

# Visionary Leaders

## Podcast Transkript

### Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Automobilindustrie, Transformation, Elektromobilität, geographische Priorisierung, alternative Antriebe, klimaneutrale Produktion, Wiederverwertung, Zirkularität, Agenturmodell, Verkaufsprozess, Working Capital, Onlinevertrieb, Integration, Mobilitätsdienstleistungen

### Sprecher

Johannes Trenka, Nikolas Peter

#### Johannes Trenka

Herzlich willkommen zu tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Nachhaltigkeit, Digitalisierung, und Diversität. Mein Name ist Johannes Trenka. Ich bin Partner und Geschäftsführer und in der DACH Region verantwortlich für unser Geschäft im Bereich Sales, Marketing und Growth. Ich freue mich ganz besonders, heute mein Gast begrüßen zu dürfen. Dr. Nikolas Peter, Vorstand im Ressort Finanzen bei BMW. Herr Dr. Peter, herzlich willkommen!

#### Nikolas Peter

Schön, dass Sie bei uns sind. Schön, dass Sie bei uns hier im Hochhaus sind.

#### Johannes Trenka

Vielen Dank. Selten war die Welt durch Digitalisierung, nach Corona nun zum Ukraine Krieg, so unsicher und im Wandel, wie wir es jetzt gerade beobachten können. Dazu kommen die Megathemen Nachhaltigkeit, sich ständig wandelnde

Kundenbedürfnisse und vieles mehr. Davon ist natürlich auch die Autoindustrie betroffen. Was sind für Sie die zurzeit größten Herausforderungen und Aufgaben innerhalb dieser Transformation?

#### Nikolas Peter

Herr Trenka, zunächst mal ist glaube ich, ist es wichtig zu sagen: Herausforderungen heißt immer auch gleich Chance. Denn wenn Herausforderungen gut gemanagt werden, wenn Herausforderungen gut gemeistert werden, dann ist das in der Regel eine Chance, die eigene Position zu verbessern. Ich finde es momentan besonders spannend, weil wir zwei parallele Themen haben - zwei ganz große, parallele Themen, die eine ganz unterschiedliche Fristigkeit haben. Auf der einen Seite, Sie haben es in der Einleitung angesprochen, Stichwort Transformation. Das ist ein Thema, das uns weit, weit in das nächste Jahrzehnt begleiten wird. Transformation der

Automobilindustrie zu emissionsfreier Fortbewegung, die Digitalisierung des Produktes und auch des Umfeldes des Produktes. Also sehr langfristig angelegte Themen. Und gleichzeitig haben wir ein paar Herausforderungen auch in unserem unmittelbaren Hier und Jetzt. Der Krieg Russlands gegen die Ukraine, die Corona Pandemie ist immer noch nicht ausgestanden. Das erleben wir gerade auch wieder insbesondere in China. Und mit diesen Themen kommt es einfach zu logistischen Herausforderung, insbesondere im Halbleiter-Bereich, die uns Tag für Tag beschäftigen. Ich finde dieses Nebeneinander liegen von langfristigen Themen und kurzfristigen Themen sehr, sehr spannend.

### **Johannes Trenka**

Sie sprachen eben vom Hier und Jetzt. Was bedeutet das konkret für BMW, diese Herausforderung?

### **Nikolas Peter**

Konkret bedeuten diese Herausforderung, wenn man jetzt mal auf die - ich nenne es mal eher die operativen Themen geht und weniger auf die strategischen Themen - heißt es insbesondere in einem hoch volatilen Umfeld, das Unternehmen möglichst flexibel auszurichten. Möglichst flexibel heißt sowohl reagieren zu können, wenn die Entwicklung besser ist als erwartet, als auch reagieren zu können, wenn das, was ja einige vorhersagen, dass es eher schwieriger werden könnte in den nächsten 6 bis 12 Monaten. Diese Flexibilität ist extrem wichtig und die betrifft insbesondere die Beziehung zu den Lieferanten auf der einen Seite, aber auch zum Handel und zum Kunden auf der anderen Seite.

