

# Frankfurter Allgemeine Wirtschaft

Aktuell ▶ Wirtschaft

BMW

## Das weiß-blaue Wunder

16.03.2013 · BMW ist nicht nur die wertvollste Automarke der Welt. BMW ist auch das Paradebeispiel für den phänomenalen Wiederaufstieg der deutschen Wirtschaft.

Von GEORG MECK

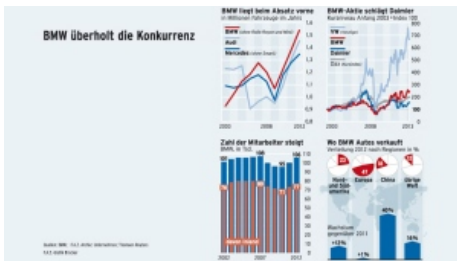
Artikel



© F.A.S.

**B**enoit Jacob ist Franzose. Und auch sonst ein Exot in den Bayerischen Motorenwerken. Der Mann, der mit zehn Jahren, nach ersten Kritzeleien, beschlossen hat, Autos zu entwerfen, zeichnet heute Modelle für Leute, die Autos im Grunde hassen. Für Menschen, denen ein gesunder Lebensstil wichtiger ist als Pferdestärken, wie Jacob, Chefdesigner der neuen BMW-Untermarke „i“, sagt, „Für Leute mit eigenem Kopf.“

McDonalds hat McCafé als Submarke, Hugo Boss für die Jungen Hugo. Und BMW jetzt das „i“. Fünf Jahre arbeiten sie nun an ihrem Traum vom Auto für morgen. Vom Forschungszentrum im Münchner Norden brechen gerade die ersten Exemplare auf zu Testfahrten, die Hülle noch abgeklebt; der BMW „i3“, ein Auto aus Carbon, angetrieben von einem Elektromotor: „Eine Revolution“, sagt der Chef, Norbert Reithofer, der etliche Milliarden Euro aus der Konzernkasse darauf wettet. Los geht's mit dem angeblichen Umsturz noch in diesem Jahr, das „i“-Tüpfelchen übrigens ist geklaut: Von Apple natürlich. Genauso jung, genauso cool will heute jeder sein. Und genauso profitabel, Premium halt. Der Kunde legt eine Prämie obendrauf, weil er die und nur die Marke will. Mit dem verbauten Material hat der Preis wenig zu tun - im Fall von Apple wie von BMW. Das ist der Clou. „Was wir an manchem Modellen verdienen, dürfen wir gar nicht verraten, sonst liegt die Konkurrenz jede Nacht wach“, sagt ein Aufsichtsrat. Ja, das Sieger-Gen, es wirkt. BMW triumphiert. Oder wie der Bayer sagt: „Wenn's läuft, dann läuft's.“



© F.A.Z.

Die Grafik zeigt, wie BMW die Konkurrenz überholt. Per Klick wird sie groß.

Rekorde, Rekorde, Rekorde - so geht das nun schon eine ganze Weile. Mehr Autos. Mehr Umsatz. Mehr Gewinn. Mehr Arbeitsplätze. BMW ist weltweit die Nummer eins unter den Luxusautos, vor Audi und Mercedes. Der Gewinn pro Mitarbeiter ist doppelt so hoch wie bei Daimler. Am Dienstag wird Reithofer das beste Ergebnis der Firmengeschichte verkünden. Mal wieder. Keine Automarke ist heute wertvoller. BMW ist rund um den Globus ein Statussymbol, wird in der Heimat regelmäßig ausgezeichnet als beliebtester Arbeitgeber, an den Weltbörsen als der nachhaltigste Autohersteller überhaupt.

Die Firma steht als Sinnbild für den Wiederaufstieg der deutschen Industrie: Respektiert und begehrt, hochprofitabel. Mit Wucht zertrümmert BMW die These, wonach die böse Globalisierung den Wohlstand in Deutschland zerstört: Jeder Mann am Band in Dingolfing wird das Gegenteil bestätigen. Je wilder die Chinesen auf einen BMW sind, desto fetter die Erfolgsprämie in Bayern. 2,5 Monatsgehälter erhält ein BMW-Facharbeiter dieses Jahr als Prämie. Er darf sich einmal mehr als Spitzenverdiener in der Branche fühlen.



