

WIRTSCHAFTSBEREICH

Engineering the Future – since 1758.

MAN SE





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

" MAN AUF EINEN BLICK

2016

14,4

Mrd € Auftragseingang

**AUFTRAGSEINGANG
AUF VORJAHRESNIVEAU**

[2015: 14,4 Mrd €]

13,6

Mrd € Umsatz

**UMSATZ LEICHT
UNTER VORJAHR**

[2015: 13,7 Mrd €]

204

Mio € Operatives Ergebnis

**OPERATIVES ERGEBNIS
DEUTLICH VERBESSERT**

[2015: 92 Mio €]

1,5

Operative Rendite in %

**OPERATIVE RENDITE
DEUTLICH VERBESSERT**

[2015: 0,7 %]

0

Mrd € Netto-Cashflow

**AUSGEGLICHERER
NETTO-CASHFLOW**

[2015: 0,5 Mrd €]

Konzern-Kennzahlen (IFRS)

Mio €	2016	2015	Veränderung in %
Auftragseingang	14 357	14 381	0
Inland	3 677	3 486	5
Ausland	10 680	10 895	-2
Umsatz	13 564	13 702	-1
Inland	3 273	3 252	1
Ausland	10 290	10 449	-2
Auftragsbestand¹	5 641	6 037	-7
Belegschaft (Anzahl)¹	53 824	55 030	-2
			Veränderung in Mio €
GuV			
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen ²	417	277	140
Sondereinflüsse ²	-213	-185	-28
Operatives Ergebnis	204	92	112
Operative Rendite in %	1,5	0,7	0,8
Ergebnis vor Steuern der fortgeführten Bereiche (EBT)	49	95	-46
Ergebnis nach Steuern	-7	150	-156
Bilanz			
Bilanzsumme ¹	19 438	18 110	1 327
Eigenkapital ¹	5 850	5 565	285
Eigenkapitalquote in % ¹	30,1	30,7	-0,6
Nettoverschuldung ¹	-1 875	-1 311	-564
Flüssige Mittel ¹	796	779	17
Cashflow			
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	833	1 162	-329
Cashflow aus der Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-831	-667	-164
Netto-Cashflow	2	495	-493
			Veränderung in €
Aktie			
Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche in €	-0,12	1,02	-1,14
Jährliche Barausgleichszahlung/Garantiedividende je Aktie (in €) ³	3,07	3,07	-

¹ Stichtagswert am 31. Dezember 2016 im Vergleich zum 31. Dezember 2015.

² Sondereinflüsse beinhalten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 58 Mio € bei MAN Latin America und 155 Mio € bei MAN Diesel & Turbo (im Vorjahr 185 Mio € bei MAN Truck & Bus).

³ Aufgrund des BGAV schüttet die MAN SE ab dem Geschäftsjahr 2014 keine Dividende 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 eine jährliche Barausgleichszahlung in Höhe von 3,07 € je Stamm- oder Vorzugsaktie für das volle Geschäftsjahr zu zahlen.

IV DIE MAN GRUPPE



COMMERCIAL VEHICLES

MAN Truck & Bus

Ist das größte Unternehmen der MAN Gruppe und einer der führenden Anbieter von Nutzfahrzeugen und Transportlösungen. Mit dem neuen TGE ist MAN Vollsortimentanbieter für Nutzfahrzeuge von 3 bis 250 t.

- Transporter von 3,0 bis 5,5 t
- 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 Offroad-Motoren
- Umfangreiche Dienstleistungen rund um Personenbeförderung und Gütertransport

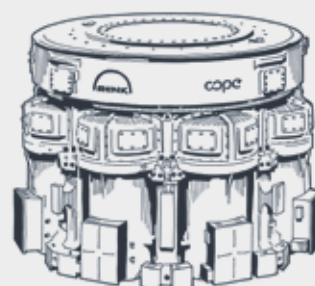
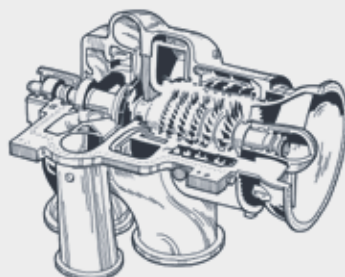
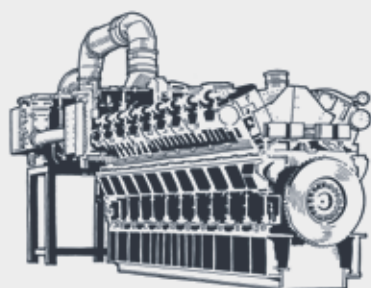
Mio €	2016	2015
Auftragseingang	10 342	10 059
Umsatz	9 243	8 997
Operatives Ergebnis	416	20
Belegschaft (Anzahl am 31. Dezember)	35 371	35 865
Operative Rendite (%)	4,5	0,2

MAN Latin America

Ist einer der größten Lastwagenhersteller in Brasilien und blickt auf eine 35-jährige Geschichte zurück. Drei der fünf meistverkauften Lkw-Modelle in Brasilien stammen von MAN Latin America. Das Unternehmen ist Anbieter von Nutzfahrzeugen sowie Bus-Chassis für Wachstumsmärkte mit einer der weltweit fortschrittlichsten Produktionsstätten für Lkw und Bus-Chassis, welche unter den Marken 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 €	2016	2015
Auftragseingang	861	1 047
Umsatz	861	1 047
Operatives Ergebnis	-190	-120
Belegschaft (Anzahl am 31. Dezember)	1 406	1 734
Operative Rendite (%)	-22,1	-11,5



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 €	2016	2015
Auftragseingang	2 808	2 949
Umsatz	3 113	3 305
Operatives Ergebnis	-29	216
Belegschaft (Anzahl am 31. Dezember)	14 603	14 935
Operative Rendite (%)	-0,9	6,5

Renk (76 %)

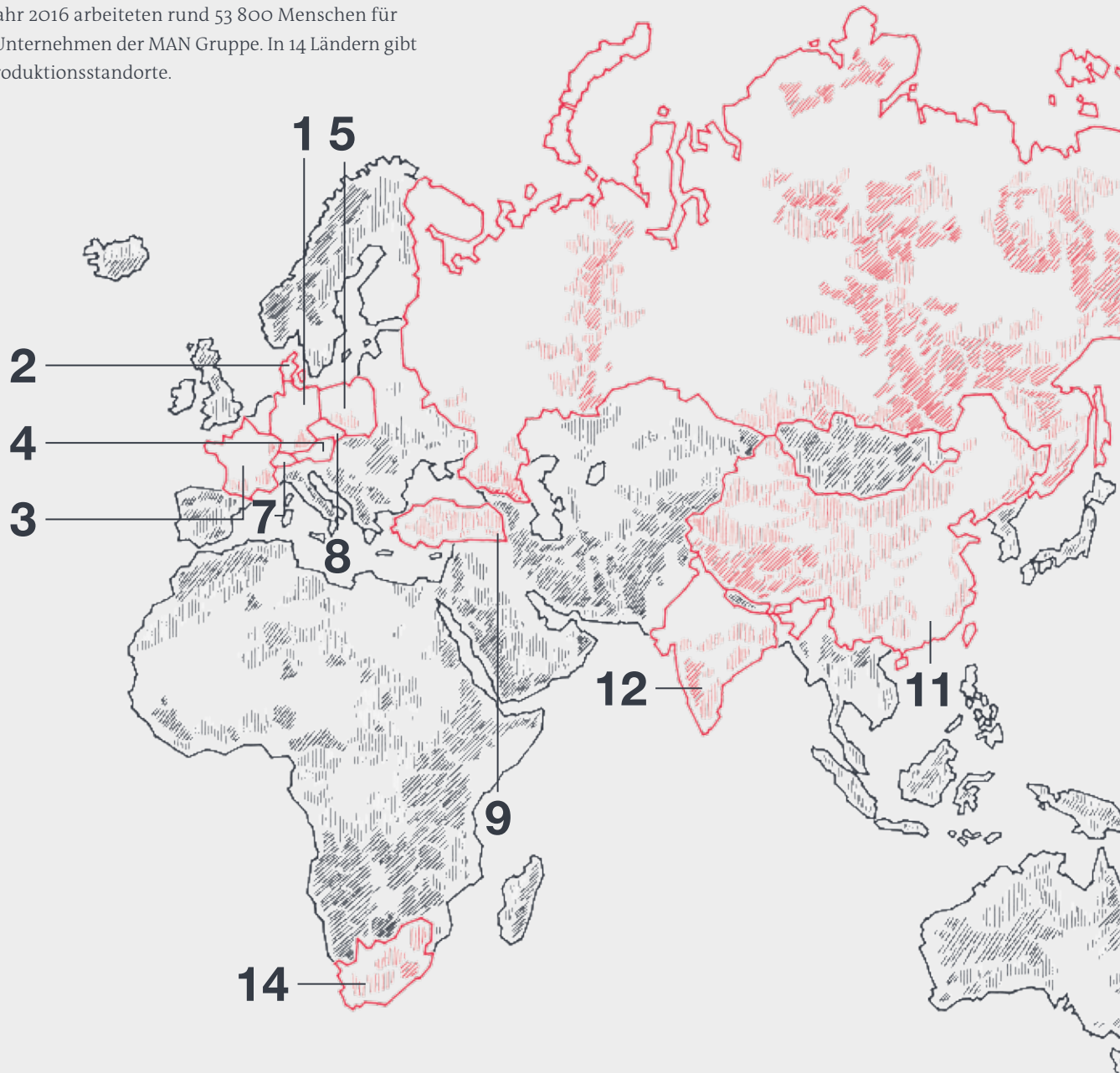
Ist ein weltweit anerkannter Hersteller von hochwertigen Spezialgetrieben, Komponenten der Antriebstechnik sowie Prüfsystemen.

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

Mio €	2016	2015
Auftragseingang	486	483
Umsatz	496	487
Operatives Ergebnis	67	68
Belegschaft (Anzahl am 31. Dezember)	2 205	2 198
Operative Rendite (%)	13,5	14,0

VI DIE WELT VON MAN

Im Jahr 2016 arbeiteten rund 53 800 Menschen für ein Unternehmen der MAN Gruppe. In 14 Ländern gibt es Produktionsstandorte.



1 DEUTSCHLAND

- **Mitarbeiter¹:** 31 444
- **Produktionsstandorte:**
München, Nürnberg, Salzgitter (MAN Truck & Bus);
Augsburg (MAN Diesel & Turbo, Renk); Oberhausen,
Berlin, Hamburg, Deggendorf (MAN Diesel & Turbo);
Hannover, Rheine (Renk)

2 DÄNEMARK

- **Mitarbeiter¹:** 2 217
- **Produktionsstandorte:**
Frederikshavn, Kopenhagen
(MAN Diesel & Turbo)

3 FRANKREICH

- **Mitarbeiter¹:** 1 396
- **Produktionsstandort:**
Saint-Nazaire
(MAN Diesel & Turbo)

7 SCHWEIZ

- **Mitarbeiter¹:** 1 071
- **Produktionsstandorte:**
Zürich
(MAN Diesel & Turbo);
Winterthur (Renk)

8 TSCHECHIEN

- **Mitarbeiter¹:** 376
- **Produktionsstandort:**
Velká Bíteš
(MAN Diesel & Turbo)

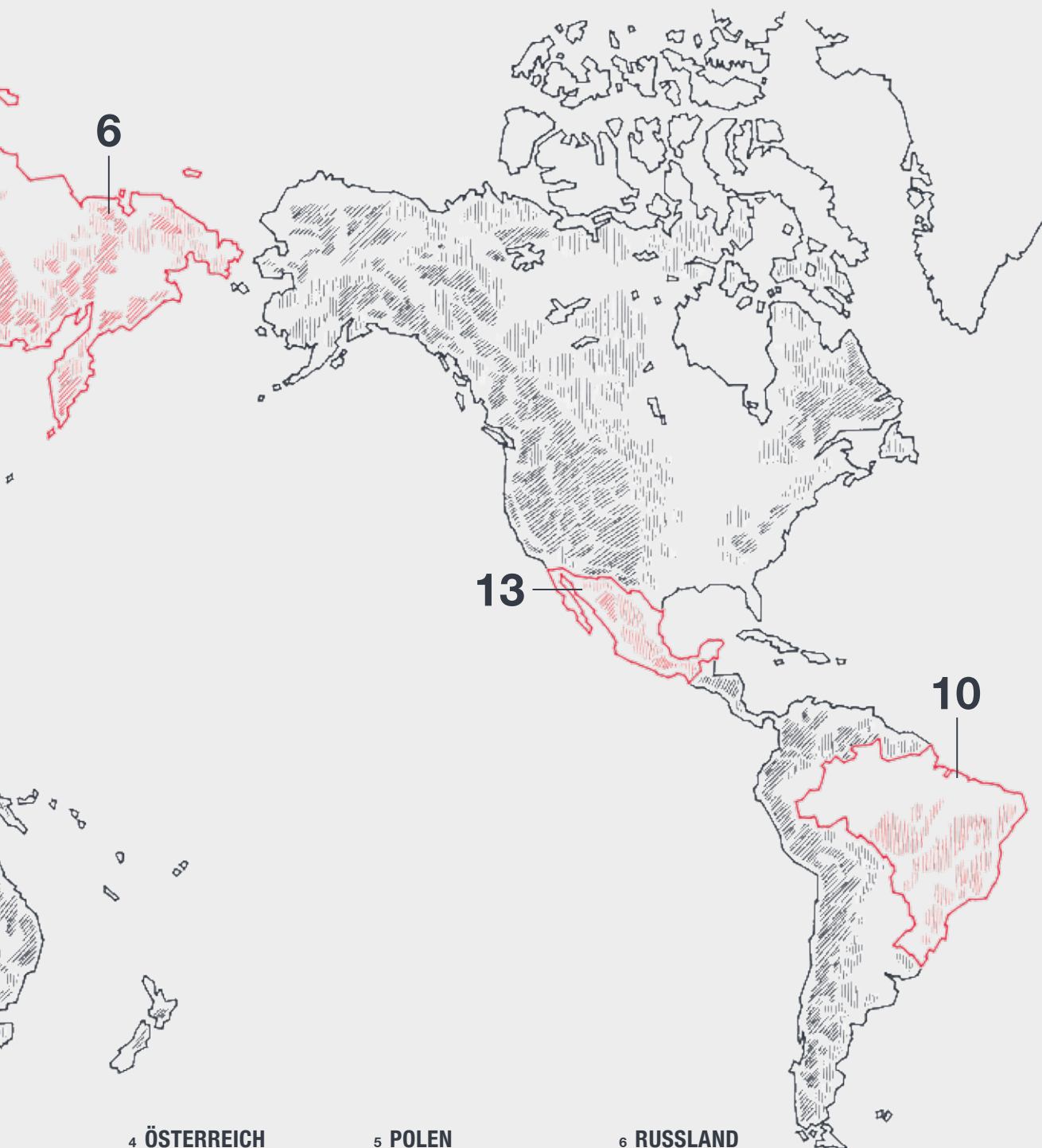
9 TÜRKEI

- **Mitarbeiter¹:** 2 458
- **Produktionsstandort:**
Ankara (MAN Truck & Bus)

10 BRASILIEN

- **Mitarbeiter¹:** 1 512
- **Produktionsstandort:**
Resende
(MAN Latin America)

¹ Belegschaft am 31.12.2016, ohne Leiharbeiter, alle MAN-Gesellschaften landesweit



4 ÖSTERREICH

- **Mitarbeiter¹:** 2 853
- **Produktionsstandort:**
Steyr (MAN Truck & Bus)

5 POLEN

- **Mitarbeiter¹:** 3 346
- **Produktionsstandorte:**
Krakau, Posen, Starachowice (MAN Truck & Bus)

6 RUSSLAND

- **Mitarbeiter¹:** 285
- **Produktionsstandort:**
St. Petersburg (MAN Truck & Bus)

11 CHINA

- **Mitarbeiter¹:** 671
- **Produktionsstandort:**
Changzou (MAN Diesel & Turbo)

12 INDIEN

- **Mitarbeiter¹:** 1 160
- **Produktionsstandorte:**
Pithampur (MAN Truck & Bus);
Aurangabad, Bangalore (MAN Diesel & Turbo)

13 MEXIKO

- **Mitarbeiter¹:** 168
- **Produktionsstandort:**
Querétaro (MAN Latin America)

14 SÜDAFRIKA

- **Mitarbeiter¹:** 952
- **Produktionsstandorte:**
Olifantsfontein, Pinetown (MAN Truck & Bus)

FINANZTERMINKALENDER

(voraussichtlich)*

2017

24.05.

**Hauptversammlung zum
Geschäftsjahr 2016**

2017

28.07.

Halbjahresfinanzbericht 2017

* Aktuelle Informationen auf der MAN Global Corporate Website

↗ finanztermine.man

Veröffentlichungstag Geschäftsbericht 2016

16. März 2017

INHALT

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

1

SEITE
3
|
20

AN DIE AKTIONÄRE

5	Brief an die Aktionäre
8	Management Board
10	Bericht des Aufsichtsrats
14	Corporate Governance

2

SEITE
21
|
68

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

23	Geschäftstätigkeit der MAN Gruppe
29	Geschäftsverlauf und wirtschaftliche Lage der MAN Gruppe 2016
39	Die Bereiche im Einzelnen
44	Abschluss der MAN SE (HGB)
46	Risiko- und Chancenbericht
54	Prognosebericht
58	Nachtragsbericht
59	Mitarbeiter
60	Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2016
67	Übernahmerelevante Angaben

3

SEITE
69
|
138

KONZERNABSCHLUSS

71	MAN Konzern Gewinn- und Verlustrechnung
72	MAN Konzern Überleitung zum Gesamtergebnis der Periode
73	MAN Konzern Bilanz
75	MAN Konzern Kapitalflussrechnung
76	MAN Konzern Entwicklung des Eigenkapitals
77	MAN Konzernanhang

4

SEITE
139
|
150

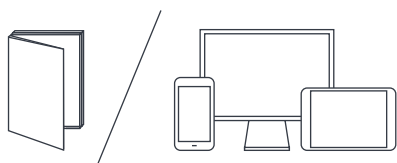
WEITERE INFORMATIONEN

141	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
142	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
144	Glossar
146	Stichwortverzeichnis
148	MAN Konzern Siebenjahresübersicht
150	Impressum

DER GESCHÄFTSBERICHT AUF UNSERER WEBSITE

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

↗ gb2016.man



1

AN DIE AKTIONÄRE

SEITE
3 – 20



MAN TGE KASTENWAGEN

Der neue Transporter von MAN Truck & Bus überzeugt mit großem Laderaum, vielfältigen Sicherungsmöglichkeiten und individualisierbaren Ausbauten. Je nach Dachvariante ergeben sich bis zu 18,4 Kubikmeter Ladevolumen.

MAN TGX PERFORMANCELINE

Die limitierte Sonderedition der neuen Generation von MAN TGX Trucks steht für mehr Kraft, ausdrucksstärkeres Design und mehr Performance. Für Höchstleistung beim Antrieb sorgen die 640 PS des MAN D38-Motors.

NEOPLAN TOURLINER

Der neue Bus bietet flexible Einsatzmöglichkeiten im Fernlinien- bis Reiseverkehr. Er besticht durch hohen Reisekomfort, anspruchsvolles Design und modernste Technik. Fahrassistenzsysteme sorgen für höchste Sicherheit.

1

AN DIE AKTIONÄRE

SEITE
3

5	Brief an die Aktionäre
8	Management Board
10	Bericht des Aufsichtsrats
14	Corporate Governance

Sehr geehrte Damen und Herren,

die weltwirtschaftliche Entwicklung war auch im Geschäftsjahr 2016 von einer insgesamt verhaltenen Wachstumsdynamik sowie ökonomischen und politischen Krisen geprägt. Das Umfeld für unser Geschäft war im Berichtsjahr somit wie erwartet herausfordernd und wird es auf absehbare Zeit auch bleiben.

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles wuchs der europäische Nutzfahrzeugmarkt deutlich. Die Nachfrage nach leistungsfähigen Nutzfahrzeugen war in einzelnen Ländern besonders groß, etwa in Italien und Polen. Anders in Brasilien. Dort führte die anhaltende Rezession, begleitet von politischen Unsicherheiten, zu einem beträchtlichen Marktrückgang gegenüber dem schon schwachen Vorjahr.

Im Geschäftsfeld Power Engineering verschlechterte sich die Situation in wesentlichen Teilen des Marinemarkts und im Markt für Turbomaschinen weiter. Lichtblicke waren erneut Kreuzfahrtschiffe und das Spezialsegment der Behördenschiffe. Überkapazitäten und niedrige Transportraten drückten unverändert auf die Nachfrage im großen Segment der Handelsschiffe. Zudem litten der Marine Offshore-Bereich und der Neubau von Turbomaschinen unter der nur moderaten Konjunktur und dem niedrigen Ölpreis, da sich die Kunden aus dem Öl- und Gasbereich mit Investitionen spürbar zurückhielten. Die Nachfrage nach Energielösungen in Entwicklungs- und Schwellenländern hat im Laufe des Jahres weiter zugenommen.

Die MAN Gruppe hat sich unter diesen Bedingungen 2016 gut entwickelt:

Trotz der sehr schwierigen Marktbedingungen konnten wir führende Marktpositionen in allen Bereichen behaupten. Unsere hohe Innovationskraft, Qualität bei Produkten und im Service sowie die Nähe zu unseren Kunden zahlten sich aus. Das bestätigten die positiven Reaktionen unserer Kunden bei den beiden großen Messen im Herbst 2016. Die SMM für die maritime Branche in Hamburg und die IAA Nutzfahrzeuge in Hannover verliefen erfolgreich für unser Unternehmen. Zudem brachte das Zukunftsprogramm PACE2017 bei MAN Truck & Bus im Berichtsjahr wesentliche Ergebnisimpulse. In anderen Bereichen haben wir 2016 neue Restrukturierungsmaßnahmen aufgesetzt. Diese Faktoren spiegeln sich in den Eckdaten der Konzernentwicklung für das Berichtsjahr wider.

Der Auftragseingang der MAN Gruppe war 2016 mit rund 14,4 Mrd € insgesamt auf Vorjahresniveau. Dabei haben wir im Geschäftsfeld Power Engineering unsere ursprünglichen Ziele für den Auftragseingang nicht erreicht. Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles konnten wir das Absatzniveau des Vorjahres nahezu wieder erzielen. Damit haben wir im Berichtsjahr einen Konzernumsatz in Höhe von 13,6 Mrd € erwirtschaftet und lagen damit geringfügig unter dem Wert des Vorjahres. Auf der einen Seite lag der Umsatz bei Commercial Vehicles zwar etwas höher als im Vorjahr, auf der anderen Seite standen jedoch spürbar niedrigere Erlöse bei Power Engineering. Diese Einbußen konnten nicht vollständig kompensiert werden.

Deutlich vorangekommen sind wir 2016 bei der Profitabilität. Wir werden weiterhin konsequent daran arbeiten, unsere strategischen und mittelfristigen Zielgrößen wieder zu erreichen. Der wesentliche Ergebnistreiber war im Berichtsjahr MAN Truck & Bus. Neben positiven Impulsen durch den Nutzfahrzeugmarkt in Europa zahlten sich hier vor allem unsere strukturellen Verbesserungen aus. Das Ergebnis von MAN Truck & Bus stieg 2016 stark an. Dieser Erfolg unterstreicht die Notwendigkeit, konsequent und zukunftsorientiert an unseren Strukturen und Prozessen zu arbeiten. Bei MAN Latin America und MAN Diesel & Turbo mussten wir Rückgänge im Operativen Ergebnis hinnehmen. Neben den verschlechterten Marktbedingungen ist dies auch darauf zurückzuführen, dass wir hier gezielt Zukunftsprogramme eingeleitet haben. Renk hat sich stabil entwickelt.

Die Operative Rendite der MAN Gruppe konnten wir von 0,7% auf 1,5% spürbar steigern. Dahinter steht eine operative Ergebnisverbesserung um gut 100 Mio €. Rechnet man die Sondereffekte aus Restrukturierungsaufwendungen heraus, haben wir das Operative Ergebnis 2016 auf über 400 Mio € verbessert.

Im Jahr 2017 stehen für uns folgende Themen im Fokus:

MAN Diesel & Turbo hat im Herbst 2016 das Zukunftsprogramm Base Camp 3000+ aufgesetzt, an dessen Umsetzung bereits konsequent gearbeitet wird. Der Anpassungsbedarf ist vor allem im Bereich Turbomaschinen groß. Ziel des Maßnahmenpakets ist eine nachhaltige Ergebnisverbesserung bei MAN Diesel & Turbo von 450 Mio €. Gegenläufige Entwicklungen, z.B. Steigerungen der Tarifgehälter, sind hierbei zu berücksichtigen. Neben der Weiterentwicklung von Strategie und Portfolio zielt das Programm darauf ab, interne Prozesse zu optimieren und die Kostenstruktur substanziell zu verbessern. Wir werden eine klare Zuordnung von Kompetenzen pro Standort und vereinfachte Strukturen etablieren. Effizienzmaßnahmen und Optimierungen stehen vor allem in den Bereichen Entwicklung, Vertrieb, Qualität und Produktkosten an. Weltweit sind etwa 1 400 Arbeitsplätze betroffen. Der Personalabbau wird sozialverträglich und ohne betriebsbedingte Kündigungen umgesetzt. Diese Schritte sind zwingend erforderlich, um ein profitables Geschäft abzusichern und das Unternehmen nachhaltig fit zu machen. Teil des Zukunftsprogramms ist zugleich die Ausarbeitung und Umsetzung einer neuen, auf Digitalisierung und Dekarbonisierung ausgerichteten Strategie, um neue Wachstumspotenziale zu erschließen.

Im Nutzfahrzeuggeschäft setzen wir sowohl das Zukunftsprogramm PACE2017 bei MAN Truck & Bus als auch die Umstrukturierungsmaßnahmen bei MAN Latin America weiter um. Ein weiterer bedeutender Schritt ist das Konzept des Lead Engineering, das klare Prinzipien für die gemeinsame Entwicklungsarbeit in der Gruppe festlegt. Unter dem Dach von Volkswagen Truck & Bus treiben markenübergreifende Teams von MAN Truck & Bus, MAN Latin America und Scania die Entwicklung von Kernkomponenten des Antriebsstrangs gemeinschaftlich voran. Dabei entstehen gemeinsame Plattformen für Motoren, Getriebe, Achsen und Abgasnachbehandlungssysteme, die dann markenspezifisch modifiziert werden. Die Identität und die volle operative Verantwortung der Marken bleiben jedoch erhalten.

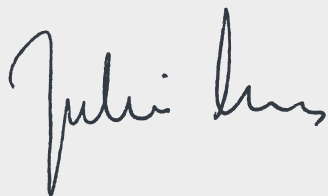
Weltweit wird die Nachfrage nach innovativen Lösungen in den Bereichen Transport und Energie weiter wachsen. Wir setzen daher unsere langfristig ausgelegte Strategie des profitablen Wachstums mit dem Fokus auf Transport und Energie fort. Das After Sales-Geschäft wird in allen Bereichen kontinuierlich ausgebaut. Technologieführerschaft bleibt für MAN ein zentraler Erfolgsfaktor. Wir entwickeln innovative Produkte und Lösungen für den konkreten Bedarf unserer Kunden in den jeweiligen Märkten. Zentral sind hierbei die wachsenden Anforderungen zur Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs und der Emissionen sowie an eine effiziente, zuverlässige und umweltschonende Energieerzeugung.

Die digitale Transformation bietet uns weitere Chancen und Potenziale, die wir gezielt nutzen und durch neue Geschäftsmodelle wie innovative Mobilitätslösungen angehen werden. Deshalb haben wir die Digitalmarke RIO initiiert. Die offene und cloud-basierte Plattform bündelt digitale Services für die gesamte Transportbranche. Sie vernetzt erstmalig alle Beteiligten der Lieferkette – vom Versender über Spedition und Transportunternehmen, Verlager, Disponent und Fahrer bis hin zum Empfänger. Ab dem zweiten Quartal 2017 werden neu ausgelieferte MAN-Lkw serienmäßig mit RIO ausgestattet sein.

Das konjunkturelle Umfeld bleibt auf absehbare Zeit schwierig und mit Risiken behaftet. Die Zinswende in den USA und möglicherweise daraus resultierende Turbulenzen an den Währungs- und Kapitalmärkten sowie hohe Unsicherheiten – etwa durch die Brexit-Verhandlungen und die Gefahren durch geopolitische Krisen – können die Investitionsbereitschaft erneut dämpfen. In unseren Planungen gehen wir davon aus, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft im Geschäftsjahr 2017 nur leicht beschleunigt. Zugleich bleiben unsere Märkte auch infolge der hohen Wettbewerbsintensität sehr herausfordernd.

Der Vorstand erwartet für die MAN Gruppe im Jahr 2017 einen leicht höheren Umsatz als im Vorjahr. Das Operative Ergebnis und die Operative Rendite der MAN Gruppe werden – gestützt auf die eingeleiteten Maßnahmen zur Zukunftssicherung – deutlich über den Niveaus von 2016 liegen. Sie werden darüber hinaus die Werte des Jahres 2016 vor Sondereinflüssen spürbar übertreffen.

Mit freundlichen Grüßen



Joachim Drees

Vorsitzender des Vorstands der MAN SE

MANAGEMENT BOARD



Joachim Drees

Vorsitzender des Vorstands

Geboren 1964. Studium der Betriebswirtschaftslehre. Seine Karriere begann er in der Managementberatung und der Treuhandanstalt Berlin. 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 AUFSICHTSRATS¹

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Aufsichtsrat der MAN SE befasste sich im Geschäftsjahr 2016 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.

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

Die Berichterstattung an den Aufsichtsrat erstreckte sich darüber hinaus insbesondere auch auf die Strategien 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 dem Aufsichtsrat stets rechtzeitig vor den Sitzungen zu.

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

Im Geschäftsjahr 2016 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 hat Herr Matthias Gründler inne, 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 2016 ist der Aufstellung auf [Seite 137](#) des Geschäftsberichts zu entnehmen.

Das **Präsidium** hielt im Jahr 2016 insgesamt vier Präsenzsitzungen ab.

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

Über die Ergebnisse der bei MAN Diesel & Turbo SE durchgeführten Standortstrukturanalyse sowie über Restrukturierungsmaßnahmen hat sich das Präsidium sowohl im September als auch im Dezember 2016 gesondert im Rahmen von Telefonkonferenzen informiert.

Der **Nominierungsausschuss** trat aufgrund der Neuwahlen des Aufsichtsrats in 2016 einmal zusammen.

¹ nach § 171 Abs. 2 AktG

Der **Prüfungsausschuss** hielt im Berichtsjahr insgesamt drei Sitzungen ab.

Er befasste sich eingehend mit Fragen der Rechnungslegung, mit den Jahresabschlüssen der MAN SE und des MAN-Konzerns sowie mit den Prüfungsberichten der Abschlussprüfer von der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München („PwC“).

Der Ausschuss erörterte den Halbjahresfinanzbericht vor dessen Veröffentlichung mit dem Vorstand. Auf die Erstellung bzw. Veröffentlichung von Finanzberichten zum 1. und 3. Quartal hat die Gesellschaft im Zuge des Wechsels in das Börsensegment General Standard im Berichtsjahr verzichtet.

Die PwC führte ein Review des Zwischenabschlusses der MAN Gruppe zum 30. Juni 2016 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 2016, mit den Schwerpunkten der Prüfung und mit der Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers gem. Ziff. 7.2.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex.

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

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.

Die Anforderungen des Abschlussprüfungsreformgesetzes („AREG“) bzw. deren Umsetzung in der MAN Gruppe waren ebenfalls Gegenstand der Beratungen und Beschlussfassungen des Prüfungsausschusses. So hat der Prüfungsausschuss Leitlinien für Leistungen des Abschlussprüfers der MAN SE und seines weltweiten Netzwerks an die MAN SE und die von ihr beherrschten Unternehmen erlassen.

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 Zukunftsprogrammen in MAN-Tochterunternehmen.

Zu den in 2016 abgehaltenen Sitzungen des Aufsichtsrats wird ferner festgehalten:

Sitzung des Aufsichtsrats am 4. März 2016

Ein Schwerpunktthema unserer Sitzung am 4. März 2016 war der Jahresabschluss 2015. Nach eingehender Prüfung billigten wir den vom Vorstand aufgestellten Konzernabschluss und den Jahresabschluss der MAN SE für das Jahr 2015 nebst dem zusammengefassten Lagebericht der MAN SE und des MAN-Konzerns.

Darüber hinaus befassten wir uns am 4. März 2016 u. a. mit der Agenda der Hauptversammlung 2016 und unseren Kandidatenvorschlägen für die turnusmäßige Neuwahl der Anteilseignervertreter.

Ferner beschlossen wir über den konkreten Auftrag an die PwC zur Prüfung der Jahresabschlüsse 2016 und des Risikofrüherkennungssystems der MAN SE – dies unter der Voraussetzung der Wahl der PwC zum Abschlussprüfer für das Berichtsjahr in der Hauptversammlung 2016.

Sitzungen des Aufsichtsrats am 15. Juni 2016

Unmittelbar vor der Hauptversammlung am 15. Juni 2016 fand eine weitere ordentliche Sitzung des Aufsichtsrats statt.

Wir befassten uns u. a. mit der wirtschaftlichen Lage und strategischen Themen der MAN Latin America. Ferner erteilten wir unsere Einwilligung zur Übernahme eines Aufsichtsratsmandats durch Herrn Joachim Drees bei der Veritas AG.

Im Anschluss an die Hauptversammlung traten wir am 15. Juni 2016 zu einer konstituierenden Sitzung zusammen. Der Aufsichtsrat wählte erneut mich zu seinem Vorsitzenden, Herrn Jürgen Kerner zum 1. Stellvertretenden Vorsitzenden und Herrn Prof. Dr. Ekkehard D. Schulz zum weiteren stellvertretenden Vorsitzenden.

Ferner fanden die Wahlen in das Präsidium und in den Prüfungsausschuss statt.

Sitzung des Aufsichtsrats am 28. Juli 2016

Schwerpunktthemen unserer Sitzung am 28. Juli 2016 waren die Unternehmensstrategien der MAN Diesel & Turbo SE und der Renk AG.

Darüber hinaus befassten wir uns u. a. mit den Regelungen des Abschlussprüfungsreformgesetzes (AREG) und ermächtigten den Prüfungsausschuss, Leitlinien für den Umgang mit Nicht-Abschlussprüfungsleistungen des Abschlussprüfers im MAN-Konzern zu erlassen.

Sitzung des Aufsichtsrats am 21. Oktober 2016

In unserer Sitzung am 21. Oktober 2016 erörterten wir u. a. die Unternehmensplanung der MAN Gruppe für die Jahre 2017 bis 2021.

Auch befassten wir uns mit strategischen Themen, insbesondere mit der Unternehmensstrategie der MAN Truck & Bus AG und mit dem Zukunftsprogramm „Basecamp 3000+“ der MAN Diesel & Turbo SE.

Themen der Corporate Governance wurden ebenfalls am 21. Oktober 2016 behandelt.

Der Chief Compliance Officer berichtete persönlich über die Compliance-Organisation und deren Aktivitäten.

Den aufgrund gesetzlicher Regelungen festzulegenden Anteil von Frauen im Vorstand der MAN SE haben wir für den Zeitraum bis zum 31.12.2021 mit einer Quote von null Prozent festgelegt.

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 21. Oktober 2016.

Vorstand und Aufsichtsrat gaben im Dezember 2016 die jährliche Entsprechenserklärung nach § 161 AktG ab, die auf der Internetseite der MAN SE www.corporate.man.eu 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 2016 im Einzelnen aufgezeigt und begründet.

Weitergehende Informationen zur Corporate Governance bei MAN finden Sie in unserem Corporate Governance Bericht, [Seiten 14 ff.](#) des Geschäftsberichts.

Veränderungen in der Besetzung des Aufsichtsrats

Im Aufsichtsrat haben sich im Berichtsjahr diverse personelle Veränderungen ergeben:

Herr Detlef Dirks hat im Zuge seines Eintritts in den Ruhestand sein Aufsichtsratsmandat mit Wirkung zum Ablauf des 4. März 2016 niedergelegt. Das Mandat ist mit Wirkung ab dem 5. März 2016 auf das bereits gewählte Ersatzmitglied Herrn Oskar Ritsch übergegangen.

Die Amtszeit des gesamten Aufsichtsrats endete turnusgemäß mit der Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung am 15. Juni 2016.

Durch Beschluss des SE Betriebsrats vom 2. Februar 2016 wurden Frau Irmgard Maucher sowie die Herren Helmut Brodrick, Oskar Ritsch, Erich Schwarz, Athanasios Stimoniaris und Steffen Zieger als innerbetriebliche Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat entsandt und Frau Karina Schnur sowie Herr Jürgen Kerner als gewerkschaftliche Arbeitnehmervertreter.

Die Hauptversammlung wählte Frau Angelika Pohlenz und Frau Julia Kuhn-Piëch sowie die Herren Michael Behrendt, Matthias Gründler, Dr. Dr. Christian Porsche, Mag. Mark Phillipp Porsche, Prof. Dr. Ekkehard D. Schulz und mich als Vertreter der Anteilseigner in den Aufsichtsrat.

Den mit Ablauf der Hauptversammlung aus unserem Gremium ausgeschiedenen Aufsichtsratsmitgliedern Herren Marek Berdychowski und Nicola Lopopolo sowie dem bereits zuvor aus dem Aufsichtsrat ausgetretenen Herrn Detlef Dirks gilt unser Dank für ihre langjährige Arbeit im Aufsichtsrat.

Die Amtszeit des derzeit amtierenden Aufsichtsrats läuft bis zum Ende der ordentlichen Hauptversammlung 2021.

