

# 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, Chancen für das Unternehmen 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 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.

## B.54

### Beurteilung Eintrittswahrscheinlichkeit/Mögliches Ausmaß

Stufe	Eintrittswahrscheinlichkeit	
Niedrig	0% <	Eintrittswahrscheinlichkeit ≤ 33%
Mittel	33% <	Eintrittswahrscheinlichkeit ≤ 66%
Hoch	66% <	Eintrittswahrscheinlichkeit < 100%

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

### Risiko- und Chancenmanagementsystem

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 und kontinuierlich identifiziert, beurteilt, gesteuert, überwacht und dokumentiert werden, um die Erreichung der Unternehmensziele abzusichern und das Risikobewusstsein im Unternehmen zu erhöhen.

Das **Chancenmanagementsystem** des Daimler-Konzerns ist an das Risikomanagementsystem 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 Nutzen von Chancen kann zum Übertreffen von geplanten Zielen führen.

Die Einschätzung von Risiken erfolgt im Rahmen der Operativen Planung prinzipiell für einen zweijährigen Planungszeitraum, wengleich in den Diskussionen zur Ableitung der mittelfristigen und strategischen Ziele im Rahmen der Strategischen Planung auch Risiken identifiziert und überwacht werden, die auf einen längerfristigen Zeitraum bezogen sind. Im Rahmen der Strategischen und Operativen Planung werden zusätzlich zu Risiken auch relevante und umsetzbare Chancen einbezogen. Es werden hierbei diejenigen Chancen betrachtet, die möglich, aber bisher nicht in die Planung eingeflossen sind. Die Berichterstattung von Risiken und Chancen im Lagebericht bezieht sich grundsätzlich auf ein Jahr.

Im Rahmen der Operativen Planung werden – unter Berücksichtigung entsprechender Risiko- und Chancenkategorien – Risiken und Chancen der Geschäftsfelder und operativen Einheiten, der bedeutenden assoziierten Unternehmen, Gemeinschaftsunternehmen und gemeinschaftlichen Tätigkeiten sowie der zentralen Bereiche identifiziert und bewertet. Der Konsolidierungskreis des Risiko- und Chancenmanagements 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. Diese Stufen liegen auch der Bewertung des Ausmaßes von Chancen zugrunde. Auf die Betrachtung der Eintrittswahrscheinlichkeit wird hierbei verzichtet. Bei der Bewertung des Ausmaßes wird die Wirkung vor Maßnahmen grundsätzlich in Relation zum EBIT betrachtet. Im Konzern werden Risiken und Chancen unterhalb von 500 Mio. € als niedrig, zwischen 500 Mio. € und 1 Mrd. € als mittel und ab 1 Mrd. € als hoch eingestuft. Das Risikomanagement ist am Grundsatz der Vollständigkeit ausgerichtet, das heißt, alle konkreten Risiken fließen auf der Ebene der einzelnen Einheiten in den Risikomanagementprozess ein. Generelle Unsicherheiten ohne konkreten Anhaltspunkt auf eine mögliche Ergebniswirkung werden im internen Kontrollsystem (IKS) überwacht. Die Bewertung der Dimensionen Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliches Ausmaß beruht auf der in Tabelle 7 B.54 gezeigten Einteilung.

Die Quantifizierung pro Risiko- und Chancenkategorie im Lagebericht fasst die Einzelrisiken und -chancen pro Kategorie zusammen. Im Rahmen der Kategoriebeschreibungen werden wesentliche Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr begründet.

Aufgabe der Verantwortlichen für das Risiko- und Chancenmanagement ist es, neben der Erfassung und Bewertung auch zugehörige Maßnahmen zu entwickeln und gegebenenfalls einzuleiten. Diese Maßnahmen dienen dazu, Risiken zu vermeiden, zu reduzieren oder sich gegen diese abzusichern. Zur Ergreifung oder Erhöhung einer Chance sowie zur teilweisen oder vollständigen Umsetzung sind ebenfalls Maßnahmen notwendig. Grundsätzlich wird die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen vor ihrer Umsetzung bewertet. Die Entwicklung aller Risiken und Chancen aus den einzelnen Einheiten sowie die zugehörigen, eingeleiteten Maßnahmen werden kontinuierlich überwacht.

Das zentrale Konzernrisikomanagement berichtet die identifizierten Risiken und Chancen regelmäßig an Vorstand und Aufsichtsrat. Zusätzlich zur Regelberichterstattung gibt es für unerwartet auftretende Risiken eine konzerninterne Berichterstattungspflicht.

Eine Steuerung der Risiken 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 im Lagebericht separat beschrieben. Soweit nicht anders dargestellt, erwartet der Konzern selbst bei gleichzeitigem Eintreten sämtlicher Einzelrisiken einer Risikokategorie keine Auswirkung in dieser Kategorie von über 3 Mrd. €.

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 wird regelmäßig geprüft, ob

- konzernweitliche 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 Falschaussagen 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 GRMC eingerichtet. Es setzt sich aus Vertretern der Bereiche Finanzen & Controlling, Rechnungswesen, Recht und Compliance zusammen und wird vom Vorstand für Finanzen & Controlling und Daimler Financial Services 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.

## 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 beschriebenen Risiken und Chancen alle Geschäftsfelder.

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

## Umfeld- und Branchenrisiken und -chancen

Die Umfeld- und Branchenrisiken und -chancen des Daimler-Konzerns werden nachfolgend näher erläutert. Eine Quantifizierung dieser Risiken und Chancen ist in Tabelle [7 B.55](#) 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. Der gesamtwirtschaftliche Rahmen hat maßgeblichen Einfluss auf die automobilen Absatzmärkte, deren Entwicklung zu den größten Risiken und Chancen des Konzerns zählt.

Wie die Mehrzahl der Wirtschaftsforschungsinstitute erwartet Daimler für die **Weltwirtschaft** in 2015 eine leichte Beschleunigung des Wachstums. Der letztjährige Konjunkturverlauf ist im Kapitel »Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Geschäftsverlauf« dieses Lageberichts ausführlich beschrieben; die Wachstumsannahmen für 2015 werden im »Prognosebericht« erörtert [vgl. S. 146](#).

