

## Lagebericht für das Geschäftsjahr 2008

### **1. Struktur der Gruppe und Aufgaben der MAN Aktiengesellschaft**

Die MAN Aktiengesellschaft mit Sitz in München steht als strategische Management-Zentrale an der Spitze der MAN Gruppe. Die MAN Gruppe ist mit ihrer Konzentration auf Transport, Antrieb und Energie einer der führenden Engineering-Konzerne in Europa. Mit der Entscheidung, einen Anteil von 70 % an der MAN Ferrostaal AG zu veräußern, ist der Fokussierungsprozess auf die definierten Kernbereiche abgeschlossen. MAN-Unternehmen gehören in ihren jeweiligen Märkten zu den Top 3 der Anbieter. Das operative Geschäft verantworten die Kernbereiche Nutzfahrzeuge, Dieselmotoren und Turbomaschinen. Durch den im Dezember 2008 bekannt gegebenen Erwerb der VW Truck & Bus, Brasilien, erreicht die MAN Gruppe im Nutzfahrzeug-Markt zudem eine führende Position in einer langfristig wachsenden Region. Die Aufgaben der Zentrale sind die Entwicklung der Strategie und der Struktur der Gruppe, die Förderung und der Einsatz von Führungskräften und ein zielorientiertes Controlling. Dazu haben wir den Konzernbereichen Ziele für die Umsatzrendite ROS und die Kapitalrendite ROCE gesetzt, die im Durchschnitt eines Konjunkturzyklus erreicht werden müssen.

Das Finanzmanagement der MAN Gruppe wird zentral durch die MAN Aktiengesellschaft wahrgenommen. Die MAN Aktiengesellschaft übernimmt die Aufgabe für die Gesellschaften der MAN Gruppe, eine stets ausreichende und kostengünstige Deckung des Finanzbedarfs sowohl für das operative Geschäft als auch für Investitionen sicherzustellen. Die MAN Aktiengesellschaft bestimmt die Allokation finanzieller Ressourcen innerhalb des Konzerns, sichert seine finanzielle Unabhängigkeit und Liquidität und kommuniziert für die gesamte MAN Gruppe mit den Kapitalmärkten. Der Vorstand der MAN Aktiengesellschaft verantwortet für die MAN Gruppe die ordnungsgemäße Durchführung aller finanzwirtschaftlichen Transaktionen sowie den Einsatz eines geeigneten finanziellen Risikomanagementsystems.

## 2. Geschäftsverlauf und Ertragslage

### Geschäftsverlauf

Die MAN Aktiengesellschaft und ihre Tochtergesellschaften blicken auf ein gutes Geschäftsjahr 2008 zurück. Umsatz und Ergebnis konnten nochmals gesteigert werden. Im Auftragseingang macht sich die negative konjunkturelle Entwicklung vor allem im Nutzfahrzeugbereich bemerkbar. Die MAN Aktiengesellschaft steigerte den Jahresüberschuss von 497 Mio € um 170 Mio € auf 667 Mio €. Der Jahresüberschuss der MAN Aktiengesellschaft ist überwiegend durch das Beteiligungsergebnis in Höhe von 923 Mio € (Vorjahr 1 033 Mio €) geprägt. Das übrige Ergebnis enthält die Verwaltungskosten, die Sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen sowie das Zinsergebnis.

### Ertragslage

Mio €	2008	2007	Veränderung
Beteiligungsergebnis	923	1 033	-110
Zinsergebnis	-7	-60	53
Sonstige betriebliche Erträge	53	47	6
Allgemeine Verwaltungskosten	-70	-62	-8
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-38	-82	44
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>861</b>	<b>876</b>	<b>-15</b>
Ertragsteuern	-194	-379	185
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>667</b>	<b>497</b>	<b>170</b>

Im Geschäftsjahr 2008 ist das Beteiligungsergebnis rückläufig. Dies resultiert im Wesentlichen aus dem Wegfall der im Vorjahr enthaltenen Beteiligungsverkäufe bei Tochterunternehmen.

Die Verbesserung des Zinsergebnisses um 53 Mio € auf -7 Mio € resultiert maßgeblich aus der verringerten Inanspruchnahme des variabel verzinslichen Kreditrahmens für die Finanzierung des Erwerbs der Scania Aktien und dem Rückgang der Steuerzinsaufwendungen.

Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen gingen von -82 Mio € um 44 Mio € auf -38 Mio € zurück. Dies beruht im Wesentlichen auf im Vorjahr ausgewiesenem Aufwand aus der Übertragung der Pensionsrückstellungen, die nach dem Teilwertverfahren gemäß § 6a EStG passiviert und zu IFRS-Werten auf die MAN Pensionsfonds AG übertragen wurden und einmaligen Kostenerstattungen.

Nach Einstellung von 333 Mio € in die Gewinnrücklagen wird ein Bilanzgewinn in Höhe von 334 Mio € (Vorjahr 463 Mio €) ausgewiesen. Der Vorstand und der Aufsichtsrat der MAN Aktiengesellschaft schlagen der Hauptversammlung am 3. April 2009 vor, den Bilanzgewinn von 334 Mio € (Vorjahr 463 Mio €) zur Ausschüttung einer Dividende in Höhe von 2,00 € je dividendenberechtigter Aktie (Vorjahr 3,15 €) zu verwenden und den Restbetrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Die Geschäftsentwicklung 2008 hat unsere Erwartungen zu Beginn des Geschäftsjahres überwiegend erfüllt. In der zweiten Jahreshälfte machten sich jedoch die konjunkturelle Entwicklung und die Finanzmarktkrise vor allem im Auftragseingang negativ bemerkbar.

