

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	Chancenategorie	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	Kreditrisiken	-
Risiken im Zusammenhang mit Pensionsplänen	niedrig	hoch	Chancen im Zusammenhang mit Pensionsplänen	hoch
Risiken aus Ratingveränderungen	niedrig	niedrig	Chancen aus Ratingveränderungen	niedrig