

Konzernlagebericht

Risikobericht und Ausblick

Risikomanagement

Unternehmerisches Handeln ist ständig Risiken ausgesetzt. Die MAN Gruppe definiert Risiko als die Gefahr, dass Ereignisse oder Entscheidungen und Handlungen das Unternehmen daran hindern, definierte Ziele zu erreichen bzw. Strategien erfolgreich zu realisieren. Um Chancen auf den Märkten zu nutzen, geht das Unternehmen bewusst Risiken ein, wenn dadurch ein angemessener Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts erwartet wird. Dazu ist ein wirksames, auf die Belange der Geschäftsaktivitäten ausgerichteter Risikomanagementsystem erforderlich.

Das Risikomanagement der MAN Gruppe ist ein untrennbarer Bestandteil der Unternehmenssteuerung und der Geschäftsprozesse. Die strategische Unternehmensplanung, das interne Berichtswesen, das Interne Kontrollsystem und das Compliance-System bilden die Kernelemente des Risikomanagementsystems. Die strategische Unternehmensplanung soll u. a. gewährleisten, langfristige Risiken und Chancen frühzeitig zu identifizieren und einzuschätzen, um geeignete strukturelle Maßnahmen zu ergreifen. Das interne Berichtswesen ist auf allen Konzernebenen u. a. darauf ausgelegt, aktuelle und relevante Informationen über die Entwicklung der wesentlichen Risiken und die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Risikobegrenzung zu liefern. Aufbauend auf die Risikoidentifikation steht die gezielte Überwachung und Steuerung von Risiken im Fokus des Internen Kontrollsystems. Das Interne Kontrollsystem fungiert somit als integraler Bestandteil des Risikomanagementsystems. Aufgabe des Compliance-Systems ist, das Management dabei zu unterstützen, frühzeitig Risiken aus Compliance-Themen zu erkennen und darauf zu reagieren. Es basiert auf den Compliance-Verantwortlichen der verschiedenen Konzernebenen, einem Steuerungsgremium zur Durchsetzung der Regeln, einer Compliance-Hotline sowie einem externen Ombudsmann, an den sich Mitarbeiter auch anonym wenden können.

Im Rahmen der Veröffentlichung der Entwürfe des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes hat die MAN Gruppe bereits im Jahr 2008 damit begonnen, das bestehende Interne Kontrollsystem gemäß COSO zu strukturieren und konzernweit einheitlich zu dokumentieren. Zum Ende des Geschäftsjahres 2009 ist die Dokumentation der wesentlichen Prozesse und Kontrollen bei den Gesellschaften der MAN Gruppe abgeschlossen. Durch die regelmäßige Überprüfung des Kontrollsystems auf Vollständigkeit, geeignete Ausgestaltung sowie Effektivität der bestehenden Kontrollen soll sichergestellt werden, dass bestehende Regelungen zur Reduzierung von prozessualen und organisatorischen Risiken auf allen Ebenen innerhalb des MAN Konzerns eingehalten werden.

Das Führungskonzept »Industrial Governance« bedingt dezentrale Entscheidungsprozesse in der MAN Gruppe und ein entsprechend organisiertes Risikomanagementsystem. Die Verantwortung für die Einrichtung und Aufrechterhaltung eines angemessenen und zielgerichteten Risikofrüherkennungssystems liegt beim Vorstand. Der Vorstand hat Umfang und Ausrichtung des Risikomanagementsystems und Internen Kontrollsystems in eigener Verantwortung anhand der unternehmensspezifischen Anforderungen ausgerichtet. Das Management der Bereiche ist dafür verantwortlich, dass sämtliche Konzernunternehmen in das Risikomanagementsystem und Interne Kontrollsystem eingebunden sind. Für den Risikomanagementprozess und das Interne Kontrollsystem gibt es eine Funktion, die auf Konzernebene und in den jeweiligen Bereichen gleichermaßen aufgebaut ist. So gibt es in allen Bereichen des Konzerns Risikobeauftragte für Risiken und Kontrollen und in jedem Bereich zusätzlich einen Koordinator, der die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung des Risikomanagementprozesses und des Internen Kontrollsystems koordiniert.

Das konzernweit gültige Risikomanagement-Handbuch der MAN Gruppe enthält verbindliche Regelungen für die Identifikation, Erfassung, Analyse, Bewertung, Steuerung und Überwachung wesentlicher Risiken und Chancen innerhalb der MAN Gruppe und sorgt durch die darin formulierten risikopolitischen Grundsätze für ein konzernweit einheitliches Verständnis des Risikomanagementsystems. In wesentlichen Gesellschaften des Konzerns sind grundsätzlich fachbereichsübergreifende Risikoboards eingerichtet. Aufgabe der Risikoboards ist es, die aus den Fachbereichen gemeldeten Risiken zu beurteilen, zusätzliche Risiken zu identifizieren sowie Maßnahmen zur Minimierung der Risiken einzuleiten und zu überwachen. Die Bewertung der Risiken erfolgt unter Berücksichtigung ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe gemäß einer Brutto- und Nettobewertung, wobei die Nettobewertung bereits risikomindernde Maßnahmen berücksichtigt. Mittels einheitlich definierter Risikofelder können außerdem etwaige Risikokonzentrationen frühzeitig erkannt und gehandhabt werden. Neben den Risiken werden auch Chancen, wesentliche Schwächen des Internen Kontrollsystems und eingeleitete Maßnahmen der Unternehmen kontinuierlich erhoben und im Rahmen von Risikoboards vierteljährlich mit dem Vorstand, der Konzernrevision sowie dem Konzerncontrolling analysiert und bewertet. Wenn erforderlich, werden weiterführende Maßnahmen zur Risikovermeidung bzw. Risikominderung festgelegt und nachgehalten, um das bestehende Risikomanagementsystem sowie das Interne Kontrollsystem kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Das Interne Kontrollsystem basiert auf einer konzernweit einheitlich strukturierten Dokumentation der Kontrollen für die bestehenden Prozessstrukturen und die damit verbundenen Risiken sowie die darüber hinaus bekannten geschäftsspezifischen Risiken. Die internen Kontrollen richten sich auf die Begrenzung von Risiken wesentlicher Fehlaussagen in der Finanzberichterstattung, von Risiken durch die Nichteinhaltung regulatorischer Normen bzw.

