

WIRTSCHAFT

„Vertane Chance für die Marke Mercedes“

Interview Alexander Biesalski analysiert täglich die Stärken und Schwächen von Marken. Beim Stuttgarter Autobauer Mercedes sieht er die Chancen der Luxusstrategie – benennt aber auch deutlich die Risiken.

Seit Amtsantritt treibt der Vorstandsvorsitzende Ola Källenius den Wandel voran: Mercedes soll eine Luxusmarke werden. Was bedeutet dieser Anspruch für die Marke – und wird sie ihm gerecht? Alexander Biesalski führt eine Markenberatung in München. Im Interview erklärt er Chancen und Risiken der Mercedes-Strategie.

Herr Biesalski, Mercedes macht jetzt auf Mode: Das Unternehmen vermarktet eine luxuriöse Sammleredition der Maybach S-Klasse als „Haute Voiture“. Wie bewerten Sie das?

Das ist folgerichtig. Beim Automobil sind ästhetische Innovationen – genau wie in der Mode – absolut maßgeblich. Wir Menschen sind visuell geprägt und machen bei unserer Wahrnehmung von Produkten viel an der Designsprache fest.

Ola Källenius positioniert Mercedes verstärkt als Luxusmarke. Was müssen Marken bieten, die in diesem Segment erfolgreich sein wollen?

Es gibt mehrere Faktoren, die Luxusmarken nie vernachlässigen dürfen: Sie müssen den Konsum verknappen, sie definieren Exklusivität über die Preise, und sie machen ihre Marke für die jeweiligen Zielgruppen erlebbar, um damit Begehrlichkeiten zu schaffen. Ein entscheidendes Erkennungsmerkmal von Luxusmarken ist die Individualisierung.

Das macht sich bei den Preisen bemerkbar.

Muss es auch. Luxusfahrzeuge sind dreiermal teurer als Mainstream-Qualitätsprodukte aus dem Segment. Im Automobilbereich liegen wir bei einem Preisniveau, das über 100 000 Euro liegt, im High-End-Luxus bei 150 000 Euro oder darüber. Bei Autos ist die Exklusivität aufgrund des absoluten Preises deutlich höher als bei vielen anderen Produkten.

Der schwäbische Mittelstandsmanager ist immer gerne mit der S-Klasse gefahren.

Blick in die Produktion: In der Factory 56 im Mercedes-Benz-Werk in Sindelfingen rollt die Elektrolimousine Mercedes-AMG EQS vom Band. Foto: Daimler AG

ren – er wollte damit etwas zeigen, aber auch nicht zu viel. Geht ihm ein „Haute Voiture“ womöglich zu weit?

Je nach Kulturkreis gibt es ein unterschiedliches Verständnis von Luxus. Deutscher Luxus ist weniger demonstrativ. Andere Regionen gehen deutlich plakativer mit Luxus um, das erlebt man im asiatischen Raum. Und wo liegen für Mercedes momentan entscheidende Absatzmärkte? In China, auch in Indien.

Mercedes und Porsche setzen zunehmend auf limitierte Sondereditionen. Vom Porsche 911 Dakar kamen nur 2500 Stück auf den Markt.

Das ist konsequent. Die Hersteller verfolgen damit das Ziel, die vorhandene Zahlungsbereitschaft von Kunden maximal auszuschöpfen. Mercedes und Porsche setzen darauf, die individuellen Wünsche einer global wachsenden Gruppe zu erfüllen, die sich Luxus leisten kann.

Das klingt, als ob Sie darin nur Chancen sehen würden. Wo aber liegen die Risiken der Ausrichtung auf Luxusautos?

Luxusstrategie bedeutet: Mercedes verzichtet beim Absatz auf Menge. Das könnte sich mittelfristig negativ auf die Gewinnmargen auswirken, weil die Material- und damit auch die Produktkosten steigen. Es bleibt abzuwarten, ob die Strategie für Mercedes aufgehen wird.

Sind die Wege, die Porsche und Mercedes einschlagen, vergleichbar?

Bedingt. Porsche hat zunächst wenige, aber

exklusive Modelle gehabt. Dann hat das Unternehmen mit neuen Modellen niedrigere Preissegmente bedient und jüngere Zielgruppen erschlossen. Das hat gut funktioniert, auch weil man mit dem Taycan weiter das Luxussegment bedient. Mercedes wiederum geht zurück von einem breiteren Angebot zu einer stärkeren Exklusivität. Das halte ich für den schwierigeren Weg.

Löst Mercedes den selbst formulierten Luxusanspruch ein?

Ja und nein.

Wo „ja“ und wo „nein“?

Luxus bedingt den Mut zu Fokussierung. Mercedes verknüpft bewusst sein Angebot und weckt bei entsprechender Nachfrage Begehrlichkeit. Wie das gelingen kann, sieht man gut am Beispiel des momentanen Ausverkaufs des G-Modells. Das wird auf dem Zweitmarkt zu deutlich höheren Preisen weitergegeben. Rabatte gibt es keine. Das ist ein Beweis dafür, wie Luxus funktioniert.

