MaxWatt ist ein etablierter Player auf dem indischen und asiatischen Markt für Energietechnik und dabei auf das untere Leistungssegment fokussiert“, sagt Dr. Uwe Lauber, CEO

der MAN Diesel & Turbo SE. „Mit dieser Übernahme erweitern wir unser Portfolio und ergänzen unsere bestehende High-End-Produktpalette um Dampfturbinen für zahlreiche Standard-Anwendungen.“



## NEUE GAS- MOTOREN- REIHE

MAN Diesel & Turbo präsentiert neue, leistungsstarke Gasmotoren mit zweistufiger Turboaufladung. Die bringt Kraftwerksbetreibern maßgebliche Vorteile.

Auf der Fachmesse Power-Gen Europe im Frühjahr 2015 stellt MAN Diesel & Turbo in Amsterdam zwei neue Versionen seiner Gasmotoren mit zweistufiger Turboaufladung vor. „Die zweistufigen Varianten bieten zusätzliche Leistung, ein weiteres Plus an Effizienz und eine höhere Leistungsdichte, die wiederum eine kompaktere Anlagenbauweise ermöglicht“, so Tilman Tütken, Vice President bei MAN Diesel & Turbo und Vertriebsleiter für Europa im Kraftwerksbereich des Unternehmens. Mit 20,7 Megawatt und einem mechanischen Wirkungsgrad von über 50 Prozent ist der neue Gasmotor 18V51/60G TS der derzeit leistungsstärkste auf dem Markt.

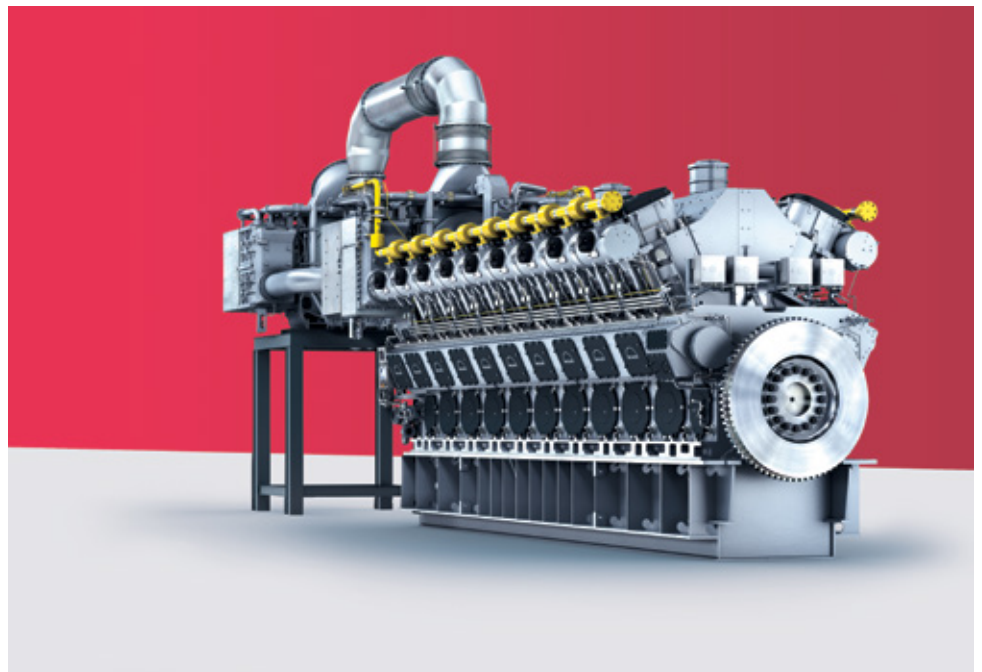
Zweistufig aufgeladener  
Gasmotor  
18V51/60G TS von MAN

Wirkungsgrad  
über

# 50 %

# 20,7

Megawatt Leistung



Knapp fünf Meter hoch und 13 Meter lang: der Gasmotor 18V51/60G TS

# EFFIZIENZPAKET FÜR ODFJELL TANKER

Norwegisches Chemietransportunternehmen setzt auf kraftstoffsparendes Antrieb-Upgrade von MAN Diesel & Turbo.

Mehr als

# 20 %

weniger  
Treibstoffverbrauch

Insgesamt 19 Schiffe der Odfjell SE erhalten von MAN Diesel & Turbo ein Umrüstungspaket zur Effizienzsteigerung. Das Ziel: Kraftstoff einsparen und Emissionen verringern. Die Pakete umfassen verschiedene technische Upgrades – unter anderem verstellbare Propellerschaufeln im hocheffizienten Kappel-Design.

Nachdem 2015 zunächst Umrüstungspakete für elf Schiffe mit einer Tragfähigkeit von 37 000 DWT (Dead Weight Tons) geordert waren, wurde die Effizienzsteigerung der umgerüsteten Schiffe in ausführli-

chen Tests überprüft. Das Ergebnis: Mehr als 20 Prozent weniger Treibstoffverbrauch. „Das ist wirklich eine großartige Leistung und von großer Bedeutung für unser Unternehmen“, sagt Knut Erik Fredriksen, VP Technology Management bei der Odfjell SE. Basierend auf den guten Ergebnissen orderte Odfjell danach Upgrades für acht weitere Schiffe mit 40 000 DWT.

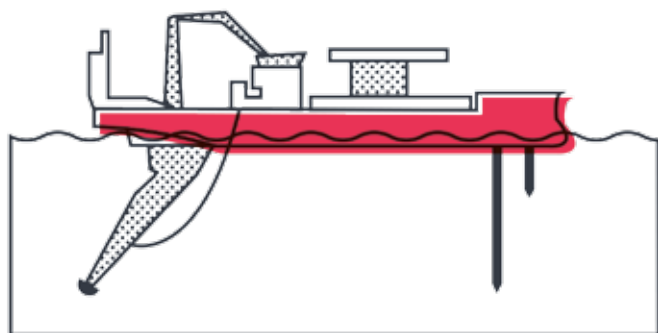
Das Unternehmen mit Sitz in Bergen, Norwegen, das sich auf den Transport von flüssigen Chemikalien, Speiseölen und weiteren Produkten spezialisiert hat, wird durch die Maßnahmen im Greenhouse Gas Emissions Rating der Agentur RightShip von Klasse D+ auf A+ hochgestuft. Das ist die beste Emissionsklasse, die erreicht werden kann. Damit gehört die Tankerflotte von Odfjell zu den energieeffizientesten und umweltfreundlichsten weltweit. Bis 2017 sollen alle 19 Tanker mit dem Upgradepaket aufgerüstet sein.



Neuer Propeller im Kappel-Design

## 290-TONNENGETRIEBE FÜR SPEZIALSCHIFF

Renk und MAN Diesel & Turbo liefern Getriebe und Motoren für weltgrößten Schneidkopfsaugbagger.



Schneidkopfsaugbagger für Baggerarbeiten am Meeresgrund

Das luxemburgische Wasser- und Tiefbauunternehmen Jan de Nul Group betreibt die modernste Seebaggerflotte der Welt. Die Spezialschiffe des Familienunternehmens werden für das Ausbaggern von Häfen oder Flussmündungen oder auch zur Landgewinnung eingesetzt. Für den Schneidkopfsaugbagger „JDN8069“, der sich derzeit noch im Bau befindet, liefert Renk drei Übersetzungsgetriebe sowie weitere Getriebe für den Schneidkopfantrieb und die Pumpsysteme direkt an den Reeder. Das Getriebe für den Schneidkopf wiegt 290 Tonnen und ist damit das größte und schwerste Getriebe, das jemals für einen Schwimmbagger gebaut wurde. MAN Diesel & Turbo liefert drei MAN-Motoren mit insgesamt 38,4 Megawatt Leistung. Die an Bord erzeugte Gesamtleistung, die vor allem für die Pumpprozesse und Schneidarbeiten in Meerestiefen von bis zu 45 Metern benötigt wird, beträgt 41 Megawatt.

# VERLÄSSLICHER



# EFFIZIENT VON ANFANG AN

**Vor 100 Jahren stieg MAN in den Nutzfahrzeugbau ein. Seitdem sorgt das Unternehmen mit beständiger Innovationskraft für effiziente Transport-Technologien. Und hat dabei eines nie aus den Augen verloren: die Bedürfnisse der Kunden. Viele von ihnen sind mit MAN deshalb schon seit Generationen verbunden.**

Brauereien, Feuerwehren, Mühlen, Holztransporteure – die ersten Kunden der 1915 gegründeten Firma „Lastwagenwerke M.A.N.- Saurer“ stammten aus Branchen, in denen Kraft gefragt und Zuverlässigkeit unverzichtbar war. 100 Jahre später haben sich viele Kundenbedürfnisse geändert, manches ist weggefallen, neue Herausforderungen sind hinzugekommen. Effizienz – in den letzten Jahren zum zentralen Faktor in der Nutzfahrzeugbranche geworden – lag MAN von Anfang an am Herzen. 1932, acht Jahre nachdem MAN den weltweit ersten Diesel-Lkw mit Direkteinspritzung entwickelt hatte, machte sich ein 140 PS starker Lastwagen vom Nürnberger MAN-Werksgelände zu einer 6 500 Kilometer langen Testfahrt quer durch Deutschland auf. Nach 60 Tagen stand das Ergebnis fest: Der stärkste Diesel-Lastwagen der Welt verbrauchte rund vier- bis fünfmal weniger Sprit als ein Benziner.

Seither treibt MAN unermüdlich, mit Leidenschaft und Pioniergeist, technische Entwicklungen voran – immer angepasst an die aktuellen Bedürfnisse der Kunden. Vom ersten Lkw-Turbolader 1951, der zu einer 35-prozentigen Leistungssteigerung führte, über den ersten Bus in Modular-Bauweise im Jahr 1961, bis zur Common-Rail-Einspritztechnologie in 2002. Zahlreiche Innovationen haben nicht nur die eigenen Produkte revolutioniert, sondern die Geschichte des gesamten Nutzfahrzeugbaus beeinflusst.

Für den dauerhaften Erfolg von MAN ist aber vor allem eines wichtig: Zuverlässigkeit. Wer auf langlebige Produkte vertrauen kann, auf prompte Hilfe bei jedem Anliegen und auf zuverlässigen Service, der wird zum treuen Kunden. Und davon hat MAN viele. Lesen Sie auf den folgenden Seiten, was langjährige Kunden an MAN besonders schätzen und warum sie sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen.



» Bei MAN stimmt einfach alles.  
Wer höchste Zuverlässigkeit  
und die beste Technologie will,  
ist hier richtig. «

**Mario Mesaroš**  
**RALU Logistika,**  
**Kroatien**

Seit der Firmengründung 1990 setzt das kroatische Tiefkühltransportunternehmen RALU Logistika auf MAN. Vorstandsmitglied Mario Mesaroš führt die Tradition fort.



**MAN TGX**

Spezialist für den Fernverkehr: Der TGX bietet Dynamik und Komfort auf höchstem Niveau. Innovative Sicherheitssysteme sorgen für optimalen Schutz.



**Johannes Hietz  
Hietz Reisen,  
Österreich**

1973 fuhr die Großmutter von Johannes Hietz in einem schicken weißen Bus mit MAN-Motor zur Busausstellung nach Nizza und gewann den ersten Preis. Heute führt ihr Enkel das Familienunternehmen und ist MAN immer noch treu. Für 2016 ist bereits ein neuer Cityliner bestellt. Der Fuhrpark besteht dann ausschließlich aus MAN- und NEOPLAN-Fahrzeugen.



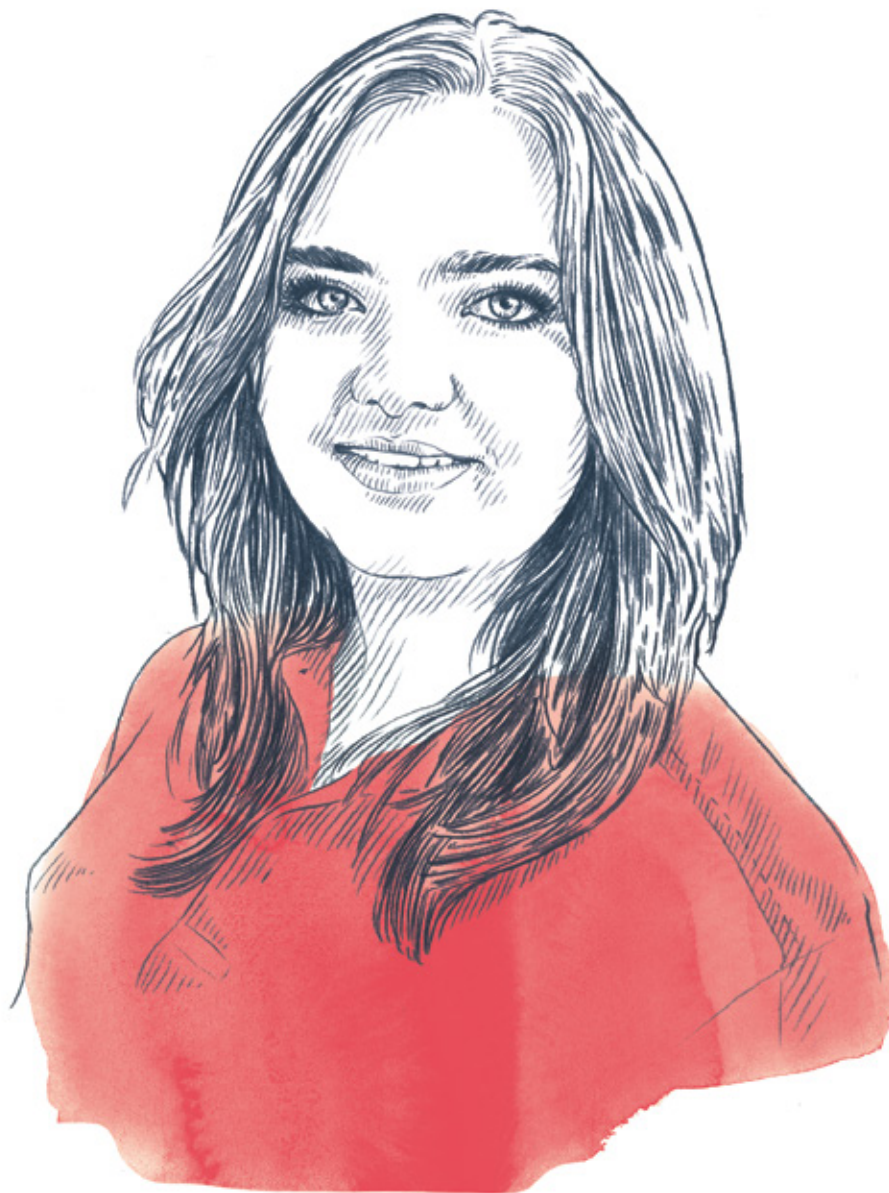
**MAN Lion's Coach**

Der Reisebus für Genießer: Starke Motoren, maximale Sicherheit und eine vorbildliche Umweltbilanz zeichnen den Lion's Coach aus. Kunden schätzen außerdem den hohen Komfort und das großzügige Platzangebot.



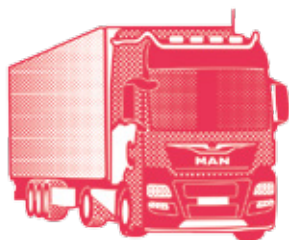
» Wir schätzen die persönliche Betreuung bei MAN. Da ist jeder Kunde wichtig, egal ob groß oder klein. «

» Ein Fahrzeug ist immer nur so gut, wie die Werkstatt, die dahinter steckt. Deshalb arbeiten wir seit Generationen mit MAN. «



**Tanja Häßler**  
**Spedition Häßler, Deutschland**

Das Familienunternehmen Spedition Anton Häßler vertraut auf MAN-Lkw, seit die Juniorchefin denken kann. Den ersten kaufte ihr Großvater Ende der 70er Jahre. Für 2016 sind bereits weitere Neubestellungen geplant.



**MAN TGX D38 „100 Years Edition“**

Der Jahrhundert-Truck mit exklusiven Features: Das Sondermodell zum Jubiläum „100 Jahre Lkw und Busse von MAN“ mit 520 PS oder 560 PS bringt Power auf die Straße und fällt auf – mit seinen hochglanzpolierten Front- und Seitenbügeln aus Edelstahl, der LED-Akzentbeleuchtung und den Löwen auf den Fahrzeugtüren.



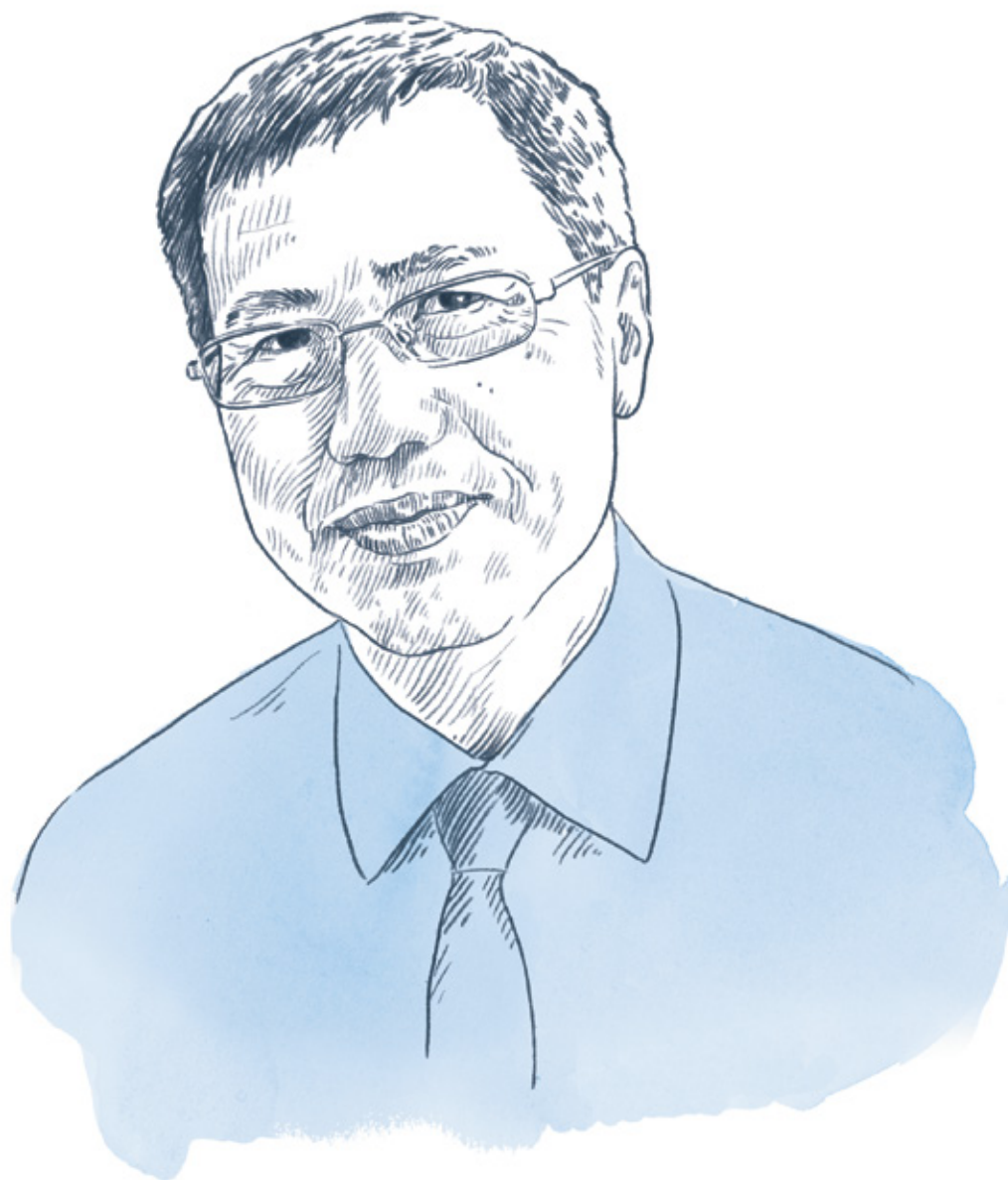
**Madison Tang**  
**Suez Environment,**  
**Hongkong**

Das Umweltdienst-Unternehmen SITA Waste Service Limited, Teil der Suez Environment Gruppe, sorgt dafür, dass Hongkong und Macau sauber bleiben. Die Fahrzeuge, die pro Jahr rund 400 000 Tonnen Müll sammeln, transportieren und entsorgen, müssen hohe Umweltstandards erfüllen, sagt Tang, Vizedirektor der Niederlassung Hongkong. Seit 2005 arbeitet SITA mit MAN.



**MAN TGS**

Kraftpaket im Kommunalverkehr: Der TGS kombiniert hohe Nutzlast mit optimaler Wendigkeit. Eine rasche Ladebereitschaft, schnelleres Lösen der Bremse und Schaltelemente für zuverlässiges Sichern vervollständigen das Paket.



» **Emissionsarm und immer an aktuelle Umweltstandards angepasst – für sauberen Stadtverkehr ist MAN ein verlässlicher Partner.** «



# 100 JAHRE LKW UND BUSSE VON MAN

Der MAN Konzern blickt auf eine über 250-jährige Geschichte zurück. Mit dem Eintrag der Firma „Lastwagenwerke M.A.N.-Saurer“ ins Handelsregister der Stadt Nürnberg begann im Jahr 1915 der Nutzfahrzeugbau bei MAN – bis heute eine Erfolgsgeschichte. Ein Überblick über einige wichtige Meilensteine.

1915

MAN baut in Kooperation mit der Firma Saurer die ersten Lkw und Busse in Lindau. Ein Jahr später zieht die Fertigung in das MAN-Werk Nürnberg.



1924

Vorstellung des ersten Fahrzeugmotors mit Diesel-Direkteinspritzung, von MAN entwickelt. Das begründet den Siegeszug des Dieselmotors im Lkw – bis heute.



1951

Der erste deutsche Lkw-Motor mit Abgas-turboaufladung kommt von MAN und erzielt eine 35-prozentige Leistungssteigerung gegenüber den herkömmlichen Lastwagen-Motoren.



1971

MAN übernimmt die Büssing-Automobilwerke. Der Löwe von Büssing wird in das Logo übernommen und ziert seither den Kühlergrill aller Nutzfahrzeuge von MAN.



2000

Die Präsentation der Trucknology Generation A (TGA) setzt den Startpunkt einer großen Produkt-offensive. Aus dem TGA werden 2007 in der schweren Lkw-Reihe die Modelle MAN TGS und TGX.

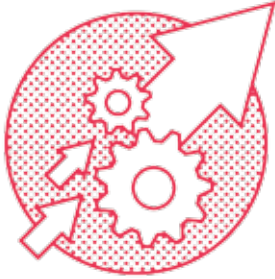


2015

Der Stadtlinien-Bus Lion's City GL CNG wird zum „Bus of the Year“ gekürt. Mit Biogas oder E-Gas betankt, kann der Gelenkbus annähernd CO<sub>2</sub>-neutral betrieben werden.



## EFFIZIENTER

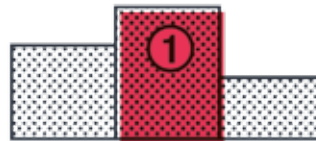


### HIGHLIGHTS 2015 COMMERCIAL VEHICLES

# ZUVERLÄSSIGSTER LKW-HERSTELLER

Trucks von MAN sind überdurchschnittlich mangelfrei. Beim TÜV-Report lassen sie die Konkurrenz erneut hinter sich.

Über alle getesteten Jahrgänge hinweg: Lkw von MAN gewinnen im vierten Jahr in Folge beim TÜV-Report Nutzfahrzeuge mit der geringsten Mängelquote. Beim Anteil der mangelfreien, ein Jahr alten Fahrzeuge verbessert sich MAN mit aktuellen 85,9 Prozent sogar noch einmal. Das freut die Kunden: Mit Fahrzeugen, die ohne Beanstandung durch die Hauptuntersuchung kommen, sparen sie bares Geld.



**Viermal in  
Folge die  
Nummer 1**

2012  
2013  
2014  
**2015**

## EURO 5-FAHR- ZEUGE FÜR ARGENTINIEN

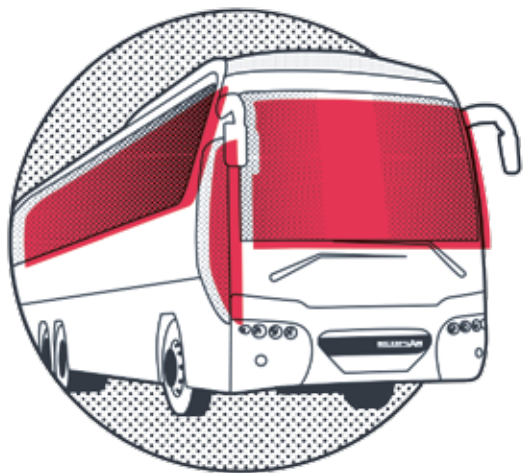
**MAN Latin America führt D08-Motoren  
im argentinischen Markt ein.**

Ab Januar 2016 haben argentinische Kunden erstmals die Gelegenheit, Euro-5-Modelle der Trucks Delivery, Worker und Constellation aus der ADVANTECH-Reihe sowie des Volksbusses zu ordern. Neben zahlreichen Innovationen liegt der wesentliche Vorteil der neuen Fahrzeuge in der Ausstattung mit MAN D08-Motoren. Die in Brasilien entwickelten Antriebsmaschinen punkten mit geringem Kraftstoffverbrauch sowie exzellenten Leistungen auch bei niedrigen Drehzahlen. Um die lokalen Abgasnormen einzuhalten, können Kunden zwischen SCR-Katalysatoren (Selective Catalyst Reduction) und Abgasrückführungs-System (AGR) wählen. MAN Latin America ist mit dem AGR-System der erste Anbieter in Argentinien, der ohne die Verwendung der Harnstofflösung AdBlue auskommt. Durch den Verzicht auf einen zusätzlichen Tank werden beim Aufbau Raum und Gewicht eingespart.

**Niedrige Stick-  
oxid-Emissionen  
durch Abgasrück-  
führungs-raten  
von > 30 %**



Niedrige Emissionen, geringes Geräuschniveau, längere Wartungsintervalle:  
die MAN D08-Motoren



## ZWEI PREISE, HUNDERT AUFTRÄGE

Auf der Messe Busworld weckt MAN Truck & Bus großes Kaufinteresse und zieht eine positive Bilanz.

Busse von MAN sind ausgezeichnet unterwegs – das belegen zwei Preise, mit denen MAN auf der weltgrößten Busmesse in Kortrijk, Belgien, ausgezeichnet wird: der IBC Comfort Award 2015 für den Komfort des NEOPLAN Tourliner und der ECW Award für Komfort und Ergonomie des MAN Lion's Coach C. Zu den Highlights auf dem MAN-Messestand zählt der MAN Lion's Intercity, der erstmals auf einer Messe präsentiert wird. MAN sichert sich mehrere Aufträge – vor allem aus den Märkten Belgien, Frankreich, Deutschland und aus Middle East sowie Asien. Insgesamt werden mehr als 100 Fahrzeuge verkauft.

Der NEOPLAN Tourliner gewinnt den IBC Comfort Award 2015.

## CO<sub>2</sub>-FREIES WERK IN SÜDAFRIKA

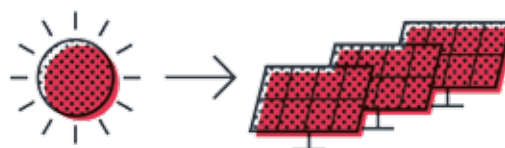


Im Werk in Pinetown fertigt MAN Lkw und Bus-Chassis.

Der Strom vom Dach, das Wasser aus der Recyclinganlage: In Pinetown betreibt MAN das erste klimaneutrale Werk im Produktionsnetzwerk weltweit.

MAN geht einen weiteren großen Schritt in der Umsetzung seiner Klimastrategie und stellt im südafrikanischen Pinetown das Nutzfahrzeugwerk von MAN Truck & Bus komplett auf regenerative Energieversorgung um. Dazu wird auf den Dächern der Produktionshallen auf insgesamt 6 300 Quadratmetern eine riesige Photovoltaikanlage installiert. Sie kann im Jahr rund 810 000 Kilowattstunden Strom erzeugen. Das ist mehr, als der Standort benötigt – überschüssige Energie wird ins lokale Stromnetz eingespeist. Die Kosten von knapp 730 000 Euro sollen sich bereits in sechs bis sieben Jahren amortisieren.

**Solarenergie satt: Mit über 300 Sonnentagen im Jahr in Pinetown kann die Photovoltaikanlage auf dem Dach des MAN-Werks rund 810 000 Kilowattstunden Strom erzeugen.**



Vor Montage der Solaranlage sind die Hallendächer grundlegend modernisiert worden. Oberlichter lassen seitdem viel Tageslicht in die Halle. Herkömmliche Neonröhren wurden durch energiesparende ersetzt.

Eine moderne Isolierung sorgt dafür, dass die Klimaanlage möglichst wenig Energie verbrauchen. Zudem wurden Regensammelbehälter montiert, um die Fahrzeug-Waschanlage des Standorts umweltfreundlich zu betreiben. Regen- und Abwasser werden aufgefangen, gereinigt und wiederverwendet. Auch der neue Kompressor, der die Maschinen im Werk betreibt, trägt zur positiven Klimabilanz bei: Da er nicht dauernd auf Hochtouren läuft, sondern lediglich das von der Werksausstattung benötigte Luftvolumen produziert, spart er gegenüber seinem Vorgänger zwischen 30 und 35 Prozent Strom ein.



**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.**

# II MAN AUF EINEN BLICK

2015

14,4

Mrd € Auftragseingang

**AUFTRAGSEINGANG  
UM 6 % NIEDRIGER**

[2014: 15,3 Mrd €]

13,7

Mrd € Umsatz

**UMSATZ UM 4 %  
RÜCKLÄUFIG**

[2014: 14,3 Mrd €]

92

Mio € Operatives Ergebnis

**OPERATIVES ERGEBNIS  
DURCH RESTRUKTURIERUNGS-  
AUFWENDUNGEN UND  
BRASIL IEN BELASTET**

[2014: 384 Mio €]

0,7

Operative Rendite in %

**OPERATIVE RENDITE  
STARK GESUNKEN**

[2014: 2,7 %]

0,5

Mrd € Netto-Cashflow

**POSITIVER  
NETTO-CASHFLOW**

[2014: -0,8 Mrd €]

**Konzern-Kennzahlen (IFRS)**

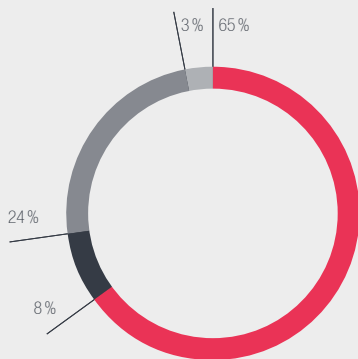
	2015	2014	Veränderung in %
<b>Auftragseingang</b>	<b>14 381</b>	<b>15 332</b>	<b>-6</b>
Inland	3 486	3 267	7
Ausland	10 895	12 066	-10
<b>Umsatz</b>	<b>13 702</b>	<b>14 286</b>	<b>-4</b>
Inland	3 252	2 906	12
Ausland	10 449	11 380	-8
<b>Auftragsbestand<sup>1</sup></b>	<b>6 037</b>	<b>6 244</b>	<b>-3</b>
<b>Belegschaft (Anzahl)<sup>1</sup></b>	<b>55 030</b>	<b>55 903</b>	<b>-2</b>
<b>GuV</b>			
			Veränderung in Mio €
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen <sup>2</sup>	277	384	-107
Sondereinflüsse <sup>2</sup>	-185	-	-185
Operatives Ergebnis	92	384	-292
Operative Rendite in %	0,7	2,7	-2,0
Ergebnis vor Steuern der fortgeführten Bereiche (EBT)	95	242	-147
Ergebnis nach Steuern	150	267	-118
<b>Bilanz</b>			
Bilanzsumme <sup>1</sup>	18 110	17 538	572
Eigenkapital <sup>1</sup>	5 565	5 485	80
Eigenkapitalquote in %	30,7	31,3	-0,5
Nettoverschuldung <sup>1</sup>	-1 311	-1 360	49
Flüssige Mittel <sup>1</sup>	779	525	253
<b>Cashflow</b>			
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	1 162	-695	1 857
Cashflow aus der Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-667	-154	-513
Netto-Cashflow	495	-849	1 345
<b>Aktie</b>			
Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche in €	1,02	0,88	0,14
Jährliche Barausgleichszahlung/Garantiedividende je Aktie (in €) <sup>3</sup>	3,07	3,07	-

<sup>1</sup> Stichtagswert am 31. Dezember 2015 im Vergleich zum 31. Dezember 2014.

<sup>2</sup> Sondereinflüsse beinhalten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 185 Mio € bei MAN Truck & Bus.

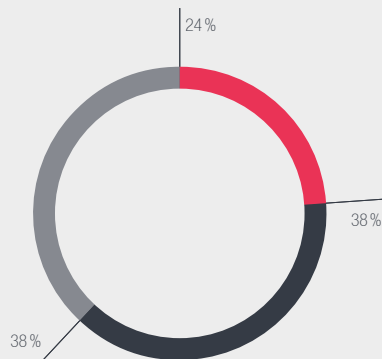
<sup>3</sup> Aufgrund des BGAV schüttet die MAN SE ab dem Geschäftsjahr 2014 keine Dividende mehr aus. Stattdessen verpflichtet sich die VW Truck & Bus GmbH, den außenstehenden Aktionären der MAN SE ab dem Geschäftsjahr 2014 für die Dauer des BGAV eine jährliche Barausgleichszahlung in Höhe von 3,07 € je Stamm- oder Vorzugsaktie für das volle Geschäftsjahr zu zahlen.

**Umsatzverteilung nach Segmenten**



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

**Umsatzverteilung nach Regionen**



Deutschland    Übriges Europa    Übrige Regionen

# DIE MAN GRUPPE



## COMMERCIAL VEHICLES

### 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 der Marke MAN sowie Luxus-Reisebusse der Marke NEOPLAN
- Industrie-, Marine- sowie On- und Offroadmotoren
- Umfangreiche Dienstleistungen rund um Personenbeförderung und Gütertransport

Mio €	2015	2014
Auftragseingang	10 059	9 269
Umsatz	8 997	8 412
Operatives Ergebnis	20	152
Belegschaft (Anzahl am 31. Dezember)	35 865	36 450
Operative Rendite (%)	0,2	1,8

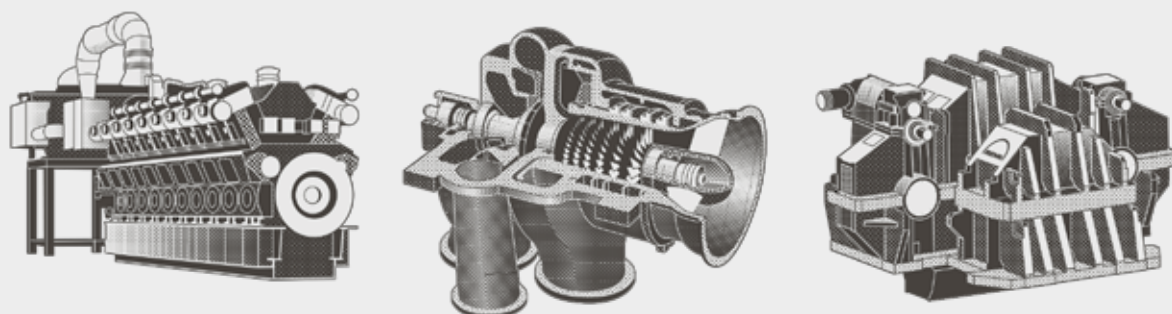
### MAN Latin America

Ist der größte Lastwagenhersteller in Brasilien, seit dreizehn Jahren lokaler Marktführer bei Lkw ab 5 t und führender Anbieter von Nutzfahrzeugen sowie Bus-Chassis für Wachstumsmärkte mit einer der weltweit fortschrittlichsten Produktionsstätten für Lkw und Bus-Chassis, welche unter der Marke Volkswagen wie auch MAN vermarktet werden.

- Lkw von 5 bis 31 t Gesamtgewicht
- Zugmaschinen bis zu 74 t Zuggesamtgewicht
- Bus-Chassis von 5 bis 26 t für jeden Einsatz
- Kundenbezogene Sonderfahrzeuge

Mio €	2015	2014
Auftragseingang	1 047	2 253
Umsatz	1 047	2 253
Operatives Ergebnis	- 120	65
Belegschaft (Anzahl am 31. Dezember)	1 734	1 999
Operative Rendite (%)	- 11,5	2,9





## POWER ENGINEERING

### MAN Diesel & Turbo

Ist weltweit führender Anbieter von Großdiesel- und Gasmotoren und gehört zudem zu den führenden Anbietern von Turbomaschinen auf dem Weltmarkt.

- Zwei- und Viertaktmotoren mit hoher Kraftstoffflexibilität für den Einsatz in Schiffen und Kraftwerken
- Bordstromaggregate, Abgas-Turbolader und Propulsionssysteme
- Diesel- und Gaskraftwerke und Kraftwerkskomponenten
- Umfassendes Produktprogramm an Kompressoren, Gasturbinen, Dampfturbinen und chemischen Reaktoren
- Komplette Turbomaschinenstränge für die Öl- und Gasindustrie, die Prozessindustrie sowie zur Stromgewinnung
- Weltweit umfangreiche After Sales-Dienstleistungen für das gesamte Produktprogramm unter der Marke MAN PrimeServ

Mio €	2015	2014
Auftragseingang	2 949	3 280
Umsatz	3 305	3 273
Operatives Ergebnis	216	206
Belegschaft (Anzahl am 31. Dezember)	14 935	14 947
Operative Rendite (%)	6,5	6,3

### Renk (76 %)

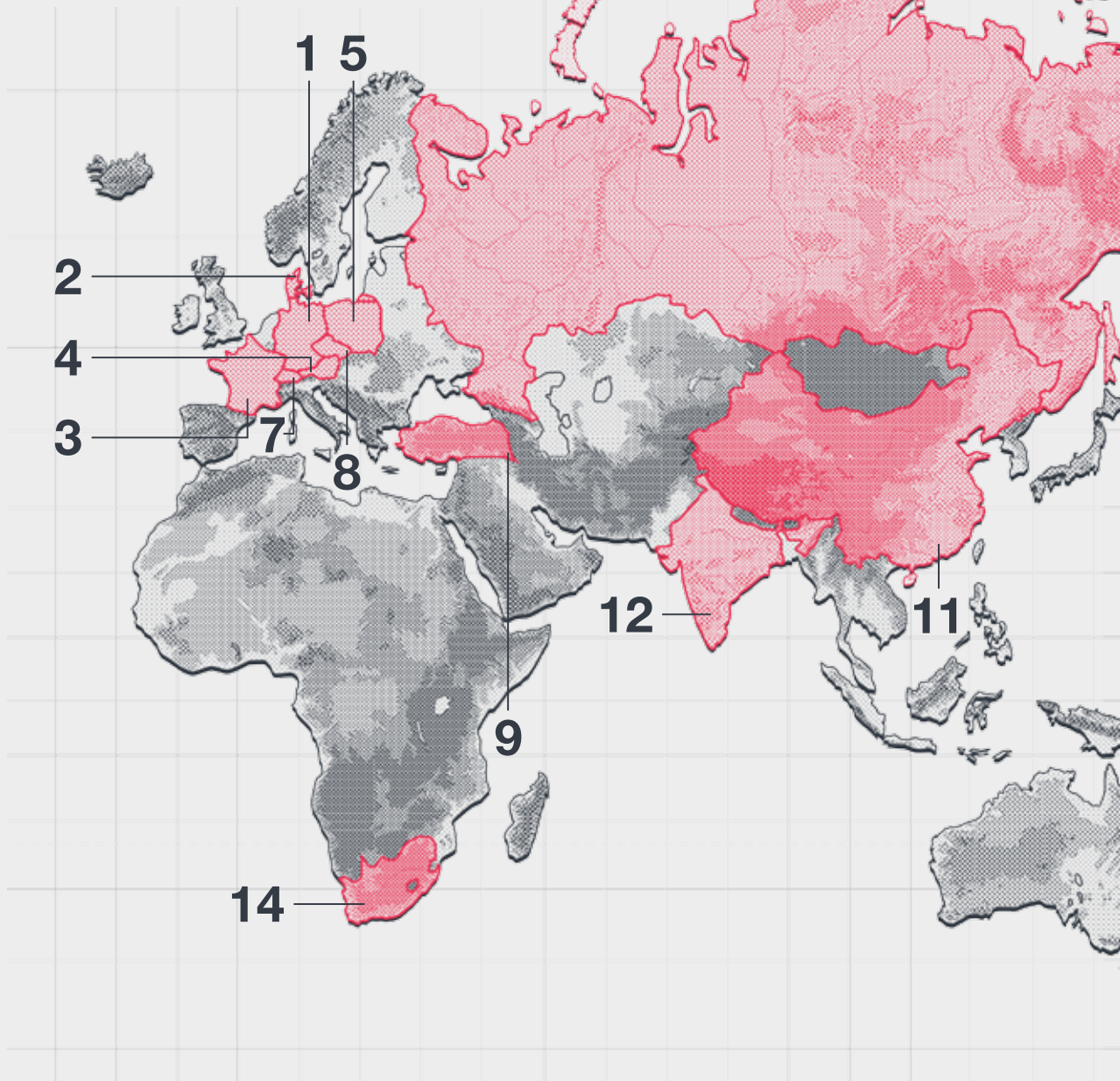
Ist ein weltweit anerkannter Hersteller von hochwertigen Spezialgetrieben, Komponenten der Antriebstechnik sowie Prüfsystemen.

- Fahrzeuggetriebe für mittlere und schwere Kettenfahrzeuge
- Spezialgetriebe für maritime und stationäre Sonderanwendungen
- Standardgetriebe vor allem für die Handelschifffahrt, industrielle Anwendungen und Windenergie
- Gehäusegleitlager für den Maschinen- und Anlagenbau sowie Sonderanwendungen
- Schlüsselfertige Prüfsysteme für die Automobil-, Eisenbahn- und Luftfahrtindustrie sowie Prüfsysteme für Windenergieanlagen

Mio €	2015	2014
Auftragseingang	483	666
Umsatz	487	480
Operatives Ergebnis	68	72
Belegschaft (Anzahl am 31. Dezember)	2 198	2 196
Operative Rendite (%)	14,0	15,0

# DIE WELT VON MAN

Im Jahr 2015 arbeiteten mehr als 55 000 Menschen für ein Unternehmen der MAN Gruppe. In 14 Ländern gibt es Produktionsstandorte.



## 1 DEUTSCHLAND

- **Mitarbeiter<sup>1</sup>:** 31 720
- **Produktionsstandorte:**  
München, Nürnberg, Salzgitter (MAN Truck & Bus); Augsburg (MAN Diesel & Turbo, Renk); Berlin, Deggendorf, Hamburg (MAN Diesel & Turbo); Hannover (Renk); Oberhausen (MAN Diesel & Turbo); Rheine (Renk)

## 7 SCHWEIZ

- **Mitarbeiter<sup>1</sup>:** 1 174
- **Produktionsstandorte:**  
Zürich (MAN Diesel & Turbo); Winterthur (Renk)

## 8 TSCHECHIEN

- **Mitarbeiter<sup>1</sup>:** 362
- **Produktionsstandort:**  
Velká Bíteš (MAN Diesel & Turbo)

## 2 DÄNEMARK

- **Mitarbeiter<sup>1</sup>:** 2 253
- **Produktionsstandorte:**  
Frederikshavn, Kopenhagen (MAN Diesel & Turbo)

## 9 TÜRKEI

- **Mitarbeiter<sup>1</sup>:** 2 173
- **Produktionsstandort:**  
Ankara (MAN Truck & Bus)

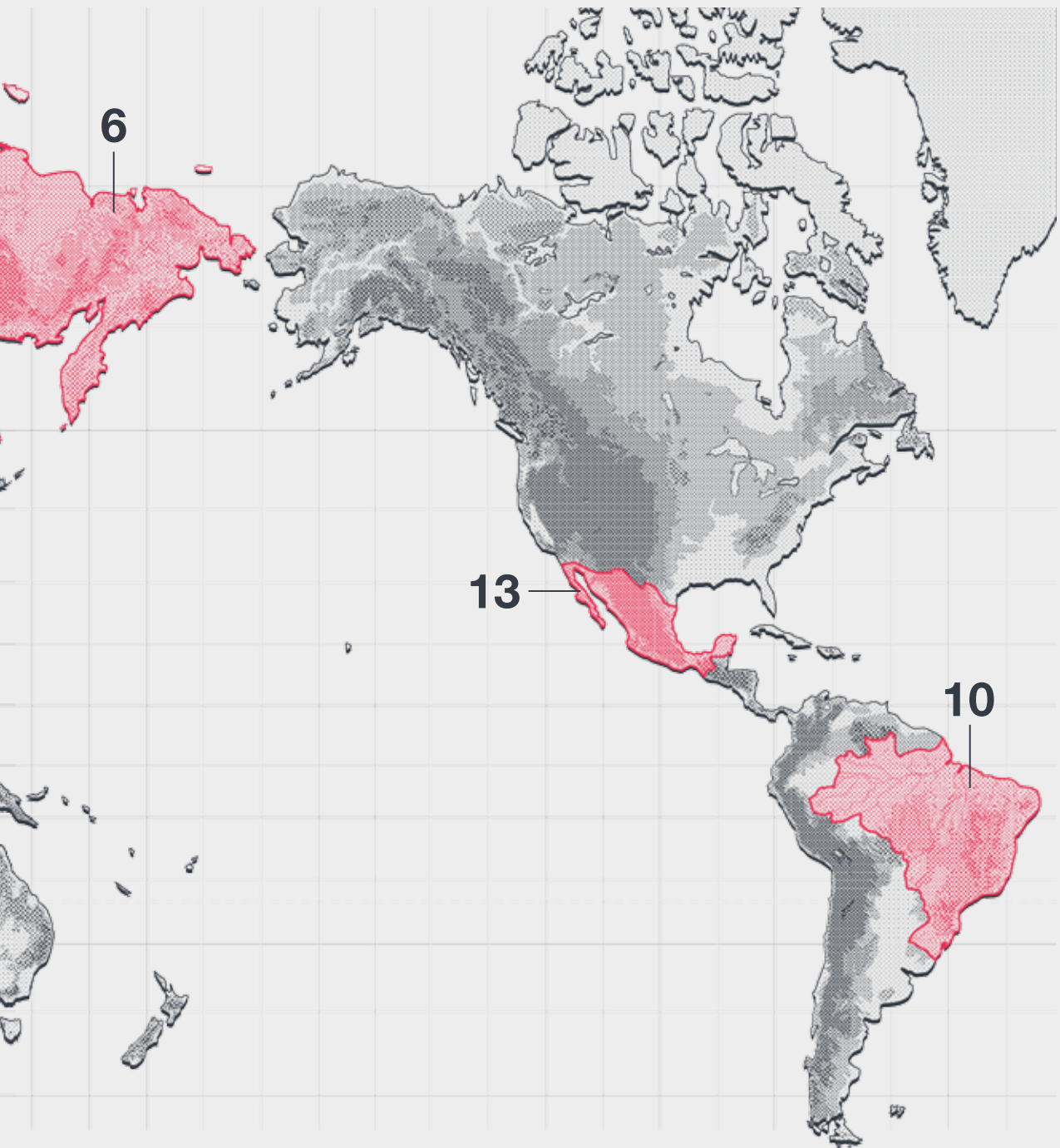
## 3 FRANKREICH

- **Mitarbeiter<sup>1</sup>:** 1 420
- **Produktionsstandort:**  
Saint-Nazaire (MAN Diesel & Turbo)

## 10 BRASILIEN

- **Mitarbeiter<sup>1</sup>:** 1 854
- **Produktionsstandort:**  
Resende (MAN Latin America)

<sup>1</sup> Belegschaft am 31.12.2015, alle MAN-Gesellschaften landesweit



#### 4 ÖSTERREICH

- **Mitarbeiter<sup>1</sup>:** 3 033
- **Produktionsstandort:**  
Steyr (MAN Truck & Bus)

#### 5 POLEN

- **Mitarbeiter<sup>1</sup>:** 3 596
- **Produktionsstandorte:**  
Krakau, Posen, Starachowice (MAN Truck & Bus)

#### 6 RUSSLAND

- **Mitarbeiter<sup>1</sup>:** 383
- **Produktionsstandort:**  
St. Petersburg (MAN Truck & Bus)

#### 11 CHINA

- **Mitarbeiter<sup>1</sup>:** 712
- **Produktionsstandort:**  
Changzou (MAN Diesel & Turbo)

#### 12 INDIEN

- **Mitarbeiter<sup>1</sup>:** 1 189
- **Produktionsstandorte:**  
Pithampur (MAN Truck & Bus);  
Aurangabad, Bangalore (MAN Diesel & Turbo)

#### 13 MEXIKO

- **Mitarbeiter<sup>1</sup>:** 168
- **Produktionsstandort:**  
Querétaro (MAN Latin America)

#### 14 SÜDAFRIKA

- **Mitarbeiter<sup>1</sup>:** 1 072
- **Produktionsstandorte:**  
Olifantsfontein, Pinetown (MAN Truck & Bus)

# FINANZTERMINKALENDER

(voraussichtlich)\*

2016

**29.07.**

---

**Halbjahresbericht 2016**

---

\* Aktuelle Informationen auf der MAN Global Corporate Website

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

**Veröffentlichungstag Geschäftsbericht 2015**

11. März 2016

# INHALT

II	MAN auf einen Blick
IV	Die MAN Gruppe
VI	Die Welt von MAN
VIII	Finanzterminkalender

## 1

SEITE

3

24

### AN DIE AKTIONÄRE

5	Brief an die Aktionäre
8	Management Board
10	Bericht des Aufsichtsrats
15	Corporate Governance
22	MAN-Aktie

## 2

SEITE

25

98

### ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

27	Geschäftstätigkeit und Strategie der MAN Gruppe
34	Geschäftsverlauf und wirtschaftliche Lage der MAN Gruppe 2015
46	Übernahmerelevante Angaben
48	Nachhaltige Wertsteigerung
60	Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2015
69	Die Bereiche im Einzelnen
80	Abschluss der MAN SE (HGB)
82	Risiko- und Chancenbericht
94	Prognosebericht
98	Nachtragsbericht

## 3

SEITE

99

178

### KONZERNABSCHLUSS

101	MAN Konzern Gewinn- und Verlustrechnung
102	MAN Konzern Überleitung zum Gesamtergebnis der Periode
103	MAN Konzern Bilanz
105	MAN Konzern Kapitalflussrechnung
106	MAN Konzern Entwicklung des Eigenkapitals
107	MAN Konzernanhang

## 4

SEITE

179

192

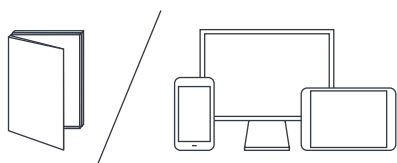
### WEITERE INFORMATIONEN

181	Ungeprüfte Zusatzinformationen: Quartalsübersicht
184	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
185	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
186	Glossar
188	Stichwortverzeichnis
190	MAN Konzern Siebenjahresübersicht
192	Impressum

## DER GESCHÄFTSBERICHT AUF UNSERER WEBSITE

Sie finden den vorliegenden Bericht auch als PDF zum Download auf unserer Website.

↗ [www.man.eu/gb2015](http://www.man.eu/gb2015)

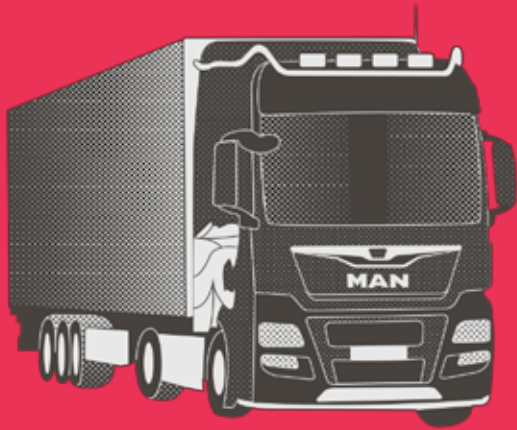




1

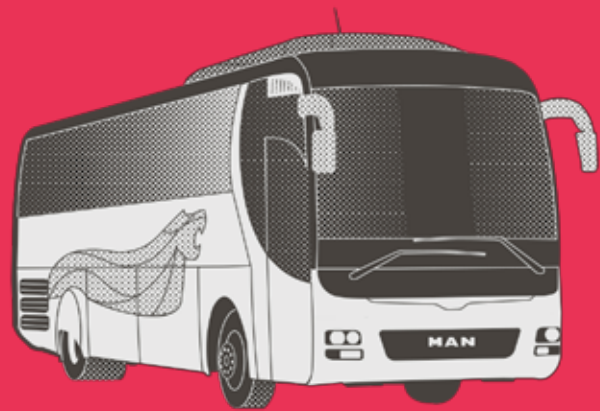
# AN DIE AKTIONÄRE

SEITE  
3 – 24



## MAN TGX D38 „100 YEARS EDITION“

Das Sondermodell zum Jubiläum „100 Jahre Lkw und Busse von MAN“ begeistert mit seinen Front- und Seitenbügeln aus Edelstahl und LED-Beleuchtung, der Dachbrücke mit Halogen-Scheinwerfern sowie den flammenden Löwen.



## MAN LION'S COACH „100 YEARS EDITION“

Der Reisehochdecker ist 2015 anlässlich des Jubiläums in limitierter Auflage von 100 Stück erhältlich. Ein speziell designer Stoff mit dem MAN-Löwen und die Metallic-Lackierung werten die Edition besonders auf.

**1**

SEITE  
3

**AN DIE AKTIONÄRE**

5	Brief an die Aktionäre
8	Management Board
10	Bericht des Aufsichtsrats
15	Corporate Governance
22	MAN-Aktie



## Sehr geehrte Damen und Herren,

im Geschäftsjahr 2015 war die wirtschaftliche Situation stark eingetrübt. Die Weltwirtschaft wuchs zwar leicht, auch in den Industrieländern verbesserte sich die Lage etwas, in vielen Schwellenländern ließ die konjunkturelle Dynamik aber im Jahresverlauf wieder nach. Für die MAN Gruppe zeigt sich ein ambivalentes Bild: Einerseits erholte sich der europäische Nutzfahrzeugmarkt. Die Situation in anderen Regionen – etwa in Brasilien oder Russland – oder im Geschäftsfeld Power Engineering bleibt jedoch angespannt.

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles lag der Absatz im Berichtsjahr deshalb deutlich unter unseren Prognosen: Im wichtigen Markt Brasilien schrumpfte die Wirtschaft, mit negativen Auswirkungen auf Investitionsklima und Wechselkurs. Der Markt in Russland ist drastisch eingebrochen. In Europa wuchs der Markt wieder, nachdem das Vorjahr noch durch den Euro 6-Vorzieheffekt gezeichnet gewesen war. Insgesamt ist es uns gelungen, auf den wesentlichen Nutzfahrzeugmärkten unsere Position zu halten. MAN Truck & Bus startete zudem ein Zukunftsprogramm, um die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. Im Geschäftsfeld Power Engineering lag der Auftragseingang spürbar unter Vorjahresniveau. Hier wirkten sich rückläufige Marktentwicklungen in den Geschäftsbereichen Engines & Marine Systems sowie Turbomachinery dämpfend aus. Bei Power Plants machten sich das verringerte Wirtschaftswachstum sowie längere Projektvorlaufzeiten in wichtigen Entwicklungsländern bemerkbar.

Diese ökonomischen Bedingungen beeinflussten unsere Geschäftszahlen:

Der Auftragseingang der MAN Gruppe lag im Geschäftsjahr 2015 bei 14,4 Mrd € und damit um 6 % unter dem Vorjahreswert. Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles betrug er 11,0 Mrd €, das sind 4 % weniger als im Vorjahr. MAN Truck & Bus erhielt um 9 % mehr Aufträge, der Auftragseingang von MAN Latin America ging um mehr als die Hälfte zurück. Bei den Großmotoren, Turbomaschinen und Getrieben betrug der Auftragseingang rund 13 % weniger als im Vorjahreszeitraum.

Der Umsatz der MAN Gruppe lag im Geschäftsjahr 2015 mit 13,7 Mrd € um 4 % unter dem Vorjahresniveau. Das Geschäftsfeld Commercial Vehicles verzeichnete einen Umsatz von 10,0 Mrd €. MAN Truck & Bus erwirtschaftete ein Wachstum von 7 % gegenüber dem Niveau des Vorjahres. Der Absatz wurde um 8 % auf 79 222 Fahrzeuge gesteigert. Der Umsatz von MAN Latin America sank aufgrund des verschlechterten Marktumfelds und belastender Währungseffekte auf 1,0 Mrd €. Der Absatz halbierte sich nahezu auf 24 472 Fahrzeuge. Dennoch konnte MAN Latin America zum 13. Mal in Folge die Marktführerschaft bestätigen. Im Geschäftsfeld Power Engineering betrug der Umsatz 3,8 Mrd €. Bei MAN Diesel & Turbo lag er um 1 % höher als im Vorjahr. Auch Renk erzielte mit 487 Mio € einen Umsatz leicht über Vorjahresniveau.

Die MAN Gruppe erwirtschaftete unter Berücksichtigung von Restrukturierungsaufwendungen im Geschäftsjahr 2015 ein Operatives Ergebnis von 92 Mio €. Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles sank es auf –101 Mio €. MAN Truck & Bus erzielte ein Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen von 205 Mio €. Als Sondereinflüsse belastend wirkten Restrukturierungsaufwendungen für das Zukunftsprogramm in Höhe von 185 Mio €. Damit betrug das Operative Ergebnis von MAN Truck & Bus 20 Mio €. MAN Latin America verzeichnete –120 Mio € auf Grund der gesunkenen Volumina in Brasilien und steuerte mit zahlreichen Maßnahmen entgegen. Im Geschäftsfeld Power Engineering betrug das Operative Ergebnis 283 Mio € und erreichte damit das Vorjahresniveau. MAN Diesel & Turbo erzielte 216 Mio €. Einen wesentlichen Anteil trug Engines & Marine Systems bei. Renk erreichte ein Operatives Ergebnis von 68 Mio € und damit eine weiterhin auf hohem Niveau liegende Operative Rendite von 14,0%. Die Operative Rendite der MAN Gruppe ist im Jahr 2015 auf 0,7% gesunken.

Ihre Ziele für 2015 hat die MAN Gruppe nicht erreicht. Der Vorstand der MAN SE beurteilt diesen Geschäftsverlauf als nicht zufriedenstellend. Um die Profitabilität zu steigern, haben wir in allen Bereichen Maßnahmen eingeleitet bzw. intensiviert. Wir streben an, dass optimierte Produkte und Komponenten sowie die Beschaffung wesentliche Ergebnisse liefern. Zudem werden Investitionen überprüft, Prozessabläufe hinterfragt und verbessert. Wichtigste Maßnahme ist das Zukunftsprogramm zur nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit bei MAN Truck & Bus. Es umfasst die Neuordnung der Lkw-Produktion und die Verschlinkung der Verwaltung. Fast umgesetzt sind mittlerweile die 2014 eingeleiteten Veränderungen im Produktionsnetzwerk Bus. Wir als Vorstand der MAN SE sind überzeugt, dass es richtig war und ist, auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten grundlegende Zukunftsmaßnahmen anzustoßen.

Die weltweite Nachfrage nach innovativen Lösungen in den Bereichen Transport und Energie nimmt weiterhin zu. MAN führt daher die Strategie des profitablen Wachstums mit Fokussierung auf Transport und Energie auch künftig fort. Ein zentraler Erfolgsfaktor bleibt für uns die Technologieführerschaft. MAN entwickelt innovative Produkte und Lösungen, ausgerichtet am Bedarf der Kunden und Märkte. Vor allem geht es uns darum, Kraftstoffverbräuche und Emissionsausstöße zu reduzieren sowie effizient, zuverlässig und umweltschonend Energie zu erzeugen.

Im Mai 2015 hat der Aufsichtsrat der Volkswagen AG die Realisierung einer Nutzfahrzeug-Holding, der Volkswagen Truck & Bus GmbH, genehmigt. Ziel ist es, den Verbund von MAN Truck & Bus, MAN Latin America, deren Absatz im Wesentlichen unter Volkswagen Caminhões e Ônibus erfolgt, und Scania zum Global Champion weiterzuentwickeln. Dabei arbeiten die Marken stärker zusammen, ihre Identität und die volle operative Verantwortung bleiben erhalten. Im Schnitt wird in diesem Verbund ein langfristiges zusätzliches Synergiepotenzial von mindestens 650 Mio € Operatives Ergebnis pro Jahr angestrebt.

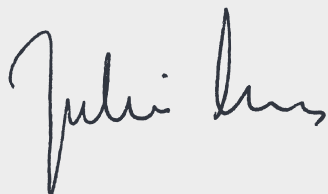
Angesichts der langen Produktlebenszyklen im Nutzfahrzeuggeschäft dauert es zehn bis 15 Jahre, bis dies voll ausgeschöpft sein wird. Auf Synergien setzen wir zum Beispiel in den Bereichen Beschaffung und Entwicklung. Basis ist eine Plattform-Strategie für Getriebe und Achsen sowie ausgewählte Kabinenkomponenten und Fahrassistenzsysteme. Diese werden derzeit für mittlere und schwere Nutzfahrzeuge entwickelt und bilden die Grundlage für die Schaffung markenspezifischer Lösungen. Langfristig ist der gesamte Antriebsstrang als wichtigster Kostentreiber eines Lkw für die gemeinsame Entwicklung relevant.

Für das Jahr 2016 geht das Management der MAN Gruppe davon aus, dass die Weltwirtschaft trotz einiger Unsicherheiten etwas stärker wächst als im Berichtsjahr. Risiken für eine Fortsetzung des Weltwirtschaftswachstums bestehen vor allem in strukturellen Defiziten und in geopolitischen Konflikten.

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles erwarten wir für das Jahr 2016 einen Absatz auf Vorjahresniveau, der Umsatz wird den Vorjahreswert nicht ganz erreichen. Gestützt durch die eingeleiteten Maßnahmen werden Operatives Ergebnis und Operative Rendite deutlich über dem Vorjahresniveau liegen. Beide Kennzahlen werden auch die Werte vor Sonderinflüssen des Jahres 2015 deutlich übertreffen. Für das Geschäftsfeld Power Engineering erwarten wir im Geschäftsjahr 2016 den Auftragseingang leicht über dem Niveau des Vorjahres. Der Umsatz wird spürbar unter dem Vorjahresniveau liegen. In den angespannten Märkten bleibt der hohe Wettbewerbsdruck auch 2016 eine Belastung. Operatives Ergebnis und Operative Rendite werden daher deutlich unter den Vorjahreswerten liegen.

Für die MAN Gruppe resultiert hieraus ein Umsatz leicht unter dem Vorjahresniveau. Operatives Ergebnis und Operative Rendite werden deutlich über dem Niveau von 2015 liegen.

Mit freundlichen Grüßen



**Joachim Drees**

Vorsitzender des Vorstands der MAN SE

# MANAGEMENT BOARD



## Joachim Drees

### Vorsitzender des Vorstands

Geboren 1964. Studium der Betriebswirtschaftslehre. Danach in verschiedenen Managementberatungen und der Treuhandanstalt Berlin tätig. Ab 1996 unterschiedliche leitende Positionen bei der Daimler Truck Group und bei Mercedes-Benz. Von 2006 an Partner Portfolio Management bei der britischen Beteiligungsgesellschaft HgCapital LLP. Ab 2012 Finanzvorstand der Drees & Sommer AG. Seit April 2015 Vorsitzender des Vorstands (CEO) der MAN Truck & Bus AG, seit Oktober 2015 zudem Vorsitzender des Vorstands (CEO) der MAN SE.

## Jan-Henrik Lafrentz

### Finanzvorstand

Geboren 1966. Studium der Betriebswirtschaftslehre. Ab 1994 unterschiedliche Positionen im Volkswagen Konzern. Im Jahr 2004 Ernennung zum Executive Vice President Finance bei SEAT S.A., 2009 Wechsel in den Vertrieb als Executive Vice President für Vertrieb und Marketing. Ab 2010 Vorstand für Finanzen, IT und Unternehmensentwicklung bei Bentley Motors, 2011 zudem Geschäftsführer Finanz der Bugatti Automobiles S.A.S. Seit Juli 2014 Vorstand für Finanz, IT und Recht der MAN Truck & Bus AG, seit Oktober 2015 Finanzvorstand (CFO) der MAN SE.

## Josef Schelchshorn

### Personalvorstand

Geboren 1960. Kaufmännische Berufsausbildung bei der AUDI AG. Ab 1982 tätig im Personalwesen bei der AUDI AG, im Jahr 1986 Abschluss des berufs begleitenden Studiums der Betriebswirtschaftslehre. Danach verschiedene leitende Positionen im Personalwesen der AUDI AG an den Standorten in Ingolstadt und in Győr, Ungarn. Ab 2010 Personalvorstand bei SEAT S.A. Seit Juli 2015 Vorstand für Personal sowie Arbeitsdirektor bei der MAN SE und der MAN Truck & Bus AG.

## Antonio Roberto Cortes

### Geschäftsführer MAN Latin America

Geboren 1955. Wirtschafts- und Finanzstudium. 1994 Eintritt bei Volkswagen als Corporate Controller in Südamerika. Im Jahr 2000 Übernahme der Leitung des Südamerikageschäfts von Volkswagen Commercial Vehicles und Trucks and Buses. Im Dezember 2002 Berufung zum Executive Vice President von Volkswagen Commercial Vehicles und zum CEO von Volkswagen Trucks and Buses, im Februar 2007 zum Geschäftsführer von Volkswagen Trucks and Buses. Seit 2009 Sprecher der Geschäftsführung von MAN Latin America.

## Dr. Uwe Lauber

### Vorsitzender des Vorstands MAN Diesel & Turbo SE

Geboren 1967. Maschinenbaustudium und Promotion. Im Jahr 2000 Eintritt bei Sulzer Turbo – heute MAN Diesel & Turbo. Bis 2010 verantwortlich für Design, Forschung & Entwicklung und Erprobung von Kompressoren. Ab Dezember 2010 Leiter der Business Unit Oil & Gas. Seit Oktober 2014 Vorstandsmitglied und für globale Vertriebs- und After Sales-Aktivitäten verantwortlich. Seit Januar 2015 Vorsitzender des Vorstands der MAN Diesel & Turbo SE.

# BERICHT DES AUFSICHTSRATS<sup>1</sup>

## Sehr geehrte Damen und Herren,

im Geschäftsjahr 2015 befasste sich der Aufsichtsrat der MAN SE regelmäßig und ausführlich mit der Lage und der Entwicklung des Unternehmens. Den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) und den gesetzlichen Vorschriften folgend, berieten wir den Vorstand regelmäßig bei der Leitung des Unternehmens und überwachten seine Tätigkeit.

In Fragen und Entscheidungen von wesentlicher Bedeutung für den MAN Konzern waren wir stets beratend eingebunden.

Der Vorstand informierte uns regelmäßig schriftlich und mündlich umfassend und zeitnah über die Geschäftsentwicklung, relevante Geschäftsereignisse, die Unternehmensplanung sowie Abweichungen des Geschäftsverlaufs von der Planung nebst deren Ursachen.

Darüber hinaus erstreckte sich die Berichterstattung an den Aufsichtsrat insbesondere auch auf die Strategie der MAN Gruppe und den Stand der Umsetzung strategischer Vorhaben, auf die Risikolage und das Risikomanagement im MAN Konzern sowie Themen der Compliance.

Entscheidungsrelevante Unterlagen gingen uns stets rechtzeitig vor den Sitzungen zu.

Auch außerhalb der Aufsichtsratssitzungen beriet ich mich in regelmäßigen Gesprächen mit dem Vorsitzenden des Vorstands über unternehmensrelevante Fragen und Themen, z. B. über die Geschäftsentwicklung, die Planung und strategische Vorhaben sowie Themen der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance.

Im Geschäftsjahr 2015 trat der Aufsichtsrat zu vier ordentlichen Sitzungen zusammen. In eilbedürftigen Angelegenheiten haben wir Beschlüsse auch im Schriftwege gefasst.

Kein Mitglied des Aufsichtsrats hat im Berichtsjahr nur an der Hälfte der Sitzungen des Aufsichtsrats und der Ausschüsse, denen es angehört, oder an weniger Sitzungen teilgenommen.

## Arbeit der Ausschüsse

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 ausschließlich aus Vertretern der Anteilseigner bestehenden **Nominierungsausschuss** gebildet.

Wesentliche Aufgabe 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 Vertreter der Anteilseigner im Präsidium den Nominierungsausschuss.

Den Vorsitz im Prüfungsausschuss hatte bis zu seinem Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat mit Ablauf des 9. September 2015 Herr Prof. Rupert Stadler inne.

Der Ausschuss hat Herrn Matthias Gründler zu seinem neuen Vorsitzenden gewählt. Den Vorsitz im Präsidium führt stets der Aufsichtsratsvorsitzende.

Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses und ich haben in den Aufsichtsratssitzungen regelmäßig über die Arbeit der Ausschüsse berichtet.

Die personelle Zusammensetzung der Ausschüsse zum Jahresende 2015 ist der Aufstellung auf [Seite 176](#) des Geschäftsberichts zu entnehmen.

Das **Präsidium** tagte im Jahr 2015 insgesamt viermal.

Es befasste sich insbesondere mit allen wesentlichen Themen der jeweils folgenden Sitzungen des Gesamtaufichtsrats und bereitete dessen Beschlussfassungen vor.

Der **Nominierungsausschuss** trat in 2015 einmal zusammen. Aufgrund der Mandatsniederlegung von Herrn Dr. h.c. Leif Östling wurde die Ergänzungswahl eines Vertreters der Anteilseigner in den Aufsichtsrat erforderlich, s. u.

<sup>1</sup> nach § 171 Abs. 2 AktG

Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr insgesamt vier 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“).

Regelmäßig erörterte der Ausschuss die Quartalsfinanzberichte vor deren Veröffentlichung mit dem Vorstand.

Die PwC führte ein Review des Zwischenabschlusses der MAN Gruppe zum 30. Juni 2015 durch; hieraus ergaben sich keine Beanstandungen. Der Ausschuss hat die Ergebnisse des Review eingehend mit den Wirtschaftsprüfern diskutiert.

Der Prüfungsausschuss befasste sich ferner mit dem Auftrag an den Abschlussprüfer zur Prüfung der Jahresabschlüsse für 2015, mit den Schwerpunkten der Prüfung und mit der Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers gem. Ziff. 7.2.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Regelmäßig behandelt wurden unter anderem auch die Geschäftsentwicklung in der MAN Gruppe, das interne Kontrollsystem, das Risikomanagement und Risikomanagementsystem sowie die Risikolage der MAN Gruppe.

Themen der Unternehmensplanung sowie Finanz- und Steuerthemen wurden ebenfalls im Prüfungsausschuss erörtert.

Der Prüfungsausschuss befasste sich darüber hinaus mit Themen der Compliance sowie mit Revisionsthemen, z. B. dem internen Revisionssystem der MAN Gruppe, dem Prüfungsplan der MAN-Revision und dem Stand seiner Abarbeitung.

Der Leiter der MAN-Konzernrevision und der MAN Chief Compliance Officer berichteten auch persönlich an den Ausschuss.

### **Beratungspunkte im Aufsichtsrat**

Gegenstand regelmäßiger Beratungen im Aufsichtsrat waren u. a. die Auftrags-, Umsatz-, Ergebnis- und Beschäftigungsentwicklung in der MAN Gruppe. Ferner befassten wir uns regelmäßig mit wesentlichen strategischen Themen und Vorhaben sowie mit den in der MAN Gruppe laufenden Effizienzprogrammen.

Zu den in 2015 abgehaltenen Sitzungen des Aufsichtsrats wird ferner festgehalten:

#### **Sitzung des Aufsichtsrats vom 9. Februar 2015**

Ein Schwerpunktthema unserer Sitzung am 9. Februar 2015 war der Jahresabschluss 2014. Nach eingehender Prüfung billigten wir den vom Vorstand aufgestellten Konzernabschluss und den Jahresabschluss der MAN SE für das Jahr 2014 nebst dem zusammengefassten Lagebericht der MAN SE und des MAN Konzerns.

Ferner beschäftigten wir uns eingehend mit strategischen Themen der MAN Diesel & Turbo SE sowie der Renk Aktiengesellschaft und stimmten dem Erwerb des indischen Dampfturbinenherstellers MaxWatt Turbines Pvt. Ltd. durch die MAN Diesel & Turbo SE zu.

Darüber hinaus befassten wir uns am 9. Februar mit der Agenda der Hauptversammlung 2015.

#### **Sitzung des Aufsichtsrats am 6. Mai 2015**

Der langjährige Vorsitzende des Aufsichtsrats Herr Prof. Dr. Ferdinand Piëch hat am 25. April 2015 sein Aufsichtsratsmandat mit sofortiger Wirkung niedergelegt. Zu Beginn der Sitzung am 6. Mai 2015 wählte der Aufsichtsrat Herrn Prof. Dr. Ekkehard Schulz zum neuen Vorsitzenden. Herr Prof. Schulz erklärte bereits mit der Annahme seiner Wahl, dass er den Vorsitz mit Wirkung zum Ablauf der Hauptversammlung 2015 niederlege.

Für die Zeit ab dem Ablauf der Hauptversammlung hat der Aufsichtsrat mich zu seinem neuen Vorsitzenden gewählt.

Ferner befassten wir uns am 6. Mai 2015 mit Themen der variablen Vorstandsvergütung und beschloßen u. a. die Gewährung einer erfolgsabhängigen langfristigen Vergütungskomponente für den Vorstand für das Geschäftsjahr 2015. Einzelheiten hierzu sind dem Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2015 zu entnehmen,



der im zusammengefassten Lagebericht der MAN SE und des MAN Konzerns veröffentlicht wurde, siehe hierzu auch [☞ Seiten 60 ff.](#) des Geschäftsberichts, **Lagebericht des MAN Konzerns.**

Ferner beschlossen wir über den Auftrag an die PwC zur Prüfung der Jahresabschlüsse 2015 und des Risiko-früherkennungssystems der MAN SE.

Auch genehmigten wir den Verkauf der Beteiligung der MAN Diesel & Turbo SE an der Betreiber-gesellschaft eines Dieselmotorkraftwerks in Pakistan.

#### **Sitzung des Aufsichtsrats am 9. September 2015**

Strategische Schwerpunktthemen unserer Sitzung am 9. September 2015 waren organisatorische Neuerungen in der MAN SE sowie die Inhalte und Ziele des weiter entwickelten Zukunftsprogramms der MAN Truck & Bus AG.

Ferner haben wir eine Frauenquote von null Prozent für den Vorstand festgelegt, diese Festlegung gilt bis zum 31.12.2016.

Auch haben wir am 9. September über diverse Veränderungen im Vorstand beschlossen, s. hierzu die nachstehenden Ausführungen zu Veränderungen in der Besetzung von Aufsichtsrat und Vorstand.

#### **Sitzung des Aufsichtsrats am 13. November 2015**

In unserer Sitzung am 13. November 2015 behandelten wir die Systematik der variablen Vorstandsvergütung und stimmten im Grundsatz einer Umstellung des Vergütungssystems auf das im Volkswagen Konzern geltende System zu.

Des Weiteren erörterten wir die Unternehmensplanung für die Jahre 2016 bis 2020 der MAN Gruppe sowie strategische Themen (z. B. das Lkw-Entwicklungsprojekt „New Heavy Medium Range“) und Themen der Corporate Governance, s. u.

In der Regel trafen sich die Vertreter der Anteilseigner und der Arbeitnehmer jeweils vor den Aufsichtsratssitzungen zu getrennten Vorbesprechungen.

#### **Interessenkonflikte**

Erkennbare Interessenkonflikte von Mitgliedern des Aufsichtsrats i. S. d. Ziff. 5.5 des Deutschen Corporate Governance Kodex wurden im Berichtsjahr weder angezeigt, noch sind solche aufgetreten.

#### **Corporate Governance und Entsprechenserklärung**

Die Umsetzung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in seiner aktuellen Fassung bei MAN war ein Thema der Aufsichtsratssitzung am 13. November 2015.

Vorstand und Aufsichtsrat gaben im Dezember 2015 die jährliche Entsprechenserklärung nach § 161 AktG ab, die auf der Internetseite der MAN SE [☞ www.man.eu/corporate](http://www.man.eu/corporate) dauerhaft zugänglich ist.

Gemäß dieser Entsprechenserklärung wird die MAN SE den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 5. Mai 2015 mit Ausnahme der Ziff. 5.3.2 Satz 3 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses), 5.4.1 Abs. 5 bis 7 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen) und 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung) entsprechen.

Die o. a. Abweichungen von Empfehlungen des Kodex sind in der Entsprechenserklärung vom Dezember 2015 im Einzelnen aufgezeigt und begründet.

Weitergehende Informationen zur Corporate Governance bei MAN finden Sie in unserem Corporate Governance Bericht, [☞ Seiten 15 ff.](#) des Geschäftsberichts.

#### **Veränderungen in der Besetzung von Aufsichtsrat und Vorstand**

Im Aufsichtsrat haben sich im Berichtsjahr diverse personelle Veränderungen ergeben:

Herr Gerhard Kreutzer ist nach über 40-jähriger Tätigkeit bei MAN in den Ruhestand eingetreten. Sein Aufsichtsratsmandat ist mit Wirkung ab dem 1. März 2015 auf das bereits gewählte Ersatzmitglied Herrn Helmut Brodrick übergegangen.

Herr Hon.-Prof. Dr. techn. h.c. Dipl.-Ing. ETH Ferdinand K. Piëch hat am 25. April 2015 sein Aufsichtsratsmandat mit sofortiger Wirkung niedergelegt.

Auf Antrag des Vorstands bestellte das Registergericht München Herrn Prof. h.c. Dr. rer. pol. Horst Neumann mit Beschluss vom 19. Mai 2015 zum Mitglied des Aufsichtsrats.

Mit Wirkung zum Ablauf der Hauptversammlung am 6. Mai 2015 hat Herr Dr. h.c. Leif Östling sein Amt als Aufsichtsrat niedergelegt.

Die Hauptversammlung wählte mich als Nachfolger für die verbleibende Amtszeit in den Aufsichtsrat.

Herr Jürgen Dorn ist mit Ablauf des 2. Juni 2015 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden. Auf der Grundlage eines Beschlusses des SE Betriebsrats hat Herr Athanasios Stimoniaris am 14. Juli 2015 die Nachfolge von Herrn Dorn im Aufsichtsrat angetreten.

Die Herren Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Martin Winterkorn, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Dieter Pötsch, Prof. h.c. Dr. rer. pol. Horst Neumann und Prof. Rupert Stadler haben ihre Aufsichtsratsmandate jeweils zum Ablauf des 9. September 2015 niedergelegt.

Auf Antrag des Vorstands bestellte das Registergericht München mit Beschluss vom 15. Oktober 2015 Frau Mag. Julia Kuhn-Piëch sowie die Herren Matthias Gründler, Dr. Dr. Christian Porsche und Mag. Mark Philipp Porsche für die verbleibende Amtszeit des Aufsichtsrats, d.h. bis zum Ablauf der Hauptversammlung 2016, zu Mitgliedern des Aufsichtsrats.

Auch im Vorstand haben sich personelle Veränderungen ergeben:

Die Bestellung von Herrn Jochen Schumm zum Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor endete turnusgemäß mit Wirkung zum Ablauf des 30. Juni 2015. Aus dem Vorstand der MAN Truck & Bus AG ist Herr Schumm ebenfalls zum 30. Juni 2015 ausgeschieden.

Der Aufsichtsrat bestellte im schriftlichen Verfahren Herrn Josef Schelchshorn mit Wirkung ab dem 1. Juli 2015 zum neuen Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der MAN SE. Herr Schelchshorn nimmt – wie zuvor Herr Schumm – auch die Ämter als Personalvorstand und Arbeitsdirektor bei der MAN Truck & Bus AG wahr und hat darüber hinaus als Generalbevollmächtigter die Leitung HR (Human Resources) bei der Volkswagen Truck & Bus GmbH übernommen.

Herr Dr. Georg Pachta-Reyhofen hat sein Amt als Mitglied und Sprecher des Vorstands der Gesellschaft mit Wirkung zum 30. September 2015 niedergelegt.