© BMW

Der 3er, die erste Generation, vorgestellt 1975

Was aber sind die Ingredienzien für dieses weiß-blaue Wunder „made in Germany“? Anderswo gibt es niedrigere Steuern und niedrigere Löhne, so viel steht fest. Was also ist der Trick? Woher kommt dieser BMW-Geist, von dem es heißt, er mache den Unterschied? Die Suche danach führt kreuz und quer durch die BMW-Welt, vom Stammsitz in München zum Außenposten in Kalifornien, von den Fabriken über die Manager zu den Eigentümern, allen voran der Familie Quandt, der knapp die Hälfte an dem Unternehmen gehört.

Erste Lektion: Das Wunder ist kein Wunder, der Erfolg ist menschengemacht, das „Resultat von vielen richtigen Entscheidungen“, wie ein Großinvestor in Frankfurt sagt. Es ist ja nicht so, dass irgendwann eine höhere Instanz beschlossen hätte: Alle kaufen jetzt BMW. Und das bleibt dann so, für immer. Dagegen spricht die Geschichte des 1916 gegründeten Konzerns; die Fastpleite 1959, zu Zeiten der Isetta, das missglückte Rover-Abenteuer in den neunziger Jahren. „Das prägt. Wir sind nicht unverletzlich“, bekennt Norbert Reithofer im Hauptquartier. Er hat auch andere Zeiten erlebt. „Frust am Fahren“, titelten die Blätter vor nicht mal zehn Jahren. Wie lange wird BMW als eigenständige Firma durchhalten?, wurde gefragt und die Namen möglicher Käufer diskutiert. Nur in einem waren die Schlaumeier sich einig: BMW allein ist zu klein, um zu überleben. Eine absurde These, lange nicht mehr gehört. Selbst in der tiefsten Finanzkrise, als Größere um Staatshilfe anstanden, habe BMW Gewinne abgeliefert, betont Norbert Reithofer, der „A“, wie der Vorstandsvorsitzende intern heißt (der „B“

ist im Organigramm der Vertriebsvorstand und so weiter). Längst ist der promovierte Ingenieur, aufgewachsen in dem Zechenstädtchen Penzberg, in der Szene anerkannt als Ass, seine öffentliche Wirkung jedoch bleibt begrenzt. Reithofer will es so. Die Illustrierten könnten seinetwegen zuschließen, in der Hinsicht ist der Mann ein Totalausfall: Keine spektakulären Hobbys, keine Affären.



Nicht nur für den Adel: Rolls-Royce Phantom

© CULTURE-IMAGES/ ULI JOOSS

---

Dafür kann er die Wende zum Guten genau datieren: Der Weckruf kam vom Tegernsee, genauer gesagt vom konzerneigenen Gut Schwärzenbach. Anfang 2007 trommelte Reithofer, frisch im Amt, dort die Vorstände nach Feierabend zusammen, in Pullover und Jeans haben sie eine neue Strategie entworfen, „das war kein Wochenendausflug, wir haben hart gearbeitet“, erzählt Frank-Peter Arndt, Produktionsvorstand, ein Berliner, der sich nun nach drei Jahrzehnten BMW in den Ruhestand verabschiedet, ohne dass sich sein Zungenschlag dem Süden angepasst hätte. Daraus ergibt sich Lektion Nummer zwei: Das weiß-blaue Wunder ist weniger bayerisch als gedacht. Im BMW-Vorstand stellen die Bayern die Minderheit. Österreicher, Briten, sogar Schwaben tummeln sich da. Im Büro von Harald Krüger, dem inoffiziellen Kronprinzen, hängt die Fahne seines Heimatclubs Borussia Mönchengladbach. Der Chefdesigner ist ein flotter Holländer. Und der Standortleiter im Werk Landshut heißt mit Vornamen nicht Sepp, sondern Murat.