Und jetzt zum „nein“.

Das beziehe ich auf die aktuellen elektrisch angetriebenen Modellreihen EQS und EQE, die bei den Kunden augenscheinlich nicht ankommen. Wir sehen das bei den jüngsten Preissenkungen in China. Das ist ein Zeichen dafür, dass das Angebot größer als die Nachfrage ist. Maßgeblich dafür dürfte auch die Designsprache sein. Die spiegelt das ikonische Design, das Mercedes ausmacht, absolut nicht wider. Ich frage mich offen gestanden: Wie kann so ein Produkt so aussehen?



Foto: SZ/IN

„Beim Automobil sind ästhetische Innovationen – genau wie in der Mode – absolut maßgeblich.“

Alexander Biesalski, Experte für Markenberatung

ALEXANDER BIESALSKI

Vita Alexander Biesalski ist Gründer und Mehrheitsgesellschafter der Biesalski & Company Managementberatung in München. Der 51-Jährige hat Wirtschaftsingenieurwesen und technische BWL studiert und anschließend unter anderem in den Bereichen Unternehmensstrategie, Marktforschung und Marketing gearbeitet.

Kunden Die Managementberatung zählt internationale Großunternehmen und Mittelständler zu ihren Kunden. Dazu gehören etwa Bosch, Trumpf und die EnBW. *era*

Welche Folgen hat das?

Das ist für die Marke Mercedes eine vertane Chance, weil die EQ-Modelle für Mercedes ja die Brücke bauen sollen in die Zukunft des Unternehmens und auch in die Zukunft der Luxusstrategie, die an Werten wie Nachhaltigkeit ausgerichtet ist. Dabei kann auch ein ökologisch ausgerichtetes Angebot im Automobilbereich schick aussehen. Tesla hat das bewiesen.

Das zweite „Nein“?

Begründet sich im Markenerlebnis. Da ist Mercedes in vielen Bereichen beim Kundenkontakt noch sehr weit entfernt von einem Luxusanspruch. Versuchen Sie doch mal, einen Servicetermin in der Mercedesniederlassung in München zu machen, dann wissen Sie, was ich meine. Individuelle Betreuung sieht ganz anders aus.

Wie passt es eigentlich zum Luxusanspruch, dass Mercedes mit dem VfB Stuttgart den derzeit Drittlezten der Bundesliga sponsert?

Dem kann ich wenig abgewinnen. Ich bezweifle stark, dass dieses Sponsoring die Luxusstrategie von Mercedes unterstützt.

Das Gespräch führte Erik Raidt.

Kommentar

Die Krise ist noch nicht ausgestanden

Die Wirtschaft hat sich 2022 gut behauptet. Die nächsten Monate könnten aber schwierig werden.

Surplus ist das Krisenjahr 2022 nicht an der Wirtschaft vorübergegangen. Denn vor dem russischen Angriff auf die Ukraine hatten Ökonomen ein weitaus stärkeres Wirtschaftswachstum vorhergesagt, als nun erreicht wurde. Der Krieg und der daraus resultierende Anstieg der Energiepreise haben also durchaus Wachstum gekostet – aber eben weniger als befürchtet.

Dass die deutsche Wirtschaft trotz aller Widrigkeiten um fast zwei Prozent wuchs, liegt vor allem daran, dass ihr eine Gasmanngelagte erspart blieb. Die Bundesregierung bemühte sich nach Ausbleiben der russischen Lieferungen schnell um Ersatz, und bisher war der Winter mild. Das Risiko, dass Gas rationiert werden muss, Betriebe also zu Produktionseinschränkungen gezwungen werden, ist mittlerweile gering.

Obendrein haben die Verbraucher nach der weitgehenden Abschaffung der Corona-beschränkungen viel nachgeholt: Die Ausgaben für Reisen, Restaurantbesuche und andere Freizeitaktivitäten sind kräftig gestiegen – auch wenn man die Inflation hieraus rechnet.

Der Konsum könnte als Stütze der Konjunktur jedoch bald ausfallen. Denn die in den Coronajahren 2020 und 2021 angehäuften Ersparnisse sind jetzt weitgehend aufgezehrt. Die Energiesparbremsen verschaffen Haushalten und Unternehmen zwar eine gewisse Planungssicherheit, trotzdem müssen viele für Strom und Heizung mehr zahlen als in der Vergangenheit. Die Gefahr einer tiefen Rezession scheint gebannt – aber das Jahr 2023 dürfte schwächer werden als 2022.



