



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law

**Mercedes-Benz und der Wandel zum Luxuskonzern – Eine Analyse  
der Herausforderungen und Chancen aus strategischer und  
finanzwirtschaftlicher Perspektive**

**Zusammenfassung der Bachelorthesis**

im Studiengang

International Business Administration Exchange (IBAEx)

an der

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

vorgelegt von

Jonas Roth (1771011)

Erstprüfer: Prof. Dr. Martin Užík

Zweitprüfer: Sebastian Block LL.M.

Berlin, 19.05.2023

# INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS .....	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	II
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	II
1 EINLEITUNG .....	1
2 BEGRIFFSDEFINITIONEN UND ABGRENZUNGEN .....	2
2.1 Luxus .....	2
2.2 Strategie .....	3
2.3 Finanzwirtschaftliche Grundlagen und Bewertungsmethoden .....	3
3 HISTORIE UND STRATEGIE VON MERCEDES-BENZ .....	4
3.1 Konzerngeschichte und jüngste Entwicklungen .....	4
3.2 Die strategische Zielsetzung .....	4
4 LITERATURE REVIEW .....	6
5 METHODIK .....	6
6 ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG .....	7
7 FAZIT .....	8
LITERATURVERZEICHNIS .....	9

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

**Abb. 1:** Mercedes Segmentierung und Entwicklungsziele.....5

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

AG	Aktiengesellschaft
CEO	Chief Executive Officer
DAX	Deutscher Aktienindex
DCF	Discounted Cash Flow
F&E	Forschung und Entwicklung
LVMH	Louis Vuitton Moët Hennessy SE
PESTE	Political-legal, Economic, Socio-cultural, Technological, Environmental
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunitis and Threats

# 1 EINLEITUNG

„Luxury is the only sector that can provide luxurious margins“ (Arnault, 2010).

Mit diesen Worten von Bernard Arnault, der Chairman und Chief Executive Officer (CEO) des französischen Luxusgüterkonzerns Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH) und der derzeitig reichste Mensch der Welt (Forbes, 2023), führt die vorliegende Arbeit in die Themenwelt des Luxus und Konzernmanagements aus strategischer und finanzwirtschaftlicher Perspektive ein. Der Mittelpunkt der Betrachtung ist die Mercedes-Benz Group Aktiengesellschaft (AG) und ihre aktuelle Neuausrichtung in das Luxussegment. „Wir bauen die begehrtesten Autos der Welt“ (Mercedes-Benz, 2020) ist in diesem Kontext der Selbstanspruch des Unternehmens. Ferner behandelt die Arbeit die Frage, inwieweit Mercedes die Refokussierung auf das Luxussegment gelingen kann, welche Herausforderungen und Chancen hierbei aufkommen und welche Überlegungen und Annahmen dieser Strategie generell zugrunde liegen. Darüber hinaus bietet die Arbeit eine Analyse der aktuellen Positionierung der Mercedes Aktie, sowie der ihrer bisherigen und potenziellen Mitbewerber.

Die Frage nach Erfolg oder Misserfolg des strategischen Unterfangens von Mercedes hat mittelfristig sowie langfristig eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die Forschung und die Wirtschaft in Deutschland sowie auf globaler Ebene. 45 % der erwirtschafteten Gewinne, ca. 50 Mrd. €, im Deutschen Aktienindex (DAX) stammen gegenwärtig von VW, Mercedes, BMW und Daimler Truck (Jesberg, 2023). Im Jahr 2021 beschäftigte die deutsche Automobilindustrie direkt 786.000 Personen und erwirtschaftete 411 Mrd. € Umsatz. Der Beitrag der Zulieferer ist hierbei in der Aufstellung enthalten. In der Gesamtbetrachtung der deutschen Wirtschaft ist diese Industrie die größte Branche des verarbeitenden Gewerbes und der bedeutendste Industriezweig (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2023). Getrieben durch die Digitalisierung, strengere Nachhaltigkeitsstandards und geopolitische Spannungen, lässt sich erkennen, dass erhebliche Anstrengungen im Bereich F&E (Forschung & Entwicklung) unabdingbar sind, um sich an den skizzierten Fronten weiterhin an der Spitze halten zu können.