Ferner hat Herr Ulf Berkenhagen sein Vorstandsamt mit Wirkung zum 30. September 2015 niedergelegt.

Der Aufsichtsrat bestellte in seiner Sitzung am 9. September 2015 – jeweils mit Wirkung ab dem 1. Oktober 2015 – Herrn Joachim Drees zum Mitglied und Vorsitzenden des Vorstands und Herrn Jan-Henrik Lafrentz zum Mitglied des Vorstands.

Herr Drees ist zugleich Mitglied und Vorsitzender des Vorstands der MAN Truck & Bus AG und Mitglied der Geschäftsführung der Volkswagen Truck & Bus GmbH.

Herr Lafrentz ist zugleich Mitglied des Vorstands der MAN Truck & Bus AG.

Allen im Berichtsjahr aus dem Aufsichtsrat und Vorstand ausgeschiedenen Herren gilt unser Dank für ihr Engagement.

### Jahres- und Konzernabschlussprüfung

Die Hauptversammlung der MAN SE wählte am 6. Mai 2015 die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, entsprechend unserem Vorschlag zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2015. Der Aufsichtsrat erteilte der PwC auf Basis der Empfehlungen des Prüfungsausschusses den konkreten Prüfungsauftrag und legte die Prüfungsschwerpunkte fest.

Der Abschlussprüfer bestätigte den Jahresabschluss der MAN SE und den MAN Konzernabschluss nebst dem zusammengefassten Lagebericht, indem er jeweils den uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilte.

Ferner beurteilte der Abschlussprüfer das interne Kontrollsystem 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.

Die Mitglieder des Prüfungsausschusses und die Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten für die Sitzungen dieser Gremien am 3. März 2016 beziehungsweise am 4. März 2016 rechtzeitig die Jahresabschlussunterlagen einschließlich der Prüfungsberichte des Wirtschaftsprüfers.

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

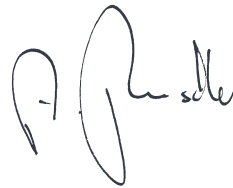
Unter Berücksichtigung der Prüfungsberichte des Abschlussprüfers und des Gesprächs mit ihm sowie auf Basis eigener Feststellungen hat der Prüfungsausschuss die Unterlagen für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Jahresabschlusses der MAN SE sowie des zusammengefassten Lageberichts durch den Aufsichtsrat vorbereitet und darüber in der Aufsichtsratssitzung am 4. März 2016 berichtet. Im Anschluss daran hat er dem Aufsichtsrat 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 sie ordnungsgemäß sind und die im zusammengefassten Lagebericht dargestellten Einschätzungen des Vorstands zur Lage der Gesellschaft und des Konzerns den Einschätzungen des Aufsichtsrats entsprechen.

Wir stimmten deshalb in unserer Sitzung am 4. März 2016 dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer zu und billigten den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss sowie den Konzernabschluss. Damit ist der Jahresabschluss festgestellt.

Der Aufsichtsrat dankt den Mitgliedern der Vorstände und Geschäftsführungen und 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 4. März 2016



**Andreas Renschler**  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

# 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 nationale und internationale Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung (Corporate Governance) bestimmt. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (Kodex) stellt die für MAN geltenden aktienrechtlichen Vorschriften dar und gibt Verhaltensempfehlungen und Anregungen für die bei MAN anzuwendende Corporate Governance entsprechend den anerkannten Standards.

Am 26. April 2013 hat die MAN SE als beherrschte Gesellschaft mit der Truck & Bus GmbH (nunmehr: Volkswagen Truck & Bus GmbH), einer 100%igen Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, als herrschender Gesellschaft einen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag geschlossen. Die Gewinnabführung erfolgte erstmals für das Geschäftsjahr 2014, während der Beherrschungsteil des Unternehmensvertrages mit Eintragung im Handelsregister der MAN SE am 16. Juli 2013 wirksam geworden ist. Seitdem ist die Volkswagen Truck & Bus GmbH gegenüber dem Vorstand der MAN SE weisungsbefugt.

Die ethischen Leitlinien, die für die MAN Gruppe gelten, sind im MAN Code of Conduct niedergelegt, der auf der Internetseite [www.man.eu/corporate](http://www.man.eu/corporate) unter der Rubrik „Unternehmen“ zugänglich ist.

## Corporate Governance bei MAN \*

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

### Entsprechenserklärung

Vorstand und Aufsichtsrat haben im Dezember 2015 die nachfolgend wiedergegebene Entsprechenserklärung abgegeben. Die Begründungen für die erklärten Abweichungen können dem Wortlaut der Erklärung entnommen werden.

„Vorstand und Aufsichtsrat der MAN SE erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz am 12. Juni 2015 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ in der Fassung vom 5. Mai 2015 ab sofort mit Ausnahme der Ziff. 5.3.2 Satz 3 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses), Ziff. 5.4.1 Abs. 5 bis 7 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen) und Ziff. 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung) entsprochen wird.

1. Der Empfehlung in Ziff. 5.3.2 Satz 3 des Kodex wird insoweit nicht gefolgt, als der Vorsitzende des Prüfungsausschusses des Aufsichtsrats nicht das Kriterium der Unabhängigkeit erfüllen muss.

Für Vorstand und Aufsichtsrat der MAN SE steht im Vordergrund, dass der Vorsitzende des Prüfungsausschusses über die erforderliche Fach- und Branchenkenntnis verfügt. Es ist nicht nachzuvollziehen, warum etwa eine Organstellung beim kontrollierenden Aktionär, durch die gemäß der Definition in Ziff. 5.4.2 Satz 2 des Kodex das Kriterium der ‚Unabhängigkeit‘ nicht als erfüllt anzusehen ist, die Tätigkeit als Vorsitzender des Prüfungsausschusses ausschließen sollte.

\* Zugleich „Corporate Governance Bericht“ von Vorstand und Aufsichtsrat gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015

2. Die Vergütung des Aufsichtsrats ist durch die Aktionäre in § 12 Abs. 2 der MAN SE-Satzung u. a. in Form einer Bindung an das Jahresergebnis geregelt. Wir gehen insoweit von einer kodexkonformen Ausrichtung des variablen Vergütungsteils an der ‚nachhaltigen Unternehmensentwicklung‘ i. S. von Ziff. 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 des Kodex aus. Da aber nicht auszuschließen ist, dass hierzu andere Auffassungen vertreten werden, wird vorsorglich eine Abweichung von dieser Empfehlung des Kodex erklärt.
3. Hinsichtlich der Empfehlung in Ziff. 5.4.1 Abs. 5 bis 7 des Kodex zur Offenlegung bestimmter Umstände bei Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sind die Anforderungen des Kodex unbestimmt und in ihrer Abgrenzung unklar. Es wird daher vorsorglich insoweit eine Abweichung vom Kodex erklärt. Dessen ungeachtet wird sich der Aufsichtsrat bemühen, den Anforderungen der Ziff. 5.4.1 Abs. 5 bis 7 des Kodex gerecht zu werden.

Vorstand und Aufsichtsrat der MAN SE erklären ferner, dass den vom Bundesministerium der Justiz am 30. September 2014 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ in der Fassung vom 24. Juni 2014 im Zeitraum Dezember 2014 bis zum 12. Juni 2015 mit Ausnahme der Ziff. 5.3.2 Satz 3 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses), Ziff. 5.4.1 Abs. 4 bis 6 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen; in der Kodex-Fassung vom 5. Mai 2015: Ziff. 5.4.1 Abs. 5 bis 7) und Ziff. 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung) entsprochen wurde. Die Gründe für die Ausnahmen ergeben sich aus den oben stehenden Ausführungen.

Ab dem 12. Juni 2015 bis zur Abgabe dieser Entsprechenserklärung wurde den vom Bundesministerium der Justiz am 12. Juni 2015 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ in der Fassung vom 5. Mai 2015 mit Ausnahme der Ziff. 5.3.2 Satz 3 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses), Ziff. 5.4.1 Abs. 2 (Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat), Ziff. 5.4.1 Abs. 5 bis 7 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen) und Ziff. 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung) entsprochen. Die Gründe für die Abweichungen ergeben sich für Ziff. 5.3.2 Satz 3, 5.4.1 Abs. 5 bis 7 und 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 aus den oben stehenden Ausführungen. Der mit Wirkung ab 12. Juni 2015 neu aufgenommenen Empfehlung in Ziff. 5.4.1 Abs. 2, bei den Zielen des Aufsichtsrats für seine Zusammensetzung auch eine festzulegende Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat zu berücksichtigen, wird erst seit einer entsprechenden Beratung und Beschlussfassung des Aufsichtsrats am 13. November 2015 entsprochen.“

Auch Vorstand und Aufsichtsrat des börsennotierten Tochterunternehmens RENK Aktiengesellschaft in Augsburg haben eine Entsprechenserklärung abgegeben, die auf der Internetseite des Unternehmens unter [www.renk.eu](http://www.renk.eu) veröffentlicht ist.

## Hauptversammlung

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

Organisation und Durchführung der jährlichen Hauptversammlung erfolgt bei der MAN SE mit dem Ziel, sämtliche Aktionäre vor und während der Hauptversammlung zügig, umfassend und effektiv zu informieren. Die Einberufung der Hauptversammlung wird im Bundesanzeiger veröffentlicht und ist unseren Aktionären und allen sonstigen Interessierten über die Internetseite von MAN einschließlich aller Berichte und Vorlagen für die Hauptversammlung zugänglich.

Um den Aktionären die persönliche Wahrnehmung ihrer Rechte und die Stimmrechtsvertretung zu erleichtern, 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. Zudem ermöglichen wir allen Aktionären und der interessierten Öffentlichkeit die Verfolgung der Hauptversammlung durch deren Übertragung im Internet.

## 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 drei Mitgliedern, zu seiner Zusammensetzung wird auf das Kapitel „Organe“ im Geschäftsbericht verwiesen. Der Vorstand nimmt eigenverantwortlich die geschäftsleitenden und operativen Aufgaben wahr. Sein Verantwortungsbereich erstreckt sich insbesondere auf die strategische Ausrichtung des MAN Konzerns. Er stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab. Er ist ferner für die zentrale Finanzierung der Gruppe, die Förderung und den Einsatz von Führungskräften sowie die Aufstellung des Halbjahresfinanzberichts und der Jahresabschlüsse verantwortlich und sorgt für die Einhaltung von Rechtsvorschriften, behördlichen Regelungen und den unternehmensinternen Richtlinien.

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 in der Regel 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 bestimmten, im Gesetz, der Satzung oder der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats festgelegten, wesentlichen Geschäftsvorgängen ist die Zustimmung des Aufsichtsrats erforderlich. Zur Aufgabenerfüllung und Zusammenarbeit mit dem Vorstand wird ergänzend auf den Bericht des Aufsichtsrats verwiesen.

Der Aufsichtsrat der MAN SE ist paritätisch besetzt und setzt sich aus acht durch die Hauptversammlung gewählten Anteilseignervertretern und acht vom SE-Betriebsrat nach den Bestimmungen der Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der SE vom 18. Februar 2009 entsandten Arbeitnehmervertretern zusammen. Ab 1. Januar 2016 ist zudem bei Neuwahlen zur Besetzung einzelner oder mehrerer Aufsichtsratssitze der gesetzlich vorgeschriebene Mindestanteil von jeweils 30 % Frauen und Männern zu beachten.



Der Aufsichtsrat der MAN SE hat in seiner Sitzung am 13. November 2015 die Ziele für seine Zusammensetzung aktualisiert. Dies dient der Umsetzung von zwei Neuerungen in Ziffer 5.4.1 des Kodex: Zum einen entfällt aufgrund der gesetzlichen Bestimmung, dass dem Aufsichtsrat einer börsennotierten Gesellschaft zukünftig mindestens je 30% Frauen und Männer angehören müssen, die Vorgabe, dass bei der Festsetzung der Ziele Frauen angemessen berücksichtigt werden sollen. Zum anderen ist nunmehr eine Regelgrenze für die Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat festzulegen.

Nach dem Beschluss vom 13. November 2015 strebt der Aufsichtsrat der MAN SE 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 keine potentiellen Interessenkonflikte aufweisen und unabhängig im Sinne von Ziffer 5.4.2 des Kodex sind;
- bei Wahlvorschlägen sollen in der Regel keine Personen berücksichtigt werden, die zum Zeitpunkt der Wahl das 70. Lebensjahr vollendet haben oder dem Aufsichtsrat der Gesellschaft bereits seit mehr als 20 Jahren angehören.

Alle genannten Kriterien sind erfüllt bzw. werden beachtet.

Zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats und der gebildeten Ausschüsse wird ergänzend auf den Bericht des Aufsichtsrats und auf das Kapitel „Organe“ im Geschäftsbericht verwiesen.

Nach der vom Aufsichtsrat getroffenen Festlegung zur Altersgrenze für Vorstandsmitglieder sollen Bestellungen für Mitglieder des Vorstands in der Regel ein Jahr nach Vollendung des 65. Lebensjahrs enden, wobei sich dieses Alter entsprechend der Entwicklung der Regelaltersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung erhöht und sich der Aufsichtsrat Ausnahmen im Einzelfall vorbehält.

Entsprechend den Vorgaben des Aktiengesetzes sowie der Ziffer 4.3.4 des Kodex übernehmen Vorstandsmitglieder Nebentätigkeiten nur mit vorheriger Zustimmung des Aufsichtsrats.

Interessenkonflikte wurden im Berichtsjahr weder von Vorstands- noch von Aufsichtsratsmitgliedern angezeigt.

#### **Vergütungssystem für Vorstand und Aufsichtsrat**

Zum Vergütungssystem von Vorstand und Aufsichtsrat wird auf den Vergütungsbericht im Geschäftsbericht verwiesen.

#### **Compliance/Risikomanagement**

Der Vorstand der MAN SE hat im Rahmen seiner durch den Kodex vorgegebenen Verantwortung für Compliance den 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 Schwerpunkten in den Bereichen Korruptionsbekämpfung, Kartellrechtsverstöße, Datenschutz und Geldwäscheprävention. 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 Corporate Compliance Office 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 fachlich an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats berichtet.

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

- Der Compliance-Bereich betreut den Compliance Helpdesk, an den sich alle Mitarbeiter mit Compliance-relevanten Fragen wenden können. Im Berichtszeitraum wurden über den Compliance Helpdesk 469 Fragen von Mitarbeitern beantwortet.
- Der Compliance-Bereich hat im Berichtsjahr mehr als 2 090 Mitarbeiter (seit Beginn: 18 646 Mitarbeiter) weltweit in sogenannten Compliance Awareness Trainings geschult. Schwerpunkt dieser Präsenztrainings ist die Vermittlung von Basiswissen zu den Themen Antikorruption, Kartellrecht, Geldwäscheprävention und Datenschutz. Darüber hinaus hat der Compliance-Bereich Spezialschulungen zu den Themenbereichen Kartellrecht und Antikorruption für solche Mitarbeiter durchgeführt, die in besonderem Maße Risiken aus diesen Bereichen ausgesetzt sind. Im Rahmen dieser Spezialschulungen wurden 2 834 Mitarbeiter (seit Beginn: 11 305 Mitarbeiter) vertieft geschult. Weiterhin wurden im Berichtszeitraum spezielle Präsenzschulungen für 392 Mitarbeiter (seit Beginn: 806 Mitarbeiter) der Beschaffung sowie für Geschäftspartner durchgeführt. Der Compliance-Bereich hat zudem ein Compliance-Training für Führungskräfte entwickelt, welches spezifische Compliance-Herausforderungen für diesen Personenkreis beinhaltet und den richtigen Umgang mit diesen Risiken schult. Im Berichtszeitraum wurden 306 Mitarbeiter mit diesem Training geschult.

Außerdem wurden alleine im Berichtszeitraum 3 091 Mitarbeiter (seit Beginn: 26 700 Mitarbeiter) im Rahmen des ersten Trainingsmoduls des Compliance E-Learning Programms zum Code of Conduct geschult. Inhalt dieses „Code of Conduct 1“-Trainings ist grundlegendes Wissen zu den Themen Antikorruption, Kartellrecht und Datenschutz. Seit Oktober 2014 werden Mitarbeiter zudem durch das Trainingsmodul Code of Conduct 2 weitergebildet, welches die Themenfelder Verhalten bei Durchsuchungen, Umgang mit Interessenkonflikten sowie Prävention von Geldwäsche umfasst. Dabei wurden im Berichtszeitraum 5 334 Mitarbeiter (seit Beginn: 25 818 Mitarbeiter) geschult. Schließlich werden seit August 2013 Mitarbeiter, die einem erhöhten Korruptionsrisiko ausgesetzt sind (z. B. im Vertrieb und Einkauf), durch ein vertiefendes, webbasiertes Trainingsmodul zu dem Thema Korruptionsprävention geschult. Im Berichtsjahr nahmen 2 667 Mitarbeiter (seit Beginn: 12 954 Mitarbeiter) an diesem Modul teil. Des Weiteren wurde im 2. Quartal 2015 das Trainingsmodul Kartellrecht: Verhindern von Wettbewerbsverstößen eingeführt. Dabei wurden im Berichtszeitraum 11 364 Mitarbeiter geschult.

- Im Berichtszeitraum wurde turnusgemäß das fünfte konzernweite Compliance Risk Assessment durchgeführt mit dem Ziel, Compliance-Risiken in den Themenfeldern Antikorruption, Kartellrecht und Geldwäscheprävention zu analysieren. Erstmals wurde hierbei ein zweistufiger Ansatz verfolgt: In einer ersten Stufe wurden Risikoprofile für insgesamt 81 Gesellschaften und Business Units anhand zentral verfügbarer Informationen erstellt. Darauf aufbauend wurden 39 Gesellschaften und Business Units risikobasiert für eine weitergehende Analyse ausgewählt. Diese zweite Stufe basierte auf einem detaillierten Fragebogen, der durch das lokale Management beantwortet wurde. Hierbei wurden die spezifischen Geschäftsmodelle, das jeweilige Unternehmensumfeld sowie die Selbsteinschätzung zur Wahrnehmung und zum Umgang mit Compliance-Risiken berücksichtigt. Aus den Ergebnissen des Compliance Risk Assessments werden auf lokaler Ebene zwischen dem zuständigen Compliance Manager und der Geschäftsführung konkrete Maßnahmen abgeleitet.

- Vertriebsunterstützende Geschäftspartner werden im Rahmen des Business Partner Approval Tools im Hinblick auf Integrität überprüft und freigegeben.
- Das elektronische Monitoring-System (Continuous Controls Monitoring – CCM) zur frühzeitigen Aufdeckung von möglichen Compliance-Risiken und Richtlinienverstößen in Einkaufs- und Bezahlprozessen wurde im Berichtszeitraum weiter ausgebaut.
- Auch im Berichtsjahr diente das Hinweisgeberportal „Speak up!“ der Aufdeckung und Vermeidung von für MAN gefährlichen Risiken. Mittels „Speak up!“ werden Hinweise entgegengenommen und bearbeitet, die sich auf schwerwiegende Compliance-Verstöße beziehen, insbesondere im Bereich der Wirtschaftskriminalität (z. B. Korruptionsstraftaten), des Kartellrechts, des Datenschutzes sowie bei dem Verdacht auf Geldwäscheaktivitäten.
- Compliance-Verstöße werden bei MAN unter keinen Umständen toleriert. Hinweise auf mögliche Verstöße werden eingehend untersucht, Verstöße abgestellt und im Rahmen der arbeitsrechtlich zulässigen Sanktionsmöglichkeiten geahndet.

MAN ist Mitglied bei Transparency International, der Initiative Global Compact der Vereinten Nationen, der Partnering Against Corruption Initiative des World Economic Forum (WEF) sowie dem Deutschen Institut für Compliance (DICO). Ferner unterstützt MAN die Allianz für Integrität, eine Initiative des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, des Bundesverbands der Deutschen Industrie sowie zahlreicher deutscher Unternehmen zur Förderung der Integrität im Wirtschaftsleben.

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

### Transparenz und Rechnungslegung

Der MAN Konzern veröffentlicht auf der Internetseite [www.man.eu/corporate](http://www.man.eu/corporate) unter der Rubrik „Investor Relations“ einen Finanzterminkalender mit allen für die Aktionäre wichtigen Terminen. Darüber hinaus werden auf dieser Internetseite auch alle weiteren wichtigen Informationen für die Aktionäre und die interessierte Öffentlichkeit zum Abruf bereitgestellt. Dazu gehören Geschäftsberichte, Halbjahresfinanzberichte sowie Einladung und Tagesordnung der Hauptversammlungen einschließlich der weiteren Dokumentation, die im Zusammenhang mit der Hauptversammlung zu veröffentlichen ist.

Darüber hinaus stellen wir auf unserer Homepage [www.man.eu/corporate](http://www.man.eu/corporate) unter der Rubrik „Investor Relations“ unverzüglich solche Informationen zur Verfügung, die gemäß den kapitalmarktbezogenen Publizitätspflichten zu veröffentlichen sind. Hier sind insbesondere die Folgenden zu nennen:

- Gemäß § 15a des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) müssen Personen mit Führungsaufgaben und bestimmte nahestehende Personen über den Kauf und Verkauf von MAN-Aktien und Finanzinstrumenten, die sich auf MAN-Aktien beziehen, dem Emittenten und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) berichten. Im Geschäftsjahr 2015 wurde eine Transaktion gemeldet. 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.

- Nach § 15 WpHG sind Inlandsemittenten von Finanzinstrumenten dazu verpflichtet, Insiderinformationen, die sie unmittelbar betreffen, unverzüglich zu veröffentlichen.
- Nach § 26 WpHG haben Inlandsemittenten Mitteilungen unverzüglich zu veröffentlichen, die sie in Bezug auf das Überschreiten oder Unterschreiten von Stimmrechtsanteilen an der Gesellschaft erhalten.

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. Entsprechend der Empfehlung in Ziffer 7.1.2 Satz 2 des Kodex wird der Halbjahresfinanzbericht vom Vorstand vor der Veröffentlichung mit dem Prüfungsausschuss erörtert. Die in Ziffer 7.1.2 Satz 4 des Kodex festgelegten Veröffentlichungsfristen werden eingehalten.

# MAN-AKTIE

Der Kurs der MAN-Aktie entwickelte sich im Börsenjahr 2015 leicht positiv, die internationalen Aktienmärkte legten deutlich zu. Das Marktumfeld blieb jedoch weiterhin volatil. Insbesondere die Konjunkturschwäche in China verunsicherte die Kapitalmärkte.

## Kennzahlen MAN-Stammaktie

	2015	2014
Ergebnis je Aktie in € <sup>1</sup>	1,02	0,88
Marktkapitalisierung (Stand 31.12.) <sup>2</sup> in Mio €	13 626	13 546
Schlusskurs in €	92,70	92,16
Höchster Kurs in €	99,02	93,80
Niedrigster Kurs in €	90,20	87,99
Anzahl in Tsd. Stück <sup>3</sup>	140 974	140 974
Jährliche Barausgleichszahlung in €	3,07	3,07
Dividendenrendite <sup>4</sup> in %	3,3	3,3
Gesamtrendite <sup>5</sup> in %	3,9	6,7
Rendite Dax in %	9,6	2,7
Rendite MDax in %	22,7	2,2
Rendite Euro Stoxx in %	10,3	4,1

<sup>1</sup> Für fortgeführte Bereiche.

<sup>2</sup> Grundlage: 140 974 350 Stammaktien und 6 065 650 Vorzugsaktien.

<sup>3</sup> Nur Stammaktien.

<sup>4</sup> Jährliche Barausgleichszahlung in Höhe von 3,07 € bezogen auf den Schlusskurs am 31.12.

<sup>5</sup> Bei Reinvestition der jährlichen Barausgleichszahlung am Monatsultimo nach der Hauptversammlung.

Quelle: Bloomberg

## Anhaltende Volatilität an den internationalen Aktienmärkten

Die Volatilität an den internationalen Aktienmärkten hielt auch im Jahr 2015 weiter an. Während die Kurse im 1. Halbjahr noch neue Höchststände erreichten, folgte in der zweiten Hälfte des Jahres ein Einbruch an den Märkten. Dennoch konnten die internationalen Aktienindizes im Börsenjahr 2015 deutlich zulegen.

Die Ankündigung weiterer geldpolitischer Lockerungen durch die Europäische Zentralbank führte in den ersten Monaten des Jahres zu einer Hausse, insbesondere an den europäischen Aktienmärkten. Neben dem Tiefzinsniveau, dem gegenüber dem Dollar schwachen Euro und dem niedrigen Ölpreis hob auch die wirtschaftliche Erholung im Euroraum die Stimmung an den Börsen.

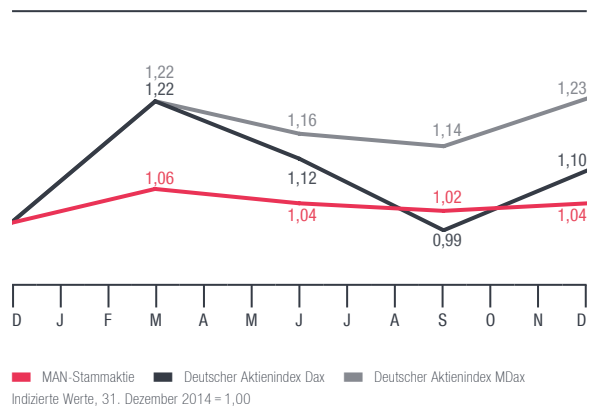
Demgegenüber zeigten sich im 2. Halbjahr mehrere Faktoren für sinkende Kurse verantwortlich: Die Abschwächung der Konjunktorentwicklung in China verursachte globale Wachstumssorgen. Daneben verunsicherten die negativen Nachrichten aus der Automobilbranche sowie die Aussicht auf eine Leitzinsanhebung in den USA die Kapitalmarktteilnehmer. Auch der griechische Schuldenstreit sowie geopolitische Krisenherde sorgten zeitweise für sinkende Notierungen im Börsenjahr.

Nichtsdestotrotz stieg der Index der wichtigsten Titel in Europa, der Euro Stoxx, im Gesamtjahr 2015 um rund 10%. Der deutsche Leitindex Dax legte im Berichtsjahr ebenfalls um 10% zu und notierte am Jahresende bei 10 743 Punkten.

## Performance der MAN-Stammaktie

Ausgehend von einem Schlusskurs am 31. Dezember 2014 von 92,16 € legte die MAN-Stammaktie im Börsenjahr 2015 leicht zu. Sie schloss am 31. Dezember 2015 mit einem Plus von 1% bei 92,70 €. Der MDax legte im Zeitraum Januar bis Dezember 2015 dagegen um 23% zu. Am 31. Dezember 2015 schloss der Index bei 20 775 Punkten.

## MAN-Stammaktie vs. Dax und MDax



Quelle: Bloomberg

Die Marktkapitalisierung folgte der leicht positiven Kursentwicklung im Geschäftsjahr 2015 und stieg von 13,5 Mrd € auf 13,6 Mrd €.

Der Börsenumsatz der MAN-Stammaktie lag im abgelaufenen Geschäftsjahr mit 1,8 Mrd € leicht über dem Niveau des Vorjahres (1,7 Mrd €).

### **Beteiligung der Volkswagen AG an der MAN SE**

Am 16. Juli 2013 wurde ein Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag (BGAV) zwischen der Volkswagen Truck & Bus GmbH (ehemals Truck & Bus GmbH) und der MAN SE in das Handelsregister der MAN SE eingetragen, der seitdem wirksam ist. Im BGAV verpflichtet sich die Volkswagen Truck & Bus GmbH, außenstehenden Aktionären wahlweise eine Barabfindung in Höhe von 80,89 € je Stamm- oder Vorzugsaktie oder ab dem Geschäftsjahr 2014 eine jährliche Barausgleichszahlung in Höhe von aktuell 3,07 € je Stamm- oder Vorzugsaktie für das volle Geschäftsjahr zu bezahlen. Die Frist zur Andienung der Aktien ist begrenzt. Sie begann mit der offiziellen Bekanntgabe des Handelsregistereintrags durch das Amtsgericht München und wird zwei Monate nach dem Tag, an dem die Entscheidung über den zuletzt beschiedenen Antrag im Rahmen der Spruchverfahren im Bundesanzeiger bekannt gemacht worden ist, enden.

Ende Juli 2015 hat das Landgericht München in erster Instanz entschieden, dass der Abfindungsanspruch von 80,89 € auf 90,29 € je Stamm- oder Vorzugsaktie anzuheben sei. Sowohl Volkswagen als auch einige Antragsteller haben am Oberlandesgericht München Beschwerde gegen das Urteil eingelegt.

Im Geschäftsjahr 2015 wurden der Volkswagen Truck & Bus GmbH 402 832 Stammaktien und 59 058 Vorzugsaktien angedient. Am 31. Dezember 2015 hielt die Volkswagen Truck & Bus GmbH 75,56 % der Stimmrechte und 74,35 % der Anteile am Grundkapital der MAN SE.

### **Internationale Investorenbasis**

Der Anteil des Streubesitzes der MAN-Stammaktie betrug zum 31. Dezember 2015 24,44 %. Neben der Volkswagen Truck & Bus GmbH als größtem Einzelaktionär verfügt die MAN SE weiterhin über eine internationale Investorenbasis, die sich aus Privatanlegern und institutionellen Investoren zusammensetzt. Letztere stammen vorwiegend aus Deutschland, Großbritannien und den USA.

### **Jährliche Barausgleichszahlung**

Aufgrund des BGAV schüttet die MAN SE ab dem Geschäftsjahr 2014 keine Dividenden mehr aus. Stattdessen verpflichtet sich die Volkswagen Truck & Bus GmbH, den außenstehenden Aktionären der MAN SE ab dem Geschäftsjahr 2014 für die Dauer des BGAV als angemessenen Ausgleich eine jährliche Barausgleichszahlung in Höhe von 3,07 € je Stamm- oder Vorzugsaktie für das volle Geschäftsjahr zu zahlen. Der Ausgleich ist am ersten Bankarbeitstag nach der ordentlichen Hauptversammlung der MAN SE für das abgelaufene Geschäftsjahr, jedoch spätestens acht Monate nach Ablauf dieses Geschäftsjahres der MAN SE, fällig.

### **Wechsel des Börsensegments**

Am 2. September 2015 hat der Vorstand der MAN SE beschlossen, einen Antrag auf Widerruf der Zulassung der MAN-Aktien zum Teilbereich des regulierten Marktes mit weiteren Zulassungsfolgepflichten (Prime Standard) zu stellen und in den General Standard zu wechseln. Der Wechsel des Börsensegmentes eröffnet der MAN SE die Möglichkeit, den mit der Notierung im Prime Standard verbundenen Zusatzaufwand zu reduzieren. Die Frankfurter Wertpapierbörse hat dem Antrag der MAN SE am 30. September 2015 stattgegeben. Der Widerruf wurde mit Ablauf des 30. Dezember 2015 wirksam. Damit sind die Voraussetzungen für den Verbleib im MDax entfallen, dem die MAN-Stammaktie bis zum 21. Dezember 2015 angehörte. Die Zulassung zum regulierten Markt (General Standard) bleibt bestehen. Der Wechsel in dieses Börsensegment erfolgte am 4. Januar 2016.

### **Intensiver und vertrauensvoller Dialog mit dem Kapitalmarkt**

Auch nach der Mehrheitsübernahme durch die Volkswagen Gruppe ist es MAN sehr wichtig, kontinuierlich und transparent mit allen Kapitalmarktteilnehmern zu kommunizieren.

Im Geschäftsjahr 2015 haben das Management und der Bereich Investor Relations sowohl Analysten und institutionelle Investoren als auch private Anleger im Rahmen von Telefonaten, Gesprächen im MAN Corporate Center in München und auf Konferenzen zeitnah über die Geschäftsentwicklung, Ergebniserwartungen und strategische Ausrichtung der MAN Gruppe informiert.



		Stammaktie	Vorzugsaktie	Anleihe MAN SE 2016	Anleihe MAN SE 2017
ISIN-Code		DE0005937007	DE0005937031	XS0429612566	XS0756457833
Wertpapier-Kennnummer		593700	593703	A0ZQPH	A1ML0A
Reuters-Kürzel	Xetra-Handel	MANG.DE	MANG_p.DE	0#DE042961256=	0#DE075645783=
	Börse Frankfurt	MANG.F	MAN_p.F		
Bloomberg-Kürzel	Xetra-Handel	MAN GY	MAN3 GY	EH8294256 Corp	EJ0543029 Corp
	Börse Frankfurt	MAN GR	MAN3 GR		

### Investor Relations-Medien

Darüber hinaus dient auch unsere Website [www.man.eu/ir](http://www.man.eu/ir) der umfassenden und zeitnahen Information über aktuelle Entwicklungen. Neben der Veröffentlichung von Finanzberichten, Präsentationen und Publikationen haben wir im Geschäftsjahr 2015 auch die Jahrespressekonferenz, die Hauptversammlung sowie Telefonkonferenzen zu den Quartalsergebnissen live im Internet übertragen.

Das „MAN Factbook“ ist ebenfalls auf der Website veröffentlicht. Es bietet der interessierten Öffentlichkeit und dem Finanzmarkt einen detaillierten Überblick über die MAN Gruppe sowie über Produkte, Märkte und Innovationen der einzelnen Geschäftsfelder. Es beinhaltet außerdem Fakten zur Stamm- und Vorzugsaktie der MAN SE und zu den Finanzkennzahlen.

Neben dem „MAN Factbook“ bietet auch das „MAN Factsheet“ einen Überblick über die MAN Gruppe, die MAN-Aktien und die wirtschaftlichen Kennzahlen.

### MAN mit deutlicher Ergebnisverbesserung erneut im Dow Jones Sustainability Index gelistet

MAN ist auch im Jahr 2015 im führenden Nachhaltigkeits-Ranking der Welt als eines der nachhaltigsten Unternehmen gelistet. Bei der diesjährigen Überprüfung der Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) durch die Nachhaltigkeitsrating-Agentur RobecoSAM qualifizierte sich das Unternehmen erneut für beide relevanten Indizes (World und Europe). Im Gesamtergebnis legte das Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr um 5 Punkte auf 85 von

100 Punkten zu. Damit ist MAN auch weiterhin als einziges deutsches Unternehmen im Sektor Maschinenbau in den Indizes vertreten. Bei der diesjährigen Bewertung konnte sich MAN in allen drei Hauptkategorien Ökonomie, Umwelt und Soziales verbessern.

### 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 %).

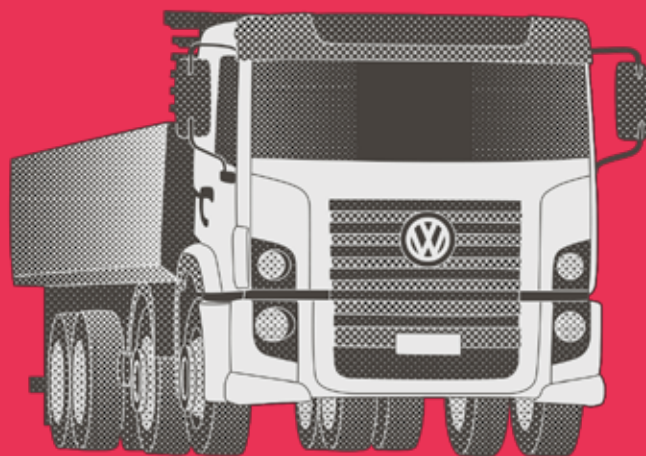
Die MAN-Aktie ist in den folgenden Börsenindizes gelistet: CDAX, Dow Jones STOXX®, Dow Jones STOXX® Industrial, Dow Jones EURO STOXX®, Dow Jones EURO STOXX® Industrial.

Weitere umfangreiche Informationen zur MAN-Aktie und zu den Investor Relations-Aktivitäten erhalten Sie unter [www.man.eu/ir](http://www.man.eu/ir) oder per E-Mail unter [investor.relations@man.eu](mailto:investor.relations@man.eu). Natürlich können Sie uns auch telefonisch unter 089 36098-334 erreichen.

2

# ZUSAMMEN- GEFASSTER LAGEBERICHT

SEITE  
25 — 98



## VW CONSTELLATION 24.280

Mit dem Verkauf des 180 000sten Fahrzeug ist ein neuer Meilenstein in der Erfolgsgeschichte der Baureihe VW Constellation erreicht. Das Modell VW Constellation 24.280 bleibt auch 2015 meistverkaufter Lkw in Brasilien.

**ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT**

<b>27</b>	<b>Geschäftstätigkeit und Strategie der MAN Gruppe</b>
27	Die MAN Gruppe
27	Überblick über die Bereiche
28	Ziele und Strategie der MAN Gruppe
32	Steuerungssystem und Wertmanagement
<b>34</b>	<b>Geschäftsverlauf und wirtschaftliche Lage der MAN Gruppe 2015</b>
34	Wirtschaftliches Umfeld
34	Gesamtaussage des Vorstands
36	Ertragslage
40	Finanzlage
44	Vermögenslage
<b>46</b>	<b>Übernahmerelevante Angaben</b>
46	Angaben nach § 289 Abs. 4 und § 315 Abs. 4 HGB
<b>48</b>	<b>Nachhaltige Wertsteigerung</b>
48	Forschung und Entwicklung
51	Beschaffung
52	Corporate Responsibility
55	Mitarbeiter
<b>60</b>	<b>Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2015</b>
<b>69</b>	<b>Die Bereiche im Einzelnen</b>
69	MAN Truck & Bus
72	MAN Latin America
74	MAN Diesel & Turbo
78	Renk
79	Sonstige
<b>80</b>	<b>Abschluss der MAN SE (HGB)</b>
<b>82</b>	<b>Risiko- und Chancenbericht</b>
82	Unternehmensweites Risikomanagementsystem
82	Organisation des Risikomanagements
84	Rechnungslegungsbezogenes Risikomanagement und internes Kontrollsystem
85	Chancen und Risiken
90	Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren
90	Compliance 2015
<b>94</b>	<b>Prognosebericht</b>
<b>98</b>	<b>Nachtragsbericht</b>

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

Die MAN-Unternehmensbereiche halten führende Positionen auf ihren Märkten. Der Konzern ist mit einer Belegschaft von rund 55 030 Mitarbeitern in mehr als 180 Ländern aktiv. Die MAN Gruppe erwirtschaftete im Berichtsjahr 2015 Umsatzerlöse in Höhe von 13,7 Mrd € und ein Operatives Ergebnis von 92 Mio €, das durch Restrukturierungsaufwendungen für das Zukunftsprogramm bei MAN Truck & Bus belastet wurde. Die Operative Rendite sank damit von 2,7% im Vorjahr auf 0,7%. Bereinigt um diese Restrukturierungsaufwendungen lag das Operative Ergebnis im Berichtsjahr bei 277 Mio € und die Operative Rendite betrug 2,0%.

## Überblick über die Bereiche

### Geschäftsfeld Commercial Vehicles

MAN Truck & Bus zählt zu den führenden Herstellern von Nutzfahrzeugen in Europa und verfügt über Produktionsstätten in drei europäischen Ländern sowie in Russland, Südafrika, Indien und der Türkei. Die Produktpalette reicht von Lkw mit einem Gesamtgewicht von 7,5 bis 44 t für jeden Einsatzbereich und Sonderfahrzeugen bis 250 t Zuggesamtgewicht über Omnibusse und Reisebusse bis hin zu Diesel- und Gasmotoren für externe Kundenanwendungen. Passend dazu bietet MAN Truck & Bus den Kunden ein umfangreiches Dienstleistungsangebot aus einer Hand an. Im Berichtsjahr 2015 verkaufte MAN Truck & Bus 73 117 Lkw, 6 105 Busse und 6 306 Einbaumotoren. Die Umsatzerlöse beliefen sich auf 9,0 Mrd €, das Opera-

tive Ergebnis vor Sondereinflüssen lag bei 205 Mio €. Unter Berücksichtigung von Restrukturierungsaufwendungen für das Zukunftsprogramm betrug das Operative Ergebnis 20 Mio €.

MAN Latin America ist der größte Lastwagenproduzent Brasiliens und dort seit 13 Jahren Marktführer bei Lkw mit einem zulässigen Gesamtgewicht von mehr als 5 t. Das Unternehmen produziert Lkw und Busse in Resende/Brasilien und Querétaro/Mexiko. Im Werk Resende, einem modularen Produktionsverbund, arbeiten Mitarbeiter von MAN Latin America und die Zulieferer partnerschaftlich und arbeitsteilig zusammen. MAN Latin America verfügt über ein flächendeckendes Verkaufs- und Servicenetz in Brasilien und den Nachbarländern. Der Absatz erfolgt im Wesentlichen unter Volkswagen Caminhões e Ônibus. Die wichtigsten Märkte für MAN Latin America sind Lateinamerika und Afrika. 2015 wurden insgesamt 24 472 Lkw und Busse ausgeliefert. Die Umsatzerlöse erreichten 1,0 Mrd €, das Operative Ergebnis –120 Mio €.

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

### Geschäftsfeld Power Engineering

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

setzt werden. Darüber hinaus liefert MAN Diesel & Turbo Turbolader für große Dieselmotoren sowie komplette und effiziente Kraftwerke mit Nutzwärmeauskopplung. Das Unternehmen produziert Viertaktmotoren an Standorten in Deutschland, Frankreich und Indien. Zweitaktmotoren werden von Lizenznehmern hergestellt. Des Weiteren bietet MAN Diesel & Turbo als einer der führenden Hersteller weltweit eine große Bandbreite an Turbomaschinen für verschiedene Industriezweige an, z. B. für die Öl- und Gasindustrie, für Raffinerien, für die chemische und Prozessindustrie sowie für die Erzeugung von Industriegasen und elektrischem Strom. Hinzu kommt ein umfangreiches After Sales-Geschäft, das die gesamte Produktpalette des Unternehmens umfasst. Im Jahr 2015 erwirtschaftete MAN Diesel & Turbo Umsatzerlöse von 3,3 Mrd. €, das Operative Ergebnis belief sich auf 216 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. Das Unternehmen ist führender Hersteller von Getrieben für kettengetriebene Fahrzeuge unterschiedlicher Größe sowie von Gleitlagern für Elektromaschinen. Eine herausragende Marktposition nimmt Renk auch bei Spezialgetrieben für Schiffs- und Industrieanwendungen ein. Das Produktportfolio wird abgerundet durch Kupplungen verschiedenster Bauart und Leistungsklassen. Darüber hinaus werden Prüfsysteme hergestellt, die in den Bereichen Entwicklung, Produktion und Qualitätssicherung hauptsächlich in der Automobil-, Eisenbahn- und Luftfahrtindustrie eingesetzt werden. 2015 erzielte Renk Umsatzerlöse von 487 Mio. €, das Operative Ergebnis lag bei 68 Mio. €.

## Ziele und Strategie der MAN Gruppe

In ihren beiden Geschäftsfeldern Commercial Vehicles und Power Engineering verfolgt die MAN Gruppe die Ziele, profitabel international zu wachsen und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind Kundenorientierung, Technologieführerschaft und die kontinuierliche Ausweitung des After Sales-Geschäfts.

### Fokus auf Transport und Energie

MAN hat in den vergangenen Jahren erfolgreich den strategischen Fokus auf die Bereiche Transport und Energie gesetzt. Dass es sich dabei um zukunftsweisende und wachstumsstarke Branchen handelt, zeigen Megatrends

wie Globalisierung und damit einhergehend zunehmender Welthandel, Bevölkerungswachstum, Urbanisierung und Klimawandel. In den Geschäftsfeldern Commercial Vehicles und Power Engineering bietet MAN seinen Kunden maßgeschneiderte Lösungen an, insbesondere zur Reduktion von Emissionen und Kraftstoffverbrauch.

### Profitables internationales Wachstum

Eine notwendige Voraussetzung für das oberste Ziel der nachhaltigen Wertschöpfung ist die Realisierung eines profitablen internationalen Wachstums. Hierdurch lassen sich Marktchancen realisieren und regionale Marktschwankungen besser ausgleichen. Mit dieser grundsätzlichen Orientierung gehen sowohl die MAN Gruppe als auch sämtliche Bereiche vor.

MAN Truck & Bus positioniert sich mit seinen Produkten und starken Marken im weltweiten Premiumsegment. Zusätzlich zu den Wachstumschancen im Kernmarkt Europa sollen dabei auch deutlich stärker außereuropäische Märkte zum Geschäftserfolg beitragen. MAN Truck & Bus hat seine Strategie auf die nächsten 10 Jahre ausgerichtet und orientiert sich in drei Stufen an den Veränderungen der globalen Nutzfahrzeugindustrie. Erster Bestandteil ist ein umfassendes Zukunftsprogramm zur Stärkung des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld. Es umfasst alle wesentlichen Bereiche des Unternehmens. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf der Neuausrichtung der Produktionsstandorte sowie der Verschlankeung in allen Verwaltungsbereichen. Die Neuausrichtung des Produktionsnetzwerkes von MAN Truck & Bus wird in den kommenden Jahren die Aufgabenschwerpunkte auf die einzelnen Lkw-Produktionsstandorte München, Steyr, Krakau und Salzgitter verlagern, so dass jeder Standort zukünftig klare Verantwortungsbereiche und Kernkompetenzen hat. Damit stärkt MAN die einzelnen Produktionsstandorte in ihren jeweiligen Rollen, und Doppelarbeiten werden zukünftig vermieden. Um den Absatz in einem schwierigen Marktumfeld nachhaltig sicher zu stellen, verfolgt MAN Truck & Bus zweitens eine auf besonders interessante Märkte fokussierte Wachstumsstrategie. Drittens gehen wir die Herausforderungen der digitalen Transformation, welche bereits die Gesellschaft und die weltweiten Märkte verändert, aktiv an. Wir arbeiten schon jetzt daran, zukünftig auch durch neue Geschäftsmodelle und Mobilitätslösungen überzeugen zu können.

Die am MAN-Standort in Pithampur/Indien gefertigten MAN CLA bieten robuste und zuverlässige Technik für die Zielmärkte in Asien und Afrika. In China ist MAN

über die seit 2009 bestehende Beteiligung von 25 % plus einer Aktie an Sinotruk vertreten. Im Jahr 2013 startete der Verkauf von Fahrzeugen der gemeinsamen Lkw-Marke SITRAK, einer Kombination aus fortschrittlicher MAN-Technologie, Sinotrucks lokaler Expertise sowie einem weitreichenden Vertriebsnetz in China.

In Brasilien behauptete MAN Latin America im dreizehnten Jahr in Folge mit der Marke Volkswagen die Marktführerschaft bei Lkw ab 5 t. MAN Latin America war weiterhin einer der Hauptexporteure von Lastkraftwagen und Bussen aus Brasilien in andere lateinamerikanische und afrikanische Länder. Durch die Einführung des MAN TGX in Brasilien im Jahre 2012 ergänzten wir das breite Produktportfolio um Lkw im schweren Segment mit einer Leistung von mehr als 400 PS. Damit hat MAN ein Zwei-Marken-Konzept in Brasilien sowie in weiteren Ländern Lateinamerikas etabliert.

Die globalen Megatrends der wachsenden Weltbevölkerung und des steigenden Welthandels kommen MAN Diesel & Turbo mit seinem breitgefächerten Produktportfolio auch weiterhin in vielfacher Form entgegen. Der steigende Energieverbrauch – insbesondere in den Schwellenländern – sorgt für eine hohe Nachfrage nach dezentralen Kraftwerkslösungen, gleichzeitig aber auch nach Turbomaschinen für die Öl- und Gasverarbeitung sowie die Prozessindustrie. Der zunehmende Welthandel und das Wachstum in weiteren relevanten Bereichen wie beispielsweise der Kreuzfahrtindustrie stützen den Erfolg des Geschäftsbereichs Engines & Marine Systems. Durch eine leistungsfähige weltweite Vertriebs- und Service-Organisation ist das Unternehmen am Puls des globalen Wachstums.

Weltweite Präsenz und stetiger Ausbau der internationalen Aktivitäten sind auch für Renk wichtige Bestandteile der strategischen Ausrichtung. Der internationale Bedarf an anspruchsvollen maritimen Getrieben hält unverändert an. Renk bedient diese Nachfrage mit einem breit gefächerten Angebot an hochwertigen und innovativen technischen Lösungen, verbunden mit intensiver Kundenberatung. Mit der Verschiebung der globalen Investitionsschwerpunkte und dem Erstarken von Elektromaschinenanbietern aus Schwellen- und Entwicklungsländern kommt der lokalen Verankerung vor allem auch bei Gleitlagern eine noch stärkere Bedeutung zu.

### **Kundenorientierung**

MAN steht weltweit für hochqualitative Produkte und für Kundennähe. Im langfristigen Trend steigende Dieselpreise sowie erhöhter Wettbewerbsdruck und verschärfte

Umweltauflagen stellen Flottenbetreiber vor große Herausforderungen. Kunden müssen ihre Wirtschaftlichkeit erhöhen und die Total Cost of Ownership (TCO) reduzieren. MAN richtet sich an den Kundenbedürfnissen aus und entwickelt stetig Innovationen, um die sich wandelnden Anforderungen optimal bedienen zu können. Höchste Effizienz bei Transportlösungen wird durch absolute Zuverlässigkeit gewährleistet.

Um auch langfristig als führender Nutzfahrzeughersteller am Markt bestehen zu können, stellt sich MAN konsequent auf neue Herausforderungen ein. MAN Truck & Bus baut das Themenfeld Digitalisierung und Telematik-Dienstleistungen zu einem strategischen Grundpfeiler seiner Geschäftstätigkeit aus. Die ineinandergreifenden Dienstleistungen von MAN Solutions bieten unseren Kunden Lösungen, um in der Transportbranche besonders wettbewerbsfähig zu sein. Alle Lösungen tragen zur Senkung der Total Cost of Ownership bei. Transparente und planbare Wartungskosten erschließen Einsparpotenziale im Flottenmanagement. Instrumente hierzu sind die Fahrerschulung und die Unterstützung bei der zeitsparenden Planung von Werkstattaufenthalten. Ein Beispiel dafür ist die neue Dienstleistung Connected CoDriver von MAN ProfiDrive, bei dem ein Trainer dem Fahrer über einen bestimmten Zeitraum als virtueller Beifahrer beratend zur Seite steht. Durch mehrere hundert Verbrauchsmessfahrten belegt, ergibt dies bei einer Gesamtlauflistung von 150 000 Kilometern im Fernverkehr ein Potenzial von 3 500 Litern Diesel pro Jahr.

Künftig erhalten MAN-Kunden Vertriebs- und Serviceleistungen vom Transporter bis hin zu schweren Lkw aus einer Hand. MAN Truck & Bus erweitert ab 2017 sein Produktportfolio um die Fahrzeugklasse großer Transporter und wird damit zum Full-Range-Anbieter von Nutzfahrzeugen. Der neue MAN Transporter mit der Modellbezeichnung MAN TGE wurde von Volkswagen Nutzfahrzeuge entwickelt und wird gemeinsam mit dem baugleichen Volkswagen Crafter im neu errichteten Volkswagen-Werk im polnischen Wrzesnia gefertigt.

MAN Latin America verfügt über eine breite Angebotspalette gemäß dem maßgeschneiderten Konzept mit dem Motto "Less you don't want, more you don't need". Zusätzlich werden kundenspezifische Lösungen in einem speziellen Fahrzeugmodifikationszentrum individuell entwickelt und umgesetzt.

Die Entwicklungsaktivitäten von MAN Diesel & Turbo sind auf die heutigen und künftigen Marktanforderungen abgestimmt. Mit der weiterhin fortschreiten-



den Produktoffensive gelingt es nicht nur, eine gute Position für bereits etablierte Anwendungsfelder weiter zu festigen. Durch die Erweiterung des Produktportfolios für Viertakt-Dieselmotoren können beispielsweise auch zusätzliche Kundenwünsche erfüllt und damit auch neue Märkte erschlossen werden. Die Tatsache, dass allein im Berichtsjahr 2015 zwölf neue Motortypen erfolgreich eine Verkaufsfreigabe erhielten, unterstreicht die Philosophie der Kundenorientierung als eine der zentralen Maximen für die Produktentwicklung.

Kundenprojekte im Bereich Turbomaschinen erfordern im Besonderen die Entwicklung und den Bau einer jeweils angepassten Maschine oder eines Maschinenstrangs. Mehr noch als bei einer stärker serienmäßigen Entwicklung und Fertigung ist Kundenorientierung hier eine grundlegende Basis für optimal abgestimmte Lösungen, die zudem eine hohe Kenntnis der vor- und nachgelagerten Prozessschritte bei den Kunden voraussetzt. Auf diese Weise können Turbomaschinen und entsprechende Serviceleistungen von MAN Diesel & Turbo für so unterschiedliche Prozesse wie Ölförderung und -verarbeitung, die Herstellung von Grundstoffen oder die Stromerzeugung und Energieumwandlung angeboten werden.

Die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den Kunden, um die Marktbedürfnisse zu befriedigen. Prägnantes Beispiel ist die Entwicklung des weltweit ersten Unterwasserkompessors, der in enger Zusammenarbeit mit dem Endkunden sowie dem systemintegrierenden Auftraggeber erfolgt ist. In einer jahrelangen Entwicklungs- und Qualifizierungsphase wurde so sichergestellt, dass die Kundenanforderungen durch MAN Diesel & Turbo erfasst und in eine Hochtechnologielösung umgesetzt werden konnten.

Gleiches gilt für Servicelösungen, die MAN Diesel & Turbo sowohl für Großdieselmotoren und die Kraftwerksanwendung als auch im Bereich Turbomaschinen unter der einheitlichen Marke MAN PrimeServ anbietet. Auch hier sind Vorgehensweisen und Prozesse so gestaltet, dass dem Kunden mit wenigen Interventionen und mit abgestimmten betrieblichen Aufwendungen ein Optimum an Systemverfügbarkeit zur Verfügung gestellt werden kann.

Auch bei Renk steht der Kunde im Mittelpunkt des Handelns. Ein großer Teil der Produkte wird für und mit dem Kunden gemeinsam entwickelt; oft ist Renk bereits in die Konzeptphase des Kunden einbezogen und sucht mit ihm zusammen nach der besten Lösung für sein spezielles Anforderungsprofil. Die langjährige Erfahrung und das umfangreiche Know-how gepaart mit der Offenheit

für neue Ansätze fließen in die Projekte ein. Dabei werden die Kunden über den gesamten Produktentstehungsprozess bis zur Auslieferung eng begleitet. Für den Einsatz im Kundenbetrieb stehen im Anschluss die gut ausgebildeten Renk Monteure für Wartung und Service zur Verfügung.

### Technologieführerschaft

Der zentrale Erfolgsfaktor Technologieführerschaft zeigt sich im Geschäftsfeld Commercial Vehicles in der Entwicklung von zukunftsweisenden Antriebskonzepten.

MAN Truck & Bus besitzt bei Erdgasbussen eine langjährige Erfahrung und ist Marktführer in diesem Bereich. Honoriert wurden die nachhaltigen Anstrengungen mit der Verleihung des Titels „Bus of the Year 2015“, den der MAN Lion's City GL CNG gewinnen konnte. Dieser erdgasangetriebene Stadtbus überzeugte die Jury mit seinem besonders umweltfreundlichen, kraftvollen und dabei sparsamen Antrieb in Euro 6. Er bietet damit eine extrem schadstoffarme, klimafreundliche Mobilitätslösung für den Stadtverkehr.

Auch im Bereich elektrisches Fahren ist MAN Truck & Bus seit Jahren aktiv. Mit dem Lion's City Hybrid hat MAN einen über Jahre erprobten zuverlässigen Antrieb im Markt. Auf dieser Basis arbeiten die MAN-Ingenieure mit Hochdruck am vollständig emissionsfrei fahrenden Batteriebus. Dabei ist man sich den hohen Ansprüchen der Märkte an eine ausgereifte Lösung hinsichtlich Reichweite und Transportkapazität, aber auch Wirtschaftlichkeit bewusst. Um diesem Ziel gerecht zu werden, bedarf es entsprechender Lade-, Speicher- und Antriebstechnologie; hierbei setzt MAN u. a. auf Synergien innerhalb des Volkswagen Konzerns. Einhergehend mit den Plänen vieler Städte, die Emissionen im ÖPNV auf ein Minimum zu reduzieren, wird MAN noch vor dem Jahrzehntwechsel den zu 100% elektrisch angetriebenen Stadtbus als Serienprodukt anbieten.

MAN Truck & Bus etablierte das mit dem effizienten Motor D38 ausgestattete Lkw-Spitzenmodell TGX D38 sehr erfolgreich im Markt. Das Topmodell ist prädestiniert für souveränes, effizientes Fahren mit niedrigen Drehzahlen. Der Antriebsstrang des TGX D38 wurde konsequent weiterentwickelt und verfügt seit Sommer 2015 über eine neue Getriebegeneration mit erweiterten Komfortfunktionen. Der neue GPS-gesteuerte Tempomat MAN EfficientCruise aktiviert in Verbindung mit der Getriebefunktion MAN EfficientRoll immer dann die Rollfunktion, wenn dadurch tatsächlich Kraftstoff eingespart wird. Dazu nutzt das System gespeichertes 3D-Karten-

material der Strecke. MAN EfficientCruise greift zudem aktiv und vorausschauend in die Gangwahl ein.

Zuverlässigkeit ist ein wesentlicher Indikator für eine ausgezeichnete Qualität. Hier konnte MAN wieder einen großen Erfolg feiern: Im TÜV Report Nutzfahrzeuge 2015 glänzt MAN bereits im vierten Jahr in Folge mit dem höchsten Anteil an Lkw ohne Beanstandungen durch den TÜV. Über alle Jahrgänge hinweg überzeugen die Lkw der Baureihen TGL, TGM, TGS und TGX mit der geringsten Mängelquote. Beim Anteil der mängelfreien, ein Jahr alten Fahrzeuge konnte MAN den letztjährigen Bestwert von 83% auf aktuell 85,9% noch einmal verbessern. Selbst bei den älteren Jahrgängen (zwei bis fünf Jahre) kommen überdurchschnittlich viele MAN-Fahrzeuge mängelfrei durch die Hauptuntersuchung: „65,6% bei den Fünfjährigen ist einsamer Rekord“, heißt es im TÜV Report 2015.

Innovationsstärke und Leidenschaft für die Hochtechnologie waren und sind von jeher die tragenden Säulen von MAN Diesel & Turbo und Garanten für den Unternehmenserfolg. Auch im Berichtsjahr 2015 konnte sich das Unternehmen durch weitere Produktverbesserungen und Neueinführungen eine solide Position bzw. für einige Produkte eine technologische Führungsrolle erarbeiten oder erhalten. Mit einem baukastenorientierten Entwicklungsansatz u. a. im Bereich der Viertakt-Dieselmotoren konnte die Innovationsgeschwindigkeit weiter erhöht werden. Mit dem MAN 175D beispielsweise bietet das Unternehmen den (auf den gesamten Lebenszyklus gesehen) effizientesten High-Speed-Motor seiner Klasse an. Ein neuer großer Gasmotor in der 20 MW-Klasse weist für seinen Leistungsbereich wiederum die höchste Leistungsdichte auf. Ergänzt und vervollständigt wird dies durch eine entsprechende Komponentenentwicklung – beispielsweise kann dem Kunden mit aktuellster Abgasnachbehandlungstechnologie ein abgestimmtes Gesamtpaket zur Einhaltung der erforderlichen Emissionsanforderungen geliefert werden.

In vielen Branchen zählen Turbomaschinen und entsprechende Lösungen des Unternehmens zu den führenden Angeboten im Markt. Auch hier ist der Unterwasserkompressor ein wichtiger Technologiemeilenstein, mit denen Kunden neue Herausforderungen meistern können. Der norwegische Energiekonzern Statoil hat im Spätsommer des Jahres 2015 in der Produktionslizenz Åsgard eine Unterwasserproduktionsanlage kommerziell in Betrieb genommen, um Erdgas und andere flüssige Kohlenwasserstoffe wirtschaftlich und sicher zu fördern. Die technologisch führende Position von MAN Diesel & Turbo auf

diesem Gebiet der Kompressionstechnologie wird hier etwa durch eine Allianz mit Aker Solutions weiter gefestigt – das Unternehmen ist einer der führenden Systemanbieter, der auch die Entwicklung und Inbetriebnahme der weltweit ersten Unterwassergasförderanlage erfolgreich umgesetzt hat.

Technologisch führend ist MAN nicht zuletzt auch bei Turbomaschinensträngen für die Luftzerlegungsindustrie: Mit der erfolgreichen Markteinführung des Axialkompressors AR-MAX1, für den bereits zahlreiche Bestellungen vorliegen, hat MAN die Optimierungsschritte bezüglich Energieverbrauch, Anlagengröße und Designlösungen für einen einfacheren Anlagenbau konsequent weiter vorangetrieben. Die Systemlösungspalette an hocheffizienten Turbomaschinen für Luftzerlegungsprozesse ist damit gewachsen – eine Voraussetzung, damit MAN auf den nächsten Konjunkturzyklus vorbereitet ist.

Die erläuterten Beispiele verdeutlichen die Kompetenz von MAN Diesel & Turbo, sich auf sehr unterschiedlichen Absatzmärkten erfolgreich zu positionieren. Die Fähigkeit, nicht nur Einzellösungen, sondern sorgfältig aufeinander abgestimmte Maschinen und Anlagen mit Servicepaketen anzubieten, ermöglicht es den Kunden, wirtschaftliche Ziele wie die optimierende Betrachtung der Total Cost of Ownership in ein gesamtheitliches Betreiberkonzept einzubetten.

Renk ist, gestützt auf das Know-how der hochspezialisierten Ingenieure und des erfahrenen Fertigungspersonals, seit vielen Jahren Technologieführer bei Getrieben für Kettenfahrzeuge, anspruchsvollen Marineanwendungen und Standard E-Gleitlagern.

Für weitere Informationen siehe Kapitel „Forschung und Entwicklung“.

### **Stetiger Ausbau von After Sales**

Für alle Bereiche der MAN Gruppe hat der stetige Ausbau von After Sales eine hohe Bedeutung. Zum einen wollen wir bisher nicht ausgeschöpfte Potenziale heben, die wesentlich zum Ergebnis beitragen. Zum anderen können wir hierdurch eine signifikante Steigerung der Kundenzufriedenheit erreichen.

Mit dem Fokus auf die TCO bietet MAN Truck & Bus an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Dienstleistungspakete an. Diese bestehen z. B. aus Wartungs- und Reparaturverträgen kombiniert mit MAN ServiceCare, dem innovativen Angebot für ein proaktives Wartungsmanagement. Der aktive Datenaustausch zwischen Fahrzeug, Kunde und MAN Servicestützpunkt erfolgt über das

integrierte MAN Telematik Bordmodul. Das Unternehmen bietet den Kunden im Großteil Europas ein umfangreiches Portfolio an Tauschteilen und ein marktgerechtes Preisgefüge bei Ersatzteilen an. Dies sind wichtige Wettbewerbs-elemente, die den Kunden eine Optimierung ihrer Reparaturkosten ermöglichen. Mit diesen Leistungen trägt MAN Truck & Bus deutlich zur Senkung der TCO sowie zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bei. Dazu dient auch die im Berichtsjahr eingeführte Mobile24 Monteurs App, welche die Kommunikation zwischen dem Call Center und den Monteuren im Pannenfall vereinfacht. Für eine effizientere und schnellere Kulanzabwicklung am Point of Service wurde in 38 Ländern eine einheitliche Systemlandschaft eingeführt.

MAN Latin America verfolgt weiterhin das Ziel, die starke Position im Service und in der Kundenzufriedenheit zu halten. In diesem Bereich fokussiert sich das Unternehmen vor allem auf Mehrwertlösungen für die Kunden – und zwar bezüglich der verkauften Produkte sowie der Dienstleistungen im After Sales. Das weitgespannte Händlernetz in Lateinamerika und Afrika umfasst 339 Händler, darunter 156 exklusive Verkaufs- und Servicepartner in Brasilien. Dies spiegelt die großen Anstrengungen wider, die zur Erreichung eines hohen Servicegrads unternommen werden.

Mit der übergreifenden Service-Marke MAN PrimeServ hat sich MAN Diesel & Turbo weltweit eine hervorragende Marktrepputation erarbeitet. Heute erstreckt sich das globale Netzwerk über mehr als 100 PrimeServ-Standorte und garantiert damit große Kundennähe. Ersatzteile in Originalqualität, kompetenter technischer Service sowie langlaufende Wartungsverträge sind dabei nur ein Teil des Programms. Das Produktangebot wird laufend optimiert und erweitert. Stetiges Wachstum wird u. a. bei der Nachfrage nach Nachrüstlösungen und bei Kundens Schulungen erwartet. Schon heute steht ein umfangreiches Schulungsangebot an zahlreichen MAN PrimeServ Academies weltweit zur Verfügung.

Individuelle Beratung und maßgeschneiderte Produkte sind eine Kernkompetenz von Renk – das gilt auch für den After Sales-Bereich. Bereits bei der Auslegung der Produkte sind höchste Zuverlässigkeit und niedrige Wartungsintensität wesentliche Entwicklungsziele. Zudem wird die Zugänglichkeit von Bauteilen, bei denen Verschleiß nicht zu verhindern ist, berücksichtigt. Langfristige Wartungskonzepte werden gemeinsam mit den Kunden erstellt, um einen möglichst störungsfreien Betrieb zu gewährleisten. Im Falle einer unvorhergesehenen Störung

bietet das Service-Team flexibel Hilfestellung. Bei Fahrzeuggetrieben und maritimen Getrieben geben die Angebote von Renk im Bereich Integrated Logistic Support (ILS) dem Kunden die Möglichkeit, über eine breite Leistungspalette – von der Ersatzteilversorgung über Service und Schulungen bis hin zu Beratung und Wartungskonzepten – die jahrzehntelange Nutzung der Renk-Produkte sicherzustellen.

### Nachhaltige Wertschöpfung

Die strategische Ausrichtung dient dem obersten Ziel der nachhaltigen Wertschöpfung und ist somit Basis für den Geschäftserfolg. Profitabilität, Wachstum und eine nachhaltige Unternehmensführung ermöglichen es, den Unternehmenswert von MAN nachhaltig zu steigern. Grundlage dafür ist ein umfassendes strategisches Management aller an das Unternehmen gerichteten Ansprüche. Wie MAN mit den wesentlichen globalen Herausforderungen umgeht, wird im Kapitel „Corporate Responsibility“ ausgeführt.

## Steuerungssystem und Wertmanagement

### Steuerungsprozess in der MAN Gruppe

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

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

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

Aus der Mittelfristplanung wird das erste Jahr verbindlich abgeleitet und als Budget über die einzelnen

Monate detailliert und bis auf die operative Kostenstellen-ebene ausgeplant.

Das Budget wird im Jahresverlauf monatlich hinsichtlich des Grades der Zielerreichung verfolgt und überprüft. Dabei kommen Soll-/Ist- und Vorjahresvergleiche, Abweichungsanalysen und, wenn erforderlich, Maßnahmenpläne zur Sicherstellung der budgetierten Zielsetzungen zum Einsatz. Für das laufende Geschäftsjahr werden monatlich revolvierend detaillierte Vorausschätzungen für die jeweils kommenden drei Monate und für das Gesamtjahr erstellt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der sich aktuell ergebenden Risiken und Chancen. Im Mittelpunkt der unterjährigen Steuerung steht also die laufende Anpassung an die internen und externen Gegebenheiten. Gleichzeitig ist die aktuelle Vorausschätzung Grundlage für die folgenden Mittelfrist- und Budgetplanungen.

### Steuerungsgrößen in der MAN Gruppe

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

Auf freiwilliger Basis informiert MAN als Technologieunternehmen im Geschäftsbericht zusätzlich über die angefallenen sowie die voraussichtlichen zukünftigen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen sowie Investitionen und gibt Hinweise zum Cashflow.

### Operative Rendite

Die MAN Gruppe strebt über einen Geschäftszyklus eine Operative Rendite von 8,5% an. Dabei wird im Geschäftsfeld Commercial Vehicles eine Operative Rendite von 8,5% und bei Power Engineering von 9,0% angestrebt. Für alle vorgegebenen Werte wird eine Bandbreite von +/- 2%-Punkten festgelegt.

%	2015	2014
Commercial Vehicles	-1,0	2,1
Power Engineering	7,5	7,5
<b>MAN Gruppe</b>	<b>0,7</b>	<b>2,7</b>

Die Operative Rendite der MAN Gruppe verringerte sich im Jahr 2015 auf 0,7% (2,7%). Commercial Vehicles erreichte eine Operative Rendite von -1,0% (2,1%). Der Bereich MAN Truck & Bus erwirtschaftete dabei eine Operative Rendite in Höhe von 0,2% (1,8%), während MAN Latin America eine Operative Rendite von -11,5% (2,9%) erzielte. Die Operative Rendite des Geschäftsfelds Power Engineering blieb unverändert bei 7,5%. Die Operative Rendite von MAN Diesel & Turbo lag dabei bei 6,5% (6,3%). Renk erreichte eine Operative Rendite von 14,0% (15,0%).

### Kapitalrendite RoI

Mio €	2015	2014
Investiertes Vermögen der MAN Gruppe im Jahresdurchschnitt	5 860	7 772
Operatives Ergebnis	92	384
Operatives Ergebnis nach Steuern	64	269
RoI in %	1,1	3,5

Das investierte Vermögen berechnet sich aus der Summe der Vermögenswerte, die dem eigentlichen Betriebszweck dienen (Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, Vermietete Erzeugnisse, Vorräte und Forderungen), vermindert um das unverzinsliche Abzugskapital (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, erhaltene Anzahlungen sowie erhaltene Kundenzahlungen für Vermietete Erzeugnisse). Vermögenspositionen aus dem Beteiligungsengagement oder aus der Anlage liquider Mittel werden bei der Berechnung des investierten Vermögens nicht berücksichtigt. Diese Vermögenspositionen werden über das Finanzergebnis verzinst. Erhaltene Anzahlungen werden als Abzugskapital nur berücksichtigt, soweit sie im Rahmen der Auftragsabwicklung bereits verwendet sind. Zur Ermittlung des Operativen Ergebnisses nach Steuern wird für die Berechnung des RoI pauschal ein durchschnittlicher Steuersatz von 30% angewendet.

Die Kapitalrendite RoI der MAN Gruppe verringerte sich von 3,5% im Vorjahr auf 1,1%.

# GESCHÄFTSVERLAUF UND WIRTSCHAFTLICHE LAGE DER MAN GRUPPE 2015

Europäischer Nutzfahrzeugmarkt deutlich über Vorjahr, schwieriges Marktumfeld in Brasilien und im Geschäftsfeld Power Engineering, Zukunftsprogramm bei MAN Truck & Bus aufgesetzt

## Wirtschaftliches Umfeld

Im Geschäftsjahr 2015 verringerte sich die Wachstumsrate der Weltwirtschaft auf 2,5% (2,7%). Die wirtschaftliche Lage in den Industrieländern verbesserte sich leicht, während die Inflation ungeachtet der expansiven Geldpolitik vieler Zentralbanken insgesamt auf niedrigem Niveau verharrte. In vielen Schwellenländern ließ die konjunkturelle Dynamik im Jahresverlauf nach. Vor allem die vergleichsweise niedrigen Energie- und Rohstoffpreise beeinträchtigten die Wirtschaft einzelner hiervon abhängiger Exportländer.

In Westeuropa setzte sich die Erholung weiter fort. Das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) stieg im Vergleich zum Vorjahr auf 1,6% (1,3%). Die nordeuropäischen Länder verzeichneten größtenteils ein solides Wachstum. In den meisten südeuropäischen Ländern stabilisierte sich die Lage. Dabei folgte Zentraleuropa weiterhin einem positiven Wachstumspfad, wohingegen Osteuropa eine rezessive Entwicklung aufwies. Vor allem der Konflikt zwischen Russland und der Ukraine sowie die daraus resultierenden Unsicherheiten als auch die sinkenden Energiepreise wirkten sich insgesamt negativ auf die Region aus. In Russland ging die Wirtschaftsleistung im Berichtszeitraum deutlich um -3,9% (0,6%) zurück.

Getragen von der positiven Stimmung der Konsumenten und der stabilen Lage am Arbeitsmarkt verzeichnete die deutsche Wirtschaft im Jahr 2015 eine nahezu konstante Zuwachsrate von 1,5% (1,6%).

Nach einer relativ robusten ersten Jahreshälfte büßte die US-Wirtschaft im weiteren Verlauf des Jahres 2015 etwas an Dynamik ein. Dabei profitierte die Konjunktur vor allem von der privaten Konsumnachfrage. Der US-Dollar zeigte sich unverändert stark und wirkte sich nachteilig auf die Güterexporte aus. Insgesamt expandierte die Wirtschaft der USA um 2,4% (2,4%).

Nachdem im Vorjahr kaum Wachstum erzielt werden konnte, trat Brasilien im Berichtsjahr in eine Rezession ein. Die Wirtschaftsleistung verringerte sich um -3,7% (0,1%). Die Wirtschaft Argentiniens konnte sich stabilisieren und ein Wachstum von 1,6% (0,5%) generieren. Strukturelle Defizite und die nach wie vor sehr hohe Inflation wirkten weiterhin belastend.

Obwohl die chinesische Wirtschaft leicht an Schwung verlor, expandierte sie dennoch mit 6,9% (7,3%) und hielt ein im weltweiten Vergleich hohes Niveau. Die Wirtschaft Indiens setzte ihren positiven Trend fort und wuchs mit 7,2% (7,3%) so kräftig wie im Vorjahr.

## Gesamtaussage des Vorstands: Marktumfeld in Brasilien und bei Power Engineering schlechter als erwartet; Zukunftsprogramm bei MAN Truck & Bus aufgesetzt

Die Umsatzerlöse der MAN Gruppe sanken im Berichtsjahr um 4% auf 13,7 Mrd €. Das Operative Ergebnis belief sich auf 92 Mio €, nach 384 Mio € im Vorjahr. Die Operative Rendite sank damit auf 0,7% (2,7%). Ohne Berücksichtigung der Restrukturierungsaufwendungen im Rahmen des Zukunftsprogramms bei MAN Truck & Bus lag das Operative Ergebnis bei 277 Mio € und die Operative Rendite bei 2,0%.

Während der europäische Nutzfahrzeugmarkt im Jahr 2015 wie erwartet wieder gewachsen ist, hat sich das jeweilige Marktumfeld in Brasilien und bei Power Engineering im Laufe des Jahres 2015 gegenüber unseren ursprünglichen Erwartungen deutlich verschlechtert. Die MAN Gruppe hat daher 2015 ihre ursprünglichen Ziele nicht erreicht. Der Vorstand der MAN SE beurteilt diesen Geschäftsverlauf als insgesamt nicht zufriedenstellend. Die Programme zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung wurden daher konsequent fortgeführt bzw. intensiviert. Die wichtigste neue Maßnahme war das Zukunftsprogramm zur nachhaltigen Stärkung der Wett-



bewerbsfähigkeit bei MAN Truck & Bus. Es umfasst die Neuordnung der Lkw-Produktion und die Verschlan- kung der Verwaltung. Der Vorstand der MAN SE ist davon über- zeugt, dass es richtig war und ist, auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten grundlegende und kostenintensive Zukunftsmaßnahmen anzustoßen. MAN hat den Kapital- markt unterjährig zeitnah über die korrigierten Erwartun- gen informiert.

Die Weltwirtschaft ist 2015 zwar leicht gewachsen, allerdings in geringerem Ausmaß als erwartet. MAN als Hersteller von Investitionsgütern war hiervon in beiden Geschäftsfeldern stark betroffen. Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles lag der Absatz im Berichtsjahr deutlich unter unseren Prognosen. Im wichtigen Markt Brasi- lien ist die Wirtschaft spürbar geschrumpft, mit entspre- chend negativen Auswirkungen auf das Investitionsklima und den Wechselkurs. In Europa wuchs der Markt wie erwartet wieder, nachdem das Vorjahr noch durch den Euro 6-Vorzieheffekt belastet war. In der zweiten Jahres- hälfte wirkte zudem die zunehmende Konjunkturdyna- mik unterstützend. Es ist uns gelungen, auf den wesent- lichen Nutzfahrzeugmärkten unsere Position zu halten. Im Operativen Ergebnis schlugen sich der starke Markt- rückgang und damit verbunden die gesunkenen Volumina in Brasilien sowie die Restrukturierungsaufwendungen bei MAN Truck & Bus deutlich belastend nieder. Davon abgesehen verbesserte sich bei MAN Truck & Bus das Ope- rative Ergebnis vor Sondereinflüssen infolge des gestie- genen Volumens und verbesserter Margen deutlich. Im Geschäftsfeld Power Engineering lag der Auftragseingang deutlich unter Vorjahresniveau und unseren ursprüng- lichen Erwartungen. Hier wirkte sich die rückläufige Marktentwicklung in den Geschäftsbereichen Engines & Marine Systems sowie Turbomachinery dämpfend aus. Im Geschäftsbereich Power Plants machten sich insbesondere in den für MAN Diesel & Turbo wichtigen Schwellen- und Entwicklungsländern das verringerte Wirtschaftswach- stum sowie längere Projektvorlaufzeiten bemerkbar. Der Umsatz übertraf den Vorjahreswert leicht. Das Operative Ergebnis des Geschäftsfelds Power Engineering lag 2015 auf Vorjahresniveau.

Die folgenden drei Tabellen geben einen Überblick über die für das Berichtsjahr angestrebten Ziele und deren Erreichung. Für detaillierte Informationen zur Entwick- lung der Kennzahlen siehe den Abschnitt „Ertragslage“ sowie das Kapitel „Die Bereiche im Einzelnen“.

**Soll-Ist-Vergleich**  
**MAN Gruppe**

Mio €	Ist 2014	Ursprüng- liche Prognose für 2015	Letzte Prognose für 2015	Ist 2015	Verände- rung 2015 zu 2014
Umsatz	14 286	auf Vorjahres- niveau	leicht unter Vorjahres- niveau	13 702	- 4 %
Operatives Ergebnis	384	stabil	durch Re- strukturierung und Brasilien stark belastet	92	- 292 Mio €
Operative Rendite (%)	2,7 %	in etwa auf Niveau von 2014	mehr als halbiert	0,7 %	- 2,0 %-Pkt

**Soll-Ist-Vergleich**  
**Commercial Vehicles**

Mio €	Ist 2014	Ursprüng- liche Prognose für 2015	Letzte Prognose für 2015	Ist 2015	Verände- rung 2015 zu 2014
Absatz (Anzahl)	120 088	leicht unter Vorjahres- niveau	deutlich unter Vorjahres- niveau	102 474	- 15 %
Umsatz	10 577	solte Vorjahreswert erreichen	wird Vorjahreswert nicht ganz erreichen	9 954	- 6 %
Operatives Ergebnis	221	leicht unter Vorjahres- niveau	negativ	- 101	- 323 Mio €
Operative Rendite (%)	2,1 %	leicht unter Vorjahres- niveau	negativ	- 1,0 %	- 3,1 %-Pkt

**Soll-Ist-Vergleich**  
**Power Engineering**

Mio €	Ist 2014	Ursprüng- liche Prognose für 2015	Letzte Prognose für 2015	Ist 2015	Verände- rung 2015 zu 2014
Auftrags- eingang	3 929	leicht unter Vorjahreswert	deutlich unter Vorjahreswert	3 408	- 13 %
Umsatz	3 732	leicht über Vorjahres- niveau	in etwa auf Vorjahres- niveau	3 775	1 %
Operatives Ergebnis	278	leicht verbessert	auf Vorjahres- niveau	283	5 Mio €
Operative Rendite (%)	7,5 %	leicht verbessert, im höheren einstelligen Bereich	auf Vorjahres- niveau	7,5	-



## Ertragslage

### Auftragslage

#### Auftragseingang um 6 % niedriger

Der Auftragseingang der MAN Gruppe lag im Geschäftsjahr 2015 bei 14,4 Mrd € und damit um 6 % unter dem Vorjahreswert von 15,3 Mrd €.

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles betrug der Auftragseingang 11,0 Mrd €, das sind 4 % weniger als im Vorjahr. In Stückzahlen ging der Auftragseingang um 12 % auf 107 546 Fahrzeuge zurück.

MAN Truck & Bus erhielt im Geschäftsjahr 2015 Aufträge im Wert von 10,1 Mrd €, das entspricht einer Steigerung von 9 % gegenüber dem Vorjahreswert. Der Vorjahreszeitraum war allerdings durch Kaufzurückhaltung nach Einführung der Euro 6-Abgasnorm geprägt. Zudem stützten im Geschäftsjahr 2015 positive gesamtwirtschaftliche Impulse die Nachfrage in Europa, während in Russland ein starker Nachfragerückgang zu verzeichnen war. Die Zahl der bestellten Fahrzeuge stieg um 12 % auf 84 362 Fahrzeuge.

