

Risiko- und Chancenbericht.

Die Geschäftsfelder des Daimler-Konzerns sind einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, die untrennbar mit dem unternehmerischen Handeln verbunden sind. Unter einem Risiko wird die Gefahr verstanden, dass Ereignisse oder Handlungen den Konzern oder eines der Geschäftsfelder daran hindern, seine Ziele zu erreichen. Gleichzeitig ist es für den Daimler-Konzern wichtig, mögliche Chancen des Unternehmens zu identifizieren, um diese im Zuge des unternehmerischen Handelns zu nutzen und so die Wettbewerbsfähigkeit des Daimler-Konzerns zu sichern und auszubauen. Eine Chance bezeichnet die Möglichkeit, aufgrund von Ereignissen, Entwicklungen oder Handlungen die geplanten Ziele zu sichern oder zu übertreffen.

Die direkte Verantwortung, unternehmerische Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen und zu steuern, liegt bei den Geschäftsfeldern. Im Rahmen des Strategieprozesses werden Risiken, die mit der geplanten längerfristigen Entwicklung verbunden sind, und Chancen für weiteres profitables Wachstum ermittelt und in den Entscheidungsprozess eingebracht. Um unternehmerische Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und konsequent zu handhaben, werden wirksame Steuerungs- und Kontrollsysteme eingesetzt, die jeweils in einem Risiko- und Chancenmanagementsystem gebündelt sind. Eine Verrechnung von Chancen und Risiken erfolgt nicht. Beide Systeme werden nachfolgend dargestellt.

Risikomanagementsystem

Das **Risikomanagementsystem im Hinblick auf wesentliche und bestandsgefährdende Risiken** ist in das wertorientierte Führungs- und Planungssystem des Daimler-Konzerns eingebettet. Es ist integraler Bestandteil des gesamten Planungs-, Steuerungs- und Berichterstattungsprozesses in den rechtlichen Einheiten, Geschäftsfeldern und konzernweiten Funktionen. Mit dem Risikomanagementsystem sollen wesentliche und bestandsgefährdende Risiken systematisch identifiziert, beurteilt, gesteuert, überwacht und dokumentiert werden, um die Erreichung der Unternehmensziele abzusichern und das Risikobewusstsein im Konzern zu erhöhen.

Die Risikoeinschätzung erfolgt prinzipiell für einen zweijährigen Planungszeitraum, wengleich in den Diskussionen zur Ableitung der mittelfristigen und strategischen Ziele auch Risiken identifiziert und überwacht werden, die auf einen längerfristigen Zeitraum bezogen sind. Die Berichterstattung im Lagebericht bezieht sich auf ein Jahr.

Im Rahmen der zweijährigen Operativen Planung werden – unter Berücksichtigung definierter Risikokategorien – Risiken der Geschäftsfelder und der operativen Einheiten, der bedeutenden Gemeinschaftsunternehmen und assoziierten Unternehmen sowie der zentralen Bereiche identifiziert und bewertet. Der Risikokonsolidierungskreis entspricht dem Konsolidierungskreis des Konzernabschlusses und geht bei Bedarf darüber hinaus.

Die Bewertung der Risiken erfolgt auf Basis der Eintrittswahrscheinlichkeit und des möglichen Ausmaßes des Risikos gemäß den Stufen niedrig, mittel oder hoch. Bei der Bewertung des Ausmaßes wird die Wirkung vor Maßnahmen in Relation zum EBIT betrachtet. Im Konzern werden Risiken unterhalb 500 Mio. € als niedrig, zwischen 500 Mio. € und 1 Mrd. € als mittel und oberhalb von 1 Mrd. € als hoch eingestuft. Die Bewertung der Dimensionen Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliches Ausmaß beruht auf der in Tabelle [C.50](#) gezeigten Einteilung.

C.50

Beurteilung Eintrittswahrscheinlichkeit / Ausmaß

Stufe	Eintrittswahrscheinlichkeit		
Niedrig	0% ≤	Eintrittswahrscheinlichkeit	≤ 33%
Mittel	34% ≤	Eintrittswahrscheinlichkeit	≤ 66%
Hoch		Eintrittswahrscheinlichkeit	≥ 67%

Stufe	Mögliches Ausmaß		
Niedrig	0 € ≤	Ausmaß	< 500 Mio. €
Mittel	500 Mio. € ≤	Ausmaß	< 1 Mrd. €
Hoch		Ausmaß	≥ 1 Mrd. €

Die Quantifizierung pro aggregierter Risikokategorie im Lagebericht fasst die gemeldeten Einzelrisiken pro Kategorie kumuliert zusammen. Soweit nicht anders dargestellt, erwartet der Konzern selbst bei gleichzeitigem Eintreten sämtlicher Einzelrisiken einer Risikokategorie keine Auswirkung in dieser Kategorie von über 3 Mrd. €.

Eine Steuerung findet im Unternehmen auf Ebene der Geschäftsfelder basierend auf Einzelrisiken statt. Überschreitet das Ausmaß eines Einzelrisikos die Höhe von 2 Mrd. €, so wird dieses Risiko separat beschrieben.

Aufgabe der Risikoverantwortlichen ist es neben der Erfassung und Bewertung auch, Maßnahmen zu entwickeln und gegebenenfalls einzuleiten, die dazu dienen, Risiken zu vermeiden, zu reduzieren oder sich gegen diese abzusichern. Alle gemeldeten Risiken der einzelnen Einheiten sowie die zugehörigen, eingeleiteten Gegenmaßnahmen werden dezentral überwacht. Das zentrale Konzernrisikomanagement berichtet regelmäßig über die identifizierten Risiken an Vorstand und Aufsichtsrat. Zusätzlich zur Regelberichterstattung gibt es für unerwartet auftretende Risiken eine konzerninterne Berichterstattungspflicht.

Auch im Risikomanagement gilt der Grundsatz der Vollständigkeit. Dies bedeutet, dass auf der Ebene der einzelnen Einheiten alle konkreten Risiken in den Risikomanagementprozess einfließen müssen. Ein solches Risiko liegt vor, wenn die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos eine konzernweit einheitlich definierte Schwelle überschreitet. Latente Risiken, die unterhalb dieser Eintrittsschwelle liegen, werden im internen Kontrollsystem (IKS) überwacht. Compliance-Risiken werden durch das Unternehmen durchgängig erfasst. Regelmäßige Schulungen zielen darauf ab, die Anzahl der Compliance-Verstöße zu reduzieren.

Das **interne Kontrollsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess** hat zum Ziel, die Ordnungsmäßigkeit und Wirksamkeit der Rechnungslegung und Finanzberichterstattung sicherzustellen. Es ist in Anlehnung an das international anerkannte Rahmenwerk für interne Kontrollsysteme des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Internal Control – Integrated Framework) konzipiert, wird kontinuierlich weiterentwickelt und ist integraler Bestandteil der Rechnungslegungs- und Finanzberichterstattungsprozesse in allen relevanten rechtlichen Einheiten und Zentralfunktionen. Das System beinhaltet Grundsätze, Verfahren sowie präventive und aufdeckende Kontrollen. Unter anderem prüfen wir regelmäßig, ob

- konzerneinheitliche Bilanzierungs-, Bewertungs- und Kontierungsvorgaben fortlaufend aktualisiert und regelmäßig geschult sowie eingehalten werden;
- konzerninterne Transaktionen vollständig erfasst und sachgerecht eliminiert werden;
- bilanzierungsrelevante und angabepflichtige Sachverhalte aus getroffenen Vereinbarungen erkannt und entsprechend abgebildet werden;
- Prozesse existieren, die die Vollständigkeit der Finanzberichterstattung gewährleisten;
- Prozesse zur Funktionstrennung sowie zum Vier-Augen-Prinzip im Rahmen der Abschlusserstellung bestehen und Autorisierungs- und Zugriffsregelungen bei relevanten IT-Rechnungslegungssystemen vorhanden sind.

Die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess wird systematisch bewertet. Zu Beginn stehen eine Risikoanalyse und eine Kontrolldefinition. Dabei identifizieren wir bedeutende Risiken für die Rechnungslegungs- und Finanzberichterstattungsprozesse in den wesentlichen rechtlichen Einheiten und Zentralfunktionen. Die notwendigen Kontrollen werden daraufhin definiert und gemäß den konzernweiten Vorgaben dokumentiert. Um die Wirksamkeit der Kontrollen zu beurteilen, führen wir regelmäßig Tests auf Basis von Stichproben durch. Diese bilden die Grundlage für eine Selbsteinschätzung, ob die Kontrollen angemessen ausgestaltet und wirksam sind. Die Ergebnisse dieser Selbsteinschätzung werden in einem globalen IT-System dokumentiert und berichtet, erkannte Kontrollschwächen werden unter Beachtung ihrer potenziellen Auswirkungen behoben. Die ausgewählten rechtlichen Einheiten und Zentralfunktionen bestätigen am Ende des jährlichen Zyklus die Effektivität des internen Kontrollsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess. Der Vorstand und der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats werden regelmäßig über wesentliche Kontrollschwächen sowie die Wirksamkeit der eingerichteten Kontrollen informiert. Das interne Kontrollsystem für den Rechnungslegungsprozess kann jedoch keine absolute Sicherheit dafür bieten, dass wesentliche Falsch-aussagen in der Rechnungslegung vermieden werden.