Jahres- und Konzernabschlussprüfung

Die Hauptversammlung der MAN SE wählte am 15. Juni 2016 die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, entsprechend unserem Vorschlag zum Abschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2016. 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 15. Februar 2017 beziehungsweise am 16. Februar 2017 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 Prüfung des Konzernabschlusses und des Jahresabschlusses der MAN SE sowie des zusammengefassten Lageberichts durch den Aufsichtsrat vorbereitet und darüber in der Aufsichtsratssitzung am 16. Februar 2017 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 16. Februar 2017 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 16. Februar 2017



Andreas Renschler

Vorsitzender des Aufsichtsrats

CORPORATE GOVERNANCE

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG GEMÄSS § 289a HGB UND GEMÄSS § 315 ABS. 5 HGB EINSCHLIESSLICH CORPORATE GOVERNANCE BERICHT¹

Die Führung und Kontrolle des Konzerns und 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.corporate.man.eu unter der Rubrik „Compliance & Risk“ zugänglich ist.

(1) Corporate Governance bei MAN²

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 verantwortungs-

bewusste und langfristig ausgerichtete Unternehmensführung von wesentlicher Bedeutung ist.

Entsprechenserklärung

Vorstand und Aufsichtsrat haben im Dezember 2016 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 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) im Zeitraum seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung im Dezember 2015 entsprochen wurde und weiterhin 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, Herr Matthias Gründer, im Hinblick auf seine Funktion als Mitglied der Geschäftsführung der Volkswagen Truck & Bus GmbH nicht als „unabhängig“ i. S. der Ziff. 5.4.2 Satz 2 des Kodex anzusehen ist.

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 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.

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

¹ Die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB und gemäß § 315 Abs. 5 HGB ist Teil des zusammengefassten Lageberichts und wird nicht in die Prüfung einbezogen.

² Zugleich „Corporate Governance Bericht“ von Vorstand und Aufsichtsrat gemäß Ziff. 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015.

Abs. 2 Satz 2 des Kodex aus. Da aber nicht auszu-schließen 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.“

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 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. Seit 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. Hiernach 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 potenziellen Interessenkonflikte aufweisen und unabhängig im Sinne von Ziff. 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. Lebensjahres 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 Ziff. 4.3.4 des Kodex übernehmen Vorstandsmitglie-

der 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 und Risikomanagement den Bereich Governance, Risk & Compliance (GRC) eingerichtet. Dieser Bereich wird durch den Head of GRC/Chief Compliance Officer geleitet, der unmittelbar an den Vorsitzenden des Vorstands der MAN SE sowie an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats berichtet. Die GRC-Organisation verantwortet konzernweit die Themen Compliance sowie Risikomanagement. Der GRC-Bereich umfasst derzeit 47 Mitarbeiter und besteht zum einen aus dem zentralen Corporate GRC Office in der MAN SE (17 Mitarbeiter) und zum anderen aus der GRC-Organisation in den Bereichen (30 Mitarbeiter).

Das Corporate GRC Office nimmt zentrale Funktionen im Bereich des Compliance- sowie des Risikomanagements wahr. Hierunter fallen beispielsweise die Erstellung von konzernweit gültigen Richtlinien und Vorgaben sowie die Konzeptionierung von Trainings für Mitarbeiter. Das Corporate GRC Office führt zudem regelmäßig eine spezielle Risikoanalyse durch, um potenzielle Compliance-Risiken des Konzerns zu identifizieren und das konzernweite Compliance-Management-System entsprechend dieser Risiken auszurichten und weiterzuentwickeln. Darüber hinaus steuert das Corporate GRC Office die Durchführung der Risikomanagementprozesse in den Bereichen und ist für die Weiterentwicklung der Risikomanagement-Instrumentarien in Kooperation mit den Risiko/IKS Managern verantwortlich.

Die GRC-Organisation in den Bereichen ist für die Umsetzung des vom Corporate GRC Office entwickelten Compliance-Management-Systems sowie des Risikomanagementsystems in den Konzernunternehmen der Bereiche zuständig. Jeder Bereich hat einen Head of GRC/Compliance Officer, der durch Compliance Manager in den ver-

schiedenen Geschäftseinheiten bzw. Vertriebsregionen bzw. durch Risiko/IKS Manager unterstützt wird.

Schließlich werden Aufgaben im Compliance- und Risikomanagement auch durch sog. Compliance Champions sowie die Risiko/IKS Koordinatoren wahrgenommen. Diese sind keine Vollzeit-GRC-Mitarbeiter, sondern Führungskräfte oder Mitarbeiter der MAN, die eine besondere Verantwortung für die Themen Compliance bzw. Risikomanagement übernommen haben.

Das MAN-Compliance-Management-System befasst sich mit den Themen Wirtschaftskriminalität (insbesondere Korruptionsbekämpfung, Geldwäscheprävention, Terrorismusfinanzierung) und Kartellrecht. Die Verantwortung für das Thema Datenschutz lag im Berichtszeitraum bei der Konzernrevision.

Zu den wesentlichen Elementen des MAN-Compliance-Management-Systems zählen die folgenden:

- Auf den verschiedenen Konzernebenen erfolgt eine regelmäßige Berichterstattung über den aktuellen Status der Compliance-Maßnahmen in den zuständigen Gremien.
- Ethische Verhaltensgrundsätze sowie grundlegende Compliance-Anforderungen sind für die MAN Gruppe im Code of Conduct niedergelegt. Die GRC-Organisation hat darüber hinaus Richtlinien zu den Compliance-Themen Korruptionsbekämpfung, Kartellrecht und Geldwäscheprävention entwickelt. Mit diesen Richtlinien sind konzernweit einheitliche und verbindliche Vorgaben für alle Mitarbeiter in Kraft gesetzt worden.
- Der vom GRC-Bereich betreute Compliance Helpdesk beantwortete im Berichtszeitraum 355 Fragen von Mitarbeitern.
- Der GRC-Bereich führt regelmäßig Präsenz- und Onlineschulungen zu den Themen Antikorruption, Kartellrecht, Geldwäscheprävention und Datenschutz durch. Dabei lag im Berichtsjahr der Schwerpunkt auf einer Präsenzschiulung für Führungskräfte sowie auf dem Rollout des dritten Onlinekurses zum Code of Conduct, welcher sich vertieft mit Integrität, Transparenz und persönlicher Verantwortung beschäftigt.

- Im Rahmen einer Kulturkampagne wurden im Berichtszeitraum diverse Maßnahmen zur Förderung von integrem Verhalten ergriffen. Dazu zählen ein Film zum Unternehmenswert Integrität, diverse „Compliance Alerts“ zu aktuellen Compliance-Themen sowie verschiedene interne Veranstaltungen in den Konzerngesellschaften zum Anlass des weltweiten Antikorruptionstages am 9. Dezember 2016.
- Im Oktober des Berichtsjahres trafen sich mehr als 100 Compliance Champions und GRC-Mitarbeiter zu einer zweitägigen Compliance Konferenz in München. Der Schwerpunkt der Konferenz lag auf der Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen zur Identifikation potenziell unbekannter Compliance-Risiken und der weiteren Sicherstellung integren Verhaltens im Konzern.
- Vertriebsunterstützende Geschäftspartner werden im Rahmen des Business Partner Approval Tools im Hinblick auf Integrität überprüft und freigegeben. Insgesamt wurden im Berichtszeitraum 1 995 Prüfungen im Rahmen dieses Tools vorgenommen.
- 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 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.
- 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, Verdacht auf Geldwäscheaktivitäten und Terrorismusfinanzierung), des Kartellrechts und des Datenschutzes. Diese Hinweise 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 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.

Hinsichtlich der ausführlichen Darstellung des Risikomanagementsystems und der Risiko- und Chancensituation bei MAN wird auf den Risiko- und Chancenbericht im Lagebericht verwiesen.

Transparenz und Rechnungslegung

Der MAN Konzern veröffentlicht auf der Internetseite www.corporate.man.eu 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.corporate.man.eu 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 Art. 19 der Verordnung (EU) Nr. 596/2014 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014 über Marktmissbrauch (Marktmissbrauchsverordnung) müssen Personen, die Führungsaufgaben wahrnehmen, sowie in enger Beziehung zu ihnen stehende Personen den Kauf und Verkauf von MAN-Aktien und Finanzinstrumenten, die sich auf MAN-Aktien beziehen, dem Emittenten und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) unverzüglich melden. Im Geschäftsjahr 2016 wurde keine 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 Art. 17 Marktmissbrauchsverordnung sind Emittenten dazu verpflichtet, Insiderinformationen, die sie unmittelbar betreffen, sobald wie möglich 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 Ziff. 7.1.2 Satz 2 des Kodex wird der Halbjahresfinanzbericht vom Vorstand vor der Veröffentlichung mit dem Prüfungsausschuss erörtert. Die in Ziff. 7.1.2 Satz 4 des Kodex festgelegten Veröffentlichungsfristen werden eingehalten.

(2) Sonstige Unternehmensführungspraktiken

Die MAN SE ist die konzernleitende Holding der MAN Gruppe. Sie nimmt diese Aufgabe in enger Abstimmung mit der Volkswagen Truck & Bus GmbH und der Volkswagen AG wahr.

Für die MAN Gruppe gelten zur Vereinheitlichung der Standards Konzernrichtlinien.

Die ethischen Verhaltensgrundsätze und Compliance-Anforderungen sind für die MAN Gruppe im Code of Conduct niedergelegt. Dieser ist auf unserer Internetseite www.corporate.man.eu unter der Rubrik „Compliance & Risk“ zugänglich. Er nennt als verbindliche Verhaltensregelung für alle Mitarbeiter der MAN Gruppe wichtige Grundregeln sowie Mindeststandards. Ziel ist es, allen Mitarbeitern bei rechtlichen und ethischen Herausforderungen in ihrer täglichen Arbeit Orientierung zu geben und richtiges Verhalten zu fördern. Insbesondere enthält der

Code of Conduct ein eindeutiges Bekenntnis zum freien und fairen Wettbewerb. Wettbewerbswidriges Verhalten und Korruption in jeder Art sind unzulässig. Regelungen zur Konkretisierung der Anforderungen des Code of Conduct sind z. B. in den folgenden Konzernrichtlinien enthalten: Richtlinie zum Umgang mit Geschenken, Bewirtungen und Einladungen, 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 Case Management und Compliance-Untersuchungen, Richtlinie zum Umgang mit personenbezogenen Daten, Richtlinie zur Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung.

Darüber hinaus haben Vorstand, Arbeitnehmervertreter und Internationaler Gewerkschaftsbund der MAN SE im März 2012 ein internationales Rahmenabkommen unterzeichnet, in dem sich MAN zu weltweit gültigen, elementaren Menschenrechten und Arbeitnehmerrechten bekennt. Ziel des Abkommens ist es, einen verlässlichen Mindeststandard zu schaffen, auf den sich weltweit alle Arbeitnehmer der MAN Gruppe berufen können und der ethische Grundlagen für das Handeln von MAN-Unternehmen und Mitarbeitern setzt.

Neben der Einhaltung ethischer Grundregeln für die eigenen Mitarbeiter der MAN Gruppe erwartet MAN von Lieferanten und Business Partnern sowie deren Mitarbeitern, dass diese verantwortungsvoll handeln und sich jederzeit und überall an die geltenden Gesetze halten. Zu diesem Zwecke hat MAN einen eigenen Code of Conduct für Lieferanten und Business Partner herausgegeben und in 16 Sprachen übersetzt. Auch dieses Dokument ist auf unserer Internetseite www.corporate.man.eu unter der Rubrik „Compliance & Risk“ zugänglich.

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

Die Zusammensetzung des Vorstands, des Aufsichtsrats und der Aufsichtsratsausschüsse ist im Anhang zum Jahresabschluss dargestellt.

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

Ausschüsse des Vorstands bestehen nicht.

Arbeitsweise der Aufsichtsratsausschüsse

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 Aufgabenstellung der Ausschüsse ist die Vorbereitung der Beschlussfassungen im Plenum. In einzelnen Fällen sind Entscheidungsbefugnisse bzw. Aufgaben des Aufsichtsrats auf die Ausschüsse übertragen.

Der Nominierungsausschuss hat die Aufgabe, Kandidaten für Aufsichtsratsmandate zu identifizieren und dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Kandidaten vorzuschlagen – in dieser Funktion bilden die Vertreter der Anteilseigner im Präsidium den Nominierungsausschuss.

Das Präsidium tagt grundsätzlich vor jeder Aufsichtsratssitzung. Sitzungen des Prüfungsausschusses finden insbesondere im Zusammenhang mit der Aufstellung der Jahresabschlüsse vor der Bilanzaufsichtsratssitzung sowie im Zusammenhang mit dem Halbjahresfinanzbericht statt. Darüber hinaus werden bei Bedarf zusätzliche Sitzungen des Präsidiums und des Prüfungsausschusses anberaumt.

Zur Tätigkeit der Ausschüsse wird ergänzend auf den Bericht des Aufsichtsrats verwiesen.

(4) Zielgröße Frauenanteil

Der Aufsichtsrat der MAN SE hat gemäß § 111 Abs. 5 AktG für den Frauenanteil im Vorstand eine Zielgröße von 0% festgelegt.

Der Vorstand der MAN SE hat gemäß § 76 Abs. 4 AktG für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands folgende Zielgrößen festgelegt:

- 18,5% für den Frauenanteil in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands.
- 43,5% für den Frauenanteil in der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands.

Die Frist zur Erreichung der genannten Zielgrößen wurde jeweils auf den 31. Dezember 2016 festgelegt.

Die zum Stand 31. Dezember 2016 erreichten Zielgrößen sind:

- 0 % für den Vorstand der MAN SE.
- 22,7 % für den Frauenanteil in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands.
- 37,5 % für den Frauenanteil in der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands.

Somit wurden bis auf die Zielgröße für den Frauenanteil in der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands die gesetzten Ziele erreicht.

Das Geschäftsjahr 2016 war von einer großen Restrukturierungsphase geprägt. In diesem Zusammenhang erfolgte ein Personalabbau von bis zu 60 Beschäftigten über alle Bereiche und Ebenen (Tarif- und Führungsfunktionen). Zum einen führten die Maßnahmen auch zu einer Reduzierung/Anpassung der Grundgesamtheit aller Führungspositionen und zum anderen auch zu Versetzungen innerhalb der MAN Gruppe und folglich zu einem Rückgang des Frauenanteils.

Aufgrund einer Beförderung in die erste Führungsebene (unter Beibehaltung der Funktion) wurde eine Übererfüllung der Zielvorgabe des Frauenanteils in der ersten Führungsebene erreicht.

Die Restrukturierungsmaßnahmen begründen das Nichterreichen der Zielgröße für den Frauenanteil der zweiten Führungsebene. Erwähnenswert ist hier jedoch, dass die Frauenquote im Kandidatenkreis Management (mögliche Kandidaten zur Beförderung in die zweite Führungsebene) bei 66 % liegt.

Für den Zeitraum 1. Januar 2017 bis 31. Dezember 2021 hat der Aufsichtsrat gemäß § 111 Abs. 5 AktG für den Frauenanteil im Vorstand wiederum eine Zielgröße von 0 % festgelegt.

Der Vorstand der MAN SE hat ebenfalls für den Zeitraum 1. Januar 2017 bis 31. Dezember 2021 gemäß § 76 Abs. 4 AktG für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands folgende Zielgrößen festgelegt:

- 29,2 % für den Frauenanteil in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands.
- 40 % für den Frauenanteil in der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands.

Die entsprechenden Angaben der Tochtergesellschaften der MAN SE, die gesetzlich zur Festlegung von Zielgrößen verpflichtet sind, sind auf der Internetseite www.corporate.man.eu unter der Rubrik „Investor Relations“ zugänglich.

(5) Angaben zur Einhaltung des Mindestanteils von Frauen und Männern im Aufsichtsrat

Gemäß § 17 Abs. 2 SE-Ausführungsgesetz muss sich der Aufsichtsrat bei einer börsennotierten SE, deren Aufsichtsrat aus derselben Anzahl von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern besteht, aus mindestens 30 % Frauen und mindestens 30 % Männern zusammensetzen.

Bis zur Hauptversammlung der MAN SE am 15. Juni 2016 setzte sich der Aufsichtsrat aus drei Frauen und dreizehn Männern zusammen. Die genannte Quote war damit bis zu diesem Zeitpunkt nicht erfüllt. Dies widersprach jedoch nicht der gesetzlichen Regelung, da es sich um sog. Altmandate handelte.

Im Vorfeld der Hauptversammlung 2016 hat die Anteilseignerseite der Gesamterfüllung für die in der Hauptversammlung anstehende Aufsichtsratsneuwahl widersprochen. Somit war der Aufsichtsrat sowohl auf Anteilseignerseite als auch auf Arbeitnehmerseite jeweils mit mindestens zwei Frauen und mindestens zwei Männern zu besetzen.

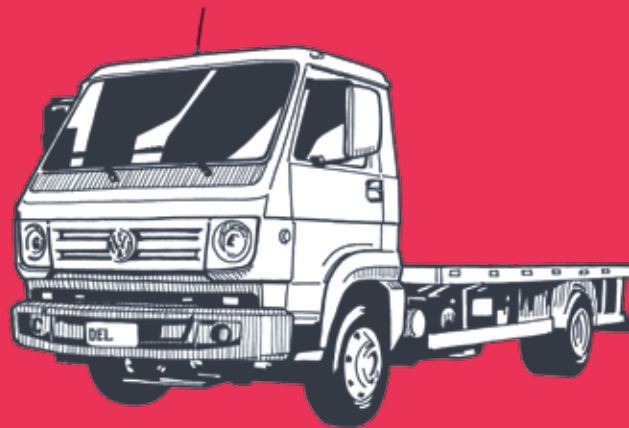
In der Hauptversammlung 2016 wurde der jetzige Aufsichtsrat gewählt, der dieser Vorgabe entspricht.

Die entsprechenden Angaben der börsennotierten Tochtergesellschaft Renk Aktiengesellschaft sind auf der Internetseite www.corporate.man.eu unter der Rubrik „Investor Relations“ zugänglich.

2

ZUSAMMEN- GEFASSTER LAGEBERICHT

SEITE
21 – 68



VW DELIVERY 8.160

Das Fahrzeug von MAN Latin America hat einen neuen Meilenstein in seiner Erfolgsgeschichte erreicht: 2016 ist der VW Delivery 8.160 meistverkaufter Lkw in Brasilien. Aus der Delivery-Baureihe wurden mittlerweile knapp 100 000 Einheiten verkauft.

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

23	Geschäftstätigkeit der MAN Gruppe
23	Die MAN Gruppe
24	Forschung und Entwicklung
27	Steuerungssystem und Wertmanagement
29	Geschäftsverlauf und wirtschaftliche Lage der MAN Gruppe 2016
29	Ertragslage
32	Finanzlage
35	Vermögenslage
37	Gesamtaussage des Vorstands
39	Die Bereiche im Einzelnen
39	MAN Truck & Bus
40	MAN Latin America
41	MAN Diesel & Turbo
43	Renk
44	Abschluss der MAN SE (HGB)
46	Risiko- und Chancenbericht
46	Unternehmensweites Risikomanagementsystem
46	Organisation des Risikomanagements
47	Rechnungslegungsbezogenes Risikomanagement und internes Kontrollsystem
48	Chancen und Risiken
54	Prognosebericht
58	Nachtragsbericht
59	Mitarbeiter
60	Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2016
67	Übernahmerelevante Angaben
67	Angaben nach § 289 Abs. 4 und § 315 Abs. 4 HGB

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT 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.

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. Künftig erhalten MAN-Kunden Vertriebs- und Serviceleistungen vom Transporter bis hin zu schweren Lkw aus einer Hand. MAN Truck & Bus erweitert ab dem Jahr 2017 das 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 zusammen mit Volkswagen Nutzfahrzeuge entwickelt und wird gemeinsam mit dem baugleichen Volkswagen Crafter im neu errichteten Volkswagen-Werk im polnischen Wrzesnia gefertigt. Passend zum gesamten ausgeweiteten Nutzfahrzeugportfolio bietet MAN Truck & Bus den Kunden ein umfangreiches Dienstleistungsangebot aus einer Hand an.

MAN Latin America ist einer der größten Lastwagenhersteller in Brasilien und blickt auf eine 35-jährige Geschichte zurück. Drei der fünf meistverkauften Lkw-Modelle in Brasilien stammen von MAN Latin America. 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 arbeits-tätig 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. Das weitgespannte Händlernetz in Lateinamerika und Afrika umfasst 339 Händler, darunter 156 exklusive Verkaufs- und Servicepartner in Brasilien. Mit dem MAN TGX, der in Brasilien seit 2012 angeboten wird, deckt MAN dort auch das Segment der schweren Lkw mit einer Leistung von mehr als 400 PS ab. Damit hat MAN ein Zwei-Marken-Konzept in Brasilien sowie in weiteren Ländern Lateinamerikas etabliert.

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 Diesel- und Gasmotoren, 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 eingesetzt werden. Darüber hinaus liefert MAN Diesel & Turbo Turbolader für Großmotoren sowie komplette und effiziente

Kraftwerke mit Nutzwärmeauskopplung. 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. MAN Diesel & Turbo betreibt ein umfangreiches After Sales-Geschäft, das die gesamte Produktpalette des Unternehmens umfasst. Ein globales Netzwerk aus mehr als 100 MAN PrimeServ-Standorten gewährleistet dem Unternehmen weltweit eine große Nähe zu den Kunden.

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.

Forschung und Entwicklung

Kontinuierliche Forschungs- und Entwicklungsarbeit gehört zu den Kernaufgaben des Unternehmens, um dem Bedarf der Kunden an effizienten Mobilitäts- und Energieversorgungslösungen zu entsprechen. Dabei prägen die weltweiten Megatrends Globalisierung, hohe internationale Arbeitsteilung, Bevölkerungswachstum und Urbanisierung, immer strengere Emissionsvorschriften sowie Digitalisierung die Marktanforderungen.

Commercial Vehicles

Die Megatrends haben direkte Auswirkungen auf die künftige Entwicklung des Güterverkehrs und der Nutzfahrzeugindustrie und damit auch auf das Geschäftsfeld Commercial Vehicles. Folgen sind beispielsweise die Notwendigkeit zur Kraftstoffverbrauchsreduktion aufgrund schärferer Emissionsgesetze, steigende Energiekosten, das Wachstum des Straßengüterverkehrs, die gezielte Entlastung

sensitiver Verkehrsräume wie Innenstädte sowie steigende Anforderungen an die Sicherheit der Verkehrsteilnehmer. Weiterhin sind unsere Kunden bestrebt, ihre Wirtschaftlichkeit kontinuierlich zu erhöhen und die Total Cost of Ownership zu reduzieren.

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 sowie die Verbesserung der aktiven und passiven Sicherheit. Darüber hinaus geht MAN die Herausforderungen der digitalen Transformation aktiv an und hat im Geschäftsjahr 2016 die Digitalmarke RIO initiiert. RIO ist eine offene und cloud-basierte Plattform für die gesamte Transportbranche.

Auf der IAA Nutzfahrzeuge 2016 hat MAN die neuen Fahrzeuge der Baureihen TGL, TGM, TGS und TGX mit neuen Motoren vorgestellt, die der Abgasnorm Euro 6c entsprechen. Die D26- und D38-Motoren verfügen über ein höheres Drehmoment sowie 20 PS mehr Leistung bei gleichzeitig niedrigem Eigengewicht und geringem Kraftstoffverbrauch. Die beiden bewährten MAN-Motorenbaureihen D08 und D20 erhielten ebenfalls zahlreiche Neuerungen, die dazu beitragen, den Kraftstoffverbrauch weiter zu senken. Unter anderem findet bei allen Motoren ein neues, reaktionsfreudigeres Katalysatormaterial für das SCR-System Anwendung. Dadurch können Verbrennung und Abgasnachbehandlung so optimiert werden, dass der Verbrauch weiter sinkt.

Zudem präsentierte MAN die Neuauflage des EfficientLine-Konzeptes, das sämtliche technischen und aerodynamischen Kraftstoffsparmaßnahmen in einem Lkw vereint. Die Fachzeitschrift VerkehrsRundschau hat den MAN TGX EfficientLine 2 im April 2016 mit dem Titel „Green Truck Innovation“ ausgezeichnet. Damit werden technische Lösungen gewürdigt, durch die sich Nutzfahrzeuge umweltfreundlicher betreiben lassen.

Die neue Transporter-Produktreihe MAN TGE feierte auf der IAA Weltpremiere. Mit diesem Nutzfahrzeug für den Verteilerverkehr und das Bauhandwerk deckt das Unternehmen zukünftig auch den Bereich von 3,0 bis 5,5 t zulässigem Gesamtgewicht ab – MAN wird mit dem TGE zum Full-Range-Anbieter.

Im Bereich der Elektromobilität (eMobility) präsentierte MAN Truck & Bus auf der IAA Nutzfahrzeuge mit dem MAN Lion's City einen vollelektrischen Gelenkbus als modulares Konzeptfahrzeug, verschiedene Konzepte zur Ladeinfrastruktur und eine TGS-Sattelzugmaschine mit Elektroantrieb für Einsätze in der innerstädtischen Nachtbelieferung. Optimiert für den Einsatz mit einem City-Sattelaufleger bietet diese ein hohes Ladevolumen bei geringem Eigengewicht.

Mit dem MAN Lion's City Hybrid stellt MAN Verkehrsunternehmen eine praxistaugliche und effiziente Modullösung für die Elektromobilität zur Verfügung. Dabei können unterschiedliche Ladetechnologien nach Bedarf kombiniert sowie die Anzahl der Energiespeichermodule je nach erforderlicher Reichweite und Transportkapazität gewählt werden.

Gemäß der MAN eMobility-Roadmap wird die Serienproduktion eines zu 100 % elektrisch angetriebenen Stadtbuses noch vor dem Jahr 2020 starten. Das technologische Know-how des eMobility-Baukastens aus dem Busbereich wird künftig auch für Anwendungen im Elektro-Lkw zur Verfügung stehen.

Um Emissionen im Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) auf ein Minimum zu reduzieren, optimiert MAN zudem kontinuierlich die Dieselmotoren. Zudem ist MAN Marktführer für erdgasbetriebene, sogenannte CNG-Stadtbusse.

Der NEOPLAN Tourliner als neues Einstiegsmodell in das Segment der Premiumreisebusse bietet flexible Einsatzmöglichkeiten, zahlreiche Assistenzsysteme und erneut reduzierte Total Cost of Ownership.

Bei der sogenannten European Truck Platooning Challenge 2016, einer Initiative des Ministeriums für Infrastruktur und Umwelt der Niederlande, demonstrierte MAN Effizienz durch Fahren im Konvoi. Das Ziel des Projekts bestand darin, die Potenziale hinsichtlich Verkehrssicherheit sowie Effizienzsteigerung im Straßengütertransport zu untersuchen. Platooning ist ein in der Entwicklung befindliches Fahrzeug-System für den Straßenverkehr, bei dem mindestens zwei oder mehrere Truck-Trailer-Kombinationen mithilfe technischer Fahrassistenz- und Steuersysteme sowie einer Car-to-Car-Kommunikation in geringem Abstand hintereinander fahren und zugleich die Verkehrssicher-

heit verbessern können. Durch diese „elektronische Deichsel“ wird das Folgefahrzeug in der Längs- und Querverführung automatisiert, d. h., es folgt dem führenden Lkw. Der Abstand der einzelnen Sattelzugkombinationen beträgt dabei untereinander weniger als 15 Meter beziehungsweise etwa eine halbe Sekunde Fahrzeit. Zudem wird durch Platooning ein verbesserter Verkehrsfluss auf Autobahnen erwartet.

Im November 2016 vereinbarten DB Schenker und MAN ein erstes konkretes Projekt zum Thema Platooning. Damit arbeiten erstmals ein Logistikkonzern und ein Fahrzeughersteller gemeinsam an der Entwicklung vernetzter Lkw-Kolonnen. Im Jahr 2018 soll zunächst ein Lkw-Platoon auf dem digitalen Testfeld auf der Autobahn A9 zwischen den DB Schenker-Niederlassungen München und Nürnberg in der Praxis getestet werden. Im zweiten Schritt ist der Einsatz autonom fahrender Lkw auf dem Nürnberger DB Schenker-Werksgelände vorgesehen.

Seit Oktober 2012 sind MAN-Lkw im Rahmen eines Feldversuchs mit Lang-Lkw in Einsatz. Der Feldversuch bestätigt die positiven Erwartungen und belegt, dass Lang-Lkw im Straßenverkehr sicher und wirtschaftlich sind. Die wissenschaftliche Begleitung des Feldversuchs durch die Bundesanstalt für Straßenwesen (BASt) hat aufgezeigt, dass sich Lang-Lkw problemlos in den Verkehrsfluss eingliedern lassen. Gleichzeitig ist durch den Einsatz von Lang-Lkw aufgrund der höheren Achszahl kein erhöhter Erhaltungsaufwand bei der Straßeninfrastruktur zu erwarten. Lang-Lkw kommen seit Beginn des Jahres 2017 auf einem zertifizierten Straßennetz im Regelbetrieb zum Einsatz.

MAN Truck & Bus ist Initiator der neuen Digitalmarke RIO und verantwortet die Entwicklung der Marke innerhalb von Volkswagen Truck & Bus. RIO ist eine offene und cloud-basierte Plattform für die gesamte Transportbranche, die digitale Services für das Transport- und Logistik-Ökosystem bündelt. Damit sind erstmals alle Beteiligten der Lieferkette – vom Versender über Spedition und Transportunternehmen, Verloader, Disponent und Fahrer bis hin zum Empfänger – über ein einheitliches Informations- und Anwendungssystem mit Prognosefunktionalität miteinander vernetzt. Durch die Zusammenführung von Informationen über Zugmaschine, Trailer, Aufbauten, Fahrer und Auftrag sowie deren Kombination mit z. B. Verkehrs-, Wetter- oder Navigationsdaten liefert RIO seinen Nutzern zukünftig in Echtzeit konkrete Handlungsemp-

fehlungen. Die Profitabilität des Kunden verbessert sich. Zugleich wird die Umwelt durch weniger Leerfahrten entlastet. Ab dem 2. Quartal 2017 werden neu ausgelieferte Lkw von MAN Truck & Bus serienmäßig mit RIO ausgestattet. Fahrer können dann z. B. über das Smartphone relevante Informationen, etwa über neue Transportaufträge, erhalten und direkt die Navigation zum Kunden starten. Mit Loadfox, einem Service für intelligentes Auftragsmanagement, können beispielsweise Lkw besser ausgelastet werden, indem nur teilweise beladene Lkw entlang ihrer Route weitere Ladung zugewiesen bekommen.

MAN und Scania arbeiten künftig unter dem Dach von Volkswagen Truck & Bus bei der Entwicklung von Kernkomponenten des Antriebsstrangs gemeinschaftlich zusammen. Dabei entstehen gemeinsame Plattformen für Motoren, Getriebe, Achsen und Abgasnachbehandlungssysteme, die markenspezifisch modifiziert werden. Im September 2016 wurde für diese gemeinsame Entwicklungsarbeit das Lead Engineering-Konzept auf den Weg gebracht, das den spezifischen Anforderungen aller Beteiligten Rechnung trägt und die Zuständigkeiten klar definiert. Die Eigenständigkeit der Marken bleibt erhalten. Die Führung der markenübergreifenden Projektgruppen übernimmt jeweils eines der beiden Unternehmen.

Die Entwicklungsschwerpunkte von MAN Latin America lagen im Geschäftsjahr 2016 auf technischen Weiterentwicklungen und der Entwicklung neuer Produkte. Darüber hinaus wurde ein Telematiksystem für das Flottenmanagement eingeführt.

Power Engineering

Die Erhöhung der Energieeffizienz und die Reduktion von 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 2016 systematisch fortgeführt, um das Produktportfolio zu erweitern und zu optimieren und dadurch auch die technologische Spitzenposition langfristig zu sichern.

Im Bereich Viertaktmotoren wurden im Berichtsjahr wiederum mehrere neue Motorentypen zum Verkauf freigegeben, die sich aktuell in der Markteinführung befinden. Ein weiterer Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Entwick-

lung und Optimierung von Gesamtsystemlösungen für verschiedene Kundengruppen. Durch die Akquisition des Geschäftsbereiches für LNG-Tank- und -Versorgungssysteme der Cryo AB Ende 2015 hat MAN Diesel & Turbo Know-how zur Konstruktion, Produktion und Inbetriebnahme von Gaskraftstoffsystemen hinzugewonnen. Die Gas-Versorgungsanlagen sollen künftig dazu beitragen, das Profil im Dual-Fuel-Segment zu stärken, denn die Bedeutung von Gas als Treibstoff im maritimen Bereich wird weiter steigen. Den Kunden wird MAN damit eine Gesamtlösung bestehend aus Dual-Fuel-Motor und der Anlage zur Speicherung des Flüssiggases an Bord des Schiffes zur Verfügung stellen können.

Im Bereich Zweitaktmotoren ist weiterhin die Kraftstoffflexibilität (z. B. LNG, Methanol, Ethan) ein Entwicklungsschwerpunkt. Im Berichtsjahr wurde der weltweit erste mit Methanol betriebene Übersee-Tanker mit einem Zweitaktmotor mit Flüssiggas-Einspritzung ausgerüstet.

Die Produktentwicklung für die stationäre Anwendung von Viertaktmotoren (Diesel- und verstärkt Gasmotoren) zielt insbesondere darauf ab, die Performance von Motorenkraftwerken weiter zu verbessern und die Projektkosten und -laufzeiten zu optimieren. Mit einem neuen Modulkonzept für Gasmotorenkraftwerke mit Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) reagiert MAN Diesel & Turbo auf den wachsenden Bedarf an hocheffizienten und gleichzeitig flexiblen Technologien zur Energieerzeugung. Das Herzstück der KWK-Lösung ist der bewährte MAN-Motor 35/44G – ein Viertakt-Gasmotor, der sowohl mit einstufiger als auch mit zweistufiger Turboaufladung lieferbar ist. Auch im Produktportfolio zur Energieerzeugung setzt MAN Diesel & Turbo verstärkt auf Gas.

Die Produkte im Bereich Turbomaschinen werden zunehmend als Baukasten konzipiert. So kann die Produktpalette maßgeschneidert an die Kundenbedürfnisse angepasst werden und es lassen sich mittels intelligenter Modularisierung Skaleneffekte erzielen. Gleichteile erhöhen dabei die allgemeine Prozesssicherheit und es lassen sich Kosten auf Kunden- und Herstellerseite sparen. So stellt sich das Unternehmen der Herausforderung, hervorragende Produkte und Serviceleistungen zu einem attraktiven Preis auf den Markt zu bringen. Dazu tragen auch leistungsfähige Ersatzteil-Management-Konzepte als Teil umfassender Kundenlösungen bei.

Für verschiedene Raffinerieanwendungen werden die von Dampfturbinen angetriebenen Kompressorstränge weiter modularisiert, um auf die geänderten Marktbedingungen, z. B. den spürbaren Kostendruck wegen geringerer Investitionsvolumina, besser reagieren zu können. Gleiches gilt für eine andere Kompressorenfamilie. Somit können Investitionsprojekte schneller und für den Anlagenbetreiber kostengünstiger realisiert werden. Auch die Wettbewerbsfähigkeit der Kompressorstränge für Produktions- und Speicherschiffe in der Öl- und Gasbranche wurde entscheidend 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. Dieser Nutzen kann für eine ganze Familie von Dampfturbinen eingesetzt werden.

Nicht zuletzt hat MAN Diesel & Turbo damit begonnen, die jüngste Gasturbinenlinie für die Anwendungen Power Generation und Mechanische Antriebe zu erweitern.

Bei Renk lag der Schwerpunkt der Entwicklungsarbeiten in der kontinuierlichen Optimierung und Abrundung des Produktportfolios. Aufbauend auf dem bestehenden Produktspektrum standen in den einzelnen Geschäftseinheiten die Weiterentwicklung neuer Antriebskonzepte und der Ausbau komplexer, auf spezifische Kundenanforderungen ausgerichteter Lösungspakete im Mittelpunkt der Aktivitäten. 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.

F&E-Kennzahlen

Forschungs- und Entwicklungskosten

Mio €	2016	2015
F&E-Kosten gesamt	881	791
davon: aktivierte Entwicklungskosten	-276	-246
Aktivierungsquote in %	31,3	31,1
Abschreibungen und Wertminderungen auf aktivierte Entwicklungskosten	101	125
Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten	706	670
Anteil an den Umsatzerlösen in %	5,2	4,9
F&E-Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	4 554	4 633

Zudem kooperiert die MAN Gruppe mit externen Partnern im Rahmen von auftragsgebundenen F&E-Aktivitäten sowie von öffentlich geförderten Projekten.

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 die finanzielle 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 Kostenstellenebene ausgeplant.

Das Budget wird monatlich hinsichtlich des Grades der Zielerreichung überprüft. Dabei sind Soll-/Ist- und Vorjahresvergleiche, Abweichungsanalysen und, wenn erforderlich, Maßnahmenpläne zur Sicherstellung der budgetierten Ziele wichtige Instrumente der Steuerung. Für das laufende Geschäftsjahr werden monatlich revolvierend detaillierte Vorausschätzungen für die jeweils kommenden drei Monate und für das Gesamtjahr erstellt. Darin werden die aktuellen Risiken und Chancen berücksichtigt. Die Anpassung der laufenden Operationen steht also im Mittelpunkt der unterjährigen Steuerung. Gleichzeitig wird die aktuelle Vorausschätzung somit zum ständigen möglichen Korrektiv 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 durchschnittlichen Vermögens der MAN Gruppe ermittelt, indem das Operative Ergebnis nach Steuern ins Verhältnis zum investierten Vermögen gesetzt wird. Die beiden bedeutsamsten nicht-finanziellen Leistungsindikatoren sind im Geschäftsfeld Commercial Vehicles der Absatz von Fahrzeugen und im Geschäftsfeld Power Engineering der Auftragseingang.

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.