Der Auftragseingang von MAN Latin America ging gegenüber dem Vorjahr aufgrund des erheblich verschlechterten Marktumfelds in Brasilien um mehr als die Hälfte zurück und lag bei 1,0 Mrd € (2,3 Mrd €). Die Stückzahlen sanken um 49 % auf 24 472. Darüber hinaus wirkten Währungseffekte belastend.

Im Geschäftsfeld Power Engineering lag der Auftragseingang bei 3,4 Mrd €, das sind rund 13 % weniger als im Vorjahreszeitraum. Die Bestellungen bei MAN Diesel & Turbo sanken um 10 % auf 2,9 Mrd €. Dieser Rückgang ist auf alle drei Geschäftsbereiche zurückzuführen. Renk erzielte einen Auftragseingang von 483 Mio € (666 Mio €). Der Vorjahreswert von Renk beinhaltete allerdings einen Großauftrag im Geschäftsbereich Fahrzeuggetriebe.

Während die inländischen Bestellungen der MAN Gruppe gegenüber Vorjahr um 7 % auf 3,5 Mrd € stiegen, reduzierte sich der Auftragseingang im Ausland um 10 %. Der Auslandsanteil sank auf 76 % nach 79 % im Vorjahreszeitraum.

Im Geschäftsjahr 2015 erhielt die MAN Gruppe Großaufträge in Höhe von 0,6 Mrd € (1,1 Mrd €).

In Europa betrug der Auftragseingang 9,6 Mrd €, das sind 6 % mehr als im Vorjahr. Die wichtigsten Länder waren Deutschland mit 3,5 Mrd €, Großbritannien mit

0,9 Mrd € und Frankreich mit 0,8 Mrd €. Die Bestellungen stiegen in Deutschland um 7 %, in Großbritannien um 26 % und in Frankreich um 18 % gegenüber dem Vorjahr. Mit einem Anteil von 67 % (59 %) der gesamten Auftragseingänge bleibt Europa die wichtigste Region für die MAN Gruppe, gefolgt von Amerika mit 11 % und Asien mit einem Anteil von 10 %.

Die Bestelleingänge im amerikanischen Markt reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr um 41 % und lagen bei 1,6 Mrd € (2,8 Mrd €). Auf Brasilien entfielen davon 0,8 Mrd € (2,0 Mrd €), das entspricht einem Anteil von 49 % (72 %). In Asien gingen die Bestellungen um 0,5 Mrd € auf 1,5 Mrd € zurück. Insbesondere in China waren starke Rückgänge zu verzeichnen.

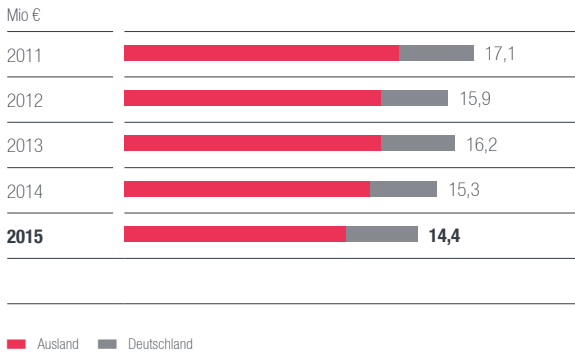
### Auftragseingang nach Geschäftsfeldern

Mio €	2015	%	2014	%
Commercial Vehicles	11 009	76	11 429	75
Power Engineering	3 408	24	3 929	25
Sonstige	- 35	0	- 26	0
<b>MAN Gruppe</b>	<b>14 381</b>	<b>100</b>	<b>15 332</b>	<b>100</b>

### Auftragseingang nach Regionen

Mio €	2015	%	2014	%
Europa	9 576	67	9 066	59
Deutschland	3 486	24	3 267	21
Westeuropa (ohne Deutschland)	4 549	32	4 107	27
Zentral- und Osteuropa	1 541	11	1 692	11
Amerika	1 643	11	2 797	18
Nordamerika	561	4	514	3
Südamerika	1 082	7	2 283	15
Asien-Pazifik	1 478	10	1 947	13
Übrige Märkte	1 685	12	1 522	10
Afrika	671	5	648	4
Nahost	1 013	7	874	6
<b>MAN Gruppe</b>	<b>14 381</b>	<b>100</b>	<b>15 332</b>	<b>100</b>

### Auftragseingang: Entwicklung der letzten 5 Jahre

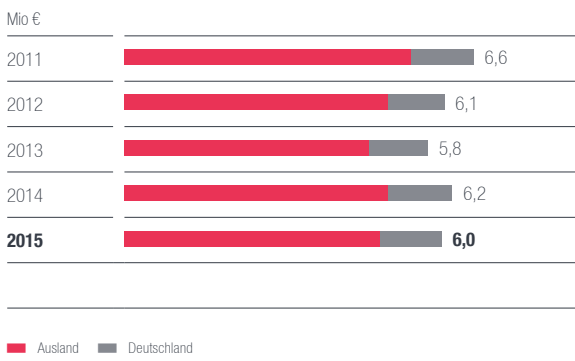


Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgeführte Geschäftsbereiche.  
 Werte ab 2013 angepasst an das von Volkswagen verwendete Schema.

### Auftragsbestand leicht rückläufig

Der Auftragsbestand der MAN Gruppe erreichte 6,0 Mrd € zum Ende des Geschäftsjahres 2015 und lag damit unter dem Wert des Vorjahres (6,2 Mrd €). Der Auftragsbestand von Commercial Vehicles betrug zum Ende des Geschäftsjahres 2,5 Mrd € und lag damit um 11% über dem Vorjahreswert (2,2 Mrd €). Bei Power Engineering ging der Auftragsbestand um 11% auf 3,6 Mrd € zurück. Der Auftragsbestand von Power Engineering liegt knapp unter dem Jahresumsatz des Jahres 2015 und hat damit eine Reichweite von etwa einem Jahr.

### Auftragsbestand: Entwicklung der letzten 5 Jahre



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgeführte Geschäftsbereiche.  
 Werte ab 2013 angepasst an das von Volkswagen verwendete Schema.

### Umsatz

Der Umsatz der MAN Gruppe lag im Geschäftsjahr 2015 mit 13,7 Mrd € um 4% unter Vorjahresniveau (14,3 Mrd €).

Das Geschäftsfeld Commercial Vehicles verzeichnete einen Umsatz von 10,0 Mrd € (10,6 Mrd €). Der Absatz ging um 15% auf 102 474 Fahrzeuge zurück. MAN Truck & Bus erzielte einen Umsatz von 9,0 Mrd € und erwirtschaftete damit ein Wachstum von 7% gegenüber dem Niveau des Vorjahres. Der Absatz konnte um 8% auf 79 222 Fahrzeuge gesteigert werden. Der Umsatz von MAN Latin America sank im Berichtszeitraum aufgrund des erheblich verschlechterten Marktumfelds und belastender Währungseffekte auf 1,0 Mrd € (2,3 Mrd €). Der Absatz halbierte sich nahezu auf 24 472 Fahrzeuge (48 161).

Im Geschäftsfeld Power Engineering betrug der Umsatz 3,8 Mrd € (3,7 Mrd €). Bei MAN Diesel & Turbo erreichte er 3,3 Mrd € und lag damit um 1% über dem Vorjahr. Renk erwirtschaftete einen Umsatz von 487 Mio € (480 Mio €).

Die Inlandsumsätze der MAN Gruppe stiegen gegenüber dem Vorjahr um 12% auf 3,3 Mrd €. Mit etwa 86% des gesamten Umsatzes im Inland entfiel der weitestgrößte Teil nach wie vor auf MAN Truck & Bus, das 31% seines Umsatzes in Deutschland erzielte. Der Auslandsumsatz der MAN Gruppe fiel 2015 im Vergleich zum Vorjahr um 8% auf 10,5 Mrd €. Der Auslandsanteil am Umsatz lag bei 76% (80%).

In den europäischen Märkten erreichte der Umsatz im Berichtsjahr 8,4 Mrd € und lag damit um 5% über dem Vorjahreswert (8,0 Mrd €). Der Anteil der europäischen Umsätze am Gesamtumsatz belief sich auf 62%. Der Anteil des amerikanischen Marktes betrug 12% bzw. 1,7 Mrd €. Davon entfielen 1,0 Mrd € bzw. 60% auf MAN Latin America, das 70% (87%) seines Umsatzes auf dem brasilianischen Markt erzielte. In Asien sank der Umsatz der MAN Gruppe auf rund 1,9 Mrd € (2,0 Mrd €). Davon entfielen 0,5 Mrd € auf China und 0,5 Mrd € auf Südkorea. Beide Märkte sind für das Geschäftsfeld Power Engineering wichtig. Der Umsatzanteil Asiens am Gesamtumsatz der MAN Gruppe betrug unverändert 14%.

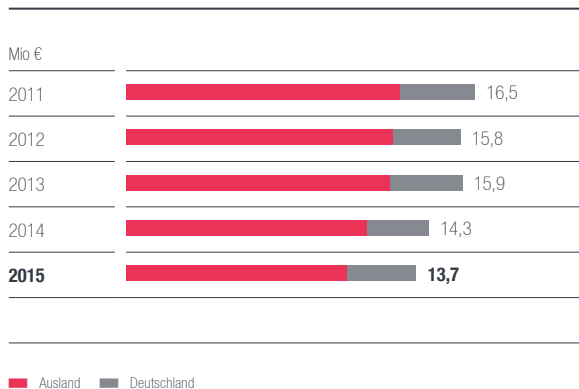
### Umsatz nach Geschäftsfeldern

Mio €	2015	%	2014	%
Commercial Vehicles	9 954	73	10 577	74
Power Engineering	3 775	27	3 732	26
Sonstige	-28	0	-23	0
<b>MAN Gruppe</b>	<b>13 702</b>	<b>100</b>	<b>14 286</b>	<b>100</b>

### Umsatz nach Regionen

Mio €	2015	%	2014	%
Europa	8 447	62	8 027	56
Deutschland	3 252	24	2 906	20
Westeuropa (ohne Deutschland)	3 810	28	3 557	25
Zentral- und Osteuropa	1 385	10	1 564	11
Amerika	1 745	12	2 880	20
Nordamerika	491	3	377	3
Südamerika	1 254	9	2 502	17
Asien-Pazifik	1 889	14	1 960	14
Übrige Märkte	1 621	12	1 420	10
Afrika	639	5	623	4
Nahost	981	7	797	6
<b>MAN Gruppe</b>	<b>13 702</b>	<b>100</b>	<b>14 286</b>	<b>100</b>

### Umsatz: Entwicklung der letzten 5 Jahre



Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgeführte Geschäftsbereiche. Werte ab 2013 angepasst an das von Volkswagen verwendete Schema.

### Operatives Ergebnis

#### Operatives Ergebnis belastet durch Restrukturierungsaufwendungen und Umsatzrückgang in Brasilien

Die MAN Gruppe erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2015 ein Operatives Ergebnis von 92 Mio € (384 Mio €). Ausschlaggebend für die Verschlechterung waren Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 185 Mio € für das Zukunftsprogramm bei MAN Truck & Bus sowie der volumenbedingte Ergebnismrückgang in Brasilien. Bereinigt um die Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 185 Mio € lag das Operative Ergebnis bei 277 Mio €.

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles sank das Operative Ergebnis auf -101 Mio € (221 Mio €). Vor Restrukturierungsaufwendungen betrug das Operative Ergebnis im Berichtszeitraum 84 Mio €.

MAN Truck & Bus erzielte ein Operatives Ergebnis von 20 Mio € (152 Mio €). Dieser Rückgang ist im Wesentlichen auf Restrukturierungsaufwendungen im Zusammenhang mit dem Zukunftsprogramm zur nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit zurückzuführen. Die Operative Rendite betrug 0,2 % (1,8 %). Ohne Berücksichtigung der Restrukturierungsaufwendungen verbesserten sich infolge des gestiegenen Volumens sowie verbesserter Margen das Operative Ergebnis auf 205 Mio € und die Operative Rendite auf 2,3 %.

MAN Latin America erwirtschaftete ein Operatives Ergebnis von -120 Mio € (65 Mio €). Dieser Rückgang ist vor allem auf den im Vergleich zum Vorjahr nahezu halbierten Absatz zurückzuführen. Die Operative Rendite lag bei -11,5 % (2,9 %).

Im Geschäftsfeld Power Engineering betrug das Operative Ergebnis 283 Mio € (278 Mio €).

MAN Diesel & Turbo erzielte ein Operatives Ergebnis von 216 Mio € nach 206 Mio € im Vorjahr. Einen wesentlichen Anteil zum Ergebnis lieferte der Geschäftsbereich Engines & Marine Systems. Die Operative Rendite von MAN Diesel & Turbo betrug 6,5 % (6,3 %). Renk erreichte ein Operatives Ergebnis von 68 Mio € (72 Mio €) und erzielte eine Operative Rendite von 14,0 % (15,0 %).

Unter Sonstige sind neben der MAN SE und ihren Shared Service-Gesellschaften die Ergebnisse der direkt von der MAN SE gehaltenen Beteiligungen sowie die Konsolidierungsposten zwischen den Geschäftsfeldern der MAN Gruppe zusammengefasst. Das Operative Ergebnis aus Sonstige belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf

–90 Mio € (–116 Mio €) und verbesserte sich vor allem aufgrund gesunkener Belastungen aus Kaufpreisallokationen.

### Operatives Ergebnis nach Geschäftsfeldern

Mio €	2015	2014
Commercial Vehicles	– 101	221
Power Engineering	283	278
Sonstige	– 90	– 116
<b>MAN Gruppe</b>	<b>92</b>	<b>384</b>

### Operative Rendite

Die Operative Rendite der MAN Gruppe lag im abgelaufenen Geschäftsjahr bei 0,7% nach 2,7% im Vorjahreszeitraum. Ohne Berücksichtigung der Restrukturierungsaufwendungen betrug die Operative Rendite 2,0%. Damit lag die Profitabilität der MAN Gruppe deutlich unter der angestrebten Bandbreite von +/- 2%-Punkten um den langfristigen Zielwert von 8,5%. Commercial Vehicles erreichte eine Operative Rendite von –1,0% (2,1%). Die Operative Rendite des Geschäftsfelds Power Engineering blieb unverändert bei 7,5%.

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

Mio €	
2011	1 483
2012	969
2013	309
2014	384
<b>2015</b>	<b>92</b>

Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgegebene Geschäftsbereiche.  
Werte ab 2013 angepasst an das von Volkswagen verwendete Schema.

### Gewinn- und Verlustrechnung

Mio €	2015	%	2014	%
Umsatzerlöse	13 702	100	14 286	100
Umsatzkosten	– 11 107	– 81	– 11 695	– 82
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>2 594</b>	<b>19</b>	<b>2 591</b>	<b>18</b>
Sonstige betriebliche Erträge	513	4	556	4
Vertriebskosten	– 1 562	– 11	– 1 568	– 11
Allgemeine Verwaltungskosten	– 762	– 6	– 753	– 5
Sonstige betriebliche Aufwendungen	– 692	– 5	– 441	– 3
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>92</b>	<b>1</b>	<b>384</b>	<b>3</b>
Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	11	0	16	0
Finanzierungsaufwendungen	– 189	– 1	– 200	– 1
Übriges Finanzergebnis	182	1	42	0
<b>Finanzergebnis</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>– 142</b>	<b>– 1</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>95</b>	<b>1</b>	<b>242</b>	<b>2</b>
Ertragsteuern	64	0	– 100	– 1
tatsächlich	63	0	– 73	– 1
latent	1	0	– 27	0
Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche	– 10	0	124	1
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>150</b>	<b>1</b>	<b>267</b>	<b>2</b>
davon Minderheitsanteile	10	0	13	0
<b>davon Aktionäre der MAN SE</b>	<b>140</b>	<b>1</b>	<b>254</b>	<b>2</b>
<b>Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche in €</b>	<b>1,02</b>		<b>0,88</b>	
<b>Ergebnis je Aktie der fortgeführten und nicht fortgeführten Bereiche in €</b>	<b>0,95</b>		<b>1,73</b>	

Die Umsatzerlöse sanken im Jahr 2015 gegenüber dem Vorjahr um 584 Mio € auf 13 702 Mio €.

Gleichzeitig verringerten sich die Umsatzkosten um 588 Mio €. Dadurch lag das Bruttoergebnis vom Umsatz auf dem Vorjahreswert, die Profitabilität stieg von 18,1% im Vorjahr auf 18,9%. Die Vertriebs- und Verwaltungskosten blieben mit 2 324 Mio € konstant (2 321 Mio €).

Die Sonstigen betrieblichen Erträge lagen mit 513 Mio € unter dem Vorjahreswert (556 Mio €). Diesen stehen Sonstige betriebliche Aufwendungen von 692 Mio € gegenüber, die um 250 Mio € über dem Vorjahresniveau (441 Mio €) lagen. Im Wesentlichen ist dieser Anstieg auf die Restrukturierungsaufwendungen für das Zukunftsprogramm bei MAN Truck & Bus in Höhe von 185 Mio € zurückzuführen.

Das Finanzergebnis in Höhe von 3 Mio € lag deutlich über dem Niveau des Vorjahres (-142 Mio €).

Das Beteiligungsergebnis der nach der Equity-Methode bilanzierten Unternehmen sank auf 11 Mio € (16 Mio €). Während das Ergebnis von Sinotruk nahezu auf Vorjahresniveau lag, verringerte sich das Ergebnis der Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH, München (RMMV).

Die Finanzierungsaufwendungen in Höhe von 189 Mio € (200 Mio €) verbesserten sich um 11 Mio €.

Das übrige Finanzergebnis lag mit 182 Mio € deutlich über dem Vorjahreswert (42 Mio €). Im Wesentlichen ergibt sich dieser Anstieg aus der Dividende der Scania AB, Södertälje/Schweden (Scania) in Höhe von 138 Mio €, nachdem diese im Vorjahr komplett entfallen war.

Insgesamt erzielte die MAN Gruppe ein Ergebnis vor Steuern in Höhe von 95 Mio € (242 Mio €).

Im Berichtsjahr verzeichnete die MAN Gruppe einen Steuerertrag in Höhe von 64 Mio €. Dies ist im Wesentlichen auf Steuererstattungen im laufenden Jahr zurückzuführen. Im Vorjahr betrug der Steueraufwand 100 Mio €. Die Steuerquote belief sich auf -67,5 % (41,3 %). Nähere Informationen zur Entwicklung der Steuerquote finden sich im Konzernanhang.

Das Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf -10 Mio € (124 Mio €). Es ist auf eine Neubewertung von potentiellen Verpflichtungen aus einer im Jahr 2006 erfolgten Unternehmensveräußerung zurückzuführen. Im Vorjahr war es durch Effekte für Steuern der Vorjahre einer ehemaligen Organisationsgesellschaft einschließlich Zinsen signifikant beeinflusst.

### Ergebnis nach Steuern positiv

Das Ergebnis nach Steuern der MAN Gruppe betrug 150 Mio € und lag damit deutlich unter dem Vorjahresergebnis von 267 Mio €. Das Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche erhöhte sich von 0,88 € auf 1,02 €.

Aufgrund des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags schüttet die MAN SE seit dem Geschäftsjahr 2014 keine Dividenden mehr aus. Die Volkswagen

Truck & Bus GmbH, Braunschweig (VW Truck & Bus GmbH), ehemals Truck & Bus GmbH, Wolfsburg wird jedem außenstehenden Aktionär der MAN die vertraglich festgelegte Barausgleichszahlung in Höhe von 3,07 € zahlen.

## Finanzlage

### Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Das Finanzmanagement der MAN Gruppe wird zentral durch die MAN SE wahrgenommen. Die MAN SE stellt finanzielle Ressourcen innerhalb des Konzerns zur Verfügung, sichert die finanzielle Unabhängigkeit 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 ökonomischen Effizienz und zur Steigerung des Unternehmenswerts, indem die Liquiditätsversorgung sowie die Kapitalstruktur der MAN Gruppe dynamisch dem Bedarf angepasst und Finanzrisiken unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten bestmöglich transferiert werden.

### Finanzierung der MAN Gruppe

Zur Fremdkapitalbeschaffung werden sowohl bilaterale Linien mit Finanzinstituten und der Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg (Volkswagen AG), als auch Kapitalmarktinstrumente genutzt.

Derzeit bestehen ein nicht ausgenutzter Darlehensrahmen der Volkswagen AG in Höhe von 1,5 Mrd € mit einer Laufzeit bis Dezember 2016 sowie ein zu 0,4 Mrd € ausgenutzter Darlehensrahmen der Volkswagen AG in Höhe von 1,0 Mrd € mit einer unbefristeten Laufzeit. Die nicht ausgenutzten Teile der Darlehensrahmen sind somit als Liquiditätsreserve verfügbar.

Von dem im Jahr 2009 aufgelegten EMTN-Programm der MAN SE mit einem Volumen von bis zu 5 Mrd € sind aktuell 1,25 Mrd € durch die Emission von Anleihen ausgenutzt. Die Einzelheiten der ausstehenden öffentlichen Anleihen des MAN Konzerns stellen sich wie folgt dar:

Öffentliche Anleihen der MAN Gruppe Betrag nominal (in Mio €)	Laufzeit von	bis	Zins p. a.
500	20.05.2009	20.05.2016	7,250 %
750	13.03.2012	13.03.2017	2,125 %

Nachdem das Rating der MAN Gruppe im Juni 2013 durch Moody's an dasjenige der Volkswagen AG gekoppelt wurde, hat MAN aus kommerziellen Gründen die Zusammenarbeit mit der Ratingagentur per Ende März 2014 beendet. Unabhängig davon veröffentlicht Moody's Credit Opinions für die MAN SE in Anlehnung an das Rating der Volkswagen AG.

Für Eigenkapitalfinanzierungen verfügte der Vorstand bei Zustimmung des Aufsichtsrats über Ermächtigungen, die von der Hauptversammlung der MAN SE erteilt wurden und bis zum 31. März 2015 ausgeübt werden konnten. Dazu gehörte u. a. ein Genehmigtes Kapital von 188 Mio €, dies entspricht 50 % des Grundkapitals, das eine Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen und/oder Sacheinlagen ermöglichte. Des Weiteren konnte der Vorstand Wandel- oder Optionsschuldverschreibungen im Gesamtwert bis 2,5 Mrd € begeben. Der Vorstand hat von diesen Ermächtigungen keinen Gebrauch gemacht.

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

Die Rückzahlung der Anleihen in Höhe von 1,25 Mrd € kann dann gefordert werden, wenn eine oder mehrere Personen, die abgestimmt handeln, mehr als 50 % der Stimmrechte an der MAN SE erwerben und es aufgrund dessen innerhalb von 120 Tagen zu einer Absenkung des Ratings auf ein Non Investment Grade Rating kommt.

### Cashflow

Der Netto-Cashflow aus der Geschäfts- und Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts der MAN Gruppe belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf 495 Mio € (-849 Mio €).

### Netto-Cashflow nach Geschäftsfeldern

Mio €	2015	2014
Commercial Vehicles	171	-262
Power Engineering	173	38
Sonstige	151	-625
<b>MAN Gruppe</b>	<b>495</b>	<b>-849</b>

Darin war eine Steuererstattung für Vorjahre in Höhe von 172 Mio € inklusive Zinsen enthalten, davon 59 Mio € für aufgegebenen Geschäftsbereiche. Der Vorjahreswert war dagegen durch eine nachträglich festgesetzte Vorauszahlung auf die voraussichtliche Steuerschuld für das Geschäftsjahr 2013 in Höhe von 132 Mio € und Steuerzahlungen für Vorjahre in Höhe von 729 Mio € inklusive Zinsen belastet, davon 370 Mio € für aufgegebenen Geschäftsbereiche.

Der Brutto-Cashflow der MAN Gruppe lag im Geschäftsjahr 2015 mit 1 169 Mio € trotz des Ergebnisrückgangs vor allem aufgrund der genannten Steuereffekte deutlich über dem Vorjahreswert (219 Mio €). Darin ist ein Ergebnis vor Steuern in Höhe von 95 Mio € (242 Mio €) enthalten.

Die Veränderung des Working Capital der MAN Gruppe war im Geschäftsjahr 2015 nahezu ausgeglichen und reduzierte den Cashflow des laufenden Geschäfts nur leicht um 7 Mio €. Im Vorjahr war ein Anstieg des Working Capital um 915 Mio € zu verzeichnen.



Die wesentliche Verbesserung gegenüber dem Vorjahr resultiert aus dem Anstieg der Verbindlichkeiten um 491 Mio € (im Vorjahr Rückgang um 104 Mio €), dem Rückgang der Forderungen um 225 Mio € (im Vorjahr Anstieg um 57 Mio €) und der Erhöhung der Rückstellungen um 164 Mio € (im Vorjahr Rückgang um 137 Mio €). Diese sind im Wesentlichen durch die Vorsorgen für Restrukturierungsaufwendungen bei MAN Truck & Bus beeinflusst. Darüber hinaus wurden im laufenden Jahr mit 62 Mio € mehr Vorräte aufgebaut als im Vorjahr (15 Mio €).

Die Erhöhung der vermieteten Erzeugnisse im Working Capital um 826 Mio € (602 Mio €) wird durch die Abschreibungen auf vermietete Erzeugnisse und durch gegenläufige Effekte in den übrigen Verbindlichkeiten im Cashflow aus der Geschäftstätigkeit im Wesentlichen kompensiert.

Folglich verbesserte sich der Cashflow aus der Geschäftstätigkeit im Geschäftsjahr 2015 mit 1 162 Mio € erheblich gegenüber dem Vorjahr (-695 Mio €).

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts betrug -667 Mio € (-154 Mio €). Im Vorjahreswert war der Mittelzufluss aus dem Verkauf der MAN Finance International GmbH, München (MAN Finance), in Höhe von netto 415 Mio € enthalten. Bereinigt um diesen Effekt lagen die Investitionen über dem Niveau des Vorjahres.

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles verbesserte sich der Netto-Cashflow im Geschäftsjahr 2015 auf 171 Mio € (-262 Mio €). Während im Vorjahr die Mittelbindung deutlich anstieg, verbesserte sie sich im Berichtsjahr leicht.

Im Geschäftsfeld Power Engineering wurde ein Netto-Cashflow von 173 Mio € (38 Mio €) erreicht. Hier war ebenfalls ein Rückgang der Mittelbindung gegenüber einem Anstieg im Vorjahr zu verzeichnen. Der Netto-Cashflow aus Sonstige lag bei 151 Mio € (-625 Mio €). Die Verbesserung gegenüber dem Vorjahr beruht im Wesentlichen auf den genannten Steuereffekten.

Die Mittelzuflüsse aus den Geldanlagen in Wertpapieren und Darlehen in Höhe von 175 Mio € (576 Mio €) resultieren im Wesentlichen aus der Tilgung von Konzerndarlehen, die die MAN SE an die MAN Finance gegeben hatte.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit belief sich im Berichtszeitraum auf -392 Mio € (-411 Mio €). Darin ist die Gewinnabführung für das Jahr 2014 an die VW Truck & Bus GmbH in Höhe von 486 Mio € enthalten (im Vorjahr Mittelzufluss aufgrund Verlustübernahme in

Höhe von 724 Mio €). Es wurden Anleihen in Höhe von 620 Mio € (860 Mio €) getilgt. Gegenläufig erhöhten sich die übrigen Finanzschulden um 717 Mio € (im Vorjahr Rückgang um 251 Mio €).

Die Nettoverschuldung der MAN Gruppe lag am 31. Dezember 2015 bei 1 311 Mio €; dies entspricht einer Verbesserung von 49 Mio € gegenüber dem 31. Dezember 2014.

### MAN Konzern Kapitalflussrechnung mit Kennzahlen

Mio €	2015	2014
<b>Flüssige Mittel zu Beginn des Geschäftsjahres</b>	<b>525</b>	<b>1 208</b>
Ergebnis vor Steuern	95	242
Ertragsteuerzahlungen/-erstattungen	34	-800
Abschreibungen und Wertminderungen auf Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und als Finanzinvestition gehaltene Immobilien <sup>1</sup>	370	380
Abschreibungen und Wertminderungen auf aktivierte Entwicklungskosten <sup>1</sup>	125	101
Abschreibungen auf Vermietete Erzeugnisse <sup>1</sup>	550	423
Veränderung der Pensionen	-35	-84
Ergebnis aus dem Abgang von Anlagegegenständen und Beteiligungen	-6	-19
Ergebnis aus der At Equity-Bewertung	-2	-8
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	37	-16
<b>Brutto-Cashflow</b>	<b>1 169</b>	<b>219</b>
<b>Veränderung Working Capital</b>	<b>-7</b>	<b>-915</b>
Veränderung der Vorräte	-62	-15
Veränderung der Forderungen	225	-57
Veränderung der Verbindlichkeiten und der Erhaltenen Anzahlungen (ohne Finanzverbindlichkeiten)	491	-104
Veränderung der Rückstellungen	164	-137
Veränderung der Vermieteten Erzeugnisse	-826	-602
<b>Cashflow aus der Geschäftstätigkeit</b>	<b>1 162</b>	<b>-695</b>
Investitionen in Sachanlagen, in als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte (ohne aktivierte Entwicklungskosten)	-442	-394
Zugänge aktivierter Entwicklungskosten	-246	-211
Erwerb von sonstigen Beteiligungen	-20	-5
Veräußerung von sonstigen Beteiligungen	25	-
Veräußerung von Tochterunternehmen abzüglich Flüssiger Mittel	-	417
Erlöse aus Anlagenabgängen (außer Vermietete Erzeugnisse)	17	38
<b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts</b>	<b>-667</b>	<b>-154</b>
<b>Netto-Cashflow</b>	<b>495</b>	<b>-849</b>

<sup>1</sup> Saldiert mit Zuschreibungen.

**MAN Konzern Kapitalflussrechnung  
mit Kennzahlen (Fortsetzung)**

Mio €	2015	2014
<b>Netto-Cashflow</b>	<b>495</b>	<b>- 849</b>
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren und Darlehen	175	576
<b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>- 492</b>	<b>422</b>
Dividendenzahlungen	- 3	- 24
Gewinnabführung/Verlustübernahme	- 486	724
Tilgung von Anleihen	- 620	- 860
Veränderung von übrigen Finanzverbindlichkeiten	717	- 251
<b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>- 392</b>	<b>- 411</b>
Wechselkursbedingte Veränderung der Flüssigen Mittel	- 25	2
<b>Veränderung der Flüssigen Mittel</b>	<b>253</b>	<b>- 682</b>
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>779</b>	<b>525</b>
<b>Zusammensetzung der Nettoliquidität/-verschuldung am Ende des Geschäftsjahres<sup>1</sup></b>		
Flüssige Mittel	779	525
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	426	600
<b>Bruttoliquidität</b>	<b>1 204</b>	<b>1 125</b>
Kreditstand	- 2 515	- 2 485
<b>Nettoverschuldung</b>	<b>- 1 311</b>	<b>- 1 360</b>

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

**Investitionen**

Im Geschäftsjahr 2015 tätigte die MAN Gruppe Investitionen in Höhe von 708 Mio € nach 610 Mio € im Vorjahr. Dabei stiegen sowohl die Investitionen in Sachanlagen als auch die Investitionen in Immaterielle Vermögenswerte. Angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Lage prüfen wir Investitionsvorhaben besonders kritisch und priorisieren konsequent. Dabei halten wir bewusst an den notwendigen Investitionen fest, die das langfristige Wachstum tragen werden und geeignet sind, unsere operative Effizienz zu verbessern.

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles investierte MAN im Geschäftsjahr 2015 insgesamt 491 Mio € nach 438 Mio € im Vorjahr. Bei MAN Truck & Bus stand neben den notwendigen Ersatz- und Erhaltungsinvestitionen insbesondere die Weiterentwicklung des Produktportfolios im Vordergrund. Darüber hinaus wurde in die Modernisierung und Rationalisierung der Produktionsstandorte sowie den Ausbau des Vertriebs- und Servicenetzes investiert. Die Investitionen von MAN Latin America betrafen vor allem den Ausbau der Produktpalette.

Die Investitionen im Geschäftsfeld Power Engineering lagen im Jahr 2015 mit 218 Mio € (166 Mio €) deutlich über dem Niveau des Vorjahres. MAN Diesel & Turbo tätigte notwendige Ersatz- und Erhaltungsinvestitionen und modernisierte die Produktion. Investitionsschwerpunkte waren die Teilefertigung und Prüfstände. Zur Stärkung der weltweiten Präsenz wurden neue Servicestützpunkte gegründet. Renk führte insbesondere die mehrjährig angelegten Investitionsprogramme am Standort Augsburg fort. Das umfasste zum einen die umfassende Neustrukturierung der Fertigung für Fahrzeuggetriebe und die Teilfertigstellung einer Multifunktionshalle zur Montage und Prüfung großer Spezialgetriebe. Renk wird damit über ein technologisch herausragendes Prüfzentrum für derartige Anwendungen verfügen.

## Investitionen

Mio €	2015	2014
in Sachanlagen und als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien	429	376
in Immaterielle Vermögenswerte	259	229
in Beteiligungen	20	5
<b>Gesamt</b>	<b>708</b>	<b>610</b>
davon im Inland	487	425
davon im Ausland	221	185
Abschreibungen und Wertminderungen <sup>1</sup>	465	431
Sachinvestitionen in % der Umsatzerlöse	3,2	2,8

<sup>1</sup> Ohne Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen (2015: 30 Mio €, 2014: 49 Mio €).

## Investitionen nach Geschäftsfeldern

Mio €	2015	2014
Commercial Vehicles	491	438
Power Engineering	218	166
Sonstige	0	6
<b>MAN Gruppe</b>	<b>708</b>	<b>610</b>

Für weitere Informationen siehe „Die Bereiche im Einzelnen“.

## Investitionen<sup>1</sup>: Entwicklung der letzten 5 Jahre

Mio €	
2011	621
2012	781
2013	562
2014	610
<b>2015</b>	<b>708</b>

Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgegebene Geschäftsbereiche.

Werte ab 2013 angepasst an das von Volkswagen verwendete Schema.

<sup>1</sup> 2011 ohne Zuerwerb EURO-Leasing,

2012 ohne Zuerwerb MAN FORCE TRUCKS

## Vermögenslage

Mio €	2015	2014
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	4 195	4 237
Beteiligungen	3 207	2 584
Vermietete Erzeugnisse	2 949	2 677
Steuern	527	516
Vorräte	3 058	3 095
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1 924	2 234
Sonstige lang- und kurzfristige Vermögenswerte	1 472	1 669
Finanzmittel	779	525
<b>Aktiva</b>	<b>18 110</b>	<b>17 538</b>
Eigenkapital	5 565	5 485
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	496	603
Finanzverbindlichkeiten	2 515	2 485
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	2 672	2 373
Rückstellungen	1 811	1 745
Erhaltene Anzahlungen	789	819
Steuern (einschließlich Steuerrückstellungen)	333	301
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 683	1 662
Sonstige lang- und kurzfristige Verbindlichkeiten	2 246	2 063
<b>Passiva</b>	<b>18 110</b>	<b>17 538</b>

Die Sachanlagen und Immateriellen Vermögenswerte reduzierten sich zum 31. Dezember 2015 auf 4 195 Mio €, im Vergleich zu 4 237 Mio € im Vorjahr. Dem Rückgang aufgrund von Abschreibungen bzw. Währungseffekten insbesondere aus der rückläufigen Entwicklung des brasilianischen Real gegenüber dem Euro standen im Geschäftsjahr 2015 Investitionen über dem Niveau des Vorjahres gegenüber. Neben der Durchführung notwendiger Ersatz- und Erhaltungsinvestitionen konzentrierten sich die vorgenommenen Maßnahmen auch im Geschäftsjahr 2015 auf die Entwicklung neuer Produkte und die Modernisierung der Produktion.

Die Erhöhung der Beteiligungen im Jahresverlauf spiegelt den gestiegenen Buchwert der Beteiligung an Scania auf 2 708 Mio € zum 31. Dezember 2015 (2 071 Mio €) wider. Für weitere Informationen wird auf den „Konzernanhang“ verwiesen.

Die Position Vermietete Erzeugnisse erhöhte sich zum 31. Dezember 2015 auf 2 949 Mio € (2 677 Mio €). Diese Veränderung reflektiert hauptsächlich das höhere Volumen von Verkäufen mit Rückkaufverpflichtungen bei MAN Truck & Bus.

Die Vorräte sind im Jahresverlauf nahezu unverändert geblieben und beliefen sich zum 31. Dezember 2015 auf 3 058 Mio € (3 095 Mio €). Die Reduzierung bei MAN Latin America, die im Wesentlichen durch das an die geringere Nachfrage angepasste Produktionsvolumen sowie die belastenden Währungseffekte bedingt war, wurde größtenteils durch eine Erhöhung der Vorräte bei MAN Diesel & Turbo bzw. MAN Truck & Bus kompensiert.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beliefen sich zum 31. Dezember 2015 auf 1 924 Mio € (2 234 Mio €). Diese Reduzierung ist hauptsächlich durch das verstärkte Working Capital Management bei MAN Truck & Bus bedingt. Auch das erheblich verschlechterte Marktumfeld von MAN Latin America und der Bereich MAN Diesel & Turbo trugen zu einer Reduzierung bei.

Die Sonstigen lang- und kurzfristigen Vermögenswerte sanken zum 31. Dezember 2015 auf 1 472 Mio € von 1 669 Mio € im Vorjahr. Ein wesentlicher Reduzierungseffekt ergab sich aus der Rückzahlung der Darlehen in Höhe von 184 Mio €, die die MAN SE an die MAN Finance gewährt hatte.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind im Jahresverlauf nahezu unverändert geblieben und beliefen sich zum 31. Dezember 2015 auf 1 683 Mio € (1 662 Mio €). Hingegen reduzierten sich die erhaltenen Anzahlungen nur in geringerem Umfang auf 789 Mio € (819 Mio €).

Die Pensionsverpflichtungen reduzierten sich zum 31. Dezember 2015 auf 496 Mio € (603 Mio €). Diese Entwicklung resultiert vorwiegend aus Neubewertungseffekten im Zusammenhang mit einem höheren Diskontierungszinssatz in Deutschland sowie aus Dotierungen von Pensionsvermögen.

Die Finanzverbindlichkeiten beliefen sich zum 31. Dezember 2015 auf 2 515 Mio € (2 485 Mio €). Dabei wurde die Tilgung von Anleihen in Höhe von 620 Mio € durch die Neuaufnahme von Darlehen in Höhe von netto 400 Mio € gegenüber der Volkswagen AG sowie die Neuaufnahme von Krediten durch MAN Latin America überkompensiert.

Die Rückstellungen beliefen sich zum 31. Dezember 2015 auf 1 811 Mio € (1 745 Mio €). Zu dieser Entwicklung trugen im Wesentlichen die Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen bei MAN Truck & Bus bei.

In den Sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten sowie den Sonstigen lang- und kurzfristigen Verbindlichkeiten sind die erhaltenen Kaufpreiszahlungen aus Verkäufen mit Rückkaufverpflichtungen bei MAN Truck & Bus enthalten. Diese Positionen erhöhten sich insbesondere infolge der gestiegenen Volumina solcher Verkäufe.

Das Eigenkapital erhöhte sich zum 31. Dezember 2015 auf 5 565 Mio € (5 485 Mio €). Die Nettoerhöhung im Jahresverlauf berücksichtigt einerseits das positive Ergebnis nach Steuern (150 Mio €) und die durch Scania-Bewertungseffekte stark beeinflussten ergebnisneutralen Veränderungen in Höhe von netto 450 Mio €. Die Aufstellung des Konzernabschlusses nach Ergebnisverwendung führt zugleich zum 31. Dezember 2015 zu einer Reduzierung des berichteten Eigenkapitals in Höhe von 513 Mio €. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung im Eigenkapital führt die Erhöhung des Anlagevermögens (Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Beteiligungen) zu einem Absinken der Deckung des Anlagevermögens durch Eigenkapital um fünf Prozentpunkte (80% auf 75%). Die Eigenkapitalquote der MAN Gruppe war zum 31. Dezember 2015 nahezu unverändert geblieben und belief sich auf 30,7% (31,3%).

### **Nicht bilanziertes Vermögen**

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

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

# ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN

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

### Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals, Aktiengattungen

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

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

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

Die Stammaktien sind stimmberechtigt. Den Vorzugsaktien steht grundsätzlich kein Stimmrecht zu. Dies gilt gemäß § 140 Abs. 2 AktG nicht, wenn der 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. Vor dem Hintergrund des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags zwischen der VW Truck & Bus GmbH und der MAN SE gilt § 140 Abs. 2 AktG analog für den Fall, dass der Ausgleich i.S.d. § 304 AktG, d. h. die Ausgleichs- bzw. Garantiedividende tatsächlich nicht gezahlt werden

sollte. Den Vorzugsaktionären steht zudem ein Stimmrecht gemäß Art. 60 SE-VO zu. Danach ist ein zustimmender Sonderbeschluss der Vorzugsaktionäre erforderlich, wenn ein Beschluss der Hauptversammlung gefasst wird, durch den die spezifischen Rechte der Vorzugsaktionäre berührt werden, d. h. durch den der Gewinnvorzug aufgehoben oder beschränkt wird oder der die Ausgabe von Vorzugsaktien vorsieht, die bei der Verteilung des Gewinns oder des Gesellschaftsvermögens den bestehenden Vorzugsaktien ohne Stimmrecht vorgehen oder gleichstehen.

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

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

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

### Beteiligungen an der MAN SE

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

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

**Ernennung und Abberufung der Vorstandsmitglieder, Satzungsänderungen**

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

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

**Befugnisse des Vorstands, insbesondere zur Aktienaussgabe und zum Aktienrückkauf**

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

Die Befugnisse des Vorstands zur Ausgabe von Wandel- und Optionsschuldverschreibungen nebst dem in diesem Zusammenhang geschaffenen bedingten Kapital (Bedingtes Kapital 2010) sowie zu der am 1. April 2010 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien, die alle bis 31. März 2015 bestanden, werden im Kapitel „Eigenkapital“ im Konzernanhang dargestellt. Von den entsprechenden Ermächtigungen wurde kein Gebrauch gemacht.

**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.



# NACHHALTIGE WERTSTEIGERUNG

Kontinuierliche Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sind ein wesentlicher Schlüssel für nachhaltige Wertsteigerung. Dafür investiert MAN knapp 5 % des Umsatzes in F&E. Spitzenplätze in wesentlichen Rankings zeigen, dass MAN zu den nachhaltigsten Fahrzeug- und Maschinenbauunternehmen weltweit zählt. Grundlage für den Erfolg sind die exzellenten Leistungen unserer Mitarbeiter.

In diesem Kapitel zeigen wir anhand von Beispielen, wie wir den Wert des Unternehmens nachhaltig steigern. Als Technologieunternehmen legen wir durch Forschung und Entwicklung (F&E) den Grundstein für langfristige Wettbewerbsfähigkeit. In der Beschaffung sind Nachhaltigkeit und die Auswahl der geeigneten Zulieferer für eine langfristige Zusammenarbeit wichtige Ziele. Unter der Überschrift „Corporate Responsibility“ stellen wir dar, wie MAN Verantwortung für Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt wahrnimmt. Hervorragende Leistungen stehen im Mittelpunkt der Personalstrategie. MAN baut systematisch eine Spitzenmannschaft auf, die die Herausforderungen unseres dynamischen Geschäftes meistern wird.

## Forschung und Entwicklung

Die weltweiten Megatrends Globalisierung, steigender Welthandel, Bevölkerungswachstum und Urbanisierung sowie immer strengere Emissionsvorschriften bestimmen die sich wandelnden Rahmenbedingungen im Markt und Umfeld. Technologieführerschaft ist das Ziel von MAN, um auch in Zukunft die Position als international führender Hersteller von Nutzfahrzeugen, Dieselmotoren, Turbomaschinen sowie Spezialgetrieben zu sichern. Kontinuierliche Forschungs- und Entwicklungsarbeit gehört zu den Kernaufgaben des Unternehmens, um dem zunehmenden Bedarf der Kunden an nachhaltigen und effizienten Mobilitäts- und Energieversorgungslösungen heute und in Zukunft zu entsprechen.

## Commercial Vehicles

Die weltweiten Megatrends haben direkte Auswirkungen auf die künftige Entwicklung des Güterverkehrs und der Nutzfahrzeugindustrie – und damit auch auf das Geschäftsfeld Commercial Vehicles. Folgen sind beispielsweise steigende Energiekosten und damit einhergehend die Notwendigkeit zur Kraftstoffverbrauchsreduktion, schärfere Emissionsgesetze wie Euro 6, das Wachstum des Straßengüterverkehrs, die gezielte Entlastung sensibler Verkehrsräume wie Innenstädte sowie steigende Anforderungen an die Sicherheit der Verkehrsteilnehmer. Entsprechend fokussiert MAN seine Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten neben der laufenden Pflege und Neuentwicklung der Produktreihen auf die Themen Verbrauchsreduzierung, Emissionsreduzierung, alternative Antriebe und alternative Kraftstoffe.

MAN arbeitet kontinuierlich an der Verbesserung der aktiven und passiven Sicherheit. Aktuell führt MAN die neue Generation des Notbremsassistenten mit Sensorfusion (Emergency Brake Assist, EBA) und das Notbremsignal ESS (Emergency Stopping Signal) ein. Die neue Generation des Notbremssystems kombiniert die Informationen aus dem Radarsensor in der Fahrzeugfront und der Kamera in der Frontscheibe. Durch diese Sensorfusion kann das System komplexe Verkehrsszenarien zuverlässiger interpretieren. Vorausfahrende Fahrzeuge und stehende Hindernisse können schneller und mit höherer Sicherheit identifiziert werden.

Im Busbereich hat MAN Truck & Bus 2015 den Überlandbus Lion's Intercity auf den Markt gebracht. Er ist kompromisslos zugeschnitten auf den Einsatz im Überland- und Zubringerverkehr sowie als robuster Schulbus und verbindet erstklassigen Komfort mit hoher Funktionalität und herausragender Sicherheit. MAN bietet den

Lion's Intercity mit dem Notbremsassistent EBA (Emergency Brake Assist) und der Fahrspurüberwachung LGS (Lane Guard System) an. Dazu erfüllt der Bus bereits heute – als einziger in diesem Segment – die ab 2017 gültige Norm ECE R66.02, die zum Schutz bei Überschlagen die Festigkeit des Aufbaus regelt. Der Lion's Intercity kann zusätzlich mit einem Alkoholtester ausgerüstet werden, der das Starten des Motors erst freigibt, nachdem die Fahrtauglichkeit des Fahrers über die Atemluft geprüft wurde.

MAN Truck & Bus hat weiterhin den Kundennutzen stets im Fokus und entwickelt auf der Basis langjähriger Unfallforschung gezielt die aktive Sicherheit von Lkw und Bussen weiter. Daraus sind heute in Serie verfügbare Assistenzsysteme wie der Abstandsregeltempomat ACC (Adaptive Cruise Control), der Notbremsassistent EBA und die Fahrspurüberwachung LGS entstanden, die den Fahrer genau in jenen Fahrsituationen unterstützen, die sich als häufigste Unfallursachen herausgestellt haben. MAN hat im Sommer 2015 eine neue Generation der aktiven Sicherheitssysteme in die Serie eingeführt.

Im Kundeninteresse haben unsere MAN-Ingenieure auch 2015 ihr Augenmerk auf Zuverlässigkeit, Effizienz und niedrige Betriebskosten gelegt. Im TÜV Report Nutzfahrzeuge 2015 glänzt MAN bereits im vierten Jahr in Folge mit dem höchsten Anteil an Lkw, die ohne Beanstandung „durch den TÜV“ kommen. MAN Truck & Bus bündelt zudem neue, kraftstoffreduzierende Technologien und leistet damit einen weiteren Beitrag zur Reduzierung der Total Cost of Ownership und zur Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen.

Derzeit werden für mittlere und schwere Nutzfahrzeuge von MAN und Scania gemeinsame Plattformen für Getriebe, Achsen, ausgewählte Kabinenkomponenten und Fahrerassistenzsysteme für Lkw und Busse entwickelt. Langfristig steht dabei der gesamte Antriebsstrang als wichtigster Kostentreiber eines Lkw im Fokus. Angesichts der langen Produktlebenszyklen wird es zehn bis fünfzehn Jahre dauern, bis die Potenziale, die sich daraus ergeben, voll ausgeschöpft sind. Die gemeinsamen Komponenten werden die Plattform für die Schaffung markenspezifischer Lösungen sein, wobei die Marken für den Kunden weiterhin klar differenzierbar bleiben.

Im Projekt UR:BAN hat MAN einen Prototyp für teilautomatisiertes Fahren entwickelt. Der Grüne-Welle-Assistent berechnet im Voraus die kraftstoffeffizienteste Fahrstrategie über mehrere Ampeln hinaus. Der Fahrer kann die Längsführung (Geschwindigkeit, Abbremsen, Beschleunigen) an das Fahrzeug abgeben. Dieses vorausschauende Fahren spart Kraftstoff – besonders gilt dies für Lkw und Busse, denn es erfordert viel Energie, einen 40-Tonner aus dem Stillstand auf 50 km/h zu beschleunigen. Es kann eine hohe Kraftstoffersparnis erreicht werden, indem man das Fahrzeug so rollen lässt, dass ein Anhalten und wieder Anfahren unnötig wird. Dies leistet der Grüne-Welle-Assistent im Zusammenspiel mit einer geeigneten Verkehrsinfrastruktur. Die Infrastruktur muss für solche neuen Aufgaben ausgerüstet werden. Die damit verbundenen Aspekte hat das Forschungsprojekt UR:BAN ebenfalls bearbeitet, zusammen mit den Modell-Städten Düsseldorf und Kassel.

MAN Latin America zielt mit seinen Entwicklungen auf die Steigerung des Kundennutzens und die Entwicklung nachhaltiger Produkte. Die Entwicklungsschwerpunkte lagen im Geschäftsjahr 2015 unverändert auf technischen Weiterentwicklungen und der Nutzung alternativer Kraftstoffe.

### **Power Engineering**

Die Erhöhung der Energieeffizienz und die Reduktion der Emissionen sind für alle Produkte zentrale Treiber in der Entwicklungsstrategie von MAN Diesel & Turbo. Der global verschärfte Preiswettbewerb zwingt zudem dazu, das Produktdesign auch hinsichtlich Stückkosten und Lieferfristen anzupassen. Die Produktoffensive wurde daher auch im Jahr 2015 systematisch vorangetrieben, um das Produktportfolio zu erweitern und zu optimieren und dadurch auch die technologische Spitzenposition langfristig zu sichern.

Im Bereich Viertaktmotoren wurden im Berichtsjahr zwölf Verkaufsfreigaben neuer Motorentypen erreicht, was nicht zuletzt auch den Erfolg des baukastenorientierten Entwicklungsansatzes untermauert. Durch zweistufige Aufladung können erhebliche Effizienzverbesserungen bei Motoren erzielt werden – die Resonanz am Markt bestätigt hier die Entwicklungsanstrengungen. Die Leistungsdaten des erwähnten Gasmotors in der 20 MW-Leistungsklasse übertreffen zudem den Wettbewerbsbenchmark hinsichtlich Leistungsdichte und Effizienz.

Als Ergebnis der intensiven Entwicklungsarbeit der Vorjahre konnte im Bereich Abgasnachbehandlungstechnologie die entsprechende Produktreife im großen Umfang erlangt werden, insbesondere für Marineanwendungen erfreut sich dieses Produkt einer ansehnlichen Nachfrage bei den Kunden. Ebenso tragen auch andere Bereiche der Komponentenentwicklung (u. a. Abgasturbolader, Einspritz- oder Automatisierungstechnologie) maßgeblich zu Markterfolg und Zukunftssicherheit der Produkte Diesel-, Gas- und Zweistoffmotor bei. Schließlich konnten auch bei Zweitaktmotoren nennenswerte Entwicklungserfolge erzielt werden. Beispielsweise hat der ME-GI-Motor als erster Zweitaktzweistoffmotor einen erfolgreichen Abnahmetest bestanden.

Die Produktentwicklung für die stationäre Anwendung von Viertaktmotoren (Diesel- und verstärkt Gasmotoren) zielt gemäß zentraler Entwicklungsmaßgabe im Geschäftsbereich Power Plants insbesondere darauf ab, die Performance von Motorenkraftwerken weiter zu verbessern. Diese Lösungen sind u. a. auf die Kraft-Wärme-Kopplung für den Energiemarkt adaptierbar. Für die weitere Reduzierung von Projektkosten und -laufzeiten bestehen auch hier klare Zielvorgaben für die weitere Standardisierung und Modularisierung von Systemen und Komponenten.

Die Stoßrichtung der Produktentwicklung des Unternehmens im Bereich Turbomaschinen verdeutlichen einige weitere Beispiele: Zunehmend als Baukasten konzipiert, kann die Produktpalette maßgeschneidert an die Kundenbedürfnisse angepasst werden und es lassen sich mittels „smarter“ Modularisierung Skaleneffekte erzielen. Gleichteile erhöhen dabei die allgemeine Prozesssicherheit und es können Kosten auf Kunden- wie Herstellerseite gespart werden. Das Unternehmen begegnet hier der Herausforderung, beste Produkte und Serviceleistungen zum attraktivsten Preis auf den Markt zu bringen, u. a. durch überzeugende Ersatzteil-Management-Konzepte als Teil umfassender Kundenlösungen.

Neben Hochtechnologie-Produkten entstehen so überarbeitete Anwendungsbaukästen, mit denen spezifische Anwendungen der Kunden zielgenau bedient werden. Als Beispiel wurden für den Applikationsbereich Raffinerien die von Dampfturbinen angetriebenen Kompressorstränge auf die geänderten Kundenkriterien ausgerichtet. Zudem wurde für den Wachstumsmarkt FPSO

(Produktions- und Speicherschiffe in der Öl- und Gasbranche) die Wettbewerbsfähigkeit entsprechender Kompressorstränge gegenüber der Konkurrenz messbar gesteigert.

Ein wesentlicher Teil der Entwicklung von Produkten und Serviceleistungen geschieht zudem im vermeintlich Kleinen, um eine kontinuierliche Steigerung der Effizienz bzw. einen verringerten Einsatz von Energie zu erreichen. So ermöglicht es etwa eine weiterentwickelte Generation von Dampfturbinenschaufeln, in neue Effizienzdimensionen vorzustoßen. Dies hat positive Auswirkungen auf die Effizienz einer ganzen Familie von Dampfturbinen.

Nicht zuletzt hat MAN Diesel & Turbo damit begonnen, die jüngste Gasturbinenlinie für die Anwendungen Power Generation und Mechanische Antriebe zu erweitern. Dank der hohen Energieeffizienz dieses Produktes ist es u. a. gelungen, im aktuellen Berichtsjahr auf dem wichtigen chinesischen Markt Fuß zu fassen.

Einen Schwerpunkt der Entwicklungsarbeiten in allen Geschäftseinheiten von Renk bildete die kontinuierliche Weiterentwicklung, Optimierung und Abrundung des bestehenden Produktportfolios. Mit der Weiterentwicklung neuer Antriebskonzepte, der Entwicklung kompletter Lösungspakete und der Konzeption technologisch hoch anspruchsvoller Prüfstandskonfigurationen wurde die Systemkompetenz von Renk weiter deutlich gestärkt.

#### **F&E-Kennzahlen**

Im Jahr 2015 waren im Jahresdurchschnitt 4 633 Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung beschäftigt, nach 4 560 im Vorjahr. Das entspricht einem Anteil an der Gesamtbelegschaft von 8,4 % (8,2 %). MAN hat die Forschungs- und Entwicklungskosten im Geschäftsjahr 2015 um 10 % erhöht. Die nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten stiegen auf 670 Mio € (608 Mio €); ihr Anteil an den Umsatzerlösen belief sich auf 4,9 % (4,3 %). Die Aktivierungsquote erhöhte sich auf 31,1 % (29,4 %). Zudem kooperiert die MAN Gruppe mit externen Partnern im Rahmen von auftragsgebundenen F&E-Aktivitäten sowie von öffentlich geförderten Projekten.

**F&E-Kosten laut Gewinn- und Verlustrechnung**

Mio €	2015	2014
F&E-Kosten gesamt	791	718
davon: aktivierte Entwicklungskosten	-246	-211
Aktivierungsquote in %	31,1	29,4
Abschreibungen und Wertminderungen auf aktivierte Entwicklungskosten	125	101
<b>MAN Gruppe</b>	<b>670</b>	<b>608</b>
F&E-Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	4 633	4 560

**F&E-Kosten nach Geschäftsfeldern**

Mio €	2015	2014
Commercial Vehicles	542	488
Power Engineering	249	230
Konsolidierung	-	-
<b>MAN Gruppe</b>	<b>791</b>	<b>718</b>

Für weitere Informationen siehe „Die Bereiche im Einzelnen“.

**Forschungs- und Entwicklungskosten:  
Entwicklung der letzten 5 Jahre**

Mio €	
2011	740
2012	830
2013	635
2014	718
<b>2015</b>	<b>791</b>

Für alle Jahre vergleichbare Werte ohne aufgeführte Geschäftsbereiche.  
Werte ab 2013 angepasst an das von Volkswagen verwendete Schema.

**Beschaffung**

MAN kauft im Wesentlichen Produktionsmaterial und Dienstleistungen ein. Das beschaffte Volumen betrug im Berichtszeitraum 2015 ca. 7 Mrd €. Dieser Wert reflektiert die hohe Verantwortung, die die Beschaffung für die Herstellungskosten und damit auch für das Ergebnis der MAN Gruppe trägt. Die Beschaffung umfasst darüber hinaus den Einkauf im Rahmen der Sachinvestitionen und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Optimierung des Cashflows und der Kapitalkosten.

Die Aktivitäten der Beschaffung waren im Jahr 2015 vor allem darauf ausgerichtet, eine kontinuierliche Versorgung der Produktion sicherzustellen.

Zudem nutzt MAN cross-funktionale Bündelungseffekte und Synergiepotenziale unter Berücksichtigung der verschiedenen Geschäftsfelder und Marken, um die Materialkosten zu optimieren. Unter anderem wurde 2015 die Zusammenarbeit mit Scania weiter ausgebaut. Schlanke Strukturen und schlagkräftige Methoden und Tools sind grundlegende Voraussetzungen dafür.

Darüber hinaus verfolgt MAN weltweit das Ziel, mit den am besten geeigneten Zulieferern zusammenzuarbeiten. Diese müssen hohen Ansprüchen sowohl an die Wirtschaftlichkeit als auch die wesentlichen Faktoren Qualität, Innovationsfähigkeit und vor allem Zuverlässigkeit Rechnung tragen.

Durch die verstärkte Standardisierung, Automatisierung und Zentralisierung der weltweiten Beschaffungsprozesse in der MAN Gruppe konnte die Effizienz bei der Abwicklung des Einkaufsgeschäfts gesteigert werden.

Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Grundsatz der Beschaffung – sowohl bei der Auswahl der Lieferanten als auch der Geschäftspartner. MAN bekennt sich zu verantwortungsvollem Handeln. Diese Erwartung gilt auch für Zulieferer, die zur Einhaltung der Grundprinzipien des MAN Code of Conduct verpflichtet sind. Zu den Prinzipien zählen gesellschaftliche Verantwortung, transparente Geschäftsbeziehungen, faires Marktverhalten sowie der Schutz von Daten, Geschäftsgeheimnissen und Betriebsvermögen.

## Corporate Responsibility

MAN bekennt sich zu nachhaltigem Wirtschaften und übernimmt gesellschaftliche Verantwortung entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Zukunftsfähigkeit bedeutet für das Unternehmen, die globalen Herausforderungen zu verstehen und zu erkennen, wo Chancen und Risiken sowohl für eine nachhaltige Entwicklung als auch für den Geschäftserfolg liegen. Mit der Corporate Responsibility (CR)-Strategie 2020+ antwortet MAN auf die wesentlichen Megatrends.

### Materialitätsprozess

Im Jahr 2014 wurde die bereits 2010 verabschiedete CR-Strategie einer strategischen Neuausrichtung unterzogen: Im Rahmen einer mehrstufigen Wesentlichkeitsanalyse wurden für MAN relevante CR-Themen identifiziert. Einbezogen wurden sowohl die Erwartungen, die Stakeholder an MAN haben, als auch die Anforderungen, die MAN selbst an sich stellt, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

Dafür hat der MAN CR-Steuerkreis zwölf globale Herausforderungen – wie etwa Klimawandel, Bevölkerungswachstum, Ressourcenknappheit, Armut und Gesundheit – diskutiert sowie im Hinblick auf deren Geschäftsrelevanz bewertet. Zur Priorisierung aus externer Perspektive wurde eine internationale, offene Stakeholder-Befragung durchgeführt. Die in der Tabelle dargestellten sechs globalen Herausforderungen wurden sowohl von den befragten Stakeholdern als auch vom CR-Steuerkreis als wesentlich bewertet.

Die Erkenntnisse aus diesem Materialitätsprozess bildeten die Basis für die Neuausrichtung der CR-Strategie und die Formulierung der CR-Strategie 2020+. Mit ihr lebt das Unternehmen seine Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette. Bestandteile sind die vier CR-Eckpfeiler Integration, Produktion, Produkte und Menschen, denen jeweils vier Handlungsfelder zugeordnet sind.

## Wesentliche globale Herausforderungen für MAN

Globale Herausforderung	Beschreibung	Relevanz für MAN
<b>Klimawandel</b>	Der weltweite Temperaturanstieg führt zu Naturkatastrophen wie Stürmen und Waldbränden. Das hat in einigen Regionen weitere Folgen, beispielsweise Hunger durch ausfallende Ernten.	Die Transport- und Logistikbranche ist in diesem Zusammenhang gefordert, ihre CO <sub>2</sub> -Emissionen zu vermindern. Höchste Priorität haben dabei die Entwicklung und der Einsatz alternativer Antriebe und Kraftstoffe.
<b>Ressourcenknappheit</b>	Als Ressourcen gelten alle Rohstoffe und natürlichen Lebensgrundlagen, die wie Wasser, Energie oder Land zum Leben und Wirtschaften benötigt werden. Ihre Übernutzung führt zu Mangel an Trinkwasser, Wüstenbildung und Erosion sowie zu steigenden Kosten für Roh- und Baumaterialien.	Ressourcenknappheit betrifft auch MAN als produzierendes Unternehmen und gefährdet die sichere Versorgung von Materialien für die Produktion. Zudem erfordert die Endlichkeit fossiler Brennstoffe eine rasche Entwicklung alternativer Antriebe.
<b>Verstädterung</b>	Der Anteil der städtischen Bevölkerung an der weltweiten Bevölkerung steigt stetig: Nach Schätzungen der Vereinten Nationen werden im Jahr 2030 weltweit 60 Prozent aller Menschen in Städten leben.	Das Leben in großen Städten kann nur mit effizienten Transport- und Energielösungen sowie intelligenter Mobilität lebenswert und ökologisch gestaltet werden. Hier kann MAN einen wesentlichen Beitrag leisten.
<b>Gesundheit</b>	Starke körperliche Belastungen, mangelnde Bewegung und psychologische Probleme wie Stress, Überforderung oder Burn-out sind zentrale Herausforderungen im Bereich Gesundheit und belasten auf gesellschaftlicher Ebene die Versicherungssysteme. Darüber hinaus kann Umweltverschmutzung (siehe unten) zu Gesundheitsproblemen führen.	Als Hersteller von schweren Industriemaschinen und Nutzfahrzeugen spielt das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz traditionsgemäß eine wichtige Rolle bei MAN. Neben Maßnahmen für unsere Mitarbeiter in der Produktion hat auch die Prävention sogenannter Bürokrankheiten einen hohen Stellenwert.
<b>Umweltverschmutzung</b>	Das weltweit steigende Abfallaufkommen hat weitreichende Folgen für Flora, Fauna und Mensch: Millionen Tonnen Plastikmüll verschmutzen unsere Ozeane und gefährden das Ökosystem.	In der Produktion bemüht sich MAN, seine Umweltauswirkungen so weit wie möglich zu beschränken. Im Vordergrund stehen die kontinuierliche Reduzierung der Abfallmenge und die Erfassung recycelbarer Anteile über Produktlebenszyklusanalysen.
<b>Diversität &amp; Chancengleichheit</b>	Diversität bedeutet, alle Menschen ungeachtet ihrer Eigenschaften wie Geschlecht, Herkunft, Alter, Behinderung oder sexuelle Orientierung gleichwertig zu behandeln.	Als global aufgestelltes, weltoffenes Unternehmen ist es für MAN zentral, jeden Mitarbeiter gleichwertig zu behandeln und ein Umfeld zu schaffen, in dem jeder seine Potenziale voll entfalten kann.

## CR-Management

Das CR-Management von MAN umfasst die systematische Analyse externer Rahmenbedingungen, den kontinuierlichen Dialog mit unseren Stakeholdern sowie die Integration von CR in Unternehmens- und Geschäftsstrategien sowie in die operativen Prozesse.

Das höchste Leitungsorgan, das Corporate Responsibility Board, ist mit Vorstandsmitgliedern der MAN SE und der Teilkonzerne besetzt. Die Gesamtverantwortung für CR trägt der Personalvorstand und Arbeitsdirektor von MAN. An ihn berichtet die Zentralfunktion Corporate Responsibility der MAN Gruppe. Ihre Aufgabe ist es, die CR-Strategie 2020+ und deren Implementierung zu steuern.

Sie ist zentraler Ansprechpartner für alle CR-Themen im Unternehmen. Zudem koordiniert sie den CR-Steuerkreis, in dem Manager aus den Funktionen Produktion, Produkt und Integration (z. B. aus Einkauf, Konzernbetriebsrat und Personal) sowie aus allen Teilkonzernen vertreten sind.

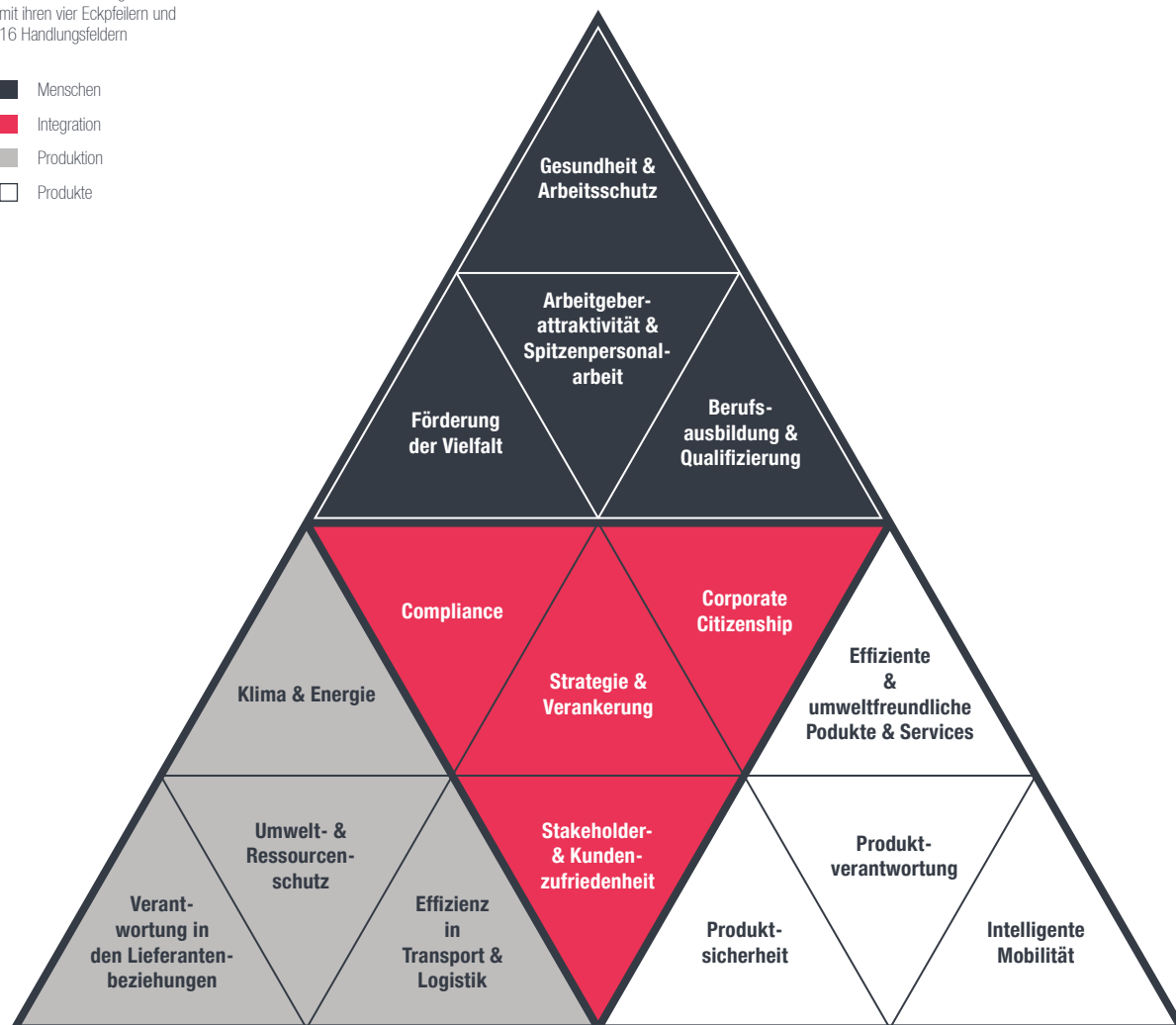
## Erfolge

**Integration:** Bei der Umsetzung von CR orientiert sich das Unternehmen an international anerkannten Prinzipien. Bereits 2010 ist MAN dem UN Global Compact beigetreten. Das ist ein Zusammenschluss von mehr als 12 000 Teilnehmern aus über 145 Ländern, die gemeinsam daran arbeiten, die Weltwirtschaft nachhaltiger und gerechter zu

## Die MAN CR-Strategie 2020+

Die MAN CR-Strategie 2020+ mit ihren vier Eckpfeilern und 16 Handlungsfeldern

- Menschen
- Integration
- Produktion
- Produkte





gestalten. Zehn Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Anti-Korruption bilden das Wertegerüst des UN Global Compact.

Die MAN Gruppe konnte im Jahr 2015 ihre Position als eines der nachhaltigsten Unternehmen weltweit behaupten und sicherte sich wieder Spitzenplätze in renommierten Rankings. Bei der Überprüfung der Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) durch die Nachhaltigkeitsrating-Agentur RobecoSAM qualifizierte sich das Unternehmen 2015 erneut für den Dow Jones Sustainability World und Europe Index. MAN verbesserte sich in allen drei Hauptkategorien: Ökonomie (+4 Punkte), Umwelt (+5 Punkte) und Soziales (+8 Punkte). Im Gesamtergebnis legte das Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr um 5 Punkte auf insgesamt 85 von 100 möglichen Punkten zu. Damit ist MAN auch weiterhin als einziges deutsches Unternehmen im Sektor Maschinenbau („Machinery and Electrical Equipment“) in diesen Indizes vertreten.

Bestnoten für Transparenz und Maßnahmen im Kampf gegen den Klimawandel erhielt MAN zudem von der Organisation Carbon Disclosure Project (CDP). Das Unternehmen erreichte im Climate Disclosure Leadership Index (CDLI) die maximale Punktzahl von 100. Für eingeleitete Maßnahmen, bereits erzielte Fortschritte und geplante Strategien zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen erhält MAN außerdem ein ‚A minus‘-Performance-Rating. Damit hat MAN den Status ‚Sector Leader Industrials‘ in der DACH-Region erreicht und gehört hier zu den zehn besten Unternehmen dieser Branche.

Der MAN CR-Bericht 2014, der im Juni 2015 erschien, entspricht den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) in der neuen Version G4. Er wurde in Übereinstimmung mit der Option „core“ erstellt. Der Berichtserstattung ist ein Prozess zur Bestimmung wesentlicher Themen vorausgegangen. Ferner wurde er einer umfassenden und unabhängigen Prüfung durch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers nach dem International Standard on Assurance Engagements 3000 unterzogen. Im Rahmen einer Stakeholder-Dialog-Veranstaltung wurde dieser Bericht im SOS-Kinderdorf in Dießen am Ammersee anlässlich des 60-jährigen Jubiläums des gemeinnützigen Vereins rund 80 Stakeholdern, darunter Mitarbeiter, regionale Unternehmensvertreter, aber auch 30 Kinder und Betreuer aus dem SOS-Kinderdorf, vorgestellt.

MAN versteht sich als Teil der Gesellschaft und trägt als guter Unternehmensbürger zu einer nachhaltigen Entwicklung bei. Im Berichtsjahr stand dabei die Flücht-

lingshilfe im Mittelpunkt des gesellschaftlichen Engagements. Zusammen mit dem langjährigen Kooperationspartner SOS-Kinderdorf e.V. unterstützt das Unternehmen Flüchtlingsfamilien und unbegleitete minderjährige Flüchtlinge in Deutschland. Es förderte die Flüchtlingshilfe des gemeinnützigen Vereins mit ca. 90 000 € – diese fließen in Einrichtungen in München, Augsburg, Salzgitte und am Ammersee. Ein wichtiger Grundsatz ist dabei, nachhaltig Perspektiven für Flüchtlingskinder zu schaffen und ihnen die Chance auf gesellschaftliche Teilhabe und Bildung zu eröffnen. Die MAN-Mitarbeiter halfen ebenfalls mit und spendeten die Einnahmen einer Tombola des MAN Truck & Bus Familientags in München – insgesamt etwa 13 000 €. Die finanzielle Hilfe kommt unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen in drei Wohngruppen zugute. Sie erhalten einen Sprachkurs sowie Intensivunterricht für den angestrebten Schulabschluss.

Bei MAN Diesel & Turbo in Augsburg nehmen außerdem ausgewählte junge Männer aus Afghanistan und Ägypten, die als unbegleitete minderjährige Flüchtlinge nach Deutschland kamen, an einer geförderten Einstiegsqualifizierungsmaßnahme teil. Mit dieser Maßnahme sollen die Jugendlichen zur Ausbildungsreife qualifiziert werden.

Der Vorstand und der Konzernbetriebsrat riefen außerdem die Belegschaft an den MAN-Standorten in Deutschland gemeinsam zu einer Spende auf. Nach Aufstockung durch das Unternehmen standen 200 000 € für die Flüchtlingshilfe zur Verfügung, die Hälfte davon zur Integration von Flüchtlingen durch Bildung und Qualifizierung. Weiterhin wurden damit internationale Hilfsorganisationen, wie die UNO-Flüchtlingshilfe, dem deutschen Spendenpartner von UNHCR, dem Flüchtlingshilfswerk der Vereinten Nationen, und regionale Flüchtlingsprojekte an den MAN-Produktionsstandorten unterstützt.

**Produktion:** Effizienz, Ressourcenschonung und Umweltschutz prägen unsere CR-Aktivitäten in der Produktion. MAN hat sich ein klares Ziel gesetzt: Bis 2020 will das Unternehmen die CO<sub>2</sub>-Emissionen an den Produktionsstandorten im Vergleich zu 2008 um 25% reduzieren.

Das Unternehmen hat einen weiteren großen Schritt hin zur Erreichung seines Klimaziels getan: Am Standort Pinetown in Südafrika betreibt MAN Truck & Bus sein erstes CO<sub>2</sub>-neutrales Werk. Die dortige Energieversorgung wurde komplett auf regenerative Energie umgestellt: Auf den Dächern der Produktionshallen wurde auf insgesamt 6 300 m<sup>2</sup> eine Photovoltaikanlage installiert, die pro

Jahr ca. 810 000 kWh Strom erzeugt. Damit spart das Werk jährlich rund 860 Tonnen Treibhausgas ein.

Zur Reduktion von Umweltbelastungen wurde am Standort von MAN Diesel & Turbo in Frederikshavn (Dänemark) ein Leuchtturmprojekt umgesetzt: Bis dato wurde die Energie, die durch den Motorbetrieb am Prüfstand entsteht, ungenutzt an die Umwelt abgegeben. Heute ist der Standort an ausgewählten Prüfständen in der Lage, einen Teil dieser Energie zurückzugewinnen. Diese Energie wird in das lokale Fernwärmesystem eingespeist und somit für die Bevölkerung nutzbar gemacht. So können die Einwohner der Stadt Frederikshavn ihre Häuser mit der Überschussenergie aus dem Werk heizen. Die Energierückgewinnungsanlage wurde im Berichtsjahr eröffnet.

**Produkte:** MAN versteht Produktverantwortung ganzheitlich: größtmöglicher wirtschaftlicher Nutzen für die Kunden, hohe Ansprüche an den Umwelt- und Klimaschutz, maximale Sicherheit der Produkte sowie gesellschaftlicher Mehrwert. Betrachtet wird der gesamte Produktlebenszyklus – von der Rohstoffentnahme bis zum Recycling. Um alle Bereiche abzudecken, fußt Produktverantwortung bei MAN auf den vier Säulen Umwelt, Sicherheit, Gesundheit und Soziales. Ein besonderes Augenmerk legt das Unternehmen auf die Produktsicherheit sowie auf die Nutzungsphase, in der die meisten CO<sub>2</sub>-Emissionen anfallen. Bereits im Produktentwicklungsprozess berücksichtigt MAN deshalb u. a. die kontinuierliche Reduktion von Kraftstoffverbräuchen – und die damit verbundenen Emissionseinsparungen – sowie die Minimierung des Materialverbrauchs.

Um die CO<sub>2</sub>-Einsparpotenziale entlang des Produktlebenszyklus zu ermitteln, berechnet MAN Truck & Bus den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck (Product Carbon Footprint, PCF) für weitgehend alle Produktgruppen. Die Verifizierung des PCF erfolgt gemäß TÜV NORD Standard TN-CC 020 in Anlehnung an die internationale Norm ISO 14064-3. Die Berechnungen basieren auf den Standards des Greenhouse Gas Protocol und belegen: Mehr als 90 % der CO<sub>2</sub>-Emissionen aller MAN-Produkte entstehen in der Nutzungsphase.

MAN Truck & Bus stellte seine nachhaltigen Zukunftslösungen für Mobilität in Städten u. a. auf dem 61. UITP-Weltkongress in Mailand unter dem Motto SMILE (Sustainability, Mobility, Innovation, Lifestyle and Economy) vor. Mit dem breitgefächerten Stadtbussprogramm MAN Lion's City bietet das Unternehmen kraftstoffsparende und klimaschonende Mobilitätslösungen für den

Stadtverkehr, die passgenau auf individuelle Kunden- und Marktbedürfnisse abgestimmt sind.

MAN Diesel & Turbo wurde im Berichtsjahr mit dem Green Ship Technology Award (GST) 2015 ausgezeichnet – für treibstoffsparende und umweltfreundliche Schiffsantriebslösungen mittels „Optimierung von Slow Steaming durch Leistungssenkung und Propeller Upgrading“. Neben dem wirtschaftlichen Nutzen für die Kunden führt diese Lösung zu einer Reduktion von CO<sub>2</sub>, SO<sub>x</sub> und NO<sub>x</sub>-Emissionen – und leistet somit einen wichtigen Beitrag zum Umweltschutz.

Für weitere Informationen siehe Kapitel „Forschung und Entwicklung“.

**Menschen:** Wie MAN der Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitern nachkommt, legt das Kapitel „Mitarbeiter“ auf den nachfolgenden Seiten dar.

## Mitarbeiter

### Personalstrategie

MAN will sich auch in Zukunft als einer der führenden Nutzfahrzeug- und Maschinenbau-Konzerne in Europa positionieren. Das gelingt nur mit einer Spitzenmannschaft, die exzellente Leistungen erbringt. Bei MAN arbeiten 55 030 unterschiedliche Talente. Nur wenn wir erschaffen, alle Mitarbeiter – vom Auszubildenden bis zur Führungskraft – zu fördern, können wir den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichern. Deshalb stehen exzellente Leistungen, daraus resultierender Erfolg und Teilhabe an dessen Ertrag im Mittelpunkt der Personalstrategie von MAN. Der Verantwortung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (im Folgenden: Mitarbeiter) werden wir auch gerecht, indem wir Gesundheit, Kompetenz und Engagement fördern. Um engagierte, verantwortungsbewusste und kompetente Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, bedarf es der verantwortlichen Führung sowie der individuellen Personalentwicklung und Qualifizierung.