Die **organisatorische Einbettung und Überwachung des Risikomanagements** erfolgt über die im Konzern etablierte Risikomanagementorganisation. Wie bereits im Abschnitt Risikomanagementsystem im Hinblick auf wesentliche und bestandsgefährdende Risiken beschrieben, werden von den Geschäftsfeldern, konzernweiten Funktionen und rechtlichen Einheiten turnusmäßig die konkreten Risiken abgefragt. Diese Informationen werden an das Konzernrisikomanagement weitergegeben, das die Informationen verarbeitet und dem Vorstand und Aufsichtsrat sowie dem Group Risk Management Committee (GRMC) zur Verfügung stellt. Zur Sicherstellung einer gesamtheitlichen Risikodarstellung und -würdigung sowohl der wesentlichen und bestandsgefährdenden Risiken als auch der Kontroll- und Risikoprozesse im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess hat der Daimler-Konzern das Group Risk Management Committee eingerichtet. Es setzt sich aus Vertretern der Bereiche Finanzen & Controlling, Rechnungswesen, Recht und Group Compliance zusammen und wird vom Finanzvorstand geleitet. Die Interne Revision bringt wesentliche Feststellungen über das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem mit ein. Das Gremium befasst sich mit Grundsatzfragen sowie mit den nachfolgenden Aufgaben:

- Das GRMC definiert und gestaltet die Rahmenbedingungen hinsichtlich der Organisation, Methoden, Prozesse und Systeme, die für die Sicherstellung eines funktionsfähigen, konzernweiten und gesamtheitlichen Kontroll- und Risikomanagementsystems notwendig sind.
- Das GRMC überprüft regelmäßig die Wirksamkeit und Funktionsfähigkeit der installierten Kontroll- und Risikomanagementprozesse. Dabei können Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Kontrollprozesse und des Risikomanagements vorgegeben sowie erforderliche und angemessene Korrekturmaßnahmen zur Beseitigung eventuell festgestellter Systemmängel oder -schwächen beauftragt werden.

Die Verantwortung für das operative Risikomanagement der bestandsgefährdenden Risiken sowie der Kontroll- und Risikomanagementprozesse im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess verbleibt jedoch direkt in den Geschäftsfeldern, konzernweiten Funktionen und rechtlichen Einheiten. Die Maßnahmen des GRMC stellen sicher, dass relevante Risiken und gegebenenfalls bestehende Prozessschwächen im Rechnungslegungsprozess möglichst frühzeitig identifiziert und beseitigt werden.

Im Vorstand und im Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Daimler AG wird regelmäßig über die aktuelle Risikosituation sowie über die Wirksamkeit, Funktionsweise und Angemessenheit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems berichtet. Ferner werden Risiken aus dem operativen Geschäft durch die Verantwortlichen regelmäßig im Vorstand diskutiert.

Die **Überwachung des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems** obliegt dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats. Die Interne Revision prüft, ob gesetzliche Rahmenbedingungen und konzerninterne Richtlinien für das Kontroll- und Risikomanagementsystem des Konzerns eingehalten werden. Bei Bedarf werden im Anschluss Maßnahmen in Kooperation mit dem jeweiligen Management initiiert. Der Wirtschaftsprüfer prüft das in das Risikomanagementsystem integrierte Risikofrüherkennungssystem auf seine grundsätzliche Eignung, bestandsgefährdende Risiken frühzeitig erkennen zu können; zudem berichtet er dem Aufsichtsrat über wesentliche festgestellte Schwächen des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems.

Chancenmanagementsystem

In 2013 wurde im Daimler-Konzern das mit dem Risikomanagement in Beziehung stehende Chancenmanagement ausgebaut, um Risiken und Chancen gemeinsam betrachten zu können.

Das Chancenmanagement des Daimler-Konzerns ist an das Risikomanagementsystem im Hinblick auf wesentliche und bestandsgefährdende Risiken angelehnt. Ziel des Chancenmanagements ist es, die im Rahmen der Geschäftstätigkeit durch positive Entwicklungen möglichen Chancen frühzeitig zu erkennen und diese durch geeignete Maßnahmen möglichst optimal für das Unternehmen zu nutzen. Das Ergreifen von Chancen kann zur Absicherung von Zielen dienen oder im besten Fall zum Übertreffen geplanter Ziele führen. Im Daimler-Konzern existiert für das Chancenmanagement ein kontinuierlicher Prozess, in den alle aus Sicht der zuliefernden Einheiten relevanten und umsetzbaren Chancen eingehen. Im Rahmen der Operativen Planung werden zusätzlich zu den Risiken potenzielle Chancen erhoben. Es werden hierbei diejenigen Chancen betrachtet, die möglich, aber bisher nicht in die Planung eingeflossen sind. Im Unterschied zu den Risiken erfolgt die Bewertung von Chancen nur bezogen auf das Ausmaß; auf die Betrachtung der Eintrittswahrscheinlichkeit wird verzichtet. Die Bewertung des Ausmaßes erfolgt nach den beschriebenen Grundsätzen und basiert auf der gleichen Einteilung wie im Risikomanagementsystem.

➔ C.50

Aufgabe der für das Chancenmanagement Verantwortlichen ist es, neben der Erfassung und Bewertung der Chancen auch Maßnahmen zu entwickeln und gegebenenfalls einzuleiten, die dazu dienen, eine Chance zu ergreifen, eine Chance zu erhöhen oder sie in Kooperation mit einem Partner ganz oder teilweise umzusetzen. Wenn die Nutzung von Chancen in Abhängigkeit zu anderen Themenfeldern steht, deren Entwicklung nicht direkt im Einflussbereich der meldenden Einheit liegt, sind diese zu dokumentieren und zu überwachen. Wenn die Maßnahmen zur Ergreifung einer Chance nicht als wirtschaftlich beurteilt werden, wird diese nicht weiterverfolgt. Die Entwicklung der Chancen und der Stand der Maßnahmenverfolgung werden turnusmäßig überwacht.

Risiken und Chancen


Im Folgenden werden die Risiken und Chancen näher beschrieben, die einen wesentlichen Einfluss auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des Daimler-Konzerns haben können. Grundsätzlich erfolgt die Berichterstattung über Risiken und Chancen für die einzelnen Segmente. Sofern kein Segment explizit hervorgehoben wird, betreffen die folgenden Risiken und Chancen alle automobilen Geschäftsfelder: Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks, Mercedes-Benz Vans und Daimler Buses.

Zusätzlich können Risiken und Chancen, die heute noch nicht bekannt sind oder als unwesentlich eingestuft werden, unsere Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage beeinflussen.

Umfeld- und Branchenrisiken und -chancen

Im folgenden Abschnitt wird auf die Umfeld- und Branchenrisiken und -chancen des Daimler-Konzerns eingegangen. Eine Quantifizierung dieser Risiken und Chancen ist in Tabelle ➔ C.51 dargestellt.

Volkswirtschaftliche Risiken und Chancen. Volkswirtschaftliche Risiken und Chancen stellen Rahmenbedingungen für die in den nachfolgenden Kategorien genannten Risiken und Chancen dar und fließen als Prämissen in die Quantifizierung dieser Risiken und Chancen ein.

Für die **Weltwirtschaft** erwartet Daimler in 2014 wie die Mehrzahl der Wirtschaftsforschungsinstitute eine merkliche Beschleunigung des Wachstums. Der letztjährige Konjunkturverlauf ist im Kapitel »Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Geschäftsverlauf« dieses Lageberichts ausführlich beschrieben; die Wachstumsannahmen für 2014 werden entsprechend im »Prognosebericht« erörtert.  vgl. S. 142 Da der gesamtwirtschaftliche Rahmen maßgeblichen Einfluss auf die automobilen Absatzmärkte hat und deren Entwicklung zu den größten Risiken und Chancen für den Konzern zählt, verbinden sich mit der konjunkturellen Einschätzung entsprechende Risiken- und Chancenpotenziale.

Die volkswirtschaftlichen Risiken und Chancen sind an Annahmen und Prognosen über die **Gesamtentwicklung** der Einzelthemen gekoppelt. Insgesamt haben sich die volkswirtschaftlichen Risiken für das Geschäftsumfeld im Vergleich zum Vorjahr tendenziell eher leicht entspannt und die Chancen für die Weltwirtschaft leicht erhöht.

Mit der unerwartet reibungslosen Erhöhung der fiskalischen Schuldenobergrenze in den **USA** wurde schon zum Jahresanfang 2014 ein zentrales Einzelrisiko erfolgreich abgewendet. Die jüngsten Eintrübungen bei einigen Frühindikatoren haben aber gezeigt, dass die Belebung der US-amerikanischen Wirtschaft noch anfällig für Störungen bleibt. Entscheidend wird sein, wie der geplante Ausstieg aus der expansiven Geldpolitik gelingt und ob Investoren und Konsumenten wie erhofft das Wachstumstempo beleben. Sollte diese Belebung ausbleiben, würde die Konjunktur merklich weniger stark anziehen. Da der Daimler-Konzern insbesondere in den Geschäftsfeldern Mercedes-Benz Cars und Daimler Trucks einen beträchtlichen Teil seines Absatzes in den USA erzielt und sich eine solche geringere Wachstumsdynamik auch auf andere Regionen übertragen könnte, hätte ein solches Ereignis erhebliche Konsequenzen. Sollte es in den USA dagegen zu einer dynamischeren als bislang unterstellten Investitionstätigkeit kommen, könnte sich erheblich kräftigeres Wachstum ergeben. Da damit auch vermehrte Beschäftigungs- und Einkommenseffekte verbunden wären, würde die Nachfrage in den automobilen Geschäftsfeldern davon profitieren.

Falls in den Ländern der **Europäischen Währungsunion** die weiterhin notwendige Konsolidierung der öffentlichen Haushalte sowie die Reformbemühungen nicht weiter fortgesetzt werden sollten, könnte dies an den Finanzmärkten für erneute Unruhe sorgen, die Refinanzierungskosten über steigende Kapitalmarktzinsen erhöhen und somit die ohnehin fragile konjunkturelle Erholung gefährden. Der europäische Markt ist für Daimler quer über alle Geschäftsfelder hinweg weiterhin von großer Bedeutung; für die Geschäftsfelder Mercedes-Benz Cars, Mercedes-Benz Vans und Daimler Buses ist dies nach wie vor sogar der bedeutendste Absatzmarkt. Eine nur schwer einzuschätzende Chance ist in einer deutlich besseren wirtschaftlichen Entwicklung in der Eurozone zu sehen. Falls die bisher schon eingeleiteten Reformmaßnahmen schneller und stärker wirken als bislang unterstellt, könnte auch das Wirtschaftswachstum kräftiger ausfallen; dies käme der Investitionsentwicklung und der automobilen Nachfrage auf dem wichtigen europäischen Markt zugute.