### 3. Vermögens- und Finanzlage

Mio €

	2008	2007	Veränderung
Anlagevermögen	2 946	2 909	37
Forderungen aus Finanzverkehr, Wertpapiere, Flüssige Mittel	3 006	3 371	-365
Sonstiges Umlaufvermögen	200	226	-26
<b>Bilanzsumme</b>	<b>6 152</b>	<b>6 506</b>	<b>-354</b>

Mio €

	2008	2007	Veränderung
Eigenkapital	2 420	2 216	204
Finanzverbindlichkeiten	3 131	3 444	-313
Übrige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	601	846	-245
<b>Bilanzsumme</b>	<b>6 152</b>	<b>6 506</b>	<b>-354</b>

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Bilanzsumme um 354 Mio € auf 6 152 Mio € reduziert. Das Anlagevermögen der MAN Aktiengesellschaft enthält mit 1 429 Mio € (Vorjahr 1 409 Mio €) im Wesentlichen die Anteile an verbundenen Unternehmen und mit 1 407 Mio € (Vorjahr 1 389 Mio €) die Beteiligungen, insbesondere die in den Geschäftsjahren 2006 bis 2008 erworbenen Scania-Aktien. Der Anteil des Anlagevermögens an der Bilanzsumme erhöhte sich zum 31. Dezember 2008 auf 47,9 % (Vorjahr 44,7 %).

Die Forderungen aus Finanzverkehr (2 814 Mio €, Vorjahr 2 007 Mio €) betreffen konzerninterne Forderungen einschließlich der Ergebnisabführungen. Die Flüssigen Mittel, die aus der zentralen Finanzierung der Gruppe durch die MAN Aktiengesellschaft stammen, beinhalten vor allem Guthaben bei Kreditinstituten (191 Mio €, Vorjahr 1 114 Mio €). Das sonstige Umlaufvermögen ging um 26 Mio € auf 200 Mio € zurück.

Das Eigenkapital hat sich um 204 Mio € auf 2 420 Mio € erhöht. Diese Zunahme resultiert aus dem Jahresüberschuss (667 Mio €) und gegenläufig aus der Ausschüttung der Dividende für das Geschäftsjahr 2007 (463 Mio €). Der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme lag zum 31. Dezember 2008 bei 39,3 % (Vorjahr 34,1 %).

Die Kapitalrücklage der MAN Aktiengesellschaft stammt aus Agiobeträgen im Rahmen von Kapitalerhöhungen und aus der Umwandlung von Vorzugsaktien in Stammaktien. Die Gewinnrücklagen der MAN AG belaufen sich auf 914 Mio € (Vorjahr 581 Mio €).

Die Finanzverbindlichkeiten haben sich im Vergleich zum Vorjahr um 313 Mio € auf 3 131 Mio € (Vorjahr 3 444 Mio €) reduziert und stammen vor allem aus der zentralen Finanzierung des MAN Konzerns.

Die übrigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen enthalten insbesondere Rückstellungen für Pensionen und sonstige Rückstellungen, die vor allem für geschäftsbezogene Verpflichtungen sowie für Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern gebildet werden.

Die Nettoliquidität ist unsere finanzielle Steuerungsgröße, die sich aus Flüssigen Mitteln, Wertpapieren und Finanzforderungen und -verbindlichkeiten zusammensetzt.

Die Nettoliquidität der MAN Aktiengesellschaft belief sich am 31. Dezember 2008 auf –125 Mio € (Vorjahr -73 Mio €).

Für eine Finanzierung durch Fremdkapital besteht bei der MAN Aktiengesellschaft eine variabel verzinsliche syndizierte Kreditlinie über 2,0 Mrd €, die von einem Konsortium von 25 Banken bis Dezember 2011 zugesagt ist. Diese Linie ist zum 31. Dezember 2008 wie im Vorjahr nicht in Anspruch genommen worden.

Aus dem für den Erwerb von Scania-Aktien im Jahr 2006 gewährten variabel verzinslichen Kreditrahmen eines Bankenkonsortiums sind nach Rückführungen in den Jahren 2007 und 2008 zum 31. Dezember 2008 noch 400 Mio € in Anspruch genommen. Der nicht ausgenutzte Teil des Kreditrahmens in Höhe von ursprünglich 11 Mrd € ist erloschen. Die in Anspruch genommene Tranche wurde im Jahr 2008 mit durchschnittlich 4,75 % p.a. verzinst. Dabei wirkten sich die Anfang 2008 erhaltenen Ratings von A-/A3 durch die Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's marginreduzierend aus.

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

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

Weitere Angaben zum gezeichneten Kapital, den Aktiengattungen, den Ermächtigungen der Hauptversammlung zum Genehmigten Kapital 2005 und zur Ausgabe von Wandel- und Optionsschuldverschreibungen nebst dem in diesem Zusammenhang geschaffenen bedingten Kapital (Bedingtes Kapital 2005) sowie zu der im Berichtsjahr erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien sind in dem nachfolgenden Kapitel „Angaben gemäß § 289 Abs. 4 HGB und erläuternder Bericht“ dargestellt.

#### **4. Angaben gem. § 289 Abs. 4 HGB und erläuternder Bericht**

##### **Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals, Aktiengattungen**

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

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

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

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

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

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

### **Beteiligungen am Kapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten**

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

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

Die Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg, hat der MAN Aktiengesellschaft im Februar 2007 nach § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der Volkswagen Aktiengesellschaft die Grenze von 25 % überschritten hat und zu diesem Zeitpunkt 29,9 % betrug. Des Weiteren haben die Porsche Automobil Holding SE sowie deren kontrollierende Gesellschafter im September 2008 nach § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass - aufgrund der Übernahme der Kontrolle über die Volkswagen Aktiengesellschaft durch die Porsche Automobil Holding SE - diese Beteiligung der Volkswagen Aktiengesellschaft von 29,9 % auch der Porsche Automobil Holding SE sowie deren kontrollierenden Gesellschaftern zugerechnet wird (Details der Mitteilung siehe Anhang, Kapitel 22). Weitere direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital der Gesellschaft, die 10 % der Stimmrechte überschreiten, oder Änderungen der genannten Beteiligungen, wurden der MAN Aktiengesellschaft 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 §§ 84 und 85 AktG sowie in § 31 MitbestG 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 eine Amtszeit von höchstens fünf Jahren zu bestellen und die Bestellung aus wichtigem Grund zu widerrufen.