### Belegschaft am 31.12.

	2015	2014
Inland	31 720	32 309
Ausland	23 310	23 594
<b>Gesamt</b>	<b>55 030</b>	<b>55 903</b>
Auslandsanteil in %	42	42

**Belegschaft nach Geschäftsfeldern am 31.12.**

	2015	2014
Commercial Vehicles	37 599	38 449
Power Engineering	17 133	17 143
Sonstige	298	311
<b>MAN Gruppe</b>	<b>55 030</b>	<b>55 903</b>

**Belegschaftsstruktur**

	2015	2014
Stammebelegschaft	51 234	51 995
davon weiblich	7 102	7 228
davon männlich	44 132	44 767
davon Teilzeitmitarbeiter	1 183	1 073
davon befristet angestellt	1 467	1 193
Auszubildende	3 177	3 312
davon weiblich	571	552
davon männlich	2 606	2 760
Mitarbeiter in Altersteilzeit passive Phase	619	596
<b>Belegschaft</b>	<b>55 030</b>	<b>55 903</b>
Leiharbeiternehmer	802	879

**Altersstruktur 2015<sup>1</sup>**

Gesamt	< 30	31 – 40	41 – 50	51 – 60	> 61
51 234	8 902	15 440	14 492	10 841	1 559

<sup>1</sup> Nur Stammebelegschaft.

**Belegschaft**

Am 31.12.2015 beschäftigte die MAN Gruppe 55 030 Mitarbeiter. Im Vergleich zum Jahresende 2014 verringerte sich damit die Zahl der Mitarbeiter um 873. Diese Zahl beinhaltet die Neukonsolidierung von drei Gesellschaften mit 189 Mitarbeitern bei MAN Diesel & Turbo. Insgesamt ist die Verringerung im Wesentlichen auf den Rückgang der indirekten Mitarbeiter bei MAN Truck & Bus und MAN Latin America zurückzuführen. Dabei wirkte sich vor allem die restriktive Einstellungspolitik aus.

Die Verteilung zwischen den im Inland und im Ausland beschäftigten Mitarbeitern änderte sich nur geringfügig. Bei den ausländischen Gesellschaften arbeiteten insgesamt 23 310 Mitarbeiter. Dies ist ein Rückgang um 284 im Vergleich zum Vorjahr. Im Inland sank die Zahl der Mitarbeiter im Vergleich zum Vorjahr um 589 auf 31 720.

Die Zahl der befristeten Arbeitsverhältnisse stieg von 1 193 auf 1 467. Die Zahl der Leiharbeiter ging um 77 auf 802 zurück. Im Jahr 2015 wurden 86 Leiharbeiter in die Stammebelegschaft übernommen.

**Berufsausbildung und Duales Studium**

Hervorragenden technischen und kaufmännischen Nachwuchs sichert sich das Unternehmen durch eine qualifizierte duale Berufsausbildung, die in der MAN Academy verankert ist. Im September 2015 starteten bei MAN Truck & Bus in Deutschland, Österreich und in der Türkei erneut mehr als 600 junge Frauen und Männer aus 15 verschiedenen Nationen in diesem Ausbildungsprogramm. Mit Polen führte im Berichtsjahr zudem eine weitere internationale Produktionsstätte die duale Berufsausbildung ein. Nach erfolgten Abstimmungen mit der Auslandshandelskammer begannen im Werk Starachowice 16 Kfz-Mechatroniker ihre duale Ausbildung. Bei MAN Diesel & Turbo und Renk starteten mehr als 160 junge Menschen ihre duale Ausbildung, bei MAN Latin America waren es zwölf.

Insgesamt bietet MAN den Auszubildenden 28 Ausbildungsberufe für den Beginn ihrer beruflichen Karriere, darunter 20 technische und acht kaufmännische Ausbildungsrichtungen. Sehr positiv entwickelte sich die Anzahl der jungen Frauen, die sich seit mehreren Jahren auch zunehmend für technische Berufe interessieren. Ihre Anzahl steigt in diesem Bereich kontinuierlich. Der aktuelle Anteil der kaufmännischen und technischen Auszubildenden liegt bei 17,8%.

Auch die dualen Studiengänge in Kooperation mit verschiedenen Hochschulen werden von jungen Menschen vermehrt in Anspruch genommen: Derzeit absolvieren an den Standorten von MAN in Deutschland mehr als 200 Dual-Studierende sowie Verbundstudierende den praktischen Teil ihres Studiums. Erfreulich war auch hier der hohe Anteil der weiblichen Studierenden mit 20,5%.

Aufgrund der „Digitalisierung“ der Arbeitswelt stellt die inhaltliche Neuausrichtung der Berufsausbildung künftig eine besondere Herausforderung dar. Hierzu wurden entsprechende Projekte im Konzernverbund eingeleitet.

Die vier besten Auszubildenden der MAN Gruppe wurden mit dem Best Apprentice Award 2015 des Volkswagen Konzerns geehrt. Des Weiteren wurden ein Auszubildender von MAN Truck & Bus von der niedersächsischen IHK in Hannover und ein Auszubildender von MAN Diesel & Turbo von der IHK Augsburg und Nordschwaben als jeweils Landesbeste im Beruf des Zerspa-

nungsmechanikers ausgezeichnet. Darüber hinaus gab es eine internationale Auszeichnung für einen Auszubildenden von MAN Diesel & Turbo. Der „Apprentice of the Year 2015“-Award wurde in Dänemark durch die „Confederation of Danish Industry Copenhagen“ verliehen.

### Weiterbildung und Qualifizierung für jeden Mitarbeiter

Um auch in Zukunft führend in den Bereichen Transport und Energie zu sein, ist MAN auf exzellent qualifizierte Fach- und Führungskräfte angewiesen. Durch das zielgerichtete Qualifizierungsangebot der MAN Academy stellt das Unternehmen sicher, dass jeder Mitarbeiter weltweit – von den Auszubildenden bis zur Führungskraft – seine fachlichen Kompetenzen weiter ausbauen und stärken kann.

Im Jahr 2015 erhielten die Mitarbeiter durchschnittlich je 25 Qualifizierungs- und Weiterbildungsstunden. Das Lernen und Lehren geschieht unter Einbindung interner Experten, die im Rahmen von Berufsfamilien ihr Wissen und ihre Erfahrungen an die Kollegen weitergeben. Zu einer Berufsfamilie gehören alle Beschäftigten, die eine gemeinsame Fachkompetenz besitzen und diese weiterentwickeln. Die Qualifizierung und der Wissenstransfer erfolgen in den Berufsfamilien durch die Berufsfamilienakademien.

Die MAN Academy hat im Jahr 2015 die Berufsfamilienakademien weiter ausgebaut. Im Rahmen der Berufsfamilienakademie Produktion wurden Trainingscenter als integrierte Lernorte für die Grundfertigkeiten-Trainings auch an den Standorten in Deutschland, Österreich, Polen und Südafrika umgesetzt. Zudem wurden die Berufsfamilienakademien Engineering, Sales & After Sales, Beschaffung, Finanz, Qualität und Personal aufgebaut. Im Fokus stand die Entwicklung von Kompetenzprofilen und Qualifizierungsmaßnahmen. In den Berufsfamilienakademien wurden neue Trainingsthemen gemeinsam mit den Fachexperten entwickelt. Ebenso wurden weitere zielgruppenspezifische web-basierte Trainings umgesetzt. Mitarbeiter können dadurch schneller und effizienter weltweit geschult werden.

Um die Meister in ihrer Führungskompetenz zu stärken und in ihrer täglichen Führungsarbeit zu unterstützen, wurden Qualifizierungsprogramme durchgeführt. Zusätzlich bieten die Programme Möglichkeiten zur Vernetzung der Meister im Konzern und damit verbunden auch eine Plattform, um Best Practices auszutauschen. Es wurden insgesamt rund 100 Meister aus den Bereichen

Produktion, Logistik, Servicebetriebe sowie Ausbildung qualifiziert.

Im Berichtsjahr wurden die konzernweiten Standards für die Qualifizierung und Auswahl von Führungs- und Nachwuchskräften an weiteren MAN-Standorten und -Tochtergesellschaften etabliert. Um geeignete Mitarbeiter auf die Übernahme einer Führungsaufgabe vorzubereiten, wurden Qualifizierungen und ein Auswahlverfahren zur Bestätigung der Führungskompetenz eingeführt. Die Themenschwerpunkte der Entwicklungsmaßnahmen und Auswahlverfahren leiten sich aus den aktuellen Anforderungen des Unternehmens ab. Der Frauenanteil in diesen Programmen lag im Berichtsjahr bei etwa 17%.

Zur Unterstützung und Förderung von Nachwuchskräften in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung wurde das Mentoring-Programm im Jahr 2015 fortgeführt. Der Austausch von Erfahrungen und Wissen zwischen Mentee und Mentor sowie ein Netzwerkaufbau stehen hier zusätzlich im Fokus. Der Frauenanteil in diesem Programm betrug 50%. Für die bestmögliche Integration von neuen Mitarbeitern in die MAN Gruppe wurden das Trainee-Programm als strategisch wichtiges Nachwuchsprogramm sowie das Einarbeitungsprogramm weiterentwickelt. Zu den Schwerpunkten beider Programme zählen sowohl das hautnahe Erleben der MAN-Produkte, die fachliche sowie überfachliche Entwicklung und Qualifizierung als auch der Aufbau von Netzwerken.

### Vielfalt und Chancengleichheit

MAN setzt sich weltweit für die Förderung von Chancengleichheit von Frauen und Männern ein. Besonders im Fokus steht die Frauenförderung durch spezielle betriebliche Regelungen und Qualifizierungsangebote für Mitarbeiter in Elternzeit sowie durch Programme zur Gewinnung und Entwicklung weiblicher Talente, wie das „Mädchen für Technik“-Camp sowie der „WOMAN's Career Day“. Zum Stichtag 31. Dezember 2015 betrug der Anteil weiblicher Führungskräfte 8,5% gegenüber 8,7% im Jahr 2014. MAN fördert weibliche Fach- und Führungskräfte durch spezielle Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen. Dazu zählt auch ein Nachwuchsförderungsprogramm für weibliche Auszubildende zur Unterstützung ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung und die Mentoring-Programme für unsere angehenden weiblichen Führungskräfte.

Neben der Gewinnung und Förderung weiblicher Talente optimiert MAN kontinuierlich Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dazu zählen flexible

Arbeitszeitmodelle sowie die Möglichkeit, eine Vollzeit- in zwei Teilzeitstellen umzuwandeln sowie die Betreuung von 148 Krippen- und Kleinkindern in den Betriebskindergärten an den Standorten München und Augsburg. Informationsveranstaltungen für werdende Eltern, ein Seminar zum beruflichen Wiedereinstieg nach der Elternzeit sowie ein Ferienprogramm für Mitarbeiterkinder runden das Angebot am Standort München ab. Darüber hinaus steht den Mitarbeitern in Bayern für die Betreuung und Pflege von Kindern und Angehörigen ein Vermittlungsservice für Betreuungspersonal zu Verfügung. Diese Initiative der bayerischen Metall- und Elektroindustrie unterstützt Betroffene im plötzlichen Krankheits- oder Pflegefall.

Menschen mit Behinderung integriert MAN. Im Geschäftsjahr waren in Deutschland 1 609 schwerbehinderte Mitarbeiter beschäftigt. Auch international gilt Mitarbeitern mit Leistungsbeeinträchtigung ein besonderes Engagement. Mit dem Programm „New Horizon“ bietet MAN Latin America seit 2011 jungen Menschen mit Behinderung die Möglichkeit, im Unternehmen gleichberechtigt mitzuarbeiten, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen und ein Stipendium für ein Hochschulstudium zu erhalten. 2015 nahmen 31 junge Frauen und Männer an „New Horizon“ teil.

Weiterhin ist die Inklusion von behinderten Menschen ein von der Unternehmensleitung und der Schwerbehindertenvertretung erklärtes Ziel. Die Umsetzung entsprechender Maßnahmen erfolgt verantwortungsvoll an den Standorten selbst. An den deutschen Standorten der Gruppe konnten bereits im Jahr 2015 eine Reihe von Einzelmaßnahmen wie z. B. Barrierefreiheit, Umgestaltung von Arbeitsplätzen und gemeinsame Ausbildungsprojekte mit Behinderten-Einrichtungen umgesetzt werden.

#### **Mitarbeiterbefragung „Stimmungsbarometer“**

Im Juni 2015 führte MAN wiederum eine Mitarbeiterbefragung durch. Das Stimmungsbarometer ist eine einheitliche, anonyme und freiwillige Umfrage unter den Mitarbeitern aller Marken und Gesellschaften des Volkswagen Konzerns. Mit dem Stimmungsbarometer können sich die Mitarbeiter aktiv in das Unternehmensgeschehen einbringen. Es misst die Zufriedenheit und Identifikation der Beschäftigten von MAN. Dieses Instrument ist ein wesentlicher Indikator für die Erreichung der Personalstrategie und wird dem Strategiefeld „Top Arbeitgeber“ zugewiesen.

In der MAN Gruppe haben 41 001 Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen. Im Geschäftsjahr lag die Beteiligung der Mitarbeiter der MAN Gruppe mit 87% ähnlich hoch wie im Vorjahr (90%). Die gemessene Stimmung war leicht positiver als im Vorjahr. Die Beschäftigten äußerten ihre Meinung zum Image von MAN, zur Kommunikation, zur Qualität und zu Prozessen, zur Zusammenarbeit mit Kollegen und dem Vorgesetzten, zur Qualität des Instruments des Stimmungsbarometers sowie zur Zufriedenheit und Arbeitsbelastung. Damit wurden Stärken und Verbesserungspotenziale sichtbar. Die Ergebnisse bilden die Basis für den nachfolgenden Verbesserungsprozess und weitere Umsetzungsmaßnahmen. Konkrete Maßnahmen werden 2016 in den Abteilungen und Teams umgesetzt. Neben der Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns der Mitarbeiter dient dieses Instrument auch zur weiteren Stärkung von MAN als attraktivem Arbeitgeber.

#### **Top-Arbeitgeber**

Die langfristige Positionierung von MAN als Top-Arbeitgeber ist seit 2013 als eines der zentralen Ziele in der MAN Gruppe verankert. Das Unternehmen sieht sich zu folgenden Zielen verpflichtet: neue Mitarbeiter über umfassende Einstiegsprogramme an allen Standorten schnellstmöglich in die MAN-Welt zu integrieren, mit einer kontinuierlichen fachlichen und überfachlichen Qualifizierung der Mitarbeiter sowohl den Qualitätsanspruch in den Fachbereichen zu erfüllen als auch individuelle Entwicklungswege innerhalb des Unternehmens zu ermöglichen, den Aufbau fachlicher und internationaler Netzwerke zu gewährleisten und für Sichtbarkeit und bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu sorgen. Des Weiteren setzt sich MAN weltweit für die Chancengleichheit ein.

Zur nachhaltigen Steigerung der Arbeitgeberattraktivität hat MAN vier Hauptaktionsfelder definiert. Dazu zählt grundlegend die strategische Ausrichtung aller Kommunikations- und Veranstaltungsaktivitäten im Rahmen der Employer Branding-Kampagne auf die Zielgruppen Schüler, Studierende, Hochschulabsolventen, Berufserfahrene und die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insbesondere bei Schülern und Berufserfahrenen ist die Wahrnehmung von MAN als attraktivem Arbeitgeber im vergangenen Jahr gestiegen.



MAN ist davon überzeugt, dass die eigenen Mitarbeiter als glaubwürdige Botschafter des Unternehmens die Arbeitgeberattraktivität authentisch belegen. Dies spiegelt sich in der zielgruppenspezifischen und mitarbeiternahen Kommunikation auf der responsiven Karriere-Website sowie in den sozialen Medien wider. In der vom FOCUS Magazin in Auftrag gegebenen, deutschlandweiten Studie „Beste Arbeitgeber 2016“ sind in Kooperation mit Xing und Kununu über 2000 Unternehmen verschiedener Branchen bewertet worden. MAN konnte im Branchen-Ranking der Großunternehmen „Maschinen- und Anlagenbau“ den 19. Platz verzeichnen.

In den Nachwuchsprogrammen erfolgt weltweit eine gezielte Talentförderung durch Veranstaltungen für alle Zielgruppen und Vorlesungen für Studierende in technischen Fachrichtungen. Zahlreiche Hochschulkooperationen ermöglichen einen persönlichen und fachlichen Austausch mit MAN-Mitarbeitern und geben einen tiefen Einblick in die zukunftsweisenden Aufgaben und Projekte. So arbeitet ein Team von Studenten des Studienprogramms Manage&More der TU München gemeinsam mit Experten von MAN an einem der zentralen Innovationsthemen des Unternehmens.

### Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz

Die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen und zu fördern ist ein vorrangiges Unternehmensziel und gemeinsames Anliegen von Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung. Dies umfasst mehr als das Verhindern von Krankheiten und Unfällen. Auch die physische und psychische Leistungsfähigkeit sowie die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter werden bei MAN erhalten und gefördert.

Im Jahr 2015 wurde zum einen die Bewertung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz im Rahmen der bestehenden Gefährdungsbeurteilungen weiterentwickelt. Zum anderen wurde im Bereich Ergonomie die Leitmerkmalermethode flächendeckend etabliert.

Seit 2014 wurden zehn Standorte nach dem Standard OHSAS 18001 für Arbeitsschutzmanagementsysteme bei MAN Truck & Bus zertifiziert. Des Weiteren gab es Kampagnen und Programme zur Verbesserung des Bewusstseins für sicheres Verhalten, z. B. bei MAN Truck & Bus die Kampagne unter dem Slogan „Immer sicher. Immer gut.“ sowie das Behaviour Based Safety-Programm in Augsburg, die internationale Safety First-Initiative bei PrimeServ Diesel und das Climate Safety-Programm der Standorte in Großbritannien.

Im Rahmen der Internationalisierung wurde ein Konzept entwickelt, um den Gesundheitsschutz für MAN-Mitarbeiter im Auslandseinsatz in den nächsten Jahren weiter zu systematisieren.

Für das Geschäftsjahr 2016 sind folgende Schwerpunkte vorgesehen: Fortführung der Checkup-Angebote, ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Bereich der Gesundheitsförderung sowie Präventionsangebote.

### Betriebliche Altersversorgung

Um den Lebensstandard im Ruhestand zu sichern, ist eine über die gesetzlichen Rentensysteme hinausgehende Vorsorge in der Regel von großer Bedeutung. Die MAN Gruppe beteiligt sich schon seit vielen Jahren an der Ruhestandsvorsorge der Mitarbeiter, indem sie landesspezifisch und marktgerecht ausgestaltete Pensionszusagen oder pensionsähnliche Leistungen gewährt.

Inländische Mitarbeiter erhalten für die Zeit nach dem aktiven Erwerbsleben als eines der wesentlichen Elemente der Vergütungspolitik Leistungen aus einer modernen und attraktiven betrieblichen Altersversorgung. Damit unterstützt MAN 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 Entgeltumwandlungen, die im Tarifbereich arbeitgebergefördert sind, zusätzlich Eigenvorsorge zu betreiben.

Der Aufbau eines Versorgungskapitals erfolgt während des aktiven Dienstes über die arbeitgeber- und arbeitnehmerfinanzierten Beitragszahlungen sowie die am Kapitalmarkt erzielten Erträge aus der Kapitalanlage. Das Versorgungskapital wird im Ruhestand als Einmalkapital oder in Raten ausgezahlt. Im Rahmen der Kapitalanlage werden die Anlagerisiken der Mitarbeiter nach dem Life Cycle-Konzept mit zunehmendem Alter sukzessive reduziert. Die Wertentwicklung des Versorgungskapitals ist unmittelbar an den Kapitalmarkt geknüpft und wird durch bestimmte Indizes und weitere geeignete Parameter bestimmt.

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



# VERGÜTUNGSBERICHT FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2015

## Vergütungen der Mitglieder des Vorstands

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

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

Im Geschäftsjahr 2015 wurde hinsichtlich der langfristigen Vergütungskomponente beschlossen, diese entsprechend der im Geschäftsjahr 2014 getroffenen Entscheidung fortzuführen. Darüber hinaus wurde beschlossen, dass bei der Performance-Komponente 1 der Durchschnitt der Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ des laufenden und des jeweils vorangehenden Geschäftsjahres mit dem vorab vom Aufsichtsrat festgelegten Zielwertkorridor verglichen wird.

Daneben wurden im Geschäftsjahr 2015 Vorstandsmitglieder bei der MAN SE bestellt, die auf der Grundlage ihres Dienstvertrages mit der MAN Truck & Bus AG bzw. der Volkswagen AG entsprechend der dort jeweils geltenden Vergütungsstruktur und -bestandteile von diesen vergütet wurden. Eine weitere Vergütung durch die MAN SE erfolgte nicht.

## 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.

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

## A) Feste Vergütung

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

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

## B) Variable Vergütung

### MAN SE

#### Tantieme

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 gewichteten Kapitalkostensatz Weighted Average Cost of Capital (WACC) entspricht.

Der ROCE setzt das Operative Ergebnis in Relation zum Jahresdurchschnitt des eingesetzten Kapitals (Capital Employed). Das Capital Employed setzt sich zusammen aus dem Eigenkapital, den Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen sowie den Finanzverbindlichkeiten der MAN Gruppe, vermindert um die Wertpapiere, die flüssigen Mittel und Darlehen an Konzerngesellschaften. Für die Berechnung des Operativen Ergebnisses wird die Definition, die in der MAN Gruppe vor den 2014 vorgenommenen Änderungen in der Finanzberichterstattung verwendet wurde, weiterhin zugrunde gelegt. Für weiterführende Informationen wird auf den Geschäftsbericht für das Jahr 2014 verwiesen. Der ROCE des Jahres 2015 lag bei 5,1% (5,8%).

Der gewichtete Kapitalkostensatz WACC entspricht der erwarteten Mindestrendite der Investoren für das zur Verfügung gestellte Kapital und für das eingegangene Anlagerisiko. Der Kapitalkostensatz wird als Basis für die Festlegung der Anforderungen an die Kapitalrendite ROCE verwendet. Für das Geschäftsjahr 2015 wurde unverändert ein Kapitalkostensatz von 10,0% angesetzt.

Die Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ lag für 2015 bei -4,9% (-4,2%).

Der Durchschnitt der Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ des laufenden und des jeweils vorangehenden 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.

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.

#### Performance-Komponente 2

Als zweite Performance-Komponente wird die Eigenkapitalrendite Return on Equity (vor Steuern) des jeweiligen Geschäftsjahres mit dem vorab definierten Zielwert verglichen. Sie wird als Quotient aus dem Ergebnis vor Steuern und dem durchschnittlichen Eigenkapital der MAN Gruppe definiert. Die Ermittlung des Zielerreichungsgrads erfolgt analog zu den Berechnungen für die 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 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. Der ROS bezieht hierbei das Operative Ergebnis auf die Umsatzerlöse, wobei beide Größen in der Logik berechnet werden, wie sie in der MAN Gruppe auch im Jahr 2014 verwendet wurden. Für weiterführende

Informationen wird auf den Geschäftsbericht für das Jahr 2014 verwiesen. Der ROS der MAN Gruppe belief sich im Jahr 2015 auf 2,9% (3,0%).

Ergebnisse des Geschäftsjahres 2015:

Im Jahr 2015 ergab sich für die Tantieme folgende Zielsetzung und Zielerreichung:

Performance-Komponente	100%-Zielwerte	200%-Wert (Cap)	Ist-Wert 2015	Zielerreichung	Tantieme
1* (ROCE – WACC)	0%	5%	-4,9%	9%	0,07 Fixgehälter
2 Return on Equity	12%	20%	1,5%	0%	0 Fixgehälter

\* Diesem Bestandteil liegt eine Durchschnittsbetrachtung des betreffenden und des jeweils vorangehenden Geschäftsjahres zugrunde.

Ergänzende Information zur Tantieme für das Geschäftsjahr 2014:

Bei der 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 2014 und 2015 ergibt eine zurückzuzahlende Nachverrechnung in Höhe von 0,05 Fixgehältern.

#### Langfristige Vergütungskomponente

Diese Komponente orientiert sich am „Delta zu Kapitalkostensatz“ (siehe Performance-Komponente 1).

Der Durchschnitt der Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ des laufenden und der zwei zurückliegenden Geschäftsjahre wird mit dem 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 0,5 Jahres-Fixgehälter, bei einem Zielerreichungsgrad von 200% die für diese Komponente maximal erzielbare Tantieme in Höhe von 1,0 Jahres-Fixgehältern vergütet.

Der aktuell gültige Zielwertkorridor für die Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ umfasst den Bereich von 0 % bis +20 %. Zwischen diesen Eckpunkten verläuft der Zielerreichungsgrad linear von 0 % bis 200 %. Demzufolge werden ab einem Wert von 20 % 1,0 Jahres-Fixgehälter und bei einem Wert von 10 % 0,5 Jahres-Fixgehälter vergütet.

## MAN Truck & Bus AG

### Tantieme

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 gewichteten Kapitalkostensatz Weighted Average Cost of Capital (WACC) entspricht.

Der ROCE setzt das Operative Ergebnis in Relation zum Jahresdurchschnitt des eingesetzten Kapitals (Capital Employed). Das Capital Employed setzt sich zusammen aus dem Eigenkapital, den Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen sowie den Finanzverbindlichkeiten der MAN Gruppe, vermindert um die Wertpapiere, die flüssigen Mittel und Darlehen an Konzerngesellschaften. Für die Berechnung des Operativen Ergebnisses wird die Definition, die in der MAN Gruppe vor den 2014 vorgenommenen Änderungen in der Finanzberichterstattung verwendet wurde, weiterhin zugrunde gelegt. Für weiterführende Informationen wird auf den Geschäftsbericht für das Jahr 2014 verwiesen. Der ROCE des Jahres 2015 lag bei 5,1 % (5,8 %).

Der gewichtete Kapitalkostensatz WACC entspricht der erwarteten Mindestrendite der Investoren für das zur Verfügung gestellte Kapital und für das eingegangene Anlagerisiko. Der Kapitalkostensatz wird als Basis für die Festlegung der Anforderungen an die Kapitalrendite ROCE verwendet. Für das Geschäftsjahr 2015 wurde unverändert ein Kapitalkostensatz von 10,0 % angesetzt.

Die Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ lag für 2015 bei -4,9 % (-4,2 %).

Der Durchschnitt der Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ des laufenden und des jeweils vorangehenden 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 0,5 Jahres-Fixgehälter, bei einem Zielerreichungsgrad von 200 % die für diese Performance-Komponente maximal erzielbare Tantieme in Höhe von 1 Jahres-Fixgehalt vergütet.

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 Jahres-Fixgehalt und bei einem den Kapitalkosten entsprechenden ROCE 0,5 Jahres-Fixgehälter vergütet.

#### Performance-Komponente 2

Als zweite Performance-Komponente wird der Wert Return on Sales der MAN Truck & Bus AG des jeweiligen Geschäftsjahres mit dem vorab definierten Zielwert verglichen. Die Ermittlung des Zielerreichungsgrads erfolgt analog zu den Berechnungen für die Performance-Komponente 1.

Der aktuelle Zielkorridor reicht bei einer Zielgröße von 8,5 % Return on Sales von einer Abweichung von -2 %-Punkten bis +2 %-Punkten. Zwischen diesen Eckpunkten verläuft der Zielerreichungsgrad linear von 0 % bis 200 %. Demzufolge wird ab einem Return on Sales von 10,5 % das für diese Komponente maximal mögliche 1 Jahres-Fixgehalt und bei einem Return on Sales von 8,5 % 0,5 Jahres-Fixgehälter vergütet.

Falls der Budgetwert der MAN Truck & Bus AG unter dem Wert von 8,5 % liegt, wird der Faktor jeweils hälftig nach dem ROS Zielwert 8,5 % und dem Budgetwert des ROS mit den Abweichungen -2/+2 %-Punkten bemessen.

Die Gesamt-Tantieme aus beiden Komponenten ist somit auf das Zweifache 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. Der ROS bezieht hierbei das Operative Ergebnis auf die Umsatzerlöse, wobei beide Größen in der Logik berechnet werden, wie sie in der MAN Gruppe auch im Jahr 2014 verwendet wurden. Für weiterführende Informationen wird auf den Geschäftsbericht für das Jahr 2014 verwiesen. Der ROS der MAN Gruppe belief sich im Jahr 2015 auf 2,9 % (3,0 %).

Ergebnisse des Geschäftsjahres 2015:

Im Jahr 2015 ergab sich für die Tantieme folgende Zielsetzung und Zielerreichung:

Performance-Komponente	100%-Zielwerte	200%-Wert (Cap)	Ist-Wert 2015	Zielerreichung	Tantieme
1* (ROCE – WACC)	0%	5%	-4,9%	9%	0,05 Fixgehälter
2 Return on Sales	8,5%	10,5%	1,9%	0%	0 Fixgehälter
	1,7%	3,7%	1,9%	110%	0,28 Fixgehälter

\* Diesem Bestandteil liegt eine Durchschnittsbetrachtung des betreffenden und des jeweils vorangehenden Geschäftsjahres zugrunde.

### Langfristige Vergütungskomponente

Diese Komponente orientiert sich am „Delta zu Kapitalkostensatz“ (siehe Performance-Komponente 1).

Der Durchschnitt der Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ des laufenden und der zwei zurückliegenden Geschäftsjahre wird mit dem 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 0,5 Jahres-Fixgehälter, bei einem Zielerreichungsgrad von 200% die für diese Komponente maximal erzielbare Tantieme in Höhe von 1,0 Jahres-Fixgehältern vergütet.

Der aktuell gültige Zielwertkorridor für die Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ umfasst den Bereich von 0% bis +20%. Zwischen diesen Eckpunkten verläuft der Zielerreichungsgrad linear von 0% bis 200%. Demzufolge werden ab einem Wert von 20% 1,0 Jahres-Fixgehälter und bei einem Wert von 10% 0,5 Jahres-Fixgehälter vergütet.

### Volkswagen AG

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

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

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

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

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

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

### C) Betriebliche Altersversorgung

#### MAN SE

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

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

Die geleisteten Beiträge und ihre Verzinsung werden auf individuellen Kapitalkonten kumuliert. Die Wertentwicklung des Kapitalkontos ist unmittelbar an den Kapitalmarkt geknüpft und wird durch einen Korb von Indizes und 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.

### MAN Truck & Bus AG

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

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

Die geleisteten Beiträge und ihre Verzinsung werden auf individuellen Kapitalkonten kumuliert. Die Wertentwicklung des Kapitalkontos ist unmittelbar an den Kapitalmarkt geknüpft und wird durch einen Korb von Indizes und 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 dem Vierfachen des Jahresbetrages der festen Vergütung, ausgezahlt.

### Volkswagen AG

Dem Vorstandsmitglied ist im Falle der regulären Beendigung ihrer Tätigkeit ein Ruhegehalt einschließlich einer Hinterbliebenenversorgung zugesagt.

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

Das Ruhegehalt ergibt sich aus einem Prozentsatz der Grundvergütung.

### Besondere dienstvertragliche Regelungen

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

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

Mit der Bestellung der Herren Berkenhagen und Schumm zu Mitgliedern des Vorstands der Gesellschaft im Jahr 2012 und der Herren Drees, Lafrentz und Schelchshorn im Jahr 2015 wurden die folgenden Sondervereinbarungen getroffen:

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

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

### Vergütung der Vorstandsmitglieder 2015

Insgesamt belief sich die Vergütung der aktiven Mitglieder des Vorstands für ihre Tätigkeit im Geschäftsjahr 2015 auf 4 754 T€ zzgl. 985 T€ für Altersversorgung (Vorjahr 4 377 T€ zzgl. 975 T€ für Altersversorgung). Einzelheiten ergeben sich in individualisierter Form aus der im „Konzernanhang“, Anmerkung (37), abgedruckten Aufstellung sowie aus den nachstehenden Tabellen.

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



**Tabelle 1: Vergütung der Vorstandsmitglieder 2015 (gewährte Zuwendungen)**

T€	Dr. Georg Pachta-Reyhofen <sup>1,2</sup> Sprecher des Vorstands				Ulf Berkenhagen <sup>1,2</sup> Mitglied des Vorstands, Beschaffung			
	2014	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	2014	2015	2015 (Min)	2015 (Max)
Festvergütung	765	574	574	574	570	428	428	428
Nebenleistungen	38	28	28	28	61	38	38	38
<b>Summe</b>	<b>803</b>	<b>602</b>	<b>602</b>	<b>602</b>	<b>631</b>	<b>466</b>	<b>466</b>	<b>466</b>
Einjährige variable Vergütung (Performance-Komponente 2)	574	430	0	861	428	240	0	641
Mehrfährige variable Vergütung								
Performance-Komponente 1 (2 Jahre)	574	430	0	861	428	240	0	641
Langfristige Vergütungskomponente (3 Jahre)	383	287	0	574	285	160	0	428
Sonstiges (Sondervereinbarungen)	0	0	0	0	886	878	1 520	0
<b>Summe</b>	<b>1 530</b>	<b>1 148</b>	<b>0</b>	<b>2 295</b>	<b>2 026</b>	<b>1 520</b>	<b>1 520</b>	<b>1 710</b>
Versorgungsaufwand	382	296	296	296	414	544	544	544
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2 715</b>	<b>2 046</b>	<b>898</b>	<b>3 193</b>	<b>3 071</b>	<b>2 529</b>	<b>2 529</b>	<b>2 719</b>

T€	Jochen Schumm <sup>1,3</sup> Mitglied des Vorstands, Personal und Arbeitsdirektor				Joachim Drees <sup>4,5</sup> Vorsitzender des Vorstands			
	2014	2015	2015 (Min)	2015 (Max)	2014	2015	2015 (Min)	2015 (Max)
Festvergütung	570	285	285	285	0	102	102	102
Nebenleistungen	63	22	22	22	0	23	23	23
<b>Summe</b>	<b>633</b>	<b>307</b>	<b>307</b>	<b>307</b>	<b>0</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>125</b>
Einjährige variable Vergütung (Performance-Komponente 2)	428	214	0	428	0	51	0	102
Mehrfährige variable Vergütung								
Performance-Komponente 1 (2 Jahre)	428	214	0	428	0	51	0	102
Langfristige Vergütungskomponente (3 Jahre)	285	143	0	285	0	51	0	102
Sonstiges (Sondervereinbarungen)	0	0	0	0	0	102	255	30
<b>Summe</b>	<b>1 140</b>	<b>570</b>	<b>0</b>	<b>1 140</b>	<b>0</b>	<b>255</b>	<b>255</b>	<b>336</b>
Versorgungsaufwand	0	0	0	0	0	20	20	20
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1 773</b>	<b>877</b>	<b>307</b>	<b>1 447</b>	<b>0</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>481</b>

T€	Jan-Henrik Lafrentz <sup>4,5</sup> Mitglied des Vorstands, Finanz			
	2014	2015	2015 (Min)	2015 (Max)
Festvergütung	0	90	90	90
Nebenleistungen	0	8	8	8
<b>Summe</b>	<b>0</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>98</b>
Einjährige variable Vergütung (Performance-Komponente 2)	0	45	0	90
Mehrfährige variable Vergütung				
Performance-Komponente 1 (2 Jahre)	0	45	0	90
Langfristige Vergütungskomponente (3 Jahre)	0	45	0	90
Sonstiges (Sondervereinbarungen)	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>0</b>	<b>135</b>	<b>0</b>	<b>270</b>
Versorgungsaufwand	0	21	21	21
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>0</b>	<b>254</b>	<b>119</b>	<b>389</b>

<sup>1</sup> Dienstvertrag MAN SE <sup>2</sup> Austritt 30.09.2015 <sup>3</sup> Austritt 30.06.2015

<sup>4</sup> Dienstvertrag MAN Truck & Bus AG <sup>5</sup> Eintritt 01.10.2015



Tabelle 1: Vergütung der Vorstandsmitglieder 2015 (gewährte Zuwendungen)

T€	Josef Schelchshorn <sup>1,2</sup> Mitglied des Vorstands, Personal und Arbeitsdirektor			
	2014	2015	2015 (Min)	2015 (Max)
Festvergütung	0	204	204	204
Nebenleistungen	0	27	27	27
<b>Summe</b>	<b>0</b>	<b>231</b>	<b>231</b>	<b>231</b>
Einjährige variable Vergütung (PLB)	0	140	0	280
Mehrfürige variable Vergütung				
UB Konzern (2 Jahre)	0	140	0	280
LTI (4 Jahre)	0	140	0	280
Sonstiges (Sondervereinbarungen)	0	180	600	0
<b>Summe</b>	<b>0</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>840</b>
Versorgungsaufwand	0	104	104	104
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>0</b>	<b>936</b>	<b>936</b>	<b>1 176</b>

<sup>1</sup> Dienstvertrag VW AG    <sup>2</sup> Eintritt 01.07.2015

Tabelle 2: Vergütung der Vorstandsmitglieder 2015 (Zufussbetrachtung)

T€	Dr. Georg Pachta-Reyhofen <sup>1,2</sup> Sprecher des Vorstands		Ulf Berkenhagen <sup>1,2</sup> Mitglied des Vorstands, Beschaffung		Jochen Schumm <sup>1,3</sup> Mitglied des Vorstands, Personal und Arbeitsdirektor	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Festvergütung	765	574	570	428	570	285
Nebenleistungen	38	28	61	38	63	22
<b>Summe</b>	<b>803</b>	<b>602</b>	<b>631</b>	<b>466</b>	<b>633</b>	<b>307</b>
Einjährige variable Vergütung (Performance-Komponente 2)	179	0	134	0	134	0
Mehrfürige variable Vergütung						
Performance-Komponente 1 (2 Jahre)	86	39	64	29	64	19
Langfristige Vergütungskomponente (3 Jahre)	0	0	0	0	0	0
Sonstiges (Nachverrechnung Tantieme; Sondervereinbarungen)	-272	366	1 828	1 491	-202	-26
<b>Summe</b>	<b>-7</b>	<b>404</b>	<b>2 026</b>	<b>1 520</b>	<b>-4</b>	<b>-6</b>
Versorgungsaufwand	382	296	414	544	0	0
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1 178</b>	<b>1 302</b>	<b>3 071</b>	<b>2 529</b>	<b>629</b>	<b>300</b>

T€	Joachim Drees <sup>4,5</sup> Vorsitzender des Vorstands		Jan-Henrik Lafrentz <sup>4,5</sup> Mitglied des Vorstands, Finanz	
	2014	2015	2014	2015
Festvergütung	0	102	0	90
Nebenleistungen	0	23	0	8
<b>Summe</b>	<b>0</b>	<b>125</b>	<b>0</b>	<b>98</b>
Einjährige variable Vergütung (Performance-Komponente 2)	0	28	0	25
Mehrfürige variable Vergütung				
Performance-Komponente 1 (2 Jahre)	0	5	0	4
Langfristige Vergütungskomponente (3 Jahre)	0	0	0	0
Sonstiges (Nachverrechnung Tantieme; Sondervereinbarungen)	0	222	0	124
<b>Summe</b>	<b>0</b>	<b>255</b>	<b>0</b>	<b>153</b>
Versorgungsaufwand	0	20	0	21
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>0</b>	<b>400</b>	<b>0</b>	<b>271</b>

T€	Josef Schelchhorn <sup>6,7</sup> Mitglied des Vorstands, Personal und Arbeitsdirektor	
	2014	2015
Festvergütung	0	204
Nebenleistungen	0	27
<b>Summe</b>	<b>0</b>	<b>231</b>
Einjährige variable Vergütung (PLB)	0	255
Mehrfährige variable Vergütung		
UB Konzern (2 Jahre)	0	66
LTI (4 Jahre)	0	210
Sonstiges (Sondervereinbarungen)	0	69
<b>Summe</b>	<b>0</b>	<b>600</b>
Versorgungsaufwand	0	104
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>0</b>	<b>936</b>

<sup>1</sup> Dienstvertrag MAN SE    <sup>2</sup> Austritt 30.09.2015    <sup>3</sup> Austritt 30.06.2015

<sup>4</sup> Dienstvertrag MAN Truck & Bus AG    <sup>5</sup> Eintritt 01.10.2015    <sup>6</sup> Dienstvertrag VW AG

<sup>7</sup> Eintritt 01.07.2015

Zusätzlich wurden im Geschäftsjahr 2015 an ausgeschiedene Vorstände Abfindungen von insgesamt 614 T€ (Vorjahr 1 329 T€) gezahlt. Hierfür wurden bereits zum Zeitpunkt des Ausscheidens entsprechende Rückstellungen gebildet. Auch diese Positionen sind unter der vorgenannten Anmerkung des Anhangs näher dargestellt.

### Vergütungen der Mitglieder des Aufsichtsrats

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

Die jährliche Vergütung besteht aus folgenden Bestandteilen:

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

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

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

Zudem werden Auslagen der Mitglieder des Aufsichtsrats erstattet.

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

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

**Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder 2015**

Die insgesamt an die Mitglieder des Aufsichtsrats für 2015 zu zahlenden Vergütungen belaufen sich auf 790 T€ (Vorjahr 833 T€). Mitgliedern des Aufsichtsrats der MAN SE wurden zudem für Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften für das Geschäftsjahr 2015 Vergütungen in Höhe von insgesamt 117 T€ (Vorjahr 78 T€) gewährt. Eine individualisierte Aufstellung über die Bezüge der Aufsichtsratsmitglieder, die dem Aufsichtsrat im Jahr 2015 angehört haben, findet sich im „Konzernanhang“, Anmerkung (38).

**Sonstiges**

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

Frühere Aufsichtsratsmitglieder, die vor dem 1. Januar 2015 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden sind, erhalten keine Vergütungen.

# DIE BEREICHE IM EINZELNEN

## MAN Truck & Bus

- **Auftragseingang erhöht**
- **Umsatz um 7 % gestiegen**
- **Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen deutlich verbessert**

MAN Truck & Bus hat das Geschäftsjahr 2015 mit einem gegenüber dem Vorjahr höheren Auftragseingang, Umsatz und Operativen Ergebnis vor Sondereinflüssen abgeschlossen.

Der Auftragseingang erhöhte sich im Geschäftsjahr 2015 auf 10,1 Mrd €. Er stieg damit im Vergleich zum Vorjahr (9,3 Mrd €) um 9 %. Der Umsatz lag mit 9,0 Mrd € (8,4 Mrd €) vor allem aufgrund verbesserter Absatzzahlen im Geschäftsbereich Lkw um 7 % über dem Vorjahresniveau. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen stieg volumen- und margenbedingt auf 205 Mio € (152 Mio €), dabei erhöhte sich die Operative Rendite vor Sondereinflüssen auf 2,3 % (1,8 %).

### MAN Truck & Bus

Mio €	2015	2014
Auftragseingang	10 059	9 269
davon Lkw	8 630	7 772
davon Bus	1 429	1 497
Auftragseingang (Anzahl)	84 362	75 402
davon Lkw	78 713	69 720
davon Bus	5 649	5 682
Umsatz	8 997	8 412
davon Lkw	7 512	7 118
davon Bus	1 484	1 294
Absatz Fahrzeuge (Anzahl)	79 222	73 622
davon Lkw	73 117	68 597
davon Bus	6 105	5 025
Produktion (Anzahl)	78 633	72 708
davon Lkw	72 470	67 636
davon Bus	6 163	5 072
Belegschaft (Anzahl) am 31.12.	35 865	36 450
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen <sup>1</sup>	205	152
davon Lkw	192	217
davon Bus	13	-65
Operative Rendite (%) vor Sondereinflüssen <sup>1</sup>	2,3	1,8
Operatives Ergebnis	20	152
Operative Rendite (%)	0,2	1,8

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

## Wirtschaftliches Umfeld

Der europäische Markt entwickelte sich unterstützt durch gute wirtschaftliche Impulse positiv. Die Marktentwicklung wurde zusätzlich begünstigt durch Kaufzurückhaltung im Vorjahr aufgrund der Einführung von Euro 6 und damit erhöhtem Ersatzbedarf in 2015. Das Marktvolumen in Europa im Segment der Lkw über 6 t lag mit rund 316 000 Einheiten deutlich über dem Vorjahresniveau (271 000 Einheiten). Die Neuzulassungen von MAN Truck & Bus stiegen im europäischen Lkw-Markt über 6 t um 16,0 % auf etwa 51 600 Einheiten. Damit erreichte MAN Truck & Bus einen Marktanteil von 16,3 % (16,4 %).

Der europäische Busmarkt stieg merklich auf etwa 28 000 Einheiten an (25 100 Einheiten). Dies war zum einen auf eine Normalisierung der Nachfrage zurückzuführen, nachdem die Einführung der Euro 6-Abgasnorm im Jahr 2014 den Absatz belastet hatte. Des Weiteren wirkte sich im Berichtsjahr eine wieder etwas expansivere Ausgabenpolitik der meisten öffentlichen Haushalte in Europa positiv aus. Die Neuzulassungen von MAN Truck & Bus stiegen im europäischen Busmarkt über 8 t um 29,1 % auf 3 500 Einheiten. Damit konnte MAN Truck & Bus seinen Marktanteil auf 12,5 % steigern (10,8 %).

## Geschäftsentwicklung

Im Berichtsjahr verzeichnete MAN Truck & Bus einen Auftragseingang von 10,1 Mrd €, der merklich über dem Vorjahresniveau von 9,3 Mrd € lag.

Der Geschäftsbereich Lkw erzielte einen Auftrags- eingang von 8,6 Mrd € (7,8 Mrd €). Der Auftragseingang in Stückzahlen stieg im Vergleich zum Vorjahr um 13 % auf 78 713 Einheiten (69 720 Einheiten). Wesentliche Treiber waren die im Vergleich zum Vorjahr positiven Auftrags- eingänge in Europa, vor allem in Deutschland, Polen und Großbritannien. Dem gegenüber entwickelte sich der Auf- tragseingang vor allem in Russland und Usbekistan im Vergleich zum Vorjahr erwartungsgemäß rückläufig.

Im Geschäftsbereich Bus lag der Auftragseingang mit 1,4 Mrd € im Wesentlichen preis- und mixbedingt um 5 % unter dem Vorjahreswert (1,5 Mrd €). Der Auftragse- ingang in Stückzahlen blieb mit 5 649 Einheiten auf Vorjah- resniveau (5 682 Einheiten). Im Vorjahresvergleich wirkten höhere Auftragseingänge u. a. in Mexiko, China und Israel den rückläufigen Auftragseingängen u. a. in Singapur und Schweden entgegen.

MAN Truck & Bus erwirtschaftete im Berichtsjahr mit 9,0 Mrd € einen Umsatz, der deutlich über dem Vorjahresniveau (8,4 Mrd €) lag.

Der Geschäftsbereich Lkw verzeichnete dabei einen kräftigen Umsatzanstieg auf 7,5 Mrd € (7,1 Mrd €). Der Absatz lag in einem stark umkämpften Markt mit 73 117 Lkw ebenfalls deutlich über dem Vorjahresniveau (68 597 Lkw). Dazu trugen vor allem Absatzsteigerungen in Deutschland, Polen und Spanien bei. Demgegenüber war der Absatz in Ländern wie Russland und Usbekistan rückläufig.

Der Geschäftsbereich Bus erwirtschaftete im Jahr 2015 einen Umsatz von 1,5 Mrd € (1,3 Mrd €). Dabei wurden 6 105 Busse (5 025 Busse) abgesetzt. Das entspricht einem Anstieg um 21% gegenüber dem Vorjahr. Ursächlich hierfür waren vor allem ein im Jahresvergleich höherer Auftragsbestand zu Beginn des Jahres 2015 sowie die positive Absatzentwicklung in Deutschland und Frankreich.

### Ergebnis

Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen lag mit 205 Mio € deutlich über dem Ergebnis des Vorjahreszeitraums (152 Mio €). Dies entspricht einer Operativen Rendite vor Sondereinflüssen von 2,3% (1,8%). Der Geschäftsbereich Lkw erzielte vor Sondereinflüssen mit 192 Mio € (217 Mio €) ein rückläufiges Operatives Ergebnis, u. a. bedingt durch höhere Forschungs- und Entwicklungskosten. Der Geschäftsbereich Bus verbesserte sein Operatives Ergebnis im Wesentlichen volumen- und margenbedingt sowie nach den im vergangenen Jahr eingeleiteten strukturellen Veränderungen auf 13 Mio € (-65 Mio €). Unter der Zielsetzung einer nachhaltigen Verbesserung der Ergebnisqualität setzt MAN Truck & Bus sein umfassendes Zukunftsprogramm zur Stärkung des Unternehmens im Wettbewerbsumfeld fort. Dabei liegen die Schwerpunkte auf der Neuausrichtung der Lkw-Produktionsstandorte sowie auf der Verschlankung sämtlicher Verwaltungsbereiche. In diesem Zusammenhang fielen Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 185 Mio € an. Unter Berücksichtigung dieser Sondereinflüsse lag das Operative Ergebnis von MAN Truck & Bus im Jahr 2015 bei 20 Mio €.

### Produktion

Sowohl im Geschäftsbereich Lkw als auch im Geschäftsbereich Bus wurde das Produktionsvolumen im Zuge der gestiegenen Nachfrage erhöht. Im Berichtsjahr wurden die Produktion von Lkw um 4 834 Einheiten (+7%) und die Bus-Produktion um 1 091 Einheiten (+22%) gegenüber dem Vorjahr angehoben. Die zeitweise Kurzarbeit an den Standorten Salzgitter, Steyr und München konnte ab Mai 2015 eingestellt werden.

### Belegschaft

Die Gesamtbelegschaft sank zum 31. Dezember 2015 im Vergleich zum 31. Dezember 2014 um 585 Mitarbeiter auf 35 865 (36 450). Diese Verringerung ist im Wesentlichen auf eine restriktive Einstellungspolitik bei indirekten Mitarbeitern zurückzuführen. Darüber hinaus beschäftigte MAN Truck & Bus 613 (598) Leiharbeiternehmer.

### Forschung und Entwicklung

Die ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten betragen im Berichtsjahr 441 Mio € (377 Mio €). Das entspricht 4,9% (4,5%) des Umsatzes. Im Jahresdurchschnitt arbeiteten weltweit 2 634 Mitarbeiter (2 577) in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von MAN Truck & Bus.

Die Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte von MAN Truck & Bus lagen im Geschäftsjahr 2015 sowohl auf der weiteren Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs und der CO<sub>2</sub>-Emissionen als auch auf der Weiterentwicklung von Fahrerassistenzsystemen, einschließlich der Automatisierung von Fahrfunktionen und der Fahrzeug-Kommunikation. MAN Truck & Bus hat unverändert den Kundennutzen stets im Fokus und entwickelt auf der Basis langjähriger Unfallforschung gezielt die aktive Sicherheit von Lkw und Bussen weiter. Daraus sind bereits in Serie verfügbare Assistenzsysteme wie der Abstandsregeltempomat ACC, der Notbremsassistent EBA und die Fahrspurüberwachung LGS entstanden. Diese Innovationen unterstützen den Fahrer gezielt in den Fahrsituationen, die sich als häufigste Unfallursachen herausgestellt haben. MAN Truck & Bus hat zudem im Sommer 2015 eine neue Generation aktiver Sicherheitssysteme in die Serie eingeführt.

### Investitionen

Im Geschäftsjahr 2015 investierte MAN Truck & Bus 405 Mio € (369 Mio €) in die Entwicklung neuer Produkte und die Modernisierung der Infrastruktur. Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte beliefen sich auf 262 Mio € (238 Mio €) und lagen somit über dem Niveau des Vorjahres. Die aktivierten Entwicklungskosten lagen mit 143 Mio € (131 Mio €) ebenfalls über dem Vorjahreswert.

Im Fokus der Investitionstätigkeit standen im Jahr 2015 die Modernisierung und Rationalisierung der Produktionsanlagen. Allen voran wurden die deutschen und österreichischen Standorte an die Anforderungen neuer Produkte und Komponenten angepasst. Die getätigten Investitionen, u. a. die Modernisierung der Prüftechnik, zielen darauf ab, bei hoher Effizienz die Qualität langfristig zu steigern.

Zur Sicherstellung der bisher erreichten Marktposition und des künftigen Wachstums hat MAN Truck & Bus im Berichtsjahr wiederum die Stärkung und Erweiterung des Vertriebs- und Servicenetzes konsequent vorangetrieben und bestehende Einrichtungen erneuert. So wurden auch 2015 neue Vertriebs-, Serviceniederlassungen und TopUsed Center in Betrieb genommen und der Bau weiterer Einrichtungen initiiert.

### Weitere Entwicklung

Europa bleibt für MAN Truck & Bus weiterhin der Kernmarkt. Gleichzeitig liegt der strategische Fokus von MAN Truck & Bus darauf, die Absatzvolumina außerhalb von Westeuropa, z. B. in den BRIC- und den ASEAN-Staaten, weiter zu stärken.

Für Europa wird mit einer moderaten Verbesserung der konjunkturellen Lage und einem leichten Anstieg der Lkw-Nachfrage gerechnet. MAN Truck & Bus erwartet für Russland eine moderate Nachfrageerholung nach dem drastischen Markteinbruch im Jahr 2015. Der russische Markt wird trotz dieses Nachholeffekts auf einem insgesamt niedrigen Niveau bleiben. Für China, den weltweit größten Lkw-Markt, resultiert aus dem erheblichen Marktrückgang in 2015 eine Nachfrageerholung, sodass die Zulassungen im Jahr 2016 den Wert des Vorjahres spürbar übertreffen werden. Dennoch wird das hohe Niveau der vorhergehenden Jahre unterschritten. In Indien rechnet MAN Truck & Bus mit einem merklichen Marktwachstum aufgrund des positiven wirtschaftlichen Umfelds sowie der Umsetzung zahlreicher Infrastrukturmaßnahmen.

Für den Busmarkt in Europa wird nach dem deutlichen Anstieg in 2015 ein leichter Rückgang der Nachfrage für 2016 erwartet.

Das Management von MAN Truck & Bus rechnet für das Jahr 2016 mit einem Absatz und einem Umsatz leicht über den Vorjahreswerten. Das Operative Ergebnis und die Operative Rendite werden deutlich über dem Vorjahresniveau liegen. Sie werden auch die Werte vor Sondereinflüssen des Jahres 2015 deutlich übertreffen. Das Zukunftsprogramm mit umfangreichen Maßnahmen zur Profitabilitätssteigerung und Kostenreduktion sowie zur weiteren Flexibilisierung der Produktion wird 2016 wesentliche Ergebnisimpulse auslösen.



## MAN Latin America

- **Umsatzrückgang um 54 %**
- **Negatives Operatives Ergebnis**
- **Trotz Wettbewerbsverschärfung im dreizehnten Jahr in Folge Marktführer bei Lkw**

MAN Latin America erwirtschaftete im Jahr 2015 einen Umsatz von 1,0 Mrd € (2,3 Mrd €) und ein Operatives Ergebnis von –120 Mio € (65 Mio €). Der Umsatz lag aufgrund eines um 49 % gesunkenen Absatzes und belastender Währungseffekte um 54 % unter dem Vorjahresniveau. Intensiver Wettbewerb und der damit verbundene Preisdruck beeinträchtigten zusätzlich die Profitabilität. In diesem Wettbewerbsumfeld verzeichnete das Unternehmen eine negative Operative Rendite von –11,5 % (2,9 %).

### MAN Latin America

Mio €	2015	2014
Auftragseingang	1 047	2 253
Auftragseingang (Anzahl)	24 472	48 161
Umsatz	1 047	2 253
Absatz Fahrzeuge (Anzahl)	24 472	48 161
Produktion (Anzahl)	23 166	44 970
Belegschaft (Anzahl) am 31.12.	1 734	1 999
Operatives Ergebnis	–120	65
Operative Rendite (%)	–11,5	2,9

### Wirtschaftliches Umfeld

Nach einem Wachstum von 0,1 % im Vorjahr schrumpfte die gesamtwirtschaftliche Wirtschaftsleistung in Brasilien im abgelaufenen Geschäftsjahr um etwa 3,7 %. Im Sog der Rezession und aufgrund eines sich parallel verschlechternden politischen und wirtschaftlichen Klimas war der brasilianische Nutzfahrzeugmarkt im Berichtsjahr stark rückläufig.

Die von der brasilianischen Regierung eingeleiteten Sparmaßnahmen zur Eingrenzung des Staatsdefizits und zur Bekämpfung der Inflation dämpften die brasilianische Konjunktur zusätzlich. Das Volumen für staatlich subventionierte Finanzierungen der brasilianischen Entwicklungsbank für den Kauf von Neufahrzeugen wurde eingeschränkt und darüber hinaus zu deutlich schlechteren Konditionen angeboten. Zudem wurden staatliche Aufträge, u. a. für Schulbusse, gegenüber dem Vorjahr gekürzt.

Die Neuzulassungen von Lkw ab 5 t brachen in Brasilien in diesem Umfeld um 48 % auf 70 735 (135 548) Fahrzeuge ein. MAN Latin America erreichte 19 543 (36 157) Registrierungen und behauptete damit erneut seine nun seit dreizehn Jahren bestehende Marktführerschaft. Der Marktanteil verbesserte sich trotz eines verschärften Wettbewerbs leicht auf 27,6 % (26,7 %).

Der brasilianische Busmarkt ging um 39 % auf 16 792 (27 542) Einheiten zurück. MAN Latin America erreichte mit 3 659 (6 480) Neuzulassungen einen Marktanteil von 21,8 % (23,5 %) und bestätigte seine zweite Position. Der Rückgang des Marktanteils war im Wesentlichen auf gesunkene Zulassungen von staatlich geförderten Schulbussen zurückzuführen. In diesem Marktsegment war MAN Latin America im Vorjahr überproportional vertreten.

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

### Geschäftsentwicklung

Im Berichtsjahr verkaufte MAN Latin America insgesamt 24 472 (48 161) Nutzfahrzeuge. Die Umsatzerlöse sanken auf 1,0 Mrd € (2,3 Mrd €). Neben dem Absatzrückgang wirkte sich hier auch die Abwertung des brasilianischen Real negativ aus.

In dem durch zunehmende Wettbewerbsintensität geprägten brasilianischen Lkw-Markt setzte das Unternehmen 16 164 (35 286) Fahrzeuge ab – ein Rückgang um 54 % gegenüber dem Vorjahr. Auf dem brasilianischen Busmarkt ging der Absatz von MAN Latin America um 61 % auf 2 569 (6 664) Bus-Chassis zurück. Die verschlechterten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflussten diese Entwicklungen maßgeblich.

### Operatives Ergebnis

Das Operative Ergebnis betrug im abgeschlossenen Geschäftsjahr –120 Mio € (65 Mio €). Sowohl die gesunkene Nachfrage als auch der verstärkte Wettbewerb und der resultierende Margendruck beeinflussten diesen Rückgang maßgeblich. Preise konnten nicht so stark angepasst werden, als dass sie den einsetzenden Inflationsdruck hätten auffangen können. MAN Latin America leitete daher verschiedene Kostensenkungsmaßnahmen

ein, um das Ergebnis abzusichern. Schwerpunkte waren zusätzliche Einsparungen bei Materialkosten, vor allem durch weitere Lokalisierungen, Gemeinkosteneinsparungen, geringere Investitionen und Produktivitätsverbesserungen. Trotz dieser Maßnahmen sank die operative Rendite von MAN Latin America auf  $-11,5\%$  ( $2,9\%$ ).

### Produktion

Das Produktionsvolumen ging gegenüber dem Vorjahreszeitraum um  $48\%$  zurück. MAN Latin America produzierte insgesamt 23 166 (44 970) Nutzfahrzeuge, davon 18 713 Lkw und 4 453 Bus-Chassis. Das Produktionsvolumen wurde konsequent an die geringere Nachfrage angepasst.

### Belegschaft

MAN Latin America beschäftigte zum Jahresende 2015 insgesamt 1 734 Mitarbeiter (1 999). Außerdem befanden sich etwa 2 400 (3 000) Beschäftigte auf den Gehaltslisten der Partner oder Dienstleister im Rahmen des Produktionsverbands „Consórcio Modular“. Der Rückgang der Belegschaft resultierte u. a. aus der Anpassung von Personalkapazitäten an die geringere Auslastung sowie aus einer restriktiven Einstellungspolitik. Darüber hinaus nahm MAN Latin America eine temporäre Arbeitszeitverkürzung um  $10\%$  mit einer einhergehenden Gehaltskürzung vor. Diese temporäre Anpassung entspricht einer zusätzlichen Personalanpassung um rechnerisch 170 Mitarbeiter.

### Forschung und Entwicklung

Die ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten betragen im Berichtsjahr 25 Mio € (31 Mio €). Das entspricht  $2,4\%$  ( $1,4\%$ ) des reduzierten Umsatzes. Im Jahresdurchschnitt arbeiteten 447 Mitarbeiter (487) in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen.

MAN Latin America zielt mit seinen Entwicklungen auf die Steigerung des Kundennutzens und die Entwicklung nachhaltiger Produkte. Die Entwicklungsschwerpunkte lagen im Geschäftsjahr 2015 unverändert auf technischen Weiterentwicklungen und der Nutzung alternativer Kraftstoffe.

### Investitionen

Im Geschäftsjahr 2015 investierte MAN Latin America 86 Mio € (70 Mio €), vor allem in die Entwicklung neuer Produkte. Mit 41 Mio € (27 Mio €) lagen die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte um  $51\%$  über dem Niveau des Vorjahres. Die aktivierten Entwicklungskosten stiegen um  $5\%$  auf 45 Mio € (43 Mio €).

Das „Consórcio Modular“-Geschäftsmodell von MAN Latin America, in dem die Partnerfirmen auch Zulieferer und Kapitalgeber sind, ermöglicht einen geringeren Kapitaleinsatz und einen niedrigeren Investitionsbedarf.

### Weitere Entwicklung

Das wirtschaftliche Umfeld in den für MAN Latin America relevanten Regionen wird auch im Jahr 2016 durch eine Abschwungphase und eine hohe Inflation geprägt sein. Die Ausprägung dieser Prognosen hängt dabei im Wesentlichen von der weiteren Entwicklung des politischen Umfelds ab. Der brasilianische Nutzfahrzeugmarkt wird hierbei durch einen Nachfragerückgang und einen weiterhin harten Wettbewerb gekennzeichnet sein. Die Regierung wird ihre Sparmaßnahmen voraussichtlich fortsetzen, mit der Folge, dass die staatlich subventionierten Finanzierungen für die Automobilindustrie weiterhin eingeschränkt und zu schlechten Konditionen angeboten werden. MAN Latin America erwartet, dass die Nachfrage nach Lkw und Bussen spürbar unterhalb des Vorjahresniveaus liegen wird. Auf den relevanten Exportmärkten wird ein Nachfrageniveau leicht unter Vorjahresniveau erwartet. Die Schwäche der argentinischen Wirtschaft wird dabei auch im Jahr 2016 andauern.

Mittel- bis langfristig wird sich die brasilianische Wirtschaft erholen, mit positivem Einfluss auf den Nutzfahrzeugmarkt. Staatliche Investitionen, z. B. in den Ausbau des Stromnetzes und der Verkehrsinfrastruktur, sowie in Erneuerungsprogramme für eine im Allgemeinen überalterte Flotte von Transportfahrzeugen könnten diesen Trend begünstigen.

Das Management von MAN Latin America erwartet für das Jahr 2016 ein spürbar rückläufiges Absatzvolumen und einen – auch durch erhebliche Währungseffekte beeinflusst – deutlich niedrigeren Umsatz. Das Operative Ergebnis wird durch den weiterhin intensiven Wettbewerb, den damit verbundenen Preisdruck und eine nicht optimale Auslastung belastet. Es wird konsequent an weiteren Kosteneinsparungen gearbeitet. Das Operative Ergebnis wird sich auf dem Vorjahresniveau bewegen. Die Operative Rendite wird sich aufgrund des deutlich niedrigeren Umsatzes deutlich verschlechtern.

## MAN Diesel & Turbo

- **Auftragseingang rückläufig**
- **Umsatz stabil**
- **Operatives Ergebnis und Operative Rendite leicht über Vorjahresniveau**

MAN Diesel & Turbo erreichte einen Auftragseingang von 2,9 Mrd € (3,3 Mrd €) und verfehlte damit den Vorjahreswert um rund 10 %. Der Umsatz lag mit 3,3 Mrd € auf Vorjahresniveau (3,3 Mrd €). Dabei konnte der Umsatzrückgang im Geschäftsbereich Power Plants durch einen Anstieg im Geschäftsbereich Engines & Marine Systems kompensiert werden. Das Operative Ergebnis lag mit 216 Mio € leicht über dem Vorjahreswert (206 Mio €). Auch die Operative Rendite verbesserte sich leicht auf 6,5 % (6,3 %). Der Auftragsbestand verfehlte mit 2,8 Mrd € das Niveau des Vorjahres (3,2 Mrd €) deutlich.

### MAN Diesel & Turbo

Mio €	2015	2014
Auftragseingang <sup>1</sup>	2 949	3 280
davon Engines & Marine Systems	1 556	1 706
davon Power Plants	334	441
davon Turbomachinery	1 059	1 132
Umsatz <sup>1</sup>	3 305	3 273
davon Engines & Marine Systems	1 604	1 446
davon Power Plants	478	637
davon Turbomachinery	1 223	1 190
Belegschaft (Anzahl) am 31.12.	14 935	14 947
Operatives Ergebnis <sup>1</sup>	216	206
davon Engines & Marine Systems	235	153
davon Power Plants	-35	-6
davon Turbomachinery	16	60
Operative Rendite (%)	6,5	6,3

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

### Wirtschaftliches Umfeld

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

Die Handelsschifffahrt war auch im Berichtsjahr von einer zurückhaltenden Bestelltätigkeit geprägt. Die Abschwächung des chinesischen Wirtschaftswachstums sowie bestehende Überkapazitäten wirkten sich negativ auf die gesamte Handelsflotte aus. Schüttgutfrachter waren besonders von niedrigen Frachtraten betroffen. Im Sektor für Containerschiffe wurden immer mehr Kapazitäten stillgelegt. Dennoch waren einige Neubestellungen für Schiffe mit sehr hoher Transportkapazität zu verzeichnen. Diese haben aufgrund ihrer Größenvorteile geringere Betriebskosten und sind vornehmlich für den Einsatz auf festen Handelsrouten bestimmt. Das Segment der Tankerschiffe war 2015 durch positive Markterwartungen und gestiegene Frachtraten im Vergleich zum Vorjahr geprägt. Zur Verbesserung der Einkommenssituation von Schiffsbetreibern trug im vergangenen Jahr bei, dass die derzeit niedrigen Frachtraten durch günstige Kraftstoffpreise kompensiert wurden. Hingegen hemmt der niedrige Ölpreis die Investitionen in die Ölgewinnung im Offshore-Sektor, was dort einen massiven Rückgang im Schiffsbau zur Folge hat. Eine positive Entwicklung war hingegen bei der Nachfrage nach Kreuzfahrtschiffen zu verzeichnen. Im vergangenen Jahr wurden erstmals gasbetriebene Schiffe bestellt, um Emissionen zu reduzieren und den umweltpolitischen Auflagen gerecht zu werden. Auch der Spezialmarkt für Behördenschiffe entwickelte sich anhaltend positiv. China, Korea und Japan waren weiterhin die dominierenden Schiffbauländer mit einem Weltmarktanteil von mehr als 80 %, gemessen in bestellter Tonnage. Insgesamt war der Marinemarkt gegenüber dem Vorjahr deutlich rückläufig.

Die Nachfrage nach Energielösungen in Entwicklungs- und Schwellenländern war nach wie vor groß. Jedoch führten die erschwerten Finanzierungsbedingungen sowie regionale Krisen zu längeren Projektvorlaufzeiten. Regionen wie der Nahe Osten, Afrika und Südostasien gehören weiterhin zu den relevanten Märkten. Der nordamerikanische Markt hat aufgrund der Verfügbarkeit von Schiefergas weiter an Bedeutung gewonnen. Insgesamt war die Nachfrage nach dezentralen Diesel- und Gasmotorenkraftwerken niedriger als im Vorjahr; der Trend weg von schwerölbetriebenen Kraftwerken hin zu mit Dual-Fuel sowie mit Gas betriebenen Kraftwerken hielt an.

Der Markt für den Neubau von Turbomaschinen ist wesentlich geprägt durch Investitionsprojekte in den Bereichen Öl und Gas, Prozessindustrie und Stromerzeugung. Wegen des dauerhaft niedrigen Ölpreises verringerten führende Öl- und Gasunternehmen massiv ihr Investitionsvolumen, wodurch Projekte verschoben oder sogar gestoppt werden. Auch die Prozessindustrie litt unter niedrigen Investitionsvolumina aufgrund des nachlassenden Wachstums in den Schwellenländern und bestehender Überkapazitäten in einigen Industrien. Zusätzlich verschärften die mangelnde Auslastung vieler Hersteller und der niedrige Yen-Kurs die Wettbewerbsintensität. Insgesamt lag das Marktvolumen bei Turbomaschinen im Berichtsjahr unter dem des Vorjahres.

Der After Sales-Markt hat sich insgesamt positiv entwickelt.

### **Geschäftsentwicklung**

Für MAN Diesel & Turbo ergab sich im Bereich der großen Zweitaktmotoren ein Auftragseingang von 19,1 Gigawatt (GW) im Vergleich zu 28,3 GW im Vorjahr. Mehr als 50% des Auftragseingangs entfiel dabei auf die umweltfreundlichen Motoren vom Typ G mit extrem langem Hub und reduzierter Umdrehungszahl, die vom Markt sehr positiv angenommen wurden. Sie ermöglichen als Bestandteil einer optimierten Propulsionsanlage eine deutliche Kraftstoff einsparung und einen signifikant geringeren CO<sub>2</sub>-Ausstoß. Damit tragen sie dazu bei, sowohl die Total Cost of Ownership für den Kunden als auch die Umweltbelastung zu reduzieren.

Bei den Viertakt-Mittelschnellläufern für eigenproduzierte Antriebsmotoren und Bordaggregate, beispielsweise bei Kreuzfahrtschiffen und Spezialschiffen, wurde der Auftragseingang des Vorjahres übertroffen. Insgesamt erhielt MAN Diesel & Turbo Bestellungen für 894 eigenproduzierte und in Lizenz gebaute Motoren mit einer Gesamtleistung von 2,1 GW. Im Jahr 2014 waren es 1 389 eigen- und lizenzproduzierte Motoren mit einer Leistung von 3,2 GW. Beispiele für die starke Position von MAN Diesel & Turbo in diesen Segmenten sind Aufträge für zwölf eigenproduzierte Zweistoffmotoren mit insgesamt 96 MW für das größte Kranschiff der Welt sowie zehn eigenproduzierte Motoren mit insgesamt 154 MW für zwei Kreuzfahrtschiffe. Insgesamt lag der Auftragseingang des Geschäftsbereichs Engines & Marine Systems mit 1 556 Mio € um 9% unter dem Vorjahr (1 706 Mio €).

Im Kraftwerksgeschäft erhielt MAN Diesel & Turbo im abgelaufenen Jahr Aufträge über 91 Viertaktmotoren nach 61 Viertaktmotoren im Vorjahr, davon 73 Motoren (34 Motoren) im unteren Leistungsbereich. Der Lieferumfang reicht dabei von der Lieferung einer Motor-Generator-Einheit bis hin zu vollständigen Kraftwerkslösungen inklusive Nebenanlagen und Kraftstoffaufbereitung. Die Aufträge kamen überwiegend aus Schwellen- und Entwicklungsländern, beispielsweise aus Bangladesch sowie dem arabischen und afrikanischen Raum. Ein privater Stromproduzent aus Bangladesch bestellte z. B. sechs Motoren mit einer Gesamtleistung von ca. 111 MW. Der Auftragseingang im Geschäftsbereich Power Plants verfehlte mit einem Bestellvolumen von 334 Mio € vor allem wegen geringerer Volumina im Neubaugeschäft den Vorjahreswert von 441 Mio € um 24%.

Im Geschäftsbereich Turbomachinery war der Auftragseingang aufgrund des anhaltend schwierigen Marktumfelds weiterhin rückläufig. Dennoch konnten in einigen Bereichen wichtige Erfolge erzielt werden. Mit dem Auftrag für den Luftverdichter mit dem weltweit größten Volumenstrom in der Luftzerlegung konnte die Marktführerschaft für große Anlagen in dieser Industrie weiter ausgebaut werden. Positive Auftragseingangsentwicklungen konnten im Bereich Schraubenverdichter für die Chemie und Petrochemie sowie im Raffineriegeschäft erreicht werden. Trotz weiterhin ungünstiger Investitionsbedingungen in der Öl- und Gasindustrie ist es gelungen, u. a. einen Großauftrag aus dem Mittleren Osten sowie weitere Aufträge für integrierte Motor-Kompressor-Verdichter zu gewinnen. Nach dem Auftrag über vier Gasturbinengeneratorsätze für eine Kraft-Wärme-Kopplungsanlage in China konnte zudem die erste mechanische Antriebsturbine der neuen Gasturbinenfamilie verkauft werden. Auch mit Dampfturbinengeneratorsätzen für erneuerbare Energien verbuchte das Unternehmen Erfolge. Insgesamt lag der Auftragseingang des Geschäftsbereichs Turbomachinery mit 1 059 Mio € um 6% unter dem Vorjahreswert (1 132 Mio €).

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

Der Umsatz des Geschäftsbereichs Engines & Marine Systems übertraf mit 1 604 Mio € den Vorjahreswert (1 446 Mio €) um 11%. Die Auslieferung von ausschließlich durch Lizenznehmer gebauten Zweitaktmotoren, die überwiegend in Handelsschiffen eingesetzt werden, lag im Jahr 2015 leicht über dem Niveau des Vorjahres. MAN Diesel & Turbo konnte die führende Marktposition behaupten. Auch im Bereich der mittelschnelllaufenden Motoren wurde im Geschäftsjahr 2015 die Zahl der ausgelieferten Motoren im Vergleich zum Vorjahr übertroffen. Hierbei entfiel ein wesentlicher Teil auf die Spezialsegmente LNG-Tanker, Kreuzfahrt- und Behördenschiffe sowie auf den Offshore-Bereich. Das Geschäft mit Viertaktmotoren war auch im Jahr 2015 durch hohen Wettbewerbs- und Preisdruck gekennzeichnet.

Im Geschäftsbereich Power Plants lag der Umsatz im Jahr 2015 mit 478 Mio € um 25% unter dem Wert von 2014 (637 Mio €). Dies war durch den niedrigen Auftragszugang des Vorjahres im Neubaubereich bedingt. Die Umsatzerlöse wurden vor allem in den Regionen Mittel- und Südamerika, Asien sowie in Afrika überwiegend durch Großprojekte realisiert.

Im Geschäftsbereich Turbomachinery wirkte sich der rückläufige Auftragseingang der Vorperiode belastend im Umsatz des Jahres 2015 aus. Die ausgelieferten Kompressoren betrafen verschiedene Applikationsfelder, u. a. Luftzerlegungsanlagen, Verdichter für die Öl- und Gasproduktion, den Gastransport sowie auch Verdichterstränge für die Kohlenwasserstoff verarbeitende Industrie. Zudem erfolgte die Inbetriebnahme des weltweit ersten Kompressors für eine Unterwasser-Gasförderanlage. Der Umsatz des Geschäftsbereichs Turbomachinery belief sich auf 1 223 Mio € und lag damit um 3% über Vorjahresniveau (1 190 Mio €).

Im After Sales-Geschäft haben sich sowohl Auftragseingang als auch Umsatz positiv entwickelt. Dabei wurde insbesondere das After Sales-Geschäft für Dieselmotoren durch einen starken Nachfrageanstieg in Südeuropa sowie durch Wechselkurseffekte begünstigt.

## Ergebnis

Das Operative Ergebnis lag im Berichtszeitraum mit 216 Mio € leicht über Vorjahresniveau (206 Mio €). Die Operative Rendite verbesserte sich dabei von 6,3% im Vorjahr auf 6,5%. Im Geschäftsbereich Engines & Marine Systems stieg das Ergebnis, insbesondere aufgrund höherer Lizenz- und After Sales-Abrechnungen, auf 235 Mio € (153 Mio €). Der Geschäftsbereich Power Plants verzeichnete im Geschäftsjahr 2015 mit –35 Mio € (–6 Mio €) ein negatives Ergebnis. Ursächlich für die Verschlechterung gegenüber dem Vorjahr war hauptsächlich das gesunkene Umsatzvolumen. Das Operative Ergebnis des Geschäftsbereichs Turbomachinery betrug 16 Mio €, nach 60 Mio € im Vorjahr. Dieser Ergebnismrückgang war Folge einer schlechteren Margenqualität im Neubau sowie einer geringeren Auslastung.

## Belegschaft

Am 31. Dezember 2015 waren bei MAN Diesel & Turbo 14 935 (14 947) Mitarbeiter beschäftigt. Diese Zahl beinhaltet die Neukonsolidierung von drei Gesellschaften mit 189 Mitarbeitern. Zudem beschäftigte MAN Diesel & Turbo zum Jahresende 150 (233) Leiharbeitnehmer.

## Forschung und Entwicklung

Im Geschäftsjahr 2015 beliefen sich die ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten auf 194 Mio € (187 Mio €), das entspricht 5,9% (5,7%) vom Umsatz. Im Jahresdurchschnitt arbeiteten weltweit 1 410 Mitarbeiter (1 353) in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von MAN Diesel & Turbo.

Die zentralen Produktentwicklungsziele des Unternehmens zielen weiterhin auf die Steigerung der Energieeffizienz und die Reduktion der Emissionen ab. Zudem wird die bereits in den Vorjahren gestartete Produktoffensive mit Fokus auf die Bereiche Viertakt Dieselmotoren und Turbomaschinen konsequent fortgeführt und das Produktportfolio wird dadurch auf Basis von Marktanforderungen stetig erweitert und optimiert.



## Investitionen

Im Geschäftsjahr 2015 investierte MAN Diesel & Turbo 157 Mio € (123 Mio €) in die Entwicklung neuer Produkte und die Modernisierung der Infrastruktur. Mit 99 Mio € (86 Mio €) lagen die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte über dem Vorjahreswert. Auch die aktivierten Entwicklungskosten übertrafen mit 58 Mio € (37 Mio €) das Vorjahr.

Investitionsschwerpunkte für die Produktion von Dieselmotoren waren Anlagen für die Fertigung und die Prüfung von konventionellen und Common Rail-Einspritzteilen sowie weiteren Turbolader- und Motorenbauteilen. Die Modernisierung der Großmotoren-Prüfstände wurde fortgeführt. Im Bereich der Motorenentwicklung wurden Investitionen in Prüfstände getätigt, mit deren Hilfe Verfahren zur Abgasnachbehandlung entwickelt werden sollen. An den Fertigungs- und Erprobungsstandorten für Turbomaschinen lagen die Schwerpunkte auf der Beschaffung von Maschinen zur Getriebeproduktion sowie auf der 3D-Druck-Technologie. Weitere Maßnahmen zielten zudem auf die Steigerung von Effizienz, Qualität und Arbeitssicherheit ab.

Zur Erhöhung der weltweiten Präsenz von MAN Diesel & Turbo wurden u. a. in Ägypten und Nigeria neue Servicestützpunkte gegründet. Daneben wurden bestehende Standorte in den Vereinigten Arabischen Emiraten, Griechenland, Italien und Panama ausgebaut. In Indien wurde eine Gesellschaft erworben, die Dampfturbinen mit dem Schwerpunkt auf dem Stromerzeugungsmarkt in Indien und in Asien liefert.

## Weitere Entwicklung

Das insgesamt schwierige Marktumfeld für MAN Diesel & Turbo wird auch 2016 anhalten. Zudem dürfte der Preisdruck unvermindert bestehen bleiben.

Das Auftragsvolumen für Zweitaktmotoren, die in der Handelsschifffahrt zum Einsatz kommen, dürfte 2016 in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen. Forderungen nach hoher Energieeffizienz und geringem Schadstoffausstoß werden die Schiffsdesigns in Zukunft maßgeblich beeinflussen. Bei Spezialschiffen wie Kreuzfahrtschiffen und Behördenschiffen rechnen wir auch weiterhin mit einer hohen Nachfrage. Im Offshore-Bereich liegt trotz langfristig positiver Wachstumsfaktoren die Erwartung für Neubestellungen im Jahr 2016 aufgrund des weiterhin geringen Ölpreises sehr niedrig. Insgesamt rechnen wir mit einem Marinemarkt auf dem Niveau des Vorjahres. Der Wettbewerbsdruck wird unvermindert anhalten.