durch betrügerische Handlungen sowie auf die Minimierung operativer/wirtschaftlicher Risiken (z. B. Vermögensgefährdungen durch unberechtigte operative Entscheidungen oder unberechtigt eingegangene Verpflichtungen). Als Basis für das Interne Kontrollsystem der MAN Gruppe stehen die geltenden Richtlinien und Arbeitsanweisungen im Konzern bzw. in den jeweiligen Intranets der Bereiche zur Verfügung. Das Kontrollumfeld sowie prozessübergreifende Kontrollen als Rahmen eines funktionsfähigen operativen internen Kontrollsystems sind auf zentraler, übergreifender Ebene dokumentiert und werden regelmäßig im Hinblick auf deren Angemessenheit und Funktionsfähigkeit beurteilt. Über die Effektivität der internen Kontrollen sowie festgestellte Kontrollschwächen berichten die Verantwortlichen im Risikoboard dem Vorstand. Unterstützt wird die konzerneinheitliche Dokumentation durch Abbildung der Kontrollstrukturen in einer Datenbanklösung. In dieser Datenbank sind alle wesentlichen Gesellschaften der MAN Gruppe abgebildet. Die Wesentlichkeit von Gesellschaften wird jährlich auf Basis qualitativer und quantitativer Kriterien überprüft.

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

Rechnungslegungsbezogenes Risikomanagementsystem und Internes Kontrollsystem

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

Ziel des Risikomanagementsystems im Hinblick auf die Rechnungslegungsprozesse ist die Identifizierung und Bewertung von Risiken, die dem Ziel der Regelungskonformität des Konzernabschlusses entgegenstehen können. Erkannte Risiken sind hinsichtlich ihres Einflusses auf den Konzernabschluss zu bewerten, ggf. auch durch Hinzuziehen externer Spezialisten. Die Zielsetzung des Internen Kontrollsystems in diesem Zusammenhang ist, durch Implementierung von entsprechenden Kontrollen hinreichende Sicherheit zu gewährleisten, dass trotz der identifizierten Risiken ein regelungskonformer Konzernabschluss erstellt wird.

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

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

Die identifizierten Risiken und entsprechend ergriffenen Maßnahmen werden im Rahmen der quartalsweisen Berichterstattung zum Risikoboard aktualisiert und an das Management der MAN Gruppe berichtet. Die Effektivität von internen Kontrollen im Hinblick auf die Rechnungslegung wird mindestens einmal jährlich

vorwiegend im Rahmen des Abschlusserstellungsprozesses beurteilt. Neben der Konzernrevision nimmt, bezogen auf die rechnungslegungsrelevanten Prozesse, auch der Abschlussprüfer eine Beurteilung im Rahmen seiner Prüfungstätigkeit vor.

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

Chancen und Risiken

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

Markt

Das wirtschaftliche Umfeld auf den Kapital- und Gütermärkten ist nach wie vor von den Folgen der Finanzkrise geprägt. Die wirtschaftliche Rezession hat ihren Tiefpunkt vorerst erreicht, aber die unsicheren Zukunftsaussichten beeinflussen weiterhin die Nachfrage nach Investitionsgütern. Die deutlich restriktive oder verteuerte Kreditvergabe seitens finanzierender Banken verschärft diese Tendenz. Für die MAN Gruppe resultiert hieraus das Risiko anhaltend gedämpfter oder sogar weiter verringerter Nachfrage. In den vergangenen drei Jahren wurden vorausschauend die Kosten stark flexibilisiert, um einem Nachfragerückgang begegnen und ihn überbrücken zu können. Dennoch verbleiben bei schnellem und starkem Volumenrückgang Margenrisiken. Auf der anderen Seite folgt aus der stark abgeschwächten Konjunktur die Chance von Preisrückgängen auf den Beschaffungsmärkten. Auch Lieferanten sind von Nachfragerückgängen und Finanzierungsproblemen betroffen. Die MAN Gruppe beobachtet die wirtschaftliche Lage der Lieferanten genau und baut Alternativen auf. Chancen bietet auch in schwierigen Zeiten der Ausbau der After-Sales-Aktivitäten. Nach Überwindung des gegenwärtigen Nachfrageeinbruchs sieht die MAN Gruppe mittel- bis langfristig weiterhin in allen Bereichen Chancen für ein profitables Wachstum im Transport- und Energiemarkt. Die grundlegenden weltwirtschaftlichen Trends wie die anhaltende wirtschaftliche Entwicklung, verstärkte internationale Arbeitsteilung und daraus resultierend weltweit steigende Transportstrecken und -volumina, der Investitionsbedarf der

Öl- und Gasindustrie sowie der Innovationsbedarf aufgrund der sich entwickelnden globalen Klimapolitik werden sich fortsetzen. Durch die Strategie, die Position der MAN Gruppe in den BRIC-Staaten als derzeitige und zukünftige Wachstumsmärkte deutlich zu stärken, versucht MAN konsequent, das Absatzpotenzial auszuweiten und so regionalen Konjunkturrisiken entgegenzuwirken.