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 erhöht, und die Chancen für eine Verbesserung der Weltwirtschaft sind leicht gesunken.

Für die Entwicklung der **US-amerikanischen Wirtschaft** wird entscheidend sein, wie der weitere Ausstieg aus der expansiven Geldpolitik gelingt und ob Investoren und Konsumenten wie erhofft das Wachstumstempo beleben. Nach einer derart langen Phase mit extrem niedrigen Zinsen könnten Zinserhöhungen einen tief greifenden Effekt auf die wirtschaftliche Erholung haben und die Wachstumsdynamik schwächen. Dies gilt unter anderem auch für die Erholung des Immobilienmarktes. Die US-Notenbank (Fed) könnte zwar versuchen, geldpolitisch gegenzusteuern, allerdings hat sie wenig Gestaltungsspielraum, sodass die Wirksamkeit möglicher Maßnahmen begrenzt bliebe. 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 Investitionstätigkeit kommen, die dynamischer ist als bislang unterstellt, 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** (EWU) 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. Weitere Auswirkungen könnte die zuletzt wieder aufgeflamte Diskussion um einen Austritt Griechenlands auslösen; diese könnte zu noch größerer Unsicherheit und Volatilität an den Finanzmärkten führen. Darüber hinaus birgt die extrem niedrige Inflationsrate ein weiteres Risiko: Ein dauerhafter und auf breiter Basis angelegter Preisrückgang würde die konjunkturelle Erholung der EWU erheblich gefährden und dafür sorgen, dass es für die hoch verschuldeten Länder der Eurozone noch schwieriger würde, die Finanzierbarkeit ihrer Schuldenlast sicherzustellen. Der europäische Markt ist für Daimler über alle Geschäftsfelder hinweg auch künftig von großer Bedeutung; für die Geschäftsfelder Mercedes-Benz Cars und Mercedes-Benz Vans ist dies weiterhin sogar der bedeutendste Absatzmarkt. Eine nur schwer einzuschätzende Chance ist in einer deutlich besseren wirtschaftlichen Entwicklung in der Eurozone zu sehen.

Sollten entgegen derzeitigen Erwartungen Länder wie Italien und Frankreich zügig und entschlossen Reformen auf den Weg bringen, könnte auch das Wirtschaftswachstum kräftiger ausfallen; dies käme der Investitionsentwicklung und der automobilen Nachfrage auf dem wichtigen europäischen Markt zugute.

Eine Risikoquelle für eine markante Wachstumseintrübung in **Japan**, nämlich der zweite Schritt der Mehrwertsteuererhöhung von 8 auf 10 %, der für Oktober 2015 geplant war, wurde bereits Ende 2014 durch die Verschiebung auf das Jahr 2017 beseitigt. Abgesehen davon könnten ein Scheitern der expansiven Geld- und Fiskalpolitik sowie fehlende Strukturreformen eine Wachstumsverlangsamung auslösen. Dies ist aber eher nur als ein regional begrenztes Risiko anzusehen. Eine Verlangsamung des Wirtschaftswachstums könnte eine verringerte Nachfrage nach Pkw und Lkw nach sich ziehen. Als Folge könnten die Geschäftsfelder Mercedes-Benz Cars und Daimler Trucks negativ betroffen sein, für die Japan einen wichtigen Absatzmarkt darstellt. 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 ergeben könnte. An dieser positiven Entwicklung könnten die Geschäftsfelder Mercedes-Benz Cars und Daimler Trucks wiederum partizipieren.

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. Durch das extrem hohe Niveau der gesamtwirtschaftlichen Verschuldung und der Bauinvestitionen ist das Risiko einer abrupten Korrektur auf dem Immobilienmarkt oder einer Bankenkrise deutlich erhöht. Insbesondere für die Sparten Mercedes-Benz Cars und Mercedes-Benz Vans, für die China inzwischen ein bedeutender Absatzmarkt ist, könnte hierdurch der angestrebte Absatzzuwachs geringer ausfallen. 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. Der höhere Zuwachs beim gesamtwirtschaftlichen Konsum bietet als Folge weitere Chancen für die oben genannten Geschäftsfelder.

## B.55

### Umfeld- und Branchenrisiken/-chancen

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

Ein weiteres Risiko ist in einer neuerlichen Wachstumsabschwächung wichtiger **Schwellenländer** zu erkennen. Schon 2013 und 2014 enttäuschten insbesondere große Volkswirtschaften wie Russland, Brasilien und Indien, aber auch Länder wie Indonesien oder die Türkei entwickelten sich unterhalb ihrer Möglichkeiten. Eine Kombination aus schwachem Wachstum und hohen Zinsen erhöht das Risiko für einen Anstieg der Kreditausfälle, vor allem vor dem Hintergrund des teils markanten Kreditwachstums der vergangenen Jahre. 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 spürbaren 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.

Mit dem **Konflikt zwischen Russland und der Ukraine** belastet seit 2014 ein zusätzliches Risiko die Entwicklung der Weltwirtschaft, das die makroökonomische Unsicherheit erhöht und sich negativ auf Geschäftsklima und Verbrauchervertrauen auswirkt. Eine Eskalation der Krise und die daraus resultierende Verschärfung von Sanktionen und Gegensanktionen hätten massive negative Auswirkungen auf die Konjunktur vor allem in Europa, deren Ausmaß schwer abzuschätzen ist. Auch Auswirkungen auf den Ölpreis in Form einer höheren Risikoprämie sind denkbar und würden Stimmung und Nachfrage in erdölabhängigen Ländern belasten. Nicht abzusehen sind ferner die Folgen eines möglichen Zahlungsausfalls Russlands beziehungsweise des Nicht-Bedienens von fälligen Schulden.