Eine markante Wachstumseintrübung in **Japan**, ausgelöst durch ein Scheitern der expansiven Geld- und Fiskalpolitik sowie fehlende Strukturreformen, ist eher nur als ein regional begrenztes Risiko anzusehen. Eine regional begrenzte Chance besteht in einer markanten Beschleunigung des Wirtschaftswachstums in Japan. Ursache hierfür könnte ein deutlicher Anstieg der Investitionstätigkeit sein, der sich unmittelbar als Folge der angestrebten Strukturreformen und der schon eingeleiteten expansiven Geld- und Fiskalpolitik ergibt.

Aufgrund der in den vergangenen Jahren deutlich gewachsenen Bedeutung ist in einem konjunkturellen Einbruch der **chinesischen Wirtschaft** ein erhebliches Risiko für die Weltwirtschaft zu sehen. Auslöser einer solchen Krise könnten Schwierigkeiten beim geplanten Umbau der Wirtschaft weg von zu viel Investitionen und Krediten hin zu mehr Konsum sein. Aber auch die Unwägbarkeiten rund um den chinesischen Finanzsektor, die Verschuldung einzelner Provinzen sowie eine erneute Überhitzung am Immobilienmarkt wären als Ursachen denkbar. Hingegen sehen wir in einer noch kräftigeren Entwicklung der chinesischen Wirtschaft eine weitere Chance. Auslöser eines solchen Ereignisses wäre eine rasche Wirkung der Reformmaßnahmen, begleitet von einem anziehenden Konsum.

Ein weiteres Risiko ist in einer neuerlichen Wachstumsabschwächung wichtiger **Schwellenländer** zu erkennen. Schon im Jahresverlauf 2013 enttäuschten insbesondere Volkswirtschaften wie Indien, Russland und Brasilien, aber auch Länder wie Indonesien oder die Türkei entwickelten sich unterhalb ihrer Möglichkeiten. In 2014 stehen zudem in wichtigen Schwellenländern (Indien, Südafrika, Türkei, Indonesien, Brasilien) politische Wahlen an, die gerade im Vorfeld die Unsicherheit über die weitere Entwicklung tendenziell erhöhen, die Währungen zusätzlich unter Druck bringen können und nicht zuletzt auch die Investitionstätigkeit belasten. Da Daimler in diesen Ländern jedoch entweder schon sehr aktiv ist beziehungsweise diese Märkte eine strategische Rolle spielen, wäre ein solches Ereignis risikobehaftet. Eine Chance ist in merklichen Reformumsetzungen wichtiger Schwellenländer zu erkennen. Sollten strukturelle Reformen gerade in Ländern wie Indien, Russland und Brasilien schnell und konsequent angegangen werden, würden globale Kapitalzuflüsse in diese Länder wieder zunehmen und somit auch neue Wachstumsspielräume entstehen.

Ein unzureichend vorbereiteter, beziehungsweise zu rascher **Ausstieg aus der sehr expansiven Geldpolitik** ist als weiteres Risiko festzumachen. Schon im Jahresverlauf 2013 hatten Ankündigungen der amerikanischen Notenbank, ihre Anleiheaufkäufe zu verringern, für Unruhen an den Finanzmärkten gesorgt. Die Langfristzinsen zogen an und in den Schwellenländern kam es zu Kapitalabflüssen und Währungsabwertungen. Daraus resultierte ferner in einigen Ländern ein zusätzlicher Inflationsdruck, der in Verbindung mit einer restriktiveren Zinspolitik dann den Wachstumsspielraum eindämmte. Käme es im Zuge der Verringerung der globalen Liquidität im Jahr 2014 zu noch deutlicheren Auswirkungen, könnte dies über die beschriebene Wirkungskette die gesamtwirtschaftlichen

C.51

Umfeld- und Branchenrisiken und -chancen

Risikokategorie	Eintrittswahrscheinlichkeit	Ausmaß	Chancenategorie	Ausmaß
Allgemeine Markttrisiken	mittel	hoch	Allgemeine Marktchancen	hoch
Risiken in Verbindung mit Leasing- und Absatzfinanzierung	niedrig	niedrig	Chancen in Verbindung mit Leasing- und Absatzfinanzierung	niedrig
Risiken aus dem Beschaffungsmarkt	mittel	mittel	Chancen aus dem Beschaffungsmarkt	niedrig
Risiken infolge gesetzlicher und politischer Rahmenbedingungen	niedrig	hoch	Chancen infolge gesetzlicher und politischer Rahmenbedingungen	niedrig

Zuwachsraten gerade in den Schwellenländern merklich verringern. Die höhere Volatilität an den Finanzmärkten würde zudem das Vertrauen von Investoren und Konsumenten dämpfen und somit auch die globale Konjunktur beeinträchtigen.

Angesichts der zum Jahresende 2013 sehr niedrigen Inflationsrate in der Europäischen Währungsunion (EWU) ist vor allem in den Medien das Thema **Deflation** aufgekommen. Ein dauerhafter und auf breiter Basis angelegter Preisrückgang würde die konjunkturelle Erholung der EWU erheblich gefährden.

Allgemeine Marktrisiken und -chancen. Die konjunkturelle Lage der Weltwirtschaft ist von Volatilitäten geprägt, was zu Risiken, aber auch Chancen für die wirtschaftliche Entwicklung auf den Automobilmärkten führt.

Die Bewertung **marktwirtschaftlicher Risiken und Chancen** ist an Annahmen und Prognosen über die Gesamtmarktentwicklung in den einzelnen Regionen gekoppelt. Die potenziellen Auswirkungen der Risiken auf die Absatzentwicklung des Daimler-Konzerns werden anteilmäßig in Risikoszenarien erfasst. Die Gefahr sich schlechter entwickelnder Märkte besteht grundsätzlich für alle Geschäftsfelder des Daimler-Konzerns. Deshalb werden Märkte und Wettbewerber kontinuierlich analysiert und überwacht; gegebenenfalls werden spezifische Marketing- und Vertriebsprogramme aufgesetzt. Infolge des Wettbewerbsdrucks auf den Automobilmärkten ist es unerlässlich, dass die Produktions- und Kostenstrukturen laufend und erfolgreich an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst werden. Für alle Geschäftsfelder sind klare Strategien formuliert. Jedes Geschäftsfeld verfolgt dabei konsequent das Ziel, profitabel zu wachsen und die Effizienz zu steigern.

Die vergangenen Krisenjahre haben nicht zuletzt auch dazu geführt, dass sich die **wirtschaftliche Lage einiger Händler und Fahrzeugimporteure** verschlechtert hat. Insofern können Unterstützungsmaßnahmen weiterhin nicht ausgeschlossen werden, wodurch die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des Daimler-Konzerns belastet würde. Auf die Risiko- und Chancensituation unserer Zulieferer wird im Abschnitt Beschaffungsmarktrisiken und -chancen eingegangen.

Zusätzlich zu diesen segmentübergreifenden Themen gibt es segmentspezifische Risikofelder. Hierzu gehört im Geschäftsfeld Mercedes-Benz Cars der **zunehmende Wettbewerbsdruck**, aufgrund dessen die Gefahr besteht, dass über das bestehende Niveau hinaus weitere absatzfördernde Finanzierungsmöglichkeiten und Kaufanreize geboten werden müssen. Maßnahmen zur Unterstützung des Segmentabsatzes würden sich nachteilig auf die erwarteten Erträge auswirken. Je nach Ausprägung des regionalen Absatzes werden unterschiedliche Maßnahmen ergriffen, um absatzschwächere Märkte zu unterstützen. Hierzu gehören beispielsweise die Nutzung neuer Vertriebskanäle, Maßnahmen zur Stärkung des Markenbewusstseins und der Markentreue sowie Verkaufs- und Marketingaktionen. Die Maßnahmen lassen sich auch auf die Absicherung der Geschäfte im Bereich After Sales ausweiten.

Das Geschäftsfeld Daimler Trucks unterliegt ebenfalls einem erhöhten Wettbewerbsdruck und damit dem zusätzlichen Risiko, dass Preise nicht wie erwartet gefordert oder Kosteneinsparungen gegebenenfalls nicht realisiert werden können. Gleiches gilt für die Geschäftsfelder Mercedes-Benz Vans und Daimler Buses. Die beschriebenen Maßnahmen gelten für alle Segmente. Das Segment Daimler Buses sieht darüber hinaus, aufgrund von politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten und möglichen Preissteigerungen der Materialien Unsicherheiten bei der Erreichung geplanter Gewinnziele.

Weitere Risiken und Chancen bei Mercedes-Benz Cars betreffen die **Entwicklung der Gebrauchtwagenmärkte**. In der Planung werden hierfür bestimmte Annahmen über das erwartete Preisniveau getroffen, auf deren Basis die Rückläufe aus Leasinggeschäften bewertet werden. Sollte aufgrund allgemeiner Marktentwicklungen eine negative beziehungsweise positive Abweichung von den Annahmen eintreten, besteht das Risiko sich verschlechternder beziehungsweise die Chance besserer Fahrzeugrestwerte von Gebrauchtwagen. Die Gegenmaßnahmen umfassen je nach Region und aktueller Marktlage grundsätzlich die kontinuierliche Marktüberwachung sowie gegebenenfalls Preissetzungsstrategien zur Regulierung der Fahrzeugbestände.

Da die Zielerreichung des Geschäftsfelds Daimler Financial Services eng mit dem Geschäftsverlauf der automobilen Geschäftsfelder verbunden ist, spiegeln sich bestehende **Volumentrisiken und -chancen** auch im Segment Daimler Financial Services wider. Daimler Financial Services beteiligt sich in diesem Zusammenhang an Marketingaufwendungen, insbesondere für Werbemaßnahmen in den Medien.

Grundsätzlich besteht auch die Möglichkeit, dass sich der Gesamtmarkt für die Automobilindustrie besser entwickelt, als in den internen Prognosen, die der Zielplanung des Unternehmens zugrunde liegen, angenommen wird. Hierzu zählen positive Abweichungen von Planungsprämissen. Als potenziell chancenreicher Markt wird beispielsweise China gesehen. Die bestehenden **Marktchancen** für die Gesellschaften des Daimler-Konzerns können nur genutzt werden, wenn die Produktion hierauf ausgerichtet und die Lücken zwischen Nachfrage und Angebot rechtzeitig erkannt und abgedeckt werden können. Es könnte hierfür nötig sein, den Produktionsumfang zu erhöhen. Das Geschäftsfeld Mercedes-Benz Cars sieht die Möglichkeit einer Marktchance für den Absatz von weiteren Fahrzeugen unterschiedlicher Baureihen. Auch bei Mercedes-Benz Vans bestehen Chancen aufgrund von positiven Marktentwicklungen.