Produkte

Als Spitzenanbieter im Technologiebereich ist es der Anspruch der MAN Gruppe, technologisch und wirtschaftlich führende Produkte zu entwickeln und in ausgezeichneter Qualität auf den Markt zu bringen. Ein Verzicht auf diesen Anspruch würde ein nicht zu verantwortendes Risiko für die Marktposition darstellen. Allerdings sind mit der Markteinführung neuer Produkte Konzept- und Marktrisiken verbunden. Diesen wird mit einer sorgfältigen strategischen Planung begegnet, die die Entwicklung im Markt- und Unternehmensumfeld analysiert. Mit der daraus resultierenden Produktplanung werden die umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten gesteuert. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung liegen seit vielen Jahren in einer Größenordnung von 3–4 % des Umsatzes. Die Einführung von Motoren mit der Abgasnorm Euro 5 bei MAN Nutzfahrzeuge sowie bei MAN Diesel die Einführung der Technologie Diesel Combined Cycle im Rahmen von stationären Dieselmotoren, die zu einer um 10–15 % höheren Effizienz führt, zeigen beispielhaft, dass diese Risiken erfolgreich gemeistert werden können. Für bereits auf dem Markt eingeführte Produkte bestehen Risiken hinsichtlich der Qualität. Mangelhafte Qualität kann zu Garantie-, Gewährleistungs- und Kulanzkosten führen, aber auch langfristig zu Verlusten von Marktanteilen oder niedrigeren Produktmargen. Im Extremfall sind Ansprüche aus Produkthaftung und Schadensersatz vorstellbar. Die Identifizierung und Eingrenzung dieser Risiken beginnt für die MAN Gruppe bereits in der Produktentstehung. Ein standardisierter Produktentstehungsprozess stellt sicher, dass nur funktionierende und sichere Produktkonzepte zur weiteren Entwicklung gelangen. Lieferanten und durch diese gelieferte Produkte müssen zur Wahrung des hohen Qualitätsanspruchs ein strenges Freigabeverfahren bestehen. Nach Produktionsanlauf sorgen festgelegte Qualitätssicherungsmaßnahmen innerhalb des Produktionsprozesses dafür, dass Herstellungsfehler rechtzeitig erkannt und abgestellt werden. Auch in der Nutzungsphase werden gemeinsam mit den Servicebetrieben alle auftretenden Fehler gesammelt, ausgewertet und abgestellt.

Aus lang laufenden Kundenverträgen ergeben sich zusätzliche Risiken: Änderungen der politischen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in einem Markt können Mehraufwendungen bei der Abwicklung von Großprojekten zur Folge haben. Bei MAN Nutzfahrzeuge stellen Rückkaufverpflichtungen ein Risiko dar, falls die am Markt künftig erzielbaren Gebrauchtwagenerlöse sich gegenüber den Erwartungen bei Vertragsabschluss wesentlich verändern. Im Projektgeschäft bestehen Risiken aus Garantien oder Bürgschaftsverpflichtungen. Diese sind aber häufig durch Drittbürgschaften oder, im Falle von Anzahlungsbürgschaften, durch erhaltene Anzahlungen von Kunden gedeckt. Durch intensive Prüfungen vor und nach der Bürgschaftsvergabe ist es bisher stets gelungen, Ausfälle gering zu halten. Das stark wachsende Turnkey-Geschäft von MAN Diesel, bei dem die Gesellschaft als Generalunternehmer schlüsselfertige Dieselmotoren liefert, beinhaltet besondere Risiken für die termingerechte und ordnungsgemäße Leistungserstellung der Sublieferanten und damit für MAN Diesel selbst. Diesem Risiko trägt das Unternehmen durch ein geeignetes Controlling über sämtliche Projektphasen Rechnung.

Prozesse

Die MAN Gruppe begreift die ständige Optimierung der Geschäftsprozesse in Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb und Verwaltung als eine zentrale und laufende Aufgabe. Mangelhafte Prozesse in diesen Bereichen führen zu überhöhten Aufwendungen und über eine zu hohe Mittelbindung zu Finanzierungsrisiken. Darüber hinaus führen überhöhte Vorräte regelmäßig zu erhöhten Verlustrisiken durch Schwund oder Verschrottung, überhöhte Forderungen erhöhen hingegen das Ausfallrisiko. Diese Risiken erhöhen sich tendenziell durch die Verschlechterung der allgemeinen wirtschaftlichen Lage. MAN treibt daher mit besonderem Nachdruck die Verringerung der Mittelbindung durch Verbesserung der dahinterliegenden Prozesse systematisch voran.

In der Abwicklung von Großprojekten erwachsen spezielle Risiken, zu denen Mängel bei der Vertragsgestaltung, Fehler in der Auftragskalkulation, veränderte wirtschaftliche und technische Bedingungen nach Vertragsabschluss und unzureichende Leistungen von Unterauftragnehmern der Konsortialpartner zählen. Die MAN Gruppe minimiert diese Risiken durch ein umfassendes Projekt- und Auftragscontrolling. So setzt beispielsweise MAN Diesel im Wachstumsfeld Power Plant ein systematisches und umfassendes Risikomanagement schon in der Angebotsphase ein. Während der Projektrealisierung werden die Kalkulationen und die Risikobewertungen laufend überprüft und angepasst. In regelmäßigen Projektreviews werden erforderliche Maßnahmen festgelegt und verfolgt. Großprojekte werden zusätzlich von den Bereichen Controlling und Finance der MAN SE bewertet und dem Vorstand der MAN SE zur Genehmigung vorgelegt. Wenn bereits genehmigte Aufträge deutlich von der geplanten Entwicklung abweichen, werden sie als kritische Aufträge in einem besonderen Berichtswesen verfolgt.