Der Konflikt in **Syrien**, verstärkt durch die Offensive des »Islamischen Staats« (IS), gefährdet die Stabilität in der Region, vor allem auch im Nachbarland Irak. Auch wenn sich der Großteil der irakischen Ölproduktion außerhalb der von IS kontrollierten Regionen befindet, bleiben Sorgen über mögliche Störungen der irakischen Öllieferungen oder ein weiteres Übergreifen des bewaffneten Konflikts in Syrien. Sollten die Ölpreise infolge eines Angriffs auf die Ölförderanlagen abrupt steigen, könnte das die Erholung in fragilen Volkswirtschaften Europas oder in den USA gefährden und von Ölimporten abhängige Schwellenländer belasten. Auf den Aktienmärkten wären die Effekte ebenfalls spürbar, was Investitionen und Verbrauchervertrauen auf breiter Basis untergraben könnte. Sollten die Ölpreise allerdings für längere Zeit auf so niedrigen Niveaus bleiben, verbindet sich damit für die Weltwirtschaft aufgrund des Kaufkraftgewinns in Summe eine beträchtliche Wachstumschance.

Des Weiteren könnte eine zu rasche Zinserhöhung in den USA sich nicht nur dort negativ auswirken, sondern auch in den anfälligen Schwellenländern für einen erneuten »Ausverkauf« an den Aktienmärkten sorgen. Schon im Jahresverlauf 2014 hatte das Zurückfahren von Anleihekäufen der amerikanischen Notenbank 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 den Wachstumsspielraum eindämmte. Käme es im Zuge der möglichen Verringerung der Liquidität in den USA im Jahr 2015 zu noch deutlicheren Auswirkungen, könnte dies über die

beschriebene Wirkungskette die gesamtwirtschaftlichen 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. Außerdem könnten Spannungen aufgrund der Volatilität der Wechselkurse und möglicher Manipulationen zur Wahrung der globalen Wettbewerbsfähigkeit zu einem Anstieg **protektionistischer Maßnahmen** und einer Art »Abwertungsrennen« führen. Dies würde den Welthandel deutlich belasten und künftiges Wachstum gefährden.

**Allgemeine Marktrisiken und -chancen.** Risiken und Chancen für die wirtschaftliche Entwicklung auf den Automobilmärkten sind maßgeblich durch die in den vorhergehenden Absätzen beschriebene konjunkturelle Lage der Weltwirtschaft beeinflusst.

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 in Risikoszenarien erfasst. Die Gefahr sich schlechter entwickelnder Märkte oder sich verändernder Marktbedingungen, insbesondere aufgrund des makroökonomischen Umfelds sowie politischer oder wirtschaftlicher Unsicherheiten, besteht grundsätzlich für alle Geschäftsfelder des Daimler-Konzerns. Unterschiede zwischen den Geschäftsfeldern gibt es lediglich aufgrund der teilweise abweichenden regionalen Schwerpunkte in der Tätigkeit der einzelnen Segmente. Märkte und Wettbewerber werden kontinuierlich analysiert und überwacht; gegebenenfalls werden spezifische Marketing- und Vertriebsprogramme aufgesetzt. Infolge des Wettbewerbsdrucks auf den Automobilmärkten werden die Produktions- und Kostenstrukturen laufend an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst. Für alle Geschäftsfelder sind klare Strategien formuliert. Jedes Geschäftsfeld verfolgt dabei konsequent das Ziel, profitabel zu wachsen und die Effizienz zu steigern.

Aufgrund der zum Teil angespannten **wirtschaftlichen Lage einiger Händler und Fahrzeugimporteure** könnten Unterstützungsleistungen notwendig werden. Diese würden die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der automobilen Geschäftsfelder belasten. Daher wird die finanzielle Lage strategisch relevanter Händler und Fahrzeugimporteure kontinuierlich überwacht.

Zusätzlich zu diesen segmentübergreifenden Themen gibt es segmentspezifische Risikofelder. Hierzu gehören in den Geschäftsfeldern Mercedes-Benz Cars und Daimler Trucks der **zunehmende Wettbewerbs- und Preisdruck**. Wechsel im Rahmen eines Produktlebenszyklus bergen bezüglich der erwarteten Absatzvolumina die Gefahr negativer Volumeneffekte. Zudem können aufgrund einer aggressiven Preispolitik, der Einführung neuer Produkte durch Wettbewerber oder des Preisdrucks in Bezug auf das After-Sales-Geschäft gegebenenfalls Preise nicht wie erwartet durchgesetzt werden. Gleiches gilt in geringerem Umfang entsprechend für das Absatzvolumen der Geschäftsfelder Mercedes-Benz Vans und Daimler Buses.

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. Diese Maßnahmen werden auch auf die Absicherung der Geschäfte im Bereich After Sales angewendet. Zudem setzt Daimler unterschiedliche Programme zur Verkaufsförderung ein. Diese Programme umfassen finanzielle Anreize für Kunden. Entsprechende Maßnahmen zur Unterstützung des Segmentabsatzes würden sich nachteilig auf die erwarteten Erträge auswirken.

Weitere Risiken und Chancen bei Mercedes-Benz Cars betreffen die **Entwicklung der Gebrauchtwagenmärkte**. Im Rahmen des etablierten Restwertmanagementprozesses werden auf lokaler und zentraler Ebene regelmäßig 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 schlechterer beziehungsweise die Chance besserer Fahrzeugrestwerte von Gebrauchtwagen. Die Maßnahmen umfassen je nach Region und aktueller Marktlage grundsätzlich die kontinuierliche Marktüberwachung sowie gegebenenfalls Preissetzungsstrategien oder absatzfördernde Maßnahmen zur Regulierung der Fahrzeugbestände. Die Prognosequalität der Markteinschätzung wird durch regelmäßige Vergleiche von internen und externen Quellen verifiziert; und die Restwertsetzung wird bei Bedarf angepasst sowie methodisch, prozessual und systemseitig weiterentwickelt.

