

## Lagebericht der MAN AG für das Geschäftsjahr 2007

### **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 ist mit ihrer Konzentration auf Transport, Antrieb und Energie einer der führenden Engineering-Konzerne in Europa. MAN-Unternehmen gehören in ihren jeweiligen Märkten zu den Top 3 der Anbieter. Das operative Geschäft verantworten die vier Kernbereiche: Nutzfahrzeuge, Dieselmotoren, Turbomaschinen und Industriedienstleistungen. 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 sehr gutes Geschäftsjahr 2007 zurück. Auftragseingang, Umsatz und Ergebnis legten kräftig zu. Die MAN Aktiengesellschaft steigerte den Jahresüberschuss von 334 Mio € um 163 Mio € auf 497 Mio €. Der Jahresüberschuss der MAN Aktiengesellschaft ist überwiegend durch das Beteiligungsergebnis in Höhe von 1 033 Mio € (Vorjahr 639 Mio €) geprägt. Das übrige Ergebnis enthält die Verwaltungskosten, das Zinsergebnis sowie sonstige Erträge und Aufwendungen.

Im Geschäftsjahr wurden die Pensionsrückstellungen für Leistungsempfänger sowie das entsprechende Sicherungsvermögen auf die neu gegründete MAN Pensionsfonds AG übertragen. Am 30.11.2007 wurde aus dem MAN Konzern auf die MAN Pensionsfonds AG insgesamt ein Volumen von 850 Mio € für rund 26 000 Rentner übertragen und vollständig ausfinanziert.

### Ertragslage

Mio €	2007	2006	Veränderung
Beteiligungsergebnis	1 033	639	394
Zinsergebnis	-60	7	-67
Sonstige betriebliche Erträge	47	44	3
Allgemeine Verwaltungskosten	-62	-65	3
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-82	-122	40
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>876</b>	<b>503</b>	<b>373</b>
Ertragsteuern	-379	-169	-210
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>497</b>	<b>334</b>	<b>163</b>

Im Geschäftsjahr 2007 ist das Beteiligungsergebnis stark gestiegen. Deutlich verbesserten sich die Ergebnisübernahmen, die sich per Saldo von 577 Mio € auf 931 Mio € erhöht haben. Dieser Anstieg resultiert im Wesentlichen aus den operativen Verbesserungen bei den Tochtergesellschaften angesichts des weiter gewachsenen Geschäftsvolumens und der fortgesetzten Effizienzsteigerungen sowie aus Beteiligungsverkäufen bei Tochterunternehmen.

Die Verminderung des Zinsergebnisses um 67 Mio € auf - 60 Mio € resultiert maßgeblich aus den Aufwendungen für die Bereitstellung der Akquisitionsfinanzierung und den Zinsen für die Finanzierung des Erwerbs der Scania-Aktien.

Der Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwendungen von 122 Mio € auf 82 Mio € beruht im Wesentlichen auf dem Wegfall von im Vorjahr angefallenen Aufwendungen im Zusammenhang mit Betei-

ligungsverkäufen und mit Akquisitionsvorhaben. Gegenläufig wirkte der Aufwand in Höhe von 23 Mio € aus der Übertragung der Pensionsrückstellungen, die nach dem Teilwertverfahren gemäß § 6a EStG passiviert und zu IFRS-Werten übertragen wurden.

Nach Einstellung von 34 Mio € in die Gewinnrücklagen wird ein Bilanzgewinn in Höhe von 463 Mio € (Vorjahr 294 Mio €) ausgewiesen. Der Vorstand und der Aufsichtsrat der MAN Aktiengesellschaft schlagen der Hauptversammlung am 25. April 2008 die Gesamtausschüttung einer Dividende in Höhe von 3,15 € je Aktie (Vorjahr 2,00 €) vor.

Insgesamt hat die ausgezeichnete Geschäftsentwicklung unsere Erwartungen, die wir zum Zeitpunkt des Verfassens des letzten Lageberichts hatten, deutlich übertroffen.