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

Durch Zentralisierung und Outsourcing des IT-Betriebs und die konsequente Einführung von IT-Service-Managementprozessen gemäß ITIL (IT Infrastructure Library – Organisationsstandard für IT-Prozesse) sowie eine zunehmende Organisation der Informationssicherheit in der MAN Gruppe nach international anerkanntem Standard ISO 27001 hat die MAN Gruppe die Transparenz und Betriebssicherheit der IT-Infrastruktur deutlich verbessert. Der Einsatz moderner Hard- und Softwaretechnologien unterstützt die Businessprozesse optimal und gewährleistet die ständige Verfügbarkeit der Daten und den Schutz vor unerlaubtem Zugriff. Regelmäßige Datensicherungen mit Kontrollmechanismen verringern das Risiko eines Totalverlusts der Geschäftsdaten. Der potenziellen Bedrohung für die Betriebssicherheit der Systeme und Daten, besonders aus dem Internet, wird durch hoch qualifizierte Sicherungsmaßnahmen, z. B. mit vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) zertifizierten Firewall-Systemen, auf dem neuesten Stand der Technik begegnet. Ziel ist es, die vier Hauptanforderungen der Informationssicherheit, Verfügbarkeit (Gewährleistung der Nutzungsmöglichkeit), Integrität (Richtigkeit, Konsistenz und Vollständigkeit von Informationen), Vertraulichkeit (Schutz vor unbefugter Einsichtnahme) und Authentizität (Nachweis und Nichtabstreitbarkeit der persönlichen Identität), technisch und organisatorisch optimal auszugestalten und unter Risikogesichtspunkten zu optimieren.

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

Mitarbeiter

Hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte, die mit MAN-Produkten technologische Standards setzen, stellen einen wesentlichen Erfolgsfaktor der MAN Gruppe dar. Chancen im Bereich Personal liegen in der Qualifizierung, der internationalen Ausrichtung und der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter, die kontinuierlich verbesserte Produkte, Dienstleistungen und Prozesse entwickeln. Risiken bestehen darin, Schlüsselpositionen nicht entsprechend den zukünftigen Anforderungen besetzen zu können. Hierzu bedarf es eines ganzheitlichen Talentmanagements. Mit vielfältigen Aktivitäten im Personalmarketing ist es gelungen, exzellente Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen zu binden. Eine gute Positionierung der MAN Gruppe als attraktiver Arbeitgeber trägt dazu bei, weltweit auf benötigte Humanressourcen zurückgreifen zu können. Die Nachbesetzung von Führungspositionen aus den eigenen Reihen wird durch eine systematische Nachfolgeplanung unterstützt. Im Rahmen der Internationalisierungsstrategie der MAN Gruppe wird sich auch in Zukunft die Weiterbildung von Fach- und Führungskräften unter anderem auf die Stärkung der interkulturellen Kompetenz konzentrieren.

Finanzen

Die MAN Gruppe ist als weltweit tätiger Konzern Finanzmarktrisiken ausgesetzt. Diesen wird mit organisatorischen Maßnahmen in Verbindung mit der Verwendung von geeigneten Finanzinstrumenten begegnet. Die Finanzierungsaufgaben der MAN Gruppe und ihrer operativen Gesellschaften werden zentral von der MAN SE wahrgenommen.

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

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

Beim Management von Währungs- und Zinsänderungsrisiken beschränkt sich MAN auf die Verwendung marktgängiger Instrumente, die zur Sicherung von bestehenden Grundgeschäften und teilweise für geplante Umsätze genutzt werden. Derivate und sonstige Sicherungsgeschäfte werden in der Regel über die zentrale Finanzabteilung des Konzerns abgeschlossen, sie unterliegen strengen internen Kontrollen. Sollten devisenrechtliche Bestimmungen einen Abschluss durch die zentrale Finanzabteilung nicht ermöglichen, erfolgt der Abschluss im Namen und auf Rechnung der jeweiligen Konzerngesellschaft. Wechselkursänderungen können sowohl Preise für Güter und Dienstleistungen als auch Ergebnismargen beeinflussen. In der MAN Gruppe werden grundsätzlich alle fest kontrahierten Kundenaufträge, eigene Bestellungen sowie sonstige Transaktionen gegen Währungsrisiken abgesichert. Zudem gibt es Sicherungsmaßnahmen für geplante Umsätze aus dem Seriengeschäft und für Kundenprojekte mit hoher Abschlusswahrscheinlichkeit. Trotz dieser Sicherungsmaßnahmen verbleibt ein Restrisiko, falls Umsatzzahlungen in Höhe und Zeitpunkt von der Planung abweichen. Negative Effekte können sich auch aus geänderten Zinssätzen ergeben. Um den damit verbundenen Risiken zu begegnen, werden Zinssicherungsgeschäfte abgeschlossen. Dies gilt insbesondere für die Kundenfinanzierungen, die regelmäßig zu festen Zinsen abgeschlossen werden. Zur Risikoberichterstattung über die Verwendung von Finanzinstrumenten verweisen wir auf den »Konzernanhang«, Anmerkung (30).

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

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

Wesentliche strategische Risiken sind im Zusammenhang mit einer Veränderung des Beteiligungsportfolios möglich. So können aus Akquisitionen Risiken entstehen, wenn sich die dem jeweiligen Kaufpreis zugrunde liegenden Annahmen, beispielsweise hinsichtlich erzielter Synergien, nicht realisieren lassen.