Da die Zielerreichung des Geschäftsfelds Daimler Financial Services eng mit dem Geschäftsverlauf der automobilen Geschäftsfelder verbunden ist, spiegeln sich bestehende **Volumenrisiken 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 oder regionale Rahmenbedingungen für die Automobilindustrie besser entwickeln, als in den internen Prognosen, die der Zielplanung des Unternehmens zugrunde liegen, angenommen wird. Hierzu zählen positive Abweichungen von Planungsprämissen, zum Beispiel indem geplante absatzfördernde Maßnahmen nicht ausgeschöpft werden müssen. Weitere Chancen können durch den Aufbau zusätzlicher Produktionskapazitäten in den Geschäftsfeldern erreicht werden. Die bestehenden **Marktchancen** der Geschäftsfelder 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. Durch eine verbesserte Marktentwicklung oder eine Veränderung der Rahmenbedingungen im Markt existiert im Segment Daimler Trucks die Möglichkeit höherer Absätze an Fahrzeugen. Weitere Marktchancen werden auch durch Daimler Buses erkannt. 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.

Die Risikosituation, bezogen auf allgemeine Marktrisiken, ist im Vergleich zum Vorjahr bei Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit unverändert. Aufgrund der Realisierung von im Vorjahr angegebenen Chancen im Rahmen der aktuellen Geschäftstätigkeit wird das Ausmaß der Chancen im Vergleich zum Vorjahr etwas geringer eingestuft.

**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 die Finanzierung von Konzernprodukten oder das Leasing. Die daraus resultierenden Risiken für das Segment Daimler Financial Services liegen vor allem in einer Verschlechterung der Kreditqualität der Kreditnehmer, sodass Forderungen aufgrund der Zahlungsunfähigkeit von Kunden ganz oder teilweise uneinbringlich werden (**Adressenausfall- oder Kreditrisiko**). Daimler begegnet den 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 aufgrund höherer Refinanzierungskosten können sich das Neugeschäft und das Vertragsvolumen von Daimler Financial Services und auch der Absatz der automobilen Geschäftsfelder verringern. Risiken und Chancen ergeben sich zudem aus einer **nicht fristenkongruenten Refinanzierung**. Durch eine auf die Laufzeiten der Finanzierungsverträge abgestimmte Refinanzierung wird das Risiko der Fristenkongruenz 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. Darüber hinaus resultieren aus dem Leasinggeschäft die in den Risiken zur Entwicklung der Gebrauchtwagenmärkte beschriebenen **Restwert- risiken** für die automobilen Geschäftsfelder.

**Beschaffungsmarktrisiken und -chancen.** Die Konzernrisiken auf der Beschaffungsseite ergeben sich für die automobilen Geschäftsfelder insbesondere aus den Preisschwankungen bei Rohstoffen. Daneben bestehen in geringerem Umfang Risiken aus der Abhängigkeit von bestimmten Materialien sowie aus Kapazitätsengpässen durch den Ausfall von Lieferanten. Insgesamt hat sich das Ausmaß der Risiken in Bezug auf den Beschaffungsmarkt insbesondere infolge möglicher Verteuerungen der Rohmaterialpreise von »mittel« auf »hoch« verändert. Chancen auf den Rohmaterialmärkten werden wie im Vorjahr nur in geringem Umfang erwartet.

Die **Rohmaterialpreise** entwickelten sich im Geschäftsjahr 2014 insgesamt uneinheitlich und waren von hoher Volatilität geprägt. Aufgrund von weitestgehend unveränderten makroökonomischen Rahmenbedingungen erwarten wir in naher Zukunft Preisschwankungen mit unsicheren und uneinheitlichen Trends. Auf der einen Seite gehen markante Einflüsse auf die Rohstoffmärkte von politischen Krisen und Unsicherheiten – verbunden mit möglichen Versorgungsengpässen – sowie von der volatilen Nachfrage nach vereinzelt Rohmaterialien aus. Auf der anderen Seite wirken sowohl die spürbar geringere Dynamik der chinesischen Industrie als auch das bislang erneut leicht unterdurchschnittliche Wachstum der Weltwirtschaft entgegen. Generell sind der Weitergabe der Rohstoff- und Materialverteuerungen über höhere Preise für die hergestellten Fahrzeuge enge Grenzen gesetzt, da auf den internationalen Automobilmärkten ein ausgeprägter Konkurrenzdruck herrscht.

Ein drastischer Anstieg der Rohstoffpreise wäre zumindest temporär mit einer beträchtlichen konjunkturellen Wachstums- einbuße verbunden.

Daimler begegnet den Risiken auf der Beschaffungsseite weiterhin mit einem gezielten Material- und Lieferantenrisikomanagement. Im Rahmen des Materialmanagements versuchen wir unter anderem, durch technologische Fortschritte die **Abhängigkeiten von einzelnen Materialien** zu reduzieren. Gegen die Volatilität bei Rohstoffpreisen sichert sich der Daimler-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 in geringem Umfang für den Bezug bestimmter Metalle derivative Finanzinstrumente, die zweckgerichtet zur Reduzierung der Preisschwankungen eingesetzt werden.

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 erfassten Warnsignalen und der internen Einstufung regelmäßige Berichtstermine für Lieferanten vereinbart, an denen wichtige Leistungskennziffern an Daimler berichtet und bei Bedarf etwaige Stützungsmaßnahmen 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. Wir erwarten, dass wir in Zukunft einen noch höheren Anteil des Forschungs- und Entwicklungsbudgets für die Erfüllung dieser Anforderungen aufwenden werden. Die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten eines Risikos hat sich im Vergleich zum Vorjahr von »niedrig« auf »mittel« erhöht; das Ausmaß der Risiken wird unverändert als »hoch« eingeschätzt.

Viele Länder haben bereits strengere **Regelungen zur Reduzierung von Emissions- und Verbrauchswerten** von Fahrzeugen erlassen oder bringen entsprechende Gesetzesvorgaben aktuell auf den Weg.