Doch erst mal zurück an den Tegernsee: So ziemlich alles, wofür BMW heute gerühmt wird, wurde dort erdacht: die fortschrittlichen Motoren, das ökologisch unbedenkliche Image, dazu das Graubrot: günstiger einkaufen, mehr gleiche Teile in den Modellen, solche Sachen. Das spart Hunderte Millionen. Ja, ein paar tausend Mitarbeiter haben sie auch nach Hause geschickt zum Jahreswechsel 2007, die Mehrzahl davon Zeitarbeiter.



Die BMW-Welt in München, entworfen vom Architektenteam Coop Himmelb(l)au, lockt mehr Touristen an als Schloss Neuschwanstein

© JAN ROEDER

---

Als Reithofer mit seiner „Strategie Number One“ rauskam, wirkte das erst mal kleinteilig. Das soll eine Vision sein? Ohne eine klitzekleine Übernahme? Volvo stand damals im Schaufenster, mancher BMWler hätte gerne zugegriffen. Stattdessen predigte der Chef Grünzeug, redete von CO<sub>2</sub> und „megacity vehicles“. Flausen, nichts als Flausen, unkten die internen Widerständler. Lange waren die nicht mehr da. „Konsequenz“ ist das Lieblingswort Reithofers: Was als richtig erkannt ist, wird durchgezogen.

Beispiel Start-Stopp-Automatik: Rivale Daimler war ebenso dran an der Technologie, in Stuttgart aber hat der Vorstand das Projekt eingestellt: Kein Kunde zahlt extra dafür, dass vor der Ampel der Motor abstirbt, war das Argument. Das sah Reithofer genauso,

eingebaut hat er die Start-Stopp-Automatik trotzdem. Ohne Aufpreis, serienmäßig. Zum Segen für CO<sub>2</sub>-Bilanz und Image.



Nicht nur für Frauen: Mini Cooper S

© AN.NIEDERMEYER

---

Lektion Nummer drei lautet daher: Unternehmer müssen opportunistisch sein, mit dem Zeitgeist gehen. Wenn König Kunde mehr Öko fordert, muss er bedient werden. Die Klientel, selbst die im Geländewagen, will ein gutes Gewissen haben. Nur kurz schäumte der harte Kern der „Freude am Fahren“-Fraktion, als Reithofer ausgerechnet den Grünen Joschka Fischer als Berater verpflichtete und obendrein aus der Formel eins ausstieg. Die neuen Zeiten brachten Leute nach oben wie Uwe Dreher, Jahrgang 1974, Dreitagebart, ein Marketingmanager, der zuvor Marlboro-Zigaretten und Designhotels beworben hat, für BMW hat er zuerst am Image für den Mini mitgebastelt, jetzt umkreist er die Zielgruppe für den „i3“: „Die mover und shaker, die early adopter. Leute, die zeigen wollen, dass sie an der Spitze des Fortschritts marschieren.“



Das BMW-Werk in Dingolfing: Der Konzern bringt es auf eine Kapazitätsauslastung von 120 Prozent

© DPA

---

Für den „i“ werden sie den Automobilbau neu definieren, tönen sie bei BMW, ach was: die Mobilität überhaupt. Alles wird anders. Bestellt wird das Gefährt beim Dealer an der Haustür oder im Internet, der Kunde kauft auch kein Auto mehr, er bucht Mobilität - mit Tarifen wie beim Handy: das Elektroauto (vom Premierenpreis knapp unter 40 000 Euro wird geflüstert) für den täglichen Berufsverkehr als Flatrate, obendrauf das Recht auf einen herkömmlichen BMW für die Fahrt in den Urlaub.