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

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

Die leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen der MAN Gruppe sind zur Reduzierung der inhärenten finanzwirtschaftlichen Risiken und im Ausland auch aufgrund gesetzlicher Vorgaben weitgehend durch vom Betriebsvermögen separiertes Pensionsvermögen gedeckt. Das Pensionsvermögen wird unter angemessener Beachtung der Cashflow-Struktur der Pensionsverbindlichkeiten auf Basis konservativer Anlagerichtlinien (Prudent Investor) von externen Investmentmanagern angelegt. Der Marktwert des Pensionsvermögens unterliegt üblichen, insbesondere aus veränderten Zinsniveaus und Aktienkursen resultierenden Schwankungen. Dabei werden zinsinduzierte Veränderungen teilweise durch eine gegenläufige Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts der Pensionsverpflichtungen kompensiert. Bei der Bewertung von Pensionsverbindlichkeiten sind zudem biometrische Risiken, im Wesentlichen Lebenserwartung bzw. Invalidität oder Tod während des aktiven Erwerbslebens, zu berücksichtigen. Dem Trend einer sich laufend erhöhenden Lebenserwartung wurde für aktive Mitarbeiter im Inland durch die Umstellung von Renten- auf Kapitalleistung gefolgt. In Großbritannien wurden alle leistungsorientierten Pensionspläne in den vergangenen Jahren für Neueintritte geschlossen.

Beurteilung zur Risikosituation des Konzerns

Auf Basis des von der MAN Gruppe etablierten Risikomanagementsystems stellt der Vorstand fest, dass zum jetzigen Zeitpunkt keine Risiken erkennbar sind, die zu einer dauerhaften und wesentlichen Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der MAN Gruppe führen könnten. Das eingeführte Risikomanagementsystem sowie die damit im Zusammenhang stehenden organisatorischen Maßnahmen erlauben es dem Vorstand, Risiken zeitnah zu erfahren, um adäquate Maßnahmen einzuleiten. Informationen zu Entwicklungen im Zusammenhang mit den staatsanwaltschaftlichen Untersuchungen enthalten die Abschnitte »Rasche Aufklärung der Bestechungsvorwürfe« und »Compliance-System« sowie der »Konzernanhang«, siehe Anmerkung (26).

Risikomanagement ist eine dauerhafte und unablässige Aktivität des Unternehmens und unterliegt selbstverständlich einer ständigen Entwicklung. Das bedeutet für MAN, dass das Risikomanagementsystem und das Interne Kontrollsystem auch 2010 weiter optimiert und an veränderte Umfeldbedingungen angepasst werden. Angesichts der weiter anhaltenden Unsicherheiten an den Finanz- und Gütermärkten wird der Fokus der Aktivitäten auf dem Management der finanziellen Risiken und der Marktrisiken liegen.

Rasche Aufklärung der Bestechungsvorwürfe

Die Staatsanwaltschaft München I durchsuchte am 5. Mai 2009 im Rahmen eines Ermittlungsverfahrens (Az.: 570 Js 43151/08) gegen die MAN SE, die MAN Nutzfahrzeuge AG, die MAN Turbo AG sowie gegen mehrere teils noch aktive, teils ehemalige Mitarbeiter Büroräume der MAN SE und MAN Nutzfahrzeuge AG in München, Niederlassungen der MAN Truck & Bus Deutschland GmbH sowie der MAN Turbo AG wegen des Verdachts der Bestechung und anderer Delikte. Zusätzlich wurden sieben Privatwohnungen von Mitarbeitern und Zahlungsempfängern durchsucht. Es bestand nach Auffassung der Staatsanwaltschaft der Verdacht, dass zwischen 2002 und 2005 beim Verkauf von Nutzfahrzeugen verdeckte Provisionszahlungen in einer Gesamthöhe von ca. 1 Mio € in Deutschland und mehreren Mio € im Ausland getätigt wurden. Letztere sollen als Provisionszahlungen und Beraterhonorare in Dritt-Länder, an Domicilgesellschaften oder an »Briefkasten-Gesellschaften« gezahlt worden sein. Die Staatsanwaltschaft München I dehnte ihre Ermittlungen nachträglich auch auf Vorgänge bis in das Jahr 2009

aus. Am 8. Juli 2009 wurde bekannt, dass die Staatsanwaltschaft München I auch Ermittlungen gegen Verantwortliche der MAN Ferrostaal AG (nunmehr Ferrostaal AG) wegen Verdachts der Bestechung, Untreue und Steuerhinterziehung aufgenommen hat, ohne dass der genaue Umfang der Vorwürfe gegen diese frühere Tochtergesellschaft bekannt gegeben wurde. Die Steuerfahndungsstelle des Finanzamts München I teilte dem Unternehmen am 21. Juli 2009 mit, dass im Zusammenhang mit den bei MAN Turbo laufenden staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen auch ein Steuerstrafverfahren gegen unbekannt Verantwortliche für die Jahre 2002 und 2003 eingeleitet wurde.

Zur Aufklärung der Vorgänge sicherte die MAN SE der Staatsanwaltschaft von Beginn an ihre volle Unterstützung zu und verpflichtete sich, eng mit den Ermittlungsbehörden zu kooperieren. Der Vorstand beauftragte die Anwaltskanzleien Knierim & Kollegen und Flick Gocke Schaumburg sowie die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers mit der internen Aufklärung der Vorwürfe und der Umsetzung der Kooperation mit den Strafverfolgungsbehörden. Die interne Revision, die unmittelbar nach Bekanntwerden der Vorwürfe mit der Aufarbeitung begonnen hatte, war ebenso eng in die Untersuchung eingebunden. Die Aufarbeitung erstreckte sich neben den bekannten Verdachtsfällen bei dem Teilkonzern MAN Nutzfahrzeuge auch auf die Teilkonzerne MAN Diesel, MAN Turbo und Renk. Ziel dieser Untersuchung war es, zur vollständigen Aufklärung beizutragen. Die Ergebnisse der Untersuchung wurden den Ermittlungs- und Steuerbehörden zur Verfügung gestellt.