### 3. Vermögens- und Finanzlage

Mio €	2007	2006	Veränderung
Anlagevermögen	2 909	2 878	31
Forderungen aus Finanzverkehr, Wertpapiere, Flüssige Mittel	3 371	2 862	509
Sonstiges Umlaufvermögen	226	121	105
<b>Bilanzsumme</b>	<b>6 506</b>	<b>5 861</b>	<b>645</b>

Mio €	2007	2006	Veränderung
Eigenkapital	2 216	2 013	203
Finanzverbindlichkeiten	3 444	3 208	236
Übrige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	846	640	206
<b>Bilanzsumme</b>	<b>6 506</b>	<b>5 861</b>	<b>645</b>

Im Geschäftsjahr 2007 erhöhte sich die Bilanzsumme um 645 Mio € auf 6 506 Mio €. Das Anlagevermögen der MAN Aktiengesellschaft enthält mit 1 409 Mio € (Vorjahr 1 418 Mio €) im Wesentlichen die Anteile an verbundenen Unternehmen und mit 1 389 Mio € (Vorjahr 1 271 Mio €) die Beteiligungen, insbesondere die in den Geschäftsjahren 2006 und 2007 erworbenen Scania-Aktien. Durch die Übertragung der Pensionsrückstellungen und des anteiligen Planvermögens haben sich die Wertpapiere des Anlagevermögens entsprechend reduziert. Der Anteil des Anlagevermögens an der Bilanzsumme verminderte sich zum 31. Dezember 2007 auf 44,7 % (Vorjahr 49,1 %).

Die Forderungen aus Finanzverkehr (2 007 Mio €, Vorjahr 2 015 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 Kre-

ditinstituten (1 114 Mio €, Vorjahr 847 Mio €). Das sonstige Umlaufvermögen ist um 105 Mio € auf 226 Mio € gestiegen. Dies resultiert im Wesentlichen aus höheren Steuerumlagen und sonstigen Kostenweiterbelastungen an verbundene Unternehmen.

Das Eigenkapital hat sich um 203 Mio € auf 2 216 Mio € erhöht. Diese Zunahme resultiert aus dem Jahresüberschuss (497 Mio €) und gegenläufig aus der Ausschüttung der Dividende für das Geschäftsjahr 2006 (294 Mio €). Der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme lag zum 31. Dezember 2007 bei 34,1 % (Vorjahr 34,3 %).

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 581 Mio € (Vorjahr 547 Mio €).

Die Finanzverbindlichkeiten haben sich im Vergleich zum Vorjahr um 236 Mio € auf 3 444 Mio € (Vorjahr 3 208 Mio €) erhöht und stammen vor allem aus der zentralen Finanzierung des MAN Konzerns.

Die übrigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen enthalten insbesondere Rückstellungen für Pensionen, Steuerrückstellungen und sonstige Rückstellungen, die vor allem für geschäftsbezogene Verpflichtungen sowie für Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern gebildet werden. Mit der Übertragung der Pensionsrückstellungen für Leistungsempfänger auf die MAN Pensionsfonds AG haben sich die Pensionsrückstellungen um 68 Mio € reduziert.

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 2007 auf - 73 Mio € (Vorjahr - 346 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 2007 wie im Vorjahr nicht in Anspruch genommen worden.

Zur Finanzierung der geplanten Scania-Akquisition hatte die MAN Aktiengesellschaft 2006 mit einem Bankenkonsortium eine Vereinbarung über eine Kreditlinie in Höhe von 11 Mrd € abgeschlossen. Aus diesem Kreditrahmen sind nach Rückführungen im Jahr 2007 zum 31. Dezember 2007 noch 1 000 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 2007 mit durchschnittlich 4,45 % p.a. verzinst.

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 ist. 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 uns bekannten Stimmrechtbeschränkungen. Entsprechendes gilt für die Übertragung von Aktien, dies mit der Ausnahme, dass für Aktien, die Vorstände 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.

Die Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg, hat der MAN Aktiengesellschaft im Februar 2007 nach § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil der Volkswagen Aktiengesellschaft die Grenze von 25 % überschritten hat und zu diesem Zeitpunkt 29,9 % betrug.