### **Johannes Trenka**

Sie sprachen eben auch von langfristigen strategischen Themen. Im Vorgespräch haben wir da auch schon mal Themen wie Nachhaltigkeit, E-Mobilität, Digitalisierung angesprochen. Wenn wir uns einmal auf das Thema Nachhaltigkeit einlassen dürfen, und gerade die Elektrifizierung ihrer Fahrzeugflotte finde ich ganz besonders spannend, auch mal die Aussage von Herrn Zipse, dass man sich dort nicht einseitig auf die Elektromobilität fokussieren sollte und Abhängigkeiten im Auge behalten sollte. Was ist Ihre Strategie, wenn es zum Thema Elektromobilität kommt?

### **Nikolas Peter**

Erst mal müssen wir, glaube ich, feststellen, dass wir uns beim Thema Elektromobilität, insbesondere wenn wir mal den Vergleich mit unseren, ich nenne es mal traditionellen Wettbewerbern anschauen, überhaupt nicht verstecken müssen. Wir haben mit dem i4, mit dem iX Fahrzeuge in den Markt gebracht, im vergangenen 4. Quartal, also am Ende 2021, die eine ganz, ganz hohe Nachfrage haben. Wir haben auf der Mini-Seite mit dem elektrischen Mini auch ein Fahrzeug, das eigentlich zu lange Lieferfristen hat, aber in dem Fall nicht, weil wir Halbleiter-Probleme oder so was haben, sondern einfach weil die Nachfrage deutlich besser und höher ist, als wir es erwartet haben. Wir kommen jetzt mit dem ersten vollelektrischen Fahrzeug in dem obersten, im Luxussegment, mit dem i7, dann Ende des zweiten Halbjahres kommen Produkte wie der iX1 und dann geht es auch im nächsten Jahr Schlag auf Schlag weiter. Das heißt, wir haben insbesondere in



entsprechenden Materialien auf den Markt zu bringen und in der Lage sein, das zu industrialisieren. Das ist ein gewisser Weg bis dorthin und mit dem Fahrzeug, wir sind heute bei einer Quote von knapp 30% Wiederverwertung in unseren Fahrzeugen, und Schritt für Schritt werden wir uns jetzt in die Richtung begeben und der iVision ist der Pointer in die Zukunft.

### **Johannes Trenka**

Das heißt, von heute 30% auf 100% Richtung 2040 - sehr ambitioniertes Ziel. Ich weiß, dass Sie in einer Ihrer Vorfunktionen auch mal die Region Europa im Vertrieb geleitet haben. Ich würde gerne mal auf das Thema eingehen, verbunden mit Digitalisierung. Wir sprachen eben schon mal von I, die neben dem innovativen Produkt ja auch ein neues digitales Vertriebsmodell eingeführt haben. Ein Agenturmodell, was zurzeit recht intensiv diskutiert wird. Der Händler verkauft jetzt im Namen des OEMs und kriegt dafür eine Marge, anders als früher. Und Sie planen das Agenturmodell jetzt auch bis 2026 für die Marken Mini und BMW in Europa einzuführen. Können Sie einmal darlegen, was für Sie die wesentlichen Beweggründe waren zu dieser Entscheidung?

### **Nikolas Peter**

Zunächst mal, ob wir es dann in 2026 genau machen, das haben wir noch nicht kommuniziert. Aber richtig ist: Jawohl, wir arbeiten gemeinsam – und es ist auch wichtig - gemeinsam mit dem Handel an dem Thema. Und warum sind wir überzeugt, dass das ein wichtiges Thema und zwar nicht nur für uns als Hersteller, sondern auch für den Händler [ist], egal ob er dann Händler heißt oder ein Agent ist? Zum einen, und das hat sich durch Covid

noch mal deutlich beschleunigt, findet der Kontakt zwischen dem OEM, dem Hersteller und Händler auf der einen Seite und dem Kunden vermehrt über Onlinemedien statt. Wenn ein Kunde wahrscheinlich vor 15 Jahren noch um die fünfmal ins Autohaus gegangen ist, bevor er einen Kaufvertrag unterschrieben oder einen Leasingvertrag unterschrieben hat, passiert das heute so 1,3/1,4 mal. Er beschäftigt sich aber noch genauso viel mit dem Kaufprozess aus seiner