Der Bedarf an Energie korreliert insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern stark mit der gesamtwirtschaftlichen und demografischen Entwicklung. Der weltweite Trend zu dezentralen Kraftwerken und gasbasierten Anwendungen ist ungebrochen. Vor allem die zunehmend bessere Flüssiggas-Infrastruktur unterstützt diese Entwicklung. Für 2016 rechnen wir mit einer leicht erhöhten Nachfrage gegenüber dem Vorjahr, jedoch insgesamt auf einem niedrigen Niveau.

Im Geschäftsjahr 2016 wird sowohl in der Prozessindustrie als auch in der Öl- und Gasindustrie mit einem anhaltend schwierigen Marktumfeld und damit einhergehend einem hohen Preis- und Wettbewerbsdruck gerechnet. Grund dafür ist die Erwartung eines weiterhin niedrigen Ölpreises sowie eines ungünstigen wirtschaftlichen und politischen Umfelds. Infolgedessen erwarten wir, dass sich der Markt für Turbomaschinen auch 2016 auf dem niedrigen Niveau des Vorjahres einpendeln wird.

In den nächsten Jahren werden wichtige Wachstumsimpulse aus Ländern außerhalb Europas kommen. Deshalb wird MAN Diesel & Turbo die Internationalisierungsstrategie weiterhin konsequent verfolgen.

Wesentliche Wachstumspotenziale für MAN Diesel & Turbo liegen mittelfristig in einer weiteren Intensivierung des After Sales-Geschäfts durch die Einführung neuer Produkte und den Ausbau des Servicenetzwerks. Die auch in Zukunft steigenden Anforderungen an Betriebssicherheit und Verfügbarkeit der Anlagen sowie an die Erhöhung der Umweltverträglichkeit und den effizienten Betrieb bilden in Kombination mit der großen Anzahl in Betrieb befindlicher Motoren und Anlagen die Basis für ein nachhaltiges und profitables Wachstum. Allerdings ist mit einer höheren Wettbewerbsintensität wegen bestehender Überkapazitäten im Neubau zu rechnen.

Für das Geschäftsjahr 2016 erwartet das Management von MAN Diesel & Turbo einen Auftragseingang leicht über dem Niveau des Vorjahres und einen Umsatz spürbar unter dem Vorjahreswert. Aufgrund des anhaltend hohen Wettbewerbsdrucks in allen Geschäftsbereichen wird damit gerechnet, dass das Operative Ergebnis und die Operative Rendite deutlich unter den Werten des Jahres 2015 liegen werden.



## Renk

- **Auftragseingang bei 483 Mio €**
- **Umsatz mit 487 Mio € leicht über Vorjahresniveau**
- **Operative Rendite bei 14,0 % (15,0%)**

### Renk

Mio €	2015	2014
Auftragseingang	483	666
Umsatz	487	480
Belegschaft (Anzahl) am 31.12.	2 198	2 196
Operatives Ergebnis	68	72
Operative Rendite (%)	14,0	15,0

### Wirtschaftliches Umfeld

Nach Einschätzung des deutschen Branchenverbands VDMA wuchs der Umsatz im weltweiten Maschinenbau im Jahr 2015 real nur um 1% – maßgeblich dafür war die Wachstumsverlangsamung in China, mittlerweile dem Maschinenbau land Nummer eins. Der Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland dürfte im Berichtsjahr nach vorläufigen Berechnungen des VDMA einen realen Umsatzanstieg von 2% erzielt haben.

### Geschäftsentwicklung

Renk deckt mit seiner breiten Angebotspalette an Speziallösungen für Getriebe- und Lageranwendungen eine Vielzahl unterschiedlicher Marktsegmente ab. Erwartungsgemäß blieb der Auftragseingang des Unternehmens mit 483 Mio € im Jahr 2015 unter dem historischen Rekordwert des Vorjahres von 666 Mio €.

Deutlich über dem bereits hohen Niveau des Vorjahres lag erfreulicherweise der Auftragseingang in der Geschäftseinheit Spezialgetriebe, vor allem aufgrund der noch einmal gestiegenen Nachfrage nach komplexen maritimen Getriebebelösungen. Neben den Folgeaufträgen im Rahmen längerfristiger Beschaffungsprogramme verschiedener Küstenwachen und Marinen gingen 2015 auch Aufträge für Einzelprojekte, zum Teil für Pakete über mehrere Schiffsätze, ein. Bei den stationären Getrieben stiegen die Bestellungen von Getrieben für die kunststoffverarbeitende Industrie, während die Neuaufträge für Turbogetriebe zurückgingen.

Wie erwartet konnte der Auftragseingang in der Geschäftseinheit Fahrzeuggetriebe mit 111 Mio € nicht an den Rekordwert des Vorjahres (330 Mio €) anknüpfen. Im Jahr 2014 war der bisher größte Einzelauftrag in der Renk-Unternehmensgeschichte für die neue britische Kettenfahrzeug-Plattform enthalten. Die Prüfstandaktivitäten von Renk konnten 2015 ebenfalls nicht ganz an den Rekordbestelleingang des Vorjahres heranreichen.

In der Geschäftseinheit Standardgetriebe gingen Aufträge in Höhe des Vorjahresniveaus ein. Dabei kompensierte ein größerer Auftrag für Offshore-Windkraftgetriebe die Rückgänge in den anderen Bereichen maritime Getriebe, stationäre Getriebe und Kupplungen. Insgesamt war der Markt für Offshore-Windkraftanlagen in Deutschland jedoch wie in den Vorjahren durch Unsicherheiten im Hinblick auf Finanzierung, Infrastrukturanbindung und Förderpolitik geprägt; nur wenige Projekte erreichten die Vergabereife. Eine substanzielle Verbesserung ist auch für 2016 noch nicht zu erwarten.

Mit 102 Mio € (100 Mio €) lagen die Bestelleingänge in der Geschäftseinheit Gleitlager leicht über dem Niveau des Vorjahres. Wichtigster Produktbereich waren unverändert Standard-E-Lager.

Der Umsatz der Renk Gruppe lag im Berichtsjahr mit 487 Mio € leicht über dem Vergleichswert des Vorjahres (480 Mio €). Die Zuwächse in der Geschäftseinheit Fahrzeuggetriebe glichen dabei die Rückgänge in den Geschäftseinheiten Spezialgetriebe und Gleitlager mehr als aus.

Als Ergebnis aus den Entwicklungen von Auftrags- und Umsatz in den einzelnen Geschäftseinheiten ergab sich bei Renk zum Jahresende 2015 ein Auftragsbestand von 812 Mio € nach 827 Mio € zu Jahresbeginn.

### Ergebnis

Renk erzielte im Geschäftsjahr 2015 ein Operatives Ergebnis von 68 Mio € (72 Mio €). Die Operative Rendite lag mit 14,0% weiterhin auf hohem Niveau (Vorjahr: 15,0%).

### Belegschaft

Ende 2015 waren in der Renk Gruppe 2 198 (2 196) Mitarbeiter beschäftigt.

## Forschung und Entwicklung

Die ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten lagen im Geschäftsjahr 2015 wiederum in der Größenordnung von 8 Mio €.

Im Berichtsjahr setzten die Entwicklungstätigkeiten der Geschäftseinheit Spezialgetriebe die in den Vorjahren begonnene Ausrichtung auf Systemkompetenz und -integration fort. Für das neu entwickelte Elektromotor-Antriebsmoduls AED (Advanced Electric Drive) im maritimen Bereich konnten erste Pilotaufträge akquiriert werden. Daneben wurde an der Ausweitung der Anwendungsmöglichkeiten gearbeitet. Bei den stationären Getrieben wurden die ersten Anlagen des neuen Antriebskonzepts für Zementvertikalmühlen COPE (COmpact Planetary Electric Drive) ausgeliefert. Als nächstes wird die Produktpalette erweitert.

In der Geschäftseinheit Fahrzeuggetriebe wurde insbesondere die in den Vorjahren begonnene Entwicklung einer durchgehend neuen, zukunftssicheren Getriebeelektronik erfolgreich zum Abschluss gebracht; erste Lieferungen sind bereits erfolgt. Der Fokus bei den Prüfstandaktivitäten lag auf der Weiterentwicklung des Hard- und Softwarekonzeptes der neuen RDDS-Prüfstandautomatisierung.

Wichtige Projekte in der Geschäftseinheit Standardgetriebe waren die Entwicklung kompletter Getriebeapakete für Schwimmbaggeranwendungen sowie die Optimierung und Erweiterung bestehender Getriebebaureihen sowohl im maritimen als auch im stationären Bereich sowie bei Kupplungen.

Im Zentrum der Entwicklungstätigkeiten der Geschäftseinheit Gleitlager stand auch im Berichtsjahr die Beschichtungstechnologie. Schwerpunkte waren die Optimierung beim Einsatz konventioneller Gleitwerkstoffe und die Qualifizierung alternativer Gleitmaterialien.

## Investitionen

Im Geschäftsjahr 2015 investierte Renk insgesamt 41 Mio € (38 Mio €), vor allem in Sachanlagen. Der größte Teil entfiel auf den Standort Augsburg mit der Teilfertigstellung der Multifunktionshalle zur Montage und Prüfung großer Spezialgetriebe. Zudem wurde in die Modernisierung und Ergänzung der maschinellen Fertigungsanlagen für die Geschäftseinheit Fahrzeuggetriebe investiert.

## Weitere Entwicklung

Nach Einschätzung des deutschen Branchenverbands VDMA wird sich der weltweite Maschinenbau auch im Jahr 2016 nur wenig dynamisch entwickeln. Prognostiziert wird eine reale Umsatzsteigerung von lediglich 1%. Für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau erwartet der VDMA insgesamt nur eine Stagnation bei der realen Produktion, wobei Zuwächse in einzelnen Regionen Rückgängen in anderen Regionen gegenüber stehen werden.

Das Management von Renk erwartet für 2016 einen Auftragseingang in der Größenordnung des Vorjahres. Der Umsatz sollte den Wert des Jahres 2015 dagegen leicht übersteigen. Die verschärfte Wettbewerbssituation und ein veränderter Umsatzmix werden 2016 allerdings zu einem Operativen Ergebnis leicht unterhalb des Niveaus von 2015 führen. Die Operative Rendite wird 2016 erneut im zweistelligen Bereich liegen.

## Sonstige

Mio €	2015	2014
Belegschaft (Anzahl) am 31.12.	298	311
davon MAN SE	239	255
davon MAN Shared Services	59	56
Operatives Ergebnis	-90	-116
davon MAN SE und MAN Shared Services	-55	-65
davon Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen	-30	-49
davon Konsolidierungen	-5	-2

Unter „Sonstige“ sind die MAN SE und ihre Shared Services-Gesellschaften, die direkt von der MAN SE gehaltenen Beteiligungen sowie die Konsolidierungsposten zwischen den Geschäftsfeldern der MAN Gruppe zusammengefasst. Für weitere Informationen wird auf den „Konzernanhang“ verwiesen.

Im Geschäftsjahr 2015 betrug das Operative Ergebnis -90 Mio € (-116 Mio €). Es verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr vor allem aufgrund gesunkener Belastungen aus Kaufpreisallokationen.

# ABSCHLUSS DER MAN SE (HGB)

## Struktur und Aufgaben der MAN SE

Die MAN SE mit Sitz in München ist die konzernleitende Holding der MAN Gruppe. Sie nimmt diese Aufgaben in enger Abstimmung mit der VW Truck & Bus GmbH und der Volkswagen AG wahr. Die Aufgaben der MAN SE als Zentrale sind insbesondere die Entwicklung der Gesamtstrategie und der Struktur der Gruppe, die Förderung und der Einsatz von Führungskräften sowie die zentrale Finanzierung der Gruppe.

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 die jederzeitige Liquidität und kommuniziert für die gesamte MAN Gruppe mit den Kapitalmärkten.

## Geschäftsverlauf

Der Geschäftsverlauf der MAN SE entspricht im Wesentlichen dem des MAN Konzerns und wird im Kapitel „Geschäftsverlauf und wirtschaftliche Lage der MAN Gruppe 2015“ ausführlich beschrieben.

Die MAN SE weist im Geschäftsjahr 2015 einen Jahresüberschuss vor Ergebnisabführung in Höhe von 513 Mio € nach 486 Mio € im Vorjahr aus. Die Verbesserung in Höhe von 27 Mio € resultiert im Wesentlichen aus dem gestiegenen Beteiligungsergebnis. Gegenläufig wirkten die geringeren Sonstigen betrieblichen Erträge, die gestiegenen Sonstigen betrieblichen Aufwendungen sowie das schlechtere Zinsergebnis.

## Ertragslage

Mio €	2015	2014
Beteiligungsergebnis	508	401
Zinsergebnis	-26	-11
Sonstige betriebliche Erträge	45	91
Allgemeine Verwaltungskosten	-86	-92
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-33	-10
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>408</b>	<b>379</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	105	107
<b>Aufgrund eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags abgeführter Gewinn</b>	<b>-513</b>	<b>-486</b>
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Im Vergleich zum Vorjahr verbesserte sich das Beteiligungsergebnis um 107 Mio €. Dies resultiert vor allem aus den deutlich gestiegenen Erträgen aus Ergebnisabführungsverträgen und der Dividende von Scania. Im Vorjahr war das Beteiligungsergebnis durch den Verkaufserlös aus der Übertragung der Anteile an der MAN Finance an die Volkswagen Financial Services AG, Braunschweig (VWFS), geprägt. Die Sonstigen betrieblichen Erträge waren im Geschäftsjahr um 46 Mio € niedriger als im Vorjahr. Dies ist im Wesentlichen auf die hohen im Vorjahr ausgewiesenen Erträge aus Rückstellungsaufösungen zurückzuführen. Die Allgemeinen Verwaltungskosten lagen mit 86 Mio € annähernd auf Vorjahresniveau. Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhten sich um 23 Mio € auf 33 Mio €. Dies resultiert im Wesentlichen aus dem Aufwand im Zusammenhang mit der Umorganisation der MAN SE.

Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit verbesserte sich um 29 Mio € von 379 Mio € auf 408 Mio €.

Durch den im Geschäftsjahr 2013 abgeschlossenen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der VW Truck & Bus GmbH wurde der Jahresüberschuss vor Ergebnisabführung in Höhe von 513 Mio € (486 Mio €) an die VW Truck & Bus GmbH abgeführt.

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

## Vermögens- und Finanzlage

Mio €	2015	2014
Anlagevermögen	5 190	5 193
Forderungen <sup>1</sup>	535	764
Wertpapiere, Guthaben bei Kreditinstituten	430	184
<b>Bilanzsumme</b>	<b>6 155</b>	<b>6 141</b>
Eigenkapital	2 125	2 125
Finanzverbindlichkeiten Kreditinstitute/Sonstige	1 292	1 896
Übrige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	2 738	2 120
<b>Bilanzsumme</b>	<b>6 155</b>	<b>6 141</b>

<sup>1</sup> inklusive Rechnungsabgrenzungsposten

Auf die Änderung der Postenbezeichnung sowie der Vorjahreszahlen wird auf den Jahresabschluss der MAN SE verwiesen.

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Bilanzsumme um 14 Mio € auf 6 155 Mio € erhöht. Das Anlagevermögen der MAN SE enthält mit 3 594 Mio € (3 595 Mio €) im Wesentlichen die Anteile an verbundenen Unternehmen und mit 1 306 Mio € (1 306 Mio €) die Beteiligungen, insbesondere die in den Geschäftsjahren 2006 bis 2008 erworbenen Aktien an Scania. Der Anteil des Anlagevermögens an der Bilanzsumme verringerte sich leicht zum 31. Dezember 2015 auf 84,3 % (84,6 %).

Die Guthaben bei Kreditinstituten, die aus der zentralen Finanzierung der Gruppe durch die MAN SE stammen, stiegen im Geschäftsjahr um 246 Mio € auf 430 Mio €. Das Sonstige Umlaufvermögen verminderte sich um 229 Mio € auf 535 Mio €.

Das Eigenkapital hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert. Der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme lag zum 31. Dezember 2015 bei 34,5 % (34,6 %).

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

Die Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und Sonstigen haben sich im Vergleich zum Vorjahr um 604 Mio € auf 1 292 Mio € (1 896 Mio €) reduziert und stammen u. a. aus der zentralen Finanzierung des MAN Konzerns.

Die Übrigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen enthalten insbesondere Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen, Sonstige Rückstellungen, die vor allem für geschäftsbezogene Verpflichtungen, für Risiken im Zusammenhang mit Beteiligungsveräußerungen, für Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern sowie für weitere Einzelrisiken gebildet wurden, sowie Rückstellungen für Steuern und für Pensionen.

Die „Nettoliquidität/-verschuldung“ ergibt sich aus Guthaben bei Kreditinstituten, konzerninternen Forderungen aus dem Finanzverkehr, Darlehen an Konzerngesellschaften und Wertpapieren abzüglich Finanzverbindlichkeiten für Kreditinstitute/Sonstige sowie aus konzerninternen Verbindlichkeiten aus dem Finanzverkehr. Die Nettoliquidität der MAN SE belief sich am 31. Dezember 2015 auf –2 697 Mio € (–2 370 Mio €).

## Risiko- und Chancenbericht der MAN SE

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

## Sonstiges

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

Die Grundzüge des Vergütungssystems für die Vorstände sowie für die Mitglieder des Aufsichtsrats sind im Vergütungsbericht erläutert; der Vergütungsbericht ist Teil des Lageberichts im Sinne von § 315 HGB. Die individualisierten Bezüge für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats werden in den Kapiteln „Vergütung des Vorstands“ und „Vergütung des Aufsichtsrats“ im „Konzernanhang“ dargestellt. Am 31. Dezember 2015 beschäftigte die MAN SE 236 Mitarbeiter (253).

Die Erklärung zur Unternehmensführung ist auf der Internetseite der MAN SE [www.man.eu/corporate](http://www.man.eu/corporate) veröffentlicht.

## Ausblick

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

# RISIKO- UND CHANCENBERICHT

(Enthält den Bericht nach § 289 Abs. 5 HGB)

Das Management von Risiken und Chancen ist untrennbarer Bestandteil der Unternehmenssteuerung und der Geschäftsprozesse. Der Fokus liegt 2016 auf Marktrisiken.

## Unternehmensweites Risikomanagementsystem

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

Das Risikomanagementsystem der MAN Gruppe ist ein untrennbarer Bestandteil der Unternehmenssteuerung und der Geschäftsprozesse. Es setzt sich aus den Kernelementen Unternehmensplanung einschließlich des unterjährigen Review-Prozesses, Risiko- und Chancenmanagement, internes Kontrollsystem und Compliance-System zusammen. Ergänzend wurde im Jahr 2015 in ausgewählten Gesellschaften der MAN Gruppe der Governance, Risk & Compliance-Regelprozess („GRC-Regelprozess“) der Volkswagen AG implementiert.

Die Unternehmensplanung soll u. a. gewährleisten, Risiken und Chancen frühzeitig zu identifizieren und einzuschätzen, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Das Risiko- und Chancenmanagement ist auf allen Konzern Ebenen darauf ausgelegt, aktuelle und relevante Informationen über die Entwicklung der wesentlichen ereignisbezogenen Einzelrisiken 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 Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung sowie die Befolgung von Gesetzen und Vorschriften. Der GRC-Regelprozess umfasst die wesentlichen systemischen Risiken, die dem jeweiligen Geschäftsmodell inhärent sind und wiederkehrend auftreten. Zudem werden die getroffenen Maßnahmen zur Risikosteuerung und -kontrolle auf Managementebene dokumentiert und auf ihre Wirksamkeit hin getestet. Das MAN-Compliance-System unterstützt die Einhaltung aller auf das Unternehmen anzuwendenden Gesetze, internen Richtlinien und Verhaltensstandards. Hierbei stehen bei MAN die Themen Korruptionsbekämpfung, Kartellrecht, Datenschutz sowie die Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung im Fokus. Details hierzu finden sich im Abschnitt „Compliance“.

## Organisation des Risikomanagements

Die Gesamtverantwortung für die Einrichtung und Aufrechterhaltung eines angemessenen und zielgerichteten Risikofrüherkennungssystems trägt der Vorstand der MAN SE. Der Vorstand hat Umfang und Ausrichtung des Risikomanagements und des internen Kontrollsystems anhand der unternehmensspezifischen Anforderungen definiert. Die Konzernrichtlinie „Risiko- und Chancenmanagement/Internes Kontrollsystem“ („Konzernrichtlinie“) stellt den Rahmen für ein konzernweit einheitliches Verständnis des Risikomanagementsystems dar und enthält Regelungen für die Aufbauorganisation, Prozesse und Berichterstattung. Das Management der Bereiche ist dafür verantwortlich, dass sämtliche Konzernunternehmen in das Risiko- und Chancenmanagement und das interne Kontrollsystem gemäß der Konzernrichtlinie eingebunden



sind. Für die Aufnahme in den GRC-Regelprozess gelten unter anderem Wesentlichkeitskriterien der Volkswagen AG. Die Konzernrevision prüft die Einhaltung der Regelungen des Risikomanagementsystems.

### **Aufbauorganisation**

Die Aufbauorganisation für das Risikomanagement und das interne Kontrollsystem orientiert sich an der Managementhierarchie der MAN Gruppe. So sind Rollen mit Verantwortlichkeiten und Gremien etabliert, die auf Gruppenebene wie auch in den Bereichen gleich aufgebaut sind. In den Bereichen und wesentlichen Gesellschaften der MAN Gruppe gibt es Verantwortliche für das Risiko- und Chancenmanagement, das interne Kontrollsystem und den GRC-Regelprozess. Diese stellen sicher, dass die in der Konzernrichtlinie definierten Prozesse umgesetzt werden. Darüber hinaus wirken sie bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung des Risikomanagementsystems mit. Auf Bereichs- wie auch auf Gruppenebene sind fachbereichsübergreifende Risikoboards eingerichtet, die als zentrale Kontroll-, Steuerungs- und Überwachungsinstanzen für das Risikomanagement und das interne Kontrollsystem fungieren.

### **Regelprozesse im Risikomanagementsystem**

Der vierteljährliche Regelprozess im Risiko- und Chancenmanagement umfasst die Phasen Identifikation, Analyse, Beurteilung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation. Hierbei werden Einzelrisiken und -chancen entweder als kurzfristig, d. h. bis zum Geschäftsjahresende, oder als langfristig, d. h. bis zu fünf Jahre, klassifiziert. Die Bewertung der Einzelrisiken erfolgt unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe gemäß einer Brutto- und Nettobewertung, wobei die Nettobewertung bereits risikomindernde Maßnahmen berücksichtigt. Zur Beurteilung der Wesentlichkeit einer solchen Nettobewertung wird das geplante Operative Ergebnis der jeweiligen organisatorischen Einheit herangezogen. Die risikomindernden Maßnahmen werden von den Risikoverantwortlichen in den Bereichen definiert, durchgeführt und auf ihre Wirksamkeit überprüft. Mittels einheitlich definierter Risikofelder können außerdem etwaige Risikokonzentrationen frühzeitig erkannt und aktiv gehandhabt werden. Der jährliche GRC-Regel-

prozess besteht aus fünf wesentlichen Prozessschritten, die im Sinne eines Kreislaufs aufeinander folgen. Ziel des Scopings ist die Identifikation der in den GRC-Regelprozess einzubindenden Gesellschaften gemäß vorgegebenen Kriterien. Die Bewertung von relevanten systemischen Risiken erfolgt unter Berücksichtigung von Gegenmaßnahmen, das heißt im Rahmen einer Nettobetrachtung anhand der erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit und verschiedener Risikokriterien (finanziell und nicht finanziell). Die Erfassung von Gegenmaßnahmen und Managementkontrollen sowie deren Überprüfung auf Wirksamkeit sind ebenfalls Bestandteil des GRC-Regelprozesses. Die hierbei identifizierten Schwachstellen werden berichtet und ihre Behebung nachverfolgt.

Im Rahmen der Risikoboards der Bereiche erfolgt eine Einschätzung der aktuellen Risikolage durch Diskussion und Gegenüberstellung der wesentlichen Risiken und Chancen sowie die Nachverfolgung der Maßnahmen und Bewertung der Effektivität. Im Risikoboard der MAN Gruppe werden dann auf Basis der wesentlichen Risiken und Chancen die Risikolage der Gruppe bewertet und Maßnahmen zur Risikobewältigung und -behebung verabschiedet. Der Fokus der Diskussion liegt dabei auf den Risikoursachen und Maßnahmen.

Darüber hinaus unterliegt das Risikomanagementsystem einer ständigen Weiterentwicklung, um veränderte Rahmenbedingungen zu berücksichtigen und den Nutzen auf allen Ebenen des Unternehmens weiter zu erhöhen.

### **Berichterstattung**

Im Rahmen einer vierteljährlichen Berichterstattung werden in den Risikoboards die Risikolage, bestehend aus den Einzelrisiken und -chancen, den systemischen Risiken (jährlicher Bericht) und den zugehörigen Maßnahmen zur Risikobewältigung, sowie die wesentlichen Kontrollschwächen und Maßnahmen zu ihrer Behebung an die Bereichsvorstände sowie den Vorstand der MAN SE berichtet. Des Weiteren wird dem Aufsichtsrat im Rahmen der Prüfungsausschusssitzungen regelmäßig über die Risikolage und über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems der MAN Gruppe berichtet.



## Rechnungslegungsbezogenes Risiko-management und internes Kontrollsystem

Generell umfassen das Risiko- und Chancenmanagement, das interne Kontrollsystem und der GRC-Regelprozess als integraler Bestandteil auch die rechnungslegungsbezogenen Prozesse sowie sämtliche Risiken und Kontrollen im Hinblick auf die Rechnungslegung. Dies bezieht sich auf alle Teile, die den Konzernabschluss wesentlich beeinflussen können. Im Rahmen des Risiko- und Chancenmanagements sowie des GRC-Regelprozesses werden erkannte Risiken hinsichtlich ihres Einflusses auf den Konzernabschluss bewertet und entsprechende Maßnahmen zur Risikosteuerung und -kontrolle ergriffen.

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

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

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

Für interne Kontrollen mit Rechnungslegungsbezug gilt, dass die Effektivität mindestens einmal jährlich vorwiegend im Rahmen des Abschlusserstellungsprozesses beurteilt wird. Festgestellte Kontrollschwächen sowie vereinbarte Maßnahmen zur Behebung sind Bestandteil der vierteljährlichen Berichterstattung im Risikoboard. Zudem bewertet die Konzernrevision die Ordnungsmäßigkeit, die Sicherheit sowie die Führungs- und Überwachungsprozesse für interne Kontrollen bezogen auf den Rechnungslegungsprozess. Auch der Abschlussprüfer nimmt, bezogen auf die rechnungslegungsrelevanten Prozesse, eine Beurteilung im Rahmen seiner Prüfungstätigkeit vor.

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

## Chancen und Risiken

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

### Markt

MAN sieht mittel- bis langfristig in allen Bereichen Chancen für ein profitables Wachstum in den Transport- und Energiemärkten. Die grundlegenden weltwirtschaftlichen Trends wie das anhaltende Wachstum, eine verstärkte internationale Arbeitsteilung und daraus resultierend weltweit steigende Transportstrecken und -volumina sowie ein wachsender Energiebedarf und die erforderliche Innovationskraft aufgrund der sich entwickelnden globalen Klimapolitik werden sich voraussichtlich fortsetzen. MAN arbeitet im Rahmen seiner strategischen Ausrichtung kontinuierlich daran, diese Marktchancen weltweit zu realisieren.

Risiken für eine Fortsetzung des Weltwirtschaftswachstums bestehen aus unserer Sicht vor allem in strukturellen Defiziten, welche die Entwicklung einzelner Industrieländer und Schwellenländer gefährden. Im südlichen Euroraum wirkt die Situation einiger Finanzinstitute, deren Krisenfestigkeit nach wie vor nicht gesichert ist, einer nachhaltigen wirtschaftlichen Erholung entgegen. Auch die vielerorts weiterhin hohe Verschuldung im privaten und öffentlichen Sektor trübt die Wachstumsperspektive und kann zu negativen Marktreaktionen führen. Wachstumsrückgänge in wichtigen Ländern und Regionen wirken sich oft unmittelbar auf die Weltkonjunktur aus und stellen somit ein zentrales Risiko dar.

Die wirtschaftliche Entwicklung einiger Schwellenländer wird vor allem durch Abhängigkeit von Energie- und Rohstoffpreisen sowie Kapitalimporten und sozio-politische Spannungen gehemmt. Darüber hinaus ergeben sich Risiken aus Korruption, mangelhaften staatlichen Strukturen und fehlender Rechtssicherheit.

Geopolitische Spannungen und Konflikte sind ein weiterer wesentlicher Risikofaktor für die Entwicklung einzelner Volkswirtschaften und Regionen. Aufgrund der zunehmenden weltwirtschaftlichen Verflechtungen können auch lokale Entwicklungen die Weltkonjunktur belasten. Beispielsweise kann eine zunehmende Eskalation der Konflikte in Osteuropa, im Nahen Osten oder in Afrika Verwerfungen auf den weltweiten Energie- und Rohstoffmärkten auslösen sowie Migrationstendenzen verstärken. Gleiches gilt für bewaffnete Auseinandersetzungen, terroristische Aktivitäten oder die Verbreitung von Infektionskrankheiten, die kurzfristig zu unerwarteten Marktreaktionen führen können.

Insgesamt schätzen wir die Wahrscheinlichkeit einer weltweiten Rezession als gering ein. Aufgrund der genannten Risikofaktoren ist jedoch ein Rückgang des Weltwirtschaftswachstums oder eine Phase mit unterdurchschnittlichen Zuwachsraten nicht auszuschließen.

Als Teil der Investitionsgüterindustrie unterliegt MAN zusätzlich den Schwankungen des Investitionsklimas. Bereits kleine Änderungen des Wachstums oder der Wachstumserwartungen sowie Veränderungen in der staatlichen Investitionsförderung können signifikante Nachfrageveränderungen nach Investitionsgütern in den relevanten Märkten der MAN Gruppe oder Stornierungen bereits eingebuchter Aufträge zur Folge haben. MAN wirkt den erheblichen konjunkturellen Absatzrisiken u. a. durch flexible Produktionskonzepte und Kostenflexibilität durch Leiharbeit, Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit sowie potenziell mit Strukturanpassungen entgegen. Letztere können ggf. mit substanziellen Einmalaufwendungen verbunden sein.

Aus dem gesamtwirtschaftlichen Umfeld können sich für MAN auch Chancen ergeben, falls die tatsächliche Entwicklung positiv von der erwarteten abweicht.

Zudem bestehen Risiken, dass sich protektionistische Bestrebungen oder Mindestanforderungen an den Anteil der lokalen Fertigung einzelner Länder sowie veränderte Wettbewerbsbedingungen in den Absatzmärkten der MAN Gruppe nachteilig auf das geplante Wachstum auswirken. Insbesondere kann das Nichterreichen eines geforderten Lokalisierungsgrades zu zusätzlichen Einfuhrzöllen oder Strafzahlungen führen. Darüber hinaus steht die MAN Gruppe in vielen Märkten unter Wettbewerbs- und Preisdruck, der zu einer Verschlechterung der erzielbaren Ergebnismargen führen kann.

Änderungen in der Gesetzgebung, bei Steuern oder Zöllen oder von Umweltvorschriften in einzelnen Ländern können ebenfalls Risiken für MAN mit sich bringen. MAN beobachtet und bewertet laufend das wirtschaftliche, politische, rechtliche und soziale Umfeld, um die daraus resultierenden Chancen und Risiken rechtzeitig in die Unternehmensentscheidungen einbeziehen zu können. Risiken aus geänderten Umweltvorschriften, wie beispielsweise die Verschärfung von Emissionsvorschriften, begegnet MAN durch entsprechende Erweiterung des Produktportfolios oder Veränderung der bestehenden Produkte oder der Produktionsprozesse.

Die Zweitaktmotoren von MAN Diesel & Turbo werden ausschließlich von Lizenznehmern insbesondere in Korea, China und Japan gefertigt. Aufgrund volatiler Nachfrage im Schiffsbau und angesichts hoher Investitionen bei einigen Lizenznehmern bestehen Überkapazitäten im Markt für Schiffsmotoren, die zu Risiken von rückläufigen Lizenzeinnahmen bis hin zu Forderungsausfällen führen können. Infolge einer engeren Zusammenarbeit staatseigener chinesischer Lizenznehmer mit Konkurrenzunternehmen besteht zudem das Risiko, Marktanteile zu verlieren. Diesen Risiken begegnen wir durch eine stetige Beobachtung der Märkte und eine intensive Zusammenarbeit und Geschäftsbeziehung mit allen Lizenznehmern, die auch das Forderungsmanagement zur Sicherung unserer Lizenzeinnahmen umfasst.

Weitergehende Informationen zu den aktuellen Entwicklungen im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Situation und den daraus resultierenden Auswirkungen sowie zu den Umweltvorschriften finden sich in den Abschnitten „Wirtschaftliches Umfeld“, „Prognosebericht“, in den Ausführungen zu den einzelnen Segmenten unter „Die Bereiche im Einzelnen“ sowie im Abschnitt „Forschung und Entwicklung“.

## Produkte

Als Spitzenanbieter im Technologiebereich ist es der Anspruch der MAN Gruppe, technologisch und wirtschaftlich führende Produkte in ausgezeichneter Qualität zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Ein Verzicht auf diesen Anspruch würde ein nicht zu verantwortendes Risiko für die Marktposition von MAN darstellen. In der Produktentwicklungsphase besteht das erhebliche Risiko geplante Kosten zu überschreiten. Mit der Markteinführung neuer Produkte sind zugleich Konzept- und Marktrisiken verbunden. Diesen begegnet MAN mit einer sorgfältigen strategischen Planung, die auf einer Analyse der Entwicklung des Markt- und Unternehmensumfelds basiert. Mit der daraus resultierenden Produktplanung werden die umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten gesteuert. Die jährlichen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung liegen in einer Größenordnung von 5 % des Konzernumsatzes. Die Einführung von effizienten Gasmotoren und -turbinen 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 den Kunden erwarteten Produktqualität. Eine mangelhafte Qualität kann sowohl zu Garantie-, Gewährleistungs- und Kulanzkosten als auch zu Verlusten von Marktanteilen oder niedrigeren Produktmargen führen. Im Extremfall sind Ansprüche aus Produkthaftung und Schadensersatz denkbar. Die Identifizierung und Eingrenzung dieser Risiken beginnt für die MAN Gruppe bereits in der Produktentstehung. Hierbei stellt ein standardisierter Produktentstehungsprozess (PEP) sicher, dass nur funktionierende und sichere Produktkonzepte zur weiteren Entwicklung gelangen. Lieferanten und durch diese gelieferte Produkte müssen zur Wahrung des hohen Qualitätsanspruchs ein strenges Freigabeverfahren bestehen. Nach Produktionsanlauf sorgen festgelegte Qualitätssicherungsmaßnahmen innerhalb des Produktionsprozesses dafür, dass Herstellungsfehler rechtzeitig erkannt und abgestellt werden. Auch in der Nutzungsphase werden gemeinsam mit den Servicebetrieben sämtliche auftretenden Fehler gesammelt, ausgewertet und abgestellt.

Bei der industriellen Herstellung unserer Produkte können durch Unfälle oder technische Störungen in Produktionsanlagen Wasser, Boden und Luft durch umweltgefährdende Stoffe verunreinigt werden. Dagegen haben wir vielfältige präventive und detektive Maßnahmen ergriffen. Hierzu gehören vorbeugende Anlagenwartung und -instandhaltung, regelmäßige Kontrollen durch Fachpersonal, Begehungen vor Ort, Gefahrenabwehrpläne, Gefahrstoffmanagement und Werksfeuerwehren.

Die internationale Präsenz mit einer Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen führt zu einer Diversifizierung der wirtschaftlichen Basis der MAN Gruppe. Hierdurch werden die Risiken der Abhängigkeit von Großkunden oder einzelnen Produkten und Märkten ausgeglichen. Damit sind allerdings auch Risiken durch Patentverletzungen und unerlaubte Weitergabe von unternehmensspezifischem Know-how verbunden. Daher beobachtet MAN die Absatzmärkte und schützt das Know-how des Unternehmens unter Umständen auch durch rechtliche Schritte.

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

### Prozesse

Die MAN Gruppe sieht die ständige Optimierung der Geschäftsprozesse in Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb und Verwaltung als eine laufende Aufgabe an, um die Effizienz dieser Prozesse zu erhöhen und auch den erheblichen Kostenrisiken in diesen Bereichen entgegenzuwirken. So werden beispielsweise die Zulieferer präventiv und fortlaufend überwacht, um Risiken aufgrund von Lieferverzögerungen oder Lieferantenausfällen frühzeitig zu erkennen und die Auswirkungen zu verringern. Auch in Bezug auf eine optimierte Mittelbindung des Umlaufvermögens treibt MAN mit Nachdruck und Konsequenz eine Verbesserung der zugrunde liegenden Prozesse voran.

Bei der Abwicklung von Großprojekten können Risiken auftreten, die oft erst im Laufe des Projekts erkannt werden. Generell unterliegen Großprojekte in der MAN Gruppe einem zweistufigen Genehmigungsverfahren. Nach einer projektspezifischen Risikoanalyse und -bewertung bedarf es der Genehmigung des Bereichsvorstands. Im Anschluss werden Großprojekte dem Vorstand der MAN SE zur Genehmigung vorgelegt. Bereits genehmigte und laufende Aufträge, die deutlich von der geplanten Entwicklung abweichen, werden als kritische Aufträge in einem besonderen Berichtswesen erfasst und regelmäßig dem Vorstand der MAN SE vorgelegt.

Die Risiken aus langfristiger Fertigung im Geschäftsfeld Power Engineering können sich insbesondere aus Mängeln in der Vertragsgestaltung, Fehlern in der Auftragskalkulation, veränderten wirtschaftlichen und technischen Bedingungen nach Vertragsabschluss, Schwächen in der Projektsteuerung oder unzureichenden Leistungen der Sublieferanten ergeben. Vor allem Versäumnisse oder Fehler zu Beginn eines Projekts lassen sich in der Regel nur schwer aufholen oder korrigieren und sind oft mit erheblichem Mehraufwand verbunden. Wir versuchen, diese Risiken noch früher zu erkennen und bereits im Vorfeld durch entsprechende Maßnahmen auszuschließen beziehungsweise zu minimieren: durch stetiges Optimieren des Projektcontrolling-Prozesses über sämtliche Projektphasen, einen Lessons-Learned-Prozess und regelmäßige Projekt-Reviews. Dadurch können wir die Risiken insbesondere in der Angebots- und Planungsphase anstehender Großprojekte zusätzlich reduzieren.

Im Zusammenhang mit ihren konzernweiten Geschäftstätigkeiten ist die MAN Gruppe mit verschiedenen Rechtsstreitigkeiten und rechtlichen Verfahren konfrontiert. MAN prüft, ggf. auch mit Unterstützung externer Rechtsberater, die jeweilige Rechtslage um ungerechtfertigte Ansprüche abzuwenden oder eigene Ansprüche durchzusetzen. Für weitere Details wird auf den Konzernanhang, Anmerkung (30) „Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren“, verwiesen.

Die Geschäftsprozesse der MAN Gruppe werden durch Informationstechnologie intensiv unterstützt und teilweise erst ermöglicht. Neben den damit verbundenen Effizienzgewinnen entstehen auch Risiken. Teile der Infrastruktur können durch Unfälle, Katastrophen, technische Störungen oder Internetangriffe ausfallen und damit Geschäftsprozesse beeinträchtigen oder vollständig zum Erliegen bringen. Außerdem bestehen die Gefahren des unberechtigten Zugriffs, des Diebstahls, der Vernichtung oder des sonstigen Missbrauchs von betrieblichen Daten und Informationen. Der hieraus entstehende finanzielle Schaden und Imageverlust kann einzelne MAN-Gesellschaften oder sogar die gesamte MAN Gruppe treffen. Um die Verfügbarkeit, Integrität und Vertraulichkeit von Informationen zur Verringerung bzw. Vermeidung von Risiken zu gewährleisten, setzt MAN auf ein risikoorientiertes Managementsystem der Informationssicherheit wie auch auf moderne Hard- und Softwaretechnologien und effektive IT-Organisationsmechanismen in Verbindung mit einem beständig weiterentwickelten IT-bezogenen internen Kontrollsystem. Die Zentralisierung und das 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 in Anlehnung an den international anerkannten Sicherheitsstandard ISO 27001 hat die MAN Gruppe die Transparenz und Betriebssicherheit der IT-Prozesse und IT-Infrastruktur deutlich verbessert.

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

### **Mitarbeiter**

Fachliche Qualifizierung von Mitarbeitern ist ein wichtiges Anliegen von MAN als Unternehmen. Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zum Wettbewerb lassen sich nur mit erstklassigen Produkten und dem kundenspezifischen Angebot von produktbegleitenden Service- und Dienstleistungen herstellen. Chancen für die MAN Gruppe liegen weltweit in der fachlichen Qualifizierung aller Mitarbeiter vom Auszubildenden bis zum Management und bilden die grundlegende Basis für eine nachhaltige und vertrauensvolle Kundenbeziehung mit wiederkehrendem Geschäftserfolg in allen Märkten.

Mit der MAN Academy sichern wir konzernweit gleiche Kompetenz- und Qualitätsstandards in den Bereichen Berufsausbildung und Personalentwicklung sowie in der Qualifizierung der Berufsfamilien. Internationale Qualifizierungs- und Ausbildungsangebote wirken sich positiv auf die Kundenzufriedenheit, Qualität und Umsätze in allen Unternehmensbereichen aus.

MAN prüft derzeit die Veränderungen in der Arbeitswelt und die damit verbundenen neuen Anforderungen an fachliches Wissen im Rahmen der Digitalisierung der Arbeitsprozesse. Hierzu werden wir in der Zukunft zahlreiche Angebote für die Mitarbeiter neu entwickeln.

Sollte es zu einer vorsätzlichen oder fahrlässigen Verletzung von Gesetzen und Vorschriften durch Mitarbeiter bzw. Führungskräfte kommen, ergibt sich ein erhebliches Risiko für die MAN Gruppe. Diesem Risiko begegnet MAN durch eine Vielzahl von Maßnahmen im Rahmen des MAN-Compliance-Systems. Hierzu gehören insbesondere der Code of Conduct, Compliance-Richtlinien und -Schulungen, der Compliance Helpdesk, das Hinweisgeberportal „Speak up“ sowie regelmäßige Compliance Risk Assessments und Audits. Details hierzu finden sich im Abschnitt „Compliance“.



## Finanzen

Die MAN Gruppe ist aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit und internationalen Ausrichtung in erheblichem Maße Marktpreis-, Liquiditäts- und Kreditrisiken sowie Risiken bezüglich der Wertminderung von Beteiligungen ausgesetzt. Diesen Risiken, die aufgrund von Marktschwankungen auch Chancen darstellen, begegnet die MAN Gruppe mit einem gruppenweiten Finanzrisikomanagement.

Unter Marktpreisrisiken fallen die Währungs-, Zinsänderungs- und Rohstoffpreisrisiken. Die internationale Ausrichtung der MAN Gruppe bringt eine Vielzahl von Zahlungsströmen in unterschiedlichen Währungen mit sich. Wenn die MAN-Gesellschaften Transaktionen in einer anderen Währung als ihrer funktionalen Währung durchführen, sind sie einem Währungsrisiko ausgesetzt. Änderungen der Wechselkurse können die Preise für Güter und Dienstleistungen beeinflussen. Die MAN Gruppe sichert daher Währungsrisiken aus Aufträgen, Forderungen und Verbindlichkeiten weitgehend und aus geplantem Absatz teilweise ab. Durch die Einbeziehung von Tochtergesellschaften oder assoziierten Gesellschaften aus Ländern außerhalb des Euroraums in den Konzernabschluss bestehen aufgrund der Währungsumrechnung Risiken. Diese Translationsrisiken sichert MAN grundsätzlich nicht durch derivative Finanzinstrumente ab. Im Rahmen des Finanzmanagements entstehen Zinsrisiken aus zinsensitiven Vermögenswerten und Verbindlichkeiten. Das Zinsrisikomanagement verfolgt das Ziel, diese Risiken durch den Einsatz derivativer Finanzinstrumente weitgehend zu reduzieren. Zudem werden für die Herstellung der Produkte der MAN Gruppe beträchtliche Mengen an Rohstoffen benötigt. Aus den Preisentwicklungen auf den Rohstoffmärkten oder Preisgleitklauseln bei Lieferantenverträgen können sich Rohstoffpreisrisiken ergeben. Diesen Risiken wird durch langfristige Lieferverträge, durch Preisgleitklauseln in Kundenverträgen und durch gezielte Rohstoffpreissicherungen im Bankenmarkt begegnet.

Das Liquiditätsrisiko beschreibt die Gefahr, dass die MAN Gruppe ihren finanziellen Verpflichtungen nicht in ausreichendem Maße nachkommen kann. Um die Liquidität sicherzustellen, werden die Mittelzu- und -abflüsse fortlaufend überwacht und gesteuert. Ferner wird die Entwicklung der Liquidität der MAN Gruppe im Rahmen einer detaillierten Finanzplanung überwacht. Das Finanzmanagement für die operativen Bereiche erfolgt,

soweit rechtlich zulässig, im Wesentlichen zentral im Rahmen eines Cash Pooling. Zur externen Finanzierung werden die sich an den Finanzmärkten bietenden Möglichkeiten fortlaufend verfolgt, um die finanzielle Flexibilität der MAN Gruppe zu sichern. Zudem ergibt sich für die MAN Gruppe die Möglichkeit aufgrund der Integration in den Volkswagen Konzern, konzerninterne Finanzierungen zu nutzen.

Die MAN Gruppe ist aufgrund ihres operativen Geschäfts und aus Finanzierungsaktivitäten Kreditrisiken ausgesetzt. Diese beinhalten die Gefahr, dass ein Vertragspartner seinen vertraglichen Verpflichtungen aufgrund seiner eigenen wirtschaftlichen Situation oder des politischen Umfelds nicht nachkommt und damit einen finanziellen Verlust für die MAN Gruppe verursacht. Diese Länder- und Kontrahentenrisiken werden durch die sorgfältige Auswahl der Geschäftsfälle und -partner, durch geeignete Vertrags- und Zahlungsbedingungen sowie durch Bürgschaften und Akkreditive reduziert. Ferner wird durch ein zentrales Cash Management in Verbindung mit einer Limitvergabesystematik die Anlage flüssiger Mittel auf mehrere Finanzinstitute mit guter Bonität verteilt.

Wenn es Anhaltspunkte für eine Wertminderung von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen oder Sonstigen Beteiligungen gibt, ist die MAN Gruppe dem Risiko einer ergebniswirksamen Wertminderung ausgesetzt.

Die derivativen Sicherungen von Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken sind grundsätzlich Bestandteile von wirtschaftlichen Sicherungsbeziehungen, deren Effektivität regelmäßig überprüft wird. Die Bilanzierung der Sicherungsbeziehungen im Währungsrisikomanagement erfolgt grundsätzlich als Cashflow Hedges, in Ausnahmefällen auch als Fair Value Hedges. Weitergehende Informationen über das Management von Marktpreis-, Liquiditäts- und Kreditrisiken finden sich im „Konzernanhang“, Anmerkung (35).

Die leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen der MAN Gruppe sind zur Reduzierung der inhärenten finanzwirtschaftlichen Risiken und im Ausland auch aufgrund gesetzlicher Vorgaben weitgehend durch vom Betriebsvermögen separiertes Pensionsvermögen gedeckt. Für Details zu Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen wird auf den „Konzernanhang“, Anmerkung (26), verwiesen.



### Beurteilung des Vorstands zur Risiko- und Chancensituation des Konzerns

Wie schon im Vorjahr überwiegen die Marktrisiken weiterhin die anderen Risikofelder, wobei sich die aggregierte Risikolage nur unwesentlich verändert hat. Die identifizierten Chancen können den Risiken nur teilweise entgegenwirken. Hierbei ist zu beachten, dass die Realisierung von Marktchancen bereits in den anspruchsvollen internen Planungen enthalten ist. Anlässlich der im Risikoboard der MAN Gruppe berichteten Einzelrisiken konnte sich der Vorstand davon überzeugen, dass in den Bereichen keine wesentlichen Risiken vorliegen, welche auf Basis der vorgenommenen Nettobewertung einzeln oder in Summe nicht durch die budgetierten operativen Ergebnisse abgedeckt sind. Dies gilt auch für Risiken, für die eine höhere Brutto-Schadenshöhe ermittelt wurde, da für diese risikomindernde Maßnahmen getroffen wurden bzw. eine niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit zu unterstellen war. Auf die Risikofelder bezogen sieht der Vorstand im Risikofeld Markt die bedeutsamsten kurzfristigen Risiken. Dies sind Risiken in der Margen- und Absatzentwicklung im Geschäftsfeld Commercial Vehicles sowie Unsicherheiten und starker Wettbewerbsdruck in vielen für Power Engineering relevanten Märkten. Bei den produkt- und prozessbezogenen Risiken stehen vor allem Kostenüberschreitungen im Fokus. Unter den Finanzrisiken birgt die zukünftige Währungsentwicklung ebenfalls eine bedeutende Unsicherheit. Im Risikofeld Mitarbeiter sind die kurzfristigen Risiken von geringerer Bedeutung.

Der Vorstand stellt auf Basis des von der MAN Gruppe etablierten Risikomanagementsystems wiederum fest, dass zum jetzigen Zeitpunkt keine Risiken erkennbar sind, die zu einer dauerhaften und wesentlichen Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der MAN Gruppe führen könnten. Das eingeführte Risikomanagementsystem sowie die damit im Zusammenhang stehenden organisatorischen Maßnahmen erlauben es dem Vorstand, Risiken zeitnah zu erkennen und adäquate Maßnahmen einzuleiten. Der Fokus der Aktivitäten im Jahr 2016 wird angesichts der teilweise unsicheren Entwicklung weiterhin auf dem Management der Marktrisiken liegen.

### Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren

Für Informationen im Zusammenhang mit „Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren“ siehe „Konzernanhang“.

### Compliance 2015

Im Berichtszeitraum hat MAN das bestehende Compliance-Programm kontinuierlich weiterentwickelt. Alle vier Säulen des Programms – Antikorruption, Kartellrecht, Datenschutz sowie die Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung – sind mittlerweile fest etabliert.

Um die Angemessenheit, Implementierung und Wirksamkeit des Compliance-Programms zu verifizieren, wurde im Berichtszeitraum eine renommierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit der Prüfung des Compliance-Management-Systems in der MAN Gruppe beauftragt. Die Prüfung beruhte auf dem Prüfungsstandard 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW PS 980) und bezog sich auf das Themenfeld Antikorruption. Insgesamt wurden zum Compliance-Management-System der MAN Gruppe keine Feststellungen getroffen; punktuelle Empfehlungen des Wirtschaftsprüfers wird MAN im Rahmen der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Compliance-Programms berücksichtigen.

### Compliance-Organisation

Der Bereich Compliance wird vom Chief Compliance Officer geleitet, der unmittelbar an den Vorsitzenden des Vorstands der MAN SE und fachlich an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats berichtet. Der Compliance-Bereich umfasst derzeit 48 Mitarbeiter. 24 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. 20 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 berichten 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 der Chief Compliance Officer den Gesamtvorstand der MAN SE insgesamt vier Mal über den Status sowie die laufenden Aktivitäten des Compliance-Systems 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 informiert.

Die ernannten Compliance Champions (Führungskräfte, die keine Vollzeit-Compliance-Mitarbeiter sind, aber eine besondere Verantwortung für das Thema Compliance übernommen haben) unterstützten die Compliance-Organisation auch im Berichtsjahr, beispielsweise bei der Implementierung von Compliance-Maßnahmen in Konzerngesellschaften, die keinen eigenen Compliance Manager unmittelbar vor Ort haben. Die Compliance Champions wurden im Berichtszeitraum in regelmäßigen Abständen über aktuelle Entwicklungen in Bezug auf die MAN-Compliance-Organisation und Compliance-Instrumente informiert.

Die MAN Gruppe steht für einen gesetzeskonformen, praxiswirksamen Datenschutz, der sich weltweit an den strengen europäischen Standards orientiert. Um diesen hohen Anforderungen gerecht zu werden, unterhält MAN ein weltweites Netz von Datenschutzbeauftragten und Datenschutzkoordinatoren. In Deutschland sind derzeit vier Datenschutzbeauftragte mit der Wahrung der datenschutzrelevanten Persönlichkeitsrechte von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten befasst. Im Ausland umfasst das Netzwerk 76 Datenschutzkoordinatoren, die 90 Gesellschaften in 44 Ländern zum Thema Datenschutz betreuen. Insgesamt sind damit aktuell 80 Personen auf der Grundlage einer formellen Bestellung in der MAN-Datenschutzorganisation tätig.

### **Compliance Helpdesk**

Der Compliance-Bereich betreut weiterhin den Compliance Helpdesk, an den sich alle Mitarbeiter mit relevanten Fragen zu Compliance wenden können. Im Berichtszeitraum hat der Compliance Helpdesk 469 Fragen von Mitarbeitern rund um das Thema Compliance telefonisch oder per E-Mail beantwortet.

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

Ethische Verhaltensgrundsätze sowie Compliance-Anforderungen sind für die MAN Gruppe im Code of Conduct niedergelegt. Regelungen zur Konkretisierung des Code of Conduct sind u. a. in den folgenden Richtlinien des Compliance-Bereichs enthalten:

- Richtlinie zum Umgang mit Geschenken, Bewirtungen und Einladungen zu Veranstaltungen
- Richtlinie zur Einschaltung von Geschäftspartnern mit Mittler- und/oder Repräsentationsfunktion
- Richtlinie zum Umgang mit Spenden und Sponsoring-Maßnahmen
- Richtlinie zur Einhaltung kartellrechtlicher Vorschriften
- Richtlinie zu Internal Investigations
- Richtlinie zum Umgang mit personenbezogenen Daten und Organisation des Datenschutzes
- Richtlinie zur Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung

Neben dem Code of Conduct für die Mitarbeiter 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. Die Richtlinien des Compliance-Bereichs und der Code of Conduct werden kontinuierlich auf Aktualität überprüft und bei Bedarf Anpassungen sowie Änderungen durchgeführt.

### Compliance Risk Assessment

Im Berichtszeitraum wurde turnusgemäß das fünfte konzernweite Compliance Risk Assessment durchgeführt mit dem Ziel, Compliance-Risiken in den Themenfeldern Antikorruption, Kartellrecht und Geldwäscheprävention zu analysieren. Erstmals wurde hierbei ein zweistufiger Ansatz verfolgt: In einer ersten Stufe wurden Risikoprofile für insgesamt 81 Gesellschaften und Business Units anhand zentral verfügbarer Informationen erstellt. Darauf aufbauend wurden 39 Gesellschaften und Business Units risikobasiert für eine weitergehende Analyse ausgewählt. Diese zweite Stufe basierte auf einem detaillierten Fragebogen, der durch das lokale Management beantwortet wurde. Hierbei wurden die spezifischen Geschäftsmodelle, das jeweilige Unternehmensumfeld sowie die Selbsteinschätzung zur Wahrnehmung und zum Umgang mit Compliance-Risiken berücksichtigt. Aus den Ergebnissen des Compliance Risk Assessments werden auf lokaler Ebene zwischen dem zuständigen Compliance Manager und der Geschäftsführung konkrete Maßnahmen abgeleitet.

### Compliance Trainings

Der Compliance-Bereich hat im Berichtsjahr mehr als 2 090 Mitarbeiter (seit Beginn: 18 646 Mitarbeiter) weltweit in sogenannten Compliance Awareness Trainings geschult. Schwerpunkt dieser Präsenztrainings ist die Vermittlung von Basiswissen zu den Themen Antikorruption, Kartellrecht, Geldwäscheprävention und Datenschutz. Darüber hinaus hat der Compliance-Bereich Spezialschulungen zu den Themenbereichen Kartellrecht und Antikorruption für solche Mitarbeiter durchgeführt, die in besonderem Maße Risiken aus diesen Bereichen ausgesetzt sind. Im Rahmen dieser Spezialschulungen wurden 2 834 Mitarbeiter (seit Beginn: 11 305 Mitarbeiter) vertieft geschult. Weiterhin wurden im Berichtszeitraum spezielle Präsenzschulungen für 392 Mitarbeiter (seit Beginn: 806 Mitarbeiter) der Beschaffung sowie für Geschäftspartner durchgeführt. Der Compliance-Bereich hat zudem ein Compliance-Training für Führungskräfte entwickelt, welches spezifische Compliance-Herausforderungen für diesen Personenkreis beinhaltet und den richtigen Umgang mit diesen Risiken schult. Im Berichtszeitraum wurden 306 Mitarbeiter mit diesem Training geschult.

Außerdem wurden alleine im Berichtszeitraum 3 091 Mitarbeiter (seit Beginn: 26 700 Mitarbeiter) im Rahmen des ersten Trainingsmoduls des Compliance E-Learning Programms zum Code of Conduct geschult. Inhalt dieses „Code of Conduct 1“-Trainings ist grundlegendes Wissen zu den Themen Antikorruption, Kartellrecht und Datenschutz. Seit Oktober 2014 werden Mitarbeiter zudem durch das Trainingsmodul „Code of Conduct 2“ weitergebildet, welches die Themenfelder Verhalten bei Durchsuchungen, Umgang mit Interessenkonflikten sowie Prävention von Geldwäsche umfasst. Dabei wurden im Berichtszeitraum 5 334 Mitarbeiter (seit Beginn: 25 818 Mitarbeiter) geschult. Schließlich werden seit August 2013 Mitarbeiter, die einem erhöhtem Korruptions-Risiko ausgesetzt sind (z. B. im Vertrieb und Einkauf), durch ein vertiefendes, webbasiertes Trainingsmodul zu dem Thema Korruptionsprävention geschult. Im Berichtsjahr nahmen 2 667 Mitarbeiter (seit Beginn: 12 954 Mitarbeiter) an diesem Modul teil. Des Weiteren wurde im 2. Quartal 2015 das Trainingsmodul „Kartellrecht: Verhindern von Wettbewerbsverstößen“ eingeführt. Dabei wurden im Berichtszeitraum 11 364 Mitarbeiter geschult.

### Business Partner Approval Tool

Vertriebsunterstützende Geschäftspartner werden im Rahmen des Business Partner Approval Tools, das nach der Richtlinie zur Einschaltung von Business Partnern zwingend zur Überprüfung der Integrität eines Business Partners anzuwenden ist, im Hinblick auf Integrität überprüft und freigegeben. Im Berichtszeitraum wurde das BPA-Tool um die sogenannte Integrity Search erweitert, die eine kontinuierliche Überwachung der Business Partner auf Basis öffentlicher zugänglicher Informationsquellen ermöglicht. Insgesamt wurden im Berichtszeitraum 1 825 Prüfungen im Rahmen dieses Tools vorgenommen. Da eine Freigabe zeitlich begrenzt ist, handelt es sich bei einem Teil der Prüfungen um eine Erneuerung der Freigabe einzelner Geschäftspartner.

### Continuous Controls Monitoring (CCM)

Das elektronische Monitoring-System (Continuous Controls Monitoring – CCM) zur frühzeitigen Aufdeckung von möglichen Compliance-Risiken und Richtlinienverstößen umfasst ein Regelwerk an Kontrollen in Einkaufs- und Bezahlprozessen sowie generelle IT-Kontrollen. Im Berichtszeitraum wurde weiterhin eine neue Kontrolle im Bereich Geldwäscheprävention entwickelt, die nun schrittweise ausgerollt wird. CCM ist mittlerweile in 50 Gesellschaften beziehungsweise Standorten der MAN Gruppe im Einsatz; im Berichtszeitraum wurde nunmehr auch die Obergesellschaft des Teilkonzerns MAN Latin America an das CCM angeschlossen.

### Compliance im Einkauf

Gemeinsam mit Experten des Fachbereichs Einkauf wurde im Rahmen eines Projekts untersucht, welche allgemeinen Compliance-Risiken in der Beschaffung bestehen und welche Maßnahmen und Kontrollen dazu bereits etabliert sind. Nachdem das Projekt bereits zuvor im Teilkonzern MAN Truck & Bus vollendet werden konnte, wurde die Analyse der Beschaffungsprozesse im Berichtszeitraum auch in den Teilkonzernen MAN Diesel & Turbo sowie MAN Latin America abgeschlossen. Die Projektergebnisse werden mit dem zuständigen Management diskutiert und ggf. geeignete Maßnahmen definiert.

### Hinweise zu Compliance-Verstößen

Auch im Berichtsjahr diente das Hinweisgeberportal „Speak up!“ der Aufdeckung und Vermeidung von für MAN gefährlichen Risiken. Mittels „Speak up!“ werden Hinweise entgegengenommen und bearbeitet, die sich auf schwerwiegende Compliance-Verstöße beziehen, insbesondere im Bereich der Wirtschaftskriminalität (z. B. Korruptionsstraftaten und Geldwäsche), des Kartellrechts und des Datenschutzes. MAN-Mitarbeiter und Dritte haben so die Möglichkeit, vertraulich, weltweit und jederzeit Hinweise zu Compliance-Verstößen abzugeben. Compliance-Verstöße werden bei MAN unter keinen Umständen toleriert. Hinweise auf mögliche Verstöße werden eingehend untersucht, Verstöße abgestellt und im Rahmen der arbeitsrechtlich zulässigen Sanktionsmöglichkeiten geahndet; darüber hinaus werden die Erkenntnisse aus der Aufklärung der Compliance-Verstöße genutzt, um das Compliance-System kontinuierlich zu verbessern.

### Compliance Audits

Im Berichtszeitraum hat der Compliance-Bereich gemeinsam mit der internen Revision wiederum drei präventive Compliance Audits bei ausgewählten Konzerngesellschaften durchgeführt. Ziel dieser Audits war insbesondere die Überprüfung des Status der lokalen Implementierung des MAN-Compliance-Programms sowie des Compliance-Bewusstseins bei den Mitarbeitern der jeweiligen Einheit.

### Richtlinienmanagement

Der Compliance-Bereich leitet ein zentrales Projekt zur Verbesserung des Richtlinienmanagements in der MAN Gruppe. Ziel dieses Projekts ist die Vereinfachung und Vereinheitlichung der Richtlinienlandschaft im Konzern. Mit dem sogenannten House of Policies wurde darüber hinaus eine zentrale Datenbank zur Verwaltung des konzernweiten Richtlinienbestands geschaffen, mit deren Hilfe die Mitarbeiter für sie relevante Richtlinien einfach und schnell suchen und auffinden können. Das House of Policies wurde im Berichtszeitraum sukzessive in der gesamten MAN Gruppe ausgerollt und wird schrittweise um weitere Funktionen ergänzt.

### Öffentliches Engagement für Compliance

MAN engagiert sich auch außerhalb der eigenen Konzerngrenzen für Compliance. MAN ist Mitglied bei Transparency International, der Initiative Global Compact der Vereinten Nationen, der Partnering Against Corruption Initiative des World Economic Forum (WEF) sowie dem Deutschen Institut für Compliance (DICO). Ferner unterstützt MAN die Allianz für Integrität, eine Initiative des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, des Bundesverbands der Deutschen Industrie sowie zahlreicher deutscher Unternehmen zur Förderung der Integrität im Wirtschaftsleben. Außerdem tauscht sich der Compliance-Bereich regelmäßig mit Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft zu aktuellen Compliance-Themen aus, um so die öffentliche Diskussion und Entwicklung des Themas Compliance zu fördern.

# PROGNOSEBERICHT

Etwas stärkeres Wachstum der Weltwirtschaft, jedoch in vielen Märkten weiterhin schwieriges Umfeld für die MAN Gruppe; Umsatz 2016 leicht unter Vorjahresniveau; deutlich verbessertes Operatives Ergebnis

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

## **Etwas stärkeres Wachstum der Weltwirtschaft**

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

Aus heutiger Sicht gehen wir davon aus, dass die Weltwirtschaft im Jahr 2016 etwas stärker wachsen wird als im Berichtsjahr. In den meisten Industrieländern ist mit einer weiteren Belebung der Konjunktur bei insgesamt eher moderaten Expansionsraten zu rechnen. Aller Voraussicht nach werden zahlreiche Schwellenländer wie bereits 2015 mit einer gedämpften Dynamik wachsen. Dabei sind in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens die höchsten Zuwachsraten zu erwarten. Für die Jahre 2017 bis 2020 rechnen wir mit einem weiteren Wachstum der Weltwirtschaft.

Die wirtschaftliche Erholung sollte sich in Westeuropa auch im Jahr 2016 fortsetzen. In diesem Zusammenhang stellt die Lösung struktureller Probleme weiterhin eine große Herausforderung dar.

Für Zentraleuropa gehen wir von ähnlich hohen Wachstumsraten wie im Jahr 2015 aus. In Osteuropa sollte sich die Lage stabilisieren, sofern sich der Konflikt zwischen Russland und der Ukraine nicht verschärft. Die russische Wirtschaft wird auch weiterhin durch niedrige Rohstoffpreise, den schwachen Rubel sowie durch die im Zuge der Ukraine-Krise verhängten Wirtschaftssanktionen belastet sein. Dennoch sollte das Bruttoinlandsprodukt nicht mehr so stark schrumpfen wie im Berichtsjahr.

Für Nordamerika erwarten wir eine Fortsetzung der robusten wirtschaftlichen Aktivität im Jahr 2016. Es ist davon auszugehen, dass das Wirtschaftswachstum in den USA zunehmen wird.

Die brasilianische Wirtschaft wird auch im Jahr 2016 durch die niedrigen Rohstoffpreise, den schwachen Real sowie durch politische und gesellschaftliche Herausforderungen belastet sein und eine voraussichtlich negative Wachstumsrate ausweisen. Unter der Last einer anhaltend hohen Inflationsrate und des getrübteten Geschäftsklimas dürfte die argentinische Wirtschaft nur geringfügig wachsen.

In China wird das Wirtschaftswachstum im Jahr 2016 voraussichtlich auf hohem Niveau bleiben, im Vergleich zu den Vorjahren aber weiter an Dynamik verlieren.

## **Commercial Vehicles: Europäischer Markt mit leichtem Wachstum, brasilianischer Markt spürbar unter Vorjahr**

Für Europa gehen wir davon aus, dass die Nachfrage 2016 aufgrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklung das Niveau des Jahres 2015 leicht übertreffen wird. Auch für Deutschland rechnen wir mit einem Marktvolumen leicht über dem Vorjahresniveau.

Für Russland rechnen wir nach dem drastischen Markteinbruch im Jahr 2015 mit einem moderaten Anstieg des Gesamtvolumens im Jahr 2016. Der russische Markt wird trotz dieses Nachholeffekts auf einem insgesamt niedrigen Niveau bleiben.

Das Marktvolumen auf dem brasilianischen Markt sollte 2016 nochmals spürbar unter dem Vorjahresniveau liegen. Das wirtschaftliche Umfeld wird weiterhin durch ein getrübtetes Geschäftsklima und ein negatives Wirtschaftswachstum geprägt sein.



Für China, den weltweit größten Lkw-Markt, resultiert aus dem erheblichen Marktrückgang im abgelaufenen Jahr eine Nachfragerholung, sodass die Zulassungen im Jahr 2016 den Wert des Vorjahres spürbar übertreffen sollten. Dennoch wird das hohe Niveau der vorhergehenden Jahre unterschritten.

Mit Blick auf Indien erwarten wir für das Jahr 2016 ein merkliches Marktwachstum aufgrund des positiven wirtschaftlichen Umfelds sowie der Umsetzung zahlreicher Infrastrukturmaßnahmen.

Für den Busmarkt in Europa wird nach dem deutlichen Anstieg in 2015 ein leichter Rückgang der Nachfrage für 2016 erwartet.

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

Auch für das Jahr 2016 erwarten wir, dass im Bereich Power Engineering das insgesamt schwierige Marktumfeld anhalten wird und somit der Preisdruck unvermindert bestehen bleiben wird.

Das Auftragsvolumen für Zweitaktmotoren, die in der Handelsschifffahrt zum Einsatz kommen, dürfte 2016 in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen. Forderungen nach hoher Energieeffizienz und geringem Schadstoffausstoß werden die Schiffsdesigns in Zukunft maßgeblich beeinflussen. Bei Spezialschiffen wie Kreuzfahrtschiffen und Behördenschiffen rechnen wir auch weiterhin mit einer hohen Nachfrage. Im Offshore-Bereich liegt trotz langfristig positiver Wachstumsfaktoren die Erwartung für Neubestellungen im Jahr 2016 aufgrund des weiterhin geringen Ölpreises sehr niedrig. Insgesamt rechnen wir mit einem Marinemarkt auf dem Niveau des Vorjahres. Der Wettbewerbsdruck wird unvermindert anhalten.

Der Bedarf an Energie korreliert insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern stark mit der gesamtwirtschaftlichen und demografischen Entwicklung. Der weltweite Trend zu dezentralen Kraftwerken und gasbasierten Anwendungen ist ungebrochen. Vor allem die zunehmend bessere Flüssiggas-Infrastruktur unterstützt diese Entwicklung. Für 2016 rechnen wir mit einer leicht erhöhten Nachfrage gegenüber dem Vorjahr, jedoch insgesamt auf einem niedrigen Niveau.

Im Geschäftsjahr 2016 wird sowohl in der Prozessindustrie als auch in der Öl- und Gasindustrie mit einem anhaltend schwierigen Marktumfeld und damit einhergehend einem hohen Preis- und Wettbewerbsdruck gerechnet. Grund dafür ist die Erwartung eines weiterhin niedrigen Ölpreises sowie eines ungünstigen wirtschaftlichen und politischen Umfelds. Infolgedessen erwarten wir, dass sich der Markt für Turbomaschinen auch 2016 auf dem niedrigen Niveau des Vorjahres einpendeln wird.

Eine substantielle Verbesserung auf dem Markt für Offshore-Windkraftanlagen in Deutschland ist auch für 2016 noch nicht zu erwarten.

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

Für das Jahr 2016 geht das Management der MAN Gruppe davon aus, dass die Weltwirtschaft trotz einiger Unsicherheiten etwas stärker wachsen wird als im Berichtsjahr. Risiken für eine Fortsetzung des Weltwirtschaftswachstums bestehen aus unserer Sicht vor allem in strukturellen Defiziten und in geopolitischen Konflikten. Unter der Annahme, dass der moderate Wachstumstrend nicht durch unvorhergesehene Ereignisse beeinträchtigt wird, erwartet der Vorstand der MAN SE aus heutiger Sicht Folgendes:

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles erwarten wir für das Jahr 2016 einen Absatz auf Vorjahresniveau, der Umsatz wird den Vorjahreswert nicht ganz erreichen. Gestützt durch die eingeleiteten Maßnahmen werden das Operative Ergebnis und die Operative Rendite deutlich über dem Vorjahresniveau liegen. Beide Kennzahlen werden auch die Werte vor Sondereinflüssen des Jahres 2015 deutlich übertreffen.

Für das Geschäftsfeld Power Engineering erwarten wir im Geschäftsjahr 2016 den Auftragseingang leicht über dem Niveau des Vorjahres. Der Umsatz wird spürbar unter dem Vorjahresniveau liegen. In den weiterhin angespannten Märkten bleibt der hohe Wettbewerbsdruck auch 2016 eine Belastung. Das Operative Ergebnis und die Operative Rendite werden daher deutlich unter den Vorjahreswerten liegen.

Für die MAN Gruppe resultiert hieraus ein Umsatz leicht unter dem Vorjahresniveau. Das Operative Ergebnis und die Operative Rendite werden deutlich über dem Niveau von 2015 liegen.



### **Langfristig angelegte Wachstumsstrategie**

Die weltweite Nachfrage nach innovativen Lösungen in den Bereichen Transport und Energie wird insgesamt weiter zunehmen. Die MAN Gruppe wird daher die Strategie des profitablen Wachstums mit Fokussierung auf Transport und Energie auch in Zukunft fortführen. Der After Sales-Bereich wird in allen Geschäftsfeldern kontinuierlich ausgebaut. Technologieführerschaft bleibt für MAN ein zentraler Erfolgsfaktor. MAN entwickelt innovative Produkte und Lösungen, die am Bedarf der Kunden und Märkte ausgerichtet sind. Im Fokus stehen dabei die Anforderungen, den Kraftstoffverbrauch und den Ausstoß an Emissionen zu reduzieren sowie effizient, zuverlässig und umweltschonend Energie zu erzeugen.

### **Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung in allen Bereichen**

Zur Sicherung der Profitabilität hat MAN in allen Bereichen Maßnahmen eingeleitet oder intensiviert. Im Fokus stehen die Kostenreduktion und Effizienzsteigerung sowohl in der Produktion als auch in der Verwaltung, dem Vertrieb und der Entwicklung. Wesentliche Ergebnisbeiträge werden durch ein verändertes Design von Produkten und Komponenten sowie im Bereich der Beschaffung angestrebt. Geplante Investitionen werden kritisch überprüft. Interne Prozessabläufe werden kritisch hinterfragt und verbessert. Schwerpunkte sind auch die Erhöhung der Qualität und der Kundenzufriedenheit. Im Produktionsnetzwerk Lkw wurden im Jahr 2015 strukturelle Anpassungen in der Produktion beschlossen und mit der Umsetzung begonnen. Fast komplett umgesetzt sind mittlerweile die bereits 2014 eingeleiteten Veränderungen im Produktionsnetzwerk Bus. Das Zukunftsprogramm von MAN Truck & Bus wird 2016 wesentliche Ergebnisimpulse auslösen. Ferner wurden auch bei MAN Diesel & Turbo Untersuchungen mit dem Ziel struktureller Verbesserungen gestartet.

### **Realisierung einer Nutzfahrzeug-Holding**

Im Mai 2015 hat der Aufsichtsrat der Volkswagen AG die Realisierung einer Nutzfahrzeug-Holding, der VW Truck & Bus GmbH, genehmigt. Ziel ist es, den Verbund von MAN Truck & Bus, MAN Latin America, deren Absatz im Wesentlichen unter Volkswagen Caminhões e Ônibus erfolgt, und Scania zum Global Champion weiterzuentwickeln. Dabei arbeiten die Marken stärker zusammen, ihre Identität und die volle operative Verantwortung bleiben erhalten. Im Schnitt wird in diesem Verbund ein langfristiges zusätzliches Synergiepotenzial von mindestens 650 Mio € Operatives Ergebnis pro Jahr angestrebt. Angesichts der langen Produktlebenszyklen im Nutzfahrzeuggeschäft dauert es zehn bis 15 Jahre, bis dies voll ausgeschöpft sein wird. Auf Synergien setzen wir z. B. in den Bereichen Beschaffung und Entwicklung. Basis ist eine Plattform-Strategie für Getriebe und Achsen sowie ausgewählte Kabinenkomponenten und Fahrassistenzsysteme. Diese werden derzeit für mittlere und schwere Nutzfahrzeuge entwickelt und bilden die Grundlage für die Schaffung markenspezifischer Lösungen. Langfristig ist der gesamte Antriebsstrang als wichtigster Kostentreiber eines Lkw für die gemeinsame Entwicklung relevant.

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

Investitionen sowie Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen sind die Basis, um den langfristigen Erfolg der MAN Gruppe abzusichern. MAN wird die Investitionen 2016 gegenüber dem Berichtsjahr erhöhen. Im Bereich der Fertigung wird neben den erforderlichen Ersatzinvestitionen auch künftig gezielt modernisiert. Für neue Produkte werden Betriebsmittel und Prüfstände benötigt. In allen Bereichen wird das Service- und Vertriebsnetz weiter ausgebaut. Portfoliomaßnahmen wird das Management bei sich bietender Gelegenheit nutzen.

Forschung und Entwicklung (F&E) hat für die MAN Gruppe eine elementare Bedeutung. Technologisch führende Lösungen sind Voraussetzung dafür, dass MAN die Anforderungen der Kunden und der Gesetzgeber erfüllen kann. Die F&E-Aktivitäten sind stets darauf ausgerichtet, den Kunden Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. F&E-Schwerpunkte sind unverändert die Weiterentwicklung der Nutzfahrzeug- und Großdieselmotoren mit Blick auf Leistung, Verbrauch und Abgasnormen, die kontinuierliche Einbeziehung von Innovationen in die Lkw- und Busmodelle sowie die Entwicklung neuer Produkte. Bei der Ausweitung des Produktprogramms im Geschäftsfeld Power Engineering steht weiterhin der Einsatz von Erdgas als Treibstoff im Vordergrund. 2016 wird MAN den F&E-Aufwand gegenüber dem Berichtsjahr erhöhen.

#### Cashflow

Für das Geschäftsjahr 2016 erwartet MAN einen negativen Netto-Cashflow. Hierfür sind erhöhte Investitionen in Sachanlagen und die Entwicklung neuer Produkte sowie Mittelabflüsse im Zusammenhang mit der Restrukturierung bei MAN Truck & Bus ausschlaggebend. Dabei wird der Fokus wiederum auf dem Cash Management liegen. Im Rahmen der Working Capital-Optimierung werden Maßnahmen zur Reduzierung von Vorräten und Forderungen durch Prozessverbesserungen definiert und kontinuierlich überwacht. Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit wird durch die Gewinnabführung für das Jahr 2015 an die VW Truck & Bus GmbH in Höhe von 513 Mio € belastet sein.

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

#### 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. Für weitere Informationen siehe das Kapitel „Risiko- und Chancenbericht“.

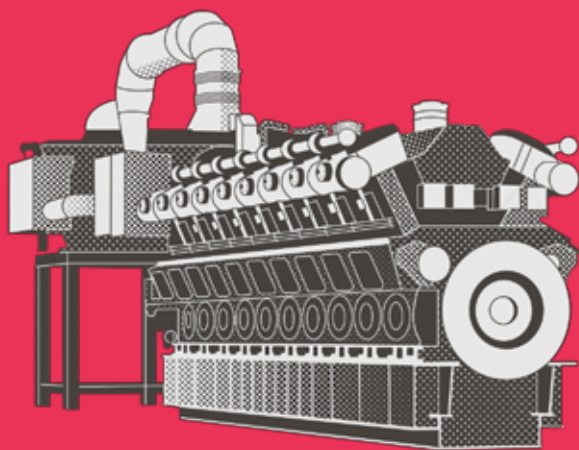
# NACHTRAGSBERICHT

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

## 3

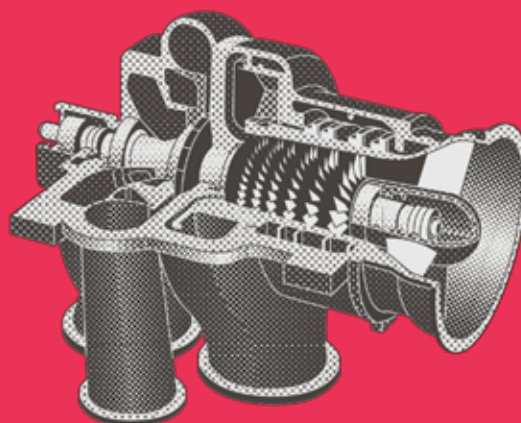
# KONZERN- ABSCHLUSS

SEITE  
99 – 178



## ZWEISTUFIG AUFGE- LADENER GASMOTOR 18V51/60G TS

Mit 20,7 Megawatt und einem mechanischen Wirkungsgrad von über 50 Prozent ist der neue Gasmotor für die Erzeugung von Energie der derzeit leistungsstärkste auf dem Markt.



## LUFTKOMPRESSOR AR-MAX1

Der neue Axialkompressor verbindet erstmalig die Vorzüge von Industrieverdichtern, wie robustes Design und hoher Wirkungsgrad, mit dem Vorteil von Gasturbinenverdichtern und Flugzeugtriebwerken – ihrer hohen Leistungsdichte.