Des Weiteren beauftragte der Aufsichtsrat der MAN SE im Hinblick auf die vorgenannten Vorgänge am 18. Mai 2009 die Rechtsanwaltskanzlei Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr LLP (WilmerHale) mit einer unabhängigen Untersuchung der Ordnungsmäßigkeit der geschäftlichen Aktivitäten der MAN SE und ihrer Teilkonzerne sowie der Compliance-Organisation im Hinblick auf die Bestechungsvorwürfe. Die unabhängige externe Rechtsanwaltskanzlei WilmerHale berichtete regelmäßig an den Aufsichtsrat der MAN SE und dessen Prüfungsausschuss.

Im Rahmen der internen Untersuchung anlässlich der oben beschriebenen staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen wurde zusätzlich ein Amnestieprogramm für Mitarbeiter beschlossen. Dieses gewährte Beschäftigten des Unternehmens, die freiwillig zur Aufklärung der Sachverhalte beitrugen, den Verzicht auf etwaige Schadensersatzforderungen bzw. Kündigungen seitens des Unternehmens. Eventuelle strafrechtliche Maßnahmen wurden hierdurch jedoch nicht ausgeschlossen.

Am 10. Dezember 2009 erließ die Staatsanwaltschaft München I einen Bußgeldbescheid in Höhe von 75,3 Mio € gegen die MAN Nutzfahrzeuge AG sowie das Landgericht München I in Höhe von 75,3 Mio € gegen die MAN Turbo AG. Mit der Zahlung des Gesamtbetrags in Höhe von 150,6 Mio € im Dezember 2009 sind die Ermittlungen der Staatsanwaltschaft gegen Gesellschaften des MAN Konzerns beendet.

Mit den Steuerbehörden verständigten sich die von den Ermittlungen betroffenen Gesellschaften des MAN Konzerns auf Nachzahlungen für steuerlich kritische Zahlungen mit einem Nachzahlungsbetrag in Höhe von rund 20 Mio €. Davon unberührt bleiben die Ermittlungen gegen Einzelpersonen und gegen Verantwortliche der aus dem MAN-Konzernverbund ausgeschiedenen MAN Ferrostaal AG (nunmehr Ferrostaal AG).

MAN trennte sich infolge der Korruptionsvorwürfe von rund 20 Mitarbeitern und prüft, ob gegen einzelne Personen Schadensersatz geltend gemacht wird.

Die internen Untersuchungen ergaben, dass Mitarbeiter der Teilkonzerne MAN Nutzfahrzeuge und MAN Turbo gegen gesetzliche und interne Vorschriften verstoßen hatten, indem sie verdächtige Zahlungen an Berater und Vermittler leisteten. Im Inlandsvertrieb von MAN Nutzfahrzeuge wurde die Möglichkeit zur Zahlung sogenannter Gelegenheitsprovisionen missbraucht. Nach 2006 nahm die Zahl der verdächtigen Zahlungen stark ab. Die große Mehrzahl der Mitarbeiter handelte Compliance-konform.

Der Aufsichtsrat nahm in seiner Sitzung vom 11. Dezember 2009 den Abschlussbericht der beauftragten Anwaltskanzleien zustimmend zur Kenntnis und erklärte damit die interne Aufarbeitung in der Folge des Verfahrensabschlusses durch die Ermittlungsbehörden für beendet. Der Aufsichtsrat sah sich darin bestärkt, die rasche und vollständige Aufklärung in dem großen Umfang der letzten Monate vorangetrieben zu haben.

Compliance-System

Die Verhaltensrichtlinie (Code of Conduct) des Unternehmens enthält ein eindeutiges Bekenntnis zum freien und fairen Wettbewerb. Für alle MAN-Mitarbeiter gelten diese verbindlichen Verhaltensrichtlinien und klaren Regelungen, die in den letzten Jahren kontinuierlich weiterentwickelt wurden. Damit sind Zuwendungen aller Art durch Mitarbeiter der MAN Gruppe mit dem Ziel, unbillige Vorteile oder Aufträge für MAN oder andere Personen zu erhalten, untersagt. Durch das Compliance-Management-System von MAN sind je MAN-Gesellschaft eigene Compliance-Verantwortliche und ein Steuerungsgremium beauftragt, diese Regeln durchzusetzen. Die Regelungen zur Freigabe von rechtmäßigen Provisionen wurden in den vergangenen Jahren konsequent verschärft, um Transparenz sicherzustellen. Dazu zählen das Vier-Augen-Prinzip, das Verbot von Barzahlungen sowie ein Ehrenkodex für Vertriebsmitarbeiter.

MAN legte bereits im Juli 2009 ein 5-Punkte-Programm zur Verbesserung der Korruptionsabwehr auf. Dieses wird nach Auswertung der Ermittlungsergebnisse um zusätzliche Maßnahmen weiter konkretisiert:

1. Information der Staatsanwaltschaft

MAN wird bei schwerwiegenden Verdachtsfällen die Staatsanwaltschaft informieren und bei der Aufklärung eng mit den Ermittlungsbehörden zusammenarbeiten.

2. Nachhaltige Stärkung der Compliance-Organisation

MAN SE richtet zum 1. Januar 2010 einen neuen Bereich Compliance ein und schafft klare Verantwortlichkeiten. Organisatorisch ist der Bereich direkt dem Sprecher des Vorstands der MAN SE unterstellt.