Im Segment **Mercedes-Benz Cars** bestehen dabei insbesondere Risiken im chinesischen Markt. Die chinesischen Behörden haben für 2015 einen Flottendurchschnittsverbrauch von 6,9 l/100 km (ca. 160 g CO<sub>2</sub>/km) als durchschnittliches Industrieziel für Neuwagen definiert. Für den Zeitraum 2016 bis 2020 wurde das Gesetzgebungsverfahren noch nicht abgeschlossen. Bei einer Überschreitung der Flottenziele droht die Verweigerung der Neuzulassung von Fahrzeugen. Für das Jahr 2020 wurde ein neues, anspruchsvolles Ziel für die Industrie im Durchschnitt von 5,0 l/100 km (ca. 117 g CO<sub>2</sub>/km) durch den aktuellen Fünfjahresplan vorgegeben; die konkrete Ausgestaltung dieses Ziels ist in der letzten Phase des Gesetzgebungsprozesses.

Auch in der Europäischen Union bestehen anspruchsvolle Regelungen zum CO<sub>2</sub>-Ausstoß von Neufahrzeugen. Für 2015 wird nach einer Übergangszeit für die gesamte europäische Neufahrzeugflotte ein CO<sub>2</sub>-Flottendurchschnittswert von 129 g CO<sub>2</sub>/km vorgeschrieben. Der relevante Grenzwert für Daimler hängt vom Portfolio der von Daimler in der Europäischen Union verkauften Fahrzeuge ab und wird vom Gewicht der Fahrzeuge abgeleitet. Für 2020 ist ein CO<sub>2</sub>-Flottendurchschnittswert von 95 g CO<sub>2</sub>/km zu erreichen. Dies ist nach einjähriger Übergangsphase erstmalig im Jahr 2021 für 100% der Flotte verbindlich. Bei einer Überschreitung der sich daraus ergebenden Daimler-Flotten-Zielwerte wären Abgaben zu zahlen. Zusätzlich besteht durch die geplante Ablösung des NEFZ (Neuer Europäischer Fahrzyklus) durch die WLTP (Worldwide harmonized Long vehicles Test Procedures) eine Unsicherheit, da weder Einführungsstermine noch sämtliche Randbedingungen des neuen Testzyklus noch eine Fortschreibung des Flottenzieles final festgelegt sind. Nach heutigem Kenntnisstand wird der WLTP die CO<sub>2</sub>-Zielerreichung ab 2020 erschweren.

In Deutschland gibt es zudem Überlegungen, die Besteuerung von Dienst- beziehungsweise Firmenwagen in Abhängigkeit von den Emissionen auszugestalten. Flottenkunden könnten dann auf kleinere, verbrauchsärmere Fahrzeuge ausweichen.

Die Treibhausgas- beziehungsweise Verbrauchsgesetzgebung in den USA sieht vor, dass die US-Neuwagenflotte im Jahr 2025 durchschnittlich nur noch 163 g CO<sub>2</sub>/Meile (circa 100 g CO<sub>2</sub>/km) emittieren darf. Diese neuen Vorgaben erfordern ab dem Modelljahr 2017 eine durchschnittliche Reduktion der CO<sub>2</sub>-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 Segment 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.

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 wird 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 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 verwendet Daimler derzeit das neue Kältemittel nicht und arbeitet an der Entwicklung von sicheren Alternativen. Derzeit geht der Konzern nicht davon aus, dass sich hieraus wesentliche Auswirkungen auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage 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 die Exporte dorthin treffen wird und zusätzlichen Aufwand erfordert. Die Europäische Kommission arbeitet zurzeit an einem Messverfahren zur Erfassung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes von schweren Nutzfahrzeugen, das voraussichtlich ab 2017 anzuwenden sein wird. Wir müssen davon ausgehen, dass die gesetzlichen Vorgaben in einigen Ländern schwer zu erfüllen sein werden. Auch für die leichten Nutzfahrzeuge sind sehr anspruchsvolle CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>/km und ab 2020 nicht mehr als 147 g CO<sub>2</sub>/km emittieren, ansonsten können Strafzahlungen nicht ausgeschlossen werden.

Aufgrund seiner von jeher starken Fokussierung auf Fahrzeugsicherheit erwartet Daimler derzeit keine zusätzlichen Risiken aus den weltweit gesetzlich vorgeschriebenen **Sicherheitsvorschriften**.

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, Lärm 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. In europäischen Städten erhöhen zunehmend Maßnahmen wie Einfuhrbeschränkungen und Straßbenutzungsgebühren den Druck auf eine Reduzierung des Individualverkehrs. Daraus erwächst Nachfrage nach Mobilitätsdienstleistungen einschließlich Carsharing-Dienste. Um die sich daraus ergebenden Chancen zu nutzen, ist Daimler mit Mobility Services (unter anderem car2go, moovel) am Markt vertreten.

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 die Position des Daimler-Konzerns in wichtigen ausländischen Märkten durch die **Zunahme bilateraler Freihandelsabkommen** beeinträchtigt werden, falls nicht die Europäische Union im Gegenzug gleichwertige Abkommen mit den entsprechenden Märkten abschließt.

Ferner besteht die Gefahr, dass einzelne Länder bei dem Versuch, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt zu schützen oder zu verbessern, verstärkt zu **interventionistischen und protektionistischen Maßnahmen** greifen. Insbesondere in China und 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. Im Weiteren ist auch eine Tendenz zur Verschärfung des regulatorischen Umfelds im Allgemeinen und insbesondere auch im Wettbewerbsrecht zu beobachten.

Daimler hat 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 7 B.56 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 automobilen 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 der automobilen Geschäftsfelder führen. Entsprechende Risiken sind beispielsweise Kosten von **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 und kann in der Anlaufphase zu einer kurzfristigen Verringerung des Produktionsniveaus führen. Zur Erreichung des sehr hohen Qualitätsniveaus, eines der wesentlichen Entscheidungsmerkmale der Kunden für die Produkte des Daimler-Konzerns, ist es notwendig, dass Investitionen in neue Produkte und Technologien fließen, 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 automobilen Geschäftsfelder betroffen, die aktuell ein Produkt einführen beziehungsweise eine Produkteinführung geplant haben, gegebenenfalls in Abhängigkeit von bestimmten regionalen Rahmenbedingungen.