Grundlage der entsprechenden Investitionen sind solide Geschäftsaussichten und Profitabilität. In diesem Zuge lässt sich die Hypothese aufstellen, dass das Luxussegment perspektivisch die entscheidende Geschäftsgrundlage dafür bieten könnte.

Ziel dieser Arbeit ist, den angestrebten Wandel des Mercedes-Benz Konzerns kritisch zu beleuchten und zu diskutieren. Teil des Prozesses ist eine Analyse der strategischen und finanzwirtschaftlichen Annahmen und des übergeordneten Narrativ des Managements. Zusätzlich wird in einer Gegenüberstellung ein Vergleich zu anderen Herstellern auf quantitativer Ebene gezogen.

## **2 BEGRIFFSDEFINITIONEN UND ABGRENZUNGEN**

Um ein gemeinsames Verständnis der in der Arbeit verwendeten Begriffe und Methoden zu schaffen, bedarf es einer entsprechenden definitorischen Grundlage sowie ggf. nötiger Abgrenzungen.

### **2.1 Luxus**

Zu Beginn der Diskussion des Luxus Begriffs ist herauszustellen, dass es gegenwärtig in der Wissenschaft keine global einheitliche Definition gibt. Jede Disziplin nähert sich dem Begriff aus der Perspektive und anhand der Paradigmen der jeweiligen Forschungsrichtung: in der Volkswirtschaftslehre nach dem Preis, in der Soziologie als Symbol des gesellschaftlichen Status. In diesem Zusammenhang wird häufig kritisiert, dass Luxus nur aus einer Perspektive definiert wird, was das Konzept aus Managementsicht mehrdeutig und unbrauchbar macht. Einen holistischen Ansatz bietet u. a. Batat (2019, S. 14). Batat bestimmt Luxus als einen sich entwickelnden und multidimensionalen Begriff. Schlussendlich betont sie wie Taplin, dass die Definition von Luxus von der gewählten Perspektive abhängt, welche im Vorfeld festgelegt werden muss. Die Auffassung dieses Konzeptes wird aus Konsumentensicht von dem jeweiligen sozioökonomischen Status und eigenem Wertesystem bestimmt. In diesem Zuge lässt sich ebenfalls festhalten das Luxus, aus materieller Perspektive, stets über den zeitgenössischen Standard hinausgeht. In dieser Arbeit wird eine bestmögliche

Objektivität angestrebt. Diese lässt sich z. T. durch quantifizierbare Faktoren herstellen. So führt Turunen (2018, S. 34) wesentliche Erkenntnisse der Forschung um den Luxus Begriff zusammen. Hierbei ergeben sich folgende Indikatoren, welche auch im weiteren Verlauf dieser Arbeit als Säulen der Einordnung dienen: Preis, Qualität, Rarität, Ästhetik und Geschichte. In Abgrenzung zum Premium Begriff, hält Turunen fest, dass der Hauptunterschied zwischen Premium und Luxus der Preis ist. Premiumgüter sind die teure Variante von Gebrauchsgütern, wohingegen sich bei Luxus der Preis nicht ausschließlich aus der Leistung ergibt, sondern ebenso durch die Knappheit und symbolische Aspekte, wie die Historie und das Storytelling der dahinterstehenden Marke.

## 2.2 Strategie

Der Strategie Begriff erfährt eine zunehmende Popularität und Verwendung in allen denkbaren Anwendungsfeldern, von militärischem Vorgehen bis zur Unternehmenskommunikation. In der Arbeit wird eine Definition von Strategie vorgenommen sowie die Betrachtung des Erstellungsprozesses und bewährter Analyse Frameworks. Besonderheiten von strategischen Annahmen und Anforderungen in der Luxus- und Automobilindustrie werden im Literature Review untersucht. Eine gängige Definition, welche u. a. von den Vertretern des klassischen Strategieansatzes getragen wird, ist Strategie als rational geplantes Maßnahmenbündel zur Erreichung langfristiger Ziele. Es handelt sich um einen systematischen Ansatz zur Lösung von Problemen und zur Entscheidungsfindung, bei dem die optimale Vorgehensweise auf Grundlage einer Vielzahl von Umweltfaktoren wie den verfügbaren Ressourcen und potenziellen Herausforderungen und Chancen ermittelt wird. Die Zielerreichung ist darüber hinaus abhängig von der Qualität der Anpassung an die Markt- und Umweltsituation. Der Komplexität der Umwelt wird sich mit Umweltmodellen, auf welche im weiteren Verlauf der Arbeit noch eingegangen wird, angenähert (Bergmann & Bungert, 2022, S. 2 ff.).