Durch eine verbesserte Marktentwicklung oder eine Veränderung der Rahmenbedingungen im Markt existiert im Segment Daimler Trucks die Möglichkeit höherer Absätze an Fahrzeugen. Die durch den Daimler-Konzern initiierten Maßnahmen zur Nutzung des Chancenpotenzials umfassen eine Kombination aus dezentralen Vertriebs- und Marketingaktionen und zentraler, strategischer Produkt- und Kapazitätsplanung.

Risiken und Chancen im Zusammenhang mit dem Leasing- und Absatzfinanzierungsgeschäft. Im Zusammenhang mit der Veräußerung von Fahrzeugen bietet Daimler seinen Kunden auch vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten an – vor allem das Leasing oder die Finanzierung von Konzernprodukten. In Verbindung mit den genannten Risiken zur Entwicklung der Gebrauchtwagenmärkte besteht insbesondere für die automobilen Geschäftsfelder das Risiko, dass die bei Ablauf von Leasingverträgen erzielbaren Gebrauchtwagenpreise unterhalb der Buchwerte des Leasingvermögens liegen (**Restwertisiko**). Im Zusammenhang mit der Verwertung von Leasingrückläufern entstehen auch Chancen, wenn die bei Wiederverwertung der Fahrzeuge erzielbaren Gebrauchtwagenpreise oberhalb der Buchwerte des Leasingvermögens liegen, sodass aus dem Wiederverkauf zusätzliche Erträge erzielt werden können. Ein weiteres Risiko im Finanzdienstleistungsgeschäft liegt in einer Verschlechterung der Kreditqualität des Kreditnehmers, sodass Forderungen aufgrund der Zahlungsunfähigkeit von Kunden ganz oder teilweise uneinbringlich werden (**Adressenausfall- oder Kreditrisiko**). Daimler begegnet den Restwert- und Kreditrisiken mit entsprechenden Marktanalysen, Bonitätsprüfungen auf Basis standardisierter Scoring- und Ratingverfahren und Besicherungen der Forderungen. Sonstige Risiken im Zusammenhang mit dem Leasing- und Absatzfinanzierungsgeschäft betreffen mögliche höhere **Refinanzierungskosten** infolge von Zinsänderungen. Bei einer Anpassung der Kreditkonditionen für Kunden im Leasing- und Absatzfinanzierungsgeschäft infolge höherer Refinanzierungskosten können sich das Neugeschäft und der Absatz der Fahrzeugsegmente verringern. Risiken und Chancen ergeben sich zudem aus einer **fristeninkongruenten Refinanzierung**. Durch eine auf die Laufzeiten der Finanzierungsverträge abgestimmte Refinanzierung wird das Risiko der Fristeninkongruenz sowohl unter Zins- als auch unter Liquiditätsgesichtspunkten minimiert. Verbleibende Zinsänderungsrisiken werden durch den Einsatz derivativer Finanzinstrumente gesteuert. Weitere Informationen zum Kreditrisiko und zu den risikobegrenzenden Maßnahmen des Konzerns können der [Anmerkung 32](#) des Konzernanhangs entnommen werden.

Beschaffungsmarktrisiken und -chancen. Die Konzernrisiken auf der Beschaffungsseite ergeben sich insbesondere aus den **Preisschwankungen bei Rohstoffen**. Der 2011 konjunkturell bedingte Rückgang der Rohstoffpreise setzte sich bei hoher Volatilität über das Jahr 2012 hinweg bis in das Geschäftsjahr 2013 fort. Basierend auf der stabileren Entwicklung der Europäischen Währungsunion sowie positiven US-Wirtschafts- und Arbeitsmarktdaten kehrte sich dieser Trend langsam um und ging im zweiten Halbjahr 2013 in eine Seitwärtsbewegung der Rohmaterialpreise über. Chancen auf den Rohmaterialmärkten werden im Hinblick auf die weltwirtschaftliche Konjunktur nur in geringem Umfang erwartet.

Vor dem Hintergrund des intensiven Einflusses durch institutionelle Kapitalanleger, der sich in verstärkter Nachfrage nach Rohmaterialinvestments ausdrückt und dadurch eine hohe Preisvolatilität an den Rohstoffmärkten begründet, bleibt die Entwicklung der Preise auf den Rohstoffmärkten ungewiss. Generell sind der Weitergabe der Rohstoff- und Materialverteuerungen über höhere Preise für die hergestellten Fahrzeuge aufgrund des ausgeprägten Konkurrenzdrucks auf den internationalen Automobilmärkten enge Grenzen gesetzt. Ein drastischer Anstieg der Rohstoffpreise wäre zumindest temporär mit einer beträchtlichen konjunkturellen Wachstumseinbuße verbunden.

Daimler begegnet den Risiken auf der Beschaffungsseite weiterhin mit einem gezielten Material- und Lieferantenrisikomanagement. Im Rahmen des Materialmanagements versucht der Konzern unter anderem, durch technologische Fortschritte die Abhängigkeiten von einzelnen Materialien zu reduzieren. Gegen die Volatilität bei Rohstoffpreisen sichert sich der Konzern durch den Abschluss von Laufzeitverträgen ab, die kurzfristige Risiken für die Materialversorgung sowie Effekte aus den Preisschwankungen besser kalkulierbar machen. Darüber hinaus nutzt der Konzern bei verschiedenen Metallen das Instrumentarium derivativer finanzieller Sicherungsgeschäfte.

Das Lieferantenrisikomanagement zielt darauf ab, mögliche finanzielle Engpässe bei Lieferanten frühzeitig zu erkennen und geeignete Abwehrmaßnahmen einzuleiten. Auch nach den zurückliegenden Krisenjahren ist die Situation bei einigen Lieferanten aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks weiterhin angespannt. Dies hat dazu geführt, dass einzelne oder gemeinschaftliche **Unterstützungsmaßnahmen** seitens der Fahrzeughersteller notwendig wurden, um deren Produktion und Absatz sicherzustellen. Im Rahmen des Lieferantenrisikomanagements werden in Abhängigkeit von der internen Einstufung regelmäßige Berichtstermine für Lieferanten vereinbart, an denen wichtige Leistungskennziffern an Daimler berichtet und etwaige Unterstützungsmaßnahmen bestimmt werden.

Risiken und Chancen infolge gesetzlicher und politischer Rahmenbedingungen. Auch gesetzliche und politische Rahmenbedingungen haben einen nicht unerheblichen Einfluss auf den künftigen Geschäftserfolg von Daimler. Dabei spielen insbesondere die **Emissions-, Verbrauchs- und Sicherheitsbestimmungen** für Fahrzeuge eine wichtige Rolle. Um die vielfältigen und weltweit oftmals divergierenden Regelungen einzuhalten, sind erhebliche Anstrengungen seitens der Automobilindustrie erforderlich. Daimler erwartet, dass in Zukunft ein noch höherer Anteil des Forschungs- und Entwicklungsbudgets für die Erfüllung dieser Anforderungen aufzuwenden ist. Viele Länder haben bereits strengere Regelungen zur Reduzierung von Emissions- und Verbrauchswerten von Fahrzeugen erlassen oder bringen entsprechende Gesetzesvorgaben aktuell auf den Weg.

So sieht beispielsweise die neue Treibhausgas-beziehungsweise Verbrauchsgesetzgebung in den USA vor, dass die US-Neuwagenflotte im Jahr 2025 durchschnittlich nur noch 163 g CO₂/Meile (circa 100 g CO₂/km) emittieren darf. Diese neuen Vorgaben erfordern ab dem Modelljahr 2017 eine durchschnittliche Reduktion der CO₂-Emissionen von jährlich 5% bei den Pkw und anfänglich 3,5% bei den SUVs und Pickups, für die damit bis 2022 ein etwas geringerer Anspannungsgrad gilt. Das trifft die deutschen Premiumhersteller und damit auch das Geschäftsfeld **Mercedes-Benz Cars** stärker als zum Beispiel die amerikanischen Hersteller. So können aufgrund einer weiterhin starken Nachfrage nach großen, leistungsstarken Motoren in den USA und auch in Kanada monetäre Strafen nicht ausgeschlossen werden.

Auch in der Europäischen Union bestehen Regelungen zum CO₂-Ausstoß von Neufahrzeugen. Für 2015 wird nach einer Übergangszeit für die gesamte europäische Neufahrzeugflotte ein CO₂-Flottendurchschnittswert von 130 g CO₂/km vorgeschrieben. Der relevante Grenzwert für Daimler hängt vom Portfolio der in der Europäischen Union verkauften Fahrzeuge ab und wird vom Gewicht der Fahrzeuge abgeleitet. Darüber hinaus wird aktuell im EU-Parlament und im EU-Ministerrat

ein Verordnungsvorschlag der EU-Kommission behandelt, der eine Verschärfung des Flottenziels auf 95 g CO₂/km für das Jahr 2020 vorsieht. Bei einer Überschreitung der sich daraus ergebenden Daimler-Flotten-Zielwerte wären Abgaben zu zahlen.

Für den chinesischen Markt definierten die Behörden für 2015 einen Flottendurchschnittsverbrauch von 6,9 l/100 km (circa 160 g CO₂/km) als durchschnittliches Industrieziel für Neuwagen. Aufgrund des noch nicht abgeschlossenen Gesetzgebungsverfahrens für 2015 besteht das Risiko, dass jedes Fahrzeug zwar im Durchschnitt seiner Flotte verrechnet wird, aber individuell mindestens die bisherigen Grenzwerte erreichen muss, was insbesondere für hochmotorisierte Fahrzeuge eine große Herausforderung darstellt. Sanktionen wurden noch nicht definiert. Für das Jahr 2020 wird ein neues, anspruchsvolles Ziel für die Industrie im Durchschnitt von 5,0 l/100 km (circa 117 g CO₂/km) angestrebt; die konkrete Ausgestaltung dieses Ziels ist aber noch in der Diskussion. In zahlreichen weiteren Ländern existieren ähnliche Gesetze oder sind derzeit in Vorbereitung, beispielsweise in Japan, Südkorea, Indien, Kanada, der Schweiz, Mexiko, Saudi-Arabien, Brasilien und Australien.