Für die Änderung der Satzung gelten die §§ 179 ff. AktG. Danach bedarf die Änderung der Satzung eines Beschlusses der Hauptversammlung mit einer Mehrheit von mindestens drei Viertel des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals. Nach § 10 Abs. 5 der Satzung ist der Aufsichtsrat befugt zu und beschließt über Änderungen der Satzung, die nur die Fassung der Satzung betreffen.

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

Die Befugnisse des Vorstands sind in den §§ 76 ff. AktG in Verbindung mit § 6 der Satzung geregelt. Danach obliegt es dem Vorstand, die Gesellschaft in eigener Verantwortung zu leiten und die Gesellschaft gerichtlich sowie außergerichtlich zu vertreten.

Im Folgenden sind die Befugnisse des Vorstands zur Ausgabe bzw. zum Rückkauf von Aktien dargestellt. Von den entsprechenden Ermächtigungen wurde im Berichtsjahr kein Gebrauch gemacht.

### **Genehmigtes Kapital 2005**

Durch Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung vom 3. Juni 2005 wurde der Vorstand der Gesellschaft ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital bis zum 2. Juni 2010 um bis zu 188 211 200 € (= 50 %) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von auf den Inhaber lautenden Stammaktien gegen Bareinlagen und/oder gegen Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2005).

Den Aktionären ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Der Vorstand ist allerdings ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht bei der Ausgabe von Aktien gegen Sacheinlagen zum Zwecke des Erwerbs von Unternehmen, Beteiligungen an Unternehmen oder wesentlichen Wirtschaftsgütern von Unternehmen auszuschließen. Bei Barkapitalerhöhungen ist der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrates ferner ermächtigt, das Bezugsrecht auszuschließen, (i) soweit es erforderlich ist, um den Gläubigern von Wandelschuldverschreibungen oder den Inhabern von Optionschuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder ihren Konzerngesellschaften ausgegeben wurden oder werden, ein Bezugsrecht auf neue Aktien in dem Umfang einzuräumen, wie es ihnen nach Ausübung ihres Wandlungs- oder Optionsrechts zustehen würde (Verwässerungsschutz) und/oder, wenn (ii) der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis um nicht mehr als 5 % unterschreitet und die gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegebenen Aktien insgesamt 10 % des Grundkapitals nicht überschreiten. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die in direkter oder entsprechender Anwendung dieser Vorschrift aufgrund von anderen Ermächtigungen während der Laufzeit dieser Ermächtigungen bis zum Zeitpunkt ihrer Ausnutzung ausgegeben oder veräußert wurden. Ebenfalls anzurechnen sind Aktien, die aufgrund von zum Zeitpunkt der Ausnutzung entsprechend dieser Vorschrift ausgegebenen Schuldverschreibungen mit Wandlungs- oder Optionsrechten ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind und/oder (iii) um etwaig benötigte Spitzenbeträge zur Abrundung des Kapitals zu verwerten. Weitere Einzelheiten ergeben sich aus § 4 Abs. 3 der Satzung.

Mit Erklärung vom 24. Mai 2005 hat der Vorstand der Gesellschaft bekannt gegeben, von der Ermächtigung zur Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen zum Zwecke des Erwerbs von Unternehmen, Beteiligungen an Unternehmen oder wesentlichen Wirtschaftsgütern von Unternehmen nur bis zu einem Betrag von maximal 20 % des bestehenden Grundkapitals (= 75 284 480 €) Gebrauch zu machen.

### **Ausgabe von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen, Bedingtes Kapital 2005**

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 3. Juni 2005, ergänzt durch den Beschluss der Hauptversammlung vom 10. Mai 2007 wurde der Vorstand der Gesellschaft ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrates bis zum 2. Juni 2010 einmalig oder mehrmals Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen der MAN Aktiengesellschaft im Gesamtbetrag von bis zu 1,5 Mrd € mit einer Laufzeit von

längstens 20 Jahren ab Ausgabe zu begeben und den Inhabern von Schuldverschreibungen Optionsrechte bzw. Wandlungsrechte auf neue, auf den Inhaber lautende Stammaktien der MAN Aktiengesellschaft mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von bis zu 76 800 000 € (rd. 20 %) nach näherer Maßgabe der Options- bzw. Wandlungsbedingungen zu gewähren. Die Schuldverschreibungen sind gegen Bareinlagen auszugeben.

Die Ermächtigung umfasst auch die Möglichkeit, für von anderen Konzerngesellschaften ausgegebene Schuldverschreibungen die Garantie zu übernehmen, und zur Erfüllung der mit diesen Schuldverschreibungen eingeräumten Wandlungs- oder Optionsrechten Aktien an der MAN Aktiengesellschaft zu gewähren.

Gleichzeitig wurde mit Beschluss der Hauptversammlung vom 3. Juni 2005 das Grundkapital um bis zu 76 800 000 €, eingeteilt in bis zu 30 000 000 Stück auf den Inhaber lautende Stammaktien, bedingt erhöht. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als die Inhaber von Wandlungs- oder Optionsrechten aus Schuldverschreibungen, die die MAN Aktiengesellschaft oder deren Konzerngesellschaften aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 3. Juni 2005, ergänzt durch Beschluss der Hauptversammlung vom 10. Mai 2007, gegen bar ausgegeben haben, von ihrem Wandlungs- oder Optionsrecht Gebrauch machen und soweit nicht andere Erfüllungsformen zur Bedienung eingesetzt werden. Die neuen Aktien sind erstmalig für das Geschäftsjahr ihrer Ausgabe dividendenberechtigt (Bedingtes Kapital 2005).