Es besteht auch prinzipiell die Gefahr, dass aufgrund von Problemen oder Ausfällen bei **Produktions- oder Fabrikanlagen** das Produktionsniveau nicht auf dem geplanten Stand gehalten werden kann und folglich Kosten entstehen. Entsprechende Risiken bestehen vorrangig im Segment Mercedes-Benz Cars. Für die entsprechenden Anlagen werden präventiv Ersatzteile vorgehalten.

Zudem müssen Produktkomponenten zum richtigen Zeitpunkt verfügbar sein. Entsprechende Engpässe könnten auch durch Unterbrechungen in der Zulieferkette erzeugt werden. Zur Vermeidung von **Engpasssituationen** wird Wert darauf gelegt, dass die Produktionsanlagen regelmäßig gewartet werden und Kapazitätsengpässe durch vorausschauende Planung ausgeglichen werden können. Zudem werden im Rahmen des Managements der gesamten Wertschöpfungskette Zulieferwege sowie die Lieferbarkeit und Qualität von Produkten kontinuierlich überwacht. Über eine kontinuierliche Modernisierung der Produktionsanlagen sollen entsprechende Risiken vermieden werden.

**Garantie- und Kulanzansprüche** könnten auftreten, wenn die Qualität der Produkte der automobilen Geschäftsfelder nicht den Anforderungen der Kunden entspricht, eine Vorschrift nicht vollständig eingehalten wird oder die Unterstützung bei Problemen und der 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.

Die Produktions- und Technologierisiken haben aufgrund präventiver Maßnahmen weiterhin eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit. Sie bewegen sich aber aufgrund der stetig hohen Anzahl an Produktneueinführungen bezogen auf das Ausmaß auf einem gleichbleibenden Niveau.

Innovationen und Technologiechancen zur fortschrittlichen und zukunftsfähigen Gestaltung der Produktpalette fließen in die strategische Produktplanung der automobilen Geschäftsfelder ein. Im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses wird stetig geprüft, ob das Produktionsniveau über Schichtmodelle, den weltweiten Produktionsverbund, Investitionsvorhaben oder eine Flexibilisierung der Produktionsanlagen erhöht werden kann. Die im Vorjahr berichteten Chancen und in diesem Zuge geplanten Maßnahmen zur Optimierung der Auslastung der Produktionskapazitäten wurden realisiert und wirken sich weiterhin positiv im Rahmen der Produktion aus.

## B.56

### Unternehmensspezifische Risiken/Chancen

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

**Informationstechnische Risiken und Chancen.** Bei der Abwicklung der Geschäftsprozesse spielt die Informationstechnologie eine entscheidende Rolle. Informationen aktuell, vollständig und korrekt vorzuhalten und auszutauschen ist für ein globales Unternehmen wie Daimler von zentraler Bedeutung. Hierfür müssen dem Schutzbedarf der Informationen entsprechend gesicherte IT-Systeme und eine zuverlässige IT-Infrastruktur betrieben werden. 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. 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. Ein IT Security Operations Center koordiniert potenzielle Gefährdungen durch Cyber-Kriminalität und Hacker-Angriffe. Den wachsenden Anforderungen an Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit der Daten begegnet Daimler mit vielfältigen präventiven und korrektiven Maßnahmen. Trotz aller Vorkehrungen können Störungen in der Informationstechnologie und dadurch negative Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse nicht vollständig ausgeschlossen werden. Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit der IT-Risiken sind im Vergleich zum Vorjahr unverändert.

**Personalrisiken und -chancen.** Der Erfolg des Daimler-Konzerns ist wesentlich von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Know-how abhängig. 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, die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerten und weiterentwickeln können.

Der Wettbewerb um hoch qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte ist in der Branche und in den Regionen, in denen Daimler tätig ist, jedoch 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. Die Kategorie der Personalrisiken steigt aufgrund anstehender Tarifverhandlungen im Vergleich zum Vorjahr in Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit.

**Risiken und Chancen aus Beteiligungen und Kooperationen.** Die Zusammenarbeit mit Partnern in Beteiligungen (assoziierten Unternehmen, Gemeinschaftsunternehmen und gemeinschaftlichen Tätigkeiten) und Kooperationen ist für Daimler von zentraler Bedeutung. Neben einem besseren Zugang zu Wachstumsmärkten und neuen Technologien dienen die Beteiligungen und Kooperationen der Nutzung von Synergieeffekten und der Verbesserung von Kostenstrukturen, um dem Wettbewerbsdruck in der Automobilindustrie erfolgreich zu begegnen.

An den Risiken und Chancen der Beteiligungen partizipiert der Daimler-Konzern grundsätzlich entsprechend seiner jeweiligen Anteilsquote. Die möglichen Risiken umfassen unter anderem negative wirtschaftliche Entwicklungen oder einen zeitlich verzögerten Aufbau von Entwicklungs- und Produktionsstrukturen bei den Beteiligungen und Kooperationen, wodurch die Wachstumsziele der betroffenen Segmente beeinträchtigt werden könnten. Risiken bei Beteiligungen bestehen bei den Segmenten Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks sowie Mercedes-Benz Vans. Diese unterliegen einem kontinuierlichen Überwachungsprozess, um die Beteiligungen bei Bedarf zeitnah zu unterstützen und deren Profitabilität sicherzustellen. Auch die Werthaltigkeit der Investitionen wird laufend überwacht.

Insbesondere der Aufbau von Produktionskapazitäten und der Erwerb von Beteiligungen auf dem chinesischen Markt sind aufgrund der unsicheren Marktentwicklung risikobehaftet. Zur Steuerung dortiger Qualitätsrisiken dient die Etablierung effizienter Produktionsprozesse. Zudem müssen Abhängigkeiten zwischen Vertragspartnern sowie mögliche Veränderungen der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen in China in die lokalen Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden. Aufgrund der angespannten Situation in Russland und der Ukraine widmet sich der Daimler-Konzern betroffenen Beteiligungen und Kooperationen ebenfalls mit erhöhter Aufmerksamkeit.