%	2016	2015
Commercial Vehicles	2,1	- 1,0
Power Engineering	1,1	7,5
MAN Gruppe	1,5	0,7

Kapitalrendite RoI

Mio €	2016	2015
Investiertes Vermögen der MAN Gruppe im Jahresdurchschnitt	5 943	5 860
Operatives Ergebnis	204	92
Operatives Ergebnis nach Steuern	143	64
RoI in %	2,4	1,1

Das investierte Vermögen berechnet sich aus der Summe der Vermögenswerte, die dem eigentlichen Betriebszweck dienen (Sachanlagen, Immaterielle Vermögenswerte, 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. Das durchschnittlich investierte Vermögen wird aus dem Vermögenstand zu Beginn und zum Ende des Berichtsjahres gebildet.

Da das Konzept der wertorientierten Steuerung nur das operative Geschäft umfasst, werden Vermögenspositionen aus dem Beteiligungsengagement oder aus der Anlage liquider Mittel bei der Berechnung des investierten Vermögens nicht berücksichtigt. Diese Vermögenspositionen werden über das Finanzergebnis verzinst. Auf Basis der international unterschiedlichen Ertragsteuersätze unserer Gesellschaften wenden wir zur Ermittlung des Operativen Ergebnisses nach Steuern pauschal einen durchschnittlichen Steuersatz von 30 % an.

GESCHÄFTSVERLAUF UND WIRTSCHAFTLICHE LAGE DER MAN GRUPPE 2016

Europäischer Nutzfahrzeugmarkt deutlich über Vorjahr, schwieriges Marktumfeld in Brasilien und im Geschäftsfeld Power Engineering, Zukunftsprogramme bei MAN Latin America und MAN Diesel & Turbo aufgesetzt

Ertragslage

Auftragslage

Auftragseingang

Auftragseingang nach Geschäftsfeldern

Mio €	2016	%	2015	%
Commercial Vehicles	11 105	77	11 009	76
Power Engineering	3 281	23	3 408	24
Sonstige	-29	0	-35	0
MAN Gruppe	14 357	100	14 381	100

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles wuchs der europäische Nutzfahrzeugmarkt im Jahr 2016 deutlich. In Brasilien hingegen führten die andauernde Rezession und die politischen Unsicherheiten abermals zu einem beträchtlichen Nachfragerückgang gegenüber dem Vorjahr. Die Zahl der bestellten Fahrzeuge sank insgesamt auf 105 046 (107 546). Der erhebliche Rückgang um rund 4 100 Fahrzeuge bei MAN Latin America konnte durch den Anstieg um etwa 1 600 Fahrzeuge bei MAN Truck & Bus nicht kompensiert werden.

Im Geschäftsfeld Power Engineering verschlechterte sich die Situation im Marinemarkt und im Markt für Turbomaschinen weiter, während der Markt für Energieerzeugung sich auf niedrigem Niveau leicht verbesserte. Dies führte insgesamt zu einem spürbaren Rückgang des Auftragseingangs bei MAN Diesel & Turbo. Bei Renk kompensierten die positiven Entwicklungen in den Geschäftsbereichen Spezialgetriebe und Fahrzeuggetriebe Rückgänge in den Geschäftsbereichen Standardgetriebe und Gleitlager.

Auftragsbestand

Mio €	2016	2015
Commercial Vehicles	2 595	2 456
Power Engineering	3 050	3 588
Sonstige	-5	-8
MAN Gruppe	5 641	6 037

Der Auftragsbestand von Power Engineering sank auf 85 % des Jahresumsatzes 2016 und hat damit eine Reichweite von unter einem Jahr.

Umsatz

Umsatz nach Geschäftsfeldern

Mio €	2016	%	2015	%
Commercial Vehicles	10 002	74	9 954	73
Power Engineering	3 593	26	3 775	27
Sonstige	-32	0	-28	0
MAN Gruppe	13 564	100	13 702	100

Der Absatz im Geschäftsfeld Commercial Vehicles blieb dank der positiven Entwicklung bei MAN Truck & Bus (+ 5 %) insgesamt nahezu konstant bei 102 235 (102 474) Einheiten. Bei MAN Latin America sank er marktbedingt um 17 %. In der Folge ging der Umsatz von MAN Latin America um 18 % zurück. Der Umsatz von MAN Truck & Bus stieg hingegen um 3 %. Insgesamt übertraf der Umsatz im Geschäftsfeld Commercial Vehicles den Vorjahreswert leicht.

Im Geschäftsfeld Power Engineering sank der Umsatz um 5%. Bei MAN Diesel & Turbo gingen die Umsatzerlöse in den Geschäftsbereichen Engines & Marine Systems marktbedingt sowie bei Turbomachinery aufgrund der rückläufigen Auftragseingänge der Vorjahre zurück. Renk erwirtschaftete einen Umsatz leicht über dem Vorjahresniveau.

Umsatz nach Regionen

Mio €	2016	%	2015	%
Europa	8 993	66	8 447	62
Deutschland	3 273	24	3 252	24
Westeuropa (ohne Deutschland)	4 175	31	3 810	28
Zentral- und Osteuropa	1 545	11	1 385	10
Amerika	1 472	11	1 745	12
Nordamerika	499	4	491	3
Südamerika	974	7	1 254	9
Asien-Pazifik	1 707	13	1 889	14
Übrige Märkte	1 391	10	1 621	12
Afrika	554	4	639	5
Nahost	837	6	981	7
MAN Gruppe	13 564	100	13 702	100

In der regionalen Verteilung der Umsätze spiegeln sich die Marktentwicklungen wider. Der Umsatz in Europa stieg vor allem im Geschäftsfeld Commercial Vehicles. Das stark gesunkene Lkw-Geschäft in Brasilien ist ausschlaggebend für den Rückgang des Umsatzes in Südamerika. Von den Umsätzen der MAN Gruppe in Südamerika entfielen 0,7 Mrd € (0,9 Mrd €) auf MAN Latin America, das wiederum 61% (70%) seines Umsatzes auf dem brasilianischen Markt erzielte. In Asien lagen Umsatzschwerpunkte mit rund 0,5 Mrd € in Südkorea und rund 0,4 Mrd € in China. In beiden Ländern waren die Umsätze im Geschäftsfeld Power Engineering aufgrund der Lage auf dem Marine Markt deutlich rückläufig. In China wirkte sich zudem die geringere Nachfrage im Geschäftsbereich Turbomachinery aus. Der Rückgang des Umsatzes in Nahost ist vor allem auf geringere Absätze von Nutzfahrzeugen in der Türkei und in Saudi-Arabien zurückzuführen.

Operatives Ergebnis

Operatives Ergebnis nach Geschäftsfeldern

Mio €	2016	2015
Commercial Vehicles	209	-101
Power Engineering	39	283
Sonstige	-45	-90
MAN Gruppe	204	92

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles verbesserte sich das Ergebnis von MAN Truck & Bus erheblich. Neben gestiegenen Volumina und höheren Margen kamen wesentliche Ergebnisimpulse aus dem im vergangenen Jahr gestarteten Zukunftsprogramm PACE2017. Bei MAN Latin America führte zum einen der verringerte Umsatz zu einem Ergebnisrückgang. Zum anderen wurden dort 2016 Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet, die eine Belastung des Operativen Ergebnisses in Höhe von 58 Mio € zur Folge hatten. Das Vorjahresergebnis enthielt Restrukturierungsaufwendungen bei MAN Truck & Bus in Höhe von 185 Mio €.

Das Operative Ergebnis im Geschäftsfeld Power Engineering verschlechterte sich im Berichtsjahr volumen- und margenbedingt. Um den negativen Markteinflüssen Rechnung zu tragen, denen MAN Diesel & Turbo seit geraumer Zeit ausgesetzt ist, wurde ein umfangreiches Programm zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit gestartet. Das Programm Base Camp 3000+ umfasst Maßnahmen zur Optimierung unternehmensinterner Prozesse und zur Verbesserung der Kostenstruktur. In diesem Zusammenhang belasteten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 155 Mio € das Operative Ergebnis.

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 war aufgrund der Auflösung von Rückstellungen, durch Kosteneinsparungen und durch verringerte Effekte aus Kaufpreisallokationen besser als im Vorjahr.

Zur besseren Darstellung der operativen Performance ist in der folgenden Tabelle das um die Sondereinflüsse aus Restrukturierungsaufwendungen bereinigte Operative Ergebnis dargestellt. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen der MAN Gruppe stieg im Geschäftsjahr 2016 deutlich auf 417 Mio € (277 Mio €). Die Verbesserung des Operativen Ergebnisses vor Sondereinflüssen im Bereich Commercial Vehicles ist auf MAN Truck & Bus zurückzuführen. Die Verschlechterung im Bereich Power Engineering ist durch MAN Diesel & Turbo verursacht.

Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen¹ nach Geschäftsfeldern

Mio €	2016	2015
Commercial Vehicles	267	84
Power Engineering	194	283
Sonstige	-45	-90
MAN Gruppe	417	277

¹ 2016: Sondereinflüsse beinhalten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 58 Mio € bei MAN Latin America und 155 Mio € bei MAN Diesel & Turbo.

2015: Sondereinflüsse beinhalten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 185 Mio € bei MAN Truck & Bus.

Operative Rendite

Die Operative Rendite der MAN Gruppe lag im abgelaufenen Geschäftsjahr bei 1,5 % nach 0,7 % im Vorjahreszeitraum. Ohne Berücksichtigung der Restrukturierungsaufwendungen betrug die Operative Rendite 3,1 % (2,0 %). Damit ist die MAN Gruppe 2016 in Bezug auf die Profitabilität zwar spürbar vorangekommen, diese lag aber angesichts des schwierigen Umfelds weiterhin deutlich unter der angestrebten Bandbreite von +/-2 %-Punkten um den langfristigen Zielwert von 8,5 %.

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

Gewinn- und Verlustrechnung

Mio €	2016	%	2015	%
Umsatzerlöse	13 564	100	13 702	100
Umsatzkosten	-11 033	-81	-11 107	-81
Bruttoergebnis vom Umsatz	2 531	19	2 594	19
Sonstige betriebliche Erträge	592	4	513	4
Vertriebskosten	-1 565	-12	-1 562	-11
Allgemeine Verwaltungskosten	-757	-6	-762	-6
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-597	-4	-692	-5
Operatives Ergebnis	204	2	92	1
Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	19	0	11	0
Finanzierungsaufwendungen	-203	-1	-189	-1
Übriges Finanzergebnis	29	0	182	1
Finanzergebnis	-155	-1	3	0
Ergebnis vor Steuern	49	0	95	1
Ertragsteuern	-55	0	64	0
tatsächlich	-208	-2	63	0
latent	152	1	1	0
Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche	-	-	-10	0
Ergebnis nach Steuern	-7	0	150	1

Die Umsatzerlöse der MAN Gruppe sanken gegenüber dem Vorjahr leicht. Auch das Bruttoergebnis der MAN Gruppe verschlechterte sich leicht. Dabei standen einer deutlichen Verbesserung bei MAN Truck & Bus erhebliche Rückgänge bei MAN Diesel & Turbo und MAN Latin America gegenüber.

Die Vertriebs- und Verwaltungskosten konnten auf dem Vorjahreswert gehalten werden. Dabei hat sich MAN durch die laufenden Effizienzprogramme die Möglichkeit geschaffen, systematische Kostensteigerungen wie Tarifierhöhungen zu kompensieren und gezielt neue Themen anzugehen.

Die Sonstigen betrieblichen Erträge lagen u. a. durch höhere Auflösung von Rückstellungen sowie Realisierungen von Devisentermingeschäften über dem Vorjahreswert. Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen verringerten sich gegenüber dem Vorjahr, vor allem durch geringere Währungsverluste. In den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind wie im Vorjahr Restrukturierungsaufwendungen enthalten.

Das Finanzergebnis verschlechterte sich gegenüber dem Vorjahr erheblich. 2015 enthielt das übrige Finanzergebnis einen Ertrag aus der Dividende der Scania AB, Södertälje/Schweden (Scania), in Höhe von 138 Mio €. Im Berichtsjahr entfiel diese Dividende. Das Beteiligungsergebnis der nach der Equity-Methode bilanzierten Unternehmen erhöhte sich hingegen. Während das Ergebnis der Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH, München, sich deutlich verbesserte, sank das Ergebnis von Sinotruk. Die Finanzierungsaufwendungen lagen aufgrund des erhöhten Finanzierungsvolumens und des gestiegenen Zinsniveaus in Brasilien leicht über dem Vorjahreswert.

Der Steueraufwand der MAN Gruppe betrug im Berichtsjahr 55 Mio €. Die Steuerquote belief sich auf 113,6 % (-67,5%). 2015 war aufgrund von Steuern für Vorjahre ein Steuerertrag von 64 Mio € zu verzeichnen. Im Berichtsjahr belastete vor allem der Nicht-Ansatz aktiver latenter Steuern auf laufende Verluste in Brasilien die Steuerquote. Nähere Informationen zur Entwicklung der Steuerquote finden sich im Konzernanhang. Im Berichtsjahr ergaben sich keine Ergebniseffekte aus aufgegebenen Geschäftsbereichen.

Finanzlage

Finanzierung der MAN Gruppe

Zur Fremdkapitalbeschaffung werden sowohl bilaterale Linien mit Finanzinstituten und der Volkswagen AG als auch Kapitalmarktinstrumente genutzt.

Derzeit besteht ein zu 1,25 Mrd € ausgenutzter Darlehensrahmen der Volkswagen AG in Höhe von 2,5 Mrd € mit einer unbefristeten Laufzeit. Die nicht ausgenutzten Teile des Darlehensrahmens sind somit als Liquiditätsreserve verfügbar. Am 13. März 2017 wird die letzte ausstehende öffentliche Anleihe der MAN SE über nominal 0,75 Mrd € mit einem Zinssatz von 2,125 % p.a. endfällig.

Unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots bestehen in Verbindung mit dieser Anleihe folgende wesentliche Vereinbarungen der Gesellschaft:

Die Rückzahlung der Anleihe in Höhe von 0,75 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

MAN Konzern Kapitalflussrechnung
mit Kennzahlen

Mio €	2016	2015
Flüssige Mittel zu Beginn des Geschäftsjahres	779	525
Ergebnis vor Steuern	49	95
Ertragsteuerzahlungen/-erstattungen	63	34
Abschreibungen und Wertminderungen auf Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und als Finanzinvestition gehaltene Immobilien ¹	349	370
Abschreibungen und Wertminderungen auf aktivierte Entwicklungskosten ¹	101	125
Wertminderungen auf Beteiligungen	2	0
Abschreibungen auf Vermietete Erzeugnisse ¹	562	550
Veränderung der Pensionen	-70	-35
Ergebnis aus dem Abgang von Anlagegegenständen und Beteiligungen	-3	-6
Ergebnis aus der At Equity-Bewertung	-16	-2
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	5	37
Brutto-Cashflow	1 041	1 169
Veränderung Working Capital	-208	-7
Veränderung der Vorräte	-121	-62
Veränderung der Forderungen	43	225
Veränderung der Verbindlichkeiten und der Erhaltenen Anzahlungen (ohne Finanzverbindlichkeiten)	615	491
Veränderung der Rückstellungen	134	164
Veränderung der Vermieteten Erzeugnisse	-879	-826
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	833	1 162
Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte (ohne aktivierte Entwicklungskosten)	-579	-442
Zugänge aktivierter Entwicklungskosten	-276	-246
Erwerb von sonstigen Beteiligungen	-6	-20
Veräußerung von sonstigen Beteiligungen	-	25
Erlöse aus Anlagenabgängen (außer Vermietete Erzeugnisse)	30	17
Cashflow aus der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts	-831	-667
Netto-Cashflow	2	495

¹ Saldiert mit Zuschreibungen.MAN Konzern Kapitalflussrechnung
mit Kennzahlen (Fortsetzung)

Mio €	2016	2015
Netto-Cashflow	2	495
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren und Darlehen	103	175
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	-728	-492
Den Minderheitsanteilen zugewiesene Dividenden	-4	-3
Gewinnabführung	-513	-486
Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	-3	-
Tilgung von Anleihen	-500	-620
Veränderung von übrigen Finanzverbindlichkeiten	894	717
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	-126	-392
Wechselkursbedingte Veränderung der Flüssigen Mittel	39	-25
Veränderung der Flüssigen Mittel	17	253
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	796	779
Zusammensetzung der Nettoliquidität/-verschuldung am Ende des Geschäftsjahres¹		
Flüssige Mittel	796	779
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	325	426
Bruttoliquidität	1 120	1 204
Kreditstand	-2 995	-2 515
Nettoverschuldung	-1 875	-1 311

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

Der Brutto-Cashflow der MAN Gruppe lag im Geschäftsjahr 2016 bei 1 041 Mio € (1 169 Mio €). Der Rückgang ist hauptsächlich auf das geringere Ergebnis vor Steuern und geringere zahlungsneutrale Aufwendungen zurückzuführen. Wie im Vorjahr überwogen die Steuererstattungen gegenüber den Steuerzahlungen.

Der Anstieg des Working Capital reduzierte den Cashflow aus der Geschäftstätigkeit stärker als im Vorjahr. Dazu trugen vor allem der höhere Aufbau von Vorräten und der geringere Abbau von Forderungen bei. Die Erhöhung der Rückstellungen war 2016 wie im Vorjahr durch die Bildung von Restrukturierungsrückstellungen geprägt. Die Erhöhung der vermieteten Erzeugnisse im Working Capital wird durch die Abschreibungen auf vermietete Erzeugnisse und durch gegenläufige Effekte in den übrigen Verbindlichkeiten im Cashflow aus der Geschäftstätigkeit überkompensiert.

Im Cashflow aus der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts spiegelte sich vor allem das höhere Investitionsvolumen im Bereich MAN Truck & Bus wider.

Über alle Geschäftsfelder hinweg wurde im Geschäftsjahr ein ausgeglichener Netto-Cashflow aus der Geschäfts- und Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts erzielt.

Netto-Cashflow nach Geschäftsfeldern

Mio €	2016	2015
Commercial Vehicles	-124	171
Power Engineering	-19	173
Sonstige	145	151
MAN Gruppe	2	495

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles reduzierte sich der Netto-Cashflow im Geschäftsjahr 2016 auf -124 Mio € (171 Mio €). Dies ist im Wesentlichen auf einen Anstieg des Working Capital und die ausgeweiteten Investitionen im Bereich MAN Truck & Bus zurückzuführen. Daneben wirkte sich auch das verschlechterte Ergebnis von MAN Latin America aus.

Im Geschäftsfeld Power Engineering beeinflusste vor allem die Verschlechterung im operativen Geschäft bei MAN Diesel & Turbo den Netto-Cashflow.

Der Netto-Cashflow aus Sonstige beinhaltet im Berichtsjahr den Zufluss der Dividende von Scania in Höhe von 135 Mio €, die im Vorjahr zahlungsneutral im Finanzergebnis enthalten war. Im Vorjahreswert waren vor allem Steuererstattungen enthalten.

Die Mittelzuflüsse der MAN Gruppe aus den Geldanlagen in Wertpapieren und Darlehen resultieren im Wesentlichen aus der Tilgung von Konzerndarlehen, die die MAN SE an die MAN Financial Services GmbH, München, und ihre zugeordneten Landesgesellschaften gegeben hatte.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit belief sich im Berichtszeitraum auf -126 Mio € (-392 Mio €). Darin ist die Gewinnabführung für das Jahr 2015 an die Volkswagen Truck & Bus GmbH in Höhe von 513 Mio € enthalten (486 Mio €). Die Zahlungsmittelabflüsse aus der Rückzahlung von Anleihen wurden durch die Aufnahme

von Darlehen in Höhe von 850 Mio € (400 Mio €) bei der Volkswagen AG kompensiert.

Eine Dividende wurde nicht ausgeschüttet. Dafür hat die Volkswagen Truck & Bus GmbH jedem außenstehenden Aktionär der MAN SE die vertraglich festgelegte Barausgleichszahlung in Höhe von 3,07 € gezahlt.

Die Nettoverschuldung der MAN Gruppe erhöhte sich um 564 Mio € und lag zum 31. Dezember 2016 bei 1 875 Mio €.

Investitionen

Investitionen

Mio €	2016	2015
in Sachanlagen und als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien	559	429
in Immaterielle Vermögenswerte	295	259
in Beteiligungen	6	20
Gesamt	861	708

Im Geschäftsjahr 2016 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.

Investitionen bei MAN Truck & Bus

Mio €	2016	2015
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	382	262
Aktivierete Entwicklungskosten	185	143
Gesamt	567	405

Im Fokus der Investitionstätigkeit bei MAN Truck & Bus standen im Jahr 2016 die Neuausrichtung der Produktionswerke sowie deren Modernisierung, um eine hohe Effizienz der Anlagen und Qualität der Produkte langfristig zu sichern. Vor allem die deutschen und österreichischen Standorte wurden an die Anforderungen neuer Produkte und Komponenten angepasst.

Zur Sicherstellung der bisher erreichten Marktposition und des künftigen Wachstums hat MAN Truck & Bus die Stärkung und Erweiterung des Vertriebs- und Servicenetzes konsequent vorangetrieben und bestehende Einrichtungen erneuert. So wurden auch 2016 neue Vertriebs- und Serviceniederlassungen sowie TopUsed-Center in Betrieb genommen und der Bau weiterer Einrichtungen initiiert.

Investitionen bei MAN Latin America

Mio €	2016	2015
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	53	41
Aktiviere Entwicklungskosten	37	45
Gesamt	89	86

MAN Latin America investierte im Geschäftsjahr 2016 vor allem in die Entwicklung neuer Produkte. 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.

Investitionen bei MAN Diesel & Turbo

Mio €	2016	2015
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	116	99
Aktiviere Entwicklungskosten	54	58
Gesamt	169	157

Im Geschäftsjahr 2016 investierte MAN Diesel & Turbo vor allem in die Entwicklung neuer Produkte und die Modernisierung der Infrastruktur. Investitionsschwerpunkte in der Produktion von Dieselmotoren waren Bearbeitungsmaschinen für Motoren- und Turboladerbauteile. Die Modernisierung der Großmotoren-Prüfstände wurde fortgeführt. Im Bereich der Motorenentwicklung hat das Unternehmen insbesondere in den Ausbau von Anlagen investiert, mit deren Hilfe Verfahren zur Abgasnachbehandlung sowie Motorsteuerungen entwickelt werden sollen. An den Fertigungs- und Erprobungsstandorten für Turbomaschinen lag der Schwerpunkt auf den Abschlussarbeiten zur Erweiterung der Prüfstands-Infrastruktur. Im Fokus standen grundsätzlich Themen, die zu Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen beitragen. Maßnahmen zur

Verbesserung von Qualität und Arbeitssicherheit wurden im erforderlichen Umfang ebenfalls berücksichtigt.

Investitionen bei Renk

Mio €	2016	2015
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	25	41

Die Investitionen von Renk flossen vor allem in Sachanlagen. Der größte Anteil entfiel auf den Standort Augsburg. Dort wurden bei den Spezialgetrieben die Prüffeldeinrichtungen der neuen Multifunktionshalle fertiggestellt und in Betrieb genommen. Zudem investierte Renk gezielt in die Modernisierung der maschinellen Ausstattung. Bei den Fahrzeuggetrieben stand neben der weiteren Erneuerung der Fertigungsanlagen die Modernisierung der Getriebe-Prüfstände im Vordergrund.

Vermögenslage

Mio €	2016	2015
Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	4 774	4 195
Beteiligungen	3 360	3 207
Vermietete Erzeugnisse	3 239	2 949
Steuern	638	527
Vorräte	3 246	3 058
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2 038	1 924
Sonstige lang- und kurzfristige Vermögenswerte	1 348	1 472
Finanzmittel	796	779
Aktiva	19 438	18 110
Eigenkapital	5 850	5 565
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	624	496
Finanzverbindlichkeiten	2 995	2 515
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	2 537	2 672
Rückstellungen	1 978	1 811
Erhaltene Anzahlungen	705	789
Steuern (einschließlich Steuerrückstellungen)	380	333
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 914	1 683
Sonstige lang- und kurzfristige Verbindlichkeiten	2 455	2 246
Passiva	19 438	18 110

Die Sachanlagen und Immateriellen Vermögenswerte stiegen zum 31. Dezember 2016 auf 4 774 Mio € (4 195 Mio €).

Zum einen lagen die Investitionen höher als die Abschreibungen, zum anderen wirkten positive Währungseffekte insbesondere aus der Entwicklung des brasilianischen Real gegenüber dem Euro. Neben der Durchführung notwendiger Ersatz- und Erhaltungsinvestitionen hat MAN auch im Geschäftsjahr 2016 vor allem in die Entwicklung neuer Produkte und die Modernisierung der Produktion investiert.

Die Erhöhung der Position Beteiligungen spiegelt den auf 2 837 Mio € (2 708 Mio €) gestiegenen Buchwert der Beteiligung an Scania wider. Für weitere Informationen wird auf den „Konzernanhang“ verwiesen.

Die Position Vermietete Erzeugnisse erhöhte sich hauptsächlich durch das höhere Volumen von Verkäufen mit Rückkaufverpflichtungen bei MAN Truck & Bus. Der Anstieg der Vorräte resultiert im Wesentlichen aus einer Erhöhung des Hofbestands an Neu- und Gebrauchtfahrzeugen von MAN Truck & Bus. Die Erhöhung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stammt vor allem aus dem Bereich MAN Truck & Bus, während bei MAN Diesel & Turbo ein Rückgang zu verzeichnen war.

Die Sonstigen lang- und kurzfristigen Vermögenswerte sanken auf 1 348 Mio € (1 472 Mio €). Ein wesentlicher Reduzierungseffekt ergab sich aus der Rückzahlung der Darlehen, die die MAN SE an die MAN Financial Services GmbH, München, und ihren zugeordneten Landesgesellschaften gewährt hatte.

Die Pensionsverpflichtungen erhöhten sich vor allem aufgrund von Neubewertungseffekten im Zusammenhang mit einem niedrigeren Diskontierungszinssatz in Deutschland.

Die Finanzverbindlichkeiten beliefen sich zum 31. Dezember 2016 auf 2 995 Mio € (2 515 Mio €). Dabei wurde die Tilgung von Anleihen in Höhe von 500 Mio € durch die Neuaufnahme von Darlehen in Höhe von 850 Mio € gegenüber der Volkswagen AG sowie die Neuaufnahme von Krediten durch MAN Latin America überkompensiert.

Zum Anstieg der Rückstellungen trugen im Wesentlichen die Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen bei MAN Diesel & Turbo und MAN Latin America bei.

Die Sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten sowie die Sonstigen lang- und kurzfristigen Verbindlichkeiten beinhalten die erhaltenen Kaufpreiszahlungen aus Verkäufen mit Rückkaufverpflichtungen bei MAN Truck & Bus. Diese erhöhten sich infolge der gestiegenen Volumina solcher Verkäufe. Im Vorjahreswert waren Verbindlichkeiten aus Ergebnisabführung und Steuerumlagen enthalten, die im Berichtsjahr abgeführt wurden.

Das Eigenkapital erhöhte sich zum 31. Dezember 2016 auf 5 850 Mio € (5 565 Mio €). Die ergebnisneutralen Veränderungen in Höhe von netto 195 Mio € sind im Wesentlichen auf die gestiegene Bewertung der Beteiligung an Scania zurückzuführen. Die Aufstellung des Konzernabschlusses nach Ergebnisverwendung führt zugleich zum 31. Dezember 2016 zu einer Erhöhung des berichteten Eigenkapitals um 99 Mio €. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung im Eigenkapital führt die stärkere Erhöhung des Anlagevermögens (Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und Beteiligungen) zu einem Absinken der Deckung des Anlagevermögens durch Eigenkapital um drei Prozentpunkte von 75 % auf 72 %. Die Eigenkapitalquote der MAN Gruppe ist zum 31. Dezember 2016 leicht gesunken und belief sich auf 30,1 % (30,7 %).

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“.

Gesamtaussage des Vorstands: Profitabilität insgesamt nicht zufriedenstellend; MAN Truck & Bus entwickelt sich erfreulich; Zukunftsprogramme bei MAN Latin America und MAN Diesel & Turbo aufgesetzt

Soll-Ist-Vergleich MAN Gruppe

Mio €	Ist 2015	Ursprüngliche Prognose für 2016	Letzte Prognose für 2016	Ist 2016	Veränderung 2016 zu 2015
Umsatz	13 702	leicht unter Vorjahr	leicht unter Vorjahr	13 564	- 1 %
Operatives Ergebnis	92	deutlich über Vorjahr	deutlich über Vorjahr	204	+ 112 Mio €
Operative Rendite (%)	0,7 %	deutlich über Vorjahr	deutlich über Vorjahr	1,5 %	+ 0,8 %-Pkt

Soll-Ist-Vergleich Commercial Vehicles

Mio €	Ist 2015	Ursprüngliche Prognose für 2016	Letzte Prognose für 2016	Ist 2016	Veränderung 2016 zu 2015
Absatz (Anzahl)	102 474	auf Vorjahresniveau	auf Vorjahresniveau	102 235	-
Umsatz	9 954	wird Vorjahreswert nicht ganz erreichen	auf Vorjahresniveau	10 002	+ 1 %
Operatives Ergebnis	- 101	deutlich über Vorjahr, auch über Wert vor Sondereinflüssen	deutlich über Vorjahr, auch über Wert vor Sondereinflüssen	209	+ 311 Mio €
Operative Rendite (%)	- 1,0 %	deutlich über Vorjahr, auch über Wert vor Sondereinflüssen	deutlich über Vorjahr, auch über Wert vor Sondereinflüssen	2,1 %	+ 3,1 %-Pkt

Soll-Ist-Vergleich Power Engineering

Mio €	Ist 2015	Ursprüngliche Prognose für 2016	Letzte Prognose für 2016	Ist 2016	Veränderung 2016 zu 2015
Auftragseingang	3 408	leicht über Vorjahresniveau	auf Vorjahresniveau	3 281	- 4 %
Umsatz	3 775	spürbar unter Vorjahr	spürbar unter Vorjahr	3 593	- 5 %
Operatives Ergebnis	283	deutlich unter Vorjahr	deutlich unter Vorjahr	39	- 244 Mio €
Operative Rendite (%)	7,5 %	deutlich unter Vorjahr	deutlich unter Vorjahr	1,1 %	- 6,4 %-Pkt

Die MAN Gruppe hat im Geschäftsjahr 2016 ihre prognostizierten Ziele weitestgehend erreicht. Aufgrund der herausfordernden Marktsituation in mehreren Bereichen lag die Profitabilität der MAN Gruppe 2016 aber noch weit unter den langfristigen Zielen. Daher beurteilt der Vorstand der MAN Gruppe die Geschäftsentwicklung insgesamt als nicht zufriedenstellend. Um die Wettbewerbsfähigkeit aller Bereiche langfristig zu sichern, hat MAN auch im Geschäftsjahr 2016 zeitnah mit der Einleitung

von Zukunftsprogrammen reagiert: Sowohl bei MAN Latin America als auch bei MAN Diesel & Turbo wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Kostenstruktur definiert und initiiert.

Die Umsatzerlöse der MAN Gruppe lagen wie prognostiziert leicht unter dem Vorjahr. Das Operative Ergebnis verbesserte sich wie prognostiziert gegenüber dem Vorjahr deutlich auf 204 Mio € (92 Mio €). Die Operative Rendite verbesserte sich um 0,8%-Punkte auf 1,5%. Ohne Berücksichtigung der Sondereinflüsse aus Restrukturierungsaufwendungen stieg das Operative Ergebnis ebenfalls signifikant auf 417 Mio € (277 Mio €).

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles hat MAN Truck & Bus – gestützt durch die in den Vorjahren eingeleiteten strukturellen Verbesserungen und in einem deutlich wachsenden europäischen Nutzfahrzeugmarkt – das Ergebnis erfreulich stark gesteigert. Das Ergebnis von MAN Latin America fiel aufgrund des im Gesamtjahr 2016 anhaltend schwachen Marktes und der erforderlichen Restrukturierungsaufwendungen hingegen schlechter aus als erwartet. Insgesamt erreichte der Absatz des Geschäftsfelds wie prognostiziert das Vorjahresniveau. Der Umsatz konnte das Vorjahresniveau sogar leicht übertreffen und lag damit über der ursprünglichen Prognose für das Gesamtjahr. Das Operative Ergebnis von Commercial Vehicles übertraf mit 209 Mio € den Vorjahreswert deutlich und lag somit wie prognostiziert in absoluter Höhe ebenfalls deutlich über dem Vorjahreswert vor Sondereinflüssen (84 Mio €). Die Operative Rendite stieg 2016 dadurch spürbar auf 2,1%.

Im Geschäftsfeld Power Engineering hat MAN seine Ziele im Auftragseingang nicht erreicht. Schon im Halbjahresfinanzbericht hatten wir unsere ursprüngliche Prognose eines leicht steigenden Auftragseingangs auf einen im Vorjahresvergleich konstanten Auftragseingang angepasst. Insbesondere in den Geschäftsbereichen Engines & Marine Systems und Turbomachinery bei MAN Diesel & Turbo wurden marktbedingt weniger Bestellungen realisiert als im Vorjahr. Dies konnten auch höhere Bestellungen im Geschäftsbereich Power Plants nicht kompensieren, so dass der Auftragseingang des Geschäftsfelds Power Engineering insgesamt um 4 % unter dem Vorjahreswert blieb. Der Umsatz bei Power Engineering lag wie prognostiziert spürbar unter dem Vorjahreswert. Das Operative Ergebnis wurde zusätzlich durch die erforderlichen Restrukturierungsaufwendungen belastet und erreichte lediglich 39 Mio € (283 Mio €). Entsprechend sank die Operative Rendite um 6,4%-Punkte auf 1,1%. Ohne Berücksichtigung der Restrukturierungsaufwendungen lag das Operative Ergebnis mit 194 Mio € (283 Mio €) wie erwartet volumen- und margenbedingt unter dem Vorjahreswert.

DIE BEREICHE IM EINZELNEN

MAN Truck & Bus

- **Europäischer Lkw-Markt deutlich gestiegen**
- **Operatives Ergebnis erheblich verbessert**
- **Zukunftsprogramm PACE2017 bringt wesentliche Ergebnisimpulse**

MAN Truck & Bus

Mio €	2016	2015
Auftragseingang	10 342	10 059
Umsatz	9 243	8 997
Absatz Fahrzeuge (Anzahl)	83 199	79 222
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen ¹	416	205
Operative Rendite (%) vor Sondereinflüssen ¹	4,5	2,3
Operatives Ergebnis	416	20
Operative Rendite (%)	4,5	0,2

¹ 2015: Sondereinflüsse beinhalten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 185 Mio €.

Wirtschaftliches Umfeld

Der europäische Lkw-Markt entwickelte sich nach einem deutlichen Anstieg im Vorjahr auch im Jahr 2016 positiv. Die Nachfrage wurde dabei weiterhin durch niedrige Zinsen, einen geringen Ölpreis und einen für den Außenhandel günstigen Euro-Wechselkurs positiv beeinflusst. Das Marktvolumen in Europa im Segment der Lkw über 6 t lag mit rund 351 000 Einheiten erneut deutlich über dem Vorjahresniveau (316 000 Einheiten). In einigen für MAN wichtigen Regionen außerhalb Europas wie z. B. Türkei und Saudi-Arabien war der Markt hingegen rückläufig. Der Wettbewerbsdruck war in allen Märkten hoch. Die Neuzulassungen von MAN Truck & Bus stiegen im europäischen Lkw-Markt über 6 t um 8% auf etwa 56 000 Einheiten. Damit erreichte MAN Truck & Bus einen Marktanteil von 15,9% (16,3%).

Der europäische Busmarkt zeigte ein leichtes Wachstum und erreichte im Jahr 2016 etwa 29 000 Einheiten (28 100 Einheiten). Die Volumenmärkte Deutschland und Spanien legten im Berichtsjahr weiter zu, während die Nachfrage in Frankreich und Großbritannien zurückging. Ausgehend von sehr schwachen Vorjahresniveaus erzielten Norwegen und die Niederlande einen kräftigen Anstieg der Neuzulassungen. MAN Truck & Bus konnte die Neuzulassungen im europäischen Busmarkt über 8 t um 1,5% auf 3 555 Einheiten steigern. Mit 12,2% konnte der Marktanteil 2016 nahezu gehalten werden (12,5%).

Geschäftsentwicklung

Der Geschäftsbereich Lkw erzielte einen Auftragseingang von 8,8 Mrd € (8,6 Mrd €). Wesentliche Treiber waren die im Vergleich zum Vorjahr positiven Auftragseingänge in Europa, vor allem in Deutschland. Demgegenüber entwickelten sich die Auftragseingänge vor allem in Großbritannien, Saudi-Arabien und in der Türkei im Vergleich zum Vorjahr erwartungsgemäß rückläufig. In Stückzahlen stiegen die Bestellungen im Vergleich zum Vorjahr um 1% auf insgesamt 79 757 Lkw (78 713).

Der Umsatz im Geschäftsbereich Lkw stieg um 3% auf 7,8 Mrd €. Der Absatz lag mit 77 073 Lkw dabei deutlich über dem Vorjahresniveau (73 117). Dazu trugen vor allem Absatzsteigerungen in Polen und Italien bei. Demgegenüber war der Absatz in Ländern wie Saudi-Arabien und Türkei rückläufig.

Im Geschäftsbereich Bus lag der Auftragseingang mit 1,6 Mrd € um 9% über dem Vorjahreswert. Im Vorjahresvergleich wirkten höhere Auftragseingänge u. a. in Tunesien, Marokko und Georgien den rückläufigen Auftragseingängen in Israel und Mexiko entgegen. Die Bestellungen stiegen um 10% auf 6 211 Busse (5 649).

Der Umsatz im Geschäftsbereich Bus erreichte mit 1,5 Mrd € das Vorjahresniveau. Dabei wurden 6 126 Busse (6 105) abgesetzt. Eine positive Absatzentwicklung wurde u. a. in Mexiko und Spanien erreicht.