### **Aktienrückkauf**

Mit Wirksamkeit des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 25. April 2008 zum Erwerb eigener Aktien wurde die mit Beschluss vom 10. Mai 2007 erteilte Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien ersetzt.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 25. April 2008 wurde der Vorstand ermächtigt, bis zum 24. Oktober 2009 mit Zustimmung des Aufsichtsrats einmal oder mehrmals Stammaktien und/oder Vorzugsaktien ohne Stimmrecht der Gesellschaft bis zu einem Anteil von insgesamt höchstens 10 % des Grundkapitals zu erwerben. Auf die aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen Aktien dürfen zusammen mit anderen eigenen Aktien, die sich im Besitz der Gesellschaft befinden oder ihr nach §§ 71d und 71e AktG zuzurechnen sind, zu keinem Zeitpunkt mehr als 10 % des jeweiligen Grundkapitals entfallen. Der Erwerb kann auch durch andere Konzernunternehmen durchgeführt werden und/oder durch Dritte für Rechnung der MAN Aktiengesellschaft bzw. für Rechnung anderer Konzernunternehmen.

Der Erwerb darf über die Börse oder mittels eines an die Inhaber der entsprechenden Aktiengattung gerichteten öffentlichen Kaufangebots erfolgen. Im Falle des Erwerbs über die Börse darf der Erwerbspreis (ohne Erwerbsnebenkosten) den am Handelstag durch die Eröffnungsauction ermittelten Kurs der jeweiligen Aktiengattung im XETRA-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) um nicht mehr als 10 % über- bzw. unterschreiten. Bei einem öffentlichen Kaufangebot dürfen der gebotene Kaufpreis oder die Grenzwerte der gebotenen Kaufpreisspanne je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten)

den Schlusskurs der jeweiligen Aktiengattung im XETRA-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) am dritten Börsentag vor dem Tag der öffentlichen Ankündigung des Angebots um nicht mehr als 10 % über- bzw. unterschreiten. Sofern die gesamte Zeichnung das Volumen des Kaufangebots überschreitet, muss die Annahme nach Quoten erfolgen. Eine bevorrechtigte Annahme geringer Stückzahlen kann im rechtlich zulässigen Rahmen, maximal aber bis zu 100 Stück angedienter Aktien je Aktionär, vorgesehen werden.

Der Vorstand wurde weiterhin ermächtigt, erworbene eigene Stammaktien mit Zustimmung des Aufsichtsrats in anderer Weise als durch Veräußerung über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre zu allen gesetzlich zulässigen Zwecken zu verwenden. Dies gilt insbesondere auch, wenn (i) die erworbenen eigenen Stammaktien zu einem Preis veräußert werden, der den Börsenkurs nicht wesentlich unterschreitet und/oder (ii) soweit diese als Gegenleistung im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses oder für den Erwerb von Unternehmen oder Beteiligungen an Unternehmen verwendet werden und/oder (iii) soweit diese zur Erfüllung von Options- bzw. Wandlungsrechten, die von der Gesellschaft oder einer Konzerngesellschaft bei der Ausgabe von Schuldverschreibungen eingeräumt wurden, verwendet werden. Insgesamt dürfen die aufgrund dieser Ermächtigung übertragenen Aktien 10 % des Grundkapitals nicht übersteigen, sofern sie zur Erfüllung von Wandel- und Optionsrechten, die in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben wurden, verwendet werden. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die in direkter oder entsprechender Anwendung dieser Vorschrift während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zum Zeitpunkt der Verwendung ausgegeben oder veräußert wurden. Ebenfalls anzurechnen sind Aktien, die aufgrund von zum Zeitpunkt der Verwendung entsprechend dieser Vorschrift ausgegebenen Schuldverschreibungen mit Wandel- oder Optionsrechten ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind.

Der Vorstand wurde durch Beschluss der Hauptversammlung vom 25. April 2008 ferner ermächtigt, die eigenen Stamm- und/oder Vorzugsaktien ohne Stimmrecht mit Zustimmung des Aufsichtsrats ohne weiteren Hauptversammlungsbeschluss einzuziehen.

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

Wie oben bereits erläutert, hat die MAN Aktiengesellschaft mit Bankenkonsortien Kreditlinien über 2,0 Mrd € und 0,4 Mrd € vereinbart.

Diese Verträge können jeweils mit sofortiger Wirkung gekündigt werden, wenn eine oder mehrere juristische oder natürliche Personen, entweder einzeln oder gemeinschaftlich, die Kontrolle über die MAN Aktiengesellschaft erwerben.

## 5. Chancen- und Risikobericht

Die MAN Aktiengesellschaft fungiert als strategische Management-Zentrale 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.

Um Entwicklungen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten, aber auch Chancen frühzeitig zu erkennen, bedient sich die MAN Gruppe einer Reihe von aufeinander abgestimmten Risikomanagement- und Kontrollsystemen. Strategische Unternehmensplanung, das interne Berichtswesen, das interne Kontrollsystem und die Konzernombudsleute bilden die Kernelemente des Risikomanagementsystems. Die strategische Planung soll unter anderem gewährleisten, langfristige Risiken und Chancen frühzeitig zu identifizieren und einzuschätzen, um geeignete strukturelle Maßnahmen zu ergreifen. Das interne Berichtswesen ist auf allen Konzernebenen darauf ausgelegt, aktuelle und relevante Informationen über die Entwicklung der wesentlichen Risiken und die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Risikobegrenzung zu liefern. Das interne Kontrollsystem stellt sicher, dass bestehende Regelungen zur Reduzierung von Risiken auf allen Ebenen konsistent eingehalten werden. Die Konzernombudsleute unterstützen das Management dabei, frühzeitig Risiken aus Compliance-Themen zu erkennen und darauf zu reagieren.