Weitere direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital der Gesellschaft, die 10% der Stimmrechte erreichen oder überschreiten, sind uns nicht gemeldet worden und auch nicht 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 §§ 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 Optionsschuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder ihren Konzerngesellschaften ausgegeben wurden oder werden, ein Bezugsrecht auf neue Aktien in dem Umfang einzuräumen, wie es ihnen nach Ausübung ihres Wandlungs- oder Optionsrechts zustehen würde (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 von 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 10. Mai 2007 zum Erwerb eigener Aktien wurde die mit Beschluss vom 19. Mai 2006 erteilte Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien ersetzt.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 10. Mai 2007 wurde der Vorstand ermächtigt, bis zum 9. November 2008 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 Eröffnungsauktion 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 20 % 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 angebotener 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 10. Mai 2007 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 1,0 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 um Chancen frühzeitig zu erkennen, bedienen wir uns einer Reihe von aufeinander abgestimmten Risikomanagement- und Kontrollsystemen. Im Mittelpunkt stehen hier die strategische Unternehmensplanung, das interne Berichtswesen und seit 2007 auch der Konzernombudsmann. Die strategische Planung soll unter anderem gewährleisten, langfristige Risiken und Chancen frühzeitig zu identifizieren und einzuschätzen, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Darüber hinaus ist das interne Berichtswesen auf allen Konzernebenen darauf ausgelegt, aktuelle und relevante Informationen über die Entwicklung der wesentlichen Risiken zu liefern. Diese Elemente wurden 2007 um die Einrichtung des Konzernombudsmanns erweitert, der das Management unterstützen soll, frühzeitig Risiken aus Compliance-Themen zu erkennen und darauf zu reagieren.

Nachfolgend sind die wesentlichen Chancen und Risiken, die erhebliche Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben können, entsprechend der Strukturierung im Risikomanagementsystem der MAN Gruppe in den Feldern Markt, Produkte, Prozesse, Mitarbeiter und Finanzen dargestellt.

### **Markt**

Die globale wirtschaftliche Entwicklung des abgelaufenen Jahres war neben dem Auftreten von neuen Unsicherheitsfaktoren, wie die steigenden Zahlungsschwierigkeiten amerikanischer Immobilienbesitzer, Wechselkurskorrektur beim US-Dollar sowie Preissteigerungen von Rohstoffen und Nahrungsmitteln durch die weiterhin starke Nachfrage der Wachstumsmärkte, geprägt.

Wir gehen auch für das Geschäftsjahr 2008 von einer weiter positiven Entwicklung in den relevanten Märkten und somit von einer anhaltenden Nachfrage nach unseren Produkten und angebotenen Dienstleistungen aus. Das politische, rechtliche, soziale und finanzwirtschaftliche Umfeld wird ständig

sorgfältig beobachtet und bewertet, um die daraus resultierenden Chancen und Risiken rechtzeitig in unsere strategischen und operativen Entscheidungen einbeziehen zu können.

Die MAN Gruppe erzielt mit ihren Nutzfahrzeugen und Dieselmotoren rund 80% ihrer Umsätze in der Transportindustrie, einem Markt, der für die nächsten Jahre gute Wachstumschancen bietet und zudem Optionen für die übrigen MAN-Bereiche bringt. Für unsere Nutzfahrzeuge sehen wir diese Chancen sowohl im Kernmarkt Europa, Osteuropa, GUS sowie in den Ländern des Nahen und Mittleren Ostens und im übrigen Asien.

Wesentliche äußere Risiken für die Unternehmen der MAN Gruppe sind der zyklische Konjunkturverlauf und die damit verbundenen Nachfrageschwankungen sowie der Preisdruck in den jeweiligen Märkten. Mittels fortlaufender Analyse der wirtschaftlichen Lage und der Absatzmärkte sowie einer hohen Flexibilität auf der Produktionsseite versuchen wir, die Aktivitäten der MAN Gruppe frühzeitig auf mögliche Veränderungen auszurichten und so Marktchancen frühzeitig wahrzunehmen, aber auch dem Risiko spürbarer Ergebniseinbußen entgegenzuwirken.

Ein potentiell Risiko für die Ergebnisse der produzierenden Bereiche der MAN Gruppe ist das weiterhin hohe Preisniveau in den Energie- und Rohstoffmärkten. Diesem Risiko versuchen wir durch langfristige Verträge mit Lieferanten und, soweit möglich, entsprechenden Preisanpassungsvereinbarungen mit unseren Kunden gegenzusteuern.

Der unablässige, sich verschärfende globale Wettbewerb in den Märkten für Investitionsgüter belastet durch den Preisdruck grundsätzlich unsere Ertragslage. Dem begegnet die MAN Gruppe kontinuierlich mit intensiven Maßnahmen zur Produktivitätsverbesserung. Risiken können sich insbesondere dann ergeben, wenn angestrebte Produktivitätsverbesserungen nicht oder nur teilweise erreicht werden können.