Daimler berücksichtigt diese Zielvorgaben in den Produktplanungen. Die zunehmend anspruchsvolleren Zielsetzungen erfordern signifikante Anteile von Plug-in-Hybriden oder anderen elektrifizierten Antrieben. Der Markterfolg dieser Antriebskonzepte maßgeblich vom regionalen Marktumfeld mitbestimmt, beispielsweise von der Ladeinfrastruktur und von Fördermaßnahmen. Da das Marktumfeld nicht sicher vorhergesagt werden kann, verbleibt ein Restrisiko.

Nach der EU-Richtlinie 2006/40/EG erhalten seit dem 1. Januar 2011 nur diejenigen Fahrzeuge eine Typgenehmigung, deren Klimaanlage mit einem **Kältemittel** befüllt sind, das bestimmte Kriterien hinsichtlich der Klimafreundlichkeit erfüllt. Für die Einführung in jedes Neufahrzeug sieht die Richtlinie einen Einführungszeitraum bis zum 31. Dezember 2016 vor. Mercedes-Benz Cars hatte für seine neuen Fahrzeugmodelle ursprünglich den frühestmöglichen Einsatz des entsprechenden Kältemittels (R1234yf) geplant und wollte daher diesen Übergangszeitraum nicht nutzen. Aufgrund der im Sommer 2012 von Mercedes-Benz Cars identifizierten Sicherheitsrisiken sieht Daimler jedoch vom Einsatz des neuen Kältemittels R1234yf in seinen Fahrzeugen ab und hat mit der Entwicklung von CO₂-Klimaanlagen begonnen. Derzeit geht der Konzern nicht davon aus, dass sich hieraus wesentliche Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ergeben.

Strenge Regelungen zur Reduzierung von Emissions- und Verbrauchswerten von Fahrzeugen sind auch für das Geschäftsfeld **Daimler Trucks** mit Risiken behaftet. So sind für die schweren Nutzfahrzeuge in Japan im Jahr 2006 und in den USA im Jahr 2011 Gesetze zur Reduzierung von Treibhausgasen und Kraftstoffverbrauch verabschiedet worden. China hat einen Gesetzesentwurf vorgelegt, der voraussichtlich ab 2015 auch unsere Exporte dorthin treffen wird und zusätzlichen Aufwand erfordert. Die Europäische Kommission arbeitet zurzeit an einem Messverfahren zur Erfassung des CO₂-Ausstoßes von schweren Nutzfahrzeugen, das voraussichtlich ab 2017 anzuwenden sein wird. Der Konzern geht davon aus, dass die gesetzlichen Vorgaben in einigen Ländern schwer zu erfüllen sein werden.

Die weltweit gesetzlich vorgeschriebenen Sicherheitsvorschriften erfordern auch einen gewissen Aufwand; Daimler erwartet jedoch aufgrund seiner von jeher starken Fokussierung auf Fahrzeugsicherheit derzeit keine zusätzlichen Risiken.

Auch für die leichten Nutzfahrzeuge sind sehr anspruchsvolle CO₂-Emissionsvorschriften geplant beziehungsweise beschlossen, die vor allem langfristig eine Herausforderung für das Geschäftsfeld **Mercedes-Benz Vans**, das im Wesentlichen das schwere Segment der N1-Fahrzeuge bedient, darstellen. So darf die europäische Flotte der N1-Fahrzeuge im Durchschnitt ab 2017 nicht mehr als 175 g CO₂/km und ab 2020 nicht mehr als 147 g CO₂/km emittieren, ansonsten können Strafzahlungen nicht ausgeschlossen werden.

Zusätzlich zu Emissions-, Verbrauchs- und Sicherheitsbestimmungen nehmen in Städten und Ballungszentren der Europäischen Union und anderer Regionen der Welt **verkehrspolitische Restriktionen** zur Bekämpfung von Staus und Emissionen an Bedeutung zu. Drastische Maßnahmen wie generelle Zulassungsbeschränkungen, beispielsweise in Peking, Guangzhou und Shanghai, werden zunehmend angewandt und können die Absatzentwicklung insbesondere in den Wachstumsmärkten dämpfen.

Daimler verfolgt ständig die Entwicklung der gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen und versucht, absehbare Anforderungen und langfristige Zielsetzungen frühzeitig im Produktentstehungsprozess zu antizipieren. Die große Herausforderung der nächsten Jahre wird sein, in jedem Markt das passende Antriebsportfolio und die passende Produktpalette anzubieten und dabei gleichzeitig Kundenwünsche, interne Wirtschaftlichkeitsziele und gesetzliche Vorgaben zu erfüllen. Bei einer optimalen Ausgestaltung von Portfolio und Markteinführungsstrategien können hieraus auch Wettbewerbsvorteile entstehen.

Darüber hinaus könnte für den Daimler-Konzern durch die **Zunahme bilateraler Freihandelsabkommen** ohne die Einbeziehung der Europäischen Union die Position des Unternehmens in wichtigen ausländischen Märkten beeinträchtigt werden. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn zwei asiatische Länder/Regionen ihre jeweiligen Importzölle abbauen. Importe von Fahrzeugen aus der EU wären somit kostenseitig in Höhe der Importzölle benachteiligt, da diese weiterhin beim Export von in Europa produzierten Gütern zu entrichten sind, während beim Handel zwischen den asiatischen Partnerländern keine Importzölle mehr anfallen.

Ferner besteht die Gefahr, dass einzelne Länder bei dem Versuch, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt zu schützen, verstärkt zu **interventionistischen und protektionistischen Maßnahmen** greifen. Gerade in den Märkten der Entwicklungs- und Schwellenländer stellen wir zunehmend Tendenzen fest, Importe zu begrenzen oder zumindest die Steigerungsraten abzuschwächen und mithilfe von **industriepolitischen Maßnahmen** Investitionen ins Land zu holen. So fordert Argentinien, dass Importe und Exporte ausgeglichen sein müssen. In Brasilien kann die existierende Industrieproduktsteuer unter der Voraussetzung lokaler Produktion und lokaler Beschaffung sowie Forschung und Entwicklung um bis zu 32 Prozentpunkte reduziert werden. In Russland wird es ab Anfang 2014 für lokal hergestellte Fahrzeuge möglicherweise keine finanzielle Kompensation für die bereits beim Verkauf anfallende Recyclinggebühr für Altfahrzeuge geben – unter anderem in Abhängigkeit

von Beschäftigung und Höhe der Produktion. Auch in Südafrika gibt es finanzielle Unterstützung in Abhängigkeit von Investitionen und Produktionsvolumen. In Indien wurde ein zweiter, höherer Zollsatz für die Montage von Fahrzeugen eingeführt für den Fall, dass die Komponenten Motor, Getriebe und Achsen in zusammengebautem Zustand eingeführt werden. Dies sind nur einige Beispiele. Daimler hat bereits die lokale Wertschöpfung erhöht, um sich den industriepolitischen Rahmenbedingungen anzupassen, und damit rechtzeitig die Weichen gestellt. Weiterhin ergeben sich aus der zunehmenden Marktnähe der Produktionsstandorte unter Berücksichtigung unter anderem logistischer Vorteile Chancen in der Potenzialausschöpfung der Märkte.

Unternehmensspezifische Risiken und Chancen

Im folgenden Abschnitt wird auf die unternehmensspezifischen Risiken und Chancen des Daimler-Konzerns eingegangen. Eine Quantifizierung dieser Risiken und Chancen ist in Tabelle **C.52** dargestellt.

Produktions- und Technologierisiken und -chancen. Wesentliche Erfolgsfaktoren bei der Durchsetzung des gewünschten Preisniveaus für die Produkte des Daimler-Konzerns und folglich für die Erreichung der Unternehmensziele sind das Markenimage, das Design, die Qualität und damit die Kundenakzeptanz der erzeugten Produkte sowie technische Merkmale auf der Basis innovativer Forschung und Entwicklung. Überzeugende Lösungen, die zum Beispiel ein unfallfreies Fahren unterstützen oder das Verbrauchs- und Emissionsverhalten der Produkte weiter verbessern, wie Diesel-Hybrid- und Elektrofahrzeuge, sind für eine sichere und nachhaltige Mobilität von zentraler Bedeutung. Aufgrund der steigenden technischen Komplexität, des kontinuierlich wachsenden Umfangs an zu erfüllenden Emissions-, Verbrauchs- und Sicherheitsanforderungen und des Unternehmensanspruchs, die Qualitätsstandards des Daimler-Konzerns einzuhalten und stetig zu erhöhen, unterliegt die Erstellung der Produkte in den einzelnen Geschäftsfeldern Produktions- und Technologierisiken.

Das Spannungsfeld aus Vorgaben, Komplexität und Qualität kann zu höheren Mitteleinsätzen und damit auch zu einer nachteiligen Wirkung auf die Profitabilität des Konzerns führen, da die drei genannten Faktoren für den Daimler-Konzern höchste Priorität besitzen. Entsprechende Risiken sind beispielsweise **Entwicklungsleistungen**, die später nicht direkt in ein Endprodukt einfließen könnten, falls die Lösung für den Kunden nicht optimal nutzbar wäre oder sich als nicht vermarktungsfähig erweisen würde. Zudem ist die **Neueinführung von Produkten** in der Regel mit hohen Investitionen verbunden. Zur Erreichung des sehr hohen Qualitätsniveaus, eines der wesentlichen Ent-

scheidungsmerkmale der Kunden für die Produkte des Daimler-Konzerns, ist es notwendig, dass Investitionen in neue Produkte und Technologien getätigt werden, die teilweise über den eigentlich geplanten Umfang hinausgehen. Diese Kostenabweichung würde sich dann entsprechend auf die erwarteten Erträge bei der Einführung einer neuen Baureihe oder Produktgeneration auswirken. Hiervon sind die Segmente betroffen, die aktuell ein Produkt einführen beziehungsweise eine Produkteinführung geplant haben. Durch die derzeit hohe Anzahl an Produktneueinführungen erhöhen sich insgesamt Produktions- und Technologierisiken im Vergleich zum Vorjahr.