Die wesentlichen Chancen und Risiken, die erhebliche Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben können, sind im Folgenden entsprechend der Gliederung des Risikokataloges der MAN Gruppe dargestellt. Er umfasst die fünf Risikofelder Markt, Produkte, Prozesse, Mitarbeiter und Finanzen.

### Markt

Das wirtschaftliche Umfeld ist auf den Kapital- und zunehmend auch auf den Gütermärkten durch die Folgen der Finanzkrise geprägt. Viele Volkswirtschaften befinden sich bereits in der Rezession. Unsichere Zukunftsaussichten führen zu sinkender Nachfrage nach Investitionsgütern. Die deutlich restriktivere 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 zwei Jahren wurden vorausschauend die Kosten stark flexibilisiert, um einem Nachfragerückgang begegnen 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, auf denen zu Anfang des Geschäftsjahres noch eine deutliche Überhitzung zu spüren war. Auch Lieferanten sind von Nachfragerückgängen und Finanzierungsproblemen betroffen. Die MAN Gruppe beobachtet die wirtschaftliche Lage der Lieferanten intensiv und baut Alternativen auf. Chancen hat auch in schwierigen Zeiten der Ausbau der After Sales-Aktivitäten.

Nach Überwindung des gegenwärtigen Nachfrageeinbruchs sieht die Gruppe mittelfristig weiterhin in allen Bereichen Chancen für ein profitables Wachstum: Die grundlegenden weltwirtschaftlichen Trends werden sich fortsetzen: 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. Durch maßvollen Ausbau des Vertriebs in Wachstumsmärkten versucht MAN, das Absatzpotenzial auszuweiten und so regionalen Konjunkturrisiken entgegenzuwirken.

## **Produkte**

Mit der Markteinführung neuer Produkte sind stets Konzept- und Marktrisiken verbunden. Für bereits auf dem Markt eingeführte Produkte bestehen Risiken hinsichtlich der Qualität. Mangelhafte Qualität kann zu Garantie-, Gewährleistungs- und Kulanzkosten führen. Im Extremfall sind Ansprüche aus Produkthaftung und Schadensersatz vorstellbar. Ein standardisierter Produktentstehungsprozess stellt sicher, dass nur funktionierende und sichere Produktkonzepte zur weiteren Entwicklung gelangen. Nach Produktionsanlauf sorgen festgelegte Qualitätssicherungsmaßnahmen innerhalb des Produktionsprozesses dafür, dass Herstellungsfehler rechtzeitig erkannt und abgestellt werden. Auch in der Nutzungsphase werden auftretende Fehler gesammelt, ausgewertet und abgestellt.

Aus langlaufenden Kundenverträgen ergeben sich zusätzliche Risiken: Änderungen der politischen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in einem Markt können Mehraufwendungen bei der Abwicklung von Großprojekten zur Folge haben. Im Bereich 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. Durch intensive Prüfungen vor und nach der Bürgschaftsvergabe ist es uns bisher stets gelungen, Ausfälle gering zu halten.

## **Prozesse**

Die MAN Gruppe begreift die Optimierung der Geschäftsprozesse in Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb und Verwaltung als eine zentrale und ständige Aufgabe. Mangelhafte Prozesse in diesen Bereichen führen zu überhöhten Aufwendungen und über eine zu hohe Mittelbindung zu Finanzierungsrisiken. MAN treibt daher die Verringerung der Mittelbindung durch Verbesserung der dahinter liegenden Prozesse systematisch voran.

In der Abwicklung von Großprojekten erwachsen spezielle Risiken, die MAN durch ein umfassendes Projekt- und Auftragscontrolling minimiert.

Die Prozesse der MAN Gruppe werden wie bei jedem modernen Unternehmen stark durch Informationstechnologie unterstützt. Durch Einsatz moderner Hard- und Softwaretechnologien sind die ständige Verfügbarkeit der Daten und der Schutz vor unerlaubtem Zugriff gewährleistet.

## **Mitarbeiter**

Hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte, die mit MAN-Produkten technologische Standards setzen, sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Risiken bestehen darin, Schlüsselpositionen nicht entsprechend der zukünftigen Anforderungen besetzen zu können. Mit vielfältigen Aktivitäten im Personalmarketing ist es uns gelungen, exzellente Fach- und Führungskräfte an unser Unternehmen zu binden. Eine gute Positionierung der MAN Gruppe als attraktiver Arbeitgeber trägt dazu bei, weltweit auf benötigte Humanressourcen zurückgreifen zu können.

Die Mitarbeiter der MAN Gruppe sind weltweit tätig, um im Namen des Unternehmens Geschäfte anzubahnen und abzuschließen. Ein etwaiges Fehlverhalten gefährdet den Ruf des Unternehmens und kann Vermögen und Ertragskraft schädigen. MAN hat daher schon zu Beginn des Jahres 2006 einen »Code of Conduct« für seine Mitarbeiter verabschiedet und das Compliance Board eingerichtet. Zwei externe Ombudsleute nehmen Hinweise auf mögliches Fehlverhalten von Mitarbeitern auf, bewerten diese und leiten sie im Falle eines bestätigten Verdachts an das Compliance Board der MAN AG zur Untersuchung weiter. Im Jahr 2008 wurden Führungskräfte und Mitarbeiter intensiv zu Fragen und Vorgehensweisen im Rahmen der Einhaltung der Gesetze geschult. Alle Führungskräfte haben ein verpflichtendes Web Based Training absolviert, das nun auf weitere Mitarbeitergruppen ausgedehnt wird. Zusätzlich fanden zahlreiche Schulungen in relevanten Abteilungen vor Ort statt. Die Einhaltung des »Code of Conduct« wird von der Konzernrevision überwacht.