**KONZERNABSCHLUSS**

101	<b>MAN Konzern Gewinn- und Verlustrechnung</b>		
102	<b>MAN Konzern Überleitung zum Gesamtergebnis der Periode</b>		
103	<b>MAN Konzern Bilanz</b>		
105	<b>MAN Konzern Kapitalflussrechnung</b>		
106	<b>MAN Konzern Entwicklung des Eigenkapitals</b>		
107	<b>MAN Konzernanhang</b>	144	<b>Sonstige Angaben</b>
107	<b>Grundlagen des Konzernabschlusses</b>	144	30 Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren
107	1 Allgemeine Grundlagen	145	31 Eventualverbindlichkeiten und Haftungsverhältnisse
107	2 Konsolidierung und Bewertung von Beteiligungen	145	32 Sonstige finanzielle Verpflichtungen
110	3 Änderungen von Rechnungslegungsvorschriften	146	33 Kapitalflussrechnung
112	4 Bilanzierungsgrundsätze	146	34 Zusätzliche Informationen über Finanzinstrumente
121	5 Akquisitionen, Desinvestitionen und aufgegebenen Geschäftsbereiche	153	35 Derivative Finanzinstrumente und Sicherungsstrategien
122	<b>Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung</b>	159	36 Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen
122	6 Umsatzerlöse	160	37 Vergütung des Vorstands
122	7 Sonstige betriebliche Erträge	162	38 Vergütung des Aufsichtsrats
123	8 Sonstige betriebliche Aufwendungen	163	39 Corporate Governance Kodex
123	9 Finanzierungsaufwendungen	163	40 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag
123	10 Übriges Finanzergebnis	163	41 Segmentberichterstattung
124	11 Ertragsteuern		
125	12 Ergebnis je Aktie	168	<b>Anteilsbesitz zum 31.12.2015</b>
125	13 Sonstige Angaben zur Gewinn- und Verlustrechnung	173	<b>Organe</b>
126	14 Gesamtvergütung für die Tätigkeit des Abschlussprüfers		
127	<b>Erläuterungen zur Bilanz</b>		
127	15 Immaterielle Vermögenswerte		
129	16 Sachanlagen		
130	17 Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen		
131	18 Sonstige Beteiligungen		
131	19 Vermietete Erzeugnisse		
132	20 Vorräte		
132	21 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		
133	22 Sonstige finanzielle Vermögenswerte		
133	23 Sonstige Forderungen		
133	24 Eigenkapital		
137	25 Finanzverbindlichkeiten		
138	26 Pensionen und ähnliche Verpflichtungen		
143	27 Sonstige Rückstellungen		
143	28 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten		
144	29 Sonstige Verbindlichkeiten		

# MAN KONZERN GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

Mio €	Anhang	2015	2014
Umsatzerlöse	[6]	13 702	14 286
Umsatzkosten		- 11 107	- 11 695
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		<b>2 594</b>	<b>2 591</b>
Sonstige betriebliche Erträge	[7]	513	556
Vertriebskosten		- 1 562	- 1 568
Allgemeine Verwaltungskosten		- 762	- 753
Sonstige betriebliche Aufwendungen	[8]	- 692	- 441
<b>Operatives Ergebnis</b>		<b>92</b>	<b>384</b>
Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	[17]	11	16
Finanzierungsaufwendungen	[9]	- 189	- 200
Übriges Finanzergebnis	[10]	182	42
<b>Finanzergebnis</b>		<b>3</b>	<b>- 142</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>95</b>	<b>242</b>
Ertragsteuern	[11]	64	- 100
tatsächlich		63	- 73
latent		1	- 27
Ergebnis aufgegebenen Geschäftsbereiche	[5]	- 10	124
<b>Ergebnis nach Steuern</b>		<b>150</b>	<b>267</b>
davon Minderheitsanteile		10	13
<b>davon Aktionäre der MAN SE</b>		<b>140</b>	<b>254</b>
<b>Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche in € (verwässert/unverwässert)</b>	[12]	<b>1,02</b>	<b>0,88</b>
<b>Ergebnis je Aktie der fortgeführten und nicht fortgeführten Bereiche in € (verwässert/unverwässert)</b>	[12]	<b>0,95</b>	<b>1,73</b>



# MAN KONZERN ÜBERLEITUNG ZUM GESAMTERGEBNIS DER PERIODE

Mio €	Anhang	2015	2014
<b>Ergebnis nach Steuern</b>		<b>150</b>	<b>267</b>
<b>Posten, die nicht in den Gewinn und Verlust umgegliedert werden</b>			
Neubewertungen aus Pensionsplänen	[26]	71	- 238
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	[17]	- 3	- 3
Abgrenzung latenter Steuern		- 22	72
<b>Posten, die zukünftig in den Gewinn und Verlust umgegliedert werden</b>			
Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung		- 231	94
Bewertung von Wertpapieren und Finanzbeteiligungen		637	585
Veränderung der Marktwerte von derivativen Finanzinstrumenten	[34/35]	3	- 16
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen		3	2
Abgrenzung latenter Steuern		- 9	- 8
<b>Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste</b>		<b>450</b>	<b>489</b>
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>599</b>	<b>757</b>
davon Minderheitsanteile		11	11
<b>davon Aktionäre der MAN SE</b>		<b>588</b>	<b>745</b>

Siehe auch die weiteren Erläuterungen zum Eigenkapital, Anmerkung (24).

# MAN KONZERN BILANZ

## Aktiva

Mio €	Anhang	31.12.2015	31.12.2014
Immaterielle Vermögenswerte	[15]	1 909	2 020
Sachanlagen	[16]	2 286	2 217
Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	[17]	449	471
Sonstige Beteiligungen	[18]	2 758	2 113
Vermietete Erzeugnisse	[19]	2 949	2 677
Ertragsteuerforderungen		3	5
Aktive latente Steuern	[11]	389	392
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	[22]	346	482
Sonstige langfristige Forderungen	[23]	114	156
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>11 203</b>	<b>10 534</b>
Vorräte	[20]	3 058	3 095
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	[21]	1 924	2 234
Kurzfristige Forderungen aus laufenden Steuern		135	119
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	[22]	402	296
Sonstige kurzfristige Forderungen	[23]	609	735
Flüssige Mittel		779	525
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>6 907</b>	<b>7 004</b>
		<b>18 110</b>	<b>17 538</b>

## Passiva

Mio €	Anhang	31.12.2015	31.12.2014
Gezeichnetes Kapital		376	376
Kapitalrücklage		795	795
Gewinnrücklagen		3 705	4 081
Eigenkapital aus nicht realisierten Gewinnen/Verlusten		600	152
<b>Eigenkapital der Aktionäre der MAN SE</b>		<b>5 476</b>	<b>5 404</b>
Minderheitsanteile		89	81
<b>Eigenkapital</b>	[24]	<b>5 565</b>	<b>5 485</b>
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	[25]	1 235	1 500
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	[26]	496	603
Passive latente Steuern	[11]	181	136
Ertragsteuerrückstellungen langfristig		109	101
Sonstige langfristige Rückstellungen	[27]	638	659
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	[28]	1 431	1 204
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	[29]	991	956
<b>Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen</b>		<b>5 082</b>	<b>5 158</b>
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	[25]	1 280	985
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1 683	1 662
Erhaltene Anzahlungen		789	819
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus laufenden Steuern		15	35
Ertragsteuerrückstellungen kurzfristig		27	29
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	[27]	1 174	1 086
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	[28]	1 241	1 169
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	[29]	1 255	1 107
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen</b>		<b>7 464</b>	<b>6 894</b>
		<b>18 110</b>	<b>17 538</b>

# MAN KONZERN KAPITALFLUSSRECHNUNG

Mio €	2015	2014
<b>Flüssige Mittel zu Beginn des Geschäftsjahres</b>	<b>525</b>	<b>1 208</b>
Ergebnis vor Steuern	95	242
Ertragsteuerzahlungen/-erstattungen	34	- 800
Abschreibungen und Wertminderungen auf Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und als Finanzinvestition gehaltene Immobilien <sup>1</sup>	370	380
Abschreibungen und Wertminderungen auf aktivierte Entwicklungskosten <sup>1</sup>	125	101
Abschreibungen auf Vermietete Erzeugnisse <sup>1</sup>	550	423
Veränderung der Pensionen und der ähnlichen Verpflichtungen	- 35	- 84
Ergebnis aus dem Abgang von Anlagegegenständen und Beteiligungen	- 6	- 19
Ergebnis aus der At-Equity-Bewertung	- 2	- 8
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	37	- 16
Veränderung der Vorräte	- 62	- 15
Veränderung der Forderungen	225	- 57
Veränderung der Verbindlichkeiten und der Erhaltenen Anzahlungen (ohne Finanzverbindlichkeiten)	491	- 104
Veränderung der Sonstigen Rückstellungen	164	- 137
Veränderung der Vermieteten Erzeugnisse	- 826	- 602
<b>Cashflow aus der Geschäftstätigkeit</b>	<b>1 162</b>	<b>- 695</b>
Investitionen in Sachanlagen, in als Finanzinvestition gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte (ohne aktivierte Entwicklungskosten)	- 442	- 394
Zugänge aktivierter Entwicklungskosten	- 246	- 211
Erwerb von sonstigen Beteiligungen	- 20	- 5
Veräußerung von sonstigen Beteiligungen	25	-
Veräußerung von Tochterunternehmen abzüglich Flüssiger Mittel	-	417
Erlöse aus Anlagenabgängen (außer Vermietete Erzeugnisse)	17	38
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren und Darlehen	175	576
<b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>- 492</b>	<b>422</b>
Dividendenzahlungen	- 3	- 24
Gewinnabführung/Verlustübernahme	- 486	724
Tilgung von Anleihen	- 620	- 860
Veränderung von übrigen Finanzverbindlichkeiten	717	- 251
<b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>- 392</b>	<b>- 411</b>
Wechselkursbedingte Veränderung der Flüssigen Mittel	- 25	2
<b>Veränderung der Flüssigen Mittel</b>	<b>253</b>	<b>- 682</b>
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>779</b>	<b>525</b>
<b>Zusammensetzung der Nettoliquidität/-verschuldung am Ende des Geschäftsjahres</b>		
Flüssige Mittel	779	525
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	426	600
<b>Bruttoliquidität</b>	<b>1 204</b>	<b>1 125</b>
Kreditstand	- 2 515	- 2 485
<b>Nettoverschuldung</b>	<b>- 1 311</b>	<b>- 1 360</b>

<sup>1</sup> Saldiert mit Zuschreibungen.

# MAN KONZERN

## ENTWICKLUNG DES EIGENKAPITALS

Mio €	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Gewinnrücklagen	Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	Anteil der MAN-Aktionäre	Minderheitsanteile	Gesamt
<b>Stand am 31. Dezember 2013</b>	<b>376</b>	<b>795</b>	<b>4 329</b>	<b>- 350</b>	<b>5 150</b>	<b>77</b>	<b>5 227</b>
Ergebnis nach Steuern	-	-	254	-	254	13	267
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	-	-	-	492	492	-2	489
Gesamtergebnis	-	-	254	492	745	11	757
Dividendenzahlungen	-	-	- 21	-	- 21	-4	- 24
Gewinnabführung an die VW Truck & Bus GmbH	-	-	- 486	-	- 486	-	- 486
Übrige Veränderungen	-	-	5	11	16	-5	11
<b>Stand am 31. Dezember 2014</b>	<b>376</b>	<b>795</b>	<b>4 081</b>	<b>152</b>	<b>5 404</b>	<b>81</b>	<b>5 485</b>
Ergebnis nach Steuern	-	-	140	-	140	10	150
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	-	-	-	448	448	2	450
Gesamtergebnis	-	-	140	448	588	11	599
Dividendenzahlungen	-	-	-	-	-	-3	- 3
Gewinnabführung an die VW Truck & Bus GmbH	-	-	- 513	-	- 513	-	- 513
Übrige Veränderungen	-	-	- 2	-	- 2	- 1	- 3
<b>Stand am 31. Dezember 2015</b>	<b>376</b>	<b>795</b>	<b>3 705</b>	<b>600</b>	<b>5 476</b>	<b>89</b>	<b>5 565</b>

Siehe auch die weiteren Erläuterungen zum Eigenkapital, Anmerkung (24).

# 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, Deutschland, und ist beim Amtsgericht München unter der Registernummer HRB 179426 eingetragen. 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 13,7 Mrd € (Vorjahr 14,3 Mrd €) und einer Belegschaft von weltweit rund 55 000 Mitarbeitern (Vorjahr rund 55 900 Mitarbeiter), davon rund 3 200 Auszubildende (Vorjahr rund 3 300 Auszubildende). Darüber hinaus beschäftigte die MAN Gruppe am Jahresende 802 Leiharbeitnehmer (Vorjahr 879 Leiharbeitnehmer).

Der vorliegende Konzernabschluss der MAN SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2015 wurde unter Anwendung von § 315a 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. Der Konzernabschluss der MAN SE wurde am 15. Februar 2016 aufgestellt und durch Beschluss des Vorstands zur Vorlage an den Aufsichtsrat freigegeben.

Die MAN SE ist eine Tochtergesellschaft der Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig (VW Truck & Bus GmbH), ehemals Truck & Bus GmbH, Wolfsburg, eine 100 %-ige unmittelbare Tochtergesellschaft der Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg (Volkswagen AG). Die VW Truck & Bus GmbH ist mit 74,35 % am Kapital der MAN SE beteiligt. Die MAN SE wird in den Konzernabschluss der Volkswagen AG einbezogen, der im Bundesanzeiger offengelegt wird.

Der Konzernabschluss ist in der Berichtswährung Euro aufgestellt. Alle Beträge werden in Millionen Euro (Mio €) angegeben, soweit nichts anderes vermerkt ist. Alle Beträge sind jeweils für sich kaufmännisch gerundet. Das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.

### 2 Konsolidierung und Bewertung von Beteiligungen

#### a) Beteiligungen

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

Alle wesentlichen in- und ausländischen Tochterunternehmen, die die MAN SE unmittelbar oder mittelbar beherrscht, werden in den Konzernabschluss einbezogen. Beherrschung liegt vor, wenn die MAN SE unmittelbar oder mittelbar die Verfügungsgewalt aufgrund von Stimmrechten oder anderen Rechten über das potenzielle Tochterunternehmen besitzt, an positiven oder negativen variablen Rückflüssen aus dem potenziellen Tochterunternehmen partizipiert und diese Rückflüsse beeinflussen kann. Tochtergesellschaften mit ruhender oder nur geringer Geschäftstätigkeit, die für die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie der Cashflows der MAN Gruppe sowohl einzeln als auch gesamt von untergeordneter Bedeutung sind, werden nicht konsolidiert. Sie werden mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten unter Berücksichtigung gegebenenfalls vorzunehmender Wertminderungen im Konzernabschluss bilanziert.

Gemeinschaftsunternehmen sind Beteiligungen, bei denen MAN SE zusammen mit einem oder mehreren Partnern gemeinschaftliche Führung ausübt und Rechte am Nettovermögen hat. 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. Wesentliche assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen werden nach der Equity-Methode bewertet. Assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen von untergeordneter Bedeutung werden grundsätzlich mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten unter Berücksichtigung gegebenenfalls vorzunehmender Wertminderungen angesetzt.

Finanzbeteiligung sind alle übrigen Beteiligungen.



## b) Konsolidierungskreis

### Einbezogene Gesellschaften

In den Konzernabschluss werden neben der MAN SE alle wesentlichen Tochterunternehmen im Wege der Konsolidierung einbezogen. Tochterunternehmen, die im Laufe des Geschäftsjahres erworben wurden, sind ab dem Zeitpunkt einbezogen, zu dem die Beherrschung besteht. Gesellschaften, die im Laufe des Geschäftsjahres veräußert wurden, sind ab dem Zeitpunkt nicht mehr einbezogen, zu dem die Beherrschung nicht mehr gegeben ist.

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.

### Anzahl der einbezogenen Gesellschaften

	Inland	Ausland	Gesamt
<b>Einbezogen zum 31. Dezember 2014</b>	<b>21</b>	<b>82</b>	<b>103</b>
Erstmals einbezogen im Geschäftsjahr 2015	-	3	3
Ausgeschieden im Geschäftsjahr 2015	2	2	4
<b>Einbezogen zum 31. Dezember 2015</b>	<b>19</b>	<b>83</b>	<b>102</b>

Die Änderungen im Konsolidierungskreis der MAN Gruppe ergaben sich im Geschäftsjahr 2015 insbesondere aus Erstkonsolidierungen von bestehenden Gesellschaften, die nun ihr operatives Geschäft aufgenommen haben. Bei den ausgeschiedenen Gesellschaften handelt es sich im Wesentlichen um konzerninterne Verschmelzungen.

Die Aufstellung über den Anteilsbesitz des MAN Konzerns im Sinne von § 313 Abs. 2 HGB ist auf den [Seiten 168 ff.](#) aufgeführt.

Die folgenden vollkonsolidierten inländischen Gesellschaften haben von der Möglichkeit der Befreiung gemäß § 264 Abs. 3 HGB bzw. § 264b HGB Gebrauch gemacht:

- MAN HR Services GmbH, München
- GETAS Verwaltung GmbH & Co. Objekt Offenbach KG, Pullach i. Isartal
- GETAS Verwaltung GmbH & Co. Objekt Verwaltung Nürnberg KG, Pullach i. Isartal
- GETAS Verwaltung GmbH & Co. Objekt Ausbildungszentrum KG, Pullach i. Isartal

- GETAS Verwaltung GmbH & Co. Objekt Heinrich-von-Buz-Straße KG, Pullach i. Isartal
- GETAS Verwaltung GmbH & Co. Objekt Augsburg KG, Pullach i. Isartal
- MAN Grundstücksgesellschaft mbH & Co. Epsilon KG, München
- MAN Truck & Bus AG, München
- MAN Truck & Bus Deutschland GmbH, München
- MAN Grundstücksgesellschaft mbH & Co. Beta KG, München
- MAN Grundstücksgesellschaft mbH & Co. Alpha KG, München
- M A N Verwaltungs-Gesellschaft mbH, München
- MAN Service und Support GmbH, München
- KOSIGA GmbH & Co. KG, Pullach i. Isartal
- MAN GHH Immobilien GmbH, Oberhausen
- MAN Diesel & Turbo SE, Augsburg.

### 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. Ein Unterschiedsbetrag, der sich beim Erwerb weiterer Anteile an einem bereits konsolidierten Tochterunternehmen ergibt, wird direkt mit dem Eigenkapital verrechnet. Soweit nicht anders angegeben, wird der Eigenkapitalanteil direkter Minderheiten (nicht beherrschende Anteile) im Erwerbszeitpunkt mit dem auf sie entfallenden Anteil am Zeitwert der Vermögenswerte (ohne Goodwill) und Schulden bestimmt. Bedingte Gegenleistungen werden im Erwerbszeitpunkt mit ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Spätere Wertänderungen bedingter Gegenleistungen führen grundsätzlich nicht zu einer Anpassung der Bewertung im Erwerbszeitpunkt. Mit der Akquisition

verbundene Kosten (Anschaffungsnebenkosten), die nicht der Beschaffung von Eigenkapital dienen, werden nicht dem Kaufpreis hinzugerechnet, sondern sofort als Aufwand erfasst.

### 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. Sofern es Anhaltspunkte für eine Wertminderung einer nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligung gibt, 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, werden zu Anschaffungskosten bewertet. Sofern es Anhaltspunkte für eine Wertminderung einer zu Anschaffungskosten bilanzierten Finanzbeteiligung gibt, 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 Mittelkurs am Bilanzstichtag 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 Geschäftsvorfalles 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 mit gewichteten Durchschnittskursen umgerechnet werden. Das Eigenkapital wird mit Ausnahme der direkt im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen mit historischen Kursen umgerechnet. Die sich hieraus ergebenden Währungsumrechnungsdifferenzen werden bis zum Abgang der Tochtergesellschaft ergebnisneutral behandelt und als gesonderte Position im Eigenkapital ausgewiesen.

**Die Wechselkurse der wichtigsten Währungen betragen je €**

	Mittelkurs am 31.12.		Durchschnittskurs	
	2015	2014	2015	2014
US-Dollar	1,08870	1,21410	1,10963	1,32884
Pfund Sterling	0,73395	0,77890	0,72600	0,80643
Dänische Krone	7,46260	7,44530	7,45864	7,45492
Schweizer Franken	1,08350	1,20240	1,06763	1,21463
Schwedische Krone	9,18950	9,39300	9,35448	9,09689
Polnischer Zloty	4,26390	4,27320	4,18278	4,18447
Russischer Rubel	80,67360	72,33700	68,00684	51,01125
Brasilianischer Real	4,31170	3,22070	3,69160	3,12277
Chinesischer Yuán Renminbi	7,06080	7,53580	6,97300	8,18825
Indische Rupie	72,02150	76,71900	71,17522	81,06888
Japanischer Yen	131,07000	145,23000	134,28651	140,37722
Südafrikanischer Rand	16,95300	14,03530	14,15280	14,40652

**3 Änderungen von Rechnungslegungs-  
vorschriften****a) Erstmals angewandte Vorschriften**

MAN hat alle von der EU übernommenen und ab dem 1. Januar 2015 verpflichtend anzuwendenden Rechnungslegungsnormen umgesetzt.

Seit dem 1. Januar 2015 sind im Rahmen der Verbesserung der International Reporting Standards 2013 (Annual Improvement Project 2013) diverse Regelungen in Kraft getreten. Diese beinhalten Änderungen an IFRS 1, IFRS 3, IFRS 13, IAS 40 und haben auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der MAN Gruppe keine wesentlichen Auswirkungen.

Ferner ist seit dem 1. Januar 2015 IFRIC 21 anzuwenden. IFRIC 21 regelt die Bilanzierung öffentlicher Abgaben, die nicht unter IAS 12 „Ertragssteuern“ fallen. Insbesondere wird klargestellt, unter welchen Umständen eine Schuld zur Zahlung einer Abgabe im Abschluss zu erfassen ist. Aus dieser Interpretation ergeben sich ebenfalls keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der MAN Gruppe.

## b) Nicht angewendete neue beziehungsweise geänderte IFRS

MAN hat im Konzernabschluss 2015 die nachstehenden Rechnungslegungsnormen, die vom IASB bereits verabschiedet worden sind, die aber für das Geschäftsjahr noch nicht verpflichtend anzuwenden waren, nicht berücksichtigt.

Standard/ Interpretation		Veröffentlicht durch das IASB	Anwendungs-pflicht <sup>1</sup>	Übernahme durch EU	Voraussichtliche Auswirkungen
IFRS 9	Finanzinstrumente	24.07.2014	01.01.2018	Nein	Veränderte Erfassung von Fair-Value-Änderungen bisher als zur Veräußerung verfügbar eingestuft Finanzinstrumente, tendenziell Erhöhung der Risikoversorge durch Expected Loss Modell im Vergleich zum bisher angewendeten Incurred Loss Modell, Erweiterung der Designationsmöglichkeiten bezüglich des Hedge Accounting, vereinfachte Effektivitätsüberprüfungen, Ausweitung der Anhangangaben
IFRS 10 und IAS 28	Konzernabschlüsse und Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen: Veräußerung von Vermögenswerten eines Investors an bzw. Einbringung in sein assoziiertes Unternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen	11.09.2014	verschoben <sup>2</sup>	–	Keine
IFRS 10, IFRS 12 und IAS 28	Konzernabschlüsse und Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen: Ausnahmen von der Konsolidierung für Investmentgesellschaften	18.12.2014	01.01.2016	Nein	Keine
IFRS 11	Gemeinsame Vereinbarungen: Erwerb von Anteilen an einer gemeinschaftlichen Tätigkeit	06.05.2014	01.01.2016	Ja	Keine
IFRS 14	Regulatorische Abgrenzungsposten	30.01.2014	keine <sup>6</sup>	Nein <sup>6</sup>	Keine
IFRS 15	Umsatzerlöse aus Kundenverträgen	28.05.2014	01.01.2018 <sup>3</sup>	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen bei der Umsatzrealisierung, Ausweitung der Anhangangaben
IFRS 16	Leasing	13.01.2016	01.01.2019	Nein	Beim Leasingnehmer keine Klassifizierung in Finance- und Operating-Leasingverhältnisse, sondern grundsätzliche Erfassung aller Leasingverhältnisse in Form eines Nutzungsrechts und einer Leasingverbindlichkeit in seiner Bilanz. Keine wesentlichen Änderungen in der Leasinggeberbilanzierung im Vergleich zu IAS 17. Ausweitung der Anhangangaben
IAS 1	Darstellung des Abschlusses	18.12.2014	01.01.2016	Ja	Keine wesentlichen Auswirkungen
IAS 7	Kapitalflussrechnungen: Anhangangaben	29.01.2016	01.01.2017	Nein	Erstellung einer Überleitungsrechnung für Verbindlichkeiten aus Finanzierungsaktivitäten, Angabe von Informationen zu Liquiditätsbeschränkungen
IAS 12	Ertragsteuern: Aktivierung latenter Steuern für unrealisierte Verluste	19.01.2016	01.01.2017	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen
IAS 16 und IAS 38	Klarstellung akzeptabler Abschreibungsmethoden	12.05.2014	01.01.2016	Ja	Keine wesentlichen Auswirkungen
IAS 16 und IAS 41	Landwirtschaft: Produzierende Pflanzen	30.06.2014	01.01.2016	Ja	Keine
IAS 19	Leistungen an Arbeitnehmer: Leistungsorientierte Pläne – Beitragszahlungen von Arbeitnehmern	21.11.2013	01.01.2016	Ja	Keine wesentlichen Auswirkungen
IAS 27	Einzelabschlüsse: Equity-Methode	12.08.2014	01.01.2016	Ja	Keine
	Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2012 <sup>4</sup>	12.12.2013	01.01.2016	Ja	Keine wesentlichen Auswirkungen
	Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2014 <sup>5</sup>	25.09.2014	01.01.2016	Ja	Keine wesentlichen Auswirkungen

<sup>1</sup> Pflicht zur erstmaligen Anwendung aus Sicht der MAN Gruppe.

<sup>2</sup> Das IASB hat am 15.12.2015 beschlossen, den Erstanwendungszeitpunkt auf unbestimmte Zeit zu verschieben.

<sup>3</sup> Verschieben auf den 01.01.2018 (IASB-Beschluss vom 11.09.2015).

<sup>4</sup> Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 2, IFRS 3, IFRS 8, IFRS 13, IAS 16/38, IAS 24).

<sup>5</sup> Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 5, IFRS 7, IAS 19, IAS 34).

<sup>6</sup> Die EU-Kommission hat am 30.10.2015 beschlossen, IFRS 14 nicht in das EU-Recht zu übernehmen. Daraus folgt, dass für die MAN Gruppe keine Anwendungspflicht besteht.

## 4 Bilanzierungsgrundsätze

Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfolgt mit Ausnahme bestimmter Posten, wie z. B. Finanzinstrumenten, die zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, sowie Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen, auf Basis der Anschaffungs- und Herstellungskosten. Der Konzernabschluss basiert auf den nach MAN-konzern-einheitlichen 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 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.

Umsatzerlöse aus Dienstleistungen werden erfasst, wenn die Dienstleistungen erbracht werden. Bei langfristigen Dienstleistungsverträgen werden die Umsatzerlöse linear über die Vertragslaufzeit erfasst oder, sofern die Leistungserbringung nicht linear erfolgt, entsprechend dem Leistungsfortschritt. Bei kundenspezifischen Fertigungsaufträgen werden Umsätze nach dem Leistungsfortschritt („percentage of completion method“) erfasst. Zur Bestimmung des Leistungsfortschritts wird auf Anmerkung (4 i) verwiesen, zu Erläuterungen bezüglich der kundenspezifischen Fertigungsaufträge wird auf Anmerkung (21) verwiesen.

Erlöse aus Verkäufen, bei denen ein Konzernunternehmen eine Rückkaufverpflichtung zu einem vorab festgelegten Wert eingeht, werden nicht sofort in voller Höhe als Umsatz realisiert. Stattdessen wird der Unterschiedsbetrag zwischen Verkaufspreis und Barwert des Rückkaufpreises linear verteilt über den Zeitraum bis zur Rückgabe im Umsatz ausgewiesen, und die Transaktion wird 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 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. Ein qualifizierter Vermögenswert liegt vor, wenn ein Zeitraum von mindestens einem Jahr zur Versetzung in den beabsichtigten gebrauchsbereiten Zustand erforderlich ist.

Zuwendungen der öffentlichen Hand für entstandene Aufwendungen werden in der Periode erfolgswirksam im Sonstigen betrieblichen Ertrag bzw. in den Posten erfasst, in denen auch die zu kompensierenden Aufwendungen anfallen.

### c) Immaterielle Vermögenswerte

Einzel 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 Wertminderungstest 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 einen Zeitraum zwischen fünf und zehn Jahren. 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. Investitionszuschüsse werden grundsätzlich von den Anschaffungs- oder Herstellungskosten abgesetzt. 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. Die Nutzungsdauern der Sachanlagen werden zu jedem Bilanzstichtag überprüft und gegebenenfalls angepasst. Den Abschreibungen liegen hauptsächlich folgende 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 Finanzinvestition gehaltene Immobilien

Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien umfassen Grundstücke und Gebäude, die zur Erzielung von Miet-

einnahmen 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 Finanzinvestition gehaltenen Immobilien liegen im Wesentlichen zwischen 5 und 25 Jahren. Der beizulegende Zeitwert dieser Immobilien wird im Anhang angegeben, siehe Anmerkung (16). Grundlage für die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts sind interne Berechnungen oder durch Dritte (Sachverständige) erstellte Gutachten (auf Basis anerkannter Bewertungsmethoden). Diese können unter Anpassung der sich verändernden Variablen in Folgejahren wieder verwendet werden. In diesem Verfahren wird der Ertragswert auf Basis des Mietertrags unter Berücksichtigung weiterer Faktoren wie Bodenwert, Restnutzungsdauer, Verwaltungs- und Instandhaltungskosten und eines gewerbeimmobilienspezifischen Vervielfältigers ermittelt. Aus Wesentlichkeitsgesichtspunkten werden die Angaben zu den als Finanzinvestition 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 zum Barwert der Leasingraten 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.

Verkäufe von Erzeugnissen, die mit einer Rückkaufverpflichtung verkauft sind, werden in der MAN Gruppe als „operating lease“ bilanziert, soweit MAN die mit den Erzeugnissen verbundenen Chancen und Risiken zurück-



behält. Das Leasingobjekt wird zu Herstellungskosten bewertet und entsprechend der Laufzeit des Leasingvertrags bzw. bis zur Rücknahme linear auf die Restwerte abgeschrieben. Es wird unter den „Vermieteten Erzeugnissen“ ausgewiesen. Wertminderungen, die aufgrund des Impairment-Tests nach IAS 36 zu ermitteln sind, werden durch außerplanmäßige Abschreibungen und Anpassung der Abschreibungsraten berücksichtigt. In Abhängigkeit von den lokalen Besonderheiten und Erfahrungswerten aus der Gebrauchtwagenvermarktung gehen fortlaufend aktualisierte interne und externe Informationen über Restwertentwicklungen in die Restwertprognosen ein.

#### g) Wertminderungen

Wenn Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass die Buchwerte von Immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen, nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen, zu Anschaffungskosten bilanzierten Sonstigen Beteiligungen oder von Vermieteten Erzeugnissen wertgemindert sein könnten, wird ein Wertminderungstest durchgeführt. Für Immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmten Nutzungsdauern, noch nicht betriebsbereite Immaterielle Vermögenswerte 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 Diskontierungszinssatz 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, die Mittelzuflüsse erzeugt (zahlungsmittelgenerierende Einheit), bestimmt, welcher der betreffende Vermögenswert zugeordnet werden kann. Der Goodwill wird zu Zwecken des Wertminderungstests jeweils der kleinsten goodwilltragenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit zugeordnet. Ist der erzielbare Betrag eines Vermögenswerts niedriger als der Buchwert, erfolgt eine sofortige ergebniswirksame Wertminderung des Vermögenswerts.

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. Wertaufholungen auf Beteiligungen werden im Finanzergebnis 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, Kosten der allgemeinen Verwaltung und Fremdkapitalzinsen 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 Auftragserteile 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 Auftragserteile nach Abzug erhaltener Anzahlungen in den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erfasst.

Erwartete Verluste aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen werden sofort in voller Höhe als Aufwand berücksich-

sichtigt, indem aktivierte Vermögenswerte wertberichtigt und darüber hinaus auch Rückstellungen gebildet werden.

#### j) Originäre Finanzinstrumente

Finanzinstrumente sind Verträge, die bei einem Unternehmen zu einem finanziellen Vermögenswert und bei einem anderen zu einer finanziellen Verbindlichkeit oder einem Eigenkapitalinstrument führen. Zu den originären Finanzinstrumenten gehören insbesondere Forderungen an Kunden, Ausleihungen, Finanzbeteiligungen, Wertpapiere und Flüssige Mittel sowie Finanzverbindlichkeiten, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Verbindlichkeiten aus Rückkaufverpflichtungen. Die Flüssigen Mittel enthalten die Guthaben bei Kreditinstituten sowie äußerst liquide Finanzinvestitionen mit temporärem Charakter, die nur unwesentlichen Wertschwankungsrisiken unterliegen. Die Bilanzierung von originären Finanzinstrumenten erfolgt bei marktüblichem Kauf oder Verkauf zum Erfüllungstag, das heißt zu dem Tag, an dem der Vermögenswert geliefert wird.

IAS 39 unterteilt finanzielle Vermögenswerte in folgende Kategorien:

- Kredite und Forderungen,
- zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte,
- erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte sowie
- bis zur Endfälligkeit zu haltende finanzielle Vermögenswerte.

Finanzielle Verbindlichkeiten werden in nachstehende Kategorien eingeordnet:

- zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten und
- erfolgswirksam zum Fair Value bewertete finanzielle Verbindlichkeiten.

In der MAN Gruppe wird von der Kategorie „bis zur Endfälligkeit zu haltende finanzielle Vermögenswerte“ grundsätzlich kein Gebrauch gemacht. Gleiches gilt für die Fair Value-Option.

Tochterunternehmen bzw. assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen, die aus Wesentlichkeitsgründen nicht konsolidiert werden, fallen nicht in den Anwendungsbereich des IAS 39. Ab dem Geschäftsjahr 2015 werden daher die zugehörigen Werte aus den Angaben gemäß IFRS 7 herausgenommen. Des Weiteren wurden die Tabellen nach IFRS 7 um eine gesonderte

Klasse für derivative Finanzinstrumente mit Sicherungsbeziehungen erweitert. Die entsprechenden Tabellen und Werte des Vorjahres wurden angepasst.

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 hingegabenen 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.

Als fortgeführte Anschaffungskosten eines finanziellen Vermögenswerts oder einer finanziellen Verbindlichkeit wird der Betrag bezeichnet,

- mit dem ein finanzieller Vermögenswert oder eine finanzielle Verbindlichkeit bei der erstmaligen Erfassung bewertet wurde,
- abzüglich eventueller Tilgungen und
- etwaiger außerplanmäßiger Abschreibungen für Wertminderungen oder Uneinbringlichkeit sowie
- zu- oder abzüglich der kumulierten Verteilung einer etwaigen Differenz zwischen dem ursprünglichen Betrag und dem bei der Endfälligkeit rückzahlbaren Betrag (Agio, Disagio), die mittels der Effektivzinsmethode über die Laufzeit des finanziellen Vermögenswerts oder der finanziellen Verbindlichkeit verteilt wird.

Kredite und Forderungen, die nicht zu Handelszwecken gehalten werden und nicht mit Sicherungsinstrumenten im Zusammenhang stehen, werden grundsätzlich zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Diese Kategorie umfasst in der MAN Gruppe vor allem Forderungen an Kunden, Sonstige finanzielle Vermögenswerte und Flüssige Mittel. Unverzinsliche und niedrig verzinsliche Forderungen mit einer Restlaufzeit von mehr als zwölf Monaten werden durch Diskontierung der zukünftigen Zahlungsströme mit dem Marktzinssatz abgezinst.

Dem Ausfallrisiko von finanziellen Vermögenswerten aus der Kategorie Kredite und Forderungen wird durch die Bildung von Einzelwertberichtigungen und portfolio-basierten Wertberichtigungen Rechnung getragen.

Im Einzelnen sind signifikante individuelle Forderungen auf das Vorliegen objektiver Hinweise einer individuellen

Wertminderung zu überprüfen. Ein potenzieller Wertminderungsbedarf wird bei Vorliegen verschiedener Tatsachen wie Zahlungsverzug über einen bestimmten Zeitraum, Einleitung von Zwangsmaßnahmen, drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, Beantragung oder Eröffnung eines Insolvenzverfahrens oder Scheitern von Sanierungsmaßnahmen angenommen. Falls eine individuelle Wertminderung festgestellt wird, werden nach konzern-einheitlichen Maßstäben Einzelwertberichtigungen in Höhe des bereits eingetretenen Ausfalls gebildet.

Für die Ermittlung portfoliobasierter Wertberichtigungen werden nicht-signifikante Forderungen sowie signifikante Individualforderungen ohne Hinweise auf Wertminderungen zu homogenen Portfolios zusammengefasst. Solange noch keine gesicherte Erkenntnis vorliegt, welche Forderung ausgefallen ist, werden für die Ermittlung der Wertminderungshöhe durchschnittliche historische Ausfallwahrscheinlichkeiten des jeweiligen Portfolios herangezogen.

Wertberichtigungen auf Forderungen werden regelmäßig auf separaten Wertberichtigungskonten erfasst. Sie werden zum selben Zeitpunkt wie die entsprechende wertberichtigte Forderung ausgebucht.

Finanzinstrumente im Anwendungsbereich von IAS 39, 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. 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.

Bei Wertpapieren ist der beizulegende Zeitwert in der Regel ein Börsenkurs. Finanzbeteiligungen gelten auch als zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte. Soweit für diese Finanzbeteiligungen kein aktiver Markt existiert und sich Fair Values nicht mit vertretbarem Aufwand verlässlich ermitteln lassen, werden sie mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten bilanziert.

Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte werden außerplanmäßig abgeschrieben, wenn objektive Hinweise auf eine dauerhafte Wertminderung vorliegen. Liegt bei den Eigenkapitalinstrumenten der beizulegende Zeitwert beispielsweise dauerhaft (mehr als 10% der durchschnittlichen Marktpreise über ein Jahr) oder wesentlich (mehr als 20%) unter dem Buchwert, so wird die Wertminderung ergebniswirksam erfasst.

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

Finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten werden grundsätzlich mit dem Bruttowert ausgewiesen. Eine Saldierung wird nur dann vorgenommen, wenn die Aufrechnung der Beträge zum gegenwärtigen Zeitpunkt von der MAN Gruppe rechtlich durchsetzbar ist und die Absicht besteht, tatsächlich zu saldieren.

#### **k) Derivative Finanzinstrumente**

In der MAN Gruppe werden derivative Finanzinstrumente eingesetzt, um Währungs-, Zins- und Rohstoffpreisisiken, 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 Marktpreis. 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 die Kriterien des IAS 39 hinsichtlich der Anwendung von Hedge Accounting nicht erfüllen, sind den zu Handelszwecken gehaltenen finanziellen Vermögenswerten bzw. Verbindlichkeiten zuzuordnen und werden ergebniswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Voraussetzung für die Anwendung von Hedge Accounting ist, dass der eindeutige Sicherungszusammenhang zwischen Grundgeschäft und Sicherungsinstrument dokumentiert und deren Effektivität nachgewiesen ist. Wenn diese Kriterien erfüllt sind, designiert und dokumentiert MAN die Sicherungsbeziehung ab diesem Zeitpunkt entweder als Cashflow Hedge oder als Fair Value Hedge.

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 die Umgliederung des anteiligen Eigenkapitals in die Sonstigen betrieblichen Erträge bzw. Aufwendungen. 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 oder 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.

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.

Zur Sicherungsstrategie in der MAN Gruppe und zu den Volumina am Bilanzstichtag siehe Anmerkung (35).

### I) Ertragsteuern

Die Steuerrückstellungen enthalten laufende Verpflichtungen aus Ertragsteuern. Latente Steuern werden in gesonderten Posten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Mittels der bestmöglichen Schätzung werden für potenzielle Steuerrisiken Rückstellungen passiviert. Für bilanzierte Ertragsteuerpositionen wird der voraussichtliche Betrag der Steuernachzahlung zugrunde gelegt.

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. Für aktive latente Steuern, deren Realisierung in einem überschaubaren Zeitraum nicht zu erwarten ist, werden Wertberichtigungen vorgenommen. Der Bewertung von aktiven latenten Steuern für steuerliche Verlustvorträge werden in der Regel zukünftig zu versteuernde Einkommen im Rahmen eines Planungszeitraumes von fünf Geschäftsjahren zugrunde gelegt.

Aktive latente Steuern werden mit passiven latenten Steuern verrechnet, wenn sie denselben Steuergläubiger betreffen und sich die Laufzeiten entsprechen.

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 und ähnliche Verpflichtungen

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.

Die Pensionsrückstellungen sind um den beizulegenden Zeitwert des zur Deckung der Versorgungsverpflichtungen bestehenden Planvermögens vermindert. Zu Einzelheiten der Bewertung siehe Anmerkung (26). Soweit das Planvermögen die Verpflichtung übersteigt, wird dieser Überhang nur insoweit als 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. Die Nettozinsströme bzw. -aufwendungen ergeben sich durch Multiplikation des Nettovermögenswerts bzw. der Nettoschuld mit dem Abzinsungssatz und werden in den Finanzierungsaufwendungen berücksichtigt.

Neubewertungen des Nettovermögenswerts bzw. der Nettoschuld umfassen versicherungsmathematische Gewinne und Verluste, die aus Abweichungen zwischen den getroffenen versicherungsmathematischen Annahmen und den tatsächlich eingetretenen Entwicklungen oder Änderungen von versicherungsmathematischen Annahmen entstehen, sowie Erträge aus Planvermögen unter Ausschluss von Beiträgen, die in den Nettozinsströmen bzw. -aufwendungen enthalten sind. Die Neubewertungen werden unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst.

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 Barwert angesetzt. Der Abzinsung liegen Marktzinssätze zugrunde. 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 Sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst.

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 Verpflichtungen aus der Betriebstätigkeit 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 separat innerhalb der kurzfristigen Vermögenswerte 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 aufgegebenen Geschäftsbereiche“ ausgewiesen. Die Gewinn- und Verlustrechnung der Vorperiode wird 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.

Vor dem Hintergrund des zwischen der VW Truck & Bus GmbH und der MAN SE geschlossenen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags wird der vorliegende Konzernabschluss nach Ergebnisverwendung durch die VW Truck & Bus GmbH aufgestellt. Für weitere Informationen, siehe Anmerkungen (28) und (36).

#### 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 und einen erheblichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben. 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 Sonstige Beteiligungen 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 erhebliches Ermessen und Schätzungen durch das Management.

Die Wachstumsrate der Weltwirtschaft verringerte sich im Geschäftsjahr 2015 auf 2,5% (Vorjahr 2,7%). MAN geht in den Planungen davon aus, dass die Weltwirtschaft 2016 etwas stärker wachsen wird als im Berichtsjahr. Insgesamt geht MAN aus heutiger Sicht nicht von wesentlichen



Anpassungen der in der Konzernbilanz ausgewiesenen Buchwerte der Vermögenswerte und Schulden im folgenden Geschäftsjahr aus. Den Schätzungen und Beurteilungen des Managements lagen insbesondere Annahmen zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, der Entwicklung der relevanten Märkte sowie der rechtlichen Rahmenbedingungen zugrunde. Diese sowie weitere Annahmen werden ausführlich im Prognosebericht, der Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts ist, erläutert.

Die Schätzung der Nutzungsdauer im abnutzbaren Anlagevermögen basiert auf Erfahrungen der Vergangenheit. Kommt es im Rahmen der Überprüfung der Nutzungsdauer zu einer Änderung der Einschätzung, wird die Restnutzungsdauer angepasst und gegebenenfalls eine Wertminderung vorgenommen. Die Bewertung der Vermieteten Erzeugnisse hängt zudem vom Restwert der vermieteten Fahrzeuge nach Ablauf der Leasingzeit ab. In Abhängigkeit vom Umfang der Ausübung der Rückgaberechte sowie der Entwicklung der Wiederverwertungspreise können die tatsächlich eintretenden Belastungen von den erwarteten Risiken abweichen.

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 Auftragslöse, 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 Bestimmung der Werthaltigkeit von finanziellen Vermögenswerten verlangt Einschätzungen über Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse. Soweit möglich werden die Einschätzungen aus Erfahrungswerten der Vergangenheit abgeleitet. Auch die Ermittlung der Buchwerte von Finanzbeteiligungen, die nicht börsennotiert sind und zum beizuliegenden Zeitwert angesetzt werden, basiert auf umfangreichen Prognosen und Schätzungen.

Für weiterführende Informationen wird auf die Anmerkungen (18) und (34) verwiesen.

Die Bewertung von Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen erfolgt auf Basis von versicherungsmathematischen Verfahren. Diese Bewertungen beruhen vor allem auf Annahmen über die Abzinsungsfaktoren, 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 Besteuerungsobjekt die erwarteten tatsächlichen Ertragsteuern sowie die aktiven und passiven latenten Steuern zu ermitteln. Dieses erfordert u. a. 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. Für bilanzierte unsichere Ertragsteuerpositionen wird als beste Schätzung die voraussichtlich erwartete Steuerzahlung zugrunde gelegt.

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, Diskontierungsfaktoren sowie möglichen Verwertungserlösen. Die Bestimmung möglicher Verpflichtungen aus Projekten im Geschäftsfeld Power Engineering ist in erheblichem Maß mit Einschätzungen verbunden. Diese Einschätzungen können sich infolge neuer Informationen und mit zunehmendem Projektfortschritt ändern. Rechtsstreitigkeiten und andere rechtliche Verfahren werfen gleichzeitig komplexe rechtliche Fragestellungen auf und sind mit zahlreichen Schwierigkeiten und Unsicherheiten verbunden.

ten 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 Anmerkung (27).

## 5 Akquisitionen, Desinvestitionen und aufgegebene Geschäftsbereiche

### Akquisitionen und Desinvestitionen

Die Anteile der MAN SE an der MAN Finance International GmbH, München (MAN Finance), die im Wesentlichen Absatzfinanzierungsgeschäft für MAN Truck & Bus betreibt, wurde zum 1. Januar 2014 an die Volkswagen Financial Services AG, Braunschweig (VWFS), veräußert. Für weiterführende Informationen wird auf die Anmerkung (36) verwiesen. Die Bündelung von Infrastruktur, Ressourcen und Know-how der VWFS und der MAN Finance ermöglicht die Entwicklung ganzheitlicher Transportlösungen für die Kunden von MAN Truck & Bus auch in weiteren Märkten. MAN Finance bleibt dabei exklusiver Absatzförderer von MAN Truck & Bus.

Die im Rahmen der Transaktion übertragenen Vermögenswerte und Schulden von MAN Finance wurden bereits zum 31. Dezember 2013 als „zur Veräußerung bestimmt“ dargestellt. Der Ausweis erfolgte im Segment MAN Truck & Bus. Nach Abzug von verkaufsbezogenen Aufwendungen ergab sich aus der Transaktion im Geschäftsjahr 2014 ein Gewinn im einstelligen Millionenbereich. Der Ausweis des Transaktionsergebnisses erfolgte in den sonstigen betrieblichen Erträgen. Aufgrund des Verkaufserlöses in Höhe von 486 Mio € enthielt die Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr 2014 415 Mio € im Zusammenhang mit

dem Verkauf der MAN Finance. Die nachfolgende Tabelle informiert über die Buchwerte der Vermögenswerte und Schulden zum 31. Dezember 2013 und zum Vollzug der Transaktion:

Mio €	2013
Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Beteiligungen	49
Vermietete Erzeugnisse	273
Aktive latente Steuern	404
Vorräte	155
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	78
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	2 841
Flüssige Mittel	71
Übrige Vermögenswerte	115
<b>Vermögenswerte</b>	<b>3 986</b>
Finanzverbindlichkeiten	3 210
Passive latente Steuern	179
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	55
Übrige Schulden	81
<b>Schulden</b>	<b>3 525</b>

Darüber hinaus wurden keine weiteren Akquisitionen oder Desinvestitionen getätigt, die einzeln oder in Summe wesentlich sind.

### Aufgegebene Geschäftsbereiche

Die Geschäftsberichte der MAN SE für die Geschäftsjahre 2009 bis 2014 enthalten ausführliche Informationen im Zusammenhang mit der Veräußerung der Anteile an der Ferrostaal GmbH, Essen (Ferrostaal, ehemals Ferrostaal AG). Aufgrund der ursprünglichen ertragsteuerlichen Organschaft zur MAN SE resultierten im Geschäftsjahr 2014 Erträge aus Ertragsteuern in Höhe von 55 Mio €, die sich im Wesentlichen auf die Klärung unterschiedlicher Auffassungen in Bezug auf Steuern für die Vergangenheit beziehen. Die auf diesen Betrag entfallenden Steuerzinsenerträge beliefen sich auf 29 Mio € und wurden in der Position „Aufwendungen und Erträge“ berichtet. Weiterhin verringerte sich im Geschäftsjahr 2014 die bilanzielle Vorsorge für die maximal möglichen vertraglichen Gewährleistungen und Garantien im Zusammenhang mit der Ferrostaal Transaktion.

Das Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf –10 Mio €. Es ist auf eine Neubewertung von potentiellen Verpflichtungen aus einer im Jahr 2006 erfolgten Unternehmensveräußerung zurückzuführen.

Die Nettoergebnisse betreffend aufgegebene Geschäftsbereiche stellen sich wie folgt dar:

Mio €	2015	2014
Aufwendungen und Erträge	- 10	69
Ertragsteuern	-	55
	<b>- 10</b>	<b>124</b>

Die Konzern Gewinn- und Verlustrechnung für die Berichtszeiträume 1. Januar 2015 bis 31. Dezember 2015 bzw. 1. Januar 2014 bis 31. Dezember 2014 enthält darüber hinaus keine weiteren Ergebnisse aus diesen Transaktionen. Der Cashflow aus der Geschäftstätigkeit enthält für den Berichtszeitraum 1. Januar 2015 bis 31. Dezember 2015 59 Mio € Cashflows der aufgegebenen Geschäftsbereiche (Vorjahr - 370 Mio €).

## Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

### 6 Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse des Konzerns nach Geschäftsfeldern stellen sich wie folgt dar:

#### Umsatz Konzern

Mio €	2015	2014
Commercial Vehicles	9 954	10 577
Power Engineering	3 775	3 732
Sonstige	- 28	- 23
	<b>13 702</b>	<b>14 286</b>

Die Umsatzerlöse des Geschäftsfelds Commercial Vehicles enthalten im Wesentlichen Umsätze aus dem Verkauf von Lkw, schweren Sonderfahrzeugen sowie Stadt-, Überland- und Reisebussen und aus der Erbringung von durch MAN Truck & Bus sowie MAN Latin America angebotenen Dienstleistungen.

Im Geschäftsfeld Power Engineering werden Umsatzerlöse im Wesentlichen aus dem Verkauf von Schiffsdiesel- und Stationärmotoren, Turbomaschinen, Getrieben und Prüfsystemen sowie aus der Erbringung von produktbegleitenden Serviceleistungen erzielt. Darin sind Umsätze aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen in Höhe von 1 190 Mio € (Vorjahr 1 394 Mio €) enthalten.

Für die Darstellung der Umsatzerlöse nach Segmenten wird auf die Anmerkung (41) verwiesen.

### 7 Sonstige betriebliche Erträge

Mio €	2015	2014
Erträge aus Wechselkursveränderungen	188	157
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und abgegrenzten Verbindlichkeiten	153	163
Erträge aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten	29	9
Erträge aus Weiterberechnungen	26	30
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen auf Forderungen und sonstige Vermögenswerte	22	27
Erträge aus dem Abgang von Sachanlagen und Immateriellen Vermögenswerten	11	19
Erträge aus Miet- und Pachteinnahmen	8	9
Übrige Erträge	76	143
	<b>513</b>	<b>556</b>

Die Erträge aus Wechselkursveränderungen enthalten im Wesentlichen Gewinne aus Kursveränderungen zwischen Entstehungs- und Zahlungszeitpunkt von Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten sowie Kursgewinne aus der Bewertung zum Stichtagskurs. Daraus resultierende Kursverluste werden unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen.

Die Erträge aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten kommen aus der Realisierung von effektiven Cashflow-Hedge-Sicherungen und es wirken gegenläufige Effekte aus den Grundgeschäften in den Umsatzerlösen und Umsatzkosten.

Der Rückgang der Übrigen Erträge resultiert vorwiegend aus dem Ertrag von 46 Mio € im Vorjahr aus dem Vergleich mit D&O-Versicherern (Vermögensschadenhaftpflicht von Unternehmensleitern) sowie aus den Individualvergleichen mit ehemaligen Vorständen der MAN SE und einzelner Konzernunternehmen.

Die Übrigen Erträge enthalten Zuwendungen der öffentlichen Hand in Höhe von 15 Mio € (Vorjahr 30 Mio €) für angefallene Aufwendungen.

## 8 Sonstige betriebliche Aufwendungen

Mio €	2015	2014
Aufwendungen aus Wechselkursveränderungen	184	179
Aufwendungen aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten	90	32
Wertberichtigungen auf Forderungen und sonstige Vermögenswerte	71	29
Verluste aus Anlagenabgängen	3	4
Übrige Aufwendungen	344	197
	<b>692</b>	<b>441</b>

Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen umfassen die nicht den Funktionskosten, insbesondere den Umsatzkosten, zugeordneten Aufwendungen.

Die Aufwendungen aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten kommen aus der Realisierung von effektiven Cashflow-Hedge-Sicherungen und es wirken gegenläufige Effekte aus den Grundgeschäften in den Umsatzerlösen und Umsatzkosten.

Die Erhöhung der Übrigen Aufwendungen resultiert im Wesentlichen aus Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen bei MAN Truck & Bus in Höhe von 185 Mio €. Für nähere Angaben zu Restrukturierungsmaßnahmen, siehe Anmerkung „Sonstige Rückstellungen“.

## 9 Finanzierungsaufwendungen

Mio €	2015	2014
Zinsaufwendungen und ähnliche Aufwendungen	157	162
Nettozinsaufwand auf die Nettoschuld aus Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen	15	16
Aufzinsung und Effekte aus der Änderung des Abzinsungssatzes von Verbindlichkeiten und Sonstigen Rückstellungen	17	22
<b>Finanzierungsaufwendungen</b>	<b>189</b>	<b>200</b>

Die Finanzierungsaufwendungen enthalten im Wesentlichen Zinsaufwand für Finanzverbindlichkeiten sowie den Zinsanteil aus der Aufzinsung von Verbindlichkeiten und Rückstellungen.

## 10 Übriges Finanzergebnis

Mio €	2015	2014
Aufwendungen aus Verlustübernahmen	-1	0
Sonstige Erträge aus Beteiligungen	142	6
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	81	60
Erträge und Aufwendungen aus Bewertungseffekten und Wertberichtigung von Finanzinstrumenten	-99	-29
Erträge und Aufwendungen aus Fair-Value-Änderungen von Derivaten außerhalb Hedge Accounting	59	5
	<b>182</b>	<b>42</b>

Die Erhöhung der Sonstigen Erträge aus Beteiligungen ergibt sich im Wesentlichen aus Dividendenerträgen aus der Beteiligung an Scania in Höhe von 138 Mio €, im Vorjahr ist die Dividende entfallen. Für weitere Informationen wird auf die Anmerkung (18) verwiesen.

Die Veränderung der Erträge und Aufwendungen aus Bewertungseffekten und Wertberichtigung von Finanzinstrumenten ergeben sich im Wesentlichen aus Währungseffekten auf Finanzverbindlichkeiten und Zahlungsmittel.

## 11 Ertragsteuern

Der ausgewiesene Steueraufwand teilt sich wie folgt auf:

Mio €	2015	2014
Tatsächlicher Steuerertrag Inland	- 77	- 25
Tatsächlicher Steueraufwand Ausland	14	101
<b>Tatsächlicher Steuerertrag/-aufwand</b>	<b>- 63</b>	<b>76</b>
davon periodenfremde Aufwendungen	- 141	20
Ertrag aus der Auflösung von Steuerrückstellungen	0	- 3
<b>Tatsächliche Steuern vom Einkommen und Ertrag</b>	<b>- 63</b>	<b>73</b>
Latenter Steuerertrag/-aufwand Inland	- 17	61
Latenter Steuerertrag/-aufwand Ausland	16	- 34
<b>Latenter Steuerertrag/-aufwand</b>	<b>- 1</b>	<b>27</b>
<b>Steuern vom Einkommen und Ertrag</b>	<b>- 64</b>	<b>100</b>

Der für das abgelaufene Geschäftsjahr 2015 erwartete Steueraufwand ergibt sich aus der Anwendung des für den Veranlagungszeitraum 2015 gültigen Inlandsteuersatzes von 29,8% (Vorjahr 29,8%) auf das Ergebnis vor Steuern. Der Steuersatz berücksichtigt die Gewerbesteuer (13,97%), die Körperschaftsteuer (15,0%) und den Solidaritätszuschlag (5,5% der Körperschaftsteuer). Der Konzernsteuersatz ergibt sich aus dem seit 1. Januar 2014 wirksamen Gewinnabführungsvertrag mit der VW Truck & Bus GmbH, einer 100%-igen Tochtergesellschaft der Volkswagen AG. Für die Bewertung der latenten Steuern wird im deutschen Organkreis ein Steuersatz in Höhe von 29,8% (Vorjahr 29,8%) angewandt. Die angewandten lokalen Ertragsteuersätze für ausländische Gesellschaften variieren zwischen 0 und 40,0%. Aus Steuersatzänderungen im Ausland ergaben sich im Geschäftsjahr 2015 (wie im Vorjahr) keine wesentlichen Auswirkungen auf den Gesamtsteueraufwand. Die Realisierung steuerlicher Verlustvorträge aus Vorjahren führte im Jahr 2015 zu einer Minderung der laufenden Steuern vom Einkommen und vom Ertrag von 11 Mio € (Vorjahr 14 Mio €).

Bei inländischen Gesellschaften sind derzeit keine aktiven latenten Steuern auf Verlustvorträge für Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer angesetzt (Vorjahr 0 Mio €). Bei ausländischen Gesellschaften sind für deren landesrechtliche Steuern latente Steuern von 70 Mio € (Vorjahr 131 Mio €) aktiviert. Für Gesellschaften, die im Vorjahr oder

in der laufenden Periode ein negatives steuerliches Ergebnis erzielt haben, wurde ein latenter Steueranspruch in Höhe von 122 Mio € (Vorjahr 204 Mio €) aktiviert, da die Realisierung dieses Steueranspruchs aufgrund der steuerlichen Ergebnisplanung erwartet wird. Zum 31. Dezember 2015 werden für bestehende steuerliche Verlustvorträge von 560 Mio € (Vorjahr 441 Mio €) sowie temporäre Differenzen in Höhe von 27 Mio € (Vorjahr 39 Mio €) aufgrund geringer Realisationsmöglichkeiten keine aktiven latenten Steuern angesetzt oder wertberichtigt. Verlustvorträge in Höhe von 63 Mio € (Vorjahr 85 Mio €), für die keine aktiven latenten Steuern angesetzt wurden, unterliegen einer zeitlich begrenzten Nutzbarkeit. Die diesbezüglichen Verfallsdaten erstrecken sich auf den Zeitraum von 2016 bis 2026. Der latente Steueraufwand aus der Abwertung eines latenten Steueranspruchs beträgt 22 Mio € (Vorjahr -4 Mio €).

Im Zusammenhang mit Anteilen an Tochterunternehmen bestehen temporäre Unterschiede, für die keine latenten Steuern in Höhe von 28 Mio € (Vorjahr 35 Mio €) passiviert sind.

Überleitung vom erwarteten zum ausgewiesenen Ertragsteueraufwand:

Mio €	2015	2014
Ergebnis vor Ertragsteuern	95	242
<b>Erwarteter Ertragsteueraufwand</b>	<b>28</b>	<b>72</b>
Überleitung:		
Abweichende ausländische Steuerbelastung	- 13	- 23
Steueranteil für:		
steuerfreie Erträge	- 55	- 21
steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	13	29
Effekte aus Verlustvorträgen und tax credits	100	- 9
temporäre Differenzen, für die keine latenten Steuern erfasst wurden	0	8
Periodenfremde Steuern	- 141	20
Nicht anrechenbare Quellensteuer	10	6
Sonstige Steuereffekte	- 6	18
<b>Ausgewiesener Ertragsteueraufwand</b>	<b>- 64</b>	<b>100</b>
Effektiver Steuersatz in %	- 67,5	41,3

Die aktiven und passiven latenten Steuern verteilen sich auf folgende Bilanzpositionen:

Mio €	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern	
	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014
Immaterielle Vermögenswerte	4	8	416	453
Sachanlagen und Vermietete Erzeugnisse	26	37	700	660
Langfristige Finanzanlagen	1	1	22	12
Vorräte	41	59	27	30
Forderungen und Sonstige Vermögenswerte	30	90	82	68
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	206	194	1	1
Verbindlichkeiten und sonstige Rückstellungen	1 031	916	73	50
Verlustvorträge	108	145	-	-
Wertberichtigungen auf aktive latente Steuern	-48	-26	-	-
<b>Bruttowert</b>	<b>1 398</b>	<b>1 424</b>	<b>1 320</b>	<b>1 274</b>
davon langfristig	1 013	1 086	1 154	1 151
Saldierung	-1 101	-1 158	-1 101	-1 158
Konsolidierung	92	126	-38	20
<b>Bilanzansatz</b>	<b>389</b>	<b>392</b>	<b>181</b>	<b>136</b>

## 12 Ergebnis je Aktie

Mio € (wenn nicht anders angegeben)	2015	2014
Ergebnis nach Steuern (Anteil der Aktionäre der MAN SE)	140	254
darin Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche	-10	124
<b>Ergebnis der fortgeführten Geschäftsbereiche (Anteil der Aktionäre der MAN SE)</b>	<b>150</b>	<b>130</b>
Im Umlauf befindliche Aktien (gewichteter Durchschnitt, in Mio Stück)	147,0	147,0
<b>Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche in €</b>	<b>1,02</b>	<b>0,88</b>

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 2015 wie im Vorjahr gleichberechtigt sind.

Weder zum 31. Dezember 2015 noch zum 31. Dezember 2014 waren Optionen auf Aktien ausstehend, die den Gewinn pro Aktie verwässern.

Das Ergebnis je Aktie aus den aufgegebenen Geschäftsbereichen betrug -0,07 € (Vorjahr 0,85 €).

## 13 Sonstige Angaben zur Gewinn- und Verlustrechnung

### Materialaufwendungen

Mio €	2015	2014
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	6 672	7 171
Aufwendungen für bezogene Leistungen	514	736
	<b>7 186</b>	<b>7 907</b>

### Personalaufwand

Mio €	2015	2014
Löhne und Gehälter	3 100	2 821
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung	660	596
	<b>3 760</b>	<b>3 417</b>

Für die Aufwendungen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses wird auf die Anmerkung (26) verwiesen. Sie sind in den jeweiligen Funktionskosten berücksichtigt. Der Nettozinsaufwand in der Zuführung zu den Pensionsrückstellungen wird in den Finanzierungsaufwendungen ausgewiesen, siehe Anmerkung (9).



**Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Mitarbeiter**

	2015	2014
Leistungslöhner	25 516	25 633
Indirekter Bereich	26 819	26 985
	<b>52 335</b>	<b>52 618</b>
davon Mitarbeiter in passiver Phase der Altersteilzeit	612	604
Auszubildende	2 932	2 969
	<b>55 267</b>	<b>55 587</b>

**Abschreibungen**

Mio €	2015	2014
auf Immaterielle Vermögenswerte	135	154
auf Sachanlagen	314	313
	<b>449</b>	<b>467</b>

**Wertminderungen**

Mio €	2015	2014
auf Immaterielle Vermögenswerte	38	12
auf Sachanlagen	9	1
	<b>47</b>	<b>13</b>

Im Geschäftsjahr 2015 wurden Fremdkapitalkosten in Höhe von 7 Mio € (Vorjahr 8 Mio €) als Teil der Anschaffungs- oder Herstellungskosten von qualifizierten Vermögenswerten aktiviert. Die Aktivierung basiert auf einem durchschnittlichen Zinssatz von 1,5 % (Vorjahr 1,9 %).

Für die über Operating-Leasing-Verträge angemieteten Vermögenswerte wurden im Berichtsjahr Aufwendungen für Mindestleasingzahlungen in Höhe von 148 Mio € (Vorjahr 135 Mio €) erfasst. Diese betreffen unter anderem Mietaufwendungen für Gebäude. Weiterhin fielen Aufwendungen für bedingte Leasingzahlungen in Höhe von 44 Mio € (Vorjahr 39 Mio €) an. Die Zahlungen im Rahmen von Untermietverhältnissen beliefen sich auf 3 Mio € (Vorjahr 1 Mio €).

**14 Gesamtvergütung für die Tätigkeit des Abschlussprüfers**

Die nachfolgende Tabelle enthält die berechneten Honorare für Tätigkeiten des Abschlussprüfers PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München (PwC), sowie für Gesellschaften des internationalen PwC-Netzwerks:

Mio €	2015	2014
Abschlussprüfung	3,5	3,4
Sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen	0,9	1,0
Steuerberatungsleistungen	0,6	0,5
Sonstige Leistungen	0,4	4,2
	<b>5,4</b>	<b>9,1</b>

Die berechneten Honorare für Tätigkeiten des Abschlussprüfers PwC und der verbundenen deutschen Unternehmen beliefen sich im Geschäftsjahr 2015 auf insgesamt 2,9 Mio € (Vorjahr 6,7 Mio €). Davon sind der Abschlussprüfung 1,7 Mio € (Vorjahr 1,6 Mio €), den sonstigen Bestätigungs- und Bewertungsleistungen 0,7 Mio € (Vorjahr 0,8 Mio €), den Steuerberatungsleistungen 0,1 Mio € (Vorjahr 0,2 Mio €) und den sonstigen Leistungen 0,4 Mio € (Vorjahr 4,1 Mio €) zuzuordnen.

## Erläuterungen zur Bilanz

### 15 Immaterielle Vermögenswerte

Mio €	Lizenzen, Software, ähnliche Rechte sowie Kunden- beziehungen, Markennamen und sonstige Werte	Aktiviere Entwick- lungskosten	Geschäfts- werte	Immaterielle Vermögenswerte
Bruttobuchwert am 1. Januar 2014	843	1 344	838	3 025
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	- 445	- 578	- 78	- 1 101
<b>Stand am 1. Januar 2014</b>	<b>398</b>	<b>766</b>	<b>760</b>	<b>1 924</b>
Veränderung des Konsolidierungskreises/Unternehmenserwerbe	- 1	-	-	- 1
Zugänge	18	211	-	229
Umbuchungen	1	-	-	1
Abgänge	- 1	-	-	- 1
Abschreibungen	- 65	- 89	-	- 154
Wertminderungen	- 1	- 11	-	- 12
Währungsanpassung	7	1	26	33
<b>Stand am 31. Dezember 2014</b>	<b>357</b>	<b>877</b>	<b>786</b>	<b>2 020</b>
Bruttobuchwert am 31. Dezember 2014	870	1 556	863	3 290
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	- 514	- 679	- 77	- 1 270
<b>Stand am 1. Januar 2015</b>	<b>357</b>	<b>877</b>	<b>786</b>	<b>2 020</b>
Veränderung des Konsolidierungskreises/Unternehmenserwerbe	0	-	-	0
Zugänge	13	246	-	259
Umbuchungen	3	-	-	3
Abgänge	0	0	-	- 1
Abschreibungen	- 47	- 88	-	- 135
Wertminderungen	- 2	- 37	-	- 38
Währungsanpassung	- 65	- 51	- 82	- 198
<b>Stand am 31. Dezember 2015</b>	<b>258</b>	<b>948</b>	<b>704</b>	<b>1 909</b>
Bruttobuchwert am 31. Dezember 2015	731	1 737	782	3 249
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	- 473	- 789	- 78	- 1 340

Die fremdbezogenen Lizenzen, Software, ähnliche Rechte und Werte sowie die aktivierten Entwicklungskosten haben bestimmbare Nutzungsdauern. Die Abschreibungen und Wertminderungen betragen 174 Mio € (Vorjahr 166 Mio €) und sind in den Funktionskosten, insbesondere in den Umsatzkosten und Vertriebskosten, enthalten. Die vorgenommenen Wertminderungen betreffen hauptsächlich die aktivierten Entwicklungskosten und spiegeln insbesondere Erkenntnisse aus den Projektanpassungen sowie die derzeitige Einschätzung des Marktumfelds wider.

### Entwicklungskosten

Mio €	2015	2014
Forschungskosten und nicht aktivierte Entwicklungskosten	545	507
Abschreibungen und Wertminderungen auf aktivierte Entwicklungskosten	125	101
<b>Aufwandswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten laut Gewinn- und Verlustrechnung</b>	<b>670</b>	<b>608</b>

Aktivierte Entwicklungskosten für noch in Entwicklung befindliche Projekte, die keiner planmäßigen Abschreibung unterliegen, betragen zum 31. Dezember 2015 573 Mio € (Vorjahr 469 Mio €).

### Aufgliederung der Geschäftswerte

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
MAN Truck & Bus	242	230
MAN Latin America	370	469
MAN Diesel & Turbo	92	87
	<b>704</b>	<b>786</b>

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. Der Werthaltigkeitstest basiert auf der aktuellen Fünfjahresplanung 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 im Geschäftsjahr 2015 herangezogene langfristige Wachstumsrate beträgt maximal 1% (Vorjahr 1%).

Die Cashflows werden für jeden Bereich, dem ein Geschäftswert zugeordnet ist, individuell auf Basis der Umsatz- und Kostenplanung prognostiziert. Bei der Ermittlung des Nutzungswerts im Rahmen des Werthaltigkeitstests für den Goodwill werden folgende Kapitalkostensätze (WACC) vor Steuern zugrunde gelegt. Für MAN Latin America wird eine risikoadäquate Anpassung der Kapitalkosten um länderspezifische Risiken vorgenommen.

WACC	2015	2014
MAN Truck & Bus	7,7%	9,8%
MAN Latin America	10,4%	13,2%
MAN Diesel & Turbo	9,2%	12,6%

Eine Wertminderung eines Geschäftswerts liegt vor, wenn der Nutzungswert kleiner ist als der Buchwert des Bereichs. Für 2015 und 2014 wurde kein Wertminderungsbedarf der bilanzierten Geschäftswerte ermittelt. Die Werthaltigkeit der ausgewiesenen Geschäftswerte führt auch bei einer Variation der Wachstumsprognose für die ewige Rente bzw. des Diskontierungszinssatzes von -/+ 0,5%-Punkten nicht zu einem Wertminderungsbedarf.

## 16 Sachanlagen

Mio €	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	Sachanlagen
Bruttobuchwert am 1. Januar 2014	1 846	1 889	1 523	170	107	5 534
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	-905	-1 277	-1 086	-4	-88	-3 360
<b>Stand am 1. Januar 2014</b>	<b>941</b>	<b>612</b>	<b>436</b>	<b>166</b>	<b>19</b>	<b>2 174</b>
Veränderung des Konsolidierungskreises/ Unternehmenserwerbe	0	0	1	-	-	0
Zugänge	29	80	97	170	-	376
Umbuchungen	33	53	33	-123	0	-4
Abgänge	-12	-6	-5	0	-1	-23
Zuschreibungen	0	-	-	0	-	1
Abschreibungen	-53	-122	-132	-5	-1	-313
Wertminderungen	0	-	-	-1	-	-1
Währungsanpassung	1	5	2	0	-	9
<b>Stand am 31. Dezember 2014</b>	<b>939</b>	<b>622</b>	<b>432</b>	<b>208</b>	<b>17</b>	<b>2 217</b>
Bruttobuchwert am 31. Dezember 2014	1 893	1 991	1 611	213	101	5 809
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	-954	-1 368	-1 179	-6	-84	-3 591
<b>Stand am 1. Januar 2015</b>	<b>939</b>	<b>622</b>	<b>432</b>	<b>208</b>	<b>17</b>	<b>2 217</b>
Veränderung des Konsolidierungskreises/ Unternehmenserwerbe	0	3	0	0	-	3
Zugänge	51	72	110	196	-	430
Umbuchungen	35	84	12	-134	0	-3
Abgänge	-5	-2	-4	-1	1	-11
Zuschreibungen	-	-	-	1	-	1
Abschreibungen	-56	-125	-132	-	-1	-314
Wertminderungen	-5	-3	0	0	-	-9
Währungsanpassung	-10	-2	-13	-4	-	-29
<b>Stand am 31. Dezember 2015</b>	<b>949</b>	<b>649</b>	<b>405</b>	<b>266</b>	<b>17</b>	<b>2 286</b>
Bruttobuchwert am 31. Dezember 2015	1 942	2 175	1 595	269	97	6 078
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	-992	-1 527	-1 190	-3	-80	-3 792

Die Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen betragen 323 Mio € (Vorjahr 315 Mio €). Sie sind in den Funktionskosten, insbesondere in den Umsatzkosten, enthalten.

Die Sachanlagen, die aufgrund der Vertragsgestaltung als „finance lease“ zu klassifizieren sind, betragen 2 Mio € (Vorjahr 3 Mio €). Diese betreffen im Wesentlichen Grundstücke und Gebäude.

Nachfolgende Tabelle zeigt die zukünftig fälligen Leasingzahlungen mit ihren Barwerten.

2015 in Mio €	Bis 1 Jahr	1 – 5 Jahre	> 5 Jahre	Gesamt
Leasingzahlungen	1	2	-	3
Zinsanteile	0	0	-	0
Barwerte	1	2	-	3

2014 in Mio €	Bis 1 Jahr	1 – 5 Jahre	> 5 Jahre	Gesamt
Leasingzahlungen	1	3	-	4
Zinsanteile	0	0	-	0
Barwerte	1	3	-	4

Den zukünftig fälligen Leasingzahlungen stehen in den Geschäftsjahren 2015 und 2014 keine erwarteten Mindestleasingzahlungseingänge aus Untermietverhältnissen gegenüber.

Der Buchwert der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien betrug zum 31. Dezember 2015 17 Mio € (Vorjahr 17 Mio €), im Vergleich zu den beizulegenden Zeitwerten in Höhe von 52 Mio € (Vorjahr 54 Mio €). Die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte erfolgt grundsätzlich nach einem Ertragswertverfahren auf Basis interner Berechnungen (Stufe 3 der Bemessungshierarchie). Aus der Vermietung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien resultierten Mieterträge von 4 Mio € (Vorjahr 4 Mio €) sowie direkt zurechenbare betriebliche Aufwendungen von 3 Mio € (Vorjahr 2 Mio €). Weitere 0 Mio € (Vorjahr 2 Mio €) direkt zurechenbare betriebliche Aufwendungen betrafen als Finanzinvestition gehaltene Immobilien, mit denen keine Mieterträge erzielt wurden.

## 17 Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen

### Assoziierte Unternehmen

Die bedeutendste nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligung ist zum 31. Dezember 2015 das assoziierte Unternehmen Sinotruk (Hong Kong) Ltd., Hongkong/China (Sinotruk).

### Sinotruk

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

Der Börsenwert der Anteile an Sinotruk betrug zum 31. Dezember 2015, bezogen auf den von MAN gehaltenen Kapitalanteil, 251 Mio € (Vorjahr 317 Mio €). Für die Beteiligung an Sinotruk wurde basierend auf dem Werthaltigkeitstest zum 31. Dezember 2015 sowie zum 31. Dezember 2014 kein Wertminderungsbedarf festgestellt.

Zusammenfassende Finanzinformationen für Sinotruk (auf 100 %-Basis und somit nicht angepasst an den von MAN gehaltenen Kapitalanteil) sind in den folgenden Tabellen enthalten:

### Bilanz

Mio €	2015 <sup>1</sup>	2014 <sup>2</sup>
Langfristige Vermögenswerte	2 299	1 922
Kurzfristige Vermögenswerte	4 472	4 112
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>6 771</b>	<b>6 034</b>
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	484	168
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	3 204	3 377
<b>Gesamte Verbindlichkeiten und Rückstellungen</b>	<b>3 688</b>	<b>3 545</b>
<b>Nettovermögen</b>	<b>3 083</b>	<b>2 490</b>

<sup>1</sup> Geschäftsjahr 2015: Die Angaben betreffen den Bilanzstichtag 30. Juni 2015.

<sup>2</sup> Geschäftsjahr 2014: Die Angaben betreffen den Bilanzstichtag 30. Juni 2014.

### Gesamtergebnisrechnung

Mio €	2015 <sup>1</sup>	2014 <sup>2</sup>
Umsatzerlöse	4 079	3 886
Ergebnis nach Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	64	70
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	-2	-1
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>62</b>	<b>69</b>
Erhaltene Dividende	5	3

<sup>1</sup> Geschäftsjahr 2015: Die Angaben betreffen den Zeitraum 1. Juli 2014 bis 30. Juni 2015.

<sup>2</sup> Geschäftsjahr 2014: Die Angaben betreffen den Zeitraum 1. Juli 2013 bis 30. Juni 2014.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Überleitungsrechnung von den Finanzinformationen zum Equity-Buchwert der Anteile an Sinotruk:

Mio €	2015	2014
Nettovermögen	3 083	2 490
Minderheiten	299	236
Das den Aktionären zurechenbare Nettovermögen	2 784	2 254
Anteil von MAN in % <sup>1</sup>	25	25
<b>Das der MAN Gruppe zurechenbare Nettovermögen</b>	<b>696</b>	<b>563</b>
Wertminderungen	-190	-190
Goodwill, Kaufpreisallokationseffekte, Währungsdifferenz und sonstige Veränderungen	-82	42
<b>Buchwert 31. Dezember</b>	<b>424</b>	<b>415</b>

<sup>1</sup> 25 % plus eine Aktie.

### Übrige assoziierte Unternehmen

Die Buchwerte der übrigen assoziierten Unternehmen betragen zum 31. Dezember 2015 insgesamt 25 Mio € (31. Dezember 2014: 56 Mio €). Die nachfolgende Tabelle enthält zusammenfassende Finanzinformationen für die übrigen assoziierten Unternehmen, wobei sich die Angaben jeweils auf den Konzernanteil an den assoziierten Unternehmen beziehen:

Mio €	2015 <sup>1</sup>	2014 <sup>2</sup>
Ergebnis nach Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	-11	2
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	-1	2
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>-12</b>	<b>4</b>

<sup>1</sup> Geschäftsjahr 2015: Die Angaben betreffen den Zeitraum 1. Oktober 2014 bis 30. September 2015.

<sup>2</sup> Geschäftsjahr 2014: Die Angaben betreffen den Zeitraum 1. Oktober 2013 bis 30. September 2014.

Der 49%-Anteil an dem assoziierten Unternehmen Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH, München (RMMV) wird ebenfalls nach der Equity-Methode bilanziert und im Segment MAN Truck & Bus ausgewiesen. Die Equity-Methode wird mit einem Zeitverzug von drei Monaten angewandt. Die bilanziell nicht erfassten Verluste von RMMV betragen 3 Mio € kumuliert.

Es bestehen keine Eventualverbindlichkeiten gegenüber assoziierten Unternehmen.

### 18 Sonstige Beteiligungen

In den Sonstigen Beteiligungen sind Anteile an nicht konsolidierten Tochterunternehmen, aufgrund der untergeordneten Bedeutung nicht nach der Equity-Methode bilanzierte assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen sowie Finanzbeteiligungen enthalten.

Als wesentliche Sonstige Beteiligung weist MAN Anteile an der Scania AB, Södertälje/Schweden (Scania) aus. Sie wird als zur Veräußerung verfügbarer finanzieller Vermögenswert klassifiziert. Für weitere Informationen wird auf die Anmerkung (34) verwiesen.

Im Übrigen Finanzergebnis sind Dividendenerträge aus der Beteiligung an Scania in Höhe von 138 Mio € enthalten, im Vorjahr ist die Dividende entfallen.

### 19 Vermietete Erzeugnisse

Mio €	2015	2014
Bruttobuchwert am 1. Januar	3 987	3 740
Kumulierte Abschreibungen	-1 309	-1 257
<b>Stand am 1. Januar</b>	<b>2 677</b>	<b>2 483</b>
Veränderung des Konsolidierungskreises/ Unternehmenserwerbe	-	0
Zugänge	1 279	1 083
Abgänge	-453	-478
Abschreibungen	-550	-423
Währungsanpassung und sonstige Veränderungen	-5	13
<b>Stand am 31. Dezember</b>	<b>2 949</b>	<b>2 677</b>
Bruttobuchwert am 31. Dezember	4 346	3 987
Kumulierte Abschreibungen	-1 397	-1 309

Die Vermieteten Erzeugnisse betreffen Nutzfahrzeuge, die auf Basis von „operating lease“-Verträgen an Kunden vermietet oder mit Rückgabeverpflichtungen bzw. -optionen an Kunden verkauft sind. Einzelne Vorjahresdaten in der oben dargestellten Tabelle wurden angepasst.



### Künftige Erlöse aus nicht kündbaren „operating lease“-Verträgen

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Fällig innerhalb eines Jahres	618	558
Fällig nach mehr als einem bis fünf Jahren	839	789
Fällig nach mehr als fünf Jahren	23	23
	<b>1 480</b>	<b>1 370</b>

Bei Verkäufen mit Rückgabeverpflichtungen bzw. -optionen sind als künftige Erlöse die bis zum Zeitpunkt der erwarteten Rückgabe noch zu vereinnahmenden Kundenzahlungen angesetzt.