Von Barbara Schäder

Cyberattacke auf britische Royal Mail

LONDON. Die britische Post, Royal Mail, ist einem Bericht der BBC zufolge zum Opfer einer Cyberattacke geworden, die den internationalen Versand lahmgelegt hat. Demnach wurden Teile der Software des Unternehmens von einem als Ransomware bezeichneten Schadprogramm namens Lockbit befallen. Durch die Erpressungssoftware können Daten durch kriminelle verschlüsselt und damit unbrauchbar gemacht werden. Wie die BBC berichtete, lag der Royal Mail eine Lösegeldforderung für die Entschlüsselung der Daten in Millionenhöhe vor. Das Unternehmen bestätigte zunächst nicht, dass es sich um einen Cyberangriff handelte. Lockbit wurde der BBC zufolge von Hackern entwickelt und eingesetzt, die Verbindungen nach Russland haben. *dpa*

Geldvermögen verringert sich

FRANKFURT. Verluste an den Börsen haben das Vermögen der Menschen in Deutschland das dritte Quartal in Folge geschmälert. Eine noch längere Phase des Rückgangs habe es zuletzt zu Zeiten der globalen Finanzkrise gegeben, teilte die Deutsche Bundesbank jetzt mit. Das Geldvermögen der privaten Haushalte aus Bargeld, Wertpapieren, Bankanlagen sowie Ansprüchen gegenüber Versicherungen verringerte sich im dritten Vierteljahr 2022 gegenüber dem Vorquartal um 23 Milliarden Euro auf rund 7475 Milliarden Euro. Wie die Summe verteilt ist, geht aus den Bundesbank-Daten nicht hervor. Die Notenbank bezifferte die Bewertungsverluste bei Aktien und sonstigen Anteilsrechten, Anteilen von Investmentfonds sowie Schuldverschreibungen auf etwa 88 Milliarden Euro. Im Jahr zuvor hatten Anleger noch von steigenden Börsenkursen profitiert. Abzüglich der Schulden sank das Nettogeldvermögen der privaten Haushalte im dritten Quartal auf 5357 Milliarden Euro. Immobilien werden von den Daten nicht erfasst. *dpa*

Wachstum trotz Krisen: Rückenwind für Wirtschaft

Die deutsche Wirtschaft hat 2022 ihre Aufholjagd fortgesetzt. Europas größte Volkswirtschaft hat allerdings an Tempo verloren.

Die deutsche Wirtschaft hat trotz aller Belastungen 2022 erstmals das Vor-Corona-Niveau wieder übertroffen und geht mit etwas Rückenwind in die kommenden Monate. Die lange Zeit befürchtete schwere Winterrezession dürfte ausfallen: Nach drei Wachstumsquartalen in Folge deutet sich für die letzten drei Monate des vergangenen Jahres Stagnation an, wie das Statistische Bundesamt jetzt anhand einer ersten Schätzung mitteilte. Für das Gesamtjahr 2022 errechnete die Wiesbadener Behörde anhand vorläufiger Zahlen ein Wirt-

schaftswachstum von 1,9 Prozent für Europas größte Volkswirtschaft.

Lieferengpässe bremsen Wirtschaft aus

Das ist weniger als ein Jahr zuvor, als das Bruttoinlandsprodukt (BIP) nach dem Coronacrash um 2,6 Prozent zulegte. Und es ist weniger als erhofft: „Ohne Energiepreisschock und hartnäckige Lieferengpässe wäre ein doppelt so kräftiger Anstieg der Wirtschaftsleistung möglich gewesen“, ordnete der Konjunkturchef des Instituts für Weltwirtschaft (IfW), Stefan Kooths, ein.

Doch die angesichts von Ukraine-Krieg, Rekordinflation und Energiepreisschock lange Zeit düsteren Prognosen erfüllten sich nicht. Im Gegenteil: Im Vergleich zum Jahr 2019, dem Jahr vor Ausbruch der Coronapandemie in Deutschland, war das BIP 2022 preisbereinigt um 0,7 Prozent höher.

„Die Bundesregierung hat die Rezession abgepiffen, zumindest fürs Erste“, kommentierte der Chefvolkswirt der Dekabank, Ulrich Kater. Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck (Grüne) sieht sich bestätigt: „Wir haben durch entschlossenes Handeln im vergangenen Jahr die Krise beherrschbar gemacht. Wir haben in kurzer Zeit Gesetzespakete geschnürt, große Geldmengen mobilisiert, um die Wirtschaft zu stützen und die

Verbraucherinnen und Verbraucher zu entlasten.“ Nach ersten Berechnungen des Bundesamts geht die deutsche Wirtschaft mit einem kleinen Plus ins neue Jahr. Viele Volkswirte schätzen die Aussichten für 2023 inzwischen nicht mehr ganz so trüb ein wie zunächst nach Beginn des Ukraine-Krieges.

Der Staat stützt Privathaushalte

Jüngste Konjunkturprognosen gehen von einem BIP-Rückgang von weniger als einem Prozent 2023 aus. Weil der Staat Privathaushalte und Unternehmen mit Milliardensummen bei den kräftig gestiegenen Kosten für Energie entlastet, erwarten manche Institute sogar ein leichtes Wirtschaftswachstum in Deutschland im laufenden Jahr. *dpa*