Rund um den Globus wird Uwe Dreher im Laufe des Jahres dafür wirbeln, TV-Spots schalten, Leuchtreklame am Times Square anknipsen, den Wagen in Hollywood-Filme drücken und ihn Kinostars auch privat andienen, dafür bezahlt BMW eigens Agenten in Los Angeles. Es ist kein Zufall, ob Angelina Jolie demnächst in den Toyota Prius oder den BMW i3 steigt. Auf Facebook hat der Wagen bereits mehr als eine Million Fans. Das ermutigt die BMW-Leute. Denn natürlich lesen sie die Studien, wonach sich die Prioritäten der Jugend verschieben. Werden junge Amerikaner gefragt, auf was sie eher verzichten, das Auto oder das Smartphone, fällt die Antwort eindeutig aus: Geh mir weg mit dem Karren, Hauptsache ich hab' mein Internet. Um am Ball zu bleiben, hält sich BMW deshalb im Silicon Valley eine Dependence, um die Ecke von Apple und Google.

---



Schafft es noch heute durchs Gebirge: BMW 507  
Roadster, Baujahr 1956

© BMW

Fortsetzung auf der folgenden Seite Dirk Rossberg, Jahrgang 1966, stöbert dort mit 30 Leuten, „gehobenen Trendscouts“, nach Ideen in der Start-up-Szene. Und siehe da: Selbst hier in Kalifornien, „neun Stunden und 6000 Meilen weg vom Konzern“, verspürt er den „speziellen BMW-Spirit, den gemeinsamen Willen: Wir bauen die besten Autos der Welt.“ Das Dingolfing-Gefühl, wie er es nennt.

Keine Frage: Die Marke BMW strahlt. Die Firma mache es Mitarbeitern leicht, stolz zu sein. Stolz auf die Autos, stolz auf den wirtschaftlichen Erfolg. So stolz, dass sie Kappen mit BMW-Logo kaufen, Baby-Strampler, Stofftiere. Die Leute geben ihrer Firma Geld, damit sie sich zu ihr bekennen dürfen. Irre. So viel Loyalität ist Gold wert. „Wir sind halt nicht BMW“, stöhnte jüngst ein hoher Frankfurter Banker, als er über die „rein monetäre Motivation“ seiner Leute klagte. Ein Banker macht aus Geld mehr Geld. Wo soll da Leidenschaft fürs Produkt herkommen? Der Auto-Ingenieur dagegen ist verliebt in jede einzelne Schraube, der Designer in jeden Strich. Und wenn der High Potential bei der Einreise am Flughafen in Los Angeles gefragt wird, in wessen Auftrag er unterwegs ist, sagt er keck: „Bi Em Dabbelju“. „Oh, Bi Em Dabbelju, great!“, entgegnet der Sicherheitsmann, „Ich träume von so einem Wagen.“



Bmw 501, Baujahr 1951

© BMW

Lektion Nummer vier also lautet: Nur wer sein Produkt liebt, wird damit reich. Oder mit den Worten eines BMW-Vorstandes: „Wer kein Benzin im Blut hat, kann nicht überzeugend Autos verkaufen.“ Das sagt Klaus Draeger, der schon als Schüler an Autos geschraubt hat, heute stehen in seiner Garage mehr Modelle, als er fahren kann; diverse Jahrgänge, ausschließlich BMW. Ehrensache. Vor 28 Jahren hat er hier angefangen, direkt nach der Promotion. Selten büxt ein Top-Manager aus, zu Porsche, Mercedes oder Audi. Einmal BMW, immer BMW - das ist die Regel. Es herrscht ein Korpsgeist im Konzern, mehr preußisch als bayerisch.

Mit 60 wurden die Manager bisher in Pension geschickt. Das ändert sich nun. Der Aufsichtsrat schleift die Regel, erhöht die Altersgrenze im ersten Schritt auf 62 Jahre, zunächst für die oberste Führungsebene, auf Sicht auch für den Vorstand - geschuldet der Demographie. „Wenn einer in der Fertigung bis 67 arbeitet, dann kann der Manager nicht mit 60 das Büro verlassen“, sagt der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Manfred Schoch. Für Norbert Reithofer heißt das: Wenn sein Vertrag im Jahr 2016, zum 60. Geburtstag, ausläuft, kann er auf eine Verlängerung hoffen (sofern er mag und die Zahlen danach sind).