## 2.3 Finanzwirtschaftliche Grundlagen und Bewertungsmethoden

Neben der strategischen Analyse ist das zweite Standbein dieser Arbeit die finanzwirtschaftliche Untersuchung der Neuausrichtung von Mercedes-Benz. Hierbei ist die übergeordnete Frage, welche potenziellen Auswirkungen die neue Strategie des

Unternehmens auf dessen Marktwert hat und welche Chancen und Risiken dabei entstehen. Grundlage dieser Betrachtung sind ein Vergleich mit Mitbewerbern der Branche. Dem beschriebenen Vorgehen geht in diesem Unterkapitel ein komprimierter Überblick auf gebräuchliche Methoden und den derzeitigen Forschungsstand zur Unternehmensbewertung sowie den Grundlagen des Rechnungswesens voraus. Genauere Betrachtung erfahren im Zuge der Bewertungsverfahren von Unternehmen das DCF (Discounted Cash Flow) -Verfahren sowie die Multiples Methode. Abschließend ist festzuhalten, dass der Prozess der Unternehmensbewertung stets einem Methodenpluralismus folgen sollte, um eine verlässliche Vorstellung über den tatsächlichen Wert eines Unternehmens bilden zu können. Besprochene Verfahren bieten hierbei unterschiedliche Perspektiven auf den zu ermittelnden Wert und können sich somit nie gänzlich ersetzen (Kahr, 2023).

### **3 HISTORIE UND STRATEGIE VON MERCEDES-BENZ**

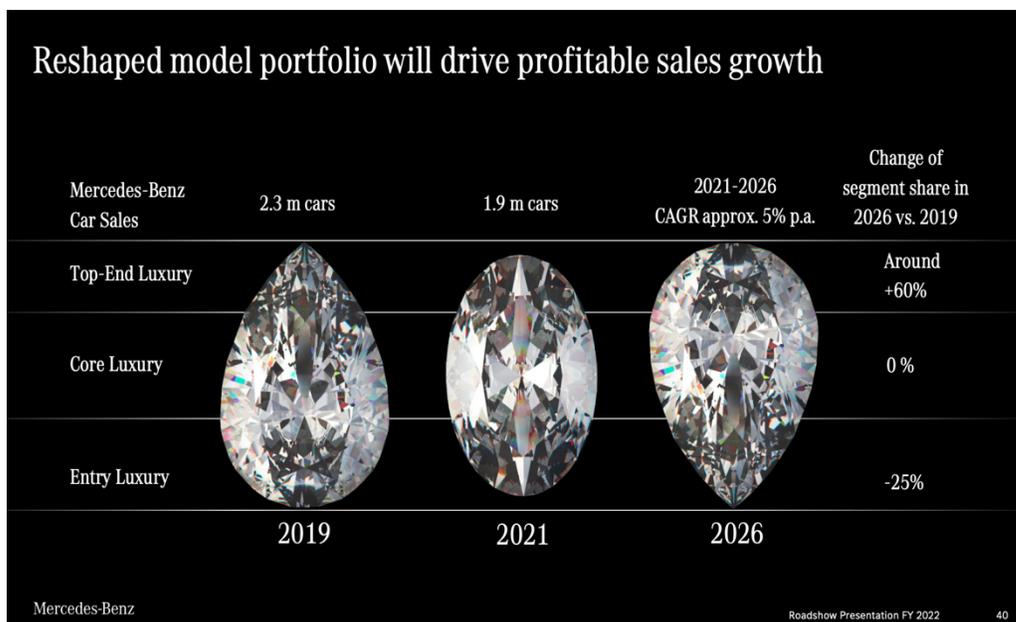
#### **3.1 Konzerngeschichte und jüngste Entwicklungen**

Als Erfinder des Automobils ist die Geschichte von Mercedes-Benz auch immer Automobilgeschichte. Dieses Narrativ ist bis heute einer der Grundpfeiler der Positionierung von Mercedes. In der Arbeit wird in diesem Unterkapitel die Unternehmenshistorie sowie die aktuelle Konzernstruktur genauer beleuchtet.