## Finanzwirtschaftliche Risiken und Chancen

Im folgenden Abschnitt wird auf die finanzwirtschaftlichen Risiken und Chancen des Daimler-Konzerns eingegangen. Risiken und Chancen können sich negativ beziehungsweise positiv auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des Konzerns auswirken. Eintrittswahrscheinlichkeiten und Ausmaß dieser Risiken und Chancen werden in Tabelle [B.57](#) dargestellt.

Im Grundsatz können die den finanzwirtschaftlichen Risiken und Chancen zugrunde liegenden operativen und finanziellen konzernweiten Risikovolumina (Exposures) in symmetrische und asymmetrische Risiko- und Chancen-Profile unterschieden werden. Bei den symmetrischen Risiko- und Chancen-Profilen (zum Beispiel Währungs-Exposures) sind Risiken und Chancen gleichermaßen gegeben, während bei den asymmetrischen (etwa Kredit- und Länder-Exposures) 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 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage 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 Länderrisiken ausgesetzt. Im Rahmen des Risikomanagementprozesses beurteilt Daimler diese Risiken regelmäßig, indem Änderungen ökonomischer Schlüsselindikatoren sowie Marktinformationen berücksichtigt werden. Die Planvermögen zur Abdeckung von Pensions- und Gesundheitsfürsorgeleistungen (marktsensitive Anlagen, einschließlich Eigenkapitaltitel und zinstragende Wertpapiere) sind nicht Bestandteil der folgenden Betrachtung.

**Wechselkursrisiken und -chancen.** Aufgrund der globalen Ausrichtung des Konzerns sind mit dem operativen Geschäft sowie den Finanztransaktionen Risiken und Chancen aus Wechselkursschwankungen verbunden. Diese resultieren insbesondere aus Schwankungen des US-Dollars und anderer Währungen, wie zum Beispiel Währungen von Wachstumsmärkten, 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 großer 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 Produktionsnetzwerks jedoch nur in einem geringeren Ausmaß. Daimler sichert das Währungs-Exposure anhand fortlaufend überprüfter Devisenkursereignungen mit geeigneten Finanzinstrumenten, vorwiegend Devisentermingeschäften und -optionen, 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 Netto-Vermögens und deren Erträge und Aufwendungen (Translationsrisiko), gegen die sich der Konzern in der Regel nicht absichert.

## B.57

### Finanzwirtschaftliche Risiken und Chancen

Risikokategorie	Eintrittswahrscheinlichkeit	Ausmaß	Chancenategorie	Ausmaß
Wechselkursrisiken	niedrig	hoch	Wechselkurschancen	hoch
Zinsänderungsrisiken	niedrig	niedrig	Zinsänderungschancen	niedrig
Commodity-Preis-Risiken	niedrig	niedrig	Commodity-Preis-Chancen	niedrig
Kreditrisiken	niedrig	niedrig	Kreditrisikochancen	-
Länderrisiken	niedrig	niedrig	Länderchancen	-
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 zinssensitiver 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 Zins-swaps 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 zum 31. Dezember 2014 ausschließlich Anlagen in Aktien, die als langfristige Investitionen klassifiziert werden (vor allem Nissan und Renault) oder at-equity in den Konzernabschluss einbezogen werden (im Wesentlichen BAIC Motor und Kamaz). Diese Anlagen bezieht der Konzern nicht in eine Marktrisikoprüfung ein. Zu den Risiken und Chancen bezüglich Beteiligungen verweisen wir auf den Abschnitt »Risiken und Chancen aus Beteiligungen und Kooperationen«.

**Commodity-Preis-Risiken und -Chancen.** Wie bereits im Kapitel »Beschaffungsmarktrisiken« beschrieben, ist Daimler im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit einem Marktpreisrisiko aus dem Bezug von Teillieferungen und Rohstoffen ausgesetzt. Der Konzern begegnet diesen beschaffungsseitigen Risiken mit einem gezielten Material- und Lieferantenrisikomanagement. In geringem Umfang werden für den Bezug bestimmter Metalle auch derivative Finanzinstrumente eingesetzt mit dem Ziel, die Marktpreisrisiken zu reduzieren.

**Liquiditätsrisiken.** Aufgrund der aktuellen Kapitalausstattung und der vorhandenen Refinanzierungsmöglichkeiten verzichten wir in Tabelle 7 B.57 auf die Darstellung der Liquiditätsrisiken.

**Kreditrisiken.** Der Konzern unterliegt Kreditrisiken, die vor allem aus dem Finanzdienstleistungsgeschäft und dem operativen Fahrzeuggeschäft resultieren. Darüber hinaus ergeben sich Kreditrisiken aus den Liquiditätsanlagen des Konzerns. Die folgenden Aussagen beziehen sich auf die Risiken aus den Liquiditätsanlagen des Konzerns; auf die Risiken aus der Leasing- und Absatzfinanzierung wird auf [Seite 137](#) eingegangen. Sollte es zu Zahlungsausfällen kommen, würde das die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des Konzerns belasten. Um der im Zuge der Finanzkrise eingetretenen Bonitätsverschlechterung des Bankensektors zu begegnen, wurde die Limitmethodik für Exposures mit Finanzinstitutionen in den vergangenen Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. 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.

**Länderrisiken.** Daimler unterliegt Länderrisiken, die vor allem aus grenzüberschreitenden Finanzierungen von Konzerngesellschaften oder Kunden sowie Kapitalanlagen bei Tochtergesellschaften oder Joint Ventures resultieren. Darüber hinaus ergeben sich Länderrisiken auch aus grenzüberschreitenden Geldanlagen bei Finanzinstitutionen. Der Konzern begegnet diesen Risiken mit Länderlimiten (zum Beispiel für grenzüberschreitende Kundenfinanzierungen und für Hartwährungsportfolios von Financial-Services-Gesellschaften) und Investitionsschutzversicherungen gegen politische Risiken in Hochrisikoländern. Außerdem verfügt Daimler über ein internes Ratingsystem, bei dem alle Länder, in denen Daimler operativ tätig ist, in Risikoklassen eingeteilt werden.