BMW Isetta, Baujahr 1955

© BMW

Auf dem Weg nach oben formt der Konzern den Nachwuchs. Wer in den Kreis der Top 300 aufsteigt, braucht dazu die Empfehlung seines Vorgesetzten, außerdem elf Gutachter, die anonym über seinen Charakter urteilen: Da der Kandidat deren Namen nicht kennt, richtet er sich aus an der Gesamtgruppe: Das Management gleicht sich somit automatisch an, das Denken wird gleichförmiger, konzentriert auf Leistung, Disziplin, Wettbewerb.

“Wenn Sie die Nummer eins sind, brauchen Sie noch mehr Kampfgeist, um den Titel zu verteidigen“, sagt Vorstand Draeger. Ausruhen gilt nicht. Die Kosten können immer noch runter. Wie also ist es um den Standort Deutschland bestellt? Sind die Arbeitsplätze dauerhaft zu halten gegen die aufstrebenden Brasilianer, Vietnamesen, Chinesen? Zunächst die Fakten: Ja, es stimmt, auch BMW baut neue Fabriken dort, wo die Abnehmer der Zukunft sitzen, also in den Schwellenländern. 70 Prozent aller BMW-Modelle liefen früher in Deutschland vom Band, 30 Prozent im Ausland. Bis Ende des Jahres wird sich das Verhältnis auf 50 zu 50 einpendeln. Trotzdem stimmt auch: Nie zuvor hat der Konzern so viele Autos in Deutschland gefertigt - der überragend wachsenden weltweiten Nachfrage sei Dank. Um 36 Prozent wurde der Ausstoß in den vergangenen sechs Jahren erhöht, die Hälfte durch neue Anlagen, die andere Hälfte durch intensivere Nutzung der bestehenden: „Das ist das Geheimnis“, sagt Produktionsvorstand Arndt und lehrt damit Lektion Nummer fünf: Wer die Fabriken rund um die Uhr unter Dampf hält, sichert Arbeitsplätze auch in einem Hochlohnstandort. So treibt BMW die Kapazitätsauslastung auf sagenhafte 120 Prozent hoch. Das lohnt sich. „Wir nutzen das investierte Kapital deutlich besser als andere“, sagt Vorstand Arndt. Den Vorsprung gegenüber Daimler holen sie eben nicht raus, indem sie Hungerlöhne zahlen, im Gegenteil.

---

#### Weitere Artikel

- Autos sind wichtigstes Exportgut Deutschlands >
- BMW macht weiteres Rekordjahr perfekt >
- Bis 62 Jahre: BMW-Manager müssen länger arbeiten >

---

Wie, nebenbei bemerkt, sich die VW-Heldengeschichte von der Opel-Misere nicht dadurch abhebt, dass die Gehälter in Rüsselsheim unverschämte höher wären als in Wolfsburg. Es muss andere Gründe geben, vielleicht sogar in der Qualität des Managements. BMW sei nur deshalb viel rentabler, so mosern die in die Defensive geratenen Daimler-Manager, weil die Bayern andere günstig für sich arbeiten lassen, Getriebe etwa von ZF Friedrichshafen beziehen. Wohl wahr: Gerade mal 25 Prozent der Wertschöpfung an einem Auto erledigt BMW noch selbst. Ist das verwerflich? „Nein, clever“, entgegnet ein Top-Manager. Überspitzt formuliert: Die Bayerischen Motorenwerke sind in Wirklichkeit eine gigantische Entwicklungs-, Design- und Marketingmaschine, die nebenbei aus fremden Teilen Autos zusammenschraubt. Die zeitweise grassierende, professoral geschürte Furcht, diese Art Basarökonomie führe direkt ins Elend, muss sich anderswo empirische Belege suchen. Im Fall von BMW gilt Lektion Nummer sechs: Lieber fett als Basarhändler als verarmt an der eigenen Werkbank.