## **Finanzen**

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

Bei der Anlage etwaiger Liquiditätsreserven besteht grundsätzlich das Risiko, dass Anlagen aufgrund 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 plus Einlagensicherung) berücksichtigt.

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.

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

Negative Effekte können sich auch aus geänderten Zinssätzen ergeben. Um den damit verbundenen Risiken zu begegnen, werden Zinssicherungsgeschäfte abgeschlossen. Dies gilt insbesondere für unsere Kundenfinanzierungen, die regelmäßig zu festen Zinsen abgeschlossen werden.

Derivate und sonstige Sicherungsgeschäfte werden ausschließlich über die zentrale Finanzabteilung des Konzerns abgeschlossen. Sie unterliegen strengen internen Kontrollen. Beim Management von Währungs- und Zinsänderungsrisiken beschränkt sich MAN auf marktgängige Instrumente, die ausschließlich zur Sicherung von bestehenden Grundgeschäften und teilweise für geplante Umsätze, niemals jedoch zu Spekulationszwecken genutzt werden.

Für die Herstellung der Produkte werden beträchtliche Mengen an Rohstoffen benötigt. Aus den Preisentwicklungen auf den Rohstoffmärkten oder Preisgleitklauseln bei Lieferantenvträgen können sich Risiken für das Operative Ergebnis ergeben. Diesen wird in wesentlichen Fällen mit gezielten Rohstoffsicherungsgeschäften begegnet.

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

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 Sicherungsinstrumente weitgehend an Banken oder Versicherungsunternehmen übertragen. Die Bereitstellung von Avalen erfolgt zentral durch die MAN AG, um eine einheitliche und restriktive Vergabe zu gewährleisten. Besonderer Wert wird darauf gelegt, durch Vertragsgestaltung und Abwicklung eine ungerechtfertigte Inanspruchnahme möglichst auszuschließen.

MAN hat nahezu alle Pensionsverbindlichkeiten durch vom Betriebsvermögen getrennte Vermögenswerte gedeckt (externes Funding), um die mit Pensionsverbindlichkeiten in Verbindung stehenden Risiken zu reduzieren. Das Pensionssondervermögen wird unter Beachtung konservativer Anlagerichtlinien (Prudent Investor) von externen Investmentgesellschaften angelegt. Der Marktwert unterliegt üblichen, insbesondere aus veränderten Zinsniveaus und Aktienkursen resultierenden Schwankungen.

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.

## **6. Vergütungsbericht**

### **6.1 Vergütungen der Mitglieder des Vorstands**

Verantwortlich für Vorstandsverträge und damit insbesondere die Festlegung der Vergütungen ist der vom Aufsichtsrat gebildete Personal- und Nominierungsausschuss (Personalausschuss). Auf Vorschlag des Ausschusses wird die Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand regelmäßig im Aufsichtsratsplenium beraten sowie – ab Dezember 2008 entsprechend einer neuen Empfehlung des Deutschen Corporate Governance-Kodex (DCGK; Ziff. 4.2.2) - das Vergütungssystem einschließlich der wesentlichen Vertragselemente beschlossen und regelmäßig überprüft.

Zielsetzung ist die Festlegung von angemessenen Vergütungen. Kriterien hierfür bilden insbesondere die Aufgaben des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die Leistung des Vorstands sowie die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfeldes.

### **Vergütungsstruktur und –bestandteile**

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

- Die feste Vergütung wird als monatliches Gehalt geleistet. Hinzu kommen Sachbezüge, die insbesondere die Gestellung eines Dienstwagens und die Bereitstellung eines Fahrers sowie die Übernahme von Versicherungsprämien umfassen. Eine Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der festen Vergütung erfolgt regelmäßig unter Berücksichtigung der allgemeinen Gehaltsentwicklung und des Verantwortungsbereichs des jeweiligen Vorstandsmitglieds.
- Die auf den geschäftlichen Erfolg ausgerichtete, einmal jährlich gezahlte Tantieme ist nach geltender Tantieme-Richtlinie vom erreichten Wertbeitrag der MAN-Gruppe (MAN Value Added) abhängig. Dieser errechnet sich auf Basis des operativen Ergebnisses abzüglich eines Kostenansatzes für das eingesetzte Kapital. Der Kapitalkostenansatz entspricht der von Investoren erwarteten Mindestrendite auf das eingesetzte Eigen- und Fremdkapital. Sie wird als gewichteter Durchschnittswert für das Eigenkapital mit dem Zinssatz für langfristige, risikofreie Anlagen zuzüglich einem Risikozuschlag für das spezifische Risiko der Anlage und für das Fremdkapital mit dem Zinssatz für risikofreie Anlagen zuzüglich einem Risikozuschlag für langfristige Industrieanlagen ermittelt (Weighted Average Cost of Capital; WACC) und ist derzeit mit 11% vor Steuern festgelegt.

Erst wenn ein die Kapitalkosten überschreitendes Ergebnis erreicht wird, setzt ein Anspruch des Vorstands auf Tantieme ein. Die Höhe richtet sich nach dem Grad der Erreichung oder Überschreitung eines vorab vom Personalausschuss festgelegten Zielwerts für den Wertbeitrag. Die Tantieme ist in der Höhe beschränkt (Cap); die Festlegung des Cap erfolgt durch den Personalausschuss. Zwei Drittel der Tantieme werden als Bartantieme gewährt. Ein Drittel ist analog dem MAN-Aktien-Programm (siehe unten) zu verwenden und mit 50 % in MAN-Aktien anzulegen; die Sperrfrist für die Aktien beträgt zwei Jahre.