## **Produkte**

Entsprechend den positiven Erwartungen gegenüber unseren Märkten werden wir unsere Produktpalette fortlaufend weiterentwickeln. Dazu dienen unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, die im Rahmen der strategischen Planung jährlich mit dem Vorstand der MAN Aktiengesellschaft diskutiert und von diesem freigegeben werden. Risiken könnten entstehen, wenn sich die Erlöserwartungen für neu entwickelte Produkte nicht wie geplant realisieren lassen.

## **Prozesse**

Die fortlaufende Optimierung unserer Geschäftsprozesse bietet vielfältige Chancen zur Verbesserung der Marktstellung und der Ertragskraft. Die Bereiche Nutzfahrzeuge und Dieselmotoren haben verschiedene Initiativen gestartet, die unter anderem eine weitere Verbesserung der Logistik und der Produktionsabläufe, eine verlässlichere Termintreue bei der Auslieferung und eine Verringerung der Fehlerrate in der Produktion zum Ziel haben. Denselben Zweck dient die Konzentration der europäi-

schen Vertriebs- und Logistikstruktur im Bereich Nutzfahrzeuge, die eine schnellere Abwicklung der Kundenaufträge bei gleichzeitig geringerer Mittelbindung ermöglicht. Ein weiteres konzernweites Projekt dient der Reduzierung des Umlaufvermögens der MAN Gruppe, die über Prozessoptimierungen in allen produzierenden Bereichen erreicht werden soll.

Im Anlagenbau und in der Abwicklung von Großprojekten erwachsen Risiken vornehmlich aus der Auftragsabwicklung, etwa durch unzureichende Leistungen von Konsortialpartnern oder Subunternehmen, aber auch durch eine nicht optimale Vertragsgestaltung und durch Kalkulationsfehler. Wir begegnen diesen Risiken durch ein umfassendes Projekt- und Auftragscontrolling.

### **Mitarbeiter**

Technologische Führerschaft ist ohne hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte nicht möglich. Chancen im Bereich Personal bestehen in der Qualität und der Kreativität unserer Mitarbeiter, die in der Lage sind, ständig verbesserte Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu schaffen. Risiken bestehen darin, gegebenenfalls Schlüsselpositionen bzw. Fach- und Führungspositionen nicht entsprechend unseren Anforderungen besetzen zu können. Eine tragende Säule zur Minderung dieser Risiken stellt der Bereich Leadership Supply der Konzernzentrale dar. Leadership Supply konzentriert sich vor allem auf die Auswahl und die Förderung unserer Fach- und Führungskräfte, damit wir auch künftig die benötigten Managementressourcen zur Verfügung haben.

Um dem Risiko eines möglichen Fehlverhaltens von Mitarbeitern im Rahmen von Geschäftsabschlüssen entgegen zu wirken, hat die MAN Gruppe, zusätzlich zu der Verabschiedung des „Code of Conduct“ und der Einrichtung eines Compliance Boards, zwei externe Ombudsleute ernannt. Des Weiteren wurden auf Seiten der Mitarbeiter, vor allem im Bereich Vertrieb, die Compliance-Schulungen intensiviert.

### **Finanzen**

Die Finanzierungsaufgaben der MAN Gruppe und ihrer operativen Gesellschaften werden zentral von der MAN Aktiengesellschaft wahrgenommen.

Eine der wichtigsten Aufgaben ist dabei die Bereitstellung ausreichender Liquiditätsreserven zur Abdeckung des aus der strategischen Planung abgeleiteten Finanzierungsbedarfs sowie der kurzfristigen Liquiditätserfordernisse aus der Geschäftsentwicklung. Grundlage dafür ist eine genaue 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 3-Monats-Feinplanung, in der der kurzfristige Liquiditätsbedarf abgeschätzt wird.

Bei der Anlage etwaiger Liquiditätsreserven besteht grundsätzlich das Risiko, dass Anlagen auf Grund Zahlungsunfähigkeit einer Bank ausfallen. Aus diesem Grund achten wir auf eine konservative Anlage unserer Liquiditätsreserven und auf eine Aufteilung der Anlagen auf mehrere Finanzinstitute. Wir berücksichtigen ausschließlich renommierte Finanzinstitute mit ausgezeichneter Bonität.

Die MAN Gruppe ist als weltweit tätiger Konzern zahlreichen Finanzmarktrisiken ausgesetzt. Zu denen gehören insbesondere die Wechselkursänderungen und die Marktzinsänderungen.