#### **3.2 Die strategische Zielsetzung**

Viele Autohersteller stellen sich zurzeit die Sinnesfrage und suchen nach Strategien, welche auch in Zukunft Erfolg bzw. eine Geschäftsgrundlage bieten können. Diesen Zustand flankieren die großen Themen und Trends unserer Zeit: geopolitische Spannungen, Pandemien, Lieferengpässe, Energiekosten, Transformation Richtung Nachhaltigkeit, Entwicklung von Elektromobilität und Software sowie strengere Regulierung (Henninger, 2022). Fällt in diesem Zuge der Blick auf Mercedes und die Akzente des Managements unter der Führung von Ola Källenius, betitelt das Manager Magazin (2023) den neuen Kurs: Letzte Ausfahrt Luxus. Mercedes liefert über die eigene Website ein strukturiertes und umfängliches Bild über die Kernpunkte seiner Strategie

und der Ziele für die kommenden Jahre. Auf die bereits skizzierten Trends wird ebenso eingegangen, wobei das Unternehmen betont, dass Nachhaltigkeit und Klimaschutz zu den drängendsten Themen gehören. Weiterhin wird geäußert, dass das Unternehmen mit seinem Innovationsgeist neue Maßstäbe für nachhaltige Mobilität setzen möchte. Grundlage dieser Ausrichtung sind zwei Überzeugungen bzw. Prognosen, welche Mercedes voranführt: Individuelle Mobilität ist auch in Zukunft ein Grundbedürfnis der Menschen und der Markt für nachhaltigen Luxus im Automobilbereich wächst. Zu dem Markenportfolio, in welchem die Strategie Anwendung findet, zählen u. a. Mercedes-Benz, Mercedes-AMG, Mercedes-Maybach und Mercedes-EQ. Das Unternehmen untergliedert hierbei seine Fahrzeuge in drei Kategorien: Entry Luxury (Neue Modellvarianten werden ab 2023 vorgestellt), Core Luxury (u. a. C-Klasse und EQE) und Top-End Luxury (u. a. EQS, Maybach und AMG). Ehemalige Einstiegsmodelle wie die A- und B-Klasse sowie Taxi-Ausführungen sollen eingestellt werden (Mercedes-Benz, 2020). Der Fokus im Produktportfolio liegt auf starkem und margenträchtigem Wachstum im Top-End Luxury Bereich. Hier setzt sich das Unternehmen ein Zielmarke von + 60 % bis zum Jahr 2026 (Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Mercedes Segmentierung und Entwicklungsziele (Quelle: Mercedes-Benz, 2023)

Vorläufig ist somit festzuhalten, dass Mercedes sich auf hochpreisige Automobile fokussieren wird und sich zugleich aus dem Volumengeschäft im Einstiegssegment

zurückzieht. Eine starke Markenhistorie, Innovationen und höchste Industriestandards sollen die Grundlage für diese Strategie bilden.

#### **4 LITERATURE REVIEW**

Das Literature Review soll einen Einblick in bestehende Kenntnisse und Theorien in Bezug auf das Thema dieser Arbeit verschaffen. Die Kernthemen, welche als Ausgangspunkt weiterführender Überlegungen und Analysen im Untersuchungs-Teil dienen, umfassen u. a. folgende Bereiche: strategische Besonderheiten und Treiber in der Luxusbranche, Börsenbewertung von Luxuskonzernen, Ertragsprinzipien von Automobil- und Luxusherstellern.