Zudem besteht im Segment Mercedes-Benz Cars mit einer sehr geringen Eintrittswahrscheinlichkeit das Risiko von Betriebsunterbrechungen bei Produktionsanlagen. Für die entsprechenden Anlagen werden bereits vorbeugend Ersatzteile vorgehalten.

Durch eine Steigerung der Produktionskapazitäten im Geschäftsfeld Mercedes-Benz Cars könnten Produktionschancen genutzt werden. Hierfür werden Schichtmodelle und der weltweite Produktionsverbund genutzt, Investitionsvorhaben umgesetzt sowie unter anderem eine weitere Flexibilisierung der Produktionsanlagen geprüft.

Ein weiteres segmentübergreifendes Thema ist die Handhabung von **Garantie- und Kulanzansprüchen**. Diese Ansprüche könnten auftreten, wenn die Qualität der erzeugten Produkte nicht den Anforderungen der Kunden entspricht, eine Vorschrift nicht vollständig eingehalten oder die Unterstützung bei Problemen und Pflege der Produkte nicht in der benötigten Form erfüllt werden kann. Der Daimler-Konzern arbeitet stetig und intensiv daran, die Produktgüte bei gleichzeitig wachsender Produktkomplexität auf einem sehr hohen Niveau zu halten, um die Gefahr von korrigierenden Maßnahmen am Endprodukt zu vermeiden und damit dem Kunden das bestmögliche Produkt zu liefern. Zudem sind im Daimler-Konzern Prozesse implementiert, die fortwährend die Kundenmeinung über getätigte Unterstützungsleistungen einholen, um das Serviceangebot und die Kundenzufriedenheit kontinuierlich zu verbessern.

Es besteht dabei auch prinzipiell die Gefahr, dass aufgrund von Ausfällen bei Produktionsanlagen oder eines Problems bei einer Fabrikanlage das Produktionsniveau nicht auf dem geplanten Stand gehalten werden kann. Zur Vermeidung von Engpasssituationen wird Wert darauf gelegt, dass die Produktionsanlagen regelmäßig gewartet werden und Kapazitätsengpässe durch vorausschauende Planung ausgeglichen werden können. Hierdurch liegt die Möglichkeit eines Risikoeintritts auf einem geringen Niveau. Zudem werden im Rahmen des Managements der gesamten Wertschöpfungskette Verfügbarkeit und Qualität von Produkten kontinuierlich überwacht.

C.52

Unternehmensspezifische Risiken und Chancen

Risikokategorie	Eintrittswahrscheinlichkeit	Ausmaß	Chancenategorie	Ausmaß
Produktions- und Technologierisiken	niedrig	hoch	Produktions- und Technologiechancen	niedrig
Informationstechnische Risiken	niedrig	mittel	Informationstechnische Chancen	-
Personalrisiken	niedrig	mittel	Personalchancen	-
Risiken aus Beteiligungen/Kooperationen	niedrig	mittel	Chancen aus Beteiligungen/Kooperationen	niedrig

Informationstechnische Risiken. Bei der Abwicklung der Geschäftsprozesse spielt die Informationstechnologie eine entscheidende Rolle. Informationen zeitaktuell, vollständig und korrekt vorzuhalten und auszutauschen sowie voll funktionsfähige IT-Applikationen einsetzen zu können ist für ein globales Unternehmen wie Daimler von zentraler Bedeutung. Risiken, die im Schadensfall eine Unterbrechung der Geschäftsprozesse aufgrund von IT-System-Ausfällen zur Folge haben oder den Verlust und die Verfälschung von Daten verursachen könnten, werden deshalb über den gesamten Lebenszyklus der Applikationen und IT-Systeme hinweg identifiziert und bewertet. Daimler hat geeignete Maßnahmen definiert, damit Risiken vermieden oder mögliche Schäden begrenzt werden können. Diese Maßnahmen werden laufend an die sich verändernden Umstände angepasst. Die Aktivitäten sind in einen mehrstufigen IT-Risikomanagement-Prozess eingebettet. Zum Beispiel minimiert der Konzern potenzielle Störungen der betrieblichen Abläufe in den Rechenzentren durch Maßnahmen wie gespiegelte Datenbestände, dezentrale Datenhaltung, ausgelagerte Archivierung, Hochverfügbarkeitsrechner sowie entsprechende Notfallpläne. Um den wachsenden Anforderungen an Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit der Daten Rechnung zu tragen, betreibt Daimler zudem ein eigenes Risikomanagement für die Sicherheit von Informationen. Trotz aller ergriffenen Vorsichtsmaßnahmen können Störungen in der Informationstechnologie und dadurch negative Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse nicht vollständig ausgeschlossen werden. Eine Zuordnung der IT-Risiken zu den Segmenten des Daimler-Konzerns wird nicht vorgenommen, da es bei den Risikoarten im Risikoprofil der IT keine segment-spezifischen Unterschiede gibt.

Personalrisiken. Der Erfolg des Daimler-Konzerns ist wesentlich von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Know-how abhängig. Der Wettbewerb um hoch qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte ist in der Branche und in den Regionen, in denen Daimler tätig ist, nach wie vor sehr stark. Der künftige Erfolg hängt auch davon ab, inwiefern es gelingt, Führungskräfte, Ingenieure und anderes Fachpersonal einzustellen, zu integrieren und dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Die etablierten Personalinstrumente berücksichtigen solche bestehenden Personalrisiken, tragen zu einer gezielten Nachwuchs- und Know-how-Sicherung bei und stellen gleichzeitig die Transparenz über die Ressourcen sicher. Ein Schwerpunkt des Personalmanagements liegt in der zielgerichteten Personalentwicklung und Weiterbildung der Belegschaft des Unternehmens. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren dabei unter anderem von den Angeboten der Daimler Corporate Academy und der Transparenz, die durch das weltweit einheitliche Performance- und Potenzialmanagementsystem LEAD geschaffen wird. Die demografische Entwicklung zwingt das Unternehmen zudem, mit den Veränderungen durch eine älter werdende Belegschaft umzugehen und einen qualifizierten Fach- und Führungskräftenachwuchs zu sichern. Dies wird durch Maßnahmen im Generationenmanagement adressiert. Eine segmentierte Beurteilung des Personalrisikos wird nicht vorgenommen, da sich die beschriebenen Risiken nicht fokussiert auf ein bestimmtes Geschäftssegment beziehen, sondern segmentübergreifende Gültigkeit haben. Bei Eintritt des Risikos ist abhängig von der Tragweite der Personalengpässe mit einer Einflussnahme auf die unternehmerische Tätigkeit und folglich auch auf das Ergebnis des Daimler-Konzerns zu rechnen.

Wie oben beschrieben stellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein großes Potenzial des Daimler-Konzerns dar. Täglich bringen sie sich mit ihren Vorstellungen und Ideen in die jeweiligen Tätigkeiten und Arbeitsprozesse ein und tragen damit wesentlich zu Verbesserungen und Innovationen bei.

Zur Unterstützung dieser Prozesse hat der Daimler-Konzern ein **Ideenmanagement** etabliert, über das Verbesserungsvorschläge und Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebracht werden können. Die zielgerichtete Verarbeitung der eingehenden Informationen in das betriebliche Vorschlagswesen und die Übernahme geeigneter Ideen in einen Bewertungsprozess durch Gutachter und Prozesseigner wird über das etablierte IT-System »idee.com« unterstützt. Hierdurch soll eine systematische und dauerhafte Förderung von Ideen und Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen.

Zudem schaffen Arbeitsgruppen Prozesse und Instrumente, die neue Geschäftsideen erzeugen und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit etablieren. Im Themenfeld **Business Innovation** besteht in diesem Zusammenhang eine Online-Community, in der Vorschläge zur Diskussion gebracht werden können und die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerten und weiterentwickeln können.

Risiken und Chancen aus Beteiligungen und Kooperationen.

Die Zusammenarbeit mit Partnern in Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures) beziehungsweise assoziierten Unternehmen gewinnt zum einen zur Realisierung zusätzlicher Wachstumschancen und zum anderen vor dem Hintergrund zunehmender staatlicher Regulierungen, insbesondere in den Schwellenländern, zunehmend an Bedeutung. Auch die erfolgreiche Umsetzung von Kooperationen mit anderen Unternehmen ist für Daimler von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, Kostenvorteile zu realisieren und damit dem Wettbewerbsdruck in der Automobilindustrie zu begegnen.

An den Risiken und Chancen der Beteiligungen (Gemeinschaftsunternehmen und assoziierte Unternehmen) in Wachstumsmärkten partizipiert der Daimler-Konzern grundsätzlich entsprechend seiner jeweiligen Anteilsquote. Die zunehmende Relevanz der Zusammenarbeit mit Partnern in den Gemeinschaftsunternehmen, assoziierten Unternehmen und Kooperationen verstärkt somit in den entsprechenden Regionen das Risiko- und Chancenpotenzial, da Faktoren, die die Profitabilität dieser Unternehmen beeinflussen, sich auch anteilig auf das Konzernergebnis von Daimler auswirken.

Die möglichen Risiken umfassen unter anderem negative wirtschaftliche Entwicklungen bei den Beteiligungen und Kooperationen des Daimler-Konzerns. Sollten sich Beteiligungen und Kooperationen nicht wie gewünscht entwickeln oder bleibt der Aufbau von Unternehmen hinter den Erwartungen zurück, könnten zudem die Wachstumsziele beeinträchtigt werden. Risiken bestehen bei Beteiligungen der Segmente Mercedes-Benz Cars und Daimler Trucks. Die zugehörigen Fälle unterliegen einem kontinuierlichen Überwachungsprozess, um die Beteiligungen bei Bedarf zeitnah zu unterstützen und deren Profitabilität sicherzustellen.

Insbesondere der Aufbau von Produktion und Kooperationen auf dem chinesischen Markt ist risikobehaftet. Zur Behandlung und Verringerung dortiger Qualitätsrisiken dient die Etablierung effizienter Produktionsprozesse. Zudem müssen Abhängigkeiten zwischen Vertragspartnern und möglichen Veränderungen der Rahmenbedingungen in China, die die Gefahr erhöhter Abgaben beinhalten, in die lokalen Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden.