Wechselkursänderungen können die Preise für Güter und Dienstleistungen sowie die Ergebnismargen beeinflussen. In der MAN Aktiengesellschaft 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. Währungsrisiken können in diesem Zusammenhang durch wesentliche unvorhergesehene Abweichungen von den geplanten Umsätzen entstehen. Um den Marktzinsänderungen und damit verbundenen Risiken zu begegnen, schließen wir Zinssicherungsgeschäfte ab, insbesondere für unsere in der Regel mit festen Zinsen vereinbarten Kundenfinanzierungen. Die Sicherungsgeschäfte werden ausschließlich über die zentrale Finanzabteilung der MAN Aktiengesellschaft abgeschlossen.

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, so dass potentiell höhere Finanzierungskosten bzw. ein potentiell eingeschränkter finanzieller Spielraum entstehen können.

Im Rahmen des angestrebten Zusammengehens mit Scania hielten wir am 31. Dezember 2007 105 873 036 Aktien oder 13,23 % des Kapitals und 15,57 % der Stimmrechte der Scania AB. Der Marktwert der Aktien liegt aktuell deutlich über dem Einstandswert. Dieser Marktwert unterliegt allerdings Schwankungen, die zu einer Bewertungsänderung führen können.

MAN hat nahezu alle Pensionsverbindlichkeiten durch vom Betriebsvermögen getrennte Vermögenswerte gedeckt (externes Funding), um die mit Pensionsverbindlichkeiten in Verbindung stehenden bilanziellen Risiken zu reduzieren. Das Pensionssondervermögen wird von der 2007 gegründeten MAN Pensionsfonds AG verwaltet und 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 die Behandlung von Vorstandsverträgen und damit insbesondere die Festlegung der Vergütungen für die Vorstandsmitglieder ist der vom Aufsichtsrat gebildete Personal- und Nominierungsausschuss (Personalausschuss). Auf Vorschlag des Ausschusses wird die Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand regelmäßig im Aufsichtsratsplenum beraten und 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.

Nach umfassender Überprüfung und der folgenden Neuausrichtung des Vergütungssystems Anfang 2006 ist zur Jahreswende 2006/2007 noch eine Regelung zur Begrenzung der Vorstandsvergütung für den Fall der vorzeitigen Mandatsbeendigung auf maximal 2 Jahre eingeführt worden. Mit dieser Regelung wurde einer am 14. Juni 2007 unter Ziffer 4.2.3 neu in den Kodex aufgenommenen Anregung vorgegriffen.

### **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 monatliche Gehaltszahlung geleistet. Hinzu kommen Sachbezüge, die insbesondere die Gestellung eines Dienstwagens und die Bereitstellung eines Fahrers sowie die Übernahme von Versicherungsprämien umfassen. Eine Überprüfung und ggf. 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 vom erreichten Wertbeitrag der MAN-Gruppe (MAN Value Added) abhängig. Der Wertbeitrag ist die finanzielle Größe, die aufzeigt, ob die MAN Gruppe und ihre Bereiche ihre Kapitalkosten verdient und darüber hinaus zusätzlichen Wert geschaffen haben. Der Wertbeitrag errechnet sich aus der Differenz zwischen dem operativen Ergebnis und den Kapitalkosten als Produkt des eingesetzten Kapitals und des Kapitalkostensatzes.

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).

Zwei Drittel der Tantieme werden als Bartantieme gewährt. Ein Drittel ist analog dem MAN-Aktien-Programm (s. u.) in MAN-Aktien anzulegen; die Sperrfrist 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 Aktiengesellschaft anzulegen. Der Erwerb und die Verwahrung der Aktien erfolgt zentral durch die MAN Aktiengesellschaft 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, fondsakzessorischen Versorgungssystems aufgebaut. MAN Aktiengesellschaft 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 ggf. 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 2007**

Insgesamt belief sich die Vergütung der aktiven Mitglieder des Vorstands für ihre Tätigkeit im Geschäftsjahr 2007 auf 13 024 T€ (Vorjahr 13 724 T€). Einzelheiten ergeben sich in individualisierter Form unter Angabe der erfolgsunabhängigen, erfolgsabhängigen und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung aus der unter Anmerkung 21 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. Aktuell bestehen keine Change-of-Control-Regelungen.

## **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 (Stand 10. Mai 2007) geregelt. Sie orientiert sich an den Aufgaben und der Verantwortung der Aufsichtsratsmitglieder sowie am wirtschaftlichen Erfolg des Konzerns.