Ergebnis

Das Operative Ergebnis von MAN Truck & Bus konnte signifikant auf 416 Mio € verbessert werden und übertraf auch das Vorjahresergebnis vor Sondereinflüssen (205 Mio €) erheblich. Das Ergebnis konnte sowohl volumen- als auch margenbedingt gesteigert werden. Wesentliche positive Ergebnisimpulse gingen dabei vom Zukunftsprogramm PACE2017 aus, das alle Bereiche des Unternehmens umfasst. Verbesserungen wurden sowohl auf der Vertriebsseite als auch auf der Kostenseite realisiert. Die Produktionsstandorte werden neu ausgerichtet, die Verwaltungsbereiche verschlankt sowie Prozesse optimiert und die Produktivität erhöht. Mit diesem Zukunftsprogramm steigert MAN Truck & Bus die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit und finanziert dadurch die umfangreichen Investitionen in neue Produkte.

MAN Latin America

- **Marktumfeld weiterhin durch Rezession erheblich belastet**
- **Absatz und Umsatz nochmals spürbar rückläufig**
- **Umfassende Maßnahmen zur Restrukturierung eingeleitet**

MAN Latin America

Mio €	2016	2015
Auftragseingang	861	1 047
Umsatz	861	1 047
Absatz Fahrzeuge (Anzahl)	20 369	24 472
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen ¹	- 132	- 120
Operative Rendite (%) vor Sondereinflüssen ¹	- 15,3	- 11,5
Operatives Ergebnis	- 190	- 120
Operative Rendite (%)	- 22,1	- 11,5

¹ 2016: Sondereinflüsse beinhalten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 58 Mio €.

Wirtschaftliches Umfeld

Aufgrund des schwierigen politischen und wirtschaftlichen Klimas war der brasilianische Nutzfahrzeugmarkt im Jahr 2016 stark rückläufig. Brasiliens Bruttoinlandsprodukt schrumpfte erneut um etwa 3,6 %, nachdem es schon 2015 um 3,8 % abgenommen hatte. Die von der dortigen Regierung in den Vorjahren eingeführten Sparmaßnahmen hatten im Berichtsjahr einen nennenswerten Anstieg der Arbeitslosigkeit zur Folge. Die im brasilianischen Bankensektor geltenden strengen Richtlinien für die Kreditvergabe verstärkten die Rezession. Das Volumen staatlich subventionierter Finanzierungen der brasilianischen Entwicklungsbank für den Kauf von Neufahrzeugen blieb weiterhin stark eingeschränkt und wurde nur zu schlechten Konditionen angeboten. Zudem wurden viele staatliche Aufträge, u. a. für Schulbusse, wegen der angespannten Haushaltslage zurückgestellt.

Die Neuzulassungen von Lkw ab 5 t fielen in Brasilien 2016 in diesem Umfeld um 30 % auf 49 281 (70 735) Fahrzeuge. Mit insgesamt 13 690 (19 543) Neuzulassungen konnte MAN Latin America seine herausragende Position im brasilianischen Lkw-Markt trotz intensiven Wettbewerbs und rückläufiger Marktentwicklung behaupten. Der Marktanteil konnte im Berichtsjahr auf 27,8 % (27,6 %) leicht ausgebaut werden.

Der brasilianische Busmarkt ging 2016 um 34 % auf 11 162 (16 792) Einheiten zurück. MAN Latin America erreichte mit 1 798 (3 659) Neuzulassungen einen Marktanteil von 16,1 % (21,8 %) und behauptete seine zweite Position. Der Rückgang des Marktanteils ist hauptsächlich auf das geringere Volumen staatlich geförderter Schulbusse 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 ebenfalls ab. Mit einem Anteil von 16,1 % (16,2 %) der aus Brasilien exportierten Nutzfahrzeuge festigte MAN Latin America seine Position als einer der führenden Exporteure.

Geschäftsentwicklung

Im Berichtszeitraum verkaufte MAN Latin America insgesamt 20 369 (24 472) Nutzfahrzeuge. Die Umsatzerlöse sanken marktbedingt auf 0,9 Mrd € (1,0 Mrd €).

In dem durch zunehmende Wettbewerbsintensität geprägten brasilianischen Lkw-Markt setzte das Unternehmen 12 100 (16 164) Fahrzeuge ab. Das war ein Rückgang um 25 % gegenüber dem Vorjahr. Auf dem brasilianischen Busmarkt ging der Absatz von MAN Latin America um 42 % auf 1 490 (2 569) Bus-Chassis zurück. Die sich weiter verschlechternden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflussten diese Entwicklungen maßgeblich.

Ergebnis

Sowohl die gesunkene Nachfrage als auch der anhaltende und intensive Wettbewerb sowie der daraus resultierende Margendruck führten zu einem Rückgang des Operativen Ergebnisses. MAN Latin America leitete sowohl in produktiven als auch in administrativen Bereichen und im Vertrieb umfassende Umstrukturierungsmaßnahmen zur Steigerung der Effizienz ein. Hierdurch passt sich das Unternehmen an das veränderte Marktumfeld an. Im Zusammenhang mit den Umstrukturierungsmaßnahmen fielen Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 58 Mio € an, die das Operative Ergebnis belasteten. Es verschlechterte sich somit auf -190 Mio € (-120 Mio €). Ohne Berücksichtigung dieser Sondereinflüsse sank das Operative Ergebnis gegenüber dem Vorjahr nur um 12 Mio € auf -132 Mio €.

MAN Diesel & Turbo

- **Schwieriges Marktumfeld bei Marine und Turbomaschinen**
- **Operatives Ergebnis deutlich gesunken**
- **Zukunftsprogramm Base Camp 3000+ eingeleitet**

MAN Diesel & Turbo

Mio €	2016	2015
Auftragseingang	2 808	2 949
Umsatz	3 113	3 305
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen ¹	126	216
Operative Rendite (%) vor Sondereinflüssen ¹	4,1	6,5
Operatives Ergebnis	- 29	216
Operative Rendite (%)	- 0,9	6,5

¹ 2016: Sondereinflüsse beinhalten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 155 Mio. €.

Wirtschaftliches Umfeld

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

Der Bereich der Handelsschifffahrt war 2016 von einer weiterhin deutlich zurückhaltenden Bestelltätigkeit geprägt. Bestehende und weiter in den Markt kommende Überkapazitäten wirkten sich negativ auf die Auslastung der gesamten Handelsflotte aus. Schüttgutfrachter waren besonders von niedrigen Frachtraten betroffen. Auch im Sektor der Containerschiffe führten niedrigere Transportraten und der verschärfte Konkurrenzdruck zu einer weiteren Konsolidierung durch Fusionen und Marktverdrängung. Trotz der leichten Erholung des Ölpreises hemmten die vorhandenen Überkapazitäten im Offshore-Sektor nach wie vor die Investitionen in die Ölgewinnung. Entsprechend kam es zu einem nahezu vollständigen Rückgang im Schiffsneubau. Eine positive Entwicklung war hingegen erneut bei der Nachfrage nach Kreuzfahrtschiffen und Fähren zu verzeichnen. Der Trend zu gasbetriebenen Schiffen schwächte sich aufgrund der gesunkenen Preise für Flüssigkraftstoffe etwas ab. Zusätzliche Faktoren für die Zurückhaltung waren die teilweise noch fehlende Infrastruktur für die Betankung von Schiffen mit Gas sowie die Unklarheit bezüglich künftiger Emissionsvorschriften. Der Spezialmarkt für Behördenschiffe entwickelte sich anhal-

tend positiv. Insgesamt war der Marinemarkt 2016 gegenüber dem Vorjahr jedoch deutlich rückläufig. China, Korea und Japan waren weiterhin die dominierenden Schiffbauländer mit einem Weltmarktanteil von mehr als 80%, gemessen in bestellter Tonnage. In allen Marktsegmenten ist aufgrund des reduzierten Marktvolumens ein deutlich verschärfter Wettbewerbsdruck und damit verbunden ein starker Preisverfall spürbar.

Die Nachfrage nach Energielösungen in Entwicklungs- und Schwellenländern hat im Laufe des Jahres weiter zugenommen. Erschwerte wirtschaftliche Rahmen- und Finanzierungsbedingungen führten jedoch zu spürbaren Verzögerungen bei der Projektrealisierung. Zu den für den Geschäftsbereich Power Plants relevanten Märkten gehören weiterhin Regionen wie der Mittlere Osten, Südostasien und zunehmend Südamerika. Insgesamt konnte 2016 ein leichter Anstieg der Nachfrage nach dezentralen Diesel- und Gasmotorenkraftwerken im Vergleich zum Vorjahr festgestellt werden. Der bisherige Trend weg von schwerölbetriebenen Kraftwerken hin zu mit Dual-Fuel sowie mit Gas betriebenen Kraftwerken hielt weiter an. Bei allen Projekten ist jedoch ein zunehmender Wettbewerbs- und Preisdruck zu erkennen, der die Ergebnisqualität der Aufträge belastet.

Der Markt für den Neubau von Turbomaschinen ist wesentlich geprägt durch Investitionsprojekte in den Bereichen Öl und Gas, Prozessindustrie und Stromerzeugung. Wegen des anhaltend niedrigen Ölpreises verringerten führende Öl- und Gasunternehmen nochmals massiv ihr Investitionsvolumen, wodurch Projekte weiter verschoben oder sogar gestoppt wurden. Die leichte Ölpreissteigerung in den vergangenen Monaten hat bisher nicht zu einer Wiederbelebung der Nachfrage geführt. Auch die Nachfrage nach Produkten aus der Prozessindustrie und der Stromerzeugung blieb 2016 insgesamt schwach. Überkapazitäten in einigen Industrien wie im Stahlbereich verhindern eine Erholung der entsprechenden Märkte. Zusätzlich verschärfte die mangelnde Auslastung vieler Hersteller die Wettbewerbsintensität. Insgesamt lag das Marktvolumen bei Turbomaschinen im Berichtsjahr noch einmal deutlich unter dem des Vorjahres. Der Wettbewerbs- und Preisdruck ist weiterhin sehr stark.

Geschäftsentwicklung

Für MAN Diesel & Turbo ergab sich im Bereich der großen Zweitaktmotoren ein Auftragseingang von 11,8 Gigawatt (GW) im Vergleich zu 19,1 GW im Vorjahr. Bei den Viertakt-

Mittelschnellläufern für eigenproduzierte Antriebsmotoren und Bordaggregate wurde der Auftragseingang des Vorjahres nicht erreicht. Hier erhielt MAN Diesel & Turbo Bestellungen für 558 eigenproduzierte und in Lizenz gebaute Motoren mit einer Gesamtleistung von 1,7 GW. Im Jahr 2015 waren es 894 eigen- und lizenzproduzierte Motoren mit einer Leistung von 2,1 GW. Insgesamt lag der Auftragseingang des Geschäftsbereichs Engines & Marine Systems mit 1 502 Mio € um 4% unter dem Vorjahresniveau.

Im Kraftwerksgeschäft erhielt MAN Diesel & Turbo im Jahr 2016 Aufträge über 118 Viertaktmotoren nach 91 Viertaktmotoren im Vorjahr. Der Lieferumfang reicht dabei von der Lieferung einer Motor-Generator-Einheit bis hin zu vollständigen Kraftwerkslösungen inklusive Nebenanlagen und Kraftstoffaufbereitung. Die Aufträge wurden überwiegend in Schwellen- und Entwicklungsländern, vor allem im arabischen und asiatischen Raum, realisiert. Das türkische Energieunternehmen Karpowership bestellte zum Beispiel zwölf Motoren mit einer Gesamtleistung von 227 MW für seine schwimmenden Kraftwerke. Diese lindern flexibel drängende Energieengpässe vom Wasser aus. Der deutsche Energieversorger EnBW erteilte MAN Diesel & Turbo den Auftrag für den Bau eines Gasmotorenkraftwerks mit Kraft-Wärme-Kopplung. Die Anlage wird mit drei MAN-Gasmotoren betrieben werden und zusätzlich zur elektrischen Leistung auch bis zu 30 MW Fernwärme bereitstellen. Der Auftragseingang im Geschäftsbereich Power Plants übertraf mit 460 Mio € den Vorjahreswert von 334 Mio € deutlich.

Im Geschäftsbereich Turbomachinery ging der Auftragszugang im Geschäftsjahr 2016 aufgrund des anhaltend schwierigen Marktumfelds im Jahresvergleich um 20% auf 847 Mio € zurück.

Die bei MAN Diesel & Turbo generierten 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 erreichte im Berichtsjahr 1 510 Mio €, das sind 6% weniger als 2015. Die Auslieferung von ausschließlich durch Lizenznehmer gebauten Zweitaktmotoren, die überwiegend in Handelsschiffen eingesetzt werden, lag im Jahr 2016 deutlich unter dem Niveau des Vorjahres.

MAN Diesel & Turbo konnte die führende Marktposition behaupten. Im Bereich der mittelschnelllaufenden Motoren wurden im Geschäftsjahr 2016 weniger Motoren ausgeliefert als im Vorjahr. Ein wesentlicher Teil der Auslieferungen entfiel auf die Spezialsegmente Kreuzfahrt- und Behördenschiffe. Das Geschäft mit Viertaktmotoren war auch im Jahr 2016 durch hohen Wettbewerbs- und Preisdruck gekennzeichnet.

Im Geschäftsbereich Power Plants lag der Umsatz 2016 mit 498 Mio € um 4% über dem Niveau des Vorjahres. Die Umsatzerlöse wurden vor allem in den Regionen Mittlerer Osten, Europa, Mittelamerika sowie in Afrika und überwiegend durch Großprojekte realisiert. Beispielsweise lieferte MAN Diesel & Turbo acht Motoren für ein neues Kraftwerk in Nicaragua aus. Nach Fertigstellung und Inbetriebnahme wird das Kraftwerk mit einer Leistung von 140 MW rund zehn Prozent des gesamten Energiebedarfs in Nicaragua abdecken.

Im Geschäftsbereich Turbomachinery sank der Umsatz im Berichtsjahr um 10% auf 1 106 Mio €. Dies war eine Folge der rückläufigen Auftragseingänge der Vorjahre.

Im After Sales-Geschäft haben sich sowohl der Auftragseingang als auch der Umsatz positiv entwickelt. Dabei profitierte insbesondere das After Sales-Geschäft mit Großmotoren in der Marine- und Kraftwerkssparte von einem wachsenden Interesse an langlaufenden Wartungsverträgen.

Ergebnis

Das Operative Ergebnis von MAN Diesel & Turbo lag im Jahr 2016 mit -29 Mio € deutlich unter dem Vorjahreswert (216 Mio €). Die Operative Rendite sank damit um 7,4%-Punkte auf -0,9%. Die Ergebnisverschlechterung ist zum einen auf den geringeren Umsatz, den deutlichen Margendruck im Neubaugeschäft und die geringere Auslastung zurückzuführen. Zum anderen hat MAN Diesel & Turbo im Berichtsjahr das umfangreiche Programm Base Camp 3000+ zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit gestartet. Dies umfasst Maßnahmen zur Optimierung unternehmensinterner Prozesse und zur Verbesserung der Kostenstruktur. In diesem Zusammenhang belasteten Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 155 Mio € das Operative Ergebnis. Ohne Berücksichtigung dieser Sondereinflüsse beliefen sich das Operative Ergebnis auf 126 Mio € und die Operative Rendite auf 4,1%.

Renk

- **Stabiler Auftragseingang**
- **Konstantes Umsatzniveau**
- **Operative Rendite weiterhin zweistellig**

Renk

Mio €	2016	2015
Auftragseingang	486	483
Umsatz	496	487
Operatives Ergebnis	67	68
Operative Rendite (%)	13,5	14,0

Wirtschaftliches Umfeld

Nach Einschätzung des Branchenverbands der deutschen Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA) stagnierte der Umsatz im weltweiten Maschinenbau 2016 im zweiten Jahr in Folge bei leichten regionalen Verschiebungen. Die leichte Steigerung in China kompensierte dabei die Rückgänge in den USA und Japan. Die Umsätze in der EU erreichten nahezu das Vorjahresniveau.

Geschäftsentwicklung

Mit seiner breiten Angebotspalette an Speziallösungen für Getriebe- und Gleitlageranwendungen deckt Renk eine Vielzahl unterschiedlicher Marktsegmente ab.

In der Geschäftseinheit Spezialgetriebe lagen die Auftrags- eingänge 2016 nochmals spürbar über dem Vorjahresniveau. Die gute Nachfrage nach komplexen Getriebe- lösungen für den maritimen Einsatz hielt unvermindert an. Zusätzlich zu den Folgeaufträgen im Rahmen langfristige angelegter Beschaffungsprogramme verschiedener Küstenwachen und Marinen konnten 2016 mehrere Großaufträge für Getriebebesätze gewonnen werden. Bei den stationären Getrieben wurden Zuwächse bei Anwendungen für die kunststoffverarbeitende Industrie erreicht, während die Bestellungen für Mühlengetriebe zurückgingen.

Auch die Geschäftseinheit Fahrzeuggetriebe verbuchte 2016 einen deutlichen Zuwachs bei den Bestellungen. Dies war insbesondere auf einen größeren Auftrag zur Lieferung von Kettenfahrzeug-Getrieben verbunden mit weiteren Zusatzleistungen zurückzuführen. Die Prüfstandaktivitäten von Renk konnten 2016 annähernd an den Bestelleingang aus dem Vorjahr anknüpfen.

Deutlich rückläufig entwickelten sich dagegen die Auftrags- eingänge in der Geschäftseinheit Standardgetriebe. Hier wirkte sich vor allem das Ausbleiben substanzieller Neuaufträge für Offshore-Windkraftgetriebe negativ aus.

In der Geschäftseinheit Gleitlager lagen die Auftrags- eingänge im Jahr 2016 ebenfalls unter dem Niveau des Vorjahres. Insbesondere die auch konjunkturbedingt rückläufige Nachfrage nach Standard-E-Lagern trug zu diesem Rückgang bei.

Der Umsatz von Renk lag im Berichtsjahr gut auf Vorjahresniveau. Leichten Zuwächsen in den Geschäftseinheiten Spezial-, Fahrzeug- und Standardgetrieben standen Rückgänge in der Geschäftseinheit Gleitlager gegenüber. Das Operative Ergebnis von Renk lag in etwa auf Vorjahresniveau.

ABSCHLUSS DER MAN SE (HGB)

Die MAN SE mit Sitz in München ist die konzernleitende Holding der MAN Gruppe. Sie nimmt diese Aufgaben in enger Abstimmung mit der Volkswagen Truck & Bus GmbH und der Volkswagen AG wahr. In der MAN SE ist das zentrale Finanzmanagement für die MAN Gruppe angesiedelt. Die MAN SE 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 2016“ ausführlich beschrieben.

Die MAN SE weist im Geschäftsjahr 2016 ein Ergebnis nach Steuern vor Verlustübernahme in Höhe von –99 Mio € aus. Im Vorjahr betrug das Ergebnis nach Steuern vor Ergebnisabführung 513 Mio €. Die Verschlechterung in Höhe von 612 Mio € resultierte im Wesentlichen aus dem Rückgang des Beteiligungsergebnisses und dem gestiegenen Steueraufwand.

Ertragslage¹

Mio €	2016	2015
Beteiligungsergebnis	63	508
Zinsergebnis	-34	-26
Umsatzerlöse	20	23
Umsatzkosten	-17	-19
Bruttoergebnis vom Umsatz	3	4
Allgemeine Verwaltungskosten	-56	-70
Sonstige betriebliche Erträge	15	23
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-15	-31
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-75	105
Ergebnis nach Steuern	-99	513
Aufgrund eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags übernommener Verlust/abgeführter Gewinn	99	-513
Jahresüberschuss	-	-

¹ Darstellung und Vorjahreszahlen angepasst, für Details hierzu wird auf den Jahresabschluss der MAN SE verwiesen.

Im Vergleich zum Vorjahr verschlechterte sich das Beteiligungsergebnis um 445 Mio €. Dies resultierte vor allem aus gesunkenen Erträgen und gestiegenen Verlusten aus Ergebnisabführungsverträgen. In den Verlusten aus Ergebnisabführungsverträgen war im Wesentlichen das durch Restrukturierungsaufwendungen belastete Ergebnis der

MAN Diesel & Turbo SE enthalten. Im Vorjahr enthielt das Beteiligungsergebnis die Dividende von Scania in Höhe von 138 Mio €. Im Berichtsjahr entfiel diese Dividende.

Die Allgemeinen Verwaltungskosten konnten durch die Umorganisation der MAN SE bereits deutlich auf 56 Mio € reduziert werden. Die Sonstigen betrieblichen Erträge waren im Geschäftsjahr um 8 Mio € niedriger als im Vorjahr. Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen reduzierten sich um 16 Mio € auf 15 Mio €. Im Vorjahr waren hier einmalige Kosten im Zusammenhang mit der Umorganisation der MAN SE enthalten.

Die Volkswagen Truck & Bus GmbH hat aufgrund des im Geschäftsjahr 2013 abgeschlossenen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages den Jahresfehlbetrag vor Verlustübernahme in Höhe von 99 Mio € übernommen. Im Vorjahr wurde ein Gewinn in Höhe von 513 Mio € abgeführt.

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

Vermögens- und Finanzlage

Mio €	2016	2015
Anlagevermögen	5 356	5 190
Forderungen ¹	461	535
Wertpapiere, Guthaben bei Kreditinstituten	264	430
Bilanzsumme	6 081	6 155
Eigenkapital	2 125	2 125
Finanzverbindlichkeiten Kreditinstitute/Sonstige	805	1 292
Übrige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	3 151	2 738
Bilanzsumme	6 081	6 155

¹ inklusive Rechnungsabgrenzungsposten

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Bilanzsumme um 74 Mio € auf 6 081 Mio € reduziert. Das Anlagevermögen der MAN SE enthielt zum Bilanzstichtag mit 3 744 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 erhöhte sich zum 31. Dezember 2016 auf 88,1% (84,3%).

Die Guthaben bei Kreditinstituten, die aus der zentralen Finanzierung der Gruppe durch die MAN SE stammen, reduzierten sich im Geschäftsjahr um 166 Mio € auf 264 Mio €. Das Sonstige Umlaufvermögen verminderte sich um 74 Mio € auf 461 Mio €.

Das Eigenkapital hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert. Der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme lag zum 31. Dezember 2016 bei 35,0% (34,5%).

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 487 Mio € auf 805 Mio € (1 292 Mio €) reduziert und stammen u. a. aus der zentralen Finanzierung des MAN Konzerns.

Die Übrigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen enthalten insbesondere Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen, Rückstellungen für Steuern, Sonstige Rückstellungen und Rückstellungen für Pensionen. Die Sonstigen Rückstellungen betreffen Risiken im Zusammenhang mit Beteiligungsveräußerungen, Risiken im Zusammenhang mit öffentlich-rechtlichen Verpflichtungen, Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern und weitere Einzelrisiken.

Die Nettoliquidität/-verschuldung ergibt sich aus Guthaben bei Kreditinstituten, konzerninternen Forderungen aus dem Finanzverkehr, Darlehen an Konzerngesellschaften und Wertpapieren abzüglich der Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten/Sonstigen und abzüglich der konzerninternen Verbindlichkeiten aus dem Finanzverkehr. Die Nettoliquidität der MAN SE belief sich am 31. Dezember 2016 auf –2 817 Mio € (–2 697 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 2016 beschäftigte die MAN SE 176 Mitarbeiter (236).

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 vereinbart. 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 2017 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, Governance, Risk & Compliance-Regelprozess (GRC-Regelprozess) der Volkswagen AG, internes Kontrollsystem und Compliance-Management-System zusammen.

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 Konzernebenen darauf ausgelegt, aktuelle und relevante Informationen über die Entwicklung der wesentlichen ereignisbezogenen Einzelrisiken und -chancen und die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen frühzeitig zu liefern. 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. 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. Das MAN-Compliance-Management-System befasst sich mit den Themen Wirtschaftskriminalität (insbesondere Korruptionsbekämpfung, Geldwäscheprävention, Terrorismusfinanzierung) und Kartellrecht. MAN hat diesbezüglich ein konzernweites Integritäts- und Compliance-Programm entwickelt, das Compliance-Verstöße präventiv so schnell wie möglich aufdeckt und diese unverzüglich und effizient abstellt.

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 u. a. 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 GRC-Gremien 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, Bewertung, 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-Regelprozess 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 Risiko-

kriterien (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 GRC-Gremien 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 GRC-Gremium 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 GRC-Gremien 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 Risikomanagement 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 Konzernab-

schluss 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 GRC-Gremium. 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 werden sich voraussichtlich fortsetzen. Dazu zählen insbesondere das anhaltende, wenn auch moderate Wachstum, die weltweit arbeitsteiligen Wertschöpfungsketten und daraus resultierend eine auf hohem Niveau liegende globale Transportleistung; hinzu kommen ein wachsender Energiebedarf und die erforderliche Innovationsleistung aufgrund der Klimapolitik, die an Fahrt gewinnt. MAN arbeitet im Rahmen seiner strategischen Ausrichtung kontinuierlich daran, diese Marktchancen weltweit zu realisieren.

Risiken für eine Fortsetzung des Weltwirtschaftswachstums ergeben sich aus unserer Sicht vor allem aus Turbulenzen auf den Finanzmärkten, protektionistischen Tendenzen sowie strukturellen Defiziten, die die Entwicklung einzelner Industrie- und Schwellenländer gefährden. Im südlichen Euroraum wirkt die Situation einiger Finanzinstitute, deren Krisenfestigkeit nach wie vor nicht gesichert ist, einer nachhaltigen wirtschaftlichen Erholung entgegen. Darüber hinaus sind die Auswirkungen des geplanten EU-Austritts Großbritanniens mit Risiken verbunden. Auch die vielerorts weiterhin hohe Verschuldung im privaten und öffentlichen Sektor trübt die Wachstumsperspektiven 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 die Abhängigkeit von Energie- und Rohstoffpreisen und von Kapitalimporten sowie durch soziopolitische Spannungen gehemmt. Darüber hinaus ergeben sich Risiken aus Korruption, mangelhaften staatlichen Strukturen und fehlender Rechtssicherheit. Geopolitische Spannungen und Konflikte sind ein weiterer wesentlicher Risikofaktor in der Entwicklung einzelner Volkswirtschaften und Regionen. Aufgrund der zunehmenden weltwirtschaftlichen Verflechtungen können auch lokale Entwicklungen die Weltkonjunktur belasten. Beispielsweise kann eine 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 der Wachstumsraten 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 Strukturanpassungen entgegen. Letztere können ggf. mit substantziellen 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 erheblichem 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, beispielsweise der 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 Schiffsneubau 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 von Zusammenschlüssen staatseigener chinesischer Lizenznehmer mit Konkurrenzunternehmen besteht zudem das Risiko, Marktanteile zu verlieren. Diesen Risiken begegnen wir durch eine stetige Beobach-

tung der Märkte sowie durch eine intensive Zusammenarbeit mit allen Lizenznehmern, die auch das Forderungsmanagement zur Sicherung unserer Lizenzeinnahmen umfasst.

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. So zeigt MAN Diesel & Turbo beispielsweise mit dem kompakten Marine High Speed Motor MAN 175D und der hocheffizienten Gasturbinenbaureihe MGT 6000, wie im Bereich Power Engineering diese Risiken gemeistert werden können. Ein weiteres Beispiel ist der MAN TGE Transporter, der in Kooperation mit der Volkswagen AG entstanden ist. Hiermit ergänzt MAN Truck & Bus das Portfolio um ein Produkt aus dem Segment der leichten Nutzfahrzeuge. Um die zukünftigen Anforderungen aus der voranschreitenden Digitalisierung bedienen zu können, erweitern die Bereiche ihre Geschäftsmodelle. Sie entwickeln neue Mobilitätslösungen und nehmen die Herausforderungen der digitalen Transformation als Chance wahr.

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 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 signifikantem 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. Daraus ergeben sich teilweise erhebliche Risiken. 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 selektive Sourcing 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. Den Risiken aus den Bereichen Korruption, Kartellrecht, Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung begegnet MAN durch eine Vielzahl von Maßnahmen im Rahmen des Compliance-Management-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 Kommunikationsmaßnahmen.

Finanzen

Die MAN Gruppe ist aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit und internationalen Ausrichtung in erheblichem Maße Marktpreis-, Liquiditäts- und Kreditrisiken 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 Lieferantenvträgen 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 aufgrund der Integration in den Volkswagen Konzern die Möglichkeit, 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. Anlässlich der im GRC-Gremium 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. Für die beiden Geschäftsfelder Commercial Vehicles und Power Engineering sind dies Risiken in der Margen- und Absatzentwicklung sowie Unsicherheiten in den relevanten Märkten. Zudem bestehen im Geschäftsfeld Power Engineering, insbesondere in Asien, Risiken aus starkem Wettbewerbsdruck. Bei den produktbezogenen Risiken stehen vor allem Kostenüberschreitungen bei der Weiterentwicklung unserer Produkte und bei den prozessbezogenen Risiken vor allem Risiken aus Rechtsstreitigkeiten sowie das Thema Lieferantenausfälle im Fokus. Unter den Finanzrisiken birgt die zukünftige Währungsentwicklung ebenfalls eine bedeutsame 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 2017 wird angesichts der teilweise unsicheren Entwicklung weiterhin auf dem Management der Marktrisiken liegen.

PROGNOSEBERICHT

Etwas stärkeres Wachstum der Weltwirtschaft, jedoch in vielen Märkten weiterhin schwieriges Umfeld für die MAN Gruppe; Umsatz 2017 leicht über 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.

In unseren Planungen gehen wir davon aus, dass das Wachstum der Weltwirtschaft 2017 leicht über dem des Vorjahres liegen wird. Risiken sehen wir in Turbulenzen auf den Finanzmärkten, protektionistischen Tendenzen sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten weiterhin von geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Für den größten Teil der Industrieländer erwarten wir, dass sich die Belebung der Konjunktur mit insgesamt stabilen Expansionsraten fortsetzt. Die meisten Schwellenländer werden voraussichtlich stärker wachsen als im Vorjahr. Die höchsten Zuwachsraten erwarten wir in den aufstrebenden Wirtschaftsnationen Asiens.

In Westeuropa wird sich 2017 die wirtschaftliche Erholung voraussichtlich etwas verlangsamen. Große Herausforderungen stellen die Lösung struktureller Probleme sowie die ungewissen Auswirkungen der Austrittsverhandlungen zwischen der Europäischen Union (EU) und Großbritannien dar. Für Zentraleuropa rechnen wir 2017 mit ähnlich hohen Wachstumsraten wie im abgelaufenen Geschäftsjahr. In Osteuropa sollte sich die wirtschaftliche Lage weiter stabilisieren, sofern sich der schwelende Konflikt zwischen Russland und der Ukraine nicht wieder verschärft. In Deutschland wird das Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2017 voraussichtlich mit ähnlichem Tempo steigen wie im Berichtsjahr. Die stabile Lage auf dem Arbeitsmarkt sollte anhalten und den privaten Konsum unterstützen.

Die Wirtschaftsleistung Russlands wird sich nach den Rückgängen der vergangenen Jahre vermutlich etwas erhöhen.

Für Nordamerika erwarten wir, dass die Wirtschaft 2017 im Vergleich zum Vorjahr stärker expandiert. Dabei dürfte sich das Wachstum in den USA und in Kanada gegenüber dem Vorjahr erhöhen, während die Zuwachsrate der mexikanischen Wirtschaft vermutlich abnehmen wird.

Brasilien wird aller Voraussicht nach im Jahr 2017 die Rezession überwinden und ein leichtes Wachstum verzeichnen. Die argentinische Wirtschaft sollte trotz der anhaltend hohen Inflationsrate wieder an Schwung gewinnen.

Die chinesische Wirtschaft wird 2017 voraussichtlich auf hohem Niveau weiter wachsen, jedoch im Vergleich zu den Vorjahren weniger dynamisch. Für Indien erwarten wir eine Expansionsrate in der Größenordnung des Vorjahres. In Japan dürfte die konjunkturelle Lage weitestgehend unverändert bleiben.

Commercial Vehicles: Europäischer Markt leicht rückläufig, brasilianischer Markt über Vorjahr

Für Westeuropa und Deutschland gehen wir davon aus, dass die Nachfrage im Jahr 2017 leicht unter der des Vorjahres liegen wird. Einen deutlichen Nachfrageanstieg erwarten wir für die Märkte in Zentral- und Osteuropa. Insgesamt gehen wir davon aus, dass der europäische Markt leicht rückläufig sein wird.

In Russland rechnen wir, ausgehend vom niedrigen Niveau 2016, mit einer erheblichen Erholung der Nachfrage im Jahr 2017.

Die Nachfrage auf dem brasilianischen Markt wird sich 2017 gegenüber dem niedrigen Vorjahresniveau erhöhen. Grund dafür ist die sich abzeichnende Erholung der Wirtschaft.

In China, dem weltweit größten Lkw-Markt, werden die Zulassungen 2017 den Wert von 2016 voraussichtlich moderat übertreffen. In Indien rechnen wir mit einem deutlichen Marktwachstum aufgrund des positiven wirtschaftlichen Umfelds und der Umsetzung zahlreicher Infrastrukturmaßnahmen.

Auf den für den MAN relevanten Busmärkten gehen wir für das Jahr 2017 von einer moderaten Steigerung der Nachfrage aus. In Westeuropa erwarten wir 2017 eine Nachfrage unter dem Niveau von 2016. In Zentral- und Osteuropa rechnen wir mit einer höheren Nachfrage als im Vorjahr. In Südamerika werden die Neuzulassungen voraussichtlich merklich über dem Vorjahreswert liegen.

Marktumfeld bei Power Engineering bleibt weiterhin angespannt

Auch für 2017 erwarten wir, dass im Bereich Power Engineering das insgesamt schwierige Marktumfeld und somit der Preisdruck unvermindert bestehen bleibt.

Das Auftragsvolumen für Zwei-Takt-Motoren, die in der Handelsschiffahrt zum Einsatz kommen, dürfte 2017 in etwa auf dem Vorjahresniveau liegen. Forderungen nach hoher Energieeffizienz und geringem Schadstoffausstoß werden die Schiffsdesigns in Zukunft weiterhin maßgeblich beeinflussen. Bei Spezialschiffen wie Kreuzfahrtschiffen, Fähren und Behördenschiffen rechnen wir auch weiterhin mit einer hohen Nachfrage. Im Offshore-Bereich sind die Erwartungen für Neubestellungen trotz des zuletzt leicht gestiegenen Ölpreises aufgrund der vorhandenen Überkapazitäten sehr niedrig. Insgesamt rechnen wir mit einem Marinemarkt auf dem Niveau des Vorjahres. Der Wettbewerbsdruck wird unvermindert anhalten.

Der Energiebedarf korreliert insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern stark mit der gesamtwirtschaftlichen und demografischen Entwicklung. Der weltweite Trend zu dezentralen Kraftwerken und gasbasierten Anwendungen ist ungebrochen. Für 2017 rechnen wir mit einer leicht erhöhten Nachfrage gegenüber dem Vor-

jahr, die jedoch insgesamt auf einem weiterhin niedrigen Niveau bleiben wird.

Im Geschäftsjahr 2017 wird für den Turbomaschinenbereich trotz des leichten Anstiegs des Ölpreises mit einem anhaltend schwierigen Marktumfeld und damit einhergehend einem hohen Preis- und Wettbewerbsdruck gerechnet. Grund dafür ist die Erwartung eines ungünstigen wirtschaftlichen und politischen Umfelds in einigen relevanten Märkten. Infolgedessen erwarten wir, dass sich der Markt für Turbomaschinen und Turbogetriebe auch 2017 auf dem niedrigen Niveau des Vorjahres einpendeln wird.

Auch im Gesamtbereich Antriebstechnik erwarten wir für 2017 Bestellungen und Umsätze in ähnlicher Größenordnung wie 2016.

Aufgrund der nicht ausgelasteten Kapazitäten im Neubau wird auch für den After Sales mit steigendem Wettbewerbsdruck gerechnet.

Einschätzung des Vorstands zur Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Basierend auf den beschriebenen Prognosen zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und zur Entwicklung der für MAN relevanten Märkte erwartet der Vorstand der MAN SE aus heutiger Sicht Folgendes:

Wir erwarten für die MAN Gruppe im Jahr 2017 einen Umsatz leicht über dem Vorjahresniveau. Dabei gehen wir davon aus, dass im Geschäftsbereich Commercial Vehicles Absatz und Umsatz spürbar steigen werden. Hierzu sollten sowohl MAN Truck & Bus als auch MAN Latin America beitragen. Im Geschäftsbereich Power Engineering erwarten wir hingegen den Auftragseingang auf Vorjahresniveau. Der Umsatz wird nach den niedrigen Auftragseingängen der Vorjahre deutlich unter dem Wert von 2016 liegen.

Das Operative Ergebnis und die Operative Rendite der MAN Gruppe werden deutlich über dem Niveau von 2016 liegen. Sie werden auch die Werte des Jahres 2016 vor Sondereinflüssen spürbar übertreffen.

Dabei kommen dieselben Rechnungslegungsgrundsätze wie bei der Ermittlung der Abschlussposten 2016 zur Anwendung.

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. Das After Sales-Geschäft wird in allen Bereichen 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. Darüber hinaus wird MAN die Chancen der digitalen Transformation nutzen und durch neue Geschäftsmodelle rund um das Thema innovative Mobilitätslösungen neue Potenziale erschließen.

Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung in allen Bereichen

Zur Sicherung der Profitabilität hat MAN in allen Bereichen Maßnahmen ergriffen. Im Nutzfahrzeuggeschäft werden sowohl das Zukunftsprogramm PACE2017 bei MAN Truck & Bus als auch die Maßnahmen bei MAN Latin America konsequent weiter umgesetzt. PACE2017 umfasst alle Bereiche von MAN Truck & Bus und adressiert Verbesserungen sowohl auf der Leistungsseite als auch auf der Kostenseite. Die Produktionsstandorte werden neu ausgerichtet, Verwaltungsbereiche verschlankt und Prozesse optimiert. Hieraus erwarten wir auch für 2017 wesentliche Ergebnisimpulse. Bei MAN Diesel & Turbo wurde im Herbst 2016 das Zukunftsprogramm Base Camp 3000+ aufgesetzt. Ziel des Maßnahmenpakets ist eine nachhaltige Ergebnisverbesserung bei MAN Diesel & Turbo von 450 Mio €. Neben der Weiterentwicklung von Strategie und Portfolio zielt das Programm darauf ab, interne Prozesse zu optimieren und die Kostenstruktur substanziell zu verbessern. Damit werden eine klare Zuordnung von Kompetenzen pro Standort und vereinfachte Strukturen etabliert. Effizienzmaßnahmen und Optimierungen stehen vor allem in den Bereichen Entwicklung, Vertrieb, Qualität und Produktkosten an.