#### **5 METHODIK**

Der Untersuchungs-Teil ist aufgeteilt in eine strategische und finanzwirtschaftliche Betrachtung der Neuausrichtung von Mercedes. Die Ergebnisse im darauffolgenden Teil bauen somit auf quantitative und qualitative Elemente. Diese leiten sich ab aus Erkenntnissen eigener Rechnungen sowie auf Schlussfolgerungen, welche der Literaturrecherche dieser Arbeit entspringen. Beide Bestandteile der Untersuchung betrachten mögliche Herausforderungen und Chancen für den Automobilkonzern aus ihrer jeweiligen Perspektive. In der strategischen Betrachtung werden mithilfe der Modelle aus der Umfeld- und Unternehmensanalyse die strategischen Einflussfaktoren kritisch betrachtet. Zum Einsatz kommen hierbei Porter's Five Forces (Branchenstrukturanalyse), die PESTE (Political-legal, Economic, Socio-cultural, Technological, Environmental) -Analyse sowie die SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunitis and Threats) -Analyse, welche im einführenden Teil dieser Arbeit besprochen wurden. In der finanzwirtschaftlichen Betrachtung erfolgt ein quantitativer Vergleich und eine Aufstellung ausgewählter Autohersteller. Für den Vergleich sowie in der darauffolgenden Unternehmensbewertung von Mercedes mit der Multiples Methode wurden zwei Peer Groups gebildet: Die Premium- bzw. Volumenhersteller BMW und

VW sowie die Gruppe an Luxusmarken, vertreten durch Porsche und Ferrari. Zur ersteren Gruppe zählt Mercedes nach heutiger Datenlage. In die Sphären der zweiten Gruppe strebt das Unternehmen hin. Die finanzwirtschaftliche Betrachtung wird mit einer DCF-Bewertung, unter der Annahme eines langfristig erfolgreichen Einstiegs in das Luxussegment durch Mercedes, abgeschlossen.

## **6 ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG**

Aus der strategischen und finanzwirtschaftlichen Betrachtung lassen sich folgende Ergebnisse bzw. Erkenntnisse ableiten.

Aus strategischer Sicht sind die Herausforderungen für die Automobilindustrie mannigfaltig. Digitalisierung, Transformation der Antriebstechnik, Lieferengpässe und geopolitische Spannungen sind die Treiber der Veränderung. Auf rein quantitativer Ebene mögen auf den ersten Blick die Herausforderungen für Mercedes überwiegen. Andererseits lässt sich aus einer zweiten Perspektive, vor dem Hintergrund der strategischen Besonderheiten im Luxussegment, erkennen, dass Mercedes ideale Startvoraussetzungen mitbringt, um eine Offensive in das automobiler Luxussegment zu wagen. Zu den wesentlichen Stärken gehören in diesem Zusammenhang die Strahlkraft der Marke, die Innovationskraft innerhalb des Konzerns und die Entschlossenheit des Managements. Partnerschaften, wie diese mit Nvidia und Google, können in Zukunft den Weg zu den besten Produkten ebnen, auch wenn hierdurch potenziell ein Stück Souveränität über die Margen verloren geht. In dieser Wechselwirkung die richtige Balance zu finden, wird in Zukunft entscheidend sein.

Bezüglich der finanzwirtschaftlichen Betrachtung ist zusammenzufassen, dass Mercedes aktuell als Volumenhersteller bewertet wird und selbst hier noch nicht das volle Kurspotenzial ausgeschöpft ist. Betrachtet man die Multiplikatoren der Luxusmarken und wendet diese auf Mercedes an ergeben sich hohe dreistellige Zielmarken. Diese Anwendung ist jedoch mit äußerster Vorsicht zu betrachten, da, neben den Schwächen der Multiples-Methode, die Unternehmen nur bedingt vergleichbar sind. Es lässt sich

abschließend hervorheben, dass die Umstrukturierung von Mercedes, zu Gunsten von Modellen, welche der Profitabilität von Porsche und Ferrari nicht nachstehen, kaum eingepreist ist. Umgekehrt betrachtet könnte man festhalten, dass der Markt die Risiken der Strategie sowie die Bedrohungen der deutschen Automobilbauer insgesamt, in Hinblick auf die langfristige Profitabilität, schwerer gewichtet.

## 7 FAZIT

Mercedes-Benz kann auf erfolgreiche Jahre zurückblicken und sieht sich gleichzeitig vor zahlreichen Veränderungen. Jeder Versuch einer konkreten Prognose über den Erfolg des Konzerns, würde keinem wissenschaftlichen Standard genügen. Insbesondere mit Beginn der 2020-er Jahre hat sich gezeigt, in welcher Fragilität sich fest gedachte Strukturen befinden.