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 [Anmerkung 31](#).

**Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Pensionsplänen.** Daimler gewährt leistungsorientierte Pensionszusagen und in einem geringen Umfang Zuschussverpflichtungen für Gesundheitsfürsorgeleistungen, die zu einem großen Teil durch Planvermögen gedeckt sind. Der Saldo aus den Pensionsverpflichtungen und den Planvermögen ergibt den bilanzierten Wert beziehungsweise den Finanzierungsstatus für diese Versorgungspläne. Der Bewertung der Pensionsverpflichtungen sowie der Ermittlung des Nettopensionsaufwands liegen Annahmen zugrunde. Selbst geringe Änderungen dieser Annahmen, insbesondere eine Änderung der Diskontierungszinssätze, könnten den Finanzierungsstatus des aktuellen Geschäftsjahres negativ oder positiv beeinflussen sowie 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, können den Wert des Planvermögens vermindern beziehungsweise erhöhen. Die festverzinslichen Wertpapiere der Planvermögen haben zum weitaus überwiegenden Teil ein Investment-Grade-Rating; darunter befindet sich ein hoher Anteil an Staatsanleihen sehr guter Bonität. Weitere Informationen zu den Pensionsplänen und ihren Risiken 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 und Chancen liegen in möglichen Herab- oder Heraufstufungen der von den Ratingagenturen vergebenen Credit Ratings. Dabei können sich Herabstufungen negativ auf die Konzernfinanzierung auswirken, wenn sich dadurch die Fremdfinanzierungskosten erhöhen oder die Finanzierungsmöglichkeiten des Konzerns beschränkt würden. Gegebenenfalls könnte die Reputation des Konzerns unter einer schlechteren Kreditbonität leiden. Darüber hinaus könnten Herabstufungen dazu führen, dass Investoren von einer Beteiligung an der Daimler AG absehen. Wenn sich die mit dem angestrebten Geschäftswachstum verbundenen Ergebnis- und Cash-Flow-Erwartungen des Konzerns nicht realisieren lassen, könnten daraus Risiken für das Rating von Daimler entstehen. Verbesserte Bonitätsbewertungen könnten zu einer Senkung der Finanzierungskosten beitragen sowie den Zugang zu Finanzierungsquellen am Geld- und Kapitalmarkt erleichtern. Sofern sich die positive Geschäftsentwicklung des Konzerns fortsetzt und sich die Ertrags- und Finanzlage des Konzerns gleichermaßen positiv entwickelt, könnten sich Chancen für eine Höherbewertung der Kreditwürdigkeit durch die Ratingagenturen ergeben.

### Risiken aus Garantien und rechtliche Risiken

Weiterhin ist der Konzern Risiken aus Garantien und rechtlichen Risiken 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 erfasst. Der Betrieb des elektronischen Mauterhebungssystems erfolgt durch die Betreibergesellschaft 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 [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 produktbezogenen Verfahren geht es um teilweise im Wege der Sammelklage geltend gemachte Ansprüche wegen angeblicher Mängel bei Fahrzeugen.

Sofern einzelnen oder mehreren dieser Klagen stattgegeben würde, könnten sich hieraus erhebliche Schadens- sowie Strafschadensersatzzahlungen, 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 [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 unter anderem Risiken aufgrund von Erdbeben (insbesondere im asiatischen Raum), Wetterschäden sowie politischen Instabilitäten in Absatzregionen. Im Falle von Naturkatastrophen werden Notfallpläne entwickelt, um die Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit zu ermöglichen. Darüber hinaus werden weitere vorbeugende Schutzvorkehrungen etabliert und, wenn möglich, Versicherungen abgeschlossen. Sonstige kleinere Risikopositionen betreffen zudem Projekt- und Prozessrisiken, die planmäßige Umsetzung organisatorischer Veränderungen oder fehlende Ressourcen. Zur Behebung dieser Risiken werden pro Einzelfall Maßnahmen definiert, deren Umsetzung nachzuhalten ist. Risiken im Zusammenhang mit Compliance werden in den Risikomanagementprozess einbezogen und kontinuierlich überwacht. Regelmäßige Schulungen zielen darauf ab, Compliance-Verstößen vorzubeugen. Weitere Chancensituationen betreffen die geschäftsfeldspezifischen Effizienzprogramme sowie in geringem Umfang potenzielle Ausgleichszahlungen im Rahmen von eingetretenen Naturkatastrophen, die das Konzernergebnis positiv beeinflussen könnten.

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 und Chancen 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. Die genannten Chancen stellen für den Daimler-Konzern Potenziale und gleichzeitig Herausforderungen dar. Mit gezielter und flexibler Ausrichtung der Produktionsprogramme und Vertriebsaktivitäten an sich verändernde Rahmenbedingungen sind die Geschäftsfelder des Daimler-Konzerns bestrebt, ihre jeweiligen Zielsetzungen und Planungen abzusichern oder 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.

Die Gesamtrisiko- und Chancensituation des Konzerns ergibt sich aus den dargestellten Einzelrisiken und -chancen. Die Risikosituation des Daimler-Konzerns hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht wesentlich verändert. Die letztjährig genannten Chancen konnten zu großen Teilen realisiert werden. Die dafür umgesetzten Maßnahmen wirken sich weiterhin positiv auf das Unternehmensergebnis aus. Entsprechende Chancen werden in der aktuellen Planung berücksichtigt. Der Konzern ist zuversichtlich, dass durch das etablierte Risiko- und Chancemanagementsystem im Unternehmen Risiken und Chancen auch in Zukunft frühzeitig erkannt werden und damit der aktuell bestehenden Risikosituation erfolgreich begegnet werden kann sowie Chancenpotenziale genutzt werden können.