MAN als Teil der Nutzfahrzeug-Holding

In der Nutzfahrzeug-Holding Volkswagen Truck & Bus arbeiten MAN Truck & Bus, MAN Latin America, dessen Absatz im Wesentlichen unter Volkswagen Caminhões e Ônibus erfolgt, und Scania intensiv zusammen. Ziel ist es, Volkswagen Truck & Bus mit seinen Marken zum Global Champion weiterzuentwickeln. Die Identität und die volle operative Verantwortung der Marken bleiben jedoch erhalten. Vor allem Synergien in der Beschaffung führten in diesem Verbund bereits zu jährlichen Einsparungen von rund 200 Mio €. Mittelfristig strebt Volkswagen Truck & Bus ein Synergiepotenzial von bis zu 1 Mrd € pro Jahr an. Angesichts der langen Produktlebenszyklen im Nutzfahrzeuggeschäft dauert es zehn bis 15 Jahre, bis dies voll ausgeschöpft sein wird. Langfristig ist der gesamte Antriebsstrang als wichtigster Kostentreiber eines Lkw für die gemeinsame Entwicklung relevant.

Ein bedeutender Schritt ist hierbei das Konzept des Lead Engineering, das klare Prinzipien für die gemeinsame Entwicklungsarbeit in der Gruppe festlegt. Unter dem Dach von Volkswagen Truck & Bus treiben künftig markenübergreifende Teams von MAN Truck & Bus, MAN Latin America und Scania die Entwicklung von Kernkomponenten des Antriebsstrangs gemeinschaftlich voran. Dabei entstehen gemeinsame Plattformen für Motoren, Getriebe, Achsen und Abgasnachbehandlungssysteme, die dann markenspezifisch modifiziert werden können.

Auf dem Weg zum Global Champion kommt auch Partnerschaften eine wichtige Rolle zu: Die Volkswagen Truck & Bus GmbH ist 2016 eine weitreichende strategische Allianz mit dem US-amerikanischen Nutzfahrzeughersteller Navistar International Cooperation, Lisle/USA (Navistar), eingegangen und wird hierbei über eine Kapitalerhöhung einen Aktienanteil von 16,6% an Navistar erwerben. Die Allianz umfasst Rahmenverträge für eine strategische Technologie- und Belieferungskoooperation sowie ein Joint Venture, mit dem gemeinsame Potenziale im globalen Einkauf gehoben werden sollen. Der Abschluss der Transaktion wird für das 1. Quartal 2017 erwartet.

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, die im Abschnitt „Risiko- und Chancenbericht“ sowie auch in weiteren Veröffentlichungen beschrieben werden, sich aber nicht auf diese beschränken. Viele Faktoren liegen außerhalb des Einflussbereiches der MAN Gruppe. Sofern einer der Unsicherheitsfaktoren eintritt oder sich die zugrunde liegenden Erwartungen und Annahmen als nicht zutreffend erweisen, können die tatsächlichen Leistungen und Ergebnisse der MAN Gruppe wesentlich von den in diesen Aussagen genannten oder implizit zum Ausdruck gebrachten Ergebnissen abweichen. MAN übernimmt keine Verpflichtung und beabsichtigt auch nicht, diese zukunftsgerichteten Aussagen laufend zu aktualisieren.

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.

MITARBEITER

Top Arbeitgeber ist Bestandteil der Unternehmensstrategie und bedeutet für MAN, auch künftig talentierte und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (im Folgenden: Mitarbeiter) zu gewinnen, ihnen innovative Arbeitswelten zu bieten sowie Vielfalt (Diversity) im Unternehmen aktiv zu fördern. Der digitale Wandel verändert die Arbeitswelt und stellt das Unternehmen vor neue Herausforderungen, bietet MAN aber auch zahlreiche Chancen.

Mit der Digitalisierung sowie dem Einzug neuer Mitarbeitergenerationen in das Arbeitsleben und deren Bedürfnisse und Formen der Zusammenarbeit wandeln sich auch die Berufsbilder. Neben klassischen Maschinenbauern sowie Elektro- und Informationstechnikern benötigt MAN in Zukunft vor allem IT-Spezialisten. Um die dafür geeigneten Talente anzusprechen und für das Produkt zu begeistern, geht MAN neue Wege. So hat sich das Unternehmen beispielsweise als Hauptsponsor am ersten Techfest an der Technischen Universität München beteiligt. Mit einer spannenden Aufgabenstellung rund um das Thema Big Data ist es gelungen, Studenten auf MAN als innovativen IT-Arbeitgeber aufmerksam zu machen.

Ebenso wichtig ist es für MAN, Mitarbeiter zu binden sowie ihnen Flexibilität und Freiräume zu ermöglichen. Mit der Einführung von Flex Work als Pilotprojekt am Standort München ermöglicht MAN Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort. Flex Work wird seit dem Start von den Mitarbeitern rege genutzt.

Darüber hinaus spielt die Gestaltung und Ausstattung der Arbeitsplätze eine wichtige Rolle in der Arbeitswelt 4.0. Am Standort München wurden beispielsweise drei sogenannte Future Office Innovation Labs initiiert. Dort werden neue offene Raumkonzepte mit Ausweich- und Begegnungsbereichen gestaltet und in der Praxis getestet.

Die Sicherung von Diversity ist weit umfassender als Frauenförderung und ein zentrales Anliegen von MAN. Die Heterogenität der Belegschaft steigert die Wettbewerbsfähigkeit und ist damit einer der Grundpfeiler für den künftigen Unternehmenserfolg. Aus diesem Grund erkennt und fördert MAN aktiv die Unterschiedlichkeit seiner Mitarbeiter. Vielfalt im Unternehmen wird dabei über folgende Dimensionen definiert: Geschlecht, Nationalität, Menschen mit Behinderung und Alter. Mit einem klaren Statement zur Förderung der Vielfalt – und damit der Wertschätzung von unterschiedlichen Kompetenzen sowie Berufs- und Lebenserfahrungen – schöpft MAN einen Wert für das Unternehmen.

Die Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurden im Berichtsjahr nochmals ausgeweitet. Durch einen Rahmenvertrag mit der sogenannten Plattformbetreuung besteht für Mitarbeiter die Möglichkeit einer Unterstützung bei der Organisation der Pflege und Betreuung von Familienangehörigen zur Verfügung. Das gilt insbesondere für die Notfallkinderbetreuung.

Mitarbeiter in Elternzeit oder in anderen ruhenden Arbeitsverhältnissen haben seit 2016 Zugriff auf das MAN-Intranet. Sie können damit über die aktuellen Entwicklungen und Neuigkeiten im Unternehmen auf dem Laufenden bleiben, haben Einsicht in die interne Jobbörse sowie Zugriff auf Weiterbildungsmöglichkeiten. Dadurch wird vor allem der Wiedereinstieg erleichtert.

VERGÜTUNGSBERICHT FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2016

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 Gesamtplenium des Aufsichtsrats. Auf Vorschlag des Präsidiums wird auch die Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand regelmäßig im Aufsichtsratsplenium beraten sowie – entsprechend der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK; Ziffer 4.2.2) – regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst.

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 2016 waren Vorstandsmitglieder bei der MAN SE bestellt, die auf der Grundlage ihres Dienstvertrages mit der MAN Truck & Bus AG (Herren Drees, Lafrentz) bzw. der Volkswagen AG (Herr Schelchshorn) entsprechend der dort jeweils geltenden Vergütungsstruktur und -bestandteile von diesen vergütet wurden. Eine weitere Vergütung durch die MAN SE erfolgte nicht. Die MAN SE erstattet der Volkswagen AG die an Herrn Schelchshorn gezahlten Vergütungen einschließlich dem erforderlichen Aufwand zur Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung zu einem Anteil in Höhe von 10 %. Die MAN Truck & Bus AG erstattet der Volkswagen AG die an Herrn Schelchshorn gezahlten Vergütungen einschließlich dem erforderlichen Aufwand zur Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung zu einem Anteil in Höhe von 65 %.

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 berücksichtigen die individuelle Leistung, den unternehmerischen Erfolg und langfristige, strategische Ziele.

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 Überlassung 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 Truck & Bus AG

Bei der MAN Truck & Bus AG wurde ab dem Geschäftsjahr 2016 eine neue Systematik der variablen Vergütung für Vorstände eingeführt. Die variable Vergütung wird auf Basis von drei gleich gewichteten Komponenten bemessen, die jeweils auf 200% des Zielwertes begrenzt sind:

- Langzeitbonus (LTI)
- Unternehmensbonus (UB)
- 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.

Zielfelder sind:

- Top-Kundenzufriedenheit, gemessen am Kundenzufriedenheitsindex
- Top-Arbeitgeber, gemessen am Mitarbeiterindex
- Absatzsteigerung, gemessen am Wachstumsindex und
- Steigerung der Rendite, gemessen am Renditeindex.

Der Kundenzufriedenheitsindex errechnet sich anhand von Indikatoren, die die Gesamtzufriedenheit der Kunden mit den ausliefernden Händlern, den Neufahrzeugen und den Servicebetrieben auf Basis des jeweils vorangehenden Werkstattbesuchs abbilden. Der Mitarbeiterindex wird aus den Indikatoren „Beschäftigung“ und „Produk-

tivität“ sowie der Beteiligungsquote und dem Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen ermittelt. Der Wachstumsindex errechnet sich aus den Indikatoren „Auslieferung an Kunden“ und „Marktanteil“. Der Renditeindex ergibt sich aus der Entwicklung der Umsatzrendite und der Dividende der Stammaktie.

Die ermittelten Indizes zur Kundenzufriedenheit, zum Bereich Mitarbeiter und zur Absatzsituation werden addiert und das Ergebnis anschließend mit dem Renditeindex multipliziert. Diese Methodik stellt sicher, dass der LTI nur dann ausgezahlt wird, wenn der Konzern auch finanziell erfolgreich ist. Denn wird bei der Umsatzrendite der Schwellenwert von 1,5% nicht überschritten, beträgt der Renditeindex null. Folglich liegt dann auch der Gesamtindex für das betreffende Geschäftsjahr bei null.

Der **Unternehmensbonus** beteiligt den Vorstand am Geschäftserfolg von MAN Truck & Bus sowie von Volkswagen Truck & Bus. Der Erfolg der MAN Truck & Bus wird ermittelt am Operativen Ergebnis von MAN Truck & Bus (Gewichtung zu 2/3), der Erfolg von Volkswagen Truck & Bus am Return on Sales (RoS) von Volkswagen Truck & Bus (Gewichtung zu 1/3). Für die Ermittlung wird ein Zweijahreszeitraum zugrunde gelegt.

Die Zielerreichung wird wie folgt ermittelt:

- Operatives Ergebnis von MAN Truck & Bus:
Der Durchschnittswert aus den operativen Ergebnissen des Berichtsjahres und des vorangegangenen Jahres wird einem durch den Aufsichtsrat der Gesellschaft vor Beginn des Geschäftsjahres der Gewährung festgelegten Zielwert gegenübergestellt. Der Zielwert stellt die 100 %-ige Zielerreichung dar. Der Zielwert wird in regelmäßigen Abständen (mindestens in einem Abstand von drei Jahren) durch den Aufsichtsrat der MAN Truck & Bus AG überprüft und ggf. angepasst.

Das resultierende prozentuale Verhältnis zwischen Durchschnittswert und Zielwert ergibt den Prozentwert für die Zielerreichung, der bei 200 % des Durchschnittswerts gedeckelt ist („Cap“). Der so ermittelte Prozentwert für die Zielerreichung fließt mit einer Gewichtung von 2/3 in die Berechnung des Unternehmensbonus ein.

- Return on Sales (RoS) von Volkswagen Truck & Bus:
Der Durchschnittswert aus dem Return on Sales (RoS) des Berichtsjahres und des vorangegangenen Jahres wird einem durch den Aufsichtsrat der Gesellschaft vor Beginn des Geschäftsjahres der Gewährung festgelegten Zielwert gegenübergestellt. Der Zielwert stellt die 100 %-ige Zielerreichung dar. Der Zielwert wird in regelmäßigen Abständen (mindestens in einem Abstand von drei Jahren) durch den Aufsichtsrat der Volkswagen Truck & Bus GmbH überprüft und ggf. angepasst.
(Für das Geschäftsjahr 2016 erfolgt die Berechnung der Zielerreichung aus dem Vergleich des RoS des Geschäftsjahres 2016 mit dem Zielwert.)

Das resultierende prozentuale Verhältnis zwischen Durchschnittswert und Zielwert ergibt den Prozentwert für die Zielerreichung, der bei 200 % des Durchschnittswerts gedeckelt ist („Cap“). Der so ermittelte Prozentwert für die Zielerreichung fließt mit einer Gewichtung von 1/3 in die Berechnung des Unternehmensbonus ein.

Der **Persönliche Leistungsbonus** honoriert die individuelle Leistung im vorangegangenen Geschäftsjahr 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 durch den Aufsichtsrat der MAN Truck & Bus AG.

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.

Zielfelder sind:

- Top-Kundenzufriedenheit, gemessen am Kundenzufriedenheitsindex
- Top-Arbeitgeber, gemessen am Mitarbeiterindex
- Absatzsteigerung, gemessen am Wachstumsindex und
- Steigerung der Rendite, gemessen am Renditeindex.

Der Kundenzufriedenheitsindex errechnet sich anhand von Indikatoren, die die Gesamtzufriedenheit der Kunden mit den ausliefernden Händlern, den Neufahrzeugen und den Servicebetrieben auf Basis des jeweils vorangehenden Werkstattbesuchs abbilden. Der Mitarbeiterindex wird aus den Indikatoren „Beschäftigung“ und „Produktivität“ sowie der Beteiligungsquote und dem Ergebnis von Mitarbeiterbefragungen ermittelt. Der Wachstumsindex errechnet sich aus den Indikatoren „Auslieferung an Kunden“ und „Marktanteil“. Der Renditeindex ergibt sich aus der Entwicklung der Umsatzrendite und der Dividende der Stammaktie.

Die ermittelten Indizes zur Kundenzufriedenheit, zum Bereich Mitarbeiter und zur Absatzsituation werden addiert und das Ergebnis anschließend mit dem Renditeindex multipliziert. Diese Methodik stellt sicher, dass der LTI nur dann ausgezahlt wird, wenn der Konzern auch finanziell erfolgreich ist. Denn wird bei der Umsatzrendite der Schwellenwert von 1,5% nicht überschritten, beträgt der Renditeindex null. Folglich liegt dann auch der Gesamtindex für das betreffende Geschäftsjahr bei null.

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 Truck & Bus AG

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

Die 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 sonstigen geeigneten Parametern 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 Kontostand, mindestens aber ein Kapital in Höhe von dem Vierfachen des Jahresbetrages der festen Vergütung, ausgezahlt.

Volkswagen AG

Im Falle der regulären Beendigung der Tätigkeit ist ein Ruhegehalt einschließlich einer Hinterbliebenenversorgung zugesagt.

Die zugesagten Leistungen werden mit Erreichung des Regelrenteneintrittsalters in der 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 jeweiligen 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 Drees, Lafrentz und Schelchshorn zu Mitgliedern des Vorstands der Gesellschaft im Jahr 2015 wurden die folgenden Sondervereinbarungen getroffen:

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

Es wurde ferner 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 2016

Insgesamt belief sich die Vergütung der aktiven Mitglieder des Vorstands für ihre Tätigkeit im Geschäftsjahr 2016 auf 4 574 T€ zzgl. 449 T€ für Altersversorgung (Vorjahr 4 754 T€ zzgl. 985 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 2016 (gewährte Zuwendungen)

T€	Joachim Drees ^{1,2} Vorsitzender des Vorstands			
	2015	2016	2016 (Min)	2016 (Max)
Festvergütung	102	450	450	450
Nebenleistungen	23	88	88	88
Summe	125	538	538	538
Einjährige variable Vergütung (Performance-Komponente 2 bzw. PLB)	51	225	0	450
Mehrfährige variable Vergütung				
Performance-Komponente 1 bzw. UB (2 Jahre)	51	225	0	450
Langfristige Vergütungskomponente (3 Jahre) bzw. LTI (4 Jahre)	51	225	0	450
Sonstiges (Sondervereinbarungen)	102	345	1 020	120
Summe	255	1 020	1 020	1 470
Versorgungsaufwand	20	210	210	210
Gesamtvergütung	400	1 768	1 768	2 218

T€	Jan-Henrik Lafrentz ^{1,2} Mitglied des Vorstands, Finanz			
	2015	2016	2016 (Min)	2016 (Max)
Festvergütung	90	408	408	408
Nebenleistungen	8	33	33	33
Summe	98	441	441	441
Einjährige variable Vergütung (Performance-Komponente 2 bzw. PLB)	45	204	0	408
Mehrfährige variable Vergütung				
Performance-Komponente 1 bzw. UB (2 Jahre)	45	204	0	408
Langfristige Vergütungskomponente (3 Jahre) bzw. LTI (4 Jahre)	45	204	0	408
Sonstiges (Sondervereinbarungen)	0	0	0	0
Summe	135	612	0	1 224
Versorgungsaufwand	21	96	96	96
Gesamtvergütung	254	1 149	537	1 761

T€	Josef Schelchshorn ^{3,4} Mitglied des Vorstands, Personal und Arbeitsdirektor			
	2015	2016	2016 (Min)	2016 (Max)
Festvergütung	204	432	432	432
Nebenleistungen	27	36	36	36
Summe	231	468	468	468
Einjährige variable Vergütung (Performance-Komponente 2 bzw. PLB)	140	280	0	560
Mehrfährige variable Vergütung				
Performance-Komponente 1 bzw. UB (2 Jahre)	140	280	0	560
Langfristige Vergütungskomponente (3 Jahre) bzw. LTI (4 Jahre)	140	280	0	560
Sonstiges (Sondervereinbarungen)	180	360	1 200	0
Summe	600	1 200	1 200	1 680
Versorgungsaufwand	104	143	143	143
Gesamtvergütung	936	1 811	1 811	2 291

¹ Dienstvertrag MAN Truck & Bus AG ² Eintritt 01.10.2015 ³ Dienstvertrag VW AG ⁴ Eintritt 01.07.2015

Tabelle 2: Vergütung der Vorstandsmitglieder 2016 (Zuflussbetrachtung)

T€	Joachim Drees ^{1,2} Vorsitzender des Vorstands		Jan-Henrik Lafrentz ^{1,2} Mitglied des Vorstands, Finanz		Josef Schelchshorn ^{3,4} Mitglied des Vorstands, Personal und Arbeitsdirektor	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Festvergütung	102	450	90	408	204	432
Nebenleistungen	23	88	8	33	27	36
Summe	125	538	98	441	231	468
Einjährige variable Vergütung (Performance-Komponente 2 bzw. PLB)	28	338	25	306	255	406
Mehrfachjährige variable Vergütung						
Performance-Komponente 1 bzw. UB (2 Jahre)	5	232	4	210	66	176
Langfristige Vergütungskomponente (3 Jahre) bzw. LTI (4 Jahre)	0	266	0	241	210	330
Sonstiges (Sondervereinbarungen)	222	336	121	0	69	288
Summe⁵	255	1 170	150⁶	757	600	1 200
Versorgungsaufwand	20	210	21	96	104	143
Gesamtvergütung	400	1 918	269	1 294	936	1 811

¹ Dienstvertrag MAN Truck & Bus AG ² Eintritt 01.10.2015 ³ Dienstvertrag VW AG ⁴ Eintritt 01.07.2015

⁵ 2016: Angaben gemäß aktuell vorliegender Kennzahlen ⁶ Korrektur nach Erstellung des Geschäftsberichts 2015

Zusätzlich wurden im Geschäftsjahr 2016 an ausgeschiedene Vorstände Abfindungen von insgesamt 595 T€ (Vorjahr 614 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 2016

Die insgesamt an die Mitglieder des Aufsichtsrats für 2016 zu zahlenden Vergütungen belaufen sich auf 751 T€ (Vorjahr 806 T€). Mitgliedern des Aufsichtsrats der MAN SE wurden zudem für Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften für das Geschäftsjahr 2016 Vergütungen in Höhe von insgesamt 150 T€ (Vorjahr 124 T€) gewährt. Eine individualisierte Aufstellung über die Bezüge der Aufsichtsratsmitglieder, die dem Aufsichtsrat im Jahr 2016 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 2016 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden sind, erhalten keine Vergütungen.

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 Volkswagen 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 Vorzug nachzuzahlen ist – was gemäß § 139 Abs. 1 Satz 3 AktG aufgrund der fehlenden Satzungsregelung der MAN SE der Fall ist – und der Vorzugsbetrag in einem Jahr nicht oder nicht vollständig gezahlt und im nächsten Jahr nicht neben dem vollen Vorzug für dieses Jahr nachgezahlt wird. In diesem Fall haben die Aktionäre ein Stimmrecht, bis die Rückstände gezahlt 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 Volkswagen 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 Volkswagen Truck & Bus GmbH hat der MAN SE am 18. April 2013 nach § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der Volkswagen 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 Volkswagen Truck & Bus GmbH eingebracht. Die betreffenden Aktien werden der Volkswagen AG nunmehr über die Volkswagen 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 Volks-

wagen 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

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.

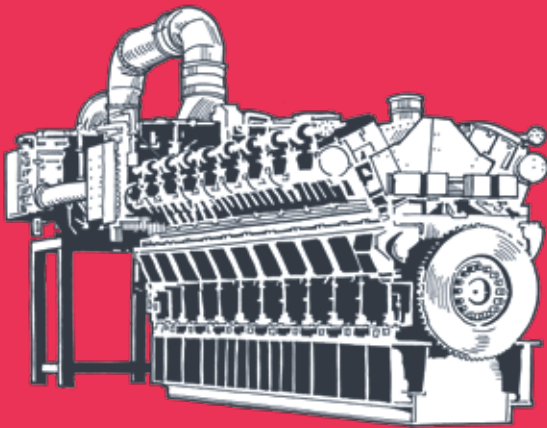
Wesentliche Vereinbarungen der Gesellschaft, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen:

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.

3

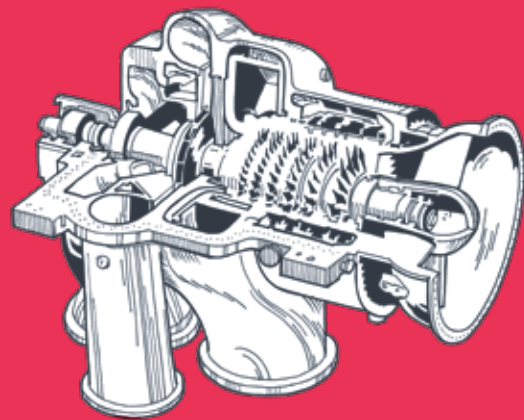
KONZERN- ABSCHLUSS

SEITE
69 – 138



ZWEISTUFIG AUFGE- LADENER GASMOTOR 18V51/60G TS

Mit 20,7 Megawatt und einem mechanischen Wirkungsgrad von über 50 Prozent ist der neue Gasmotor von MAN Diesel & Turbo 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 hohen Wirkungsgrad, mit dem Vorteil von Gasturbinenverdichtern und Flugzeugtriebwerken: ihrer hohen Leistungsdichte.

KONZERNABSCHLUSS

71	MAN Konzern Gewinn- und Verlustrechnung		
72	MAN Konzern Überleitung zum Gesamtergebnis der Periode		
73	MAN Konzern Bilanz		
75	MAN Konzern Kapitalflussrechnung		
76	MAN Konzern Entwicklung des Eigenkapitals		
77	MAN Konzernanhang	110	Sonstige Angaben
77	Grundlagen des Konzernabschlusses	110	30 Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren
77	1 Allgemeine Grundlagen	110	31 Eventualverbindlichkeiten und Haftungsverhältnisse
77	2 Konsolidierung und Bewertung von Beteiligungen	111	32 Sonstige finanzielle Verpflichtungen
79	3 Änderungen von Rechnungslegungsvorschriften	111	33 Kapitalflussrechnung
81	4 Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	112	34 Zusätzliche Informationen über Finanzinstrumente
90	5 Aufgegebene Geschäftsbereiche	116	35 Derivative Finanzinstrumente und Sicherungsstrategien
90	Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung	122	36 Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen
90	6 Umsatzerlöse	123	37 Vergütung des Vorstands
91	7 Sonstige betriebliche Erträge	124	38 Vergütung des Aufsichtsrats
91	8 Sonstige betriebliche Aufwendungen	126	39 Corporate Governance Kodex
91	9 Finanzierungsaufwendungen	126	40 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag
92	10 Übriges Finanzergebnis	126	41 Segmentberichterstattung
92	11 Ertragsteuern		
94	12 Ergebnis je Aktie	130	Anteilsbesitz zum 31.12.2016
94	13 Sonstige Angaben zur Gewinn- und Verlustrechnung		
94	14 Gesamtvergütung für die Tätigkeit des Abschlussprüfers	135	Organe
95	Erläuterungen zur Bilanz		
95	15 Immaterielle Vermögenswerte		
97	16 Sachanlagen		
98	17 Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen		
99	18 Sonstige Beteiligungen		
99	19 Vermietete Erzeugnisse		
99	20 Vorräte		
99	21 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		
100	22 Sonstige finanzielle Vermögenswerte		
100	23 Sonstige Forderungen		
100	24 Eigenkapital		
104	25 Finanzverbindlichkeiten		
104	26 Pensionen und ähnliche Verpflichtungen		
108	27 Sonstige Rückstellungen		
109	28 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten		
109	29 Sonstige Verbindlichkeiten		

MAN KONZERN GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

Mio €	Anhang	2016	2015
Umsatzerlöse	[6]	13 564	13 702
Umsatzkosten		- 11 033	- 11 107
Bruttoergebnis vom Umsatz		2 531	2 594
Sonstige betriebliche Erträge	[7]	592	513
Vertriebskosten		- 1 565	- 1 562
Allgemeine Verwaltungskosten		- 757	- 762
Sonstige betriebliche Aufwendungen	[8]	- 597	- 692
Operatives Ergebnis		204	92
Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	[17]	19	11
Finanzierungsaufwendungen	[9]	- 203	- 189
Übriges Finanzergebnis	[10]	29	182
Finanzergebnis		- 155	3
Ergebnis vor Steuern		49	95
Ertragsteuern	[11]	- 55	64
tatsächlich		- 208	63
latent		152	1
Ergebnis aufgegebenen Geschäftsbereiche	[5]	-	- 10
Ergebnis nach Steuern		- 7	150
davon Minderheitsanteile		12	10
davon Aktionäre der MAN SE		- 18	140
Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche in € (verwässert/unverwässert)	[12]	- 0,12	1,02
Ergebnis je Aktie der fortgeführten und nicht fortgeführten Bereiche in € (verwässert/unverwässert)	[12]	- 0,12	0,95

MAN KONZERN ÜBERLEITUNG ZUM GESAMTERGEBNIS DER PERIODE

Mio €	Anhang	2016	2015
Ergebnis nach Steuern		-7	150
Posten, die nicht in den Gewinn und Verlust umgegliedert werden			
Neubewertungen aus Pensionsplänen	[26]	-190	71
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	[17]	-1	-3
Abgrenzung latenter Steuern		56	-22
Posten, die zukünftig in den Gewinn und Verlust umgegliedert werden			
Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung		163	-231
Bewertung von Wertpapieren und Finanzbeteiligungen		129	637
Veränderung der Marktwerte von derivativen Finanzinstrumenten	[34/35]	63	3
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	[17]	-2	3
Abgrenzung latenter Steuern		-23	-9
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste		195	450
Gesamtergebnis		189	599
davon Minderheitsanteile		12	11
davon Aktionäre der MAN SE		177	588

Siehe auch die weiteren Erläuterungen zum Eigenkapital, Anmerkung (24).

MAN KONZERN BILANZ

Aktiva

Mio €	Anhang	31.12.2016	31.12.2015
Immaterielle Vermögenswerte	[15]	2 229	1 909
Sachanlagen	[16]	2 545	2 286
Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	[17]	463	449
Sonstige Beteiligungen	[18]	2 897	2 758
Vermietete Erzeugnisse	[19]	3 239	2 949
Ertragsteuerforderungen		22	3
Aktive latente Steuern	[11]	541	389
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	[22]	327	346
Sonstige langfristige Forderungen	[23]	533	114
Langfristige Vermögenswerte		12 795	11 203
Vorräte	[20]	3 246	3 058
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	[21]	2 038	1 924
Kurzfristige Forderungen aus laufenden Steuern		75	135
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	[22]	200	402
Sonstige kurzfristige Forderungen	[23]	289	609
Flüssige Mittel		796	779
Kurzfristige Vermögenswerte		6 643	6 907
		19 438	18 110

Passiva

Mio €	Anhang	31.12.2016	31.12.2015
Gezeichnetes Kapital		376	376
Kapitalrücklage		795	795
Gewinnrücklagen		3 786	3 705
Eigenkapital aus nicht realisierten Gewinnen/Verlusten		795	600
Eigenkapital der Aktionäre der MAN SE		5 752	5 476
Minderheitsanteile		98	89
Eigenkapital	[24]	5 850	5 565
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	[25]	421	1 235
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	[26]	624	496
Passive latente Steuern	[11]	143	181
Ertragsteuerrückstellungen langfristig		190	109
Sonstige langfristige Rückstellungen	[27]	772	638
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	[28]	1 602	1 431
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	[29]	1 100	991
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen		4 851	5 082
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	[25]	2 574	1 280
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1 914	1 683
Erhaltene Anzahlungen		705	789
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus laufenden Steuern		20	15
Ertragsteuerrückstellungen kurzfristig		27	27
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	[27]	1 206	1 174
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	[28]	935	1 241
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	[29]	1 355	1 255
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen		8 736	7 464
		19 438	18 110

MAN KONZERN KAPITALFLUSSRECHNUNG

Mio €	2016	2015
Flüssige Mittel zu Beginn des Geschäftsjahres	779	525
Ergebnis vor Steuern	49	95
Ertragsteuerzahlungen/-erstattungen	63	34
Abschreibungen und Wertminderungen auf Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und als Finanzinvestition gehaltene Immobilien ¹	349	370
Abschreibungen und Wertminderungen auf aktivierte Entwicklungskosten ¹	101	125
Wertminderungen auf Beteiligungen	2	0
Abschreibungen auf Vermietete Erzeugnisse ¹	562	550
Veränderung der Pensionen	-70	-35
Ergebnis aus dem Abgang von Anlagegegenständen und Beteiligungen	-3	-6
Ergebnis aus der At-Equity-Bewertung	-16	-2
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	5	37
Veränderung der Vorräte	-121	-62
Veränderung der Forderungen	43	225
Veränderung der Verbindlichkeiten und der Erhaltenen Anzahlungen (ohne Finanzverbindlichkeiten)	615	491
Veränderung der Rückstellungen	134	164
Veränderung der Vermieteten Erzeugnisse	-879	-826
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	833	1 162
Investitionen in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte (ohne aktivierte Entwicklungskosten)	-579	-442
Zugänge aktivierter Entwicklungskosten	-276	-246
Erwerb von sonstigen Beteiligungen	-6	-20
Veräußerung von sonstigen Beteiligungen	-	25
Erlöse aus Anlagenabgängen (außer Vermietete Erzeugnisse)	30	17
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren und Darlehen	103	175
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	- 728	- 492
Den Minderheitsanteilen zugewiesene Dividenden	-4	-3
Gewinnabführung	-513	-486
Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	-3	-
Tilgung von Anleihen	-500	-620
Veränderung von übrigen Finanzverbindlichkeiten	894	717
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	- 126	- 392
Wechselkursbedingte Veränderung der Flüssigen Mittel	39	-25
Veränderung der Flüssigen Mittel	17	253
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	796	779

¹ Saldiert mit Zuschreibungen.

Siehe auch die weiteren Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung, Anmerkung (33).

MAN KONZERN ENTWICKLUNG DES EIGENKAPITALS

Mio €	Gezeichnetes Kapital	Kapital- rücklage	Gewinn- rücklagen	Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendun- gen, Gewinne und Verluste	Anteil der MAN- Aktionäre	Minderheits- anteile	Gesamt
Stand am 31. Dezember 2014	376	795	4 081	152	5 404	81	5 485
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
Den Minderheitsanteilen zugewiesene Dividenden	-	-	-	-	-	-3	-3
Gewinnabführung an die Volkswagen Truck & Bus GmbH	-	-	-513	-	-513	-	-513
Übrige Veränderungen	-	-	-2	-	-2	-1	-3
Stand am 31. Dezember 2015	376	795	3 705	600	5 476	89	5 565
Ergebnis nach Steuern	-	-	-18	-	-18	12	-7
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	-	-	-	195	195	0	195
Gesamtergebnis	-	-	-18	195	177	12	189
Den Minderheitsanteilen zugewiesene Dividenden	-	-	-	-	-	-4	-4
Verlustübernahme durch die Volkswagen Truck & Bus GmbH	-	-	99	-	99	-	99
Übrige Veränderungen	-	-	-	-	-	2	2
Stand am 31. Dezember 2016	376	795	3 786	795	5 752	98	5 850

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 Nutzfahrzeug- und Maschinenbau-Konzerne in Europa und konzentriert sich auf Aktivitäten in den Bereichen Transport und Energie.

Der vorliegende Konzernabschluss der MAN SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 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 6. Februar 2017 aufgestellt und durch Beschluss des Vorstands zur Vorlage an den Aufsichtsrat freigegeben.

Die MAN SE ist eine Tochtergesellschaft der Volkswagen Truck & Bus GmbH, Braunschweig, eine 100%-ige unmittelbare Tochtergesellschaft der Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg (Volkswagen AG). Die Volkswagen Truck & Bus GmbH ist mit 74,52% 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, der funktionalen Währung der MAN Gruppe, 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.

Finanzbeteiligungen 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:

Anzahl der einbezogenen Gesellschaften

	Inland	Ausland	Gesamt
Einbezogen zum 31. Dezember 2015	19	83	102
Erstmals einbezogen im Geschäftsjahr 2016	1	3	4
Ausgeschieden im Geschäftsjahr 2016	0	2	2
Einbezogen zum 31. Dezember 2016	20	84	104

Die Änderungen im Konsolidierungskreis der MAN Gruppe ergaben sich im Geschäftsjahr 2016 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 130 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

- HABAMO Verwaltung GmbH & Co. Objekt Sterkrade KG, Pullach i. Isartal
- MAN Grundstücksgesellschaft mbH & Co. Epsilon KG, München
- MAN Truck & Bus AG, München
- MAN Truck & Bus Deutschland GmbH, München
- TORINU Verwaltung GmbH & Co. Beta KG, Pullach i. Isartal (ehemals: MAN Grundstücksgesellschaft mbH & Co. Beta KG, München)
- TARONA Verwaltung GmbH & Co. Alpha KG, Pullach i. Isartal (ehemals: 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 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

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.

3 Änderungen von Rechnungslegungsvorschriften

a) Erstmalig angewandte Vorschriften

MAN hat alle von der EU übernommenen und ab dem 1. Januar 2016 verpflichtend anzuwendenden Rechnungslegungsnormen umgesetzt.

Seit dem 1. Januar 2016 sind im Rahmen der Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2012 (Annual Improvement Project 2012) und der Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2014 (Annual Improvement Project 2014) diverse Regelungen in Kraft getreten. Diese beinhalten Änderungen an IFRS 2, IFRS 3, IFRS 5, IFRS 7, IFRS 8, IFRS 13, sowie an IAS 16/38, IAS 19, IAS 24 und IAS 34 und haben auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der MAN Gruppe keine wesentlichen Auswirkungen.

Durch die Änderung an IAS 16 und IAS 38 wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2016 klargestellt, dass umsatzbasierte Verfahren zur Abschreibungsbemessung regelmäßig nicht zulässig sind.

Ferner sind seit dem 1. Januar 2016 Änderungen an IAS 19 anzuwenden. Die Änderungen betreffen die Bilanzierung von Arbeitnehmerbeiträgen zu Pensionen. Dabei werden Arbeitnehmerbeiträge, deren Höhe unabhängig von der Anzahl der Dienstjahre (fester Prozentsatz vom Gehalt) ist, in der MAN Gruppe im Jahr der Leistung der Beträge vom Dienstzeitaufwand abgezogen.

Des Weiteren sind in IAS 1 Klarstellungen und Neuerungen für die Berichterstattung mit Wirkung ab dem 1. Januar 2016 vorgenommen worden. Darüber hinaus wurde geregelt, dass Angaben im Konzernanhang nur dann erforderlich sind, wenn ihr Inhalt nicht unwesentlich ist.