Die jährliche Vergütung besteht seit 2006 aus folgenden Bestandteilen:

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

Zusätzliche Vergütungen werden für den Vorsitz und stellvertretenden Vorsitz im Aufsichtsrat sowie für die Mitgliedschaft und den Vorsitz in Aufsichtsratsausschüssen gewährt. Dem Aufsichtsratsvorsitzenden steht der zweifache und seinen Stellvertretern der anderthalbfache Betrag der festen und variablen Vergütung zu. Für die Tätigkeit im 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 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 2007**

Die insgesamt an die Mitglieder des Aufsichtsrats für 2007 zu zahlenden Vergütungen belaufen sich auf 2 608 T€ (2 516 T€). Mitgliedern des Aufsichtsrats der MAN AG werden zudem für Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften für das Geschäftsjahr 2007 Vergütungen in Höhe von insgesamt 51 T€ (Vorjahr 58 T€) gewährt. Eine individualisierte Aufstellung über die Bezüge der Aufsichtsratsmitglieder, die dem Aufsichtsrat im Jahr 2007 angehört haben, findet sich unter Anmerkung 22 des Anhangs, auf die verwiesen wird.

### **Sonstiges**

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

Frühere Aufsichtsratsmitglieder, die vor dem 1. Januar 2007 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden sind, erhalten keine Vergütungen.

## **7. Ausblick**

Für die MAN Aktiengesellschaft und ihre Tochtergesellschaften gehen wir für 2008 von einem weiteren Wachstum der Geschäftstätigkeit und des operativen Ergebnisses aus. Der größte Zuwachs wird vom Bereich Nutzfahrzeuge beigetragen, aber auch die übrigen Bereiche können beim operativen Ergebnis spürbar zulegen. Der erwartete Anstieg des operativen Ergebnisses dürfte für die MAN Aktiengesellschaft dazu führen, dass die laufenden Beteiligungserträge 2008 (ohne Erträge aus Beteiligungsverkäufen) mindestens die Höhe von 2007 erreichen können. Insgesamt strebt MAN Aktiengesellschaft für 2008 einen Jahresüberschuss an, der die Ausschüttung einer entsprechend der Konzernentwicklung angemessenen Dividende ermöglicht. Für die Jahre danach gehen wir von einer guten Entwicklung aus.

Der erwartete Anstieg der Beteiligungserträge dürfte dazu führen, dass die MAN Aktiengesellschaft mit ausreichender Liquidität ausgestattet sein wird.

Die zuvor beschriebenen zukunftsgerichteten Aussagen und Informationen beruhen auf unseren heutigen Erwartungen und bestimmten Annahmen. Sie bergen daher eine Reihe von Risiken und Ungewissheiten. Eine Vielzahl von Faktoren, von denen zahlreiche außerhalb unseres Einflussbereichs liegen, beeinflussen unsere Geschäftsaktivitäten und deren Ergebnis. Diese Faktoren könnten dazu

führen, dass die tatsächlichen Leistungen und Ergebnisse der MAN Aktiengesellschaft wesentlich von denjenigen abweichen, über die wir zukunftsgerichtete Aussagen machen.

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

Im Januar 2008 hat sich durch weiteren Tausch von Scania-Aktien der Klasse B in Aktien der Klasse A unser Stimmrechtsanteil auf 17,01 % erhöht. Der Kapitalanteil ist unverändert bei 13,23 %.

Die MAN Gruppe hat mit den beiden Ratingagenturen Standard & Poor's und Moody's in den letzten Wochen einen Unternehmensratingprozess durchlaufen. Die Agenturen stufen MAN mit A- (Standard and Poor's) sowie A3 (Moody's) ein. Mit den erteilten Ratings zählt die MAN Gruppe zu den zehn am besten gerateten Industrieunternehmen im DAX. Die Ratings verschaffen der MAN Gruppe einen noch besseren Zugang zum Kapitalmarkt und tragen sowohl zur finanziellen Flexibilität und einer diversifizierten Finanzierungsstruktur bei.

Darüber hinaus sind nach dem Bilanzstichtag keine weiteren Ereignisse eingetreten, die für die MAN Aktiengesellschaft von wesentlicher Bedeutung sind und zu einer veränderten Beurteilung des Unternehmens führen könnten. Der Geschäftsverlauf zu Beginn des Jahres 2008 bestätigt die im Kapitel »Ausblick« getroffenen Aussagen.