- Die auf den langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtete Komponente wird seit 2005 in Form des MAN-Aktien-Programms gewährt. Im Rahmen dieses Programms erhalten die Vorstände jährlich steuerpflichtige Barzuwendungen in Höhe von 50 % der festen Vergütung. Die Hälfte des Zuwendungsvolumens ist in Stammaktien der MAN AG anzulegen. Der Erwerb und die Verwahrung der Aktien erfolgt zentral durch die MAN AG im Namen und für Rechnung der Vorstandsmitglieder. Über erworbene Aktien kann nach Ablauf einer Sperrfrist von drei Jahren frei verfügt werden. Während der Sperrfrist dürfen die Aktien nicht veräußert, beliehen oder kursgesichert werden. Bei Übertritt in den Ruhestand sowie bei Ausscheiden aus der MAN Gruppe verkürzt sich die Sperrfrist auf ein Jahr ab dem Tag des Ausscheidens.
- Die Versorgungsansprüche der Vorstandsmitglieder umfassen Alters-, Invaliditäts- und Hinterbliebenenversorgung. Anwartschaften werden im Rahmen eines beitragsorientierten, fondsakkessorischen Versorgungssystems aufgebaut. MAN AG zahlt jährlich einen Beitrag in Höhe von 20 % der festen Vergütung und der im Geschäftsjahr geleisteten Vorjahres-Tantieme in einen MAN Fonds ein. Optional sind zusätzliche Eigenbeiträge durch Brutto-Entgeltumwandlung möglich. Die geleisteten Beiträge und ihre Verzinsung werden auf individuellen Kapitalkonten geführt. Der aufgelaufene Saldo des Kapitalkontos wird entsprechend der Performance ausgewählter Kapitalmarktindices verzinst, deren Gewichtung altersabhängig ist. Die Beiträge und ihre Verzinsung sowie gegebenenfalls eine darüber hinaus vom Fonds erzielte Verzinsung ergeben das zur Verfügung stehende Kapital. Im Versorgungsfall wird das Guthaben auf dem Kapitalkonto, mindestens die Summe der geleisteten Beiträge, wahlweise als Einmalbetrag, als Zahlung in Raten oder verrentet ausgezahlt. Bei Invalidität oder im Todesfall wird der aufgelaufene Kontenstand, mindestens aber ein Kapital in Höhe des Vierfachen der festen Jahresvergütung und Tantieme ausgezahlt.

### **Vergütung der Vorstandsmitglieder 2008**

Insgesamt belief sich die Vergütung der aktiven Mitglieder des Vorstands für ihre Tätigkeit im Geschäftsjahr 2008 auf 14 844 T€ (Vorjahr 13 024 T€). Einzelheiten ergeben sich in individualisierter Form unter Angabe der erfolgsunabhängigen, erfolgsabhängigen und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung aus der unter Anmerkung 20 des Anhangs abgedruckten Aufstellung, auf die verwiesen wird.

## **Besondere dienstvertragliche Regelungen**

Im Fall einer vorzeitigen Beendigung einer Bestellung ohne wichtigen Grund und auf Veranlassung der Gesellschaft erhält das betroffene Mitglied des Vorstands auf Grund einer ab 2007 geltenden Regelung die feste Vergütung, die Tantieme, die Zuschüsse zu Versicherungen sowie die Beiträge zum Versorgungssystem bis zum Ende der regulären Amtszeit, maximal aber für zwei Jahre. Einkünfte aus anderweitigen Tätigkeiten werden angerechnet; die Bezugsbasis zur Berechnung der Höhe der Beiträge zum Versorgungssystem ermäßigt sich dementsprechend. Bei Beendigung einer Bestellung auf Veranlassung eines Mitglieds des Vorstands - dies ist unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von 18 Monaten ohne Angabe von Gründen möglich - werden Leistungen lediglich bis zum Ablauf der Kündigungsfrist gewährt. Besondere Change-of-Control-Regelungen sind nicht vorgesehen.

## **6.2 Vergütungen der Mitglieder des Aufsichtsrats**

Die Struktur sowie die Höhe der Vergütung des Aufsichtsrats wird durch die Hauptversammlung festgelegt und ist in § 12 der Satzung geregelt. Sie orientiert 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 Euro.
- einer variablen Vergütung (Tantieme). Diese bemisst sich nach dem tatsächlich erzielten Ergebnis pro Aktie gemäß Konzernabschluss. Die variable Vergütung beläuft sich auf 175 Euro für je 0,01 Euro Ergebnis je Aktie, das über 0,50 Euro 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 Ständigen Ausschuss, im Prüfungsausschuss bzw. im Personal- und Nominierungsausschuss wird Ausschussmitgliedern jeweils eine zusätzliche Vergütung von 50 %, für den Vorsitzenden von 100 % des Grundbetrags gewährt.

Zudem werden Auslagen der Mitglieder des Aufsichtsrats (ggf. zuzüglich MwSt) erstattet.

Auf eine erfolgsorientierte, am langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtete Vergütungskomponente ist, da Erfolgsbeiträge praktisch kaum messbar sind, bei den Aufsichtsratsvergütungen verzichtet worden. Von der entsprechenden Anregung des Kodex (Ziffer 5.4.7) wird damit abgewichen.

## **Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder 2008**

Die insgesamt an die Mitglieder des Aufsichtsrats für 2008 zu zahlenden Vergütungen belaufen sich auf 2 628 T€ (Vorjahr 2 608 T€). Mitgliedern des Aufsichtsrats der MAN AG werden zudem für Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften für das Geschäftsjahr 2008 Vergütungen in Höhe von insgesamt 58 T€ (Vorjahr 51 T€) gewährt. Eine individualisierte Aufstellung über die Bezüge der Aufsichts-

ratsmitglieder, die dem Aufsichtsrat im Jahr 2008 angehört haben, findet sich unter Anmerkung 21 des Anhangs, auf den verwiesen wird.