### 20 Vorräte

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	439	445
Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	930	908
Fertige Erzeugnisse und Waren	1 593	1 632
Geleistete Anzahlungen	96	110
	<b>3 058</b>	<b>3 095</b>

Der Verbrauch von Vorräten in Höhe von 6 672 Mio € (Vorjahr 7 171 Mio €) ist als Materialaufwand innerhalb der Umsatzkosten der Berichtsperiode erfasst worden. Der Aufwand aus der Wertminderung betrug 69 Mio € (Vorjahr 29 Mio €). Anhand von Wertberichtigungssätzen werden Abwertungen auf nicht gängige Materialien ermittelt. Bei einer Überprüfung ergab sich eine erfahrungsbedingte Anpassung der Wertberichtigungssätze im Geschäftsfeld Power Engineering. Die Aufwandsminderung aus vorgenommenen Wertaufholungen auf Vorräte betrug 90 Mio € (Vorjahr 7 Mio €).

### 21 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Forderungen an Kunden	1 673	1 983
Künftige Forderungen aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen	203	180
Forderungen an Beteiligungen	47	71
	<b>1 924</b>	<b>2 234</b>

Von den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben 14 Mio € (Vorjahr 3 Mio €) eine Restlaufzeit von über einem Jahr bis fünf Jahre. Der Rest von 1 910 Mio € (Vorjahr 2 231 Mio €) hat eine Restlaufzeit von unter einem Jahr.

In Abhängigkeit von den Marktgegebenheiten und dem Liquiditätsbedarf werden bestimmte Umfänge an Forderungen verkauft. 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 0 Mio € (Vorjahr 4 Mio €). Die korrespondierenden Verbindlichkeiten sind in den Finanzverbindlichkeiten enthalten, siehe Anmerkung (25).

Die nach der „percentage of completion method“ bilanzierten künftigen Forderungen aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen ermitteln sich wie folgt:

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Herstellungskosten und anteiliges Auftragsergebnis der kundenspezifischen Fertigungsaufträge	1 146	1 128
Wechselkurseffekte	- 4	6
<b>Künftige Forderungen vor erhaltenen Anzahlungen</b>	<b>1 142</b>	<b>1 134</b>
Erhaltene Anzahlungen	- 939	- 954
	<b>203</b>	<b>180</b>

Weitere erhaltene Anzahlungen für kundenspezifische Fertigungsaufträge in Höhe von 350 Mio € (Vorjahr 380 Mio €) werden in den Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Der Umsatz aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen belief sich auf 1 190 Mio € (Vorjahr 1 394 Mio €). Die mit den Kunden abgerechneten Aufträge und Teilaufträge werden in den Forderungen an Kunden ausgewiesen.

## 22 Sonstige finanzielle Vermögenswerte

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Positive Zeitwerte von derivativen Finanzinstrumenten	96	57
Forderungen aus Darlehen, Schuldverschreibungen, Genussrechten (ohne Zinsen)	431	606
Übrige finanzielle Vermögenswerte	221	116
	<b>749</b>	<b>778</b>

Die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte sind in folgenden Bilanzposten ausgewiesen:

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	346	482
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	402	296

Derivative Finanzinstrumente sind zum beizulegenden Zeitwert angesetzt. Sie dienen größtenteils zur Sicherung von Währungsrisiken in Kundenaufträgen sowie sonstigen Fremdwährungspositionen.

Von den Sonstigen finanziellen Vermögenswerten haben 346 Mio € (Vorjahr 482 Mio €) eine Restlaufzeit von über einem Jahr, davon 3 Mio € (Vorjahr 2 Mio €) von über fünf Jahren. Der Rest von 402 Mio € (Vorjahr 296 Mio €) hat eine Restlaufzeit von unter einem Jahr.

## 23 Sonstige Forderungen

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Sonstige Steueransprüche	558	596
Übrige Forderungen	165	295
	<b>723</b>	<b>891</b>

Die Sonstigen Forderungen sind in folgenden Bilanzposten ausgewiesen:

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Sonstige langfristige Forderungen	114	156
Sonstige kurzfristige Forderungen	609	735

## 24 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.

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

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

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

#### **Genehmigtes Kapital 2010**

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).

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

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 „Schuldver-

schreibungen“ – 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.

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 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.

Von den genannten Ermächtigungen wurde kein Gebrauch gemacht. Nähere Details sind im Geschäftsbericht für 2014 enthalten.

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

Wie in der Anmerkung (25) erläutert, hat die MAN SE verschiedene wesentliche Vereinbarungen abgeschlossen, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels stehen.

**b) Beteiligungen an der MAN SE**

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

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

**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 954 Mio € (Vorjahr 954 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.

Durch den im Geschäftsjahr 2013 abgeschlossenen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der VW Truck & Bus GmbH wurde der Jahresüberschuss vor Ergebnisabführung in Höhe von 513 Mio € (Vorjahr 486 Mio €) an die VW Truck & Bus GmbH abgeführt.

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

**d) Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste**

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung	-390	-158
Marktbewertung von Wertpapieren und Finanzbeteiligungen	1 515	878
Marktbewertung derivativer Finanzinstrumente	-34	-37
Neubewertungen aus Pensionsplänen	-638	-707
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	-8	-8
Abgrenzung latenter Steuern	155	186
	<b>600</b>	<b>152</b>

Von den abgegrenzten latenten Steuern von 155 Mio € (Vorjahr 186 Mio €) entfallen 164 Mio € auf die Neubewertungen aus Pensionsplänen (Vorjahr 185 Mio €), 12 Mio € (Vorjahr 12 Mio €) auf die Bewertung derivativer Finanzinstrumente und -21 Mio € (Vorjahr -11 Mio €) auf die Marktbewertung von Wertpapieren und Finanzbeteiligungen.

Die direkt im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste entwickelten sich, einschließlich der nicht beherrschenden Anteile, wie folgt:

Mio €	2015			2014		
	vor Steuern	Steuer-effekt	nach Steuern	vor Steuern	Steuer-effekt	nach Steuern
<b>Posten, die nicht in den Gewinn und Verlust umgegliedert werden</b>						
Neubewertungen aus Pensionsplänen	71	-22	49	-238	72	-166
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	-3	-	-3	-3	-	-3
<b>Posten, die zukünftig in den Gewinn und Verlust umgegliedert werden</b>						
Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung	-231	-	-231	94	-	94
Nicht realisierte Gewinne und Verluste aus der Marktbewertung von Wertpapieren und Finanzbeteiligungen	637	-9	628	585	-9	576
Erfolgswirksame Umgliederung realisierter Gewinne und Verluste	-	-	-	-	-	-
Marktbewertung von Wertpapieren und Finanzbeteiligungen	637	-9	628	585	-9	576
Nicht realisierte Gewinne und Verluste aus der Marktbewertung derivativer Finanzinstrumente	-57	7	-51	-39	4	-35
Erfolgswirksame Umgliederung realisierter Gewinne und Verluste	60	-7	54	23	-3	20
Marktbewertung derivativer Finanzinstrumente	3	0	3	-16	1	-15
Nicht realisierte Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	3	-	3	2	-	2
Erfolgswirksame Umgliederung realisierter Gewinne und Verluste	-	-	-	-	-	-
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	3	-	3	2	-	2
<b>Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste</b>	<b>481</b>	<b>-31</b>	<b>450</b>	<b>425</b>	<b>64</b>	<b>489</b>

Auf Minderheitsanteile entfallen netto 1 Mio € (Vorjahr -2 Mio €) auf Neubewertungen aus Pensionsplänen, 1 Mio € (Vorjahr 1 Mio €) auf den Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung sowie 0 Mio € (Vorjahr -1 Mio €) aus der Marktbewertung derivativer Finanzinstrumente.

Im Zusammenhang mit dem Verkauf der MAN Finance wurden im Vorjahr -10 Mio € direkt im Eigenkapital erfasster Erträge und Aufwendungen ergebniswirksam umklassifiziert.

**e) Minderheitsanteile**

Die Minderheitsanteile resultieren überwiegend aus der Renk Aktiengesellschaft, Augsburg, an der MAN einen Kapitalanteil von 76 % hält. Die nachfolgende Tabelle stellt die zusammengefassten Finanzinformationen über Renk dar.

Mio €	2015	2014
<b>Anteilsquote der Minderheitsanteile</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
Langfristige Vermögenswerte	207	185
Kurzfristige Vermögenswerte	458	404
<b>Gesamtvermögen am 31. Dezember</b>	<b>665</b>	<b>589</b>
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	24	34
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	280	228
<b>Gesamte Verbindlichkeiten und Rückstellungen am 31. Dezember</b>	<b>304</b>	<b>262</b>
<b>Nettovermögen</b>	<b>360</b>	<b>327</b>
Buchwert der Minderheitsanteile	86	79
Umsatz	487	480
Ergebnis nach Steuern	42	49
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	6	-10
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>48</b>	<b>38</b>
Den Minderheitsanteilen zurechenbares Ergebnis nach Steuern	10	12
Den Minderheitsanteilen zurechenbare direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	1	-2
Den Minderheitsanteilen zugewiesene Dividenden	3	3
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	101	35
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	-41	-118
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	-15	-14
<b>Zahlungswirksame Veränderung der Flüssigen Mittel</b>	<b>47</b>	<b>-96</b>

**f) Kapitalmanagement**

Primäres Ziel des Kapitalmanagements in der MAN Gruppe ist die Sicherstellung einer finanziellen Flexibilität, um die Geschäfts- und Wachstumsziele zu erreichen sowie eine kontinuierliche und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts zu ermöglichen. Mit der Einbindung der MAN Gruppe in den Steuerungsprozess des Volkswagen Konzerns steht das Erreichen der vom Kapitalmarkt geforderten Mindestverzinsung des investierten Vermögens im Fokus des Managements. Dazu wird die Kapitalstruktur unter permanenter Beobachtung der

wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gezielt gesteuert. Um den Ressourceneinsatz so effizient wie möglich zu gestalten und dessen Erfolg zu messen, verwendet die MAN SE seit dem Geschäftsjahr 2014 die Kapitalrendite Return on Investment (RoI), die wie die bis zum 31. Dezember 2013 verwendete Größe „Delta zu Kapitalkostensatz“ (ROCE – WACC) eine am Kapitaleinsatz orientierte Steuerungsgröße darstellt.

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Eigenkapital	5 565	5 485
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	496	603
Finanzverbindlichkeiten	2 515	2 485
<b>Gesamtkapital</b>	<b>8 576</b>	<b>8 573</b>

Im Geschäftsjahr 2015 stieg das Gesamtkapital gegenüber dem Vorjahr um 3 Mio €. Dies resultiert in erster Linie aus dem Anstieg des Eigenkapitals, der im Wesentlichen aus dem positiven Gesamtergebnis von 599 Mio € abzüglich der Ergebnisabführung an die VW Truck & Bus GmbH von 513 Mio € resultiert. Zusätzlich wirkt ein moderater Anstieg der Finanzverbindlichkeiten von 30 Mio €. Gegenläufig sanken die Pensionsverpflichtungen um 107 Mio €. Dies resultiert in erster Linie aus dem Anstieg des Diskontierungszinssatzes im Inland von 2,3 % auf 2,7 %.

Die MAN SE unterliegt keinen satzungsmäßigen Kapitalerfordernissen.

**25 Finanzverbindlichkeiten**

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Anleihen	1 249	1 866
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	752	469
Darlehen und übrige Verbindlichkeiten	512	146
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	3	4
	<b>2 515</b>	<b>2 485</b>



Die Finanzverbindlichkeiten sind in folgenden Bilanzposten ausgewiesen:

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Langfristige Finanzverbindlichkeiten		
Restlaufzeit über ein Jahr	1 235	1 500
davon: Restlaufzeit über fünf Jahre	10	9
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		
Restlaufzeit bis ein Jahr	1 280	985

Unter dem 2009 aufgelegten 5 Mrd € EMTN-Programm sind aktuell 1,25 Mrd € durch die Emission von Anleihen ausgenutzt:

Instrument	über Mio €	Zinssatz	Ausgabe	Fälligkeit	Buchwert 31.12.2015	Marktwert 31.12.2015
Öffentliche Anleihe	500	7,250 %	20.05.2009	20.05.2016	500	513
Öffentliche Anleihe	750	2,125 %	13.03.2012	13.03.2017	749	766
	<b>1 250</b>				<b>1 249</b>	<b>1 279</b>

Derzeit bestehen ein nicht ausgenutzter Darlehensrahmen der Volkswagen AG in Höhe von 1,5 Mrd € mit einer Laufzeit bis Dezember 2016 sowie ein mit 0,4 Mrd € ausgenutzter Darlehensrahmen der Volkswagen AG in Höhe von 1,0 Mrd € mit einer unbefristeten Laufzeit.

Nachdem das Rating der MAN Gruppe im Juni 2013 durch Moody's an dasjenige der Volkswagen AG gekoppelt wurde, hat MAN aus kommerziellen Gründen die Zusammenarbeit mit der Ratingagentur per Ende März 2014 beendet. Unabhängig davon veröffentlicht Moody's Credit Opinions für die MAN SE in Anlehnung an das Rating der Volkswagen AG.

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

Die Rückzahlung der öffentlichen Anleihen in Höhe von 1,25 Mrd € kann dann gefordert werden, wenn eine oder mehrere Personen, die abgestimmt handeln, mehr als 50 % der Stimmrechte an der MAN SE erwerben und es aufgrund dessen innerhalb von 120 Tagen zu einer Absenkung des Ratings auf ein Non Investment Grade Rating kommt.

## 26 Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Die MAN Gruppe gewährt ihren Mitarbeitern Altersversorgungsleistungen entsprechend den landesspezifischen Gegebenheiten in Form von leistungs- oder beitragsorientierten Pensionsplänen.

Bei beitragsorientierten Zusagen (Defined Contribution Plans) werden aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Bestimmungen Beiträge an staatliche oder private Versorgungsträger gezahlt. Über die Beitragszahlung hinaus bestehen keine weiteren Leistungsverpflichtungen. Die laufenden Beitragszahlungen sind als Aufwand des jeweiligen Jahres ausgewiesen; sie beliefen sich 2015 in der MAN Gruppe auf insgesamt 186 Mio € (Vorjahr 166 Mio €). Davon wurden in Deutschland für die gesetzliche Rentenversicherung Beiträge in Höhe von 158 Mio € (Vorjahr 156 Mio €) geleistet.

Für leistungsorientierte Pensionsverpflichtungen wurden folgende Beträge in der Bilanz erfasst:

Mio €	2015	2014
Barwert der extern finanzierten Verpflichtungen	2 748	2 739
Planvermögen zum Zeitwert	-2 376	-2 258
<b>Finanzierungsstatus am 31. Dezember</b>	<b>373</b>	<b>481</b>
Barwert der nicht fondsfinanzierten Verpflichtungen	119	121
Aufgrund der Begrenzung von IAS 19 nicht als Vermögenswert angesetzter Teil des Planvermögens	1	0
<b>Bilanzwerte am 31. Dezember</b>	<b>492</b>	<b>602</b>
davon Pensionsrückstellungen	496	603
davon Sonstige Vermögenswerte	-4	-1

#### a) Pensionspläne Deutschland

Die MAN Gruppe gewährt ihren inländischen Mitarbeitern für die Zeit nach dem aktiven Erwerbsleben 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 Rahmen der aktuellen Versorgungswerke der MAN Gruppe 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 Dienstes 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. Entsprechend den gesetzlichen Vorgaben wird bei Renteneintritt mindestens die Summe der für den Mitarbeiter einbezahlten Beiträge ausbezahlt.

Ehemalige Mitarbeiter, Rentner oder mit unverfallbaren Ansprüchen ausgeschiedene Mitarbeiter, haben Versorgungszusagen aus geschlossenen Versorgungswerken, die

überwiegend auf die Gewährung lebenslanger Rentenzahlungen ausgerichtet sind. Mit diesen Zusagen sind die üblichen Langlebighkeits- und Inflationsrisiken verbunden, die regelmäßig überwacht und bewertet werden.

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. Die strategische Allokation des Pensionsvermögens basiert auf in regelmäßigen Abständen durchgeführten Asset Liability-Management-Studien. Das den aktuellen Versorgungswerken zuzurechnende Vermögen wird grundsätzlich mit der Zielsetzung angelegt, das aus den Verzinsungsparametern des Life Cycle-Konzepts resultierende Performancerisiko zu decken.

Der Erwerb von durch Gesellschaften des Volkswagen Konzerns begebenen Wertpapieren sowie Investments in eigengenutzte Immobilien ist unzulässig.

#### b) Pensionspläne Ausland

Mitarbeiter in Großbritannien, in der Schweiz und in Brasilien erhalten Versorgungsleistungen aus leistungsorientierten, fondsfinanzierten Pensionsplänen.

Die Pensionspläne in Großbritannien sind für Neueintritte geschlossen und gewähren endgehaltsbezogene lebenslange Renten. Für die Verwaltung der Pensionspläne einschließlich der Kapitalanlage sind Trustee Boards zuständig, die professionelle Administratoren und Berater mandatieren haben. Regelmäßige Asset Liability-Management-Studien bilden die Basis für das Kapitalanlage- und Risikomanagement. Das Kapitalanlagerisiko wird im Rahmen einer definierten „De-Risking“-Strategie bei sich verbessernden Ausfinanzierungsgraden sukzessive reduziert.

In der Schweiz werden die Pensionsansprüche sowie das Deckungskapital in überbetrieblichen Versorgungseinrichtungen geführt. Die Mitarbeiter sammeln in diesen Einrichtungen ein Versorgungskapital an, welches zum Renteneintritt zu den dann gültigen Bedingungen in eine lebenslange Rente gewandelt wird. Die Versorgungswerke werden konservativ auf Basis staatlicher Vorgaben geführt. Sofern die Ansprüche aufgrund negativer Marktentwicklungen nicht mehr durch Kapital gedeckt sind, können Sanierungsbeiträge von den angeschlossenen Arbeitgebern und ihren Mitarbeitern erhoben werden.

In Frankreich, Österreich und Polen bestehen leistungsorientierte, rückstellungsfinanzierte Pensionspläne mit geringem Verpflichtungsumfang. Zudem werden in einigen Ländern obligatorische Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, z. B. Abfertigungen in Österreich, gewährt.

### c) Finanzierungsstatus

Der Berechnung des Barwerts der leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen wurden die folgenden versicherungsmathematischen Annahmen zugrunde gelegt:

	Inland		Ausland <sup>1</sup>	
	2015	2014	2015	2014
%				
Diskontierungszinssatz zum 31.12.	2,70	2,30	2,76	3,07
Entgelttrend	3,40	3,30	2,34	2,63
Rententrend	1,70	1,80	1,16	1,46
Fluktuationsrate	4,44	4,55	4,22	4,32

<sup>1</sup> Gewichtete Durchschnittssätze.

Die biometrischen Rechnungsgrundlagen basieren auf aktuellen, landesspezifischen Richttafeln. Für Deutschland wurden die Richttafeln 2005 G von Prof. Klaus Heubeck an MAN-spezifische Erfahrungswerte angepasst. In Großbritannien wurde die Sterbetafel S2PA CMI 2015 1,25 % und in der Schweiz die BVG 2010 GT zugrunde gelegt.

Die Diskontierungssätze werden grundsätzlich auf Basis der Renditen für Unternehmensanleihen mit hoher Bonität bestimmt, deren Laufzeit und Währung den jeweiligen Verpflichtungen entsprechen. Die Renten- und Entgeltrends entsprechen entweder vertraglich festgelegten Anpassungen oder basieren auf den in den jeweiligen Ländern gültigen allgemeinen Regelungen. Die Entgeltrends umfassen erwartete Lohn- und Gehaltssteigerungen, die auch Steigerungen aufgrund von Karriereentwicklung berücksichtigen.

Die Entwicklung des Barwerts der leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen setzt sich wie folgt zusammen:

Mio €	2015	2014
Anwartschaftsbarwert am 1. Januar	2 859	2 458
Laufender Dienstaufwand	83	74
Zinsaufwand	73	90
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+) durch Änderungen demographischer Annahmen	-20	-13
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+) durch Änderungen finanzieller Annahmen	-57	328
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+) durch erfahrungsbedingte Anpassungen	0	-16
Arbeitnehmerbeiträge an den Fonds	15	14
Rentenzahlungen aus Firmenvermögen	-26	-28
Rentenzahlungen aus dem Fonds	-107	-79
Nachzurechnender Dienstaufwand (inklusive Plankürzung)	-6	-7
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Planabgeltung	-	0
Veränderung des Konsolidierungskreises	-	-1
Sonstige Veränderungen	-2	10
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	54	30
<b>Anwartschaftsbarwert am 31. Dezember</b>	<b>2 867</b>	<b>2 859</b>

Veränderungen bei den maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahmen hätten folgende Auswirkungen auf den Anwartschaftsbarwert gehabt:

Anwartschaftsbarwert falls		31.12.2015		31.12.2014	
		Mio €	%	Mio €	%
Diskontierungszinssatz	+ 0,5 %-Punkte	2 711	- 5,46	2 695	- 5,74
	- 0,5 %-Punkte	3 043	6,14	3 044	6,46
Entgelttrend	+ 0,5 %-Punkte	2 883	0,53	2 874	0,51
	- 0,5 %-Punkte	2 853	- 0,49	2 846	- 0,47
Rententrend	+ 0,5 %-Punkte	2 989	4,23	2 979	4,19
	- 0,5 %-Punkte	2 756	- 3,89	2 751	- 3,79
Lebenserwartung	+ 1 Jahr	2 932	2,27	2 925	2,29

Die dargestellten Sensitivitätsanalysen berücksichtigen jeweils die Änderung einer Annahme, wobei die übrigen Annahmen gegenüber der ursprünglichen Berechnung unverändert bleiben, d. h., mögliche Korrelationseffekte zwischen den einzelnen Annahmen werden dabei nicht berücksichtigt.

Zur Untersuchung der Sensitivität des Anwartschaftsbarwerts gegenüber einer Veränderung der angenommenen Lebenserwartung wurde im Rahmen einer Vergleichsberechnung das Lebensalter der Anspruchsberechtigten um ein Jahr reduziert.

Die auf Basis der Anwartschaftsbarwerte gewichtete durchschnittliche Laufzeit (Macaulay Duration) der leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen beträgt 12 Jahre (Vorjahr 12 Jahre).

Der Anwartschaftsbarwert teilt sich wie folgt auf die Mitglieder des Plans auf:

Mio €	2015	2014
Aktive Mitglieder	1 300	1 280
Ausgeschiedene Mitglieder	291	297
Leistungsempfänger	1 277	1 282
<b>Gesamt</b>	<b>2 867</b>	<b>2 859</b>

Nachfolgend wird das Fälligkeitsprofil der Zahlungen des Anwartschaftsbarwerts durch die Aufteilung des Barwerts der Verpflichtung nach Fälligkeit der zugrunde liegenden Zahlungen dargestellt:

Mio €	2015	2014
Zahlung fällig innerhalb eines Jahres	132	120
Zahlung fällig nach mehr als einem bis fünf Jahren	478	442
Zahlung fällig nach mehr als fünf Jahren	2 257	2 297
<b>Gesamt</b>	<b>2 867</b>	<b>2 859</b>

Die Entwicklung des Planvermögens ist aus folgender Tabelle ersichtlich:

Mio €	2015	2014
Planvermögen am 1. Januar	2 258	2 007
Zinserträge aus Planvermögen – in Höhe des Rechnungszinses	59	75
Im Zinsertrag nicht erfasste Erträge aus Planvermögen	4	67
Arbeitgeberbeiträge an den Fonds	105	151
Arbeitnehmerbeiträge an den Fonds	9	9
Rentenzahlungen aus dem Fonds	- 107	- 79
Veränderung des Konsolidierungskreises	-	0
Sonstige Veränderungen	0	0
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	49	28
<b>Planvermögen am 31. Dezember</b>	<b>2 376</b>	<b>2 258</b>

Aus der Anlage des Planvermögens ergaben sich Erträge in Höhe von 62 Mio € (Vorjahr 142 Mio €), von denen 52 Mio € (Vorjahr 92 Mio €) auf Deutschland und 10 Mio € (Vorjahr 50 Mio €) auf das Ausland entfielen.

Im nächsten Geschäftsjahr werden sich die Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen voraussichtlich auf 85 Mio € (Vorjahr 60 Mio €) belaufen.

Das Planvermögen ist in folgende Anlagekategorien investiert:

Mio €	31.12.2015			31.12.2014		
	Marktpreisnotierung in einem aktiven Markt	Keine Marktpreisnotierung in einem aktiven Markt	Gesamt	Marktpreisnotierung in einem aktiven Markt	Keine Marktpreisnotierung in einem aktiven Markt	Gesamt
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	79	-	79	70	-	70
Eigenkapitalinstrumente	83	-	83	55	-	55
Schuldinstrumente	188	-	188	187	-	187
Direktinvestitionen in Immobilien	-	81	81	-	75	75
Aktienfonds	457	-	457	511	-	511
Rentenfonds	844	-	844	729	-	729
Immobilienfonds	43	-	43	28	-	28
Sonstige Fonds	46	-	46	70	2	72
Sonstiges	17	539	556	13	518	531
<b>Planvermögen zum Zeitwert</b>	<b>1 756</b>	<b>620</b>	<b>2 376</b>	<b>1 664</b>	<b>594</b>	<b>2 258</b>

Das Planvermögen ist zu 27% (Vorjahr 29%) in inländische Vermögenswerte investiert, zu 53% (Vorjahr 56%) in andere europäische Vermögenswerte und zu 20% (Vorjahr 14%) in Vermögenswerte sonstiger Regionen.

#### d) Aufwendungen aus Pensionsverpflichtungen

Folgende Beträge wurden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst:

Mio €	2015	2014
Laufender Dienstzeitaufwand	83	74
Nettozinsaufwand (+)/-ertrag (-)	15	16
Nachzuverrechnender Dienstaufwand (inklusive Plankürzung)	-6	-7
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Planabgeltung	-	0
<b>Gesamt</b>	<b>92</b>	<b>82</b>

## 27 Sonstige Rückstellungen

Mio €	Stand 31.12.2014	Veränderung Konsolidie- rungskreis, Währung	Inanspruch- nahme	Zuführungen	Auflösungen	Aufwen- dungen aus der Aufzinsung und Effekte aus der Änderung des Abzinsungs- satzes	Stand 31.12.2015
Gewährleistungen	875	-9	-216	249	-80	-5	814
Ausstehende Kosten	233	3	-115	77	-7	0	191
Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern	140	1	-43	70	-2	1	167
Übrige Verpflichtungen aus der Betriebstätigkeit	176	-25	-61	67	-20	0	136
Übrige Rückstellungen	320	-4	-131	361	-44	0	503
	<b>1 745</b>	<b>-34</b>	<b>-567</b>	<b>824</b>	<b>-153</b>	<b>-3</b>	<b>1 811</b>

Eine Übersicht der Sonstigen Rückstellungen nach Fristigkeiten enthält die folgende Tabelle:

Mio €	31.12.2015		31.12.2014	
	Langfristig	Kurzfristig	Langfristig	Kurzfristig
Gewährleistungen	389	424	408	467
Ausstehende Kosten	51	140	47	186
Verpflichtungen gegen- über Mitarbeitern	103	64	100	40
Übrige Verpflichtungen aus der Betriebstätigkeit	67	69	80	96
Übrige Rückstellungen	27	476	24	296
	<b>638</b>	<b>1 174</b>	<b>659</b>	<b>1 086</b>

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 Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern bestehen für Jubiläen, Abfindungen und Altersteilzeit. Die Übrigen Verpflichtungen aus der Betriebstätigkeit betreffen u. a. Rückstellungen für Vertriebsaufwendungen. In den Übrigen Rückstellungen sind Rückstellungen für drohende Verluste aus belastenden Verträgen enthalten.

Des Weiteren sind die Übrigen Rückstellungen vor allem durch die im Geschäftsjahr 2015 gebildeten Vorsorgen für Restrukturierungsmaßnahmen von insgesamt 185 Mio € bei MAN Truck & Bus beeinflusst.

In den Übrigen Verpflichtungen aus der Betriebstätigkeit wurden im Geschäftsjahr 2011 Rückstellungen in Höhe von 65 Mio € im Zusammenhang mit der Untersuchung von Unregelmäßigkeiten bei der Übergabe von Viertakt-Schiffsdieselmotoren bei MAN Diesel & Turbo gebildet. Hiervon wurde bis 31. Dezember 2015 ein wesentlicher Teil in Anspruch genommen. Für weiterführende Informationen wird auf die Anmerkung (30) verwiesen.

## 28 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Verbindlichkeiten aus Rückkaufverpflichtungen	2 065	1 813
Verbindlichkeiten aus Ergebnisabführungsvertrag und Steuerumlageverfahren mit der VW Truck & Bus GmbH	403	378
Negative Zeitwerte aus derivativen Finanzinstrumenten	86	72
Verbindlichkeiten aus Zinsen	42	41
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	76	70
	<b>2 672</b>	<b>2 374</b>



Die Verbindlichkeiten aus Rückkaufverpflichtungen stammen aus Verkäufen von Nutzfahrzeugen, die aufgrund einer Rückkaufvereinbarung als „operating lease“ bilanziert werden.

Die Sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten enthalten weiterhin den negativen Marktwert von derivativen Finanzinstrumenten. Da sie größtenteils zur Sicherung von Währungsrisiken in Kundenaufträgen dienen, stehen ihnen insoweit gegenläufige Effekte aus den Grundgeschäften gegenüber.

Die Sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten sind in folgenden Bilanzposten ausgewiesen:

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	1 431	1 204
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	1 241	1 169

Von den Sonstigen langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten haben 30 Mio € (Vorjahr 38 Mio €) eine Restlaufzeit von über fünf Jahren.

## 29 Sonstige Verbindlichkeiten

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Noch nicht als Ertrag vereinnahmte Kundenzahlungen für Vermietete Erzeugnisse	1 480	1 370
Verbindlichkeiten aus übrigen Steuern	347	335
Verbindlichkeiten aus der Lohn- und Gehaltsabrechnung	335	280
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	22	24
Übrige sonstige Verbindlichkeiten	61	55
	<b>2 246</b>	<b>2 063</b>

Die Sonstigen Verbindlichkeiten sind in folgenden Bilanzposten ausgewiesen:

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	991	956
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	1 255	1 107

Von den Sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten haben 137 Mio € (Vorjahr 136 Mio €) eine Restlaufzeit von über fünf Jahren.

## Sonstige Angaben

### 30 Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren

Aufgrund von Anhaltspunkten für Unregelmäßigkeiten bei der Übergabe von Viertakt-Schiffsdieselmotoren der MAN Diesel & Turbo SE hatte der Vorstand der MAN SE im Geschäftsjahr 2011 eine Untersuchung durch die Compliance-Abteilung der MAN SE und externe Berater eingeleitet. Die Untersuchung hat ergeben, dass es möglich war, 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. MAN hatte die Staatsanwaltschaft München I über die Untersuchung informiert. Das Verfahren wurde an die Staatsanwaltschaft Augsburg Ende 2011 übergeben. Im Geschäftsjahr 2013 hat das Amtsgericht Augsburg einen Bußgeldbescheid im einstelligen Millionenbereich gegen die MAN Diesel & Turbo SE erlassen. Mit der Zahlung dieses Betrages sind die Ermittlungen der Staatsanwaltschaft Augsburg gegen die MAN Diesel & Turbo SE beendet. Für weiterführende Informationen hinsichtlich bilanzieller Vorsorgen wird auf die Anmerkung (27) verwiesen.

Das im Geschäftsjahr 2011 eingeleitete Verfahren der Europäischen Kommission wegen des Verdachts möglicher Kartellverstöße im Nutzfahrzeugbereich dauert an. Im November 2014 übermittelte die Europäische Kommission MAN und den übrigen betroffenen Nutzfahrzeugherstellern die sog. Beschwerdepunkte, in denen die Europäische Kommission die betroffenen Unternehmen über die gegen sie erhobenen Vorwürfe informiert. MAN kooperiert weiterhin vollumfänglich mit der Europäischen Kommission. MAN hat diesbezüglich zum 31. Dezember 2015 keine Rückstellungen gebildet. Das ebenfalls 2011 durch die koreanische Kartellbehörde eingeleitete Kartellverfahren gegen mehrere Nutzfahrzeughersteller wurde Ende 2013 mit Bußgeldbescheiden gegen sämtliche involvierte Hersteller abgeschlossen. Gegen MAN Truck & Bus Korea Ltd. wurde ein Bußgeld von 2 Mio € verhängt. MAN hat Anfang 2014

dagegen Klage beim zuständigen Gericht erhoben. Ende 2015 hat das Gericht dieser Klage stattgegeben. Anfang 2016 hat die koreanische Kartellbehörde wiederum Rechtsmittel gegen das Urteil des Gerichts eingelegt.

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.

Angaben gem. IAS 37 „Rückstellungen, Eventualschulden und Eventualforderungen“ werden zu bestimmten Rechtsstreitigkeiten nicht gemacht, sofern das Unternehmen zu dem Schluss kommt, dass diese Angaben das Ergebnis des jeweiligen rechtlichen Verfahrens ernsthaft beeinträchtigen könnten.

### 31 Eventualverbindlichkeiten und Haftungsverhältnisse

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Verpflichtungen aus Bürgschaften	40	80
Sonstige Eventualverbindlichkeiten	158	188

Die Verpflichtungen aus Bürgschaften betreffen hauptsächlich Avale für Liefer- und Leistungsverpflichtungen von Beteiligungen, von ehemaligen Beteiligungen und von anderen Unternehmen. Darin sind Finanzgarantien in Höhe von 11 Mio € (Vorjahr 14 Mio €) enthalten. 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 25 Mio € (Vorjahr 54 Mio €). Für diese

MAN-Bürgschaften für Ferrostaal liegen größtenteils Freistellungen vor, abhängig vom Entstehungszeitpunkt der Bürgschaft.

Zugunsten nicht der MAN Gruppe angehörenden Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG bestehen Bürgschaften in Höhe von 9 Mio € (Vorjahr 6 Mio €). Des Weiteren liegen Bürgschaften für nichtkonsolidierte Tochtergesellschaften in Höhe von 3 Mio € (Vorjahr 10 Mio €) vor.

In den sonstigen Eventualverbindlichkeiten sind im Wesentlichen Eventualverbindlichkeiten für mögliche Belastungen aus Steuerrisiken enthalten, die insbesondere bei MAN Latin America bestehen. Es wird zurzeit als nicht wahrscheinlich eingeschätzt, dass MAN Latin America im Zusammenhang mit diesen Verpflichtungen in Anspruch genommen wird. Auch für diese Verpflichtungen liegen größtenteils Freistellungen vor. Für einen weiteren steuerlichen Sachverhalt wird gegenwärtig mit einem für MAN Latin America positiven Ausgang gerechnet. Dabei handelt es sich um unterschiedliche Auffassungen in Bezug auf Steuerthemen resultierend aus dem Jahr des Erwerbs des brasilianischen Unternehmensteils.

Für Verbindlichkeiten von Kunden gegenüber Gesellschaften der MAN Finance, die den Erwerb von Konzernzeugnissen finanzieren, bestehen branchenübliche Rückkaufgarantien, bei denen sich MAN Truck & Bus verpflichtet, Fahrzeuge bei notleidenden Finanzierungsengagements von der Finanzierungsgesellschaft zurückzukaufen. Die maximale Belastung aus Rückkaufgarantien beläuft sich zum 31. Dezember 2015 auf 1 615 Mio € (Vorjahr 1 398 Mio €). Anhand der bisherigen Erfahrungen verfällt jedoch der weitaus größte Teil dieser Verpflichtungen, ohne in Anspruch genommen zu werden.

Etwaige Rückgriffsansprüche werden bei der Bemessung der angegebenen Eventualverbindlichkeiten nicht in Abzug gebracht.

### 32 Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Die sonstigen finanziellen Verpflichtungen enthalten Miet-, Pacht- und Leasingverträge. Die künftigen Miet-, Pacht- und Leasingzahlungen aus „operating lease“-

Verträgen haben bis zum Ablauf der Mindestlaufzeit der Verträge folgende Fälligkeiten:

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Fällig innerhalb eines Jahres	151	142
Fällig nach mehr als einem bis fünf Jahren	329	332
Fällig nach mehr als fünf Jahren	349	356
	<b>829</b>	<b>830</b>

Die Verpflichtungen aus Miete und Pacht beinhalten unter anderem künftige Auszahlungen für angemietete Gebäude. Diesen Verpflichtungen stehen künftige Erlöse aus Untermietverhältnissen („sublease“) in Höhe von 1 Mio € (Vorjahr 2 Mio €) gegenüber.

Das Bestellobligo für den Erwerb von Sachanlagevermögen betrug zum Stichtag 390 Mio € (Vorjahr 241 Mio €). Das Bestellobligo für den Erwerb von immateriellen Vermögenswerten betrug 10 Mio € (Vorjahr 3 Mio €). Für Dienstleistungen besteht ein Bestellobligo von 171 Mio € (Vorjahr 175 Mio €).

### 33 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 sind dem Cashflow aus der Geschäftstätigkeit zugeordnet.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit umfasst neben Zugängen in Sachanlagevermögen, immaterielle Vermögenswerte und Beteiligungen auch aktivierte Ent-

wicklungskosten sowie Geldanlagen in Wertpapiere und Darlehen. Einzahlungen aus diesen Positionen werden gegengerechnet. Die Einzahlungen aus der Veräußerung von Tochterunternehmen werden abzüglich deren flüssiger Mittel zum Veräußerungszeitpunkt dargestellt.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit setzt sich zusammen aus folgenden zahlungswirksamen Transaktionen: den Minderheitsanteilen zugewiesene Dividenden (im Vorjahr war auch die Dividende an die Aktionäre der MAN SE in Höhe von 21 Mio € enthalten), Übernahme des Verlusts des Geschäftsjahres 2013 durch bzw. Abführung des Gewinns des Geschäftsjahres 2014 an die VW Truck & Bus GmbH, Tilgungen von Anleihen sowie die Veränderung der übrigen Finanzverbindlichkeiten.

Die in der Kapitalflussrechnung betrachteten Flüssigen Mittel entsprechen der Bilanzposition Flüssige Mittel.

Im Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit sind im Jahr 2015 Zahlungen für erhaltene Zinsen von 104 Mio € (Vorjahr 50 Mio €) und für gezahlte Zinsen von 144 Mio € (Vorjahr 341 Mio €) enthalten. Darüber hinaus enthält das Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen Dividenden in Höhe von 8 Mio € (Vorjahr 9 Mio €). Die erhaltenen Dividenden aus Sonstigen Beteiligungen belaufen sich auf 4 Mio € (Vorjahr 5 Mio €).

Aufgrund des bestehenden Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags zwischen der VW Truck & Bus GmbH und der MAN SE wurde am 9. Februar 2015 der Gewinn des Geschäftsjahres 2014 in Höhe von 486 Mio € abgeführt (im Vorjahr wurde der Verlust des Geschäftsjahres 2013 in Höhe von 724 Mio € ausgeglichen). Die Gewinnabführung bzw. Verlustübernahme wird im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit gezeigt.

Für Informationen bezüglich Cashflows der aufgegebenen Geschäftsbereiche wird auf die Anmerkung (5) verwiesen.

### 34 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.

Die Finanzinstrumente werden in folgende Klassen eingeteilt:

- zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente,
- zu (fortgeführten) Anschaffungskosten bewertete Finanzinstrumente,
- derivative Finanzinstrumente mit Sicherungsbeziehungen und
- Finanzinstrumente nicht im Anwendungsbereich des IFRS 7.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Überleitung der Bilanzposten zu den Klassen von Finanzinstrumenten, aufgeteilt nach den Buchwerten und Fair Values der Finanzinstrumente, sowie die Zuordnung der Bilanzposten zu den Bewertungskategorien.

Mio €	Zum Fair Value bewertet		Zu (fortgeführten) Anschaffungskosten bewertet <sup>3</sup>		Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehungen	Nicht im Anwendungsbereich des IFRS 7	Bilanzposten zum 31.12.2015
	Erfolgsneutral <sup>1</sup>	Erfolgswirksam <sup>2</sup>	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Buchwert	
	Buchwert	Buchwert	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Buchwert	
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>							
Nach der Equity-Methode bilanzierte Anteile	-	-	-	-	-	449	449
Sonstige Beteiligungen	2 708	-	1	-	-	48	2 758
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	-	15	330	330	1	-	346
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>							
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-	-	1 924	1 924	-	-	1 924
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	-	63	322	322	17	-	402
Flüssige Mittel	-	-	779	779	-	-	779
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>							
Finanzverbindlichkeiten	-	-	1 235	1 252	-	-	1 235
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	-	11	1 403	1 403	17	-	1 431
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>							
Finanzverbindlichkeiten	-	-	1 280	1 293	-	-	1 280
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-	-	1 683	1 683	-	-	1 683
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	-	27	1 182	1 182	32	-	1 241

<sup>1</sup> Entspricht der Bewertungskategorie „Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte“ nach IAS 39.

<sup>2</sup> Entspricht der Bewertungskategorie „Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente“ nach IAS 39.

<sup>3</sup> Umfasst als zur Veräußerung verfügbar klassifizierte Finanzbeteiligungen, deren beizulegende Zeitwerte aufgrund des fehlenden aktiven Marktes nicht verlässlich ermittelt werden können und die zu Anschaffungskosten bewertet sind, sowie Bewertungskategorien „Kredite und Forderungen“ und „zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten“.

Mio €	Zum Fair Value bewertet		Zu (fortgeführten) Anschaffungs- kosten bewertet <sup>3</sup>		Derivative Finanz- instrumente mit Hedge- Beziehungen	Nicht im Anwen- dungsbereich des IFRS 7	Bilanzposten zum 31.12.2014		
	Erfolgsneutral <sup>1</sup>	Erfolgswirksam <sup>2</sup>	Buchwert	Fair Value				Buchwert	Buchwert
	Buchwert	Buchwert	Buchwert	Fair Value				Buchwert	Buchwert
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>									
Nach der Equity-Methode bilanzierte Anteile	-	-	-	-	-	471	471		
Sonstige Beteiligungen <sup>4</sup>	2 071	-	1	-	-	41	2 113		
Sonstige finanzielle Vermögenswerte <sup>5</sup>	-	42	440	440	1	-	482		
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>									
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-	-	2 234	2 234	-	-	2 234		
Sonstige finanzielle Vermögenswerte <sup>5</sup>	-	10	282	282	4	-	296		
Flüssige Mittel	-	-	525	525	-	-	525		
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>									
Finanzverbindlichkeiten	-	-	1 500	1 587	-	-	1 500		
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten <sup>5</sup>	-	19	1 179	1 179	5	-	1 204		
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>									
Finanzverbindlichkeiten	-	-	985	985	-	-	985		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-	-	1 662	1 662	-	-	1 662		
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten <sup>5</sup>	-	11	1 122	1 122	36	-	1 169		

<sup>1</sup> Entspricht der Bewertungskategorie „Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte“ nach IAS 39.

<sup>2</sup> Entspricht der Bewertungskategorie „Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente“ nach IAS 39.

<sup>3</sup> Umfasst als zur Veräußerung verfügbar klassifizierte Finanzbeteiligungen, deren beizulegende Zeitwerte aufgrund des fehlenden aktiven Marktes nicht verlässlich ermittelt werden können und die zu Anschaffungskosten bewertet sind, sowie Bewertungskategorien „Kredite und Forderungen“ und „zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten“.

<sup>4</sup> Die Vorjahreswerte wurden angepasst. Tochterunternehmen bzw. assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen, die aus Wesentlichkeitsgründen nicht konsolidiert werden, fallen in die Klasse „nicht im Anwendungsbereich des IFRS 7“, siehe auch Anmerkung „Bilanzierungsgrundsätze“.

<sup>5</sup> Die Vorjahreswerte wurden angepasst. Derivative Finanzinstrumente mit Sicherungsbeziehungen werden in einer gesonderten Klasse ausgewiesen, siehe auch Anmerkung „Bilanzierungsgrundsätze“.

Die kumulierten Buchwerte der Finanzinstrumente, gegliedert nach den Bewertungskategorien des IAS 39, stellen sich wie folgt dar:

Bewertungskategorie gemäß IAS 39 Mio €	31.12.2015		31.12.2014	
	Aktiva	Passiva	Aktiva	Passiva
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte <sup>1</sup>	2 709	-	2 072	-
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente	78	38	51	30
Kredite und Forderungen	3 355	-	3 481	-
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	-	6 784	-	6 449

<sup>1</sup> Die Vorjahreswerte wurden angepasst. Tochterunternehmen bzw. assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen, die aus Wesentlichkeitsgründen nicht konsolidiert werden, fallen in den Anwendungsbereich des IAS 39, siehe auch Anmerkung „Bilanzierungsgrundsätze“.

Die beizulegenden Zeitwerte wurden auf Basis der am Abschlussstichtag zur Verfügung stehenden Marktkonditionen sowie der nachstehend beschriebenen Bewertungsmethoden ermittelt. Sie entsprechen den Preisen, die zwischen unabhängigen Marktteilnehmern für den Verkauf eines Vermögenswerts eingenommen bzw. für die Übertragung einer Schuld gezahlt würden. 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 sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen haben überwiegend eine kurze Restlaufzeit. Daher entsprechen deren Buchwerte zum Abschlussstichtag näherungsweise dem beizulegenden Zeitwert. Darüber hinaus werden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen einer angemessenen Wertminderung unterzogen, wenn objektive Hinweise dafür vorliegen.

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 Finanzverbindlichkeiten werden als Barwerte der mit den Verbindlichkeiten verbundenen Zahlungen unter Zugrundelegung von marktüblichen Zinssätzen und bezogen auf die entsprechende Fristigkeit, ermittelt.

Für derivative Finanzinstrumente ohne Optionskomponente, dazu zählen Devisentermin-, Warentermin-, Zinstausch- sowie Zins-/Währungstauschgeschäfte, werden zukünftige Zahlungsströme anhand von Terminkurven ermittelt. Der beizulegende Zeitwert dieser Instrumente entspricht der Summe der diskontierten Zahlungsströme. Die Optionen auf Währungspaare oder Zinssätze werden auf der Basis von marktüblichen Optionspreismodellen, d. h. verallgemeinerten Black Scholes-Formeln, bewertet.

Die folgende Tabelle zeigt die zum Fair Value bewerteten finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten nach Stufen:

Mio €	31.12.2015	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige Beteiligungen	2 708	-	-	2 708
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	15	-	15	-
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	63	-	63	-
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>				
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	11	-	11	-
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>				
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	27	-	27	-

Mio €	31.12.2014	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige Beteiligungen	2 071	-	-	2 071
Sonstige finanzielle Vermögenswerte <sup>1</sup>	42	-	42	-
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte <sup>1</sup>	10	-	10	-
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>				
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten <sup>1</sup>	19	-	19	-
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>				
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten <sup>1</sup>	11	-	11	-

<sup>1</sup> Die Vorjahreswerte wurden angepasst. Derivative Finanzinstrumente mit Sicherheitsbeziehungen bilden eine gesonderte Klasse und ihre Fair Values nach Stufen werden in einer separaten Tabelle gezeigt, siehe auch Anmerkung „Bilanzierungsgrundsätze“.

Die folgende Tabelle enthält eine Übersicht der derivativen Finanzinstrumente im Hedge Accounting mit Sicherheitsbeziehungen nach Stufen:

Mio €	31.12.2015	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1	-	1	-
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	17	-	17	-
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>				
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	17	-	17	-
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>				
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	32	-	32	-

Mio €	31.12.2014	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1	-	1	-
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>				
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	4	-	4	-
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>				
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	5	-	5	-
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>				
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	36	-	36	-



Nachfolgend eine Übersicht der Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten nach Stufen:

Mio €	31.12.2015	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1 924	-	1 862	62
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	652	-	652	-
Flüssige Mittel	779	779	-	-
<b>Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte</b>	<b>3 355</b>	<b>779</b>	<b>2 514</b>	<b>62</b>
Finanzverbindlichkeiten	2 545	1 279	1 267	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 683	-	1 683	-
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	2 586	-	2 586	-
<b>Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Verbindlichkeiten</b>	<b>6 814</b>	<b>1 279</b>	<b>5 536</b>	<b>-</b>

Mio €	31.12.2014	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2 234	-	2 185	49
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	722	-	722	-
Flüssige Mittel	525	525	-	-
<b>Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte</b>	<b>3 481</b>	<b>525</b>	<b>2 907</b>	<b>49</b>
Finanzverbindlichkeiten	2 573	1 954	619	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 662	-	1 662	-
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	2 302	-	2 302	-
<b>Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Verbindlichkeiten</b>	<b>6 537</b>	<b>1 954</b>	<b>4 583</b>	<b>-</b>

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 oder indirekt beobachtbare Inputdaten, die keine notierten Preise nach Stufe 1 darstellen. Die beizulegenden Zeitwerte der Finanzinstrumente der Stufe 2 werden auf Basis der am Bilanzstichtag bestehenden Konditionen, z. B. Zinssätze oder Devisenkurse, und mithilfe anerkannter Modelle, z. B. Discounted Cashflow-Modellen oder Optionspreismodellen, berechnet.

Stufe 3: Herangezogene Inputdaten, die nicht auf beobachtbaren Marktdaten für die Bewertung des Vermögenswerts und der Verbindlichkeit basieren (nicht beobachtbare Inputdaten). Bei den Forderungen in Stufe 3 wurde der Fair Value unter Berücksichtigung individueller Verlusterwartungen bestimmt, welche in einem wesentlichen Maße auf Annahmen des Unternehmens zur Bonität des Kontrahenten beruhen.

Umgliederungen zwischen den Stufen der Fair Value-Hierarchie werden zu den jeweiligen Berichtsstichtagen berücksichtigt. In den Geschäftsjahren 2015 und 2014 gab es keine Umgliederungen zwischen Stufe 1 und Stufe 2.

Die Beteiligung an Scania, die als zur Veräußerung verfügbarer finanzieller Vermögenswert klassifiziert ist, war zum 31. Dezember 2013 der Stufe 1 zugeordnet.

In Folge des Delisting wurden die Anteile an Scania seit Juni 2014 nicht mehr zum Fair Value bewertet. Eine Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts auf Basis eines Discounted Cashflow-Verfahrens war aufgrund weiterer Fortschritte in der Scania-Transaktion zum Jahresende 2014 möglich, so dass die Beteiligung an Scania zum 31. Dezember 2014 der Fair Value-Stufe 3 zugeordnet wurde. Im Geschäftsjahr 2015 wurden keine Umgliederungen in oder aus Stufe 3 vorgenommen. Der Effekt aus der Bewertung der Anteile an Scania zum beizulegenden Zeitwert im Geschäftsjahr 2015 bzw. zum 31. Dezember 2014 wurde erfolgsneutral erfasst und führte zu einem Buchwert von 2 708 Mio € (Vorjahr 2 071 Mio €). Der erfolgsneutral erfasste Bewertungseffekt in Höhe von 637 Mio € (586 Mio €) wirkt in der Position „Bewertung von Wertpapieren und Finanzbeteili-

gungen“ innerhalb „Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste“. Die folgende Tabelle stellt die Entwicklung der zum Fair Value bewerteten Bilanzposten der Stufe 3 dar, welche ausschließlich die Beteiligung an Scania umfassen.

Mio €	Zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte	Zum Fair Value bewertete finanzielle Verbindlichkeiten
Stand am 1. Januar 2014	-	-
Zugänge zum 31. Dezember 2014 (zur Veräußerung verfügbare Vermögenswerte)	2 071	-
Stand am 31. Dezember 2014	2 071	-
Erfolgsneutral erfasste Wertänderung	637	-
<b>Stand am 31. Dezember 2015</b>	<b>2 708</b>	<b>-</b>

Als bedeutende, nicht beobachtbare Eingangsparameter gehen hierbei die Annahmen bezüglich Unternehmensplanung, die Wachstumsrate für die Schätzung der Cashflows nach Beendigung der Planungsperiode, sowie der Diskontierungssatz in die Bewertung ein. Die herangezogene langfristige Wachstumsrate beträgt 1% (Vorjahr 1%), der Kapitalkostensatz vor Steuern beläuft sich auf 7,3% (Vorjahr 9,3%). Basierend auf gegenwärtig vorliegenden Informationen wird eine wesentliche Veränderung der Unternehmensplanung als unwahrscheinlich eingeschätzt. Die verwendeten Cashflow-Prognosen werden aus diesem Grund als geeignete Grundlage für die Fair Value-Ermittlung erachtet. Bei einer Variation der langfristigen Wachstumsrate von +/- 0,5%-Punkten würde das Eigenkapital um 252 Mio € höher bzw. 203 Mio € niedriger ausfallen. Bei einer Variation des auf der Nach-Steuer-Basis ermittelten Kapitalkostensatzes von +/- 0,5%-Punkten würde das Eigenkapital um 268 Mio € niedriger bzw. 332 Mio € höher ausfallen. Zwischen den bedeutenden,

nicht beobachtbaren Eingangsparametern bestehen keine signifikanten Beziehungszusammenhänge.

Weitere als zur Veräußerung verfügbar klassifizierte Finanzbeteiligungen werden zu Anschaffungskosten bewertet und haben einen Buchwert von 1 Mio € (Vorjahr 1 Mio €). Hierbei handelt es sich hauptsächlich um Anlagen und Anteile nicht börsennotierter Unternehmen. Soweit die Fair Values dieser Anlagen und Anteile nicht mit vertretbarem Aufwand verlässlich ermittelt werden können, erfolgt die Bilanzierung mit ihren jeweiligen Anschaffungskosten. Im Geschäftsjahr und im Vorjahr wurden keine wesentlichen zu Anschaffungskosten bewerteten Anteile veräußert. Derzeit besteht keine Veräußerungsabsicht dieser Anteile.

Die Wertberichtigungen auf finanzielle Vermögenswerte betreffen im Wesentlichen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte. Sie haben sich wie folgt entwickelt:

Mio €	2015	2014
<b>Stand am 1. Januar</b>	<b>120</b>	<b>145</b>
Zuführungen	65	26
Inanspruchnahmen	- 17	- 24
Auflösungen	- 21	- 27
Wechselkurseffekte und sonstige Veränderungen	- 6	- 1
<b>Stand am 31. Dezember</b>	<b>142</b>	<b>120</b>

Die nachfolgenden Tabellen enthalten Angaben zu den Aufrechnungseffekten auf die Konzernbilanz sowie die finanziellen Auswirkungen einer Aufrechnung im Fall von Instrumenten, die Gegenstand einer rechtlich durchsetzbaren Aufrechnungs-Rahmenvereinbarung oder einer ähnlichen Vereinbarung sind.

Mio €	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobetrag finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert werden		Nettobetrag am 31.12.2015
				Finanzinstrumente	Erhaltene Sicherheiten	
Derivative Finanzinstrumente	96	-	96	- 36	-	60
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1 924	-	1 924	-	- 231	1 693

Mio €	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobetrag finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert werden		Nettobetrag am 31.12.2014
				Finanzinstrumente	Erhaltene Sicherheiten	
Derivative Finanzinstrumente	57	-	57	-26	-	31
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2 234	-	2 234	-	-305	1 929

Mio €	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobetrag finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert werden		Nettobetrag am 31.12.2015
				Finanzinstrumente	Gestellte Sicherheiten	
Derivative Finanzinstrumente	86	-	86	-36	-	50

Mio €	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Verbindlichkeiten	Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobetrag finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert werden		Nettobetrag am 31.12.2014
				Finanzinstrumente	Gestellte Sicherheiten	
Derivative Finanzinstrumente	72	-	72	-26	-	46

In der Spalte „Finanzinstrumente“ werden die Beträge ausgewiesen, die Gegenstand einer Aufrechnungs-Rahmenvereinbarung sind, aber wegen Nichterfüllung der Voraussetzungen nicht aufgerechnet wurden. Eine Saldierung kann nur bei Eintritt bestimmter künftiger Ereignisse, etwa einer Insolvenz einer der Vertragsparteien, erfolgen. In der Spalte „Erhaltene Sicherheiten“ beziehungsweise „Gestellte Sicherheiten“ sind die bezogen auf die Gesamtsumme der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten erhaltenen beziehungsweise verpfändeten Beträge von Barsicherheiten und Sicherheiten in Form von Finanzinstrumenten ausgewiesen.

Die Nettogewinne und -verluste aus Finanzinstrumenten sind in folgender Tabelle dargestellt:

Mio €	2015	2014
Kredite und Forderungen	-77	4
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte <sup>1</sup>	139	-8
Zu Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	-73	-60
Erfolgswirksam zum Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	59	6

<sup>1</sup> Die Vorjahreswerte wurden angepasst. Tochterunternehmen bzw. assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen, die aus Wesentlichkeitsgründen nicht konsolidiert werden, fallen nicht in den Anwendungsbereich des IAS 39, siehe auch Anmerkung „Bilanzierungsgrundsätze“.

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 resultieren im Wesentlichen aus den Beteiligungsergebnissen.

Die Nettogewinne bzw. -verluste aus zu Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Verbindlichkeiten beinhalten vor allem Effekte aus Währungsumrechnungen.

Die Nettogewinne bzw. -verluste aus erfolgswirksam zum Zeitwert bewerteten finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten enthalten Marktwertänderungen der derivativen Finanzinstrumente, auf 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 €	2015	2014
Zinserträge	47	35
Zinsaufwendungen	- 159	- 161

Zinserträge in Höhe von 37 Mio € (Vorjahr 35 Mio €) und Zinsaufwendungen in Höhe von 145 Mio € (Vorjahr 161 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.

### 35 Derivative Finanzinstrumente und Sicherungsstrategien

Aufgrund der Geschäftstätigkeit und der 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 derivativen 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, Devisenoptionen sowie kombinierten Zins-/Währungsswaps 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 dänischer Krone, US-Dollar und britischem Pfund. Aufgrund der hierfür abgeschlossenen Sicherungen war die MAN SE keinen wesentlichen Währungsrisiken ausgesetzt.

Die Bilanzierung der Sicherungsbeziehungen erfolgt grundsätzlich als Cashflow Hedges.

Im Zusammenhang mit Cashflow Hedges wurden im Geschäftsjahr 2015 Verluste von netto 56 Mio € (Vorjahr Verluste von netto 34 Mio €) im Eigenkapital gebucht. Im Laufe des Geschäftsjahres wurden Gewinne in Höhe von 29 Mio € (Vorjahr 9 Mio €) aus dem Eigenkapital in die Sonstigen betrieblichen Erträge, und Verluste in Höhe von

89 Mio € (Vorjahr 32 Mio €) in die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen umgegliedert.

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 im Übrigen Finanzergebnis erfasst.

Die maximale Restlaufzeit der Cashflow-Sicherungen für zukünftige Transaktionen beträgt zum Geschäftsjahresende 2015 35 Monate. Für 31 % (Vorjahr 31 %) der abgesicherten zukünftigen Transaktionen wird mit einem Eintritt und somit einer Auswirkung auf das Periodenergebnis im 1. Quartal 2016 gerechnet. Weitere 50 % (Vorjahr 55 %) der geplanten Transaktionen werden voraussichtlich bis Ende 2016 durchgeführt.

Es bestehen keine Fair Value Hedges.

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 2015 sind wie folgt:

Mio €	31.12.2015				31.12.2014			
	Eigenkapital		Periodenergebnis		Eigenkapital		Periodenergebnis	
	+10 %	-10 %	+10 %	-10 %	+10 %	-10 %	+10 %	-10 %
<b>Währungsrelation</b>								
Euro/Brasilianischer Real	0	0	8	-8	3	-3	10	-10
Euro/Dänische Krone	5	-5	-30	30	4	-4	-18	18
US-Dollar/Brasilianischer Real	8	-8	-1	1	8	-8	-1	1
Euro/Britisches Pfund	23	-23	2	-2	11	-11	7	-7
Euro/Schweizer Franken	3	-3	-10	10	3	-3	-8	8
Euro/US-Dollar	10	-10	-8	8	18	-18	-7	7
Euro/Russischer Rubel	0	0	3	-3	0	0	2	-2
Euro/Malaysischer Ringgit	0	0	3	-3	0	0	2	-2

**b) Zinsänderungsrisiko**

Der MAN Gruppe entstehen Zinsrisiken durch zinssensitive Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. Der überwiegende Teil der zinssensitiven Vermögenswerte resultiert aus den bestehenden originären und derivativen Finanzinstrumenten, die mit der MAN Finance vor dem 1. Januar 2014 abgeschlossen wurden.

Zinssensitive Finanzverbindlichkeiten bestehen zum Bilanzstichtag vor allem in Form von variabel verzinsten Verbindlichkeiten bei Kreditinstituten sowie sonstigen variabel verzinslichen Finanzverbindlichkeiten.

Zinssensitive Finanzinstrumente unterliegen einem Zinsänderungsrisiko. Dies besteht entweder in der Form eines Marktwerttrisikos oder eines Cashflow-Risikos. Das Marktwertrisiko bestimmt sich nach der Sensitivität des Wertansatzes eines Finanzinstrumentes 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, kombinierte Zins-/Währungsswaps sowie in Einzelfällen Swaptions, Caps und Floors eingesetzt. Volumen und Laufzeiten werden dabei an der Tilgungsstruktur der vorgegebenen Kundenportfolios bzw. der Finanzverbindlichkeit sowie am angestrebten Sicherungsgrad ausgerichtet.

Den Zinssensitivitätsanalysen liegen folgende Annahmen zugrunde:

Bei variabel verzinsten originären Finanzinstrumenten wirken sich hypothetische Marktzinssatzänderungen am Bilanzstichtag wie unten dargestellt auf das Ergebnis vor Steuern aus.

Keinem Zinsänderungsrisiko unterliegen originäre Finanzinstrumente mit fester Verzinsung, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden. Dazu zählen bei MAN die festverzinslich 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:

Mio €	31.12.2015		31.12.2014	
	+ 100 BP	- 100 BP	+ 100 BP	- 100 BP
variabel verzinsliche originäre Finanzinstrumente	1	-1	1	-1
derivative Finanzinstrumente	1	-1	2	-2

Eventuelle Ergebniseffekte aus der Zinssensitivitätsanalyse würden ausschließlich im Periodenergebnis wirken.

**c) Rohstoffpreisrisiko**

Schwankungen in Rohstoffpreisen führen zu einer Volatilität der Kosten für MAN. Daraus ergeben sich Rohstoffpreisrisiken, die nicht immer an den Kunden weitergegeben werden können. Zur Begrenzung dieser Risiken schließt die MAN SE Warentermingeschäfte mit Barausgleich ab.

Die Rohstoffpreisrisiken werden regelmäßig zentral erfasst und auf der Basis vorgegebener Risikogrenzen extern gesichert, sofern liquide Märkte bestehen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr bestanden keine wesentlichen Risikokonzentrationen. Zum Bilanzstichtag bestanden Warentermingeschäfte zur Absicherung von Rohstoffpreisrisiken bezüglich Gas, Stahl, Nichteisenmetallen, Edelmetallen und Kautschuk mit einem Marktwert von -3 Mio € (Vorjahr +0,4 Mio €).



Die maximale Restlaufzeit der Sicherungen für zukünftige Transaktionen beträgt zum Geschäftsjahresende 2015 22 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 Warendermischungen auf das Periodenergebnis beträgt +3 Mio € bei +10% (Vorjahr +4 Mio €) bzw. -3 Mio € (Vorjahr -4 Mio €) bei -10%.

#### 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 (34), wiedergegeben.

Die Minimierung der Kreditrisiken und die Ermittlung der Risikovorsorgen erfolgen vor allem durch folgende Maßnahmen:

Die MAN Gruppe hat das Liquiditätsmanagement in der MAN SE weitestgehend zentralisiert. Bei der zentralen Anlage von flüssigen Mitteln werden die Finanzinstitute und Anlageformen sorgfältig ausgewählt und über eine Limitsystematik diversifiziert. Vertragspartner von Geld- und Kapitalanlagen in wesentlichem Umfang sowie von derivativen Finanzinstrumenten sind nationale und internationale Banken guter Bonität.

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 im 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. Änderungen der Vertragskonditionen bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wurden weder im Berichtsjahr noch im Vorjahr vorgenommen. Die übrigen Forderungen werden unter Berücksichtigung länderspezifischer Risiken und ggf. erhaltener Sicherheiten zu Gruppen gleichartiger Verträge zusammengefasst. Anschließend wird deren Wertberichtigungsbedarf beurteilt. Das maximale Ausfallrisiko hinsichtlich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird durch Sicherheiten um 232 Mio € (Vorjahr 305 Mio €) reduziert. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen enthalten zum Bilanzstichtag 2015 keine übertragenen Forderungen, die nicht vollständig ausgebucht wurden, weil das Kreditrisiko in voller Höhe bei MAN verblieben ist. Zum 31. Dezember 2014 betrug der Fair Value der abgetretenen und weiterhin bilanzierten Forderungen 4 Mio €. Der Fair Value der verbundenen Verbindlichkeiten belief sich zu diesem Stichtag auf 1 Mio €. Die Zeitwerte der Forderungen beziehungsweise Verbindlichkeiten weichen nicht wesentlich von den Buchwerten ab.

Es lagen in der MAN Gruppe zum Bilanzstichtag 2015 keine wesentlichen Risikokonzentrationen vor.

Fälligkeitsübersicht nicht einzelwertgeminderter, zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteter finanzieller Vermögenswerte:

Mio €	31.12.2015		31.12.2014	
	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Übrige finanzielle Vermögenswerte	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Übrige finanzielle Vermögenswerte
Bis 30 Tage überfällig	210	0	230	1
31 – 90 Tage	159	0	137	0
91 Tage – 1 Jahr	132	1	126	0
Größer als 1 Jahr	48	2	82	0
Summe der überfälligen finanziellen Vermögenswerte, die nicht einzelwertgemindert sind	549	3	574	1
Weder einzelwertgeminderte noch überfällige finanzielle Vermögenswerte	1 327	649	1 622	721
Buchwerte nicht einzelwertgeminderter finanzieller Vermögenswerte	1 876	652	2 196	722

Um die Kreditrisiken aus diesen Forderungen und aus nicht überfälligen Forderungen abzudecken, werden, basierend auf historischen Erfahrungswerten, Wertminderungen auf Gruppenebene gebildet.

Bei den einzelwertgeminderten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betrug der Bruttobuchwert 189 Mio € (Vorjahr 154 Mio €), die zugehörige Wertminderung lag bei –127 Mio € (Vorjahr –105 Mio €), so dass sich ein Nettobuchwert von 62 Mio € (Vorjahr 49 Mio €) ergab.

Hinsichtlich der weder einzelwertgeminderten noch überfälligen 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. Somit bestanden im abgelaufenen Geschäftsjahr keine wesentlichen Risikokonzentrationen.

Das Cash-Management für die operativen Bereiche erfolgt im Wesentlichen zentral im Rahmen eines Cash Poolings. Dabei werden täglich die liquiden Mittel der Konzerngesellschaften und der MAN SE zusammengeführt. Somit können Liquiditätsüberschüsse und -anforderungen entsprechend den Bedürfnissen des Gesamtkonzerns und der einzelnen Konzerngesellschaften gesteuert werden.

Über lokale Zahlungsmittel in bestimmten Ländern (z. B. Brasilien, China, Indien, Russland, Südkorea) kann der Konzern grenzüberschreitend nur unter Beachtung geltender Devisenverkehrsbeschränkungen verfügen. Darüber hinaus bestehen keine wesentlichen Beschränkungen.

Unter dem 5 Mrd € EMTN-Programm sind aktuell 1,25 Mrd € Anleihen ausstehend, die auf zwei öffentliche Emissionen mit festem Zinssatz (fällig 2016 und 2017) entfallen. Aufgrund der Integration in den Volkswagen Konzern besteht für die MAN Gruppe ferner die Möglichkeit konzerninterner Finanzierungen. So hat die MAN SE eine – nicht gezogene – Back-up-Linie von 1,5 Mrd € sowie eine mit 0,4 Mrd € gezogene Linie über 1 Mrd € mit der Volkswagen AG. Ferner haben lokale MAN-Gesellschaften Finanzierungen über umgerechnet 62 Mio € mit dort ansässigen Volkswagen-Gesellschaften vereinbart, die in voller Höhe ausgenutzt sind.

Zusätzlich bestehen zugesagte bilaterale Kreditlinien bei Finanzinstituten in Höhe von 817 Mio € (Vorjahr 655 Mio €), von denen 603 Mio € (Vorjahr 357 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 (25).

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<sup>1</sup>

Mio €	31.12.2015			31.12.2014		
	2016	2017 - 2020	> 2020	2015	2016 - 2019	> 2019
Zahlungsmittelabflüsse aus originären finanziellen Verbindlichkeiten <sup>2</sup>	4 227	2 655	39	3 861	2 691	43
davon Finanzverbindlichkeiten	1 361	1 256	10	1 041	1 527	9
davon Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 683	0	0	1 662	0	0
davon übrige finanzielle Verbindlichkeiten <sup>3</sup>	1 183	1 399	29	1 158	1 163	34
Zahlungsmittelabflüsse aus derivativen Finanzinstrumenten mit negativem Marktwert und Bruttoerfüllung <sup>2</sup>	928	58	0	1 032	157	0
zugehörige Zahlungsmittelzuflüsse <sup>2</sup>	901	54	0	1 007	150	0
Zahlungsmittelabflüsse aus derivativen Finanzinstrumenten mit negativem Marktwert und Nettoerfüllung <sup>2</sup>	22	6	0	26	10	1
Potenzielle Zahlungsmittelabflüsse aus Eventualverbindlichkeiten und Haftungsverhältnissen <sup>4</sup>	1 655	-	-	1 478	-	-
davon für Verpflichtungen aus Bürgschaften	40	-	-	80	-	-
davon für Verpflichtungen aus Rückkaufgarantien	1 615	-	-	1 398	-	-

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 werden nur undiskontierte Zahlungsmittelabflüsse der vertraglich fixierten Zins- und Tilgungszahlungen dargestellt.

<sup>3</sup> Der undiskontierte maximale Zahlungsmittelabfluss aus Rückkaufverpflichtungen wird als finanzielle Verbindlichkeit erfasst.

<sup>4</sup> Verpflichtungen aus Bürgschaften bestehen für Avale aus Lieferungs- und Leistungsverpflichtungen, darin sind Finanzgarantien in Höhe von 11 Mio € (Vorjahr 14 Mio € enthalten). Verpflichtungen aus branchenüblichen Rückkaufgarantien bestehen gegenüber Finanzierungsgesellschaften, die den Erwerb von Konzernergebnissen durch Dritte finanzieren. Es werden die maximal möglichen Zahlungsmittelabflüsse dargestellt. Die Beträge werden als im ersten Jahr fällig angenommen.

### f) Erfasste Werte der Sicherungsinstrumente

Die beizulegenden Zeitwerte von Sicherungsinstrumenten mit positivem Marktwert, die in einen Cashflow Hedge einbezogen wurden, beliefen sich zum 31. Dezember 2015 auf 18 Mio € (Vorjahr 5 Mio €). Die beizulegenden Zeitwerte von Sicherungsinstrumenten mit negativem Marktwert, die in einen Cashflow Hedge einbezogen wurden, beliefen sich zum 31. Dezember 2015 auf 48 Mio € (Vorjahr 41 Mio €). Diese beziehen sich im Wesentlichen auf Devisentermingeschäfte.

### 36 Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen

Als nahe stehende Personen oder Unternehmen im Sinne des IAS 24 gelten natürliche Personen und Unternehmen, die von der MAN SE beeinflusst werden können, die einen Einfluss auf die MAN SE ausüben können oder die unter dem Einfluss einer anderen nahe stehenden Partei der MAN SE stehen.

Nahe stehende Unternehmen oder Personen aus Sicht von MAN sind zum 31. Dezember 2015

- die VW Truck & Bus GmbH und ihre Tochterunternehmen,
- 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 der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats der VW Truck & Bus GmbH,
  - die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats der Volkswagen AG,
  - assoziierte Unternehmen,
  - nicht konsolidierte Tochtergesellschaften.

Am 31. Dezember 2015 hielt die VW Truck & Bus GmbH 75,56 % der Stimmrechte und 74,35 % der Anteile am Grundkapital der MAN SE.

Zwischen der VW Truck & Bus GmbH und der MAN SE bestand in den Geschäftsjahren 2014 und 2015 ein Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag. Aufgrund des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags wurde am 9. Februar 2015 der Gewinn des Geschäftsjahres 2014 in Höhe von 486 Mio € abgeführt.

Der Umfang der Transaktionen mit der VW Truck & Bus GmbH, 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 €	31.12.2015	31.12.2014
Verkäufe und Dienstleistungen an		
die VW Truck & Bus GmbH, die Volkswagen AG und die Porsche Stuttgart <sup>1</sup>	4	7
weitere, nicht der MAN Gruppe angehörende Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG	1 304	1 129
Einkäufe und erhaltene Dienstleistungen von		
der VW Truck & Bus GmbH, der Volkswagen AG und der Porsche Stuttgart <sup>1</sup>	43	32
weiteren, nicht der MAN Gruppe angehörenden Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG	144	74
Forderungen gegen		
die VW Truck & Bus GmbH, die Volkswagen AG und die Porsche Stuttgart <sup>1</sup>	70	67
weitere, nicht der MAN Gruppe angehörende Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG	677	725
Verbindlichkeiten gegenüber		
der VW Truck & Bus GmbH, der Volkswagen AG und der Porsche Stuttgart <sup>1</sup>	915	465
weiteren, nicht der MAN Gruppe angehörenden Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG	2 082	1 876

<sup>1</sup> Für Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart, auch die mit ihr verbundenen oder ihr nahe stehenden Unternehmen.

In den Verbindlichkeiten gegenüber der VW Truck & Bus GmbH ist der Anspruch der VW Truck & Bus GmbH auf Gewinnabführung des handelsrechtlichen Jahresüberschusses der MAN SE für das Geschäftsjahr 2015 in Höhe von 513 Mio € (Vorjahr 486 Mio €) enthalten. Für weitere Informationen wird auf die Anmerkung (28) verwiesen. Des Weiteren sind in den Verbindlichkeiten die Neuaufnahme eines Darlehens in Höhe von 400 Mio € gegenüber der Volkswagen AG enthalten. Die Dividende aus der Beteiligung an Scania beläuft sich auf 138 Mio € und wird unter den Forderungen gegen weitere nicht der MAN Gruppe angehörende Tochterunternehmen der Volkswagen AG gezeigt.

Zum 31. Dezember 2015 bestehen Verbindlichkeiten gegenüber der MAN Finance in Höhe von 1 986 Mio € (Vorjahr 1 753 Mio €). Im Geschäftsjahr 2015 beliefen sich die For-

derungsverkäufe an nicht der MAN Gruppe angehörende Tochterunternehmen der Volkswagen AG auf 412 Mio € (Vorjahr 240 Mio €). Für Verbindlichkeiten von Kunden gegenüber MAN Finance bestehen darüber hinaus branchenübliche Rückkaufgarantien, siehe Anmerkung (31) „Eventualverbindlichkeiten und Haftungsverhältnisse“. Für den Verkauf der MAN Finance an VWFS am 1. Januar 2014 wird auf die Anmerkung (5) verwiesen.

Im Zusammenhang mit dem Erwerb des Unternehmens Volkswagen Caminhões e Ônibus Indústria e Comércio de Veículos Comerciais Ltda., São Paulo/Brasilien, (jetzt: MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda.) im Geschäftsjahr 2009 wurde im Geschäftsjahr 2014 eine Zahlung in Höhe von 28 Mio € an die Volkswagen International Finance N.V., Amsterdam/Niederlande geleistet. Diese Zahlung stellt vertraglich vorgesehene Abrechnungen für Vorgänge betreffend den Zeitraum vor dem Erwerbszeitpunkt dar.

Die nachfolgende Tabelle zeigt den Umfang der Beziehungen zu nicht konsolidierten Tochtergesellschaften, assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen, mit denen Transaktionen aus dem normalen Lieferungs- und Leistungsaustausch resultieren:

Mio €	31.12.2015	31.12.2014
Umsatzerlöse und Sonstige Erträge mit		
nicht konsolidierten Tochtergesellschaften	47	44
assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	91	182
Bezogene Leistungen von		
nicht konsolidierten Tochtergesellschaften	4	3
assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	231	219
Forderungen gegen		
nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	17	20
assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	34	65
Verbindlichkeiten gegenüber		
nicht konsolidierten Tochtergesellschaften	29	33
assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	18	36

Bezüglich der gemäß IAS 24 angabepflichtigen Transaktionen zu nahe stehenden Personen siehe die folgenden Anmerkungen (37 und 38).

## 37 Vergütung des Vorstands

Die Mitglieder des Vorstands wurden wie folgt vergütet:

T€	2015	2014
<b>Zum 31. Dezember 2015 amtierende Vorstandsmitglieder<sup>1</sup></b>		
Feste Vergütung <sup>2</sup>	454	–
Variable Vergütung	1 008	–
Aufwand für Altersversorgung	145	–
<b>Ehemalige Vorstandsmitglieder<sup>3</sup></b>		
Feste Vergütung <sup>2</sup>	1 375	2 433
Variable Vergütung	1 902	1 944
Aufwand für Altersversorgung	840	975
<b>Gesamt</b>	<b>5 724</b>	<b>5 352</b>

<sup>1</sup> Joachim Drees (Vorsitzender des Vorstands) und Jan-Henrik Lafrentz seit 1. Oktober 2015, Josef Schelchshorn seit 1. Juli 2015.

<sup>2</sup> einschließlich Nebenleistungen.

<sup>3</sup> Dr. Georg Pachta-Reyhofen (ehemaliger Sprecher des Vorstands) und Ulf Berkenhagen bis 30. September 2015, Jochen Schumm bis 30. Juni 2015, Dr.-Ing. René Umlauf bis 31. August 2014.

Die variable Vergütung im Geschäftsjahr 2015 enthält –76 T€ aus der Nachverrechnung der Tantieme für das Geschäftsjahr 2014 basierend auf den nun vorliegenden Geschäftszahlen für 2014 und 2015. Die variable Vergütung im Geschäftsjahr 2014 enthält –665 T€ aus der Nachverrechnung der Tantieme für das Geschäftsjahr 2013 basierend auf den Geschäftszahlen für 2013 und 2014.

Auf Herrn Jörg Schwitalla, der im Geschäftsjahr 2012 ausgeschieden ist, entfiel eine Abfindung von insgesamt 4 161 T€ (davon 674 T€ für Altersversorgung). Auf Herrn Dr. Georg Pachta-Reyhofen, der zum 30. September 2015 ausgeschieden ist, entfiel eine Abfindung in Höhe von 892 T€ (davon 149 T€ für Altersversorgung). Im Zusammenhang mit diesen Abfindungen wurden im Geschäftsjahr 2015 Zahlungen in Höhe von 614 T€ geleistet.

Für die darüber hinaus zugesagten Abfindungsleistungen wurden entsprechende Rückstellungen gebildet.

Der Barwert der Versorgungsverpflichtung für Herrn Joachim Drees belief sich zum 31. Dezember 2015 auf 62 T€. Zum 31. Dezember 2014 betrug der Barwert der Versorgungsverpflichtungen gegenüber den zum Jahresende amtierenden Vorstandsmitgliedern 4 062 T€. Der Aufwand für Altersversorgung betrug 2015 insgesamt 985 T€ (Vorjahr 975 T€), davon 316 T€ (Vorjahr 561 T€) für den Dienstzeitanteil. Der Zinsanteil wird nicht als Bestandteil des Aufwands für Altersversorgung berichtet. In dem Aufwand für Altersversorgung ist zeitanteilig bis zum Zeitpunkt des Ausscheidens aus dem Vorstand auch der Dienstzeitaufwand für Herrn Dr. Georg Pachta-Reyhofen im Geschäftsjahr 2015 und für Herrn Dr.-Ing. René Umlauf im Geschäftsjahr 2014 enthalten. Der Aufwand für Altersversorgung enthält zudem auch die vereinbarten Zuführungsweiterbelastungen für Herrn Jochen Schumm, Herrn Ulf Berkenhagen und Herrn Jan-Henrik Lafrentz für die Versorgungsverpflichtungen außerhalb MAN sowie den Aufwand der Altersversorgung außerhalb MAN für Herrn Josef Schelchshorn. Für Herrn Jochen Schumm wurden in den Jahren 2015 und 2014 keine Weiterbelastungen vorgenommen.