Es lässt sich abschließend herausstellen, dass Mercedes über die Ressourcen verfügt, um in das Format und das strategische Rational einer Luxusmarke wachsen zu können. Diese Entwicklung ist selbstverständlich an einige Bedingungen geknüpft, u. a. an den Erfolg der Elektroautos und den Fortschritten bei autonomem Fahren. Schafft es der Konzern sein Produktportfolio mittel- und langfristig auf das preisliche Niveau von Porsche und z. T. Ferrari umzustellen, so besteht zum aktuellen Zeitpunkt ein erhebliches Kurspotenzial. In der weiteren Forschung wäre es in diesem Zusammenhang von Interesse, welche Hürden sich bei der Umstrukturierung von Industriekonzernen in der heutigen Zeit ergeben sowie die tatsächliche Relevanz der Skaleneffekte in der Zukunft des Automobils weiter zu untersuchen.

Jede Kritik ist auch der Nennung von praktikablen Alternativen schuldig. In Bezug auf die Neuausrichtung von Mercedes wäre es die Antwort auf die Frage, welche strategischen Alternativen der Konzern hat, um gut gerüstet in die Zukunft zu schreiten und diese mitzugestalten.

Im Markt muss man seine Stärken spielen und genau das versucht Mercedes.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Arnault, B. (2010, Mai). World most famous CEO's. *Capital*.
- Batat, W. (2019). *The New Luxury Experience: Creating the Ultimate Customer Experience*. Cham: Springer Gabler. HoWeR (hower.279539). Abgerufen 5. März 2023, von <https://doi.org/10.1007/978-3-030-01671-5>
- Bergmann, R., & Bungert, M. (2022). *Strategische Unternehmensführung: Perspektiven, Konzepte, Strategien* (3. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. HoWeR (hower.339438). Abgerufen 5. März, von <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65424-8>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (2023). Automobilindustrie. Abgerufen 16. März 2023, von BMWK-Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz website: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-automobilindustrie.html>
- Forbes. (2023). Real Time Billionaires. Abgerufen 13. März 2023, von Forbes website: <https://www.forbes.com/real-time-billionaires/#76d99923d788>
- Henninger, J. (2022, Juli 16). Mercedes will sich künftig auf die Luxuspartie fokussieren. Abgerufen 10. April 2023, von Tagesschau.de website: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/mercedes-luxusstrategie-101.html>
- Hucko, M., & Freitag, M. (2023, März 23). Mercedes-Benz Group: Ola Källenius trimmt Mercedes radikal auf Luxus – das ist sein Plan und das sind die Probleme— Manager magazin. Abgerufen 10. April 2023, von Manager magazin website: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/mercedes-benz-group-ola-kaellenius-trimmt-mercedes-radikal-auf-luxus-das-ist-sein-plan-und-das-sind-die-probleme-a-fc29a986-656c-4bf6-8921-0ab72c7165e1>

- Jesberg, L. (2023, März 10). Handelsblatt Today: Kurstreiber oder Klumpenrisiko? – Dax ist so autolastig wie nie. Abgerufen 16. März 2023, von <https://www.handelsblatt.com/audio/today/handelsblatt-today-kurstreiber-oder-klumpenrisiko-dax-ist-so-autolastig-wie-nie/29029784.html>
- Kahr, A. (2023). Methoden der Unternehmensbewertung. Abgerufen 8. April 2023, von IHK Niederbayern website: <https://www.ihk.de/niederbayern/beratung-service/unternehmensnachfolge/methoden-der-unternehmensbewertung-3724504>
- Mercedes-Benz. (2020, Oktober 6). Unsere Strategie. Abgerufen 13. März 2023, von Mercedes-Benz Group website: <https://group.mercedes-benz.com/unternehmen/strategie/>
- Mercedes-Benz. (2023, Februar 17). Investor Relations. Abgerufen 16. März 2023, von Mercedes-Benz Group website: <https://group.mercedes-benz.com/investoren/>
- Turunen, L. L. M. (2018). *Interpretations of luxury: Exploring the consumer perspective*. London: Palgrave Macmillan. HoWeR (hower.231821). Abgerufen 7. März, von <https://doi.org/10.1007/978-3-319-60870-9>