Finanzwirtschaftliche Risiken und Chancen

Im folgenden Abschnitt wird auf die finanzwirtschaftlichen Risiken und Chancen des Daimler-Konzerns eingegangen. Eine Quantifizierung dieser Risiken und Chancen ist in Tabelle [C.53](#) dargestellt.

Im Grundsatz können die den finanzwirtschaftlichen Risiken und Chancen zugrunde liegenden operativen und finanziellen konzernweiten Risikolumina (Exposures) in symmetrische und asymmetrische Risiko- und Chancen-Profile unterschieden werden. Bei den symmetrischen Risiko- und Chancen-Profilen (z. B. Währungsexposures) sind Risiken und Chancen gleichermaßen gegeben, während bei den asymmetrischen (z. B. Kredit- und Liquiditätsexposures) überwiegend Risiken vorhanden sind. Daimler ist grundsätzlich Risiken und Chancen durch die Veränderungen von Marktpreisen, wie Wechselkursen, Zinssätzen, Commodity-Preisen und Aktienkursen, ausgesetzt. Marktpreisveränderungen können einen negativen oder positiven Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben. Daimler steuert und überwacht Marktpreisrisiken und -chancen vorwiegend im Rahmen seiner operativen Geschäfts- und Finanzierungsaktivitäten und setzt bei Bedarf derivative Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken ein, wodurch sowohl Marktpreisrisiken als auch -chancen begrenzt werden.

Ferner ist der Konzern Kredit- und Liquiditätsrisiken ausgesetzt. Im Rahmen des Risikomanagementprozesses beurteilt Daimler diese Risiken regelmäßig, indem Änderungen ökonomischer Schlüsselindikatoren sowie Marktinformationen berücksichtigt werden. Die von Fonds zur Abdeckung von Pensions- und Gesundheitsfürsorgeleistungen gehaltenen marktsensitiven Anlagen, einschließlich Eigenkapitaltitel und zinstragender Wertpapiere, sind nicht Bestandteil der folgenden Betrachtung.

Wechselkursrisiken und -chancen. Aus der globalen Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten des Konzerns folgt, dass mit dem operativen Geschäft sowie den Finanztransaktionen Risiken und Chancen aus Wechselkursschwankungen verbunden sind. Diese resultieren insbesondere aus Schwankungen des US-Dollars und anderer wichtiger Währungen gegenüber dem Euro. Ein Wechselkursrisiko beziehungsweise eine -chance entsteht im operativen Geschäft vor allem dann, wenn Umsatzerlöse in einer anderen Währung anfallen als die zugehörigen Kosten (Transaktionsrisiko). Dies betrifft in besonderem Maße das Geschäftsfeld Mercedes-Benz Cars, bei dem ein größerer Anteil der Umsatzerlöse in Fremdwährungen erzielt wird, während die Produktionskosten vorwiegend in Euro anfallen. Das Geschäftsfeld Daimler Trucks ist ebenfalls einem solchen Transaktionsrisiko ausgesetzt, aufgrund des weltweiten Produktionsnetzwerkes jedoch nur in einem geringeren Ausmaß. Daimler sichert das Währungsexposure anhand fortlaufend überprüfter Devisenkursereignisse mit geeigneten Finanzinstrumenten, vorwiegend Devisentermin- und Devisenoptionsgeschäften, schrittweise ab und begrenzt hierdurch gleichzeitig Risiken und Chancen. Des Weiteren bestehen Wechselkursrisiken und -chancen in Bezug auf die Umrechnung des bei ausländischen Konzerngesellschaften außerhalb der Eurozone gebundenen Nettovermögens und deren Erträge und Aufwendungen (Translationsrisiko), gegen die sich der Konzern in der Regel nicht absichert.

C.53

Finanzwirtschaftliche Risiken und Chancen

Risikokategorie	Eintrittswahrscheinlichkeit	Ausmaß	Chancenkategorie	Ausmaß
Wechselkursrisiken	niedrig	hoch	Wechselkurschancen	hoch
Zinsänderungsrisiken	niedrig	niedrig	Zinsänderungschancen	niedrig
Aktienkursrisiken	niedrig	niedrig	Aktienkurschancen	niedrig
Commodity-Preis-Risiken	niedrig	niedrig	Commodity-Preis-Chancen	niedrig
Liquiditätsrisiken	niedrig	hoch	Liquiditätschancen	-
Kreditrisiken	niedrig	niedrig	Kreditrisikochancen	-
Risiken im Zusammenhang mit Pensionsplänen	niedrig	hoch	Chancen im Zusammenhang mit Pensionsplänen	hoch
Risiken aus Ratingveränderungen	niedrig	niedrig	Chancen aus Ratingveränderungen	niedrig

Zinsänderungsrisiken und -chancen. Daimler nutzt eine Vielzahl zinsensitiver Finanzinstrumente dazu, die Liquiditätsanforderungen des laufenden Geschäfts zu erfüllen. Der überwiegende Teil dieser Finanzinstrumente steht im Zusammenhang mit dem Finanzdienstleistungsgeschäft von Daimler Financial Services, für das grundsätzlich eine fristenkongruente Refinanzierung vorgenommen wird. In geringem Umfang wird jedoch auf eine solche verzichtet, wodurch ein Zinsänderungsrisiko besteht. Die Kapitalbeschaffungsmaßnahmen für das Industrie- und das Finanzdienstleistungsgeschäft werden im Konzern zentral koordiniert. Derivative Zinsinstrumente wie Zinsswaps und Forward Rate Agreements werden mit dem Ziel eingesetzt, die gewünschten Zinsbindungen und Aktiv-/Passiv-Strukturen (Asset-/Liability-Management) zu erreichen.

Aktienkursrisiken und -chancen. Daimler besitzt Anlagen in Aktien, die überwiegend als langfristige Investitionen klassifiziert werden (vor allem Nissan und Renault) oder at-equity in den Konzernabschluss einbezogen werden (im Wesentlichen Kamaz und Tesla). Dementsprechend bezieht der Konzern diese Anlagen nicht in eine Marktrisikoaufanalyse ein.

Commodity-Preis-Risiken und Chancen. Im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit ist Daimler einem Marktpreisrisiko aus dem Bezug von Teilleistungen und Rohstoffen ausgesetzt. Der Konzern begegnet diesen beschaffungsseitigen Risiken mit einem gezielten Commodity- und Supplier-Risk-Management. In geringem Umfang werden auch derivative Finanzinstrumente eingesetzt mit dem Ziel, die Marktpreisrisiken vornehmlich aus dem Bezug bestimmter Metalle zu reduzieren.

Liquiditätsrisiken. Im normalen Geschäftsverlauf setzen wir Anleihen, Commercial Paper und verbriefte Transaktionen sowie Bankdarlehen in verschiedenen Währungen ein, überwiegend mit dem Ziel, das Leasing- und Absatzfinanzierungsgeschäft zu refinanzieren. Eine negative Entwicklung an den Kapitalmärkten könnte die Finanzierungskosten des Konzerns erhöhen. Eine Verteuerung der Refinanzierung würde sich negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität unseres Finanzdienstleistungsgeschäfts auswirken, soweit die höheren Refinanzierungskosten nicht an die Kunden weitergegeben werden können; eine Begrenzung des Finanzdienstleistungsgeschäfts hätte zudem negative Folgen für das Fahrzeuggeschäft.

Kreditrisiken. Der Konzern unterliegt Kreditrisiken, die vor allem aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft und dem operativen Geschäft resultieren. Darüber hinaus ergeben sich Kreditrisiken aus den Liquiditätsanlagen des Konzerns. Sollte es zu Zahlungsausfällen kommen, würde das die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns belasten. In den vergangenen Jahren wurde die Limitmethodik kontinuierlich weiterentwickelt, um der zunehmenden Bonitätsverschlechterung des Bankensektors zu begegnen. Bei den Anlageentscheidungen wird Priorität auf eine sehr gute Bonität des Schuldners sowie eine ausgewogene Risikodiversifizierung gelegt. Der überwiegende Teil der liquiden Mittel wird in Anlagen mit einem externen Rating von A oder besser gehalten.

Weitergehende Informationen zu finanzwirtschaftlichen Risiken, risikobegrenzenden Maßnahmen und zum Management dieser Risiken enthält [Anmerkung 32](#) des Konzernanhangs. Informationen zu Finanzinstrumenten des Konzerns finden sich in der [Anmerkung 31](#).

Risiken und Chancen im Zusammenhang mit den Pensionsplänen. Daimler hat Pensionsverpflichtungen und in einem geringen Umfang Zuschussverpflichtungen für Gesundheitsfürsorgeleistungen, die zu einem großen Teil durch Planvermögen gedeckt sind. Der Saldo aus Verpflichtungen abzüglich Planvermögen ergibt den Finanzierungsstatus für diese Versorgungspläne. Selbst geringe Änderungen der für die Bewertung der Versorgungspläne und der Planvermögen verwendeten Annahmen, im Besonderen die Änderung der Diskontierungssätze, könnten den Finanzierungsstatus unserer Versorgungspläne negativ oder positiv beeinflussen oder zu einer Änderung des periodenbezogenen Nettopensionsaufwands im folgenden Geschäftsjahr führen. Der Marktwert der Planvermögen wird maßgeblich von der Situation an den Kapitalmärkten bestimmt. Ungünstige beziehungsweise günstige Entwicklungen, vor allem bei Aktien und festverzinslichen Wertpapieren, könnten den Marktwert vermindern beziehungsweise erhöhen. Die Vermögen der deutschen Pensionsfonds beinhalteten zum 31. Dezember 2013 keine wesentlichen Anlagen in Staatsanleihen, die gegenwärtig von der europäischen Staatsschuldenkrise betroffen sind; alle in Euro denominierten Staatsanleihen weisen zum Stichtag ein Rating von mindestens AA auf. Weitere Informationen zu den Pensionsplänen finden sich in [Anmerkung 22](#) des Konzernanhangs.