Mit weiteren praxisnahen Schulungen erhalten alle Mitarbeiter der relevanten Bereiche (Vertrieb, Einkauf, Marketing etc.) eindeutige Verhaltensrichtlinien. Die internen Dokumentationen werden weiterentwickelt.

3. Revision

Der Revisionsbereich wird die Compliance-Organisation bei der Aufdeckung von Fehlverhalten unterstützen und dazu personell verstärkt. Mit dem Einsatz eines Compliance-IT-Systems werden Transaktionen nach verdächtigen Zahlungen gefiltert.

4. Überprüfung von Organisation und Prozessen des Vertriebs

Gelegenheitsprovisionen wurden bereits unverzüglich nach Bekanntwerden der Missbrauchsvorwürfe abgeschafft. Das Incentive-Gehaltssystem von Vertriebsmitarbeitern bei MAN Nutzfahrzeuge wurde neu strukturiert. Künftig wird jeder Berater eine Due-Diligence-Prüfung durchlaufen.

5. Dialog mit Anti-Korruptionsexperten von Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs)

MAN befindet sich mit verschiedenen Anti-Korruptions-Organisationen im Gespräch, um die internationalen Anforderungen nach einer starken Compliance-Organisation zu erfüllen und in gemeinsamen Projekten Korruptionsprävention zu betreiben.

Für Aufsichtsrat und Vorstand haben Compliance und Unternehmenskultur einen hohen Stellenwert. Compliance ist und bleibt eine der wichtigsten Aufgaben aller Führungskräfte und Mitarbeiter und damit ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur. Ziel ist die Stärkung einer nachhaltigen Kultur und Infrastruktur, die die Einhaltung aller Gesetze und Richtlinien sicherstellt.

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Klaus Stahlmann wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2010 in den Vorstand der MAN SE berufen.

Die vertraglich vereinbarte Put-Option betreffend die verbleibende 30-%-Beteiligung an Ferrostaal wurde Anfang 2010 ausgeübt. Für weiterführende Informationen im Zusammenhang mit dem Verkauf von Ferrostaal siehe »Akquisitionen und Desinvestitionen« und »Konzernanhang«.

Ausblick

Entwicklung der weltweiten Konjunktur

Die wirtschaftliche Rezession hat ihren Tiefpunkt vorerst erreicht. Sowohl das Konsumentenverhalten als auch die staatlichen Konjunkturprogramme lassen für einzelne Wirtschaftssektoren bereits eine positivere wirtschaftliche Entwicklung erwarten. Die für MAN wichtigen Branchen Transport und Energie sind jedoch durch die geringere industrielle Produktion, das gesunkene Welthandelsvolumen und die gesunkene Investitionsbereitschaft betroffen. Aufgrund der bestehenden Überkapazitäten entwickeln sich die Auftragseingänge weiterhin auf niedrigem Niveau.

Die vorliegenden Prognosen für 2010 sehen für den Euroraum eine Stabilisierung der gesamtwirtschaftlichen Lage auf niedrigem Niveau; IHS Global Insight sieht für 2010 ein leichtes Wachstum des Bruttoinlandsprodukts um 0,9 % voraus. Die Wachstumsaussichten der deutschen Wirtschaft wurden zuletzt auf 1,6 % vorhergesagt. Dennoch kann in Deutschland für 2010 noch nicht mit einem nachhaltigen Wachstum gerechnet werden. Insbesondere das Auslaufen der Konjunkturprogramme und die steigende Arbeitslosigkeit wirken belastend. Die Erholung von der Krise wird voraussichtlich langsam und schwach ausfallen. Kredite bleiben bis auf Weiteres knapp, während zugleich die Arbeitslosigkeit steigen wird. Auch in den darauffolgenden Jahren wird die Krise das Wirtschaftswachstum in Europa dämpfen. Für 2011 wird von einer weiteren leichten Erholung der Märkte ausgegangen, solange nicht die zuvor beschriebenen negativen Auswirkungen an Einfluss zunehmen.

Nach dem starken Abschwung sollte sich die Industrieproduktion über einen Zeitraum von mehreren Jahren langsam erholen. Während in den Regionen Asien, Amerika und Australien für 2010 bereits von einem Wachstum der Bruttoanlageinvestitionen ausgegangen wird, werden in den umsatzstärksten Regionen Europa sowie im Mittleren Osten die Investitionen noch leicht rückläufig sein. Für MAN Diesel wird im Jahr 2010 eine Stabilisierung des Auftragseingangs auf niedrigem Niveau, aber ein weiter rückläufiger Umsatz erwartet. MAN Turbo erwartet auch 2010 keine wesentliche Verbesserung der Marktlage und prognostiziert ebenfalls rückläufige Umsätze. Für MAN Nutzfahrzeuge wird eine Fortsetzung des Geschäfts auf dem derzeitigen Niveau erwartet. Wenn sich das Marktumfeld in Südamerika weiterhin so positiv darstellt wie 2009, wird MAN Latin America ein stabiler Ergebnisträger bleiben. Die in allen Bereichen eingeleiteten Maßnahmen zur Effizienzverbesserung und Kostensenkung zeigen positive Wirkungen und werden die Konzernstruktur nachhaltig stärken. Die Prognose für 2011 geht von einer leichten Erholung der Märkte aus, mit entsprechender Auswirkung auf unsere Geschäftsentwicklung.

Die MAN Gruppe verfolgt kontinuierlich die weitere wirtschaftliche Entwicklung und wird bei einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage umgehend ergänzende Maßnahmen ergreifen, sollte dies erforderlich werden.