Für Herrn Ulf Berkenhagen bestand darüber hinaus eine Sondervereinbarung zur Gesamtvergütung. Mit den Herren Drees, Lafrentz und Schelchshorn wurde eine Sondervereinbarung zu einer garantierten variablen Vergütung getroffen.

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 2015 auf 2 734 T€ (Vorjahr 2 862 T€). Für Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands und ihren Hinterbliebenen sind zum 31. Dezember 2015 insgesamt 51 738 T€ (Vorjahr 50 189 T€) zurückgestellt.

Die Mitglieder des Vorstands einschließlich ihrer Mitgliedschaften in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten und vergleichbaren Kontrollgremien sind auf der [Seite 177](#), weitere Einzelheiten zur Vergütungsstruktur bzw. ihren Bestandteilen sind im Vergütungsbericht, der Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts ist, angegeben.

Die individualisierten Bezüge der Mitglieder des Vorstands während des Bestellungszeitraums bei der MAN SE ergeben sich aus nachfolgender Tabelle:

#### Vergütung des Vorstands 2015/(2014)

T€	Feste Vergütung <sup>1</sup>	Variable Vergütung	Aufwand für Altersversorgung	Gesamt
<b>Zum 31. Dezember 2015 amtierende Vorstandsmitglieder</b>				
Joachim Drees (Vorsitzender des Vorstands) (seit 1. Oktober 2015)	125 (-)	255 (-)	20 (-)	400 (-)
Jan-Henrik Lafrentz (seit 1. Oktober 2015)	98 (-)	153 (-)	21 (-)	271 (-)
Josef Schelchshorn (seit 1. Juli 2015)	231 (-)	600 (-)	104 (-)	936 (-)
<b>Ehemalige Vorstandsmitglieder</b>				
Dr. Georg Pachta-Reyhofen (ehemaliger Sprecher des Vorstands) (bis 30. September 2015)	602 (803)	404 (-7)	296 (382)	1 302 (1 178)
Ulf Berkenhagen (bis 30. September 2015)	466 (631)	1 520 (2 026)	544 (414)	2 529 (3 071)
Jochen Schumm (bis 30. Juni 2015)	307 (633)	-6 (-4)	- (-)	300 (629)
Dr.-Ing. René Umlauf (bis 31. August 2014)	- (366)	-16 (-71)	- (179)	-16 (475)
<b>Gesamt</b>	<b>1 829 (2 433)</b>	<b>2 910 (1 944)</b>	<b>985 (975)</b>	<b>5 724 (5 352)</b>

<sup>1</sup> einschließlich Nebenleistungen.

Herr Drees war ab 1. April 2015 als Vorsitzender des Vorstands bei der MAN Truck & Bus AG tätig. Die Gesamtvergütung im Geschäftsjahr 2015 für seine Tätigkeit bei der MAN Truck & Bus AG sowie der MAN SE betrug 1 201 T€ (feste Vergütung einschließlich Nebenleistungen 375 T€; variable Vergütung 765 T€; Altersversorgung 61 T€).

Herr Lafrentz war ab 1. Juli 2014 als Mitglied des Vorstands bei der MAN Truck & Bus AG tätig. Die Gesamtvergütung im Geschäftsjahr 2015 für seine Tätigkeit bei der MAN Truck & Bus AG sowie der MAN SE betrug 1 163 T€ (feste Vergütung einschließlich Nebenleistungen 470 T€; variable Vergütung 610 T€; Altersversorgung 83 T€). Die Gesamtvergütung im Geschäftsjahr 2014 für seine Tätigkeit bei der MAN Truck & Bus AG betrug 651 T€ (feste Vergütung einschließlich Nebenleistungen 229 T€; variable Vergütung 380 T€; Altersversorgung 42 T€).



### 38 Vergütung des Aufsichtsrats

Die Aufsichtsratsvergütung setzt sich wie folgt zusammen:

T€	2015	2014
Feste Vergütung	460	490
Variable Vergütung	104	93
Vergütung für die Tätigkeit in Ausschüssen	188	210
Sitzungsgelder	38	40
	<b>790</b>	<b>833</b>

Die Mitglieder des Aufsichtsrats einschließlich ihrer Mitgliedschaften in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten und vergleichbaren Kontrollgremien sind auf den [Seiten 173 ff.](#), weitere Einzelheiten zur Vergütungsstruktur bzw. ihren Bestandteilen sind im Vergütungsbericht, der Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts ist, angegeben.

Die individualisierten Bezüge der aktiven Mitglieder des Aufsichtsrats ergeben sich aus nachfolgender Tabelle:

#### Vergütung des Aufsichtsrats in T€

Name	Zeitraum der Zugehörigkeit	Feste Vergütung	Variable Vergütung	Vergütung für Tätigkeit in Ausschüssen	Sitzungsgelder	Gesamt 2015	Gesamt 2014
Andreas Renschler, Vorsitzender seit 06.05.2015	seit 06.05.2015	-	-	-	-	-	-
Hon.-Prof. Dr. techn. h.c. Dipl.-Ing. ETH Ferdinand K. Piëch, Vorsitzender bis 25.04.2015	bis 25.04.2015	22	5	11	-	38	118
Jürgen Kerner, stellv. Vorsitzender <sup>1</sup>	ganzjährig	53	11	35	5	104	102
Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Ekkehard D. Schulz, stellv. Vorsitzender	ganzjährig	53	11	35	4	103	103
Michael Behrendt	ganzjährig	35	8	35	5	83	82
Marek Berdychowski <sup>1</sup>	ganzjährig	35	8	-	2	45	44
Helmut Brodrick <sup>1</sup>	seit 01.03.2015	29	7	-	1	37	-
Detlef Dirks <sup>1</sup>	ganzjährig	35	8	35	5	83	44
Jürgen Dorn <sup>1</sup>	bis 02.06.2015	15	3	15	3	36	83
Matthias Gründer	seit 15.10.2015	-	-	-	-	-	-
Gerhard Kreuzer <sup>1</sup>	bis 28.02.2015	6	1	6	1	14	83
Mag. Julia Kuhn-Piëch	seit 15.10.2015	7	2	-	1	10	-
Nicola Lopopolo <sup>1</sup>	ganzjährig	35	8	-	2	45	44
Prof. Dr. rer. pol. Horst Neumann	19.05.2015 bis 09.09.2015	-	-	-	-	-	-
Dr. h.c. Leif Östling	bis 06.05.2015	-	-	-	-	-	-
Angelika Pohlenz	ganzjährig	35	8	-	2	45	44
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Dieter Pötsch	bis 09.09.2015	-	-	-	-	-	-
Dr. Dr. Christian Porsche	seit 15.10.2015	7	2	-	1	10	-
Mag. Mark Philipp Porsche	seit 15.10.2015	7	2	-	1	10	-
Karina Schnur <sup>1</sup>	ganzjährig	35	8	-	1	44	44
Erich Schwarz <sup>1</sup>	ganzjährig	35	8	-	2	45	44
Prof. Rupert Stadler	bis 09.09.2015	-	-	-	-	-	-
Athanasios Stimoniaris <sup>1</sup>	seit 14.07.2015	16	4	16	2	38	-
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Martin Winterkorn	bis 09.09.2015	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamt 2015</b>		<b>460</b>	<b>104</b>	<b>188</b>	<b>38</b>	<b>790</b>	<b>-</b>
<b>Gesamt 2014</b>		<b>490</b>	<b>93</b>	<b>210</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>833</b>

<sup>1</sup> Die Arbeitnehmervertreter haben erklärt, ihre Aufsichtsratsvergütung nach den Richtlinien des Deutschen Gewerkschaftsbundes an die Hans-Böckler-Stiftung abzuführen.

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 Behrendt 26 T€ (Vorjahr 5 T€), Herr Brodrick 11 T€ (Vorjahr 11 T€), Herr Dirks 11 T€ (Vorjahr 11 T€), Herr Dorn 5 T€ (Vorjahr 11 T€), Herr Kreutzer 2 T€ (Vorjahr 11 T€), Frau Kuhn-Piëch 7 T€ (Vorjahr –), Herr Dr. Dr. Porsche 8 T€ (Vorjahr 2 T€), Herr Porsche 7 T€ (Vorjahr –), Frau Schnur 27 T€ (Vorjahr 24 T€) und Herr Stimoniaris 13 T€ (Vorjahr 3 T€).

Die Auslagererstattungen für die Teilnahme an Aufsichtsratssitzungen sowie Ausschusssitzungen betragen im Geschäftsjahr 16 T€ (Vorjahr 15 T€).

### 39 Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der MAN SE haben im Dezember 2015 gemäß § 161 AktG ihre jährliche Entsprechenserklärung abgegeben. Die gemeinsame Entsprechenserklärung von Vorstand und Aufsichtsrat ist auf der Internetseite der MAN SE [www.man.eu/corporate](http://www.man.eu/corporate) veröffentlicht.

Auch Vorstand und Aufsichtsrat des börsennotierten Tochterunternehmens Renk Aktiengesellschaft in Augsburg haben eine Entsprechenserklärung abgegeben, die auf der Internetseite unter [www.renk.eu](http://www.renk.eu) veröffentlicht ist.

### 40 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.

### 41 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 ist vorwiegend die MAN Zentrale dargestellt. Gesellschaften ohne operatives Geschäft sowie die Beteiligungen an Scania und Sinotruk sind der Zentrale zugeordnet. Die Konsolidierung zwischen den Segmenten eines Geschäftsfeldes wird im Geschäftsfeld selbst dargestellt. Die übrigen Konsolidierungen sowie die Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen im Falle des Erwerbs eines einzelnen Segments werden innerhalb der Position Sonstige dargestellt.

Beschreibung der berichtspflichtigen Segmente:

**MAN Truck & Bus** ist einer der führenden Anbieter von Nutzfahrzeugen und Transportlösungen und expandiert vom Kernmarkt Westeuropa in die Wachstumsmärkte Osteuropas und Asiens.

**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.

**MAN Diesel & Turbo** ist weltweit führend bei großen Schiffsdiesel- und Stationärmotoren und gehört zudem zu den führenden Anbietern von Turbomaschinen auf dem Weltmarkt.

**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 wei-

terführende Informationen zu aufgegebenen Geschäftsbereichen siehe auch Anmerkung (5).

Die Ergebnisgröße für die Beurteilung der Ertragslage eines Segments ist das Operative Ergebnis. Das Operative Ergebnis wird als Ergebnis vor Steuern und vor dem Finanzergebnis ermittelt. Ergebniseffekte im Zusammenhang mit materiellen und immateriellen Vermögenswerten aus dem Erwerb eines einzelnen Segments werden aus dem Operativen Ergebnis des Segments eliminiert.

Der Netto-Cashflow setzt sich aus dem Cashflow aus der Geschäftstätigkeit und dem Cashflow aus der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts zusammen.

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 bzw. Wertminderungen betreffen die den einzelnen Unternehmensbereichen zugeordneten Immateriellen Vermögenswerte, Sachanlagen, Sonstigen Beteiligungen und Vermieteten Erzeugnisse.

Die nachfolgende Tabelle enthält segmentbezogene Informationen sowie eine Überleitung vom Operativen Ergebnis auf das Ergebnis vor Steuern.

### Segmentinformationen (1/3)

Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember und zum 31. Dezember

Mio €	Commercial Vehicles					
	MAN Truck & Bus		MAN Latin America		Commercial Vehicles	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Auftragseingang der Bereiche</b>	<b>10 059</b>	<b>9 269</b>	<b>1 047</b>	<b>2 253</b>	<b>11 009</b>	<b>11 429</b>
davon Inland	3 040	2 851	0	0	3 040	2 851
davon Ausland	7 020	6 418	1 047	2 253	7 969	8 578
Auftragseingang zwischen den Bereichen	- 119	- 111	- 14	- 8	- 35	- 26
Auftragseingang Konzern	9 941	9 158	1 033	2 245	10 974	11 403
<b>Umsatz der Bereiche</b>	<b>8 997</b>	<b>8 412</b>	<b>1 047</b>	<b>2 253</b>	<b>9 954</b>	<b>10 577</b>
davon Inland	2 794	2 454	0	0	2 794	2 454
davon Ausland	6 202	5 958	1 047	2 253	7 160	8 123
Umsatz zwischen den Bereichen	- 102	- 103	- 14	- 8	- 28	- 23
Umsatz Konzern	8 894	8 309	1 033	2 245	9 926	10 554
<b>Auftragsbestand am 31. Dezember</b>	<b>2 472</b>	<b>2 212</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 456</b>	<b>2 204</b>
<b>Segmentvermögen am 31. Dezember</b>	<b>9 809</b>	<b>9 143</b>	<b>1 404</b>	<b>1 773</b>	<b>11 119</b>	<b>10 807</b>
<b>Segmentsschulden am 31. Dezember</b>	<b>7 407</b>	<b>6 674</b>	<b>998</b>	<b>948</b>	<b>8 307</b>	<b>7 509</b>
<b>Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)</b>	<b>20</b>	<b>152</b>	<b>- 120</b>	<b>65</b>	<b>- 101</b>	<b>221</b>
Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	- 9	- 4	-	-	- 9	- 4
Zinsergebnis und übriges Finanzergebnis	- 62	- 45	- 52	- 61	- 112	- 103
<b>Ergebnis vor Steuern fortgeführter Geschäftsbereiche (EBT)</b>	<b>- 50</b>	<b>103</b>	<b>- 172</b>	<b>4</b>	<b>- 223</b>	<b>114</b>
davon Abschreibungen	- 824	- 693	- 35	- 41	- 856	- 729
davon Wertminderungen	- 37	- 11	0	- 1	- 37	- 12
<b>Netto-Cashflow</b>	<b>435</b>	<b>- 259</b>	<b>- 264</b>	<b>- 2</b>	<b>171</b>	<b>- 262</b>
davon Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	830	90	- 180	67	651	155
davon Cashflow aus der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts	- 395	- 349	- 84	- 69	- 480	- 417
<b>Investitionen</b>	<b>405</b>	<b>369</b>	<b>86</b>	<b>70</b>	<b>491</b>	<b>438</b>
<b>Operative Rendite (%)</b>	<b>0,2</b>	<b>1,8</b>	<b>- 11,5</b>	<b>2,9</b>	<b>- 1,0</b>	<b>2,1</b>

**Segmentinformationen (2/3)**

Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember und zum 31. Dezember

Mio €	Power Engineering					
	MAN Diesel & Turbo		Renk		Power Engineering	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Auftragseingang der Bereiche</b>	<b>2 949</b>	<b>3 280</b>	<b>483</b>	<b>666</b>	<b>3 408</b>	<b>3 929</b>
davon Inland	278	287	181	137	447	415
davon Ausland	2 671	2 993	301	529	2 961	3 514
Auftragseingang zwischen den Bereichen	-6	-3	-20	-15	-3	-2
Auftragseingang Konzern	2 943	3 277	462	651	3 405	3 927
<b>Umsatz der Bereiche</b>	<b>3 305</b>	<b>3 273</b>	<b>487</b>	<b>480</b>	<b>3 775</b>	<b>3 732</b>
davon Inland	320	312	147	153	458	452
davon Ausland	2 985	2 961	339	327	3 317	3 280
Umsatz zwischen den Bereichen	-4	-3	-14	-20	-2	-2
Umsatz Konzern	3 301	3 270	472	460	3 773	3 730
<b>Auftragsbestand am 31. Dezember</b>	<b>2 789</b>	<b>3 225</b>	<b>812</b>	<b>827</b>	<b>3 588</b>	<b>4 047</b>
<b>Segmentvermögen am 31. Dezember</b>	<b>3 644</b>	<b>3 614</b>	<b>665</b>	<b>589</b>	<b>4 301</b>	<b>4 196</b>
<b>Segmentschulden am 31. Dezember</b>	<b>2 266</b>	<b>2 228</b>	<b>304</b>	<b>262</b>	<b>2 564</b>	<b>2 481</b>
<b>Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)</b>	<b>216</b>	<b>206</b>	<b>68</b>	<b>72</b>	<b>283</b>	<b>278</b>
Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	6	6	-	-	6	6
Zinsergebnis und übriges Finanzergebnis	-6	-8	-4	0	-10	-8
<b>Ergebnis vor Steuern fortgeführter Geschäftsbereiche (EBT)</b>	<b>216</b>	<b>204</b>	<b>64</b>	<b>72</b>	<b>279</b>	<b>276</b>
davon Abschreibungen	-89	-88	-16	-17	-105	-104
davon Wertminderungen	-5	-	-5	-1	-10	-1
<b>Netto-Cashflow</b>	<b>113</b>	<b>37</b>	<b>60</b>	<b>-3</b>	<b>173</b>	<b>38</b>
davon Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	263	155	101	35	364	190
davon Cashflow aus der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts	-150	-117	-41	-38	-191	-152
<b>Investitionen</b>	<b>177</b>	<b>127</b>	<b>41</b>	<b>38</b>	<b>218</b>	<b>166</b>
<b>Operative Rendite (%)</b>	<b>6,5</b>	<b>6,3</b>	<b>14,0</b>	<b>15,0</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>

**Segmentinformationen (3/3)**

Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember und zum 31. Dezember

Mio €	Zentrale <sup>1</sup>		Sonstige Kons./Überl.		Gesamt		Gruppe	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Auftragseingang der Bereiche</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>-48</b>	<b>-46</b>	<b>-35</b>	<b>-26</b>	<b>14 381</b>	<b>15 332</b>
davon Inland	13	19	-14	-19	-1	-	3 486	3 267
davon Ausland	0	1	-34	-27	-34	-26	10 895	12 066
Auftragseingang zwischen den Bereichen	-11	-18	48	46	37	28	-	-
Auftragseingang Konzern	2	2	-	-	2	2	14 381	15 332
<b>Umsatz der Bereiche</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>-41</b>	<b>-42</b>	<b>-28</b>	<b>-23</b>	<b>13 702</b>	<b>14 286</b>
davon Inland	13	19	-13	-19	-	-	3 252	2 906
davon Ausland	0	1	-28	-23	-28	-22	10 449	11 380
Umsatz zwischen den Bereichen	-11	-18	41	42	30	24	-	-
Umsatz Konzern	2	2	-	-	2	2	13 702	14 286
<b>Auftragsbestand am 31. Dezember</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-8</b>	<b>-7</b>	<b>-8</b>	<b>-7</b>	<b>6 037</b>	<b>6 244</b>
<b>Segmentvermögen am 31. Dezember</b>	<b>7 925</b>	<b>7 081</b>	<b>-5 235</b>	<b>-4 547</b>	<b>2 691</b>	<b>2 534</b>	<b>18 110</b>	<b>17 538</b>
<b>Segmentsschulden am 31. Dezember</b>	<b>4 422</b>	<b>4 237</b>	<b>-2 747</b>	<b>-2 175</b>	<b>1 675</b>	<b>2 063</b>	<b>12 545</b>	<b>12 053</b>
<b>Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)</b>	<b>-55</b>	<b>-65</b>	<b>-35</b>	<b>-51</b>	<b>-90</b>	<b>-116</b>	<b>92</b>	<b>384</b>
Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	12	12	2	2	14	14	11	16
Zinsergebnis und übriges Finanzergebnis	482	-21	-367	-26	115	-47	-7	-158
<b>Ergebnis vor Steuern fortgeführter Geschäftsbereiche (EBT)</b>	<b>439</b>	<b>-73</b>	<b>-400</b>	<b>-75</b>	<b>39</b>	<b>-149</b>	<b>95</b>	<b>242</b>
davon Abschreibungen	-8	-8	-30	-49	-38	-57	-999	-891
davon Wertminderungen	0	0	-	-	0	0	-47	-14
<b>Netto-Cashflow</b>	<b>183</b>	<b>-495</b>	<b>-32</b>	<b>-130</b>	<b>151</b>	<b>-625</b>	<b>495</b>	<b>-849</b>
davon Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	178	-983	-31	-57	147	-1 040	1 162	-695
davon Cashflow aus der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts	5	488	-1	-73	4	416	-667	-154
<b>Investitionen</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>708</b>	<b>610</b>
<b>Operative Rendite (%)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,7</b>	<b>2,7</b>

<sup>1</sup> Zentrale: MAN SE, Shared Service-Gesellschaften sowie direkt von der MAN SE gehaltene Beteiligungen.

**Segmentinformationen nach Regionen**

Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember und zum 31. Dezember

Mio €	Deutschland	Übriges Europa	Übrige Regionen <sup>1</sup>	Gesamt
<b>2015</b>				
Langfristiges Vermögen (ohne Finanzinstrumente, Beteiligungen und Latente Steuern) am 31. Dezember	3 451	2 324	1 483	7 258
Umsatz <sup>2</sup>	3 252	5 195	5 254	13 702
<b>2014</b>				
Langfristiges Vermögen (ohne Finanzinstrumente, Beteiligungen und Latente Steuern) am 31. Dezember	3 278	2 052	1 740	7 071
Umsatz <sup>2</sup>	2 906	5 121	6 259	14 286

<sup>1</sup> Ausführliche Segmentinformationen bezüglich MAN Latin America sind in der Tabelle „Segmentberichterstattung“ enthalten.<sup>2</sup> Die Zurechnung der Umsatzerlöse zu den Regionen folgt dem Bestimmungslandprinzip.



## Anteilsbesitz zum 31.12.2015

Name und Sitz des Unternehmens	Höhe des Anteils am Kapital
<b>I. MUTTERUNTERNEHMEN</b>	
MAN SE, München	
<b>II. TOCHTERUNTERNEHMEN</b>	
<b>A. Vollkonsolidierte Gesellschaften</b>	
<b>1. Inland</b>	
MAN HR Services 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 GHH Immobilien GmbH, Oberhausen	100,00 %
MAN Truck & Bus AG, München	100,00 %
MAN Grundstücksgesellschaft mbH & Co. Epsilon KG, 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 %
M A N Verwaltungs-Gesellschaft mbH, München	100,00 %
MAN Service und Support GmbH, München	100,00 %
KOSIGA GmbH & Co. KG, Pullach i. Isartal	94,00 %
MAN Diesel & Turbo SE, Augsburg	100,00 %
GETAS Verwaltung GmbH & Co. Objekt Heinrich-von-Buz-Straße KG, Pullach i. Isartal	100,00 %
GETAS Verwaltung GmbH & Co. Objekt Augsburg KG, Pullach i. Isartal	100,00 %
Renk Aktiengesellschaft, Augsburg	76,00 %
RENK Test System GmbH, Augsburg	100,00 %
<b>2. Ausland</b>	
MAN Finance and Holding S.A., Luxemburg/Luxemburg	100,00 %
MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda., São Paulo/Brasilien	100,00 %
MAN Truck & Bus Mexico S.A. de C.V., El Marques/Mexiko	100,00 %
MAN Capital Corp., Pompano Beach/Florida/USA	100,00 %
MAN Trucks Sp. z o.o., Niepolomice/Polen	100,00 %
MAN Accounting Center Sp. z o.o., Poznan/Polen	100,00 %
MAN Truck & Bus Vertrieb Österreich AG, Wien/Österreich	100,00 %
MAN Hellas Truck & Bus A.E., Aspropyros/Griechenland	100,00 %
MAN Truck & Bus Schweiz AG, Otelfingen/Schweiz	100,00 %
MAN Truck & Bus Slovenija d.o.o., Ljubljana/Slowenien	100,00 %
MAN Kamion és Busz Kereskedelmi Kft., Dunaharaszti/Ungarn	100,00 %
MAN Truck & Bus Asia Pacific Co. Ltd., Bangkok/Thailand	99,99 %
MAN Bus Sp. z o.o., Tarnowo Podgórze/Polen	100,00 %
MAN Truck & Bus (M) Sdn. Bhd., Rawang/Malaysia	70,00 %
MAN Truck & Bus (Korea) Ltd., Seoul/Südkorea	100,00 %
MAN Truck & Bus Polska Sp. z o.o., Nadarzyn/Polen	100,00 %
MAN Trucks India Pvt. Ltd., Pune/Indien	100,00 %
ERF Ltd., Swindon/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
MAN Truck & Bus Trading (China) Co., Ltd., Peking/China	100,00 %
MAN Truck & Bus France S.A.S., Evry/Frankreich	100,00 %
MAN Truck & Bus Danmark A/S, Glostrup/Dänemark	100,00 %
MAN Truck & Bus N.V., Kobbegem/Belgien	100,00 %

Name und Sitz des Unternehmens	Höhe des Anteils am Kapital
TOV MAN Truck & Bus Ukraine, Kiew/Ukraine	100,00 %
MAN Automotive (South Africa) (Pty) Ltd., Isando/Südafrika (inaktiv)	100,00 %
MAN Truck & Bus (S.A.) (Pty) Ltd., Isando/Südafrika	100,00 %
Centurion Truck & Bus (Pty) Ltd. t/a, Centurion/Südafrika	70,00 %
MAN Bus & Coach (Pty) Ltd., Olifantsfontein/Südafrika	100,00 %
MAN Engines & Components Inc., Pompano Beach/Florida/USA	100,00 %
MAN Truck & Bus Italia S.p.A., Dossobuono di Villafranca/Italien	100,00 %
MAN Truck & Bus Iberia S.A., Coslada/Spanien	100,00 %
MAN Iberia S.A., Coslada/Spanien	100,00 %
MAN Truck & Bus Portugal S.U. Lda., Lissabon/Portugal	100,00 %
Ipecas - Gestão de Imóveis S.A., Lissabon/Portugal	100,00 %
MAN Truck & Bus UK Ltd., Swindon/Großbritannien	100,00 %
MAN Truck & Bus Norge A/S, Lorenskog/Norwegen	100,00 %
MAN Truck & Bus Österreich AG, Steyr/Österreich	99,99 %
MAN Nutzfahrzeuge Immobilien GmbH, Steyr/Österreich	100,00 %
MAN Truck & Bus Czech Republic s.r.o., Cestlice/Tschechien	100,00 %
MAN Truck & Bus Sverige AB, Kungens Kurva/Schweden	100,00 %
MAN Türkiye A.S., Ankara/Türkei	99,99 %
MAN Kamyon ve Otobüs Ticaret A.S., Ankara/Türkei	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 %
OOO MAN Truck and Bus RUS, Moskau/Russische Föderation	100,00 %
OOO MAN Truck & Bus Production RUS, Sankt Petersburg/Russische Föderation	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	100,00 %
MAN Diesel ve Turbo Satis Servis Ltd. Sti., Istanbul/Türkei	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Canada Ltd., Oakville/Ontario/Kanada	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Pakistan Pvt. Ltd., Lahore/Pakistan	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Operations Pakistan Pvt. Ltd., Lahore/Pakistan	100,00 %
MAN Diesel & Turbo España S.A., Madrid/Spanien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Brasil Ltda., Rio de Janeiro/Brasilien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Italia S.r.l., Genua/Italien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Chile Ltda., Valparaíso/Chile	100,00 %
MAN Diesel & Turbo France S.A.S., Villepinte/Frankreich	100,00 %
Société de Mécanique de Précision de l'Aubois, Jouet-sur-l'Aubois/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 Hellas E.P.E., Piräus/Griechenland	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., Houston/Texas/USA	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Korea Ltd., Busan/Südkorea	100,00 %
PBS Turbo s.r.o., Velká Bíteš/Tschechien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Middle East LLC, Dubai/Vereinigte Arabische Emirate	100,00 %

Name und Sitz des Unternehmens	Höhe des Anteils am Kapital
MAN Diesel & Turbo Saudi Arabia LLC, Jeddah/Saudi-Arabien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Shanghai Co., Ltd., Shanghai/China	100,00 %
Gulf Turbo Services LLC, Doha/Katar	55,00 %
Renk Corp., Duncan/South Carolina/USA	100,00 %
RENK-MAAG GmbH, Winterthur/Schweiz	100,00 %
Renk Systems Corp., Camby/Indiana/USA	100,00 %
Renk France S.A.S., Saint-Ouen-l'Aumône/Frankreich	100,00 %
MECOS AG, Winterthur/Schweiz	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Shanghai Logistics Co., Ltd., Shanghai/China	100,00 %
MAN Finance Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg	100,00 %
ELCA Engineering Company (Pty) Ltd., Vanderbijlpark/Südafrika	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Fujairah FZC, Fujairah Free Zone/Vereinigte Arabische Emirate	100,00 %
MAN Truck & Bus Middle East FZE, Dubai/Vereinigte Arabische Emirate	100,00 %

## B. Nicht konsolidierte Gesellschaften

### 1. Inland

MAN Grundstücksgesellschaft mbH, Oberhausen	100,00 %
MAN IT Services GmbH, München	100,00 %
MAN-Unterstützungskasse GmbH, München	100,00 %
MAN Grundstücksgesellschaft mbH & Co. Gamma KG, München	100,00 %
Ortan Verwaltung GmbH & Co. Objekt Karlsfeld KG, Pullach i. Isartal	100,00 %
HABAMO Verwaltung GmbH & Co. Objekt Sterkrade KG, Pullach i. Isartal	100,00 %
MAN Personal Services GmbH, Dachau	100,00 %
tcu Turbo Charger GmbH, Augsburg (inaktiv)	100,00 %
MAN Erste Beteiligungs GmbH, München	100,00 %

### 2. Ausland

MBC Mobile Bridges Corp., Houston/Texas/USA (inaktiv)	100,00 %
MAN Truck and Bus India Pvt. Ltd., Mumbai/Indien (inaktiv)	100,00 %
ERF (Holdings) plc, Swindon/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
MAN Properties (Midrand) (Pty) Ltd., Isando/Südafrika (inaktiv)	100,00 %
MAN Properties (Pinetown) (Pty) Ltd., Isando/Südafrika (inaktiv)	100,00 %
MAN Properties (Pty) Ltd., Isando/Südafrika (inaktiv)	100,00 %
MAN ERF Ireland Properties Ltd., Waterford/Irland	100,00 %
LKW Komponenten s.r.o., Bánovce nad Bebravou/Slowakei	100,00 %
MAN Turbo (UK) Ltd., London/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
Railway Mine & Plantation Equipment Ltd., in Liquidation, London/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
MAN Diesel Turbochargers Shanghai Co., Ltd., in Liquidation, Shanghai/China (inaktiv)	100,00 %
Mirrlees Blackstone Ltd., Stockport/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %

Name und Sitz des Unternehmens	Höhe des Anteils am Kapital
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 Diesel Services Ltd., in Liquidation, Stockport/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
MAN Diesel Electrical Services Ltd., in Liquidation, Essex/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
Ruston Diesels Ltd., Stockport/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Kenya Ltd., Nairobi/Kenia	100,00 %
Dencop 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 Portugal, Unipessoal, Lda., Setúbal/Portugal	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Bulgaria EOOD, Varna/Bulgarien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Costa Rica Ltda., San José/Costa Rica (inaktiv)	100,00 %
Centrales Diesel Export S.A.S., Villepinte/Frankreich	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Philippines Inc., Manila/Philippinen	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Japan Ltd., Kobe/Japan	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Norge A/S, Oslo/Norwegen	100,00 %
MAN Iran Power Sherkate Sahami Khass, Teheran/Iran (inaktiv)	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Panama Enterprises Inc., Panama-City/Panama	100,00 %
OOO MAN Diesel & Turbo Rus, Moskau/Russische Föderation	100,00 %
MAN Diesel Shanghai Co., Ltd., Shanghai/China (inaktiv)	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Canarias S.L., Las Palmas/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	100,00 %
Renk (UK) Ltd., London/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
Cofical Renk Mancais do Brasil Ltda., Guarimir/Brasilien	98,00 %
Renk Transmisyon Sanayi A.S., Istanbul/Türkei	55,00 %
MAN Diesel & Turbo Jordan LLC, Aqaba/Jordanien	100,00 %
MAN Latin America Importacao, Industria e Comércio de Veículos Ltda., São Paulo/Brasilien (inaktiv)	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Mexico, S. de R.L. de C.V., Mexico City/Mexiko	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Lanka Pvt. Ltd., Colombo/Sri Lanka	100,00 %
Renk Shanghai Service and Commercial Co., Ltd., Shanghai/China	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Sénégal SARL, Dakar/Senegal	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Perú S.A.C., Lima/Peru	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Bangladesh Ltd., Dhaka/Bangladesch	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Egypt LLC, Kairo/Ägypten	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Private (Nigeria) Ltd., Lagos/Nigeria	100,00 %
S.A. Trucks Ltd., Bristol/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
MAN Power Engineering Ltd., in Liquidation, Stockport/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Engine Services Ltd., in Liquidation, Stockport/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
MAN Financial Services Administrators (S.A.) (Pty) Ltd., Isando/Südafrika	100,00 %
MAN Diesel & Turbo New Zealand Ltd., Auckland/Neuseeland	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Malaysia Oil & Gas Sdn. Bhd., Kuala Lumpur/Malaysia	55,00 %
MAN Diesel & Turbo Muscat LLC, Muscat/Oman	100,00 %
MAN Turbomachinery India Pvt. Ltd., Bangalore/Indien	100,00 %

Name und Sitz des Unternehmens	Höhe des Anteils am Kapital
<b>III. GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN</b>	
<b>1. Inland</b>	
<b>2. Ausland</b>	
Scania-MAN Administration ApS, Kopenhagen/Dänemark	50,00 %
<b>IV. ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN</b>	
<b>1. Inland</b>	
Hörmann Automotive Gustavsburg GmbH, Ginsheim-Gustavsburg	40,00 %
Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH, München	49,00 %
<b>2. Ausland</b>	
Sinotruk (Hong Kong) Ltd., Hongkong/China	25,00 %
JV MAN AUTO - Uzbekistan LLC, Samarkand City/Uzbekistan	49,00 %
<b>V. BETEILIGUNGEN</b>	
<b>1. Inland</b>	
Roland Holding GmbH, München	22,83 % <sup>1</sup>
Verwaltungsgesellschaft Wasseralfingen mbH, Aalen	50,00 %
FFK Fahrzeugservice Förtsch GmbH Kronach, Kronach	30,00 %
Coburger Nutzfahrzeuge Service GmbH, in Liquidation, Dörfles-Esbach (inaktiv)	30,00 %
MTC Marine Training Center Hamburg GmbH, Hamburg	24,83 %
<b>2. Ausland</b>	
Scania AB, Södertälje/Schweden	13,35 % <sup>2</sup>
Renk U.A.E. LLC, Abu Dhabi/Vereinigte Arabische Emirate	49,00 %

<sup>1</sup> Stimmrechtsquote 32,82 %

<sup>2</sup> Stimmrechtsquote 17,37 %

## Organe

### Mitglieder des Aufsichtsrats und deren Mandate

#### Andreas Renschler

Stuttgart,  
Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG

Vorsitzender des Aufsichtsrats  
(seit 06.05.2015)

- <sup>1</sup> Deutsche Messe AG
- <sup>2</sup> MAN Truck & Bus AG (Vors.)
- <sup>3</sup> Sinotruk (Hong Kong) Ltd., China
- <sup>4</sup> Scania AB, Schweden (Vors.)  
MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda., Brasilien

#### Hon.-Prof. Dr. techn. h.c. Dipl.-Ing. ETH Ferdinand K. Piëch

Salzburg/Österreich,  
(bis 25.04.2015 Mitglied und Vorsitzender des Aufsichtsrats)

- <sup>1</sup> Volkswagen AG (Vors.)  
AUDI AG  
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG  
Porsche Automobil Holding SE
- <sup>3</sup> Ducati Motor Holding S.p.A., Italien  
Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Österreich  
Scania AB, Schweden  
Scania CV AB, Schweden

#### Jürgen Kerner\*

Frankfurt,  
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

stellv. Vorsitzender des Aufsichtsrats

- <sup>1</sup> Airbus Operations GmbH  
Premium Aerotec GmbH  
Siemens AG

#### Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Ekkehard D. Schulz

Krefeld,  
ehem. Vorsitzender des Vorstands der ThyssenKrupp AG

stellv. Vorsitzender des Aufsichtsrats

- <sup>1</sup> RWE AG  
MAN Truck & Bus AG

#### Michael Behrendt

Hamburg,  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Hapag-Lloyd AG

- <sup>1</sup> Barmenia Allgemeine Versicherungs-AG (stellv. Vors.)  
Barmenia Krankenversicherung a. G. (stellv. Vors.)  
Barmenia Lebensversicherung a. G. (stellv. Vors.)  
Esso Deutschland GmbH  
ExxonMobil C. E. Holding GmbH  
Hamburgische Staatsoper GmbH  
Hapag-Lloyd AG (Vors.)  
MAN Diesel & Turbo SE  
MAN Truck & Bus AG  
Renk Aktiengesellschaft

#### Marek Berdychowski\*

Tarnowo Podgórze/Polen,  
Produktionstechnologe, Standort Starachowice, Polen

#### Helmut Brodrick\*

Oberhausen,  
Vorsitzender des Betriebsrats der MAN Diesel & Turbo SE,  
Werk Oberhausen  
(seit 01.03.2015 Mitglied des Aufsichtsrats)

- <sup>1</sup> MAN Diesel & Turbo SE



**Detlef Dirks\***

Diedorf,  
Vorsitzender des Betriebsrats der MAN Diesel & Turbo SE,  
Werk Augsburg

<sup>1</sup> MAN Diesel & Turbo SE

**Jürgen Dorn\***

München,  
Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der MAN SE  
und des SE-Betriebsrats sowie des Gesamtbetriebsrats  
der MAN Truck & Bus AG  
(bis 02.06.2015 Mitglied des Aufsichtsrats)

<sup>1</sup> MAN Truck & Bus AG (stellv. Vors.)  
Volkswagen AG

**Matthias Gründler**

Albershausen,  
Mitglied der Geschäftsführung der Volkswagen Truck &  
Bus GmbH  
(seit 15.10.2015 Mitglied des Aufsichtsrats)

<sup>2</sup> MAN Truck & Bus AG  
<sup>4</sup> MAN Latin America Indústria e Comércio de  
Veículos Ltda., Brasilien  
Scania AB, Schweden

**Gerhard Kreutzer\***

Oberhausen,  
stellv. Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der MAN SE  
sowie des SE-Betriebsrats  
(bis 28.02.2015 Mitglied des Aufsichtsrats)

<sup>1</sup> MAN Diesel & Turbo SE

**Mag. Julia Kuhn-Piëch**

Salzburg/Österreich,  
Immobilienmanagerin  
(seit 15.10.2015 Mitglied des Aufsichtsrats)

<sup>1</sup> AUDI AG  
MAN Truck & Bus AG

**Nicola Lopopolo\***

Hannover,  
Vorsitzender des Betriebsrats der Renk Aktiengesell-  
schaft, Werk Hannover

**Prof. Dr. rer. pol. Horst Neumann**

Wolfsburg,  
Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG  
(von 19.05.2015 bis 09.09.2015 Mitglied des Aufsichtsrats)

<sup>2</sup> AUDI AG  
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG  
Renk Aktiengesellschaft  
Volkswagen Financial Services AG (stellv. Vors.)  
<sup>4</sup> Porsche Holding Stuttgart GmbH  
Volkswagen (China) Investment Company Ltd., China  
Volkswagen Group of America, Inc., USA  
Volkswagen Immobilien GmbH (Vors.)

**Dr. h.c. Leif Östling**

Stockholm/Schweden,  
Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG  
(bis 06.05.2015 Mitglied des Aufsichtsrats)

<sup>2</sup> MAN Truck & Bus AG  
<sup>3</sup> Aktiebolaget SKE, Schweden (Vors.)  
EQT Holdings AB, Schweden  
<sup>4</sup> Scania AB, Schweden  
Scania CV AB, Schweden

**Angelika Pohlentz**

Wiesbaden,  
ehem. Generalsekretär der Internationalen  
Handelskammer (ICC), Berlin

**Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Dieter Pötsch**

Wolfsburg,  
Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG und Mitglied  
des Vorstands der Porsche Automobil Holding SE  
(bis 09.09.2015 Mitglied des Aufsichtsrats)

- <sup>1</sup> Bertelsmann Management SE  
Bertelsmann SE & Co. KGaA
- <sup>2</sup> AUDI AG  
Autostadt GmbH (Vors.)  
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG  
Volkswagen Financial Services AG (Vors.)
- <sup>4</sup> Bentley Motors Ltd., Großbritannien  
Porsche Austria Gesellschaft m.b.H., Österreich  
(stellv. Vors.)  
Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Österreich  
(stellv. Vors.)  
Porsche Holding Stuttgart GmbH  
Porsche Retail GmbH, Österreich (stellv. Vors.)  
VfL Wolfsburg-Fußball GmbH (stellv. Vors.)  
Volkswagen Group of America, Inc., USA  
Volkswagen (China) Investment Company Ltd., China  
(stellv. Vors.)  
Volkswagen Truck & Bus GmbH

**Dr. Dr. Christian Porsche**

Salzburg/Österreich,  
Facharzt für Neurologie  
(seit 15.10.2015 Mitglied des Aufsichtsrats)

- <sup>1</sup> MAN Truck & Bus AG
- <sup>3</sup> Scania AB, Schweden

**Mag. Mark Philipp Porsche**

Salzburg/Österreich,  
Geschäftsführer der F.A. Porsche Beteiligungen GmbH  
(seit 15.10.2015 Mitglied des Aufsichtsrats)

- <sup>1</sup> MAN Truck & Bus AG
- <sup>3</sup> Familie Porsche AG Beteiligungsgesellschaft,  
Österreich  
FAP Beteiligungen AG, Österreich  
SEAT S. A., Spanien

**Karina Schnur\***

Reichertshofen,  
Gewerkschaftssekretärin der IG Metall

- <sup>1</sup> MAN Diesel & Turbo SE  
MAN Truck & Bus AG  
MAN Truck & Bus Deutschland GmbH

**Erich Schwarz\***

Steyr/Österreich,  
Betriebsratsvorsitzender der MAN Truck & Bus  
Österreich AG

- <sup>3</sup> MAN Truck & Bus Österreich AG, Österreich

**Prof. Rupert Stadler**

Ingolstadt,  
Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG sowie  
Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG  
(bis 09.09.2015 Mitglied des Aufsichtsrats)

- <sup>1</sup> FC Bayern München AG
- <sup>2</sup> MAN Truck & Bus AG (Vors.)
- <sup>4</sup> Automobili Lamborghini Holding S.p.A., Italien (Vors.)  
Ducati Motor Holding S.p.A., Italien (Vors.)  
Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Österreich

**Athanasios Stimoniaris\***

München,

Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der MAN SE und  
des SE-Betriebsrats sowie des Gesamtbetriebsrats der  
MAN Truck & Bus AG

(seit 14.07.2015 Mitglied des Aufsichtsrats)

- <sup>1</sup> MAN Truck & Bus AG (stellv. Vors.)  
Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH
- <sup>3</sup> Volkswagen Truck & Bus GmbH (stellv. Vors.)

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Martin Winterkorn**

Groß Schwülper,

Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen AG sowie  
Vorsitzender des Vorstands der Porsche Automobil  
Holding SE

(bis 09.09.2015 Mitglied des Aufsichtsrats)

- <sup>1</sup> FC Bayern München AG
- <sup>2</sup> AUDI AG (Vors.)  
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG
- <sup>4</sup> Bentley Motors Ltd., Großbritannien  
Porsche Austria Gesellschaft m.b.H., Österreich  
Porsche Holding Gesellschaft m.b.H., Österreich  
Porsche Holding Stuttgart GmbH  
Porsche Retail GmbH, Österreich  
Scania AB, Schweden (Vors.)  
Scania CV AB, Schweden (Vors.)  
SKODA AUTO a.s., Tschechische Republik  
Volkswagen Group of America, Inc., USA (Vors.)  
Volkswagen (China) Investment Company Ltd.,  
China (Vors.)  
Volkswagen Truck & Bus GmbH

**Ausschüsse des Aufsichtsrats der MAN SE**

(Stand: 31.12.2015)

**Präsidium**

Andreas Renschler (Vors.)  
Michael Behrendt  
Detlef Dirks  
Jürgen Kerner  
Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Ekkehard D. Schulz  
Athanasios Stimoniaris

**Prüfungsausschuss**

Matthias Gründler (Vors.)  
Michael Behrendt  
Detlef Dirks  
Jürgen Kerner (stellv. Vors.)  
Gerhard Kreuzer  
Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Ekkehard D. Schulz  
Athanasios Stimoniaris

**Nominierungsausschuss**

Andreas Renschler (Vors.)  
Michael Behrendt  
Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Ekkehard D. Schulz

\* Von der Belegschaft gewählt

Stand: 31. Dezember 2015 bzw. Datum des Ausscheidens

<sup>1</sup> Mitgliedschaften in inländischen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten

<sup>2</sup> Mitgliedschaften in inländischen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten, Konzernmandate

<sup>3</sup> Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien

<sup>4</sup> Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien, Konzernmandate

## Mitglieder des Vorstands und deren Mandate

### Joachim Drees

Stuttgart,  
Vorsitzender des Vorstands  
(seit 01.10.2015)

<sup>3</sup> Sinotruk (Hong Kong) Ltd., China

---

### Dr. Georg Pachta-Reyhofen

Niederpöcking,  
Sprecher des Vorstands  
(bis 30.09.2015)

<sup>2</sup> MAN Diesel & Turbo SE (Vors.)  
Renk Aktiengesellschaft

<sup>3</sup> Sinotruk (Hong Kong) Ltd., China

<sup>4</sup> MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda., Brasilien (Vors.)

---

### Ulf Berkenhagen

Wolfsburg,  
Vorstand Beschaffung  
(bis 30.09.2015)

<sup>4</sup> MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda., Brasilien

### Jan-Henrik Lafrentz

München,  
Finanzvorstand  
(seit 01.10.2015)

<sup>1</sup> Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH

<sup>2</sup> MAN Diesel & Turbo SE

MAN Truck & Bus Deutschland GmbH

<sup>4</sup> MAN Truck & Bus Österreich AG, Österreich

---

### Josef Schelchshorn

Ingolstadt,  
Vorstand Personal und Arbeitsdirektor  
(seit 01.07.2015)

<sup>4</sup> MAN Truck & Bus Österreich AG, Österreich

---

### Jochen Schumm

Groß Schwülper,  
Vorstand Personal und Arbeitsdirektor  
(bis 30.06.2015)

<sup>2</sup> MAN Diesel & Turbo SE

MAN Pensionsfonds AG (Vors.)

<sup>4</sup> MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda., Brasilien

MAN Truck & Bus Österreich AG, Österreich

Stand: 31. Dezember 2015 bzw. Datum des Ausscheidens

<sup>1</sup> Mitgliedschaften in inländischen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten

<sup>2</sup> Mitgliedschaften in inländischen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten, Konzernmandate

<sup>3</sup> Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien

<sup>4</sup> Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien, Konzernmandate

## Vorstand und Geschäftsführung Konzernunternehmen

### MAN Truck & Bus AG

München

Joachim Drees, Vorsitzender des Vorstands  
(seit 01.04.2015)

Anders Nielsen, Sprecher des Vorstands (bis 31.03.2015)

Ulf Berkenhagen

Dr. Carsten Intra

Jan-Henrik Lafrentz

Heinz-Jürgen Löw

Dipl.-Ing. Bernd Maierhofer (bis 31.12.2015)

Jochen Schumm (bis 30.06.2015)

Josef Schelchshorn (seit 01.07.2015)

---

### MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda.

São Paulo

Antonio Roberto Cortes, Vorsitzender

Helmut Dieter Hümmerich

### MAN Diesel & Turbo SE

Augsburg

Dr. Uwe Lauber, Vorsitzender des Vorstands

Frank Burnautzki

Dr.-Ing. Hans-O. Jeske

Arnd Löttgen

Dr. Peter Park

Wilfried von Rath

Wayne Jones (seit 01.01.2016)

---

### Renk Aktiengesellschaft

Augsburg

Dipl.-Ing. (FH) Florian Hofbauer, Sprecher des Vorstands

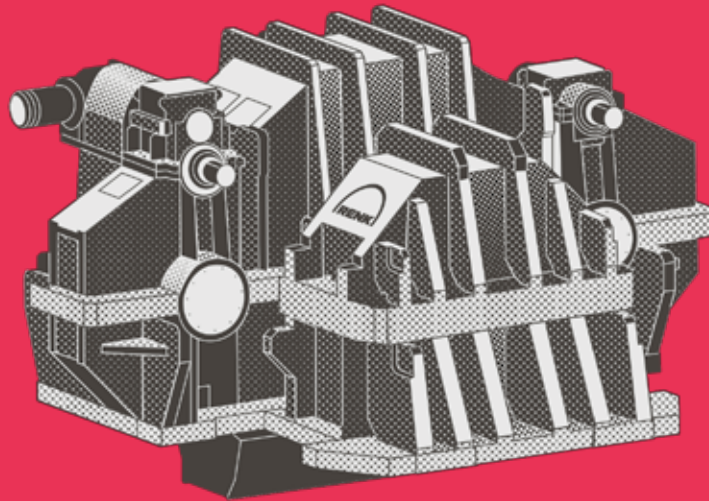
Christian Hammel (seit 01.08.2015)

Ulrich Sauter (bis 31.07.2015)

4

# WEITERE INFORMATIONEN

SEITE  
179 – 192



## SCHNEIDKOPF-GETRIEBE

Das Getriebe von Renk wiegt 290 Tonnen und ist das größte und schwerste, das jemals für einen Schwimmbagger gebaut worden ist. Mit einer Gesamtleistung von 41 Megawatt wird das Spezialschiff weltweit das leistungsstärkste seiner Art sein.



**4**

SEITE  
179

**WEITERE INFORMATIONEN**

- 181 Ungeprüfte Zusatzinformationen: Quartalsübersicht
- 184 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 185 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 186 Glossar
- 188 Stichwortverzeichnis
- 190 MAN Konzern Siebenjahresübersicht
- 192 Impressum

# UNGEPRÜFTE ZUSATZINFORMATIONEN: QUARTALSÜBERSICHT (1/3)

Mio €	2015					2014				
	Gesamt 2015	Q4	Q3	Q2	Q1	Gesamt 2014	Q4	Q3	Q2	Q1
<b>Auftragseingang nach Bereichen</b>										
MAN Truck & Bus	10 059	2 702	2 262	2 566	2 529	9 269	2 499	2 114	2 390	2 267
MAN Latin America	1 047	198	257	303	290	2 253	524	534	625	570
Commercial Vehicles	11 009	2 880	2 491	2 850	2 788	11 429	3 010	2 636	2 984	2 800
MAN Diesel & Turbo	2 949	768	604	749	827	3 280	840	753	901	786
Renk	483	109	81	129	164	666	345	95	102	125
Power Engineering	3 408	873	683	866	987	3 929	1 180	843	1 001	905
Sonstige	-35	-4	-11	-7	-13	-26	-4	-6	-9	-6
<b>Auftragseingang</b>	<b>14 381</b>	<b>3 749</b>	<b>3 163</b>	<b>3 708</b>	<b>3 761</b>	<b>15 332</b>	<b>4 186</b>	<b>3 473</b>	<b>3 976</b>	<b>3 699</b>
<b>Auftragseingang Commercial Vehicles (Anzahl)</b>										
MAN Truck & Bus	84 362	23 109	17 769	21 681	21 803	75 402	20 352	16 196	20 657	18 197
MAN Latin America	24 472	5 403	6 588	6 443	6 038	48 161	11 993	10 971	12 806	12 391
Auftragseingang zwischen den Bereichen	-1 288	-231	-369	-239	-449	-1 815	-224	-186	-589	-816
Auftragseingang Konzern	107 546	28 281	23 988	27 885	27 392	121 748	32 121	26 981	32 874	29 772
<b>Umsatz nach Bereichen</b>										
MAN Truck & Bus	8 997	2 535	2 095	2 347	2 020	8 412	2 482	2 017	2 131	1 782
MAN Latin America	1 047	198	257	303	290	2 253	524	534	625	570
Commercial Vehicles	9 954	2 709	2 328	2 625	2 292	10 577	2 991	2 514	2 735	2 336
MAN Diesel & Turbo	3 305	890	833	885	697	3 273	964	883	726	700
Renk	487	135	112	133	106	480	134	130	108	108
Power Engineering	3 775	1 019	942	1 013	800	3 732	1 090	1 008	830	804
Sonstige	-28	-8	-8	-7	-5	-23	-9	-7	-4	-2
<b>Umsatz</b>	<b>13 702</b>	<b>3 721</b>	<b>3 262</b>	<b>3 631</b>	<b>3 088</b>	<b>14 286</b>	<b>4 072</b>	<b>3 515</b>	<b>3 561</b>	<b>3 138</b>
<b>Absatz Commercial Vehicles (Anzahl)</b>										
MAN Truck & Bus	79 222	22 889	18 309	21 782	16 242	73 622	22 635	17 894	18 827	14 266
MAN Latin America	24 472	5 403	6 588	6 443	6 038	48 161	11 993	10 971	12 806	12 391
Absatz zwischen den Bereichen	-1 220	-263	-328	-399	-230	-1 695	-218	-822	-384	-271
Absatz Konzern	102 474	28 029	24 569	27 826	22 050	120 088	34 410	28 043	31 249	26 386
<b>Auftragsbestand<sup>1</sup></b>	<b>6 037</b>	<b>6 037</b>	<b>6 317</b>	<b>6 712</b>	<b>6 934</b>	<b>6 244</b>	<b>6 244</b>	<b>6 394</b>	<b>6 583</b>	<b>6 297</b>
<b>Produktion Commercial Vehicles (Anzahl)</b>										
MAN Truck & Bus	78 633	20 672	19 154	21 048	17 759	72 708	19 318	17 980	19 961	15 449
MAN Latin America	23 166	3 906	4 491	7 725	7 044	44 970	9 046	11 387	10 063	14 474
Produktion zwischen den Bereichen	-974	-92	-240	-299	-343	-1 606	-122	-461	-657	-366
Produktion Konzern	100 825	24 486	23 405	28 474	24 460	116 072	28 242	28 906	29 367	29 557

<sup>1</sup> Stichtagswert.

Diese Informationen werden auf freiwilliger Basis berichtet und sind nicht Teil des geprüften Konzernabschlusses.

# UNGEPRÜFTE ZUSATZINFORMATIONEN: QUARTALSÜBERSICHT (2/3)

Mio €	2015					2014				
	Gesamt 2015	Q4	Q3	Q2	Q1	Gesamt 2014	Q4	Q3	Q2	Q1
<b>Operatives Ergebnis nach Bereichen</b>										
MAN Truck & Bus	20	38	31	-76	28	152	63	9	68	11
MAN Latin America	-120	-75	-24	-9	-12	65	-11	9	36	32
Commercial Vehicles	-101	-39	12	-85	11	221	53	18	107	42
MAN Diesel & Turbo	216	41	82	53	39	206	59	59	55	33
Renk	68	15	10	30	13	72	23	24	12	14
Power Engineering	283	57	92	83	52	278	81	83	67	47
Sonstige	-90	-26	-18	-17	-29	-116	-54	-20	-20	-21
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>92</b>	<b>-9</b>	<b>86</b>	<b>-19</b>	<b>34</b>	<b>384</b>	<b>80</b>	<b>82</b>	<b>154</b>	<b>68</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>3</b>	<b>91</b>	<b>-4</b>	<b>-34</b>	<b>-49</b>	<b>-142</b>	<b>-40</b>	<b>-37</b>	<b>-39</b>	<b>-26</b>
<b>Ergebnis vor Steuern (EBT)</b>	<b>95</b>	<b>82</b>	<b>81</b>	<b>-53</b>	<b>-15</b>	<b>242</b>	<b>39</b>	<b>45</b>	<b>116</b>	<b>42</b>
Ertragsteuern	64	69	-27	17	5	-100	-14	-19	-52	-14
Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche	-10	-10	-	-	-	124	124	-	-	-
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>150</b>	<b>141</b>	<b>55</b>	<b>-35</b>	<b>-10</b>	<b>267</b>	<b>150</b>	<b>26</b>	<b>63</b>	<b>28</b>
<b>Operative Rendite (%)</b>	<b>0,7</b>	<b>-0,2</b>	<b>2,6</b>	<b>-0,5</b>	<b>1,1</b>	<b>2,7</b>	<b>2,0</b>	<b>2,3</b>	<b>4,3</b>	<b>2,2</b>
MAN Truck & Bus	0,2	1,5	1,5	-3,2	1,4	1,8	2,6	0,4	3,2	0,6
MAN Latin America	-11,5	-37,9	-9,3	-3,0	-4,1	2,9	-2,1	1,6	5,7	5,5
Commercial Vehicles	-1,0	-1,5	0,5	-3,2	0,5	2,1	1,8	0,7	3,9	1,8
MAN Diesel & Turbo	6,5	4,6	9,9	6,0	5,7	6,3	6,1	6,7	7,5	4,8
Renk	14,0	11,4	8,8	22,6	11,9	15,0	16,9	18,4	11,0	12,8
Power Engineering	7,5	5,5	9,8	8,2	6,5	7,5	7,5	8,3	8,0	5,9

Diese Informationen werden auf freiwilliger Basis berichtet und sind nicht Teil des geprüften Konzernabschlusses.

# UNGEPRÜFTE ZUSATZINFORMATIONEN: QUARTALSÜBERSICHT (3/3)

Mio €	2015					2014				
	Gesamt 2015	Q4	Q3	Q2	Q1	Gesamt 2014	Q4	Q3	Q2	Q1
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	1 162	414	426	79	243	-695	406	-194	-220	-688
Cashflow aus der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts	-667	-292	-146	-142	-86	-154	-264	-115	-113	338
<b>Netto-Cashflow</b>	<b>495</b>	<b>122</b>	<b>281</b>	<b>-64</b>	<b>156</b>	<b>-849</b>	<b>142</b>	<b>-308</b>	<b>-333</b>	<b>-350</b>
<b>Nettoverschuldung<sup>1</sup></b>	<b>-1 311</b>	<b>-1 311</b>	<b>-1 423</b>	<b>-1 732</b>	<b>-1 663</b>	<b>-1 360</b>	<b>-1 360</b>	<b>-1 517</b>	<b>-1 225</b>	<b>-864</b>
<b>Belegschaft (Anzahl)<sup>1,2</sup></b>	<b>55 030</b>	<b>55 030</b>	<b>55 657</b>	<b>55 196</b>	<b>55 143</b>	<b>55 903</b>	<b>55 903</b>	<b>55 983</b>	<b>55 480</b>	<b>55 462</b>
<b>Kapitalmarktorientierte Informationen</b>										
<b>Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche (€)</b>	<b>1,02</b>	<b>1,01</b>	<b>0,37</b>	<b>-0,27</b>	<b>-0,08</b>	<b>0,88</b>	<b>0,14</b>	<b>0,15</b>	<b>0,42</b>	<b>0,17</b>
<b>MAN-Aktienkurs (€)<sup>3</sup></b>										
Höchst	99,02	94,84	95,55	99,02	98,00	93,80	92,49	90,80	93,30	93,80
Tiefst	90,20	90,97	90,20	92,39	91,75	87,99	88,91	87,99	89,75	89,25
Quartalsende	92,70	92,70	91,16	92,39	98,00	92,16	92,16	89,10	90,25	92,50
<b>Performance der MAN-Aktie (%)</b>										
Performance der MAN-Aktie	0,6	1,7	-1,3	-5,7	6,3	3,3	3,4	-1,3	-2,4	3,6
Performance des Dax	9,6	11,2	-11,7	-8,5	22,0	2,7	3,5	-3,6	2,9	0,0
Performance des MDax	22,7	7,8	-1,7	-5,1	22,1	2,2	5,9	-4,9	2,1	-0,7

<sup>1</sup> Stichtagswert.

<sup>2</sup> Inklusive Mitarbeiter in der Passiv-Phase der Altersteilzeit sowie Auszubildender, ohne Leiharbeitnehmer.

<sup>3</sup> XETRA-Schlusskurse, Frankfurt.

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 zusammengefassten Lagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des MAN Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des MAN Konzerns beschrieben sind.

München, den 15. Februar 2016

## MAN SE

---

Der Vorstand

**Joachim Drees**

**Jan-Henrik Lafrentz**

**Josef Schelchshorn**

# 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, der mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst ist, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2015 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und zusammengefasstem Lagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a 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 zusammengefassten Lagebericht 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 zusammengefassten Lagebericht 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 im zusammengefassten Lagebericht 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 zusammengefassten Lageberichts. 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 § 315a 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 zusammengefasste Lagebericht 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 15. Februar 2016

**PricewaterhouseCoopers  
 Aktiengesellschaft  
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

**Frank Hübner**

Wirtschaftsprüfer

**Petra Justenhoven**

Wirtschaftsprüferin



# GLOSSAR

**Anlagendeckung:** Kennzahl für die Deckung des Anlagevermögens (Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Beteiligungen) durch Eigenkapital

**Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO):** international anerkanntes Rahmenwerk für das Enterprise Risk Management und das Interne Kontrollsystem (IKS)

**Compliance:** Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, unternehmensinterner Richtlinien sowie ethischer Grundsätze

**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.

**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, Finanzbeteiligungen und Sicherungsgeschäften zum Marktwert, aus der Umrechnung der Abschlüsse von in den Konzernabschluss einbezogenen ausländischen Konzerngesellschaften sowie den Neubewertungen aus Pensionsplänen, 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.

**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).

**Investiertes Vermögen:** Summe der Vermögenswerte, die dem eigentlichen Betriebszweck dienen (Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, Vermietete Erzeugnisse, Vorräte und Forderungen), vermindert um das unverzinsliche Abzugskapital (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, erhaltene Anzahlungen sowie erhaltene Kundenzahlungen für Vermietete Erzeugnisse). Erhaltene Anzahlungen werden als Abzugskapital nur berücksichtigt, soweit sie im Rahmen der Auftragsabwicklung bereits verwendet sind.

**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.

**Netto-Cashflow:** Der Netto-Cashflow zeigt den Mittelüberschuss aus dem laufenden Geschäft. Er ergibt sich aus dem Cashflow aus der Geschäftstätigkeit abzüglich der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts.

**Nettoliiquidität/-verschuldung:** Die Nettoliiquidität/-verschuldung setzt sich aus Flüssigen Mitteln, Darlehen an Konzerngesellschaften und Wertpapieren abzüglich Finanzverbindlichkeiten zusammen.

**Operative Rendite:** Verhältnis von erwirtschaftetem Operativen Ergebnis zu Umsatzerlösen

$$\text{Operative Rendite} = \frac{\text{Operatives Ergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}}$$

**Operatives Ergebnis:** Ergebnisgröße für die Berechnung der Operativen Rendite und damit auch für die Beurteilung und die Steuerung der Ertragslage von Bereichen der MAN Gruppe. Das Operative Ergebnis ist Ausdruck der originären Unternehmenstätigkeit und zeigt den wirtschaftlichen Erfolg des Kerngeschäfts.

**Operatives Ergebnis nach Steuern:** Ergebnisgröße für die Berechnung des Return on Investment. Auf Basis der international unterschiedlichen Ertragsteuersätze wird auf das Operative Ergebnis ein durchschnittlicher Steuersatz von 30% angewendet.

**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 Rentenbeiträgen und Anwartschaften auch die künftig zu erwartenden Steigerungen von Gehältern und Renten berücksichtigt werden

**Return on Investment (RoI):** Kapitalrendite, die die periodenbezogene Verzinsung des investierten Vermögens ermittelt, indem das Operative Ergebnis nach Steuern ins Verhältnis zum investierten Vermögen gesetzt wird

$$\text{RoI} = \frac{\text{Operatives Ergebnis nach Steuern}}{\text{Investiertes Vermögen}}$$

**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

**Total Cost of Ownership (TCO):** Summe aller für die Anschaffung eines Vermögenswertes, seine Nutzung und ggf. für die Entsorgung anfallenden Kosten

**Weighted Average Cost of Capital (WACC):** Bezeichnung für die gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten

# STICHWORTVERZEICHNIS

## A

**Abschluss der MAN SE** – 80 f., 107  
**Abschreibungen** – 42, 126 ff.  
**Akquisitionen** – 121  
**Aktie** – III, 22 ff., 46 f., 125  
**Anhang** – 107 ff.  
**Anleihe** – 24, 41 ff., 137 f.  
**Anteilsbesitz** – 168 ff.  
**Aufgegebene Geschäftsbereiche** – 39 f., 118 f., 121 f.  
**Aufsichtsrat** – 17 f., 67 f., 162 f., 173 ff.  
**Auftragsbestand** – III, 37, 164 ff., 181  
**Auftragseingang** – II f., 36 f., 164 ff., 181  
**Ausblick** – 81, 97

## B

**Bereiche** – 27 f., 69 ff.  
**Bericht des Aufsichtsrats** – 10 ff.  
**Beschaffung** – 51  
**Beteiligungen** – 46, 79, 107 ff., 130 f., 135 f., 172  
**Bilanz** – III, 103 f., 112 ff., 127 ff.  
**Brief an die Aktionäre** – 5 ff.

## C

**Cashflow** – II f., 41 ff., 97, 146, 158, 164 ff.  
**Commercial Vehicles** – IV, 27, 35, 48 f., 94 f., 164  
**Compliance** – 18 ff., 90 ff.  
**Corporate Governance** – 12, 15 ff., 163  
**Corporate Responsibility** – 52 ff.

## D

**Desinvestitionen** – 121  
**Dividende** – 23

## E

**Eigenkapital** – 44 f., 104, 106, 133 ff., 154  
**Eigenkapitalrendite** – 61  
**Ertragslage** – 36 ff., 80  
**Ertragsteuern** – 117, 124 f.

## F

**Finanzbeteiligungen** – 109, 115 f.  
**Finanzierung** – 41  
**Finanzinstrumente** – 115 ff., 133, 147 ff.  
**Finanzlage** – 40 ff., 80 f.  
**Finanzterminkalender** – VIII  
**Finanzverbindlichkeiten** – 80 f., 115 f., 137 f., 147 ff., 155  
**Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** – 44 f., 132 f., 147 ff., 156 f.  
**Forschung & Entwicklung** – 48 ff., 70, 73, 76, 79, 96 f., 128

## G

**Geschäftsverlauf** – 34 ff., 80  
**Gewinn- und Verlustrechnung** – III, 39 f., 101, 122 ff.  
**Glossar** – 186 f.

## H

**Hauptversammlung** – 17, 21

## I

**Immaterielle Vermögenswerte** – 42 ff., 112 f., 127 f.  
**Immobilien** – 44, 113, 129 f., 142  
**Investitionen** – 43 f., 71, 73, 77, 79, 96 f., 164 ff.  
**Investor Relations** – 24

## K

**Kapitalflussrechnung** – 42 f., 105, 146  
**Kapitalkosten WACC** – 60 ff., 128  
**Kapitalrendite ROCE** – 60 ff., 137  
**Kapitalrendite ROI** – 33, 137  
**Kaufpreisallokation** – 39, 79  
**Kursentwicklung** – 23  
**Kurzfristige Verbindlichkeiten** – 104, 147 ff.

**L**

**Langfristige Verbindlichkeiten** — 104, 147 ff.  
**Leistungsindikatoren** — 33

**M**

**Management Board** — 8 f.  
**MAN Diesel & Turbo** — V ff., 27 f., 74 ff.  
**MAN Gruppe** — IV ff., 27 ff., 32 ff.  
**MAN Latin America** — IV, VI f., 27, 72 f.  
**MAN Truck & Bus** — IV, VI f., 27, 62 ff., 69 ff.  
**Minderheitsanteile** — 106, 136 f.  
**Mitarbeiter** — III, VI f., 55 ff., 88, 126

**N**

**Nachhaltigkeit** — 24, 51, 54

**O**

**Operative Rendite** — II, 33, 35, 38 f., 164 ff., 182  
**Operatives Ergebnis** — II, 35, 38 f., 164 ff., 182

**P**

**Pensionen** — 44 f., 59, 118, 120, 138 ff.  
**Power Engineering** — V, 27 f., 34 f., 49 f., 95, 165  
**Prognosebericht** — 94 ff.

**Q**

**Quartalsübersicht** — 181 ff.

**R**

**Rating** — 24, 41, 54  
**Rechtsstreitigkeiten** — 90, 144 f.  
**Renk** — V f., 27 f., 78 f.  
**Risikomanagement** — 18 ff., 82 ff.  
**ROCE** — 60 ff., 137  
**ROI** — 33, 137  
**ROS** — 61 f.  
**Rücklagen** — 106, 135  
**Rückstellungen** — 45, 118, 143

**S**

**Sachanlagen** — 43 f., 113, 129 f.  
**Scania** — 44 f., 49, 96, 131, 150 f., 172  
**Segmentberichterstattung** — 163 ff.  
**Siebenjahresübersicht** — 191 f.  
**Sinotruk** — 27, 40, 130 f., 172  
**Sonstige betriebliche Aufwendungen** — 123  
**Sonstige betriebliche Erträge** — 122 f.  
**Sonstige Verbindlichkeiten** — 144  
**Sonstige Vermögenswerte** — 122 f., 125, 139  
**Steuern** — 101 ff., 117, 124 f., 135 f.  
**Steuerungsgrößen** — 33  
**Strategie** — 27 ff., 52 ff., 96, 153 ff.

**U**

**Umsatz** — II f., 35, 37 f., 95, 112, 122, 164 ff.  
**Umsatzrendite ROS** — 61 f.  
**Unternehmenszusammenschlüsse** — 108 f.

**V**

**Vergütung des Aufsichtsrats** — 67 f., 162 f.  
**Vergütung des Vorstands** — 60 ff., 160 f.  
**Vermietete Erzeugnisse** — 44 f., 113 f., 131 f.  
**Vermögenslage** — 44 f., 80  
**Vorräte** — 114, 132  
**Vorstand** — 8 f., 17 f., 47, 60 ff., 160 f., 177 f.

**W**

**WACC** — 60 ff., 128, 137  
**Wertberichtigungen** — 115 f., 122 f., 125, 151  
**Wertminderungen** — 114, 126 ff.

**Z**

**Zinsen** — 112, 123, 143, 146, 155

# MAN KONZERN SIEBENJAHRESÜBERSICHT

Mio €	2015	2014	2013 <sup>1</sup>	2012	2011	2010	2009
<b>Auftragseingang</b>	<b>14 381</b>	<b>15 332</b>	<b>16 207</b>	<b>15 889</b>	<b>17 145</b>	<b>15 072</b>	<b>9 860</b>
davon Inland	3 486	3 267	3 570	3 252	3 646	3 489	2 388
davon Ausland	10 895	12 066	12 637	12 637	13 499	11 583	7 472
<b>Auftragseingang nach Bereichen</b>							
MAN Truck & Bus	10 059	9 269	9 551	9 150	9 514	8 023	5 224
MAN Latin America	1 047	2 253	2 955	2 870	3 579	3 140	1 412
MAN Diesel & Turbo	2 949	3 280	3 407	3 510	3 692	3 475	2 936
Renk	483	666	504	525	456	525	294
Sonstige	-35	-26	-210	-166	-96	-91	-6
<b>Umsatz</b>	<b>13 702</b>	<b>14 286</b>	<b>15 861</b>	<b>15 772</b>	<b>16 472</b>	<b>14 675</b>	<b>12 026</b>
davon Inland	3 252	2 906	3 388	3 170	3 515	3 058	2 751
davon Ausland	10 449	11 380	12 472	12 602	12 957	11 617	9 275
<b>Umsatz nach Bereichen</b>							
MAN Truck & Bus	8 997	8 412	9 251	8 822	8 984	7 446	6 395
MAN Latin America	1 047	2 253	2 955	2 870	3 579	3 140	1 412
MAN Diesel & Turbo	3 305	3 273	3 390	3 780	3 610	3 766	3 796
Renk	487	480	485	476	389	403	474
Sonstige	-28	-23	-221	-176	-90	-80	-51
<b>Auftragsbestand am 31.12.</b>	<b>6 037</b>	<b>6 244</b>	<b>5 776</b>	<b>6 094</b>	<b>6 640</b>	<b>7 025</b>	<b>7 422</b>
davon aus dem Inland	1 164	1 216	1 114	1 067	1 172	1 264	1 107
davon aus dem Ausland	4 872	5 028	4 662	5 027	5 468	5 761	6 315
<b>Belegschaft am 31.12.</b>	<b>55 030</b>	<b>55 903</b>	<b>56 102</b>	<b>56 513</b>	<b>53 792</b>	<b>49 155</b>	<b>49 571</b>
davon bei Inlandsgesellschaften	31 720	32 309	32 430	32 272	31 302	28 610	28 534
davon bei Auslandsgesellschaften	23 310	23 594	23 672	24 241	22 490	20 545	21 037
<b>Mitarbeiter Stammpersonal am 31.12.</b>	<b>51 234</b>	<b>51 995</b>	<b>52 182</b>	<b>52 481</b>	<b>50 178</b>	<b>45 693</b>	<b>46 100</b>
<b>Leiharbeitnehmer am 31.12.</b>	<b>802</b>	<b>879</b>	<b>1 327</b>	<b>1 802</b>	<b>2 364</b>	<b>1 976</b>	<b>1 643</b>
<b>Belegschaft im Jahresdurchschnitt</b>	<b>55 267</b>	<b>55 587</b>	<b>55 999</b>	<b>55 963</b>	<b>52 283</b>	<b>49 019</b>	<b>50 567</b>
<b>Zahlen zur MAN-Aktie</b>							
Stammaktien am 31.12. (in €)	92,70	92,16	89,25	80,75	68,70	88,99	54,44
Stammaktien Jahreshöchstkurs (in €)	99,02	93,80	89,74	102,45	98,72	96,44	61,23
Stammaktien Jahrestiefstkurs (in €)	90,20	87,99	82,35	70,76	52,51	47,99	30,31
Stammaktien Kurs-Gewinn-Verhältnis am 31.12. <sup>2</sup>	90,9	104,7	-	65,7	14,9	16,8	-
Vorzugsaktien am 31.12. (in €)	91,90	91,31	88,56	75,50	48,35	58,21	41,00
Vorzugsaktien Jahreshöchstkurs (in €)	97,70	93,25	88,95	85,51	69,94	62,24	49,95
Vorzugsaktien Jahrestiefstkurs (in €)	89,13	87,70	75,35	50,54	37,02	38,02	35,45
Vorzugsaktien Kurs-Gewinn-Verhältnis am 31.12. <sup>2</sup>	90,1	103,8	-	61,4	10,5	11,0	-
Dividende je Aktie (in €) <sup>3</sup>	3,07	3,07	3,07	1,00	2,30	2,00	0,25
Ergebnis je Aktie nach IAS 33 (in €) <sup>2</sup>	1,02	0,88	-1,47	1,23	4,62	5,30	-2,69
Eigenkapital je Aktie (in €)	37,00	35,90	36,40	37,70	39,00	37,40	35,50

<sup>1</sup> 2013: angepasst aufgrund der rückwirkenden Anwendung des von Volkswagen verwendeten Schemas der Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Kapitalflussrechnung.

<sup>2</sup> Für fortgeführte Bereiche.

<sup>3</sup> Aufgrund des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag (BGAV) schüttet die MAN SE ab dem Geschäftsjahr 2014 keine Dividende mehr aus.

Stattdessen verpflichtet sich die VW Truck & Bus GmbH, den außenstehenden Aktionären der MAN SE ab dem Geschäftsjahr 2014 für die Dauer des BGAV eine jährliche Barausgleichszahlung in Höhe von 3,07 € je Stamm- oder Vorzugsaktie für das volle Geschäftsjahr zu zahlen.

Mio €	2015	2014	2013 <sup>1</sup>	2012	2011	2010	2009
Langfristige Vermögenswerte	11 203	10 534	9 949	11 746	10 623	10 046	8 661
Vorräte	3 058	3 095	3 112	3 373	3 513	2 852	3 037
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3 070	3 384	8 338	3 426	3 576	3 462	3 561
Wertpapiere und Flüssige Mittel	779	525	1 138	1 367	958	1 071	636
Eigenkapital	5 565	5 485	5 227	5 632	5 590	5 990	5 129
Pensionen	496	603	452	591	378	226	160
Langfristige und Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	2 515	2 485	3 627	5 299	3 170	2 849	3 270
Erhaltene Anzahlungen	789	819	852	908	823	762	913
Übrige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	8 745	8 145	12 379	7 482	8 709	7 604	6 423
<b>Gesamtvermögen/Gesamtkapital</b>	<b>18 110</b>	<b>17 538</b>	<b>22 537</b>	<b>19 912</b>	<b>18 670</b>	<b>17 431</b>	<b>15 895</b>
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>13 702</b>	<b>14 286</b>	<b>15 861</b>	<b>15 772</b>	<b>16 472</b>	<b>14 675</b>	<b>12 026</b>
Umsatzkosten	-11 107	-11 695	-13 101	-12 499	-12 791	-11 400	-9 455
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>2 594</b>	<b>2 591</b>	<b>2 760</b>	<b>3 273</b>	<b>3 681</b>	<b>3 275</b>	<b>2 571</b>
Übrige Aufwendungen und Erträge	-2 502	-2 207	-2 451	-2 304	-2 198	-2 240	-2 067
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>92</b>	<b>384</b>	<b>309</b>	<b>969</b>	<b>1 483</b>	<b>1 035</b>	<b>504</b>
Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen	-	-	-	-110	-109	-109	-62
Ergebnis aus Sondervorgängen	-	-	-	-231	-118	357	-656
Zinsergebnis	-	-	-	-312	-134	-158	-117
Finanzergebnis	3	-142	-137	-	-	-	-
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>95</b>	<b>242</b>	<b>172</b>	<b>316</b>	<b>1 122</b>	<b>1 125</b>	<b>-331</b>
Ertragsteuern	64	-100	-377	-124	-434	-338	-53
Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche	-10	124	-308	-	-441	-65	126
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>150</b>	<b>267</b>	<b>-513</b>	<b>192</b>	<b>247</b>	<b>722</b>	<b>-258</b>
Minderheitsanteile	-10	-13	-11	-12	-9	-9	-12
Entnahme aus/Einstellung in Rücklagen	-	-	545	-33	100	-419	307
<b>Dividendensumme der MAN SE<sup>2</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>21</b>	<b>147</b>	<b>338</b>	<b>294</b>	<b>37</b>
Abschreibungen und Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte (ab 2013 inkl. Vermietete Erzeugnisse)	-1 047	-905	-980	-706	-1 129	-467	-804
<b>Investitionen und Finanzierung</b>							
in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	688	605	558	754	601	391	366
in Beteiligungen	20	5	4	175	70	5	1 937
Forschungs- und Entwicklungskosten	791	718	635	-	-	-	-
Ausgaben für Forschung und Entwicklung	-	-	-	830	740	626	504
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	1 162	-695	136	-84	518	1 427	1 462
Cashflow aus der Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-667	-154	-526	-1 233	-637	-374	-2 584
Netto-Cashflow (bis 2013 Free Cashflow)	495	-849	-390	-1 317	-119	1 053	-1 122
<b>Kennzahlen</b>							
Operative Rendite (%)	0,7	2,7	1,9	-	-	-	-
Umsatzrendite ROS (%)	2,9	3,0	3,0	6,1	9,0	7,1	4,2
ROCE (%) <sup>3</sup>	5,1	5,8	6,9	13,9	24,4	17,4	8,8

<sup>1</sup> 2013: angepasst aufgrund der rückwirkenden Anwendung des von Volkswagen verwendeten Schemas der Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Kapitalflussrechnung.

<sup>2</sup> Aufgrund des BGAV schüttet die MAN SE ab dem Geschäftsjahr 2014 keine Dividende mehr aus.

Stattdessen verpflichtet sich die VW Truck & Bus GmbH, den außenstehenden Aktionären der MAN SE ab dem Geschäftsjahr 2014 für die Dauer des BGAV eine jährliche Barausgleichszahlung in Höhe von 3,07 € je Stamm- oder Vorzugsaktie für das volle Geschäftsjahr zu zahlen.

<sup>3</sup> CE-Definition ab 2010 angepasst, Wertpapiere und Flüssige Mittel zusätzlich als Abzugskapital berücksichtigt (2009 vergleichbar angepasst).

## Impressum

---

### Herausgeber

MAN SE  
Communications  
Ungererstraße 69, 80805 München  
www.man.eu

### Investor Relations

Telefon: +49 89 36098-334  
Fax: +49 89 36098-68334  
investor.relations@man.eu

### Communications

Telefon: +49 89 36098-111  
Fax: +49 89 36098-382  
presse@man.eu

### Konzept und Gestaltung

Strichpunkt GmbH  
Stuttgart / Berlin

### Bildnachweis

Seite 8 (oben links, unten links): Andreas Pohlmann  
Seite 8 (oben rechts): Wolfgang Groeger-Meier  
Seite 8 (Mitte links): Jan Greune  
Seite 8 (unten rechts): Simon Katzer

### Druck

raff media group gmbh, Riederich

### Copyright

© 2016 bei MAN SE und  
Strichpunkt GmbH  
Stuttgart / Berlin