Die beschriebenen Änderungen haben keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der MAN Gruppe. Auch die sonstigen im Geschäftsjahr 2016 erstmalig anzuwendenden Rechnungslegungsnormen haben auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im MAN Konzernabschluss keinen nennenswerten Einfluss.

b) Nicht angewendete neue beziehungsweise geänderte IFRS

MAN hat im Konzernabschluss 2016 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 ¹	Übernahme durch EU	Voraussichtliche Auswirkungen
IFRS 2	Klassifizierung und Bewertung anteilsbasierter Vergütungen	22.06.2016	01.01.2018	Nein	Keine
IFRS 4	Versicherungsverträge: Anwendung von IFRS 9 für Versicherungsunternehmen	12.09.2016	01.01.2018	Nein	Keine
IFRS 9	Finanzinstrumente	24.07.2014	01.01.2018	Ja	Detaillierte Beschreibung nach der tabellarischen Übersicht
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 ²	–	Keine
IFRS 15	Umsatzerlöse aus Kundenverträgen	28.05.2014	01.01.2018 ³	Ja	Detaillierte Beschreibung nach der tabellarischen Übersicht
	Klarstellungen zu IFRS 15 – Umsatzerlöse aus Kundenverträgen	12.04.2016	01.01.2018	Nein	Zusätzliche Erleichterung bei der Erstanwendung von IFRS 15, ansonsten keine wesentlichen Auswirkungen
IFRS 16	Leasing	13.01.2016	01.01.2019	Nein	Detaillierte Beschreibung nach der tabellarischen Übersicht
IAS 7	Kapitalflussrechnungen: Anhangangaben	29.01.2016	01.01.2017	Nein	Erstellung einer Überleitungsrechnung für Verbindlichkeiten aus Finanzierungsaktivitäten
IAS 12	Ertragsteuern: Aktivierung latenter Steuern für unrealisierte Verluste	19.01.2016	01.01.2017	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen
IAS 40	Transfer von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	08.12.2016	01.01.2018	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen
IFRIC 22	Transaktionen in fremder Währung und im Voraus gezahlte Gegenleistungen	08.12.2016	01.01.2018	Nein	MAN prüft derzeit die sich hieraus ergebenden Auswirkungen
	Verbesserung der International Financial Reporting Standards 2016 ⁴	08.12.2016	01.01.2017 bzw. 01.01.2018	Nein	Keine wesentlichen Auswirkungen

¹ Pflicht zur erstmaligen Anwendung aus Sicht der MAN Gruppe.

² Das IASB hat am 15.12.2015 beschlossen, den Erstanwendungszeitpunkt auf unbestimmte Zeit zu verschieben.

³ Verschieben auf den 01.01.2018 (IASB-Beschluss vom 11.09.2015).

⁴ Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 12, IFRS 1 und IAS 28).

IFRS 9 – Finanzinstrumente

IFRS 9 „Finanzinstrumente“ ändert die Bilanzierungsvorschriften für die Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten, für Wertminderungen von finanziellen Vermögenswerten und für die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen. Die Anwendung des IFRS 9 wird durch die Einführung der neuen Bewertungskategorien voraussichtlich Auswirkungen auf die Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten des Konzerns haben, jedoch voraussichtlich keine Auswirkungen auf die Klassifizierung und Bewertung finanzieller Verbindlichkeiten. Durch die geänderten Regelungen zur Abbildung der Wertminderung von Finanzinstrumenten wird sich tendenziell eine Erhöhung der Risikovorsorge durch das Expected Loss-Modell im Vergleich zum bisher angewendeten Incurred Loss-Modell ergeben. Im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen ergeben sich sowohl Erweiterungen von Designationsmöglichkeiten und komplexere Bewertungsmethoden als auch vereinfachte Effektivitätsüberprüfungen. Insbesondere wird sich die Reklassifizierungspraxis nach IFRS 9 ändern. Die kompensierende Auswirkung der Sicherungsgeschäfte auf das Operative Ergebnis ist höher, je stärker die Wechselkurschwankungen ausfallen. Dies gilt unter IFRS 9 weiterhin, und daher rechnen wir nicht mit einer wesentlichen Veränderung des Operativen Ergebnisses aus Sicherungsgeschäften im Vergleich zur jetzigen Bilanzierung. Die MAN Gruppe plant, für die Erstanwendung von IFRS 9 die modifizierte retrospektive Methode anzuwenden, nach der die kumulierten Effekte der Umstellung in der Eröffnungsbilanz 2018 zu erfassen sind. Zudem ergeben sich deutlich umfangreichere Anhangangaben.

IFRS 15 – Umsatzerlöse aus Kundenverträgen

Der IFRS 15 erneuert die Bilanzierungsvorschriften zur Umsatzrealisierung. Die MAN Gruppe erwartet aus den geänderten Regelungen des IFRS 15 geringfügige Verschiebungen bei kundenspezifischen Fertigungsaufträgen. Weitere Auswirkungen, die sich aus IFRS 15 auf den Konzernabschluss ergeben, sind derzeit in Prüfung. Die MAN Gruppe plant, die modifizierte retrospektive Transitionsmethode anzuwenden, nach der die kumulierten Effekte der Umstellung in der Eröffnungsbilanz 2018 zu erfassen sind. Zudem ergeben sich deutlich umfangreichere Anhangangaben.

IFRS 16 – Leasing

IFRS 16 ändert die Vorschriften für die Bilanzierung von Leasingverhältnissen. Zentrales Ziel von IFRS 16 ist die bilanzielle Erfassung aller Leasingverhältnisse. Entsprechend entfällt für Leasingnehmer die Klassifizierung in Finance- und Operating-Leasingverhältnisse. Stattdessen müssen diese zukünftig für alle Leasingverhältnisse ein Nutzungsrecht und eine Leasingverbindlichkeit in ihrer Bilanz erfassen. Ausnahmen bestehen lediglich für kurzfristige und geringwertige Leasingverhältnisse. Während der Leasinglaufzeit sind das Nutzungsrecht planmäßig abzuschreiben und die Leasingverbindlichkeit unter Anwendung der Effektivzinsmethode und Berücksichtigung der Leasingzahlungen fortzuschreiben. Tendenziell führt die neue Leasingnehmerbilanzierung damit zu einer Erhöhung des langfristigen Vermögens und der langfristigen Schulden. In der Gewinn- und Verlustrechnung werden eine Entlastung des operativen Ergebnisses und eine Belastung des Finanzergebnisses erwartet. Zudem ergeben sich deutlich umfangreiche Anhangangaben. Die Leasinggeberbilanzierung entspricht im Wesentlichen den aktuellen Vorschriften des IAS 17. Leasinggeber müssen auch zukünftig auf Grundlage der Verteilung der Chancen und Risiken aus dem Vermögenswert eine Klassifizierung in Finance- und Operating-Leasingverhältnisse vornehmen.

4 Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

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 Volkswagen Truck & Bus GmbH und der MAN SE geschlossenen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags wird der vorliegende Konzernabschluss nach Ergebnisverwendung durch die Volkswagen Truck & Bus GmbH aufgestellt.

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.

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.

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 bestimmaren 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 Han-

delswaren. 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 gebrauch- oder verkaufsbereiten 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

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

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

wendungen, 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 Mieteinnahmen und/oder zum Zwecke der Wertsteigerung gehalten werden. Sie werden analog zu Sachanlagen zu fortgeschriebenen Anschaffungskosten bilanziert und linear über die voraussichtliche Nutzungsdauer – sofern es sich nicht um Grundstücke handelt – abgeschrieben. Die Restnutzungsdauern der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien liegen im Wesentlichen zwischen 5 und

25 Jahren. Der beizulegende Zeitwert dieser Immobilien wird im Anhang angegeben. 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 Vielfältigers ermittelt. Aus Wesentlichkeitsgesichtspunkten werden die Angaben zu den als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien mit den Sachanlagen zusammengefasst.

f) Vermietete Erzeugnisse

Unter den „Vermieteten Erzeugnissen“ werden Verkäufe von Erzeugnissen, die mit einer Rückkaufverpflichtung verkauft sind, ausgewiesen, soweit MAN die mit den Erzeugnissen verbundenen Chancen und Risiken zurückbehält. Die als „operating lease“ bilanzierten Leasingobjekte werden zu Herstellungskosten bewertet und entsprechend der Laufzeit des Leasingvertrags bzw. bis zur Rücknahme linear auf die Restwerte abgeschrieben. 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, Vermieteten Erzeugnissen oder Sonstigen Forderungen 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.

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 Auftragslöse 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 Auftragsanteile nach Abzug erhaltener Anzahlungen in den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erfasst.

Erwartete Verluste aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen werden sofort in voller Höhe als Aufwand berücksichtigt, 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 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. Auch die sonstigen finanziellen Vermögenswerte und sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten enthalten Finanzinstrumente im Anwendungsbereich des IAS 39. 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 von IAS 39 und IFRS 7.

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 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 Bil-

dung von Einzelwertberichtigungen und portfoliobasierenden 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, drohender 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.

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 den Anschaffungskosten, so wird dies als Hinweis auf eine Wertminderung angenommen.

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 Rohstoffpreisrisiken, 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, 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 grundsätzlich als Cashflow Hedge. Es bestehen keine Fair Value Hedges.

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.

l) 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. 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 Nettozinserträge 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 Beträgen, die in den Nettozinserträgen 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 aufgegebener Geschäftsbereiche“ ausgewiesen. Die Gewinn- und Verlustrechnung der Vorperiode wird entsprechend angepasst.

p) Vorjahresinformationen

Einzelne Vorjahresdaten sind aus Gründen der besseren Vergleichbarkeit an die aktuelle Darstellung angepasst worden.

q) 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.

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.

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, siehe Anmerkung (15). 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 oder Sonstige Forderungen auf Wertminderungen getestet, ist die Bestimmung des erzielbaren Betrags der Vermögenswerte gleichermaßen mit Schätzungen des Managements verbunden.

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.

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 Besteuerungssubjekt 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 Verpflichtun-

gen 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. Die Bewertung von Restrukturierungsrückstellungen ist mit Schätzungen und Annahmen in Bezug auf die Höhe der Abfindungszahlungen, Auswirkungen belastender Verträge, den Zeitplan für die Umsetzung der Maßnahmen und demzufolge die zeitliche Verteilung der erwarteten Auszahlungen behaftet. Die Annahmen für die Bewertung werden mit Fortschritt des Restrukturierungsprogramms regelmäßig überprüft. Rechtsstreitigkeiten und andere rechtliche Verfahren werfen gleichzeitig komplexe rechtliche Fragestellungen auf und sind mit zahlreichen Schwierigkeiten und Unsicherheiten verbunden. Eine Rückstellung wird hierfür gebildet, wenn es wahrscheinlich ist, dass im Zusammenhang mit diesen Verfahren eine Verpflichtung entstanden ist, die wahrscheinlich zu zukünftigen Mittelabflüssen führen wird und hinsichtlich der Höhe verlässlich schätzbar ist. Die Beurteilung, ob zum Stichtag eine gegenwärtige Verpflichtung als Ergebnis eines Ereignisses in der Vergangenheit besteht, ob ein zukünftiger Mittelabfluss wahrscheinlich und die Verpflichtung verlässlich schätzbar ist, erfordert erhebliches Ermessen und umfangreiche Schätzungen durch das Management. Zukünftige Ereignisse und Entwicklungen sowie Veränderungen von Schätzungen und Prämissen können zu einem künftigen Zeitpunkt zu einer geänderten Beurteilung führen. Zusätzliche Aufwendungen, die eine wesentliche Wirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von MAN haben können, können somit nicht vollständig ausgeschlossen werden.

5 Aufgegebene Geschäftsbereiche

Im Geschäftsjahr 2016 entstanden keine Aufwendungen und Erträge aus aufgegebenen Geschäftsbereichen.

Das Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf –10 Mio €. Es ist auf eine Neubewertung von potenziellen Verpflichtungen aus einer im Jahr 2006 erfolgten Unternehmensveräußerung zurückzuführen.

Die Nettoergebnisse betreffend aufgegebene Geschäftsbereiche stellen sich wie folgt dar:

Mio €	2016	2015
Aufwendungen und Erträge	-	-10
Ertragsteuern	-	-
	-	-10

Die Konzern Gewinn- und Verlustrechnung für den Berichtszeitraum 1. Januar 2015 bis 31. Dezember 2015 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.

Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

6 Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse des Konzerns nach Geschäftsfeldern stellen sich wie folgt dar:

Umsatz Konzern

Mio €	2016	2015
Commercial Vehicles	10 002	9 954
Power Engineering	3 593	3 775
Sonstige	-32	-28
	13 564	13 702

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 1 048 Mio € (Vorjahr 1 190 Mio €) enthalten.

7 Sonstige betriebliche Erträge

Mio €	2016	2015
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und abgegrenzten Verbindlichkeiten	236	153
Erträge aus Wechselkursveränderungen	155	188
Erträge aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten	69	29
Erträge aus Weiterberechnungen	28	26
Erträge aus Anlageabgängen	17	11
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen auf Forderungen und sonstige Vermögenswerte	13	22
Erträge aus Miet- und Pachteinnahmen	9	8
Übrige Erträge	66	76
	592	513

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.

Die Übrigen Erträge enthalten Zuwendungen der öffentlichen Hand in Höhe von 12 Mio € (Vorjahr 15 Mio €) für angefallene Aufwendungen.

8 Sonstige betriebliche Aufwendungen

Mio €	2016	2015
Aufwendungen aus Wechselkursveränderungen	161	184
Wertberichtigungen auf Forderungen und sonstige Vermögenswerte	42	71
Aufwendungen aus derivativen Währungssicherungsinstrumenten	26	90
Verluste aus Anlagenabgängen	13	3
Übrige Aufwendungen	355	344
	597	692

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 sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind im Geschäftsjahr durch Aufwendungen für Restrukturierung bei MAN Diesel & Turbo in Höhe von 155 Mio € sowie bei MAN Latin America in Höhe von 58 Mio € belastet, die im Wesentlichen unter den Übrigen Aufwendungen ausgewiesen sind. Im Vorjahr waren hier Aufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen bei MAN Truck & Bus in Höhe von 185 Mio € enthalten.

9 Finanzierungsaufwendungen

Mio €	2016	2015
Zinsaufwendungen und ähnliche Aufwendungen	163	139
Realisierte Aufwendungen aus Fremdwährungen	11	18
Nettozinsaufwand auf die Nettoschuld aus Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen	11	15
Aufzinsung und Effekte aus der Änderung des Abzinsungssatzes von Verbindlichkeiten und Sonstigen Rückstellungen	18	17
Finanzierungsaufwendungen	203	189

Die Finanzierungsaufwendungen enthalten im Wesentlichen Zinsaufwand für Finanzverbindlichkeiten sowie den Zinsanteil aus der Aufzinsung von Verbindlichkeiten und Rückstellungen. Die in den Vorjahren im Posten „Sonstige Zinsen und Aufwendungen“ ausgewiesenen realisierten Aufwendungen aus Fremdwährungen werden im Geschäftsjahr 2016 separat dargestellt. Die hier ausgewiesenen Wechselkurseffekte resultieren aus Positionen der Nettoliquidität. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend aufgegliedert.

10 Übriges Finanzergebnis

Mio €	2016	2015
Aufwendungen aus Verlustübernahmen	-	-1
Sonstige Erträge aus Beteiligungen	5	142
Sonstige Aufwendungen und Beteiligungen	-2	0
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	41	81
Erträge und Aufwendungen aus Bewertungseffekten und Wertberichtigung von Finanzinstrumenten	70	-99
Erträge und Aufwendungen aus Fair Value-Änderungen von Derivaten außerhalb Hedge Accounting	-84	59
	29	182

Die Sonstigen Erträge aus Beteiligungen enthielten im Vorjahr im Wesentlichen Dividendenerträge aus der Beteiligung an der Scania AB, Södertälje/Schweden (Scania), in Höhe von 138 Mio €. Im Geschäftsjahr ist die Dividende entfallen.

Sowohl die Veränderung der Erträge und Aufwendungen aus Bewertungseffekten und Wertberichtigung von Finanzinstrumenten als auch die Veränderung der Erträge und Aufwendungen aus Fair Value-Änderungen von Derivaten außerhalb Hedge Accounting ergibt sich im Wesentlichen aus Währungsschwankungen. Die Werte des Berichtszeitraums 2016 sind durch die Kursentwicklung des Brasilianischen Real beeinflusst.

11 Ertragsteuern

Der ausgewiesene Steueraufwand teilt sich wie folgt auf:

Mio €	2016	2015
Tatsächlicher Steueraufwand (+)/-ertrag (-) Inland	96	-77
Tatsächlicher Steueraufwand Ausland	112	14
Tatsächlicher Steueraufwand (+)/-ertrag (-)	208	-63
davon periodenfremde Aufwendungen (+)/ Erträge (-)	33	-141
Tatsächliche Steuern vom Einkommen und Ertrag	208	-63
Latenter Steuerertrag Inland	-89	-17
Latenter Steuerertrag (-)/-aufwand (+) Ausland	-63	16
Latenter Steuerertrag	-152	-1
Steuern vom Einkommen und Ertrag	55	-64

Der für das abgelaufene Geschäftsjahr 2016 erwartete Steueraufwand ergibt sich aus der Anwendung des für den Veranlagungszeitraum 2016 gültigen Inlandsteuersatzes von 29,9 % (Vorjahr 29,8 %) auf das Ergebnis vor Steuern. Der Steuersatz berücksichtigt die Gewerbesteuer (14,02 %), 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 Volkswagen 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 29,9 % (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 2016 (wie im Vorjahr) keine wesentlichen Auswirkungen auf den Gesamtsteueraufwand. Die Realisierung steuerlicher Verlustvorträge aus Vorjahren führte im Jahr 2016 zu einer Minderung der laufenden Steuern vom Einkommen und vom Ertrag von 7 Mio € (Vorjahr 11 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 97 Mio € (Vorjahr 70 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 56 Mio € (Vorjahr 30 Mio €) aktiviert, da die Realisierung dieses Steueranspruchs aufgrund der steuerlichen Ergebnisplanung erwartet wird. Zum 31. Dezember 2016 werden für bestehende steuerliche Verlustvorträge von 760 Mio € (Vorjahr 560 Mio €) sowie temporäre Differenzen in Höhe von 4 Mio € (Vorjahr 27 Mio €) aufgrund geringer Realisationsmöglichkeiten keine aktiven latenten Steuern angesetzt oder wertberichtigt. Verlustvorträge in Höhe von 24 Mio € (Vorjahr 63 Mio €), für die keine aktiven latenten Steuern angesetzt wurden, unterliegen einer zeitlich begrenzten Nutzbarkeit. Die diesbezüglichen Verfallsdaten erstrecken sich auf den Zeitraum von 2017 bis 2027. Der latente Steueraufwand aus der Abwertung eines latenten Steueranspruchs beträgt 7 Mio € (Vorjahr 27 Mio €). Der latente Steuerertrag aus der Zuschreibung eines latenten Steueranspruchs beträgt 21 Mio € (Vorjahr 5 Mio €).

Im Zusammenhang mit Anteilen an Tochterunternehmen bestehen temporäre Unterschiede, für die keine latenten Steuern in Höhe von 39 Mio € (Vorjahr 28 Mio €) passiviert sind.

Überleitung vom erwarteten zum ausgewiesenen Ertragsteueraufwand:

Mio €	2016	2015
Ergebnis vor Ertragsteuern	49	95
Erwarteter Ertragsteueraufwand (Steuersatz 29,9%; Vorjahr 29,8%)	15	28
Überleitung:		
Abweichende ausländische Steuerbelastung	-40	-13
Steueranteil für:		
steuerfreie Erträge	-16	-55
steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	17	13
Effekte aus Verlustvorträgen und tax credits	33	100
Periodenfremde Steuern	33	-141
Effekte aus Steuersatzänderungen	5	0
Nicht anrechenbare Quellensteuer	4	10
Sonstige Steuereffekte	5	-6
Ausgewiesener Ertragsteueraufwand (+)/-ertrag (-)	55	-64
Effektiver Steuersatz in %	113,6	-67,5

Die aktiven und passiven latenten Steuern verteilen sich auf folgende Bilanzpositionen:

Mio €	Aktive latente Steuern		Passive latente Steuern	
	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
Immaterielle Vermögenswerte	1	4	503	416
Sachanlagen und Vermietete Erzeugnisse	27	26	741	700
Langfristige Finanzanlagen	1	1	24	22
Vorräte	63	41	21	27
Forderungen und Sonstige Vermögenswerte	26	18	81	82
Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	247	206	1	1
Verbindlichkeiten und sonstige Rückstellungen	1 161	1 031	15	73
Wertberichtigungen auf aktive latente Steuern aus temporären Differenzen	-1	-10	-	-
Temporäre Differenzen nach Wertberichtigungen	1 526	1 315	1 385	1 320
Steuerliche Verlustvorträge nach Wertberichtigungen	97	70	-	-
Tax Credits nach Wertberichtigungen	14	12	-	-
Wert vor Konsolidierung und Saldierung	1 637	1 398	1 385	1 320
davon langfristig	1 115	1 013	1 275	1 154
Saldierung	-1 263	-1 101	-1 263	-1 101
Konsolidierung	167	92	21	-38
Bilanzansatz	541	389	143	181

12 Ergebnis je Aktie

Mio € (wenn nicht anders angegeben)	2016	2015
Ergebnis nach Steuern (Anteil der Aktionäre der MAN SE)	- 18	140
darin Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche	-	- 10
Ergebnis der fortgeführten Geschäftsbereiche (Anteil der Aktionäre der MAN SE)	- 18	150
Im Umlauf befindliche Aktien (gewichteter Durchschnitt, in Mio Stück)	147,0	147,0
Ergebnis je Aktie der fortgeführten Bereiche in €	- 0,12	1,02

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 2016 wie im Vorjahr gleichberechtigt sind.

Das Ergebnis je Aktie aus den aufgegebenen Geschäftsbereichen betrug 0,00 € (Vorjahr - 0,07 €).

13 Sonstige Angaben zur Gewinn- und Verlustrechnung

Personalaufwand

Mio €	2016	2015
Löhne und Gehälter	3 140	3 100
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung	606	660
	3 746	3 760

Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Mitarbeiter

	2016	2015
Leistungslöhner	25 622	25 516
Indirekter Bereich	25 546	26 819
	51 168	52 335
davon Mitarbeiter in passiver Phase der Altersteilzeit	672	612
Auszubildende	2 967	2 932
	54 135	55 267

Für die über Operating-Leasing-Verträge angemieteten Vermögenswerte wurden im Berichtsjahr Aufwendungen für Mindestleasingzahlungen in Höhe von 167 Mio € (Vorjahr 148 Mio €) erfasst. Diese betreffen unter anderem Mietaufwendungen für Gebäude. Weiterhin fielen Aufwendungen für bedingte Leasingzahlungen in Höhe von 50 Mio € (Vorjahr 44 Mio €) an. Die Zahlungen im Rahmen von Untermietverhältnissen beliefen sich auf 2 Mio € (Vorjahr 3 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 €	2016	2015
Abschlussprüfung	3,3	3,5
Sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen	1,0	0,9
Steuerberatungsleistungen	0,5	0,6
Sonstige Leistungen	1,1	0,4
	5,9	5,4

Die berechneten Honorare für Tätigkeiten des Abschlussprüfers PwC und der verbundenen deutschen Unternehmen beliefen sich im Geschäftsjahr 2016 auf insgesamt 3,5 Mio € (Vorjahr 2,9 Mio €). Davon sind der Abschlussprüfung 1,6 Mio € (Vorjahr 1,7 Mio €), den sonstigen Bestätigungs- und Bewertungsleistungen 0,8 Mio € (Vorjahr 0,7 Mio €) und den sonstigen Leistungen 1,0 Mio € (Vorjahr 0,4 Mio €) zuzuordnen. 2016 wurden keine Steuerberatungsleistungen vom Abschlussprüfer PwC und den verbundenen deutschen Unternehmen erbracht (Vorjahr 0,1 Mio €).

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 2015	870	1 556	863	3 290
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	- 514	- 679	- 77	- 1 270
Stand am 1. Januar 2015	357	877	786	2 020
Zugänge	13	246	-	259
Umbuchungen	3	-	-	3
Abgänge	0	0	-	- 1
Abschreibungen	- 47	- 88	-	- 135
Wertminderungen	- 2	- 37	-	- 38
Währungsanpassung	- 65	- 51	- 82	- 198
Stand am 31. Dezember 2015	258	948	704	1 909
Bruttobuchwert am 31. Dezember 2015	731	1 737	782	3 249
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	- 473	- 789	- 78	- 1 340
Stand am 1. Januar 2016	258	948	704	1 909
Zugänge	20	276	-	295
Umbuchungen	4	-	-	4
Abgänge	- 1	- 2	-	- 3
Abschreibungen	- 41	- 99	-	- 141
Wertminderungen	- 1	- 1	-	- 2
Währungsanpassung	46	45	76	167
Stand am 31. Dezember 2016	284	1 165	779	2 229
Bruttobuchwert am 31. Dezember 2016	861	2 060	857	3 779
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	- 577	- 895	- 78	- 1 550

Die fremdbezogenen Lizenzen, Software, ähnliche Rechte und Werte sowie die aktivierten Entwicklungskosten haben bestimmbare Nutzungsdauern. Die Abschreibungen und Wertminderungen sind in den Funktionskosten, insbesondere in den Umsatzkosten und Vertriebskosten, enthalten. Die im Vorjahr vorgenommenen Wertminderungen auf die aktivierten Entwicklungskosten ergaben sich aus Erkenntnissen aus Projektanpassungen sowie der Einschätzung des Marktumfelds.

Forschungs- und Entwicklungskosten

Mio €	2016	2015
Forschungskosten und nicht aktivierte Entwicklungskosten	605	545
Abschreibungen und Wertminderungen auf aktivierte Entwicklungskosten	101	125
Aufwandswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten laut Gewinn- und Verlustrechnung	706	670

Aktivierte Entwicklungskosten für noch in Entwicklung befindliche Projekte, die keiner planmäßigen Abschreibung unterliegen, betragen zum 31. Dezember 2016 773 Mio € (Vorjahr 573 Mio €).

Aufgliederung der Geschäftswerte

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
MAN Truck & Bus	243	242
MAN Latin America	444	370
MAN Diesel & Turbo	92	92
	779	704

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 2016 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	2016	2015
MAN Truck & Bus	6,5 %	7,7 %
MAN Latin America	10,9 %	10,4 %
MAN Diesel & Turbo	7,7 %	9,2 %

Eine Wertminderung eines Geschäftswerts liegt vor, wenn der Nutzungswert kleiner ist als der Buchwert des Bereichs. Für 2016 und 2015 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 2015	1 893	1 991	1 611	213	101	5 809
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	-954	-1 368	-1 179	-6	-84	-3 591
Stand am 1. Januar 2015	939	622	432	208	17	2 217
Veränderung des Konsolidierungskreises/ Unternehmenserwerbe	0	3	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
Stand am 31. Dezember 2015	949	649	405	266	17	2 286
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
Stand am 1. Januar 2016	949	649	405	266	17	2 286
Veränderung des Konsolidierungskreises/ Unternehmenserwerbe	0	2	0	-	-	2
Zugänge	43	105	116	295	-	559
Umbuchungen	32	73	22	-131	-2	-6
Abgänge	-2	-10	-8	-4	0	-24
Abschreibungen	-53	-123	-129	-	-1	-306
Wertminderungen	-	-1	-	-1	-	-1
Währungsanpassung	8	3	10	14	-	35
Stand am 31. Dezember 2016	978	698	415	440	14	2 545
Bruttobuchwert am 31. Dezember 2016	2 018	2 290	1 654	444	83	6 488
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen	-1 040	-1 592	-1 238	-4	-69	-3 943

Die Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen sind in den Funktionskosten, insbesondere in den Umsatzkosten, enthalten.

Der Buchwert der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien betrug zum 31. Dezember 2016 14 Mio € (Vorjahr 17 Mio €), im Vergleich zu den beizulegenden Zeitwerten in Höhe von 56 Mio € (Vorjahr 52 Mio €). Die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte erfolgt grundsätzlich nach einem Ertragswertverfahren auf Basis interner Berechnungen (Stufe 3 der Bemessungshierarchie).

17 Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen

Assoziierte Unternehmen

Die bedeutendste nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligung ist zum 31. Dezember 2016 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 2016, bezogen auf den von MAN gehaltenen Kapitalanteil, 466 Mio € (Vorjahr 251 Mio €). Für die Beteiligung an Sinotruk wurde wie im Vorjahr 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 €	2016 ¹	2015 ²
Langfristige Vermögenswerte	2 075	2 299
Kurzfristige Vermögenswerte	4 034	4 472
Gesamtvermögen	6 108	6 771
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	123	484
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	3 029	3 204
Gesamte Verbindlichkeiten und Rückstellungen	3 152	3 688
Nettovermögen	2 956	3 083

¹ Geschäftsjahr 2016: Die Angaben betreffen den Bilanzstichtag 30. Juni 2016.

² Geschäftsjahr 2015: Die Angaben betreffen den Bilanzstichtag 30. Juni 2015.

Gesamtergebnisrechnung

Mio €	2016 ¹	2015 ²
Umsatzerlöse	4 116	4 079
Ergebnis nach Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	46	64
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	11	-2
Gesamtergebnis	57	62
Erhaltene Dividende	2	5

¹ Geschäftsjahr 2016: Die Angaben betreffen den Zeitraum 1. Juli 2015 bis 30. Juni 2016.

² Geschäftsjahr 2015: Die Angaben betreffen den Zeitraum 1. Juli 2013 bis 30. Juni 2015.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Überleitungsrechnung von den Finanzinformationen zum Equity-Buchwert der Anteile an Sinotruk:

Mio €	2016	2015
Nettovermögen	2 956	3 083
Minderheiten	317	299
Das den Aktionären zurechenbare Nettovermögen	2 639	2 784
Anteil von MAN in % ¹	25	25
Das der MAN Gruppe zurechenbare Nettovermögen	660	696
Wertminderungen	-190	-190
Goodwill, Kaufpreisallokationseffekte, Währungsdifferenz und sonstige Veränderungen	-36	-82
Buchwert 31. Dezember	434	424

¹ 25 % plus eine Aktie.

Übrige assoziierte Unternehmen

Die Buchwerte der übrigen assoziierten Unternehmen betragen zum 31. Dezember 2016 insgesamt 29 Mio € (31. Dezember 2015: 25 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 €	2016 ¹	2015 ²
Ergebnis nach Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	7	-11
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	-3	-1
Gesamtergebnis	4	-12

¹ Geschäftsjahr 2016: Die Angaben betreffen den Zeitraum 1. Oktober 2015 bis 30. September 2016.

² Geschäftsjahr 2015: Die Angaben betreffen den Zeitraum 1. Oktober 2013 bis 30. September 2015.

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 5 Mio € (Vorjahr 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 Scania aus. Sie wird als zur Veräußerung verfügbarer finanzieller Vermögenswert klassifiziert.

19 Vermietete Erzeugnisse

Mio €	2016	2015
Bruttobuchwert am 1. Januar	4 346	3 987
Kumulierte Abschreibungen	- 1 397	- 1 309
Stand am 1. Januar	2 949	2 677
Zugänge	1 360	1 279
Abgänge	- 481	- 453
Abschreibungen	- 562	- 550
Währungsanpassung und sonstige Veränderungen	- 27	- 5
Stand am 31. Dezember	3 239	2 949
Bruttobuchwert am 31. Dezember	4 688	4 346
Kumulierte Abschreibungen	- 1 449	- 1 397

Die Vermieteten Erzeugnisse betreffen im Wesentlichen Nutzfahrzeuge, die mit Rückgabeverpflichtungen bzw. -optionen verkauft und bezahlt worden sind.

20 Vorräte

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	456	439
Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	923	930
Fertige Erzeugnisse und Waren	1 760	1 593
Geleistete Anzahlungen	106	96
	3 246	3 058

Zeitgleich mit der Umsatzerfassung wurden Vorräte in Höhe von 6 365 Mio € (Vorjahr 6 477 Mio €) in den Umsatzkosten erfasst. Der Aufwand aus der Wertminderung betrug 43 Mio € (Vorjahr 69 Mio €). Die Aufwandsminderung aus vorgenommenen Wertaufholungen auf Vorräte betrug 19 Mio € (Vorjahr 90 Mio €).

21 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
Forderungen an Kunden	1 986	1 877
Forderungen an Beteiligungen	52	47
	2 038	1 924

Von den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben 13 Mio € (Vorjahr 14 Mio €) eine Restlaufzeit von über einem Jahr.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen behalten nach der „percentage of completion method“ bilanzierte künftige Forderungen aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen, die sich wie folgt ermitteln:

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
Herstellungskosten und anteiliges Auftragsergebnis der kundenspezifischen Fertigungsaufträge	813	1 146
Wechselkurseffekte	2	- 4
Künftige Forderungen vor erhaltenen Anzahlungen	815	1 142
Erhaltene Anzahlungen	- 622	- 939
Künftige Forderungen aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen	193	203

Weitere erhaltene Anzahlungen für kundenspezifische Fertigungsaufträge in Höhe von 222 Mio € (Vorjahr 350 Mio €) werden in den Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Der Umsatz aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen belief sich auf 1 048 Mio € (Vorjahr 1 190 Mio €). Die mit den Kunden abgerechneten Aufträge und Teilaufträge werden in den Forderungen an Kunden ausgewiesen.

22 Sonstige finanzielle Vermögenswerte

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
Positive Zeitwerte von derivativen Finanzinstrumenten	62	96
Forderungen aus Darlehen	329	431
Forderungen aus Ergebnisabführungsvertrag und Steuerumlageverfahren mit der Volkswagen Truck & Bus GmbH	67	-
Übrige finanzielle Vermögenswerte	69	221
	527	749

Die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte sind in folgenden Bilanzposten ausgewiesen:

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	327	346
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	200	402

Derivative Finanzinstrumente sind zum beizulegenden Zeitwert angesetzt. Sie dienen größtenteils zur Sicherung von Währungsrisiken in Kundenaufträgen sowie sonstigen Fremdwährungspositionen.

Die Forderungen aus Darlehen enthalten 325 Mio € (Vorjahr 426 Mio €) gegenüber Unternehmen der MAN Gruppe und des Volkswagen Konzerns.

23 Sonstige Forderungen

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
Sonstige Steueransprüche	582	558
Übrige Forderungen	239	165
	821	723

Die Sonstigen Forderungen sind in folgenden Bilanzposten ausgewiesen:

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
Sonstige langfristige Forderungen	533	114
Sonstige kurzfristige Forderungen	289	609

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 Volkswagen 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 Vorzug nachzuzahlen ist – was gemäß § 139 Abs. 1 Satz 3 AktG aufgrund der fehlenden Satzungsregelung der MAN SE der Fall ist – und der Vorzugsbetrag in einem Jahr nicht oder nicht vollständig gezahlt und im nächsten Jahr nicht neben dem vollen Vorzug für dieses Jahr nachgezahlt wird. In diesem Fall haben die Aktionäre ein Stimmrecht, bis die Rückstände gezahlt 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 Volkswagen 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.

b) Beteiligungen an der MAN SE

Die Volkswagen Truck & Bus GmbH hat der MAN SE am 18. April 2013 nach § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der Volkswagen 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 Volkswagen Truck & Bus GmbH eingebracht. Die betreffenden Aktien werden der Volkswagen AG nunmehr über die Volkswagen 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

Volkswagen 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 Volkswagen Truck & Bus GmbH wurde der Jahresfehlbetrag vor Verlustübernahme in Höhe von 99 Mio € (Vorjahr Jahresüberschuss von 513 Mio €) durch die Volkswagen Truck & Bus GmbH übernommen.

Aufgrund des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags schüttet die MAN SE seit dem Geschäftsjahr 2014 keine Dividenden mehr aus. Die Volkswagen 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 €	31.12.2016	31.12.2015
Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung	-228	-390
Marktbewertung von Wertpapieren und Finanzbeteiligungen	1.644	1.515
Marktbewertung derivativer Finanzinstrumente	29	-34
Neubewertungen aus Pensionsplänen	-827	-638
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	-11	-8
Abgrenzung latenter Steuern	187	155
	795	600

Von den abgegrenzten latenten Steuern von 187 Mio € (Vorjahr 155 Mio €) entfallen 220 Mio € auf die Neubewertungen aus Pensionsplänen (Vorjahr 164 Mio €), –10 Mio € (Vorjahr 12 Mio €) auf die Bewertung derivativer Finanzinstrumente und –23 Mio € (Vorjahr –21 Mio €) auf die Marktbewertung von Wertpapieren und Finanzbeteiligungen.

Im Wesentlichen führte die Reduzierung des Zinssatzes für die Diskontierung der Pensionsrückstellungen in Deutschland sowie in Großbritannien zu einer Verringerung der Rücklage für Neubewertungen aus Pensionsplänen. Der Anstieg der Rücklage für den Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung sowie der Rücklage für die Marktbewertung derivativer Finanzinstrumente resultiert insbesondere aus Währungsschwankungen. Die Werte des Geschäftsjahres 2016 sind durch die Kursentwicklung des Brasilianischen Real beeinflusst.

Die direkt im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste entwickelten sich, einschließlich der nicht beherrschenden Anteile, wie folgt:

Mio €	2016			2015		
	vor Steuern	Steuer-effekt	nach Steuern	vor Steuern	Steuer-effekt	nach Steuern
Posten, die nicht in den Gewinn und Verlust umgegliedert werden						
Neubewertungen aus Pensionsplänen	–190	56	–134	71	–22	49
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	–1	–	–1	–3	–	–3
Posten, die zukünftig in den Gewinn und Verlust umgegliedert werden						
Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung	163	–	163	–231	–	–231
Nicht realisierte Gewinne und Verluste aus der Marktbewertung von Wertpapieren und Finanzbeteiligungen	129	–2	127	637	–9	628
Marktbewertung von Wertpapieren und Finanzbeteiligungen	129	–2	127	637	–9	628
Nicht realisierte Gewinne und Verluste aus der Marktbewertung derivativer Finanzinstrumente	106	–28	78	–57	7	–51
Erfolgswirksame Umgliederung realisierter Gewinne und Verluste	–43	7	–36	60	–7	54
Marktbewertung derivativer Finanzinstrumente	63	–21	41	3	0	3
Nicht realisierte Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	–2	–	–2	3	–	3
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	–2	–	–2	3	–	3
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	163	33	195	481	–31	450

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 €	2016	2015
Anteilsquote der Minderheitsanteile	24	24
Langfristige Vermögenswerte	214	207
Kurzfristige Vermögenswerte	494	458
Gesamtvermögen am 31. Dezember	708	665
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	26	24
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	292	280
Gesamte Verbindlichkeiten und Rückstellungen am 31. Dezember	318	304
Nettovermögen	390	360
Buchwert der Minderheitsanteile	94	86
Umsatz	496	487
Ergebnis nach Steuern	44	42
Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	0	6
Gesamtergebnis	44	48
Den Minderheitsanteilen zurechenbares Ergebnis nach Steuern	11	10
Den Minderheitsanteilen zurechenbare direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen, Gewinne und Verluste	0	1
Den Minderheitsanteilen zugewiesene Dividenden	3	3
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	57	101
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	55	-41
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	-15	-15
Zahlungswirksame Veränderung der Flüssigen Mittel	97	47

f) Kapitalmanagement

Das Kapitalmanagement des Konzerns stellt sicher, dass die Ziele und Strategien im Interesse der Stakeholder erreicht werden können. Insbesondere steht die Erreichung der vom Kapitalmarkt geforderten Mindestverzinsung des investierten Vermögens im Fokus des Managements. Hierbei wird insgesamt ein möglichst hoher Wertzuwachs des Konzerns und seiner Teilbereiche angestrebt, der allen Anspruchsgruppen des Unternehmens zugutekommt.

Um den Ressourceneinsatz so effizient wie möglich zu gestalten und dessen Erfolg zu messen, nutzen wir ein wertorientiertes Steuerungskonzept mit der relativen Kennzahl Kapitalrendite (RoI).

Kapitalrendite RoI

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
Investiertes Vermögen der MAN Gruppe im Jahresdurchschnitt	5 943	5 860
Operatives Ergebnis	204	92
Operatives Ergebnis nach Steuern	143	64
RoI in %	2,4	1,1

Das investierte Vermögen berechnet sich aus der Summe der Vermögenswerte, die dem eigentlichen Betriebszweck dienen (Sachanlagen, Immaterielle Vermögenswerte, 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. Das durchschnittlich investierte Vermögen wird aus dem Vermögensstand zu Beginn und zum Ende des Berichtsjahres gebildet.

Da das Konzept der wertorientierten Steuerung nur das operative Geschäft umfasst, werden Vermögenspositionen aus dem Beteiligungsengagement oder aus der Anlage liquider Mittel bei der Berechnung des investierten Vermögens nicht berücksichtigt. Diese Vermögenspositionen werden über das Finanzergebnis verzinst. Auf Basis der international unterschiedlichen Ertragsteuersätze unserer Gesellschaften wenden wir zur Ermittlung des Operativen Ergebnisses nach Steuern pauschal einen durchschnittlichen Steuersatz von 30 % an.

25 Finanzverbindlichkeiten

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
Anleihen	750	1 249
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	883	752
Darlehen und übrige Verbindlichkeiten	1 362	515
	2 995	2 515

Die Finanzverbindlichkeiten sind in folgenden Bilanzposten ausgewiesen:

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	421	1 235
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	2 574	1 280

In den Kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ist eine Anleihe enthalten:

Instrument	über Mio €	Zinssatz	Ausgabe	Fälligkeit	Buchwert 31.12.2016	Marktwert 31.12.2016
Öffentliche Anleihe	750	2,125 %	13.03.2012	13.03.2017	750	753

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 2016 in der MAN Gruppe auf insgesamt 206 Mio € (Vorjahr 186 Mio €).

Für leistungsorientierte Pensionsverpflichtungen wurden folgende Beträge in der Bilanz erfasst:

Mio €	2016	2015
Barwert der extern finanzierten Verpflichtungen	3 007	2 748
Planvermögen zum Zeitwert	- 2 512	- 2 376
Finanzierungsstatus am 31. Dezember	495	373
Barwert der nicht fondsfinanzierten Verpflichtungen	127	119
Aufgrund der Begrenzung von IAS 19 nicht als Vermögenswert angesetzt Teil des Planvermögens	-	1
Bilanzwerte am 31. Dezember	623	492
davon Pensionsrückstellungen	624	496
davon Sonstige Forderungen	-1	-4

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 leitet sich aus der Rendite der Kapitalanlagen ab. 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 Langlebigkeits- 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.

Der Erwerb von durch Gesellschaften des Volkswagen Konzerns begebenen Wertpapieren sowie Investments in eigengenutzte Immobilien ist grundsätzlich unzulässig.

b) Pensionspläne Ausland

Mitarbeiter in Großbritannien, in der Schweiz und in Brasilien erhalten Versorgungsleistungen aus leistungsorientierten, fondsfinanzierten Pensionsplänen.

Die Pensionspläne in Großbritannien sind geschlossen und gewähren lebenslange Renten. Für die Verwaltung der Pensionspläne einschließlich der Kapitalanlage sind Trustee Boards zuständig, die professionelle Administratoren und Berater mandatiert 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.

Darüber hinaus werden in weiteren Ländern Pensionspläne mit geringem Leistungsumfang unterhalten bzw. obligatorische Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses gewährt. Diese Leistungen sind ganz (Brasilien) oder teilweise mit Kapital unterlegt (Belgien, Frankreich, Indien) oder nur rückstellungsfinanziert.

c) Finanzierungsstatus

Der Berechnung des Barwerts der leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen wurden die folgenden versicherungsmathematischen Annahmen zugrunde gelegt:

%	Inland		Ausland ¹	
	2016	2015	2016	2015
Diskontierungszinssatz zum 31.12.	1,60	2,70	2,11	2,76
Entgelttrend	3,20	3,40	2,50	2,34
Rententrend	1,50	1,70	1,28	1,16
Fluktuationsrate	4,42	4,44	4,03	4,22

¹ 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 2015 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.

Für den Abschluss zum 31.12.2016 wurden die Annahmen für die Bestimmung des Diskontierungszinssatzes der deutschen Pensionsverpflichtungen überprüft. Die resultierende Änderung führte zu einer Erhöhung der Rückstellung für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen um 41 Mio €. Dieser Betrag wird im Eigenkapital aus nicht realisierten Gewinnen/Verlusten ausgewiesen.

Die Entwicklung des Barwerts der leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen setzt sich wie folgt zusammen:

Mio €	2016	2015
Anwartschaftsbarwert am 1. Januar	2 867	2 859
Laufender Dienstaufwand	82	83
Zinsaufwand	75	73
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+) durch Änderungen demographischer Annahmen	4	-20
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+) durch Änderungen finanzieller Annahmen	297	-57
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+) durch erfahrungsbedingte Anpassungen	-10	0
Arbeitnehmerbeiträge an den Fonds	15	15
Rentenzahlungen aus Firmenvermögen	-28	-26
Rentenzahlungen aus dem Fonds	-99	-107
Nachzuverrechnender Dienstaufwand (inklusive Plankürzung)	-32	-6
Sonstige Veränderungen	6	-2
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	-44	54
Anwartschaftsbarwert am 31. Dezember	3 134	2 867

Veränderungen bei den maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahmen hätten folgende Auswirkungen auf den Anwartschaftsbarwert gehabt:

Anwartschaftsbarwert falls		31.12.2016		31.12.2015	
		Mio €	%	Mio €	%
Diskontierungszinssatz	+ 0,5 %-Punkte	2 955	-5,73	2 711	-5,46
	- 0,5 %-Punkte	3 337	6,48	3 043	6,14
Entgelttrend	+ 0,5 %-Punkte	3 146	0,38	2 883	0,53
	- 0,5 %-Punkte	3 124	-0,33	2 853	-0,49
Rententrend	+ 0,5 %-Punkte	3 262	4,08	2 989	4,23
	- 0,5 %-Punkte	3 016	-3,76	2 756	-3,89
Lebenserwartung	+ 1 Jahr	3 207	2,30	2 932	2,27

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).

Nachfolgend wird das Fälligkeitsprofil der Zahlungen des Anwartschaftsbarwerts durch die Aufteilung des Barwerts der Verpflichtung nach Fälligkeit der zugrunde liegenden Zahlungen dargestellt:

Mio €	2016	2015
Zahlung fällig innerhalb eines Jahres	141	132
Zahlung fällig nach mehr als einem bis fünf Jahren	508	478
Zahlung fällig nach mehr als fünf Jahren	2 486	2 257
Gesamt	3 134	2 867

Die Entwicklung des Planvermögens ist aus folgender Tabelle ersichtlich:

Mio €	2016	2015
Planvermögen am 1. Januar	2 376	2 258
Zinserträge aus Planvermögen – in Höhe des Rechnungszinses	64	59
Im Zinsertrag nicht erfasste Erträge aus Planvermögen	87	4
Arbeitgeberbeiträge an den Fonds	114	105
Arbeitnehmerbeiträge an den Fonds	8	9
Rentenzahlungen aus dem Fonds	-99	-107
Sonstige Veränderungen	2	0
Währungsunterschiede aus Plänen im Ausland	-40	49
Planvermögen am 31. Dezember	2 512	2 376

Im nächsten Geschäftsjahr werden sich die Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen voraussichtlich auf 65 Mio € (Vorjahr 85 Mio €) belaufen.

Das Planvermögen ist in folgende Anlagekategorien investiert:

Mio €	31.12.2016			31.12.2015		
	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	102	–	102	79	–	79
Eigenkapitalinstrumente	89	–	89	83	–	83
Schuldinstrumente	197	–	197	188	–	188
Direktinvestitionen in Immobilien	–	88	88	–	81	81
Aktienfonds	497	–	497	457	–	457
Rentenfonds	828	–	828	844	–	844
Immobilienfonds	52	–	52	43	–	43
Sonstige Fonds	79	–	79	46	–	46
Sonstiges	22	558	580	17	539	556
Planvermögen zum Zeitwert	1 866	645	2 512	1 756	620	2 376

Das Planvermögen ist zu 26 % (Vorjahr 27%) in inländische Vermögenswerte investiert, zu 50 % (Vorjahr 53%) in andere europäische Vermögenswerte und zu 24 % (Vorjahr 20%) in Vermögenswerte sonstiger Regionen.

27 Sonstige Rückstellungen

Mio €	Stand 31.12.2015	Veränderung Konsolidierungskreis, Währung	Inanspruchnahme	Zuführungen	Auflösungen	Aufwendungen aus der Aufzinsung und Effekte aus der Änderung des Abzinsungssatzes	Stand 31.12.2016
Gewährleistungen	814	6	-207	311	-98	1	826
Ausstehende Kosten	191	-4	-81	79	-16	0	171
Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern	167	4	-46	57	-22	1	162
Übrige Verpflichtungen aus der Betriebstätigkeit	136	45	-55	85	-25	0	187
Übrige Rückstellungen	503	-20	-149	360	-63	1	631
	1 811	33	-538	892	-224	3	1 978

Eine Übersicht der Sonstigen Rückstellungen nach Fristigkeiten enthält die folgende Tabelle:

Mio €	31.12.2016		31.12.2015	
	Langfristig	Kurzfristig	Langfristig	Kurzfristig
Gewährleistungen	428	398	389	424
Ausstehende Kosten	48	122	51	140
Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern	113	49	103	64
Übrige Verpflichtungen aus der Betriebstätigkeit	84	104	67	69
Übrige Rückstellungen	98	533	27	476
	772	1 206	638	1 174

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 neben Rückstellungen für drohende Verluste aus belastenden Verträgen im Wesentlichen Vorsorgen für Restrukturierungsmaßnahmen in Höhe von 307 Mio € (Vorjahr 183 Mio €) enthalten.

28 Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
Verbindlichkeiten aus Rückkaufverpflichtungen	2 349	2 065
Negative Zeitwerte aus derivativen Finanzinstrumenten	72	86
Verbindlichkeiten aus Zinsen	30	42
Verbindlichkeiten aus Ergebnisabführungsvertrag und Steuerumlageverfahren mit der Volkswagen Truck & Bus GmbH	-	403
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	87	76
	2 537	2 672

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 €	31.12.2016	31.12.2015
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	1 602	1 431
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	935	1 241

29 Sonstige Verbindlichkeiten

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
Noch nicht als Ertrag vereinnahmte Kundenzahlungen für Vermietete Erzeugnisse	1 561	1 480
Verbindlichkeiten aus der Lohn- und Gehaltsabrechnung	424	335
Verbindlichkeiten aus übrigen Steuern	379	347
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	22	22
Übrige sonstige Verbindlichkeiten	69	61
	2 455	2 246

Die Sonstigen Verbindlichkeiten sind in folgenden Bilanzposten ausgewiesen:

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	1 100	991
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	1 355	1 255

Sonstige Angaben

30 Rechtsstreitigkeiten/Rechtliche Verfahren

Wegen des Verdachts möglicher Kartellverstöße im Nutzfahrzeugbereich zwischen den Jahren 1997 und 2011 hatte die Europäische Kommission im Jahr 2011 ein Verfahren eingeleitet und im Jahr 2014 sowohl MAN wie auch sämtlichen anderen großen europäischen Nutzfahrzeugherstellern die sogenannten Beschwerdepunkte mit den gegen sie erhobenen Vorwürfen übermittelt. Mit Entscheidung vom 19. Juli 2016 hat die Europäische Kommission gegen fünf Nutzfahrzeughersteller Geldbußen verhängt. MAN wurde die Geldbuße vollständig erlassen, weil das Unternehmen als Kronzeuge die EU-Kommission von dem Kartell in Kenntnis gesetzt hatte. MAN hat Kartellschadensersatzklagen von Kunden erhalten. Wie in jedem Kartellverfahren können weitere Schadensersatzklagen folgen. 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. Nachdem die koreanische Kartellbehörde Anfang 2016 gegen dieses Urteil wiederum Rechtsmittel eingelegt hat, hat der oberste koreanische Gerichtshof Ende 2016 das Rechtsmittel zugunsten MAN rechtskräftig abgewiesen.

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 €	31.12.2016	31.12.2015
Verpflichtungen aus Bürgschaften	24	40
Sonstige Eventualverbindlichkeiten	221	158

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 9 Mio € (Vorjahr 11 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 9 Mio € (Vorjahr 25 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 4 Mio € (Vorjahr 9 Mio €). Des Weiteren liegen Bürgschaften für nichtkonsolidierte Tochtergesellschaften in Höhe von 8 Mio € (Vorjahr 3 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. 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 Financial Services GmbH, München (MAN Financial Services), die den Erwerb von Konzernergebnissen 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 2016 auf 1 720 Mio € (Vorjahr 1 615 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 u. a. für angemietete Gebäude. Die künftigen Miet-, Pacht- und Leasingzahlungen aus „operating lease“-Verträgen haben bis zum Ablauf der Mindestlaufzeit der Verträge folgende Fälligkeiten:

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
Fällig innerhalb eines Jahres	167	151
Fällig nach mehr als einem bis fünf Jahren	351	329
Fällig nach mehr als fünf Jahren	336	349
	854	829

Das Bestellobligo für den Erwerb von Sachanlagevermögen betrug zum Stichtag 413 Mio € (Vorjahr 390 Mio €). Das Bestellobligo für den Erwerb von immateriellen Vermögenswerten betrug 7 Mio € (Vorjahr 10 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 Ermitt-

lung 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 Entwicklungskosten 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, Abführung des Gewinns des Geschäftsjahres 2015 bzw. 2014 an die Volkswagen Truck & Bus GmbH, Kapitaltransaktionen mit Minderheiten, Tilgungen von Anleihen sowie die Veränderung der übrigen Finanzverbindlichkeiten.

Die in der Kapitalflussrechnung betrachteten Flüssigen Mittel entsprechen der Bilanzposition Flüssige Mittel.

Im Cashflow aus der Geschäftstätigkeit sind im Jahr 2016 Zahlungen für erhaltene Zinsen von 59 Mio € (Vorjahr 104 Mio €) und für gezahlte Zinsen von 166 Mio € (Vorjahr 144 Mio €) enthalten. Darüber hinaus enthält das Ergebnis von nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen Dividenden in Höhe von 2 Mio € (Vorjahr 8 Mio €). Die erhaltenen Dividenden aus Finanzbeteiligungen und Sonstigen Beteiligungen belaufen sich auf 139 Mio € (Vorjahr 4 Mio €).

Aufgrund des bestehenden Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags zwischen der Volkswagen Truck & Bus GmbH und der MAN SE wurde im März 2016 der Gewinn des Geschäftsjahres 2015 in Höhe von 513 Mio € abgeführt (im Vorjahr wurde der Gewinn des Geschäftsjahres 2014 in Höhe von 486 Mio € abgeführt).

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 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 ³		Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehungen ⁴	Nicht im Anwendungsbereich des IFRS 7	Bilanzposten zum 31.12.2016
	Erfolgsneutral ¹	Erfolgswirksam ²	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Buchwert	
	Buchwert	Buchwert	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Buchwert	
Langfristige Vermögenswerte							
Nach der Equity-Methode bilanzierte Anteile	-	-	-	-	-	463	463
Sonstige Beteiligungen	2 837	-	5	-	-	55	2 897
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	-	2	306	306	19	-	327
Kurzfristige Vermögenswerte							
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-	-	2 038	2 038	-	-	2 038
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	-	16	158	158	26	-	200
Flüssige Mittel	-	-	796	796	-	-	796
Langfristige Verbindlichkeiten							
Finanzverbindlichkeiten	-	-	421	421	-	-	421
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	-	2	1 597	1 597	3	-	1 602
Kurzfristige Verbindlichkeiten							
Finanzverbindlichkeiten	-	-	2 574	2 578	-	-	2 574
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-	-	1 914	1 914	-	-	1 914
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	-	55	869	869	12	-	935

¹ Entspricht der Bewertungskategorie „Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte“ nach IAS 39. Diese sind der Fair Value Stufe 3 zugeordnet.

² Entspricht der Bewertungskategorie „Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente“ nach IAS 39. Diese sind der Fair Value Stufe 2 zugeordnet.

³ 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“.

⁴ Zuordnung in Fair Value Stufe 2.

Mio €	Zum Fair Value bewertet		Zu (fortgeführten) Anschaffungs-		Derivative Finanzinstrumente mit Hedge-Beziehungen ⁴	Nicht im Anwendungsbereich des IFRS 7	Bilanzposten zum 31.12.2015
	Erfolgsneutral ¹	Erfolgswirksam ²	kosten bewertet ³				
	Buchwert	Buchwert	Buchwert	Fair Value			
Langfristige Vermögenswerte							
Nach der Equity-Methode bilanzierte Anteile	-	-	-	-	-	449	449
Sonstige Beteiligungen	2 708	-	1	-	-	48	2 758
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	-	15	330	330	1	-	346
Kurzfristige Vermögenswerte							
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-	-	1 924	1 924	-	-	1 924
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	-	63	322	322	17	-	402
Flüssige Mittel	-	-	779	779	-	-	779
Langfristige Verbindlichkeiten							
Finanzverbindlichkeiten	-	-	1 235	1 252	-	-	1 235
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	-	11	1 403	1 403	17	-	1 431
Kurzfristige Verbindlichkeiten							
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

¹ Entspricht der Bewertungskategorie „Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte“ nach IAS 39. Diese sind der Fair Value Stufe 3 zugeordnet.

² Entspricht der Bewertungskategorie „Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente“ nach IAS 39. Diese sind der Fair Value Stufe 2 zugeordnet.

³ 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“.

⁴ Zuordnung in Fair Value Stufe 2.

Die kumulierten Buchwerte der Finanzinstrumente, gegliedert nach den Bewertungskategorien des IAS 39, stellen sich wie folgt dar:

Bewertungskategorie gemäß IAS 39 Mio €	31.12.2016		31.12.2015	
	Aktiva	Passiva	Aktiva	Passiva
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	2 842	-	2 709	-
Erfolgswirksam zum Fair Value bewertete Finanzinstrumente	18	57	78	38
Kredite und Forderungen	3 298	-	3 355	-
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	-	7 375	-	6 784

Die beizulegenden Zeitwerte wurden auf Basis der am Abschlussstichtag zur Verfügung stehenden Marktkonditionen sowie der nachstehend beschriebenen Bewertungs-

methoden ermittelt. Sie entsprechen den Preisen, die zwischen unabhängigen Marktteilnehmern für den Verkauf eines Vermögenswerts eingekommen 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 festverzinslichen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und sons-

tigen 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 zum Fair Value bewerteten finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie die derivativen Finanzinstrumente mit Sicherungsbeziehungen entsprechen der Fair Value Stufe 2 der Fair Value Hierarchie, mit Ausnahme der Sonstigen Beteiligungen, deren Fair Value der Stufe 3 entspricht.

Nachfolgend eine Übersicht der Fair Values der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten nach Stufen:

Mio €	31.12.2016	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2 038	-	2 023	15
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	465	-	465	-
Flüssige Mittel	796	796	-	-
Finanzverbindlichkeiten	2 998	753	2 245	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 914	-	1 914	-
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	2 466	-	2 466	-

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	-	-
Finanzverbindlichkeiten	2 545	1 279	1 267	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 683	-	1 683	-
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	2 586	-	2 586	-

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 2016 und 2015 gab es keine Umgliederungen zwischen Stufe 1, Stufe 2 oder Stufe 3.

Die Anteile an Scania werden auf Basis eines Discounted Cashflow-Verfahrens zum beizulegenden Zeitwert bewertet und der Fair Value-Stufe 3 zugeordnet.

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
Stand am 1. Januar 2015	2 071
Erfolgsneutral erfasste Wertänderung in der Position „Bewertung von Wertpapieren und Finanzbeteiligungen“	637
Stand am 31. Dezember 2015	2 708
Erfolgsneutral erfasste Wertänderung in der Position „Bewertung von Wertpapieren und Finanzbeteiligungen“	129
Stand am 31. Dezember 2016	2 837

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 5,4% (Vorjahr 7,3%). 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 16 Mio € (Vorjahr 252 Mio €) höher bzw. 16 Mio € (Vorjahr 203 Mio €) niedriger ausfallen. Bei einer Variation des auf der Nach-Steuer-Basis ermittelten Kapitalkostensatzes von +/- 0,5%-Punkten würde das Eigenkapital um 302 Mio € (Vorjahr 268 Mio €) niedriger bzw. 380 Mio € (Vorjahr 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 5 Mio € (Vorjahr 1 Mio €). Hierbei handelt es sich hauptsächlich um Anlagen und Anteile nicht börsennotierter Unternehmen, deren Fair Values nicht mit vertretbarem Aufwand verlässlich ermittelt werden können. 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 Lieferun-

gen und Leistungen sowie die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte. Sie haben sich wie folgt entwickelt:

Mio €	2016	2015
Stand am 1. Januar	142	120
Zuführungen	30	65
Inanspruchnahmen	- 17	- 17
Auflösungen	- 13	- 21
Wechselkurseffekte und sonstige Veränderungen	4	- 6
Stand am 31. Dezember	145	142

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.

Der Bruttobetrag angesetzter finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten entspricht dem Nettobetrag, da in der Bilanz keine Saldierung vorgenommen wurde.

Mio €	Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert werden			Nettobetrag am 31.12.2016
	Nettobetrag finanzieller Vermögens- werte, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Finanz- instrumente	Erhaltene Sicherheiten	
Derivative Finanz- instrumente	62	- 24	-	39
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2 038	-	- 7	2 031

Mio €	Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert werden			Nettobetrag am 31.12.2015
	Nettobetrag finanzieller Vermögens- werte, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Finanz- instrumente	Erhaltene Sicherheiten	
Derivative Finanz- instrumente	96	- 36	-	60
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1 924	-	- 231	1 693

Mio €	Nettobetrag finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert werden		Nettobetrag am 31.12.2016
		Finanzinstrumente	Gestellte Sicherheiten	
Derivative Finanzinstrumente	72	-24	-	48

Mio €	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	-36	-	50

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 €	2016	2015
Kredite und Forderungen	-38	-77
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	3	139
Zu Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	40	-73
Erfolgswirksam zum Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	-84	59

Die Nettogewinne bzw. -verluste aus Krediten und Forderungen beinhalten im Wesentlichen Veränderungen in

den Wertberichtigungen, 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, die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, erzielten Zinserträge und -aufwendungen stellen sich wie folgt dar:

Mio €	2016	2015
Zinserträge	31	37
Zinsaufwendungen	-135	-145

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 Wechselkurschwankungen 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 Sicherungreichweiten 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 2016 Gewinne von netto 78 Mio € (Vorjahr Verluste von netto 56 Mio €) im Eigenkapital gebucht. Im Laufe des Geschäftsjahres wurden Gewinne in Höhe von 69 Mio € (Vorjahr 29 Mio €) aus dem Eigenkapital in die Sonstigen betrieblichen Erträge, und Verluste in Höhe von 26 Mio € (Vorjahr 89 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 2016 35 Monate. Für 29 % (Vorjahr 31 %) der abgesicherten zukünftigen Transaktionen wird mit einem Eintritt und somit einer Auswirkung auf das Periodenergebnis im 1. Quartal 2017 gerechnet. Weitere 49 % (Vorjahr 50 %) der geplanten Transaktionen werden voraussichtlich bis Ende 2017 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 sind wie folgt:

Mio €	31.12.2016				31.12.2015			
	Eigenkapital		Periodenergebnis		Eigenkapital		Periodenergebnis	
	+10%	-10%	+10%	-10%	+10%	-10%	+10%	-10%
Währungsrelation								
Euro/Brasilianischer Real	0	0	-17	17	0	0	8	-8
Euro/Dänische Krone	6	-6	30	-30	5	-5	-30	30
US-Dollar/Brasilianischer Real	-29	29	-7	7	8	-8	-1	1
Euro/Britisches Pfund	21	-21	4	-4	23	-23	2	-2
Euro/Schweizer Franken	4	-4	-5	5	3	-3	-10	10
Euro/US-Dollar	11	-11	19	-19	10	-10	-8	8
Mexikanischer Peso/US-Dollar	0	0	-7	7	0	0	1	-1
Euro/Mexikanischer Peso	0	0	-6	6	0	0	1	-1

b) Zinsänderungsrisiko

Der MAN Gruppe entstehen Zinsrisiken durch zinsensitive Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. Der überwiegende Teil der zinsensitiven 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 Finanzinstruments in Abhängigkeit vom Marktzinsniveau. Das Cashflow-Risiko beschreibt das Ausmaß der Veränderung künftiger Zinszahlungen in Abhängigkeit von der Zinsentwicklung.

Ziel des Zinsrisikomanagements ist es, die Zinsrisiken der MAN Gruppe weitgehend zu eliminieren. Zinsänderungsrisiken werden in der MAN Gruppe mittels Sensitivitätsanalysen zentral ermittelt, analysiert und gesteuert. Das Konzern-Treasury schließt Sicherungen zur Begrenzung der aus originären Finanzinstrumenten resultierenden Risiken sowie fallweise für geplante Kundengeschäfte mit hoher Auftragswahrscheinlichkeit ab. Zur Sicherung werden Zinsswaps und kombinierte Zins-/Währungsswaps 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 €	31.12.2016		31.12.2015	
	+ 100 BP	- 100 BP	+ 100 BP	- 100 BP
variabel verzinsliche originäre Finanzinstrumente	-4	4	-1	1
derivative Finanzinstrumente	1	-1	1	-1

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 +1 Mio € (Vorjahr –3 Mio €).

Die maximale Restlaufzeit der Sicherungen für zukünftige Transaktionen beträgt zum Geschäftsjahresende 2016 24 Monate. Hedge Accounting wird derzeit nicht angewendet.

Entsprechend der Sensitivitätsermittlung von Währungsrisiken wird eine hypothetische Auf-/Abwertung der Rohstoffpreise in Höhe von 10 % unterstellt. Der potenzielle Effekt aus der Marktwertveränderung der Warentermingeschäfte auf das Periodenergebnis beträgt +2 Mio € bei +10 % (Vorjahr +3 Mio €) bzw. –2 Mio € (Vorjahr –3 Mio €) bei –10 %.

d) Kreditrisiko

Die MAN Gruppe ist aufgrund ihres operativen Geschäfts und aus bestimmten Finanzierungsaktivitäten 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 226 Mio € (Vorjahr 232 Mio €) reduziert. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen enthalten weder zum Bilanzstichtag 2016 noch 2015 übertragene Forderungen, die nicht vollständig ausgebucht wurden. Die Zeitwerte der Forderungen beziehungsweise Verbindlichkeiten weichen nicht wesentlich von den Buchwerten ab.

Es lagen in der MAN Gruppe zum Bilanzstichtag 2016 keine wesentlichen Risikokonzentrationen vor.

Fälligkeitsübersicht nicht einzelwertgeminderter, zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteter finanzieller Vermögenswerte:

Mio €	31.12.2016		31.12.2015	
	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Übrige finanzielle Vermögenswerte	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Übrige finanzielle Vermögenswerte
Bis 30 Tage überfällig	224	0	210	0
31 – 90 Tage	142	0	159	0
91 Tage – 1 Jahr	138	1	132	1
Größer als 1 Jahr	77	2	48	2
Summe der überfälligen finanziellen Vermögenswerte, die nicht einzelwertgemindert sind	582	4	549	3
Weder einzelwertgeminderte noch überfällige finanzielle Vermögenswerte	1 456	459	1 327	649
Buchwerte nicht einzelwertgeminderter finanzieller Vermögenswerte	2 038	463	1 876	652

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 144 Mio € (Vorjahr 189 Mio €), die zugehörige Wertminderung lag bei –130 Mio € (Vorjahr –127 Mio €), so dass sich ein Nettobuchwert von 15 Mio € (Vorjahr 62 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 bestan-

den 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.

Aktuell ist eine 0,75-Mrd-€-Anleihe ausstehend, die auf eine öffentliche Emission mit festem Zinssatz (fällig 2017) entfällt. Aufgrund der Integration in den Volkswagen Konzern besteht für die MAN Gruppe die Möglichkeit konzerninterner Finanzierungen. So hat die MAN SE eine Linie mit der Volkswagen AG von 2,5 Mrd €, die mit 1,25 Mrd € gezo-gen ist. Ferner haben lokale MAN-Gesellschaften Finanzierungen über umgerechnet 66 Mio € (Vorjahr 62 Mio €) mit dort ansässigen Volkswagen-Gesellschaften vereinbart, die in voller Höhe ausgenutzt sind.

Zusätzlich bestehen zugesagte bilaterale Kreditlinien bei Finanzinstituten in Höhe von 876 Mio € (Vorjahr 817 Mio €), von denen 812 Mio € (Vorjahr 603 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.

Fälligkeitsübersicht¹

Mio €	31.12.2016			31.12.2015		
	2017	2018 – 2021	> 2021	2016	2017 – 2020	> 2020
Zahlungsmittelabflüsse aus originären finanziellen Verbindlichkeiten ²	5 420	2 003	51	4 227	2 655	39
davon Finanzverbindlichkeiten	2 637	425	12	1 361	1 256	10
davon Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 914	–	–	1 683	–	–
davon übrige finanzielle Verbindlichkeiten ³	869	1 578	39	1 183	1 399	29
Zahlungsmittelabflüsse aus derivativen Finanzinstrumenten mit negativem Marktwert und Bruttoerfüllung ²	669	69	0	928	58	0
zugehörige Zahlungsmittelzuflüsse ²	650	65	0	901	54	0
Zahlungsmittelabflüsse aus derivativen Finanzinstrumenten mit negativem Marktwert und Nettoerfüllung ²	34	13	0	22	6	0
Potenzielle Zahlungsmittelabflüsse aus Finanzgarantien	9	–	–	11	–	–

¹ Bei der Ermittlung der Beträge wurde grundsätzlich wie folgt vorgegangen:

- Ist der Fälligkeitstermin nicht fixiert, wird die Verbindlichkeit auf den frühesten Fälligkeitstermin bezogen.
- Zinszahlungen aufgrund variabler Verzinsung werden entsprechend den Konditionen zum Bilanzstichtag berücksichtigt.
- Es wird davon ausgegangen, dass die Zahlungsmittelabflüsse nicht früher als dargestellt eintreten.

² Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 werden nur undiskontierte Zahlungsmittelabflüsse der vertraglich fixierten Zins- und Tilgungszahlungen dargestellt.

³ Der undiskontierte maximale Zahlungsmittelabfluss aus Rückkaufverpflichtungen wird als finanzielle Verbindlichkeit erfasst.

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 2016 auf 44 Mio € (Vorjahr 18 Mio €). Die beizulegenden Zeitwerte von Sicherungsinstrumenten mit negativem Marktwert, die in einen Cashflow Hedge einbezogen wurden, beliefen sich zum 31. Dezember 2016 auf 15 Mio € (Vorjahr 48 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 2016:

- die Volkswagen 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 Volkswagen Truck & Bus GmbH,
 - die Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats der Volkswagen AG,
 - assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen,
 - nicht konsolidierte Tochtergesellschaften.

Am 31. Dezember 2016 hielt die Volkswagen Truck & Bus GmbH 75,73% der Stimmrechte und 74,52% der Anteile am Grundkapital der MAN SE.

Zwischen der Volkswagen Truck & Bus GmbH und der MAN SE bestand in den Geschäftsjahren 2015 und 2016 ein Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag. Aufgrund des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags wurde am 4. März 2016 der Gewinn des Geschäftsjahres 2015 in Höhe von 513 Mio € (im Vorjahr Gewinnabführung in Höhe von 486 Mio €) abgeführt. Eine Dividende wurde daher nicht ausgeschüttet.

Der Umfang der Transaktionen mit der Volkswagen Truck & Bus GmbH, der Volkswagen AG und der Porsche Stutt-

gart sowie mit anderen – nicht der MAN Gruppe angehörenden – Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG ergibt sich aus der nachfolgenden Übersicht:

Mio €	31.12.2016	31.12.2015
Verkäufe und Dienstleistungen an		
die Volkswagen Truck & Bus GmbH, die Volkswagen AG und die Porsche Stuttgart ¹	4	4
weitere, nicht der MAN Gruppe angehörende Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG	1 345	1 304
Einkäufe und erhaltene Dienstleistungen von		
der Volkswagen Truck & Bus GmbH, der Volkswagen AG und der Porsche Stuttgart ¹	68	43
weiteren, nicht der MAN Gruppe angehörenden Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG	162	144
Forderungen gegen		
die Volkswagen Truck & Bus GmbH, die Volkswagen AG und die Porsche Stuttgart ¹	148	70
weitere, nicht der MAN Gruppe angehörende Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG	434	677
Verbindlichkeiten gegenüber		
der Volkswagen Truck & Bus GmbH, der Volkswagen AG und der Porsche Stuttgart ¹	1 392	915
weiteren, nicht der MAN Gruppe angehörenden Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG	2 275	2 082

¹ Für Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart, auch die mit ihr verbundenen oder ihr nahe stehenden Unternehmen.

In den Forderungen gegen die Volkswagen Truck & Bus GmbH ist der Anspruch auf Ausgleich des handelsrechtlichen Jahresfehlbetrags der MAN SE für das Geschäftsjahr 2016 in Höhe von 99 Mio € enthalten. Für weitere Informationen wird auf die Anmerkung (22) verwiesen. Zum 31. Dezember 2015 wurde der Anspruch der Volkswagen Truck & Bus GmbH auf Gewinnabführung des handelsrechtlichen Jahresüberschusses der MAN SE in Höhe von 513 Mio € unter den Verbindlichkeiten gegenüber der Volkswagen Truck & Bus GmbH ausgewiesen, siehe Anmerkung (28).

In den Verbindlichkeiten sind Kredite in Höhe von 1 250 Mio € (Vorjahr 400 Mio €) gegenüber der Volkswagen AG enthalten. Die Verbindlichkeiten gegenüber weiteren, nicht der MAN Gruppe angehörenden Tochterunternehmen und Beteiligungen der Volkswagen AG beziehen sich im Wesentlichen auf Verbindlichkeiten gegenüber der MAN Financial Services. Im Geschäftsjahr 2016 beliefen sich die Forderungsverkäufe an nicht der MAN Gruppe angehörende Tochterunternehmen der Volkswagen AG

auf 698 Mio € (Vorjahr 412 Mio €). Für Verbindlichkeiten von Kunden gegenüber MAN Financial Service bestehen darüber hinaus branchenübliche Rückkaufgarantien, siehe Anmerkung (31) „Eventualverbindlichkeiten und Haftungsverhältnisse“.

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 €	31.12.2016	31.12.2015
Umsatzerlöse und Sonstige Erträge mit		
nicht konsolidierten Tochtergesellschaften	54	47
assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	156	91
Bezogene Leistungen von		
nicht konsolidierten Tochtergesellschaften	4	4
assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	222	231
Forderungen gegen		
nicht konsolidierte Tochtergesellschaften	25	17
assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	42	34
Verbindlichkeiten gegenüber		
nicht konsolidierten Tochtergesellschaften	27	29
assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	20	18

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€	2016	2015
Zum 31. Dezember 2016 amtierende Vorstandsmitglieder¹		
Feste Vergütung ²	1 447	454
Variable Vergütung ^{3,4}	3 127	1 005
Aufwand für Altersversorgung	449	145

¹ Joachim Drees (Vorsitzender des Vorstands) und Jan-Henrik Lafrentz seit 1. Oktober 2015, Josef Schelchshorn seit 1. Juli 2015.

² einschließlich Nebenleistungen.

³ 2015: Korrektur nach Erstellung des Geschäftsberichts 2015.

⁴ 2016: Angaben gemäß aktuell vorliegender Kennzahlen.

Auf Herrn Dr. Georg Pachta-Reyhofen, der zum 30. September 2015 ausgeschieden ist, entfiel eine Abfindung in Höhe von insgesamt 892 T€ (davon 149 T€ für Altersversorgung). Im Zusammenhang mit dieser Abfindung wurden im Geschäftsjahr 2016 Zahlungen in Höhe von 595 T€ geleistet.

Der Barwert der Versorgungsverpflichtung für Herrn Joachim Drees belief sich zum 31. Dezember 2016 auf 276 T€ (Vorjahr 62 T€). Der Aufwand für Altersversorgung betrug 2016 insgesamt 449 T€ (Vorjahr 985 T€), davon 210 T€ (Vorjahr 316 T€) für den Dienstzeitanteil. Der Zinsanteil wird nicht als Bestandteil des Aufwands für Altersversorgung berichtet. Der Aufwand für Altersversorgung enthält zudem auch die vereinbarten Zuführungsweiterbelastungen für Herrn Jan-Henrik Lafrentz für die Versorgungsverpflichtungen außerhalb MAN sowie den Aufwand der Altersversorgung außerhalb MAN für Herrn Josef Schelchshorn.