Risiken und Chancen aus Ratingveränderungen. Die Ratingagenturen Standard & Poor's Ratings Services, Moody's Investors Service, Fitch Ratings und DBRS bewerten die Kreditwürdigkeit von Daimler.

Risiken liegen in möglichen Herabstufungen, die sich negativ auf die Konzernfinanzierung auswirken könnten. Die Investitionsvorleistungen im Zusammenhang mit der Wachstumsstrategie des Konzerns sind auch mit Risiken für unser Rating verbunden, wenn sich die mit dem angestrebten Wachstum verbundenen Ergebnis- und Cash-Flow-Erwartungen nicht realisieren lassen.

Chancen bestehen in Heraufstufungen der von den Ratingagenturen vergebenen Ratings, weil dies zu geringeren Fremdkapitalkosten des Konzerns führen könnte. Sollte die Geschäftsentwicklung des Konzerns mithilfe der neuen Produkte in den automobilen Geschäftsfeldern die Erwartungen der Ratingagenturen deutlich übertreffen, könnten sich Chancen für das Rating ergeben.

Risiken aus Garantien und rechtliche Risiken

Weiterhin ist der Konzern rechtlichen Risiken und Risiken aus Garantien ausgesetzt. Er bildet hierfür Rückstellungen, wenn und soweit seine Inanspruchnahme wahrscheinlich und die Höhe der Verpflichtungen hinreichend genau bestimmbar ist.

Risiken aus Garantien. Aus der Begebung von Garantien resultieren Haftungsrisiken für den Konzern. So ist Daimler am Mauterhebungssystem für Nutzfahrzeuge in Deutschland beteiligt, das Autobahngebühren bei Nutzfahrzeugen mit mehr als 12 t zulässigem Gesamtgewicht erfasst. Der Betrieb des elektronischen Mauterhebungssystems erfolgt durch die Betriebsgesellschaft Toll Collect GmbH, an der Daimler 45 % der Anteile hält und die nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogen wird. Zusätzlich zur Konsortialmitgliedschaft und zur Kapitalbeteiligung an der Toll Collect GmbH resultieren Risiken aus Garantien, die der Konzern mit den anderen Konsortialpartnern von Toll Collect (Deutsche Telekom AG und Cofiroute S.A.) für Verpflichtungen der Toll Collect GmbH gegenüber der Bundesrepublik Deutschland im Zusammenhang mit dem Mautsystem sowie im Zusammenhang mit einer Call Option der Bundesrepublik Deutschland übernommen hat. Eine Inanspruchnahme dieser Garantien könnte entstehen, falls technisch bedingt Mautgebühren ausfallen, bestimmte vertraglich definierte Leistungsparameter nicht erfüllt werden, falls die Bundesrepublik Deutschland zusätzliche Aufrechnungen geltend macht, die endgültige Betriebserlaubnis nicht erteilt wird, die Toll Collect GmbH Vertragspflichten verletzt, sie nicht über die geforderte Ausstattung verfügt oder wenn die Bundesrepublik Deutschland die Toll Collect GmbH übernimmt. Das maximale Verlustrisiko für den Konzern aus diesen Garantien kann beträchtlich sein. Weitergehende Informationen können der [Anmerkung 29](#) (Rechtliche Verfahren) und [Anmerkung 30](#) (Finanzgarantien, Eventualverbindlichkeiten und sonstige finanzielle Verpflichtungen) des Konzernanhangs entnommen werden.

Rechtliche Risiken. Die Daimler AG und ihre Tochtergesellschaften sind mit verschiedenen Gerichtsverfahren, Ansprüchen und behördlichen Untersuchungen (rechtliche Verfahren) konfrontiert, die eine große Bandbreite von Themen betreffen. Diese umfassen zum Beispiel die Fahrzeugsicherheit, Emissionen, Kraftstoffverbrauch, Finanzdienstleistungen, Händler-, Lieferanten- und weitere Vertragsbeziehungen, gewerblichen Rechtsschutz, Gewährleistungsansprüche, Umweltverfahren, wettbewerbsrechtliche Verfahren und Aktionärsklagen. In einigen dieser Verfahren werden angebliche Mängel bei verschiedenen Bauteilen mehrerer Fahrzeugmodelle oder Konstruktionsmängel in Bezug auf die Fahrzeugstabilität, falsche Pedalbedienung, Bremsen oder Aufprallsicherheit vorgebracht. Die teilweise im Wege der Sammelklage geltend gemachten Ansprüche reichen von der Reparatur beziehungsweise dem Austausch der Fahrzeuge oder Schadenersatz für ihren angeblichen Wertverlust bis zu Schadenersatz wegen Sachbeschädigung, Körperverletzung oder Todesfolge. Sofern einzelnen oder mehreren dieser Klagen stattgegeben würde, könnten sich hierdurch erhebliche Schaden- sowie Strafschadenersatzzahlungen, Nachbesserungsarbeiten, Rückrufaktionen oder sonstige kostenintensive Maßnahmen ergeben. Diese Verfahren können teilweise auch Auswirkungen auf die Reputation des Konzerns haben. Da die Verfahren mit erheblichen Unsicherheiten behaftet sind, ist es möglich, dass sich die für rechtliche Verfahren gebildeten Rückstellungen nach abschließenden Verfahrensentscheidungen teilweise als unzureichend erweisen. Infolgedessen können erhebliche zusätzliche Aufwendungen entstehen. Dies trifft auch auf rechtliche Verfahren zu, für die aus Sicht des Konzerns keine Rückstellungen zu bilden waren.

Obwohl der jeweilige endgültige Ausgang einzelner rechtlicher Verfahren das Ergebnis und den Cash Flow von Daimler in einer bestimmten Berichtsperiode beeinflussen kann, werden die daraus eventuell resultierenden Verpflichtungen nach Einschätzung des Konzerns keinen nachhaltigen Einfluss auf die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage von Daimler haben. Weitere Informationen über rechtliche Verfahren können der [Anmerkung 29](#) des Konzernanhangs entnommen werden.

Gesamtbetrachtung Risiko- und Chancensituation

Die Gesamtrisikosituation des Konzerns setzt sich aus den Einzelrisiken aller Risikokategorien der Geschäftsfelder, konzernweiten Funktionen und rechtlichen Einheiten zusammen. Neben den beschriebenen Risikokategorien gibt es unvorhersehbare Ereignisse, die Produktions- und Geschäftsprozesse stören können, beispielsweise Naturkatastrophen oder terroristische Anschläge. Das Verbrauchervertrauen könnte dadurch beeinträchtigt werden, und es könnte zu Produktionsunterbrechungen infolge von Zulieferproblemen und verstärkten Sicherheitsmaßnahmen an den Landesgrenzen kommen. Betrachtet werden in diesem Zusammenhang auch die Risiken weiterer Erdbeben im asiatischen Raum, die Gefahr von Wetterschäden und politische Instabilitäten in Absatzregionen. Im Falle von Naturkatastrophen werden Notfallpläne entwickelt, um die Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit zu ermöglichen. Darüber hinaus werden weitere Schutzvorkehrungen etabliert und wenn möglich Versicherungen abgeschlossen. Sonstige kleinere Risikopositionen betreffen zudem Projekt- und Prozessrisiken oder fehlende Ressourcen. Zur Behebung dieser Risiken werden pro Einzelfall Maßnahmen definiert, deren Umsetzung nachzuhalten ist.

Zusätzlich zu den beschriebenen Risikoarten gibt es Risiken, die die Reputation des Daimler-Konzerns als Ganzes betreffen. Die Haltung des Unternehmens in Bezug auf Themenstellungen wie Ethik und Nachhaltigkeit steht im Fokus der Öffentlichkeit. Darüber hinaus verfolgen Kunden und Kapitalmärkte, wie das Unternehmen auf die technologischen Herausforderungen der Zukunft reagiert und wie es ihm gelingt, zeitgemäße und technologisch führende Produkte auf den Märkten anzubieten. Als eines der Grundprinzipien des unternehmerischen Handelns achtet Daimler besonders darauf, dass gesetzliche und ethische Regeln eingehalten werden. Zudem ist der sichere Umgang mit sensiblen Daten Voraussetzung dafür, die Geschäftsbeziehungen zu Kunden und Lieferanten in einem vertrauensvollen, partnerschaftlichen Umfeld zu betreiben. Der Konzern setzt umfassende Maßnahmen ein, damit Risiken, die in diesem Zusammenhang mit Wirkung auf die Reputation entstehen könnten, geregelten internen Kontrollen unterliegen.

Für ein Gesamtbild führt das Konzernrisikomanagement die beschriebenen Informationen über Risiken aus den einzelnen Organisationseinheiten zusammen. Risiken, die allein oder in Kombination mit anderen Risiken den Fortbestand des Konzerns gefährden könnten, sind hierbei nicht erkennbar. Vor dem Hintergrund, dass weiterhin beträchtliche gesamtwirtschaftliche und branchenbedingte Risiken bestehen, können Rückschläge auf dem Weg zur nachhaltigen Realisierung der angestrebten Wachstums- und Renditeziele nicht völlig ausgeschlossen werden. Allerdings hat sich das Geschäftsumfeld des Daimler-Konzerns im Vergleich zum Vorjahr tendenziell eher leicht entspannt. Der Konzern ist zuversichtlich, dass durch das etablierte Risikomanagementsystem im Unternehmen Risiken frühzeitig erkannt werden und damit der aktuell bestehenden Risikosituation erfolgreich begegnet werden kann.

Für ein ganzheitliches Bild der unternehmerischen Tätigkeit des Daimler-Konzerns ist es notwendig, neben der Risiko- auch die Chancenseite zu betrachten. Die genannten Chancen stellen für den Daimler-Konzern Potenziale und gleichzeitig Herausforderungen dar. Mit gezielter und flexibler Ausrichtung der Produktionsprogramme an veränderten Rahmenbedingungen sind die Geschäftsfelder des Daimler-Konzerns bestrebt, ihre jeweiligen Zielsetzungen und Planungen abzusichern beziehungsweise zu übertreffen. Soweit es im Einflussgebiet des Daimler-Konzerns liegt und sich Maßnahmen als wirtschaftlich erweisen, setzt sich das Unternehmen für die Realisierung des Chancenpotenzials ein.