### **Sonstiges**

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

Frühere Aufsichtsratsmitglieder, die vor dem 1. Januar 2008 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden sind, erhalten keine Vergütungen.

## **7. Ausblick**

### **Entwicklung der weltweiten Konjunktur**

Die weltweite Konjunktur wird aufgrund der Folgen der Finanzmarktkrise einen sehr scharfen Einbruch erleben. Die vorliegenden Prognosen sehen für den Euroraum eine Reduzierung des Bruttoinlandsprodukts von 1 % voraus, die Wachstumsaussichten der deutschen Wirtschaft wurden zuletzt zwischen -2 % bis -4 % vorhergesagt. Für 2010 wird von einem Anhalten der Rezession ausgegangen.

Die konjunkturellen Aussichten insbesondere für Investitionsgüter werden deshalb negativ beurteilt. Während die Nachfrage in den Bereichen Infrastruktur und Energie noch stabil ist, stellt sich MAN bei Transportdienstleistungen und Nutzfahrzeugen auf einen rückläufigen Trend ein.

Die weitere wirtschaftliche Entwicklung wird maßgeblich von der zeitnahen Umsetzung von Konjunktur- und Finanzierungsprogrammen in den einzelnen Ländern abhängen. Wir rechnen mit einer rückläufigen Investitionsgüterkonjunktur und damit einer Reduktion im Auftragseingang in allen Bereichen, insbesondere bei Nutzfahrzeuge. Der Umsatz der MAN Gruppe wird sich im Jahr 2009 gegenüber dem Vorjahresvolumen voraussichtlich reduzieren.

Mit der Kostenflexibilität in den Bereichen wird einer aus geringerem Umsatz resultierenden Ergebniswirkung bereits entgegengewirkt. Zusätzliche Maßnahmen, insbesondere im Nutzfahrzeugbereich, wurden eingeleitet.

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

### **Renditen, Ergebnis**

Die Zielsetzung bleibt eine Umsatzrendite von durchschnittlich 8,5 % über den Konjunkturzyklus. Für Dieselmotoren und Turbomaschinen wird eine Umsatzrendite auf dem hohen Vorjahresniveau erwartet. Im Nutzfahrzeugbereich muss aufgrund der konjunkturellen Entwicklung trotz eingeleiteter Maßnahmen zur Kapazitätsanpassung im Vergleich zum Vorjahr mit einer deutlich niedrigeren Umsatzrendite gerechnet werden.

### **Langfristig angelegte Wachstumsstrategie**

Die MAN Gruppe wird ihre Wachstumsstrategie auch in Zukunft konsequent fortsetzen. Außerdem wird parallel zur Umsatzentwicklung die Flexibilität der Kostenstrukturen weiter erhöht, damit den Schwankungen der Konjunktorentwicklung und der Nachfrage noch intensiver begegnet werden kann. Mit dem Erwerb von VW Truck & Bus wird der Expansionskurs in einer langfristig wachsenden Region konsequent fortgesetzt. Als weitere Wachstumsregionen werden Osteuropa, der Mittlere Osten und Teile Asiens gesehen. Der Bereich Dieselmotoren wird sein Geschäft mit Viertaktmotoren, vor allem für stationäre Anwendungen, kontinuierlich ausweiten. Der Bereich Turbomaschinen wird sein Wachstumskonzept weiter umsetzen und damit ein nachhaltig höheres Geschäftsvolumen realisieren. In allen produzierenden Bereichen wird neben dem Ausbau des Neugeschäfts die deutliche Stärkung des Service- und Ersatzteilgeschäfts fortgesetzt.

### **Investitionen, Forschung und Entwicklung, Beschaffung**

Im Jahr 2008 wurden wesentliche Investitionen durchgeführt, die neben der laufenden Modernisierung der Fertigungsstätten vor allem auf das geplante Wachstum bei Nutzfahrzeugen, Turbomaschinen und Dieselmotoren gerichtet waren. In Anpassung an die wirtschaftliche Entwicklung wird das Investitionsvolumen 2009 erheblich reduziert (2008: 873 Mio €) und auf Rationalisierungen sowie die Anpassung der Kapazitäten im Bereich Dieselmotoren und Turbomaschinen fokussiert.

Forschung und Entwicklung haben für MAN eine elementare Bedeutung, weil den Anforderungen der Märkte und der Gesetzgeber mit immer weiter entwickelten technischen Lösungen begegnet werden muss. Gleichzeitig sind Forschung und Entwicklung kein Selbstzweck, sondern streng darauf gerichtet, den Kunden Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Damit sind die F&E-Schwerpunkte weiterhin die Fortentwicklung der Nutzfahrzeug- und Dieselmotoren mit Blick auf Leistungskraft, Verbrauch und Abgasnormen, die Weiterentwicklung der Lkw- und Busmodelle sowie die Fortentwicklung des Produktprogramms im Bereich Turbomaschinen.

Zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit der Einkaufserfolge und der Erzielung weiterer Synergien wird die gemeinsame Einkaufsstrategie auch 2009 weiter ausgebaut und die internationalen Bezugsquellen systematisch weiterentwickelt.

### **Cashflow**

Aufgrund der konjunkturellen Rahmenbedingungen wird ein besonderes Augenmerk auf dem Cashmanagement liegen. Dies wird durch das in 2008 aufgesetzte konzernweite Working-Capital-Optimierungsprogramm unterstützt.

### **Mitarbeiter**

Die Anzahl der Mitarbeiter wird sich in der MAN Gruppe im Jahr 2009 konjunkturbedingt reduzieren.

### **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.

### **Besondere Ereignisse nach dem Bilanzstichtag**

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