Renditen, Ergebnis

Trotz des schwierigen Marktumfelds bleibt die Zielsetzung der MAN Gruppe bestehen, eine Umsatzrendite von durchschnittlich 8,5 % über den Konjunkturzyklus hinweg zu erzielen. Für MAN Diesel und MAN Turbo muss für 2010 aufgrund der weiteren konjunkturellen Abschwächung von einer geringeren Umsatzrendite als im Jahr 2009 ausgegangen werden. Aufgrund des hohen Auftragsbestands sollten allerdings die Zielrenditen 2010 und 2011 erreicht werden. Bei MAN Nutzfahrzeuge kann aufgrund der konjunkturellen Entwicklung und der eingeleiteten Maßnahmen zur Kapazitätsanpassung im Vergleich zum Vorjahr mit einer leicht verbesserten Umsatzrendite gerechnet werden. Von einer stabilen Entwicklung der Umsatzrendite gehen wir bei MAN Latin America aus. Wir erwarten, dass sich dieser Trend 2011 fortsetzt, sofern es zu der prognostizierten weiteren Erholung der Märkte kommt.

Langfristig angelegte Wachstumsstrategie

Die MAN Gruppe wird ihre Wachstumsstrategie auch in Zukunft insbesondere in den BRIC-Ländern konsequent fortsetzen. Ein weiteres Augenmerk liegt auf der weitergehenden Flexibilisierung der Kostenstrukturen. Falls notwendig, schließen wir auch entsprechende Kapazitätsanpassungen nicht aus, damit den Schwankungen der Konjunktorentwicklung und der Nachfrage noch wirksamer begegnet werden kann.

Im Geschäftsfeld Commercial Vehicles ist eine zentrale Aufgabe die Integration von MAN Latin America und die Hebung bestehender Synergiepotenziale. Die wesentlichen Wachstumsregionen von MAN Nutzfahrzeuge sind Osteuropa, der Mittlere Osten und Teile Asiens. Mit der Beteiligung an Sinotruk wird der Expansionskurs in langfristig wachsende Regionen konsequent fortgesetzt.

MAN Diesel & Turbo werden gemeinsam durch das Angebot von Produktpaketen den Markt für Energieerzeugung intensiver bearbeiten und durch die gemeinsame Nutzung der bestehenden Infrastruktur aus dem Zusammenschluss Kostensynergien realisieren. In allen Unternehmen wird neben dem Ausbau des Neugeschäfts die deutliche Stärkung des Service- und Ersatzteilgeschäfts fortgesetzt.

Investitionen, Forschung und Entwicklung, Beschaffung

Im Jahr 2010 werden Investitionen getätigt, die den langfristigen Erfolg der MAN Gruppe sicherstellen. Das sind im Wesentlichen Investitionen in die laufende Modernisierung der Fertigungsstätten sowie den weiteren Ausbau des Service- und Vertriebsnetzes. Portfoliomaßnahmen werden wir bei sich bietender Gelegenheit nutzen.

Forschung und Entwicklung haben für MAN eine elementare Bedeutung, weil das Unternehmen nur mit technologisch führenden Lösungen die Anforderungen unserer Kunden und der Gesetzgeber erfüllen kann. Die F&E-Bemühungen sind streng darauf ausgerichtet, den Kunden Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten spielen Innovationen für die MAN Gruppe eine zentrale Rolle. Die F&E-Schwerpunkte sind weiterhin die Fortentwicklung der Nutzfahrzeug- und Dieselmotoren

mit Blick auf Leistung, Verbrauch und Abgasnormen, die Weiterentwicklung der Lkw- und Busmodelle sowie die Fortentwicklung des Produktprogramms von MAN Turbo. Für 2010/2011 wird der Aufwand für Forschung und Entwicklung wieder leicht erhöht. Ziel ist es, durch Forschung und Entwicklung die technologische Position zu erhalten und auszubauen.

Zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit der Einkaufserfolge und der Erzielung weiterer Synergien wird MAN auch in Zukunft den Einkauf weiterentwickeln. Im wirtschaftlich schwierigen Umfeld führt der Einkauf durch das präventiv ausgerichtete Risikomanagementsystem ein kontinuierliches Monitoring der Lieferantenbeziehungen durch. Der Materialaufwand wird sich 2010 und 2011 weitgehend parallel zum Umsatz entwickeln.

Cashflow

Aufgrund der konjunkturellen Rahmenbedingungen wird ein besonderes Augenmerk auf dem Cash Management liegen. Dies wird durch das konzernweite Working-Capital-Optimierungsprogramm unterstützt. Die Nachhaltigkeit von Maßnahmen zur Reduzierung von Vorräten und Forderungen gewinnt an Bedeutung, wenn es zu einer Erholung der Märkte und damit zu einer verbesserten Nachfrage kommt. Die Finanzierungsstruktur der MAN Gruppe ist darauf ausgerichtet, einen wirtschaftlich sinnvollen Mix aus operativem Cashflow und externer Finanzierung anzustreben. Die Platzierung der Unternehmensanleihe mit einem Gesamtvolumen von 1,5 Mrd € mit Laufzeiten von vier und sieben Jahren trägt zur Sicherung der langfristigen finanziellen Stabilität bei.

Mitarbeiter

Die Anzahl der Mitarbeiter wird sich in der MAN Gruppe im Jahr 2010 konjunkturbedingt weiter reduzieren. Bei der erwarteten konjunkturellen Entwicklung wird sich die Mitarbeiterzahl langsam auf dem niedrigeren Niveau einstellen.

Hinweis auf Unsicherheiten im Ausblick

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