Die MAN SE erstattet der Volkswagen AG die an Herrn Schelchshorn gezahlten Vergütungen einschließlich dem erforderlichen Aufwand zur Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung zu einem Anteil in Höhe von 10 %. Die MAN Truck & Bus AG erstattet der Volkswagen AG die an Herrn Schelchshorn gezahlten Vergütungen einschließlich dem erforderlichen Aufwand zur Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung zu einem Anteil in Höhe von 65 %.

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 2016 auf 2 922 T€ (Vorjahr 2 734 T€). Für Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Mitgliedern des Vorstands und ihren Hinterbliebenen sind zum 31. Dezember 2016 insgesamt 53 089 T€ (Vorjahr 51 738 T€) zurückgestellt.

Die Mitglieder des Vorstands einschließlich ihrer Mitgliedschaften in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten und vergleichbaren Kontrollgremien sind auf der [Seite 138](#), 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 Beststellungszeitraums bei der MAN SE ergeben sich aus nachfolgender Tabelle:

Vergütung des Vorstands 2016/(2015)

T€	Feste Vergütung ¹	Variable Vergütung	Aufwand für Altersversorgung	Gesamt
Zum 31. Dezember 2016 amtierende Vorstandsmitglieder				
Joachim Drees (Vorsitzender des Vorstands) (seit 1. Oktober 2015) ³	538 (125)	1 170 (255)	210 (20)	1 918 (400)
Jan-Henrik Lafrentz (seit 1. Oktober 2015) ^{2,3}	441 (98)	757 (150)	96 (21)	1 294 (269)
Josef Schelchshorn (seit 1. Juli 2015) ³	468 (231)	1 200 (600)	143 (104)	1 811 (936)
Gesamt³	1 447 (454)	3 127 (1 005)	449 (145)	5 022 (1 604)

¹ einschließlich Nebenleistungen.

² 2015: Korrektur nach Erstellung des Geschäftsberichts 2015.

³ 2016: Angaben gemäß aktuell vorliegender Kennzahlen.

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 62 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 1 154 T€ (feste Vergütung einschließlich Nebenleistungen 470 T€; variable Vergütung 601 T€; Altersversorgung 83 T€).

38 Vergütung des Aufsichtsrats

Die Aufsichtsratsvergütung setzt sich wie folgt zusammen:

T€	2016	2015
Feste Vergütung	525	460
Variable Vergütung	-	120
Vergütung für die Tätigkeit in Ausschüssen	178	188
Sitzungsgelder	48	38
	751	806

Die Mitglieder des Aufsichtsrats einschließlich ihrer Mitgliedschaften in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten und vergleichbaren Kontrollgremien sind auf den [Seiten 135 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 2016	Gesamt 2015
Andreas Renschler, Vorsitzender	ganzjährig	-	-	-	-	-	-
Jürgen Kerner, stellv. Vorsitzender ¹	ganzjährig	53	-	35	6	94	106
Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Ekkehard D. Schulz, stellv. Vorsitzender	ganzjährig	53	-	35	4	92	105
Michael Behrendt	ganzjährig	35	-	35	6	76	85
Marek Berdychowski ¹	bis 15.06.2016	16	-	-	1	17	46
Helmut Brodrick ¹	ganzjährig	35	-	18	4	56	38
Detlef Dirks ¹	bis 04.03.2016	6	-	6	2	14	84
Matthias Gründler	ganzjährig	-	-	-	-	-	-
Mag. Julia Kuhn-Piëch	ganzjährig	35	-	-	2	37	10
Nicola Lopopolo ¹	bis 15.06.2016	16	-	-	1	17	46
Irmgard Maucher ¹	seit 15.06.2016	19	-	-	2	21	-
Angelika Pohlenz	ganzjährig	35	-	-	3	38	46
Dr. Dr. Christian Porsche	ganzjährig	35	-	-	3	38	10
Mag. Mark Philipp Porsche	ganzjährig	35	-	-	3	38	10
Oskar Ritsch ¹	seit 05.03.2016	29	-	14	4	47	-
Karina Schnur ¹	ganzjährig	35	-	-	3	38	46
Erich Schwarz ¹	ganzjährig	35	-	-	2	37	46
Athanasios Stimoniaris ¹	ganzjährig	35	-	35	6	76	38
Steffen Zieger ¹	seit 15.06.2016	19	-	-	2	21	-
Im Jahr 2015 ausgeschiedene Mitglieder							90
Gesamt 2016		525	-	178	48	751	-
Gesamt 2015		460	120	188	38	-	806

¹ 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 36 T€ (Vorjahr 26 T€), Herr Brodrick 11 T€ (Vorjahr 11 T€), Herr Dirks 11 T€ (Vorjahr 11 T€), Frau Kuhn-Piëch 11 T€ (Vorjahr 7 T€), Herr Dr. Dr. Porsche 11 T€ (Vorjahr 8 T€), Herr Porsche 10 T€ (Vorjahr 7 T€), Herr Ritsch 11 T€ (Vorjahr 11 T€), Frau Schnur 25 T€ (Vorjahr 27 T€), Herr Prof. Dr. Schulz 11 T€, Herr Stimoniaris 11 T€ (Vorjahr 13 T€) und Herr Zieger 3 T€ (Vorjahr 3 T€).

Die Auslagenerstattungen für die Teilnahme an Aufsichtsratssitzungen sowie Ausschusssitzungen betragen im Geschäftsjahr 21 T€ (Vorjahr 16 T€).

39 Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der MAN SE haben im Dezember 2016 gemäß § 161 AktG ihre jährliche Entsprechenserklärung abgegeben. Die gemeinsame Entsprechenserklärung von Vorstand und Aufsichtsrat für die MAN SE sowie für die MAN Gruppe ist in der Erklärung zur Unternehmensführung als gesonderter Teil des zusammengefassten Lageberichts enthalten sowie auf der Internetseite der MAN SE www.corporate.man.eu veröffentlicht.

Auch Vorstand und Aufsichtsrat des börsennotierten Tochterunternehmens Renk Aktiengesellschaft in Augsburg haben die Entsprechenserklärung für die Renk AG sowie für den Renk Konzern abgegeben, die im Lagebericht bzw. Konzernlagebericht der Gesellschaft enthalten und auf der Internetseite unter 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 verantwortliche 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 zählt zu den größten Herstellern von Lkw und Bussen in Brasilien und beliefert Kunden auf dem brasilianischen Markt sowie weiteren wichtigen Wachstumsmärkten.

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.

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.

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 nachfolgenden Tabellen enthalten segmentbezogene Informationen für das Geschäftsjahr 2016.

Segmentinformationen (1/3)

Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember und zum 31. Dezember

Mio €	Commercial Vehicles					
	MAN Truck & Bus		MAN Latin America		Commercial Vehicles	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Umsatz der Bereiche	9 243	8 997	861	1 047	10 002	9 954
Umsatz zwischen den Bereichen	-126	-102	-6	-14	-30	-28
Umsatz Konzern	9 117	8 894	855	1 033	9 972	9 926
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	416	20	-190	-120	209	-101
davon Abschreibungen	-839	-824	-34	-35	-871	-856
davon Wertminderungen	-	-37	-1	0	-1	-37
Investitionen	577	405	89	86	666	491

Segmentinformationen (2/3)

Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember und zum 31. Dezember

Mio €	Power Engineering					
	MAN Diesel & Turbo		Renk		Power Engineering	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Umsatz der Bereiche	3 113	3 305	496	487	3 593	3 775
Umsatz zwischen den Bereichen	-5	-4	-14	-14	-3	-2
Umsatz Konzern	3 108	3 301	482	472	3 590	3 773
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	-29	216	67	68	39	283
davon Abschreibungen	-93	-89	-19	-16	-112	-105
davon Wertminderungen	-3	-5	-2	-5	-5	-10
Investitionen	164	177	26	41	189	218

Segmentinformationen (3/3)

Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember und zum 31. Dezember

Mio €	Sonstige						Gruppe	
	Zentrale ¹		Kons./Überl.		Gesamt		2016	2015
	2016	2015	2016	2015	2016	2015		
Umsatz der Bereiche	11	13	-43	-41	-32	-28	13 564	13 702
Umsatz zwischen den Bereichen	-10	-11	43	41	33	30	-	-
Umsatz Konzern	1	2	-	-	1	2	13 564	13 702
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	-18	-55	-27	-35	-45	-90	204	92
davon Abschreibungen	-8	-8	-18	-30	-26	-38	-1 008	-999
davon Wertminderungen	0	0	-	-	0	0	-6	-47
Investitionen	154	1	-149	-1	5	0	861	708

¹ Zentrale: MAN SE, Shared Service-Gesellschaften sowie direkt von der MAN SE gehaltene Beteiligungen.

Die Überleitung der Summe der Segmentergebnisse zum Ergebnis vor Steuern und aufgegebenen Geschäftsbereichen der MAN Gruppe stellt sich wie folgt dar:

Mio €	2016	2015
Summe Segmentergebnis (Operatives Ergebnis der Bereiche)	264	184
Operatives Ergebnis der Zentrale	- 18	-55
Ergebniseffekte aus nicht den Segmenten zugeordneten Kaufpreisallokationen	- 18	-30
Konsolidierung innerhalb der Geschäftsfelder sowie innerhalb der MAN Gruppe	- 24	- 8
Operatives Ergebnis (MAN Gruppe)	204	92
Finanzergebnis	- 155	3
Ergebnis vor Steuern und aufgegebenen Geschäftsbereichen (MAN Gruppe)	49	95

Segmentinformationen nach Regionen

Berichtszeitraum 1. Januar bis 31. Dezember und zum 31. Dezember

Mio €	Deutschland	Übriges Europa	Übrige Regionen ¹	Gesamt
2016				
Langfristiges Vermögen (ohne Finanzinstrumente, Beteiligungen und Latente Steuern) am 31. Dezember	3 795	2 560	2 190	8 545
Umsatz ²	3 273	5 720	4 571	13 564
2015				
Langfristiges Vermögen (ohne Finanzinstrumente, Beteiligungen und Latente Steuern) am 31. Dezember	3 451	2 324	1 483	7 258
Umsatz ²	3 252	5 195	5 254	13 702

¹ Ausführliche Segmentinformationen bezüglich MAN Latin America sind in der Tabelle „Segmentberichterstattung“ enthalten.

² Die Zurechnung der Umsatzerlöse zu den Regionen folgt dem Bestimmungslandprinzip.

Anteilsbesitz zum 31.12.2016

Name und Sitz des Unternehmens	Höhe des Anteils am Kapital
I. MUTTERUNTERNEHMEN	
MAN SE, München	
II. TOCHTERUNTERNEHMEN	
A. Vollkonsolidierte Gesellschaften	
1. Inland	
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 %
HABAMO Verwaltung GmbH & Co. Objekt Sterkrade KG, Pullach i. Isartal	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 %
TORINU Verwaltung GmbH & Co. Beta KG, Pullach i. Isartal	100,00 %
TARONA Verwaltung GmbH & Co. Alpha KG, Pullach i. Isartal	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 %
2. Ausland	
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 GmbH, Wien/Österreich	100,00 %
MAN Hellas Truck & Bus A.E., Aspropyrgos/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, Greve/Dänemark	100,00 %

Name und Sitz des Unternehmens	Höhe des Anteils am Kapital
MAN Truck & Bus N.V., Kobbegem/Belgien	100,00 %
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 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 GmbH, 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, St. 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 Pvt. Ltd., Aurangabad/Indien	100,00 %
MAN Diesel ve Turbo Satis Servis Ltd. Sti., Istanbul/Türkei	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Canada Ltd., Vancouver/British Columbia/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 Panama Enterprises Inc., Panama-City/Panama	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Korea Ltd., Busan/Südkorea	100,00 %
PBS Turbo s.r.o., Velká Bíteš/Tschechien	100,00 %

Name und Sitz des Unternehmens	Höhe des Anteils am Kapital
MAN Diesel & Turbo Middle East LLC, Dubai/Vereinigte Arabische Emirate	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Saudi Arabia LLC, Jeddah/Saudi-Arabien	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Qatar Navigation LLC, Doha/Katar	49,00 %
MAN Diesel & Turbo Shanghai Co., Ltd., Shanghai/China	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Malaysia Sdn. Bhd., Kuala Lumpur/Malaysia	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 %
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-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 %
MAN Personal Services GmbH, Dachau	100,00 %
tcu Turbo Charger GmbH, Augsburg	100,00 %
MAN Erste Beteiligungs GmbH, München	100,00 %
LoadFox 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 %
LKW Komponenten s.r.o., Bánovce nad Bebravou/Slowakei	100,00 %
MAN Turbo (UK) Ltd., London/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
MAN Diesel Turbochargers Shanghai Co., Ltd., in Liquidation, Shanghai/China	100,00 %
Mirrlees Blackstone Ltd., Stockport/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
Fifty Two Ltd., Stockport/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
Ruston & Hornsby Ltd., Stockport/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
Paxman Diesels Ltd., Stockport/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %

Name und Sitz des Unternehmens	Höhe des Anteils am Kapital
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	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 Argentina S.A., Buenos Aires/Argentinien	100,00 %
PT MAN Diesel & Turbo Indonesia, Jakarta/Indonesien	92,62 %
Renk (UK) Ltd., London/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
Cofical Renk Mancais do Brasil Ltda., Guaramirim/Brasilien	98,00 %
Renk Transmisyon Sanayi A.S., Istanbul/Türkei	55,00 %
MAN Diesel & Turbo Jordan LLC, in Liquidation, Aqaba/Jordanien	100,00 %
MAN Latin America Importacao, Industria e Comércio de Veiculos Ltda., Resende/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 Nigeria Pvt. Ltd., Lagos/Nigeria	100,00 %
S.A. Trucks Ltd., Bristol/Großbritannien (inaktiv)	100,00 %
MAN Financial Services Administrators (S.A.) (Pty) Ltd., Isando/Südafrika	100,00 %
MAN Diesel & Turbo Taiwan Ltd., Kaohsiung/Taiwan	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 %
MAN Diesel & Turbo (Gibraltar) Ltd., Gibraltar/Gibraltar	100,00 %
MDT CH International GmbH, Zürich/Schweiz	100,00 %

Name und Sitz des Unternehmens	Höhe des Anteils am Kapital
III. GEMEINSCHAFTSUNTERNEHMEN	
1. Inland	
2. Ausland	
OOO Truck Production RUS, St. Petersburg/Russische Föderation	50,00 %
Scania-MAN Administration ApS, Kopenhagen/Dänemark	50,00 %
IV. ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN	
1. Inland	
Hörmann Automotive Gustavsburg GmbH, Ginsheim-Gustavsburg	40,00 %
Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH, München	49,00 %
2. Ausland	
Sinotruk (Hong Kong) Ltd., Hongkong/China	25,00 %
JV MAN AUTO - Uzbekistan LLC, Samarkand City/Uzbekistan	49,00 %
V. BETEILIGUNGEN	
1. Inland	
Roland Holding GmbH, München	22,83 % ¹
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 %
2. Ausland	
Scania AB, Södertälje/Schweden	13,35 % ²
Renk U.A.E. LLC, Abu Dhabi/Vereinigte Arabische Emirate	49,00 %

¹ Stimmrechtsquote 32,82 %² Stimmrechtsquote 17,37 %

Organe

Mitglieder des Aufsichtsrats und deren Mandate

Andreas Renschler

Stuttgart,

Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG

Vorsitzender des Aufsichtsrats

- ¹ Deutsche Messe AG
- ² MAN Truck & Bus AG (Vors.)
- ³ Sinotruk (Hong Kong) Ltd., China
- ⁴ MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda., Brasilien
Scania AB, Schweden (Vors.)

Jürgen Kerner*

Frankfurt,

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall

stellv. Vorsitzender des Aufsichtsrats

- ¹ Airbus Operations GmbH
Premium Aerotec GmbH (stellv. Vors.)
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

- ¹ MAN Truck & Bus AG

Michael Behrendt

Hamburg,

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Hapag-Lloyd AG

- ¹ 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
Hapag-Lloyd AG (Vors.)
MAN Diesel & Turbo SE
MAN Truck & Bus AG
Renk Aktiengesellschaft

Marek Berdychowski*

Tarnowo Podgórne/Polen,

Produktionstechnologe, Standort Starachowice, Polen

(bis 15.06.2016 Mitglied des Aufsichtsrats)

Helmut Brodrick*

Oberhausen,

Vorsitzender des Betriebsrats der MAN Diesel & Turbo SE,
Werk Oberhausen

- ¹ MAN Diesel & Turbo SE

Detlef Dirks*

Diedorf,

Vorsitzender des Betriebsrats der MAN Diesel & Turbo SE,
Werk Augsburg

(bis 04.03.2016 Mitglied des Aufsichtsrats)

- ¹ MAN Diesel & Turbo SE

Matthias Gründler

Albershausen,
Mitglied der Geschäftsführung der Volkswagen Truck & Bus GmbH

- ² MAN Truck & Bus AG
- ³ Sinotruk (Hong Kong) Ltd., China
- ⁴ MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda., Brasilien
- Scania AB, Schweden

Mag. Julia Kuhn-Piëch

Salzburg/Österreich,
Immobilienmanagerin

- ¹ AUDI AG
- MAN Truck & Bus AG

Nicola Lopopolo*

Hannover,
Vorsitzender des Betriebsrats der Renk Aktiengesellschaft, Werk Hannover
(bis 15.06.2016 Mitglied des Aufsichtsrats)

Irmgard Maucher*

München,
Mitglied des Betriebsrats der MAN Truck & Bus AG
(seit 15.06.2016 Mitglied des Aufsichtsrats)

Angelika Pohlenz

Wiesbaden,
ehem. Generalsekretär der Internationalen Handelskammer (ICC), Berlin

Dr. Dr. Christian Porsche

Salzburg/Österreich,
Facharzt für Neurologie

- ¹ MAN Truck & Bus AG
- ³ Scania AB, Schweden

Mag. Mark Philipp Porsche

Salzburg/Österreich,
Geschäftsführer der F.A. Porsche Beteiligungen GmbH

- ¹ MAN Truck & Bus AG
- ³ Familie Porsche AG Beteiligungsgesellschaft, Österreich
- FAP Beteiligungen AG, Österreich
- SEAT S. A., Spanien

Oskar Ritsch*

Diedorf,
Gesamtbetriebsratsvorsitzender der MAN Diesel & Turbo SE, sowie stellvertretender Vorsitzender des MAN SE Konzernbetriebsrats
(seit 05.03.2016 Mitglied des Aufsichtsrats)

- ¹ MAN Diesel & Turbo SE

Karina Schnur*

Reichertshofen,
Gewerkschaftssekretärin der IG Metall

- ¹ MAN Diesel & Turbo SE
- MAN Truck & Bus AG
- MAN Truck & Bus Deutschland GmbH

Erich Schwarz*

Steyr/Österreich,
Betriebsratsvorsitzender der MAN Truck & Bus
Österreich GesmbH

³ MAN Truck & Bus Österreich GesmbH, Österreich

Athanasios Stimoniaris*

München,
Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der MAN SE und
des SE-Betriebsrats sowie des Gesamtbetriebsrats der
MAN Truck & Bus AG

¹ MAN Truck & Bus AG (stellv. Vors.)

Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH

³ Volkswagen Truck & Bus GmbH (stellv. Vors.)

Steffen Zieger*

Leipzig,
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der MAN Truck &
Bus Deutschland GmbH
(seit 15.06.2016 Mitglied des Aufsichtsrats)

¹ MAN Truck & Bus Deutschland GmbH (stellv. Vors.)

Ausschüsse des Aufsichtsrats der MAN SE

(Stand: 31.12.2016)

Präsidium

Andreas Renschler (Vors.)

Michael Behrendt

Jürgen Kerner

Oskar Ritsch

Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Ekkehard D. Schulz

Athanasios Stimoniaris

Prüfungsausschuss

Matthias Gründler (Vors.)

Michael Behrendt

Helmut Brodrick

Jürgen Kerner (stellv. Vors.)

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 2016 bzw. Datum des Ausscheidens

¹ Mitgliedschaften in inländischen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten

² Mitgliedschaften in inländischen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten, Konzernmandate

³ Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien

⁴ Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien, Konzernmandate

Mitglieder des Vorstands und deren Mandate

Joachim Drees

Stuttgart,
Vorsitzender des Vorstands

- ¹ Veritas AG
- ³ Sinotruk (Hong Kong) Ltd., China

Jan-Henrik Lafrentz

München,
Finanzvorstand

- ¹ Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH
- ² MAN Diesel & Turbo SE
MAN Truck & Bus Deutschland GmbH
- ⁴ MAN Truck & Bus Österreich GesmbH, Österreich

Josef Schelchshorn

Ingolstadt,
Vorstand Personal und Arbeitsdirektor

- ⁴ MAN Truck & Bus Österreich GesmbH, Österreich

Vorstand und Geschäftsführung Konzernunternehmen

MAN Truck & Bus AG

München

Joachim Drees, Vorsitzender des Vorstands
Ulf Berkenhagen
Dr. Carsten Intra
Jan-Henrik Lafrentz
Heinz-Jürgen Löw
Josef Schelchshorn

MAN Latin America Indústria e Comércio de Veículos Ltda.

São Paulo

Antonio Roberto Cortes, Vorsitzender
Helmut Dieter Hümmerich (bis 10.11.2016)

MAN Diesel & Turbo SE

Augsburg

Dr. Uwe Lauber, Vorsitzender des Vorstands
Frank Burnautzki
Wayne Jones
Arnd Löttgen
Dr. Peter Park
Wilfried von Rath

Renk Aktiengesellschaft

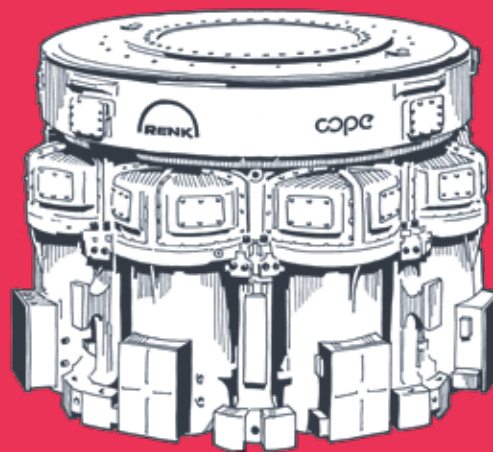
Augsburg

Dipl.-Ing. (FH) Florian Hofbauer, Sprecher des Vorstands
Christian Hammel

4

WEITERE INFORMATIONEN

SEITE
139 – 150



COPE-GETRIEBE

Das Getriebe von Renk ist das weltweit leistungsstärkste zum Antrieb von Vertikalmühlen für Zement mit einer Leistung von 9,6 Megawatt und für Kalkstein-Rohmehl mit 7,5 Megawatt. Die Integration der Motoren in das Getriebe schafft neues Potenzial hinsichtlich Kompaktheit und Zuverlässigkeit.

4

SEITE
139

WEITERE INFORMATIONEN

- 141 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 142 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 144 Glossar
- 146 Stichwortverzeichnis
- 148 MAN Konzern Siebenjahresübersicht
- 150 Impressum

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 6. Februar 2017

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 MAN SE, der mit dem Lagebericht der Gesellschaft zusammengefasst ist, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 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, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

München, den 6. Februar 2017

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.

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 — 44 f.
Abschreibungen — 33 ff., 75, 82 ff., 95 ff., 127 f.
Akquisition — 26, 79
Aktie — III, 45, 61 ff., 94, 100 ff., 148
Anhang — 77 ff.
Anleihe — 32 ff., 104, 113, 118, 120
Anteilsbesitz — 78, 130 ff.
Aufgegebene Geschäftsbereiche — 88, 90, 127
Aufsichtsrat — 10 ff., 14 ff., 60 ff., 122 ff., 135 ff.
Auftragsbestand — III, 29, 148
Auftragseingang — II ff., 28 f., 37 ff., 55, 148
Ausblick — 45, 57

B

Bereiche — III, 29 ff., 37 ff., 56 ff., 90 ff., 127 ff.
Bericht des Aufsichtsrats — 10 ff.
Beteiligungen — 33 ff., 67 f., 77 ff., 89, 98 ff., 110 ff.
Bilanz — III, 44 f., 73, 85 ff., 95 ff., 109 ff.
Bilanzgewinn — 67 f., 100
Brief an die Aktionäre — 5 ff.

C

Cashflow — II f., 33 f., 75, 86, 111, 117 f.
Commercial Vehicles — IV, 23 f., 28 ff., 37 f., 53 ff., 127 f.
Compliance — 10 ff., 16 ff., 46, 52, 110
Corporate Governance — 10 ff., 14 ff., 60, 126

D

Dividende — III, 32 ff., 44, 75 f., 111

E

Eigenkapital — III, 35 f., 72 ff., 78 ff., 84 ff., 100 ff.
Ertragslage — 29, 44, 79 f., 88 ff.

F

Finanzbeteiligungen — 77, 79, 84 f., 99, 101 f.
Finanzierung — 31 ff., 40 f., 45, 52 f., 91 f., 119 ff.
Finanzinstrumente — 52, 72, 80 ff., 92, 100 ff., 112 ff.
Finanzlage — 32 ff., 44 f.
Finanzterminkalender — VIII
Finanzverbindlichkeiten — 33, 44 f., 74 f., 104, 111 ff., 118
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen — 35 f., 73, 84, 99 f., 112 ff., 119 f.
Forschung & Entwicklung — 24 ff., 50

G

Geschäftsverlauf — 29 ff., 41, 44
Gewinn- und Verlustrechnung — 31 f., 71, 81, 86, 88, 90
Glossar — 144 f.

H

Hauptversammlung — VIII, 15, 18 ff., 67 f., 101

I

Immaterielle Vermögenswerte — 28, 33 ff., 73, 75, 82 ff., 95 f.
Immobilien — 33 f., 75, 83, 97, 108
Investitionen — 33 ff., 75, 79, 84, 128

K

Kapitalflussrechnung — 33 f., 75, 80, 111
Kapitalkosten WACC — 96
Kapitalrendite ROCE — 149
Kapitalrendite ROI — 28, 103
Kaufpreisallokation — 30, 98, 126, 129
Konzernabschluss — 36, 47 f., 69 ff., 77 ff., 127
Kursentwicklung — 92, 102
Kurzfristige Verbindlichkeiten — 35, 74, 98, 103, 109, 112 f.

L

Langfristige Verbindlichkeiten – 74, 98, 103, 109, 112 f.
Leistungsindikatoren – 28

M

Management Board – 8 f.
MAN Diesel & Turbo – V ff., 23 ff., 34 ff., 41 ff., 49 f.,
 126 ff.
MAN Gruppe – IV ff., 17 ff., 23 ff., 29 ff., 44 ff., 77 ff.
MAN Latin America – IV ff., 29 ff., 34 ff., 40 ff., 96,
 126 ff.
MAN Truck & Bus – IV, VI f., 23 ff., 34 ff., 60 ff., 123 ff.
Minderheitsanteile – 33, 71 f., 75 f., 103
Mitarbeiter – VI f., 15 ff., 52 f., 59 ff., 104 f., 108 f.

O

Operative Rendite – II ff., 28, 37 ff., 42 f., 55
Operatives Ergebnis – II ff., 28, 30 f., 39 ff., 54 ff., 128 f.

P

Pensionen – 33, 74 f., 87, 91, 104, 106
Power Engineering – V, 23 f., 26, 28 ff., 50 ff., 127 f.
Prognosebericht – 54 ff.

R

Rating – 32
Rechtsstreitigkeiten – 51, 90, 110
Renk – V f., 26 f., 35, 43, 103, 126 ff.
Risikomanagement – 10 f., 16 ff., 45 ff., 52 f., 116 ff.
ROCE – 149
ROI – 28, 103
ROS – 61, 81, 149
Rücklagen – 45, 74, 76, 101
Rückstellungen – 32 f., 35 f., 44 f., 74 f., 86 ff., 108 ff.

S

Sachanlagen – 33 ff., 83, 97, 103
Scania – 26, 44 f., 56, 92, 99, 114
Segmentberichterstattung – 126, 129
Siebenjahresübersicht – 148 f.
Sinotruk – 23, 32, 98, 126
Sonstige betriebliche Aufwendungen – 31, 44, 71, 91
Sonstige betriebliche Erträge – 31, 44, 71, 91
Sonstige Verbindlichkeiten – 109
Sonstige Vermögenswerte – 91, 93
Steuern – III, 31 ff., 44 f., 71 ff., 84 f., 92 ff.
Strategie – 46, 56, 59 ff., 116

U

Umsatz – II ff., 28 ff., 37 ff., 54 f., 80 ff., 90 f.
Umsatzrendite ROS – 28, 103, 149
Unternehmenszusammenschlüsse – 78

V

Vergütung des Aufsichtsrats – 65, 124 f.
Vergütung des Vorstands – 123 f.
Vermietete Erzeugnisse – 28, 33, 35 f., 75, 83, 99
Vermögenslage – 35 ff.
Vorräte – 73, 75, 84, 99, 103
Vorstand – 8 f., 14 ff., 18 ff., 53 ff., 60 ff., 123 ff.

W

WACC – 96
Wertberichtigungen – 85, 87, 91, 93, 115 f., 119
Wertminderungen – 27, 33, 75, 83 f., 95 ff., 127 f.

Z

Zinsen – 39, 82 ff., 92, 109, 111, 118

MAN KONZERN SIEBENJAHRESÜBERSICHT

Mio €	2016	2015	2014	2013 ¹	2012	2011	2010
Auftragseingang	14 357	14 381	15 332	16 207	15 889	17 145	15 072
davon Inland	3 677	3 486	3 267	3 570	3 252	3 646	3 489
davon Ausland	10 680	10 895	12 066	12 637	12 637	13 499	11 583
Auftragseingang nach Bereichen							
MAN Truck & Bus	10 342	10 059	9 269	9 551	9 150	9 514	8 023
MAN Latin America	861	1 047	2 253	2 955	2 870	3 579	3 140
MAN Diesel & Turbo	2 808	2 949	3 280	3 407	3 510	3 692	3 475
Renk	486	483	666	504	525	456	525
Sonstige/Konsolidierung	- 139	- 157	- 135	- 210	- 166	- 96	- 91
Umsatz	13 564	13 702	14 286	15 861	15 772	16 472	14 675
davon Inland	3 273	3 252	2 906	3 388	3 170	3 515	3 058
davon Ausland	10 290	10 449	11 380	12 472	12 602	12 957	11 617
Umsatz nach Bereichen							
MAN Truck & Bus	9 243	8 997	8 412	9 251	8 822	8 984	7 446
MAN Latin America	861	1 047	2 253	2 955	2 870	3 579	3 140
MAN Diesel & Turbo	3 113	3 305	3 273	3 390	3 780	3 610	3 766
Renk	496	487	480	485	476	389	403
Sonstige/Konsolidierung	- 150	- 134	- 133	- 221	- 176	- 90	- 80
Auftragsbestand am 31.12.	5 641	6 037	6 244	5 776	6 094	6 640	7 025
davon aus dem Inland	1 280	1 164	1 216	1 114	1 067	1 172	1 264
davon aus dem Ausland	4 360	4 872	5 028	4 662	5 027	5 468	5 761
Belegschaft am 31.12.	53 824	55 030	55 903	56 102	56 513	53 792	49 155
davon bei Inlandsgesellschaften	31 444	31 720	32 309	32 430	32 272	31 302	28 610
davon bei Auslandsgesellschaften	22 380	23 310	23 594	23 672	24 241	22 490	20 545
Mitarbeiter Stammpersonal am 31.12.	49 982	51 234	51 995	52 182	52 481	50 178	45 693
Leiharbeitnehmer am 31.12.	1 562	802	879	1 327	1 802	2 364	1 976
Belegschaft im Jahresdurchschnitt	54 135	55 267	55 587	55 999	55 963	52 283	49 019
Zahlen zur MAN-Aktie							
Stammaktien am 31.12. (in €)	94,33	92,70	92,16	89,25	80,75	68,70	88,99
Stammaktien Jahreshöchstkurs (in €)	95,69	99,02	93,80	89,74	102,45	98,72	96,44
Stammaktien Jahrestiefstkurs (in €)	90,51	90,20	87,99	82,35	70,76	52,51	47,99
Stammaktien Kurs-Gewinn-Verhältnis am 31.12. ²	- 762,5	90,9	104,7	-	65,7	14,9	16,8
Vorzugsaktien am 31.12. (in €)	93,15	91,90	91,31	88,56	75,50	48,35	58,21
Vorzugsaktien Jahreshöchstkurs (in €)	94,50	97,70	93,25	88,95	85,51	69,94	62,24
Vorzugsaktien Jahrestiefstkurs (in €)	90,30	89,13	87,70	75,35	50,54	37,02	38,02
Vorzugsaktien Kurs-Gewinn-Verhältnis am 31.12. ²	- 753,0	90,1	103,8	-	61,4	10,5	11,0
Dividende je Aktie (in €) ³	3,07	3,07	3,07	3,07	1,00	2,30	2,00
Ergebnis je Aktie nach IAS 33 (in €) ²	- 0,12	1,02	0,88	- 1,47	1,23	4,62	5,30
Eigenkapital je Aktie (in €)	38,2	37,0	35,9	36,4	37,7	39,0	37,4

¹ 2013: Angepasst aufgrund der rückwirkenden Anwendung des von Volkswagen verwendeten Schemas der Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Kapitalflussrechnung.

² Für fortgeführte Bereiche.

³ Aufgrund des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag (BGAV) schüttet die MAN SE ab dem Geschäftsjahr 2014 keine Dividende 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 eine jährliche Barausgleichszahlung in Höhe von 3,07 € je Stamm- oder Vorzugsaktie für das volle Geschäftsjahr zu zahlen.

Mio €	2016	2015	2014	2013 ¹	2012	2011	2010
Langfristige Vermögenswerte	12 795	11 203	10 534	9 949	11 746	10 623	10 046
Vorräte	3 246	3 058	3 095	3 112	3 373	3 513	2 852
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	2 602	3 070	3 384	8 338	3 426	3 576	3 462
Wertpapiere und Flüssige Mittel	796	779	525	1 138	1 367	958	1 071
Eigenkapital	5 850	5 565	5 485	5 227	5 632	5 590	5 990
Pensionen	624	496	603	452	591	378	226
Langfristige und Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	2 995	2 515	2 485	3 627	5 299	3 170	2 849
Erhaltene Anzahlungen	705	789	819	852	908	823	762
Übrige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	9 264	8 745	8 145	12 379	7 482	8 709	7 604
Gesamtvermögen/Gesamtkapital	19 438	18 110	17 538	22 537	19 912	18 670	17 431
Umsatzerlöse	13 564	13 702	14 286	15 861	15 772	16 472	14 675
Umsatzkosten	-11 033	-11 107	-11 695	-13 101	-12 499	-12 791	-11 400
Bruttoergebnis vom Umsatz	2 531	2 594	2 591	2 760	3 273	3 681	3 275
Übrige Aufwendungen und Erträge	-2 327	-2 502	-2 207	-2 451	-2 304	-2 198	-2 240
Operatives Ergebnis	204	92	384	309	969	1 483	1 035
Ergebniseffekte aus Kaufpreisallokationen	-	-	-	-	-110	-109	-109
Ergebnis aus Sondervorgängen	-	-	-	-	-231	-118	357
Zinsergebnis	-	-	-	-	-312	-134	-158
Finanzergebnis	-155	3	-142	-137	-	-	-
Ergebnis vor Steuern	49	95	242	172	316	1 122	1 125
Ertragsteuern	-55	64	-100	-377	-124	-434	-338
Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche	-	-10	124	-308	-	-441	-65
Ergebnis nach Steuern	-7	150	267	-513	192	247	722
Minderheitsanteile	-12	-10	-13	-11	-12	-9	-9
Entnahme aus/Einstellung in Rücklagen	-	-	-	545	-33	100	-419
Dividendensumme der MAN SE²	-	-	-	21	147	338	294
Abschreibungen und Wertminderungen langfristiger Vermögenswerte (ab 2013 inkl. Vermietete Erzeugnisse)	-1 014	-1 047	-905	-980	-706	-1 129	-467
Investitionen und Finanzierung							
in Sachanlagen und Immaterielle Vermögenswerte	854	688	605	558	754	601	391
in Beteiligungen	6	20	5	4	175	70	5
Forschungs- und Entwicklungskosten	881	791	718	635	-	-	-
Ausgaben für Forschung und Entwicklung	-	-	-	-	830	740	626
Cashflow aus der Geschäftstätigkeit	833	1 162	-695	136	-84	518	1 427
Cashflow aus der Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-831	-667	-154	-526	-1 233	-637	-374
Netto-Cashflow (bis 2013 Free Cashflow)	2	495	-849	-390	-1 317	-119	1 053
Kennzahlen							
Operative Rendite (%)	1,5	0,7	2,7	1,9	-	-	-
Umsatzrendite ROS (%)	-	2,9	3,0	3,0	6,1	9,0	7,1
ROCE (%) ³	-	5,1	5,8	6,9	13,9	24,4	17,4

¹ 2013: Angepasst aufgrund der rückwirkenden Anwendung des von Volkswagen verwendeten Schemas der Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Kapitalflussrechnung.

² Aufgrund des BGAV schüttet die MAN SE ab dem Geschäftsjahr 2014 keine Dividende 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 eine jährliche Barausgleichszahlung in Höhe von 3,07 € je Stamm- oder Vorzugsaktie für das volle Geschäftsjahr zu zahlen.

³ CE-Definition ab 2010 angepasst, Wertpapiere und Flüssige Mittel zusätzlich als Abzugskapital berücksichtigt (2009 vergleichbar angepasst).

Impressum

Herausgeber

MAN SE
Communications
Dachauer Str. 641
80995 München
www.corporate.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

Illustrationen

Bernd Schifferdecker

Druck

raff media group gmbh, Riederich

Copyright

© 2017 bei MAN SE und
Strichpunkt GmbH
Stuttgart / Berlin