Lehre Nummer sieben folgt auf dem Fuß: Auf den Eigner kommt es an. Familie Quandt,

seit mehr als 50 Jahren BMW-Großaktionär, ist ein Segen für die Firma. Umgekehrt trifft das genauso zu: 700 Millionen Euro Dividende schüttet der Konzern in diesem Jahr an die Familie aus: Ein warmer Regen, verglichen mit den tristen Kontobewegungen bei italienischen oder französischen Autodynamastien, etwa den akut notleidenden Peugeots, mit den Quandts persönlich bekannt.



Stefan Quandt, Großaktionär

© PICTURE ALLIANCE / ZB

---

Stefan Quandt, Sprecher der scheuen Familie und stellvertretender BMW-Aufsichtsratsvorsitzender, huldigt gegenüber dem Vorstand das „Prinzip lange Leine“, nur eine Ansage aus Bad Homburg, dem Sitz des Großaktionärs, haben die angestellten Manager strikt zu befolgen: „Der Star ist das Auto.“ Keine Personality-Show, kein Rambo-Gehabe, keine Überflieger-Attitüden. Seine nobelste Aufgabe sieht Quandt darin, die Besten für die Konzernspitze auszuwählen, ansonsten hält er sich zurück, stolz darauf, in seinem Leben bisher ein einziges Mal in der Öffentlichkeit als BMW-Erbe erkannt worden zu sein: In einem Biergarten, am Tag nachdem er - gemeinsam mit seiner Schwester Susanne Klatten - in den Aufsichtsrat gewählt wurde. Mehr Rummel braucht Quandt nicht, ins Kanzleramt, zu den Runden der einflussreichen Unternehmer wird er von Angela Merkel auch so geladen.

Wer bei BMW als Manager anheuert, weiß, worauf er sich einlässt: Das letzte Wort hat die Familie, und zweistellig wird das Millionensalär nicht werden. Die Boni wurden gedeckelt, lange bevor die Debatte darüber in Fahrt kam. Der Umgang zwischen Aktionär und Spitzenpersonal ist ein anderer, als wenn vielleicht ein Hedgefonds anstelle der Quandts säße. Als vor Jahren ein BMW-Vorstand an Krebs erkrankte, weigerte sich die Familie, für ihn einen Nachfolger zu ernennen. Man wollte dem Mann nicht den Boden unter den Füßen wegziehen, jede Perspektive nehmen. Egal, wie lange er in die Klinik müsse, verkündeten die Quandts intern, „sein Platz bleibt frei. Wir tun für ihn alles uns Mögliche.“ Der verdiente Top-Manager, Michael Ganal mit Namen, starb einige Monate später. Die Geste der Familie bleibt unvergessen, auch daraus spricht der BMW-Geist.



BMW 02er: Die 02er-Serie wurde von 1966 bis 1977 gebaut

© MAURITIUS IMAGES

---

Vier Personen bilden gegenwärtig das Machtzentrum im BMW-Kosmos: **Norbert Reithofer als der Vorstandschef**, darüber die maßgeblichen Aufsichtsräte: Oberkontrollleur Joachim Milberg, graue Eminenz, sowie seine Stellvertreter Stefan Quandt und Manfred Schoch, der Betriebsrat: Ohne ihn läuft nichts. Wer etwas werden will im Konzern, legt sich besser nicht mit Schoch an: Der Mann kümmert sich um große Ganze wie um die Felgen an den Dienstwagen, nebenbei verhandelt er mit der Stadt, dass die BMWler im Münchener Norden gefälligst eine eigene Autobahnzufahrt bekommen: „Mitsamt einem Tunnel, da müssen die halt mal Geld in die Hand

nehmen.“ Der Machtanspruch des Manfred Schoch ist umfassend - und erklärt sich aus dem Schicksalsjahr 1959: Der damalige BMW-Vorstand hatte sich ergeben, das Ende der Firma schien besiegelt, da reiste Schochs direkter Vorgänger Kurt Golda zu Herbert Quandt. Er möge bei BMW einsteigen, bekniete der Betriebsratschef den Industriellen: Sie, die Arbeitnehmer, hätten die Ideen, um die Firma zu retten, er, Quandt, das nötige Geld: Das kann was werden.

So gelang der Wiederaufstieg, von diesem Mythos zehrt BMW bis heute. Ihn zu bewahren, darin sieht Schoch seine Mission. Die schließt ein, die fähigsten Manager an die Schalthebel zu setzen. Keine Typen wie drüben in Stuttgart, bei der Konkurrenz, wo sie gerade gegen die eigenen Mitarbeiter keilen, nur um vom eigenen Versagen abzulenken. So sieht es Schoch. Am Ende siegt immer das attraktivere Produkt, sagt er und zieht den Vergleich zu Nokia und Apple: „Ist Apple so erfolgreich, weil die Leute so scharf aufs iPhone sind? Oder haben die Lohnkosten den Ausschlag gegeben?“ Die Antwort versteht sich von selbst, und wer in der automobilen Welt Apple ist, erst recht.



BMW-Chef Norbert Reithofer

© DPA

## 30 Fragen in 30 Minuten: Was bewegt BMW-Chef Norbert Reithofer?

### 1. Herr Reithofer, wie haben Sie Ihr erstes Geld verdient?

Als 16-Jähriger bei einem Handelskonzern, vier Wochen im Lager: Paletten packen.

### 2. Wofür haben Sie den ersten Lohn ausgegeben?

Für ein richtiges Tonbandgerät.

### 3. Erinnern Sie sich an Ihr erstes Automobil?

Das war ein VW Golf, grasgrün.

### 4. Welcher BMW gefällt Ihnen heute am besten?

Schwere Frage, mir gefallen alle. Aber um einige zu nennen: das 6er Gran Coupé, einfach schön. Das Fahrzeug, dass Sie als Concept Active Tourer kennen, wird perfekt zu BMW passen und natürlich der BMW i3. Denn der ist eine Revolution.

### 5. Was war Ihr schönster Lustkauf?

Ein Urlaub in Südafrika. Ich fühle mich dem Land sehr verbunden, seit ich dort gearbeitet habe.

### 6. Was war Ihre beste Entscheidung als Privatanleger?

Aktien einer Firma, die später übernommen wurde - das hat sich gelohnt.

### 7. Welche unternehmerische Leistung bewundern Sie am meisten?

Pioniergeist und Wagemut.

### 8. Ist es Zufall, dass mit BMW und VW derzeit zwei deutsche Autokonzerne weltweit am hellsten strahlen?

Nein. Das enge Geflecht aus Herstellern und Zulieferern hierzulande befeuert Innovationen, das ist ein Teil des Erfolgs. Ein weiterer Grund ist der hohe Konkurrenzdruck, denn die führenden Premiumhersteller der Welt kommen aus Deutschland. Und wir schenken uns nichts.

### 9. Wie viel Anteil haben Politik und Gewerkschaften am Wiederaufstieg der deutschen Industrie?

Die Agenda 2010 unter Bundeskanzler Schröder hat viel dazu beigetragen, dass Deutschland heute wettbewerbsfähig ist. Weitere wichtige Faktoren sind die EU und der Euro.

### 10. Warum gehen Top-Manager so ungern in Talkshows? Scheuen Sie die öffentliche Debatte?

Nein. Ich stelle mir nur die Frage, ob ich auf andere Weise, abseits von TV-Kameras, manchmal nicht mehr bewirken kann. Außerdem habe ich ein Unternehmen zu führen.

### 11. Verraten Sie uns Ihren ersten Berufswunsch?

Ich wollte schon mit 12 oder 13 Jahren Ingenieur werden. Ursprünglich wäre ich gerne in die Flugzeugindustrie gegangen, in der ich während des Studiums öfter gearbeitet habe. Dann kam jedoch glücklicherweise das Angebot von einem BMW-Bereichsleiter, als Abteilungsleiter zu BMW zu kommen.

### 12. Wer oder was hat Ihre Karriere beflügelt?

Der bereits erwähnte BMW-Bereichsleiter sowie insbesondere der ehemalige Ordinarius für Flugzeugmaschinen und Betriebswissenschaften an der TU München und heutige Aufsichtsratsvorsitzender der BMW AG, Professor Joachim Milberg.

### 13. Wer sind die besseren Automanager: Ingenieure oder Kaufleute? Ferdinand Piëch's These besagt: Ingenieur ist Pflicht, der Rest ergibt sich von selbst.

Schön gesagt. Für einen ingenieurgetriebenen Konzern wie die BMW Group ist technisches Know-how jedenfalls eine sehr gute Grundlage. Trotzdem ich bin froh, beispielsweise mit Friedrich Eichner einen



Kaufmann als Finanzvorstand neben mir zu haben: Alles können auch Ingenieure nicht.

**14. Wann wurden Sie zum letzten Mal gefragt, ob BMW zu klein sei, um als eigenständige Firma zu überleben?**

Das ist schon ein wenig her. Die Finanz- und Wirtschaftskrise vor einigen Jahren hat gezeigt, dass Größe allein kein Garant für Erfolg ist. Wir haben auch damals schwarze Zahlen geschrieben, während mancher Autoriese vom Staat gerettet werden musste.

**15. Wer ist als Rivale bedrohlicher: Audi oder Mercedes?**

Wir nehmen jeden Wettbewerber ernst.

**16. Daimler beneidet Sie um den X1. Stimmt die Legende, dass der Betriebsrat das Modell durchgesetzt hat?**

Der X1 wurde vom Vorstand entschieden, aber der Betriebsrat hat das unterstützt.

**17. Wie viel Prozent der Wertschöpfung muss ein Autokonzern heutzutage noch selbst erledigen?**

25 bis 30 Prozent machen wir selbst. Unter unseren Zulieferern sind innovative und weltweit erfolgreiche Konzerne, die gute Arbeit leisten.

**18. Braucht es den Berater Joschka Fischer, um als grüner, nachhaltig wirtschaftender Konzern wahrgenommen zu werden?**

Nein, das sicher nicht. Wir sind inzwischen zum achten Mal in Folge vom Dow Jones Sustainability Index zum nachhaltigsten Automobilhersteller der Welt gekürt worden. Die ehemaligen Außenminister Madeleine Albright und Joschka Fischer sind für uns weltweit als politische Berater tätig.

**19. Die Formel eins ist für immer tabu, richtig?**

Auf absehbare Zeit ja.

**20. Wo haben Sie den DTM-Triumph bejubelt?**

Zu Hause. Drei Vorstände waren am Ring, da brauchte es keinen vierten. Ich habe am Fernseher zugeschaut, mit meiner 80-jährigen Mutter und meiner Tochter.

**21. Welche Fehler entschuldigen Sie am ehesten?**

Die, die danach nie mehr gemacht werden.

**22. Ihre Lieblingstugend?**

Konsequenz.

**23. Was muss jemand mitbringen, um unter Ihnen beruflich voranzukommen?**

Glaubwürdigkeit, Integrität, Konsequenz im Management.

**24. Was verabscheuen Sie am meisten?**

Wenn Leute rumeiern und nichts vorwärtsbringen.

**25. Was war der mutigste Moment in Ihrem Leben?**

Die gemeinsam mit meiner Frau getroffene Entscheidung, für BMW ins damals unruhige Südafrika zu gehen, das war 1994.

**26. Wie halten Sie sich fit?**

Ich gehe jeden Tag mit meinem Hund spazieren. Kein Golf, kein Marathon. Im Sommer wandere ich in den Bergen, im Winter fahre ich Ski.

**27. Wo möchten Sie leben?**

In Bayern.

**28. Verraten Sie uns ein Lebensmotto?**

Man sollte immer drei, fünf Jahre nach vorne schauen und denken.

**29. Ist 60 Jahre das richtige Alter für den Ruhestand?**

Da der Aufsichtsrat diese Entscheidung trifft, wäre er für die Frage der richtige Ansprechpartner.

**30. Mit wem würden Sie gerne tauschen?**

Im Moment mit niemandem.

*Das Gespräch führte Georg Meck.*

Quelle: F.A.S.

Hier können Sie die Rechte an diesem Artikel erwerben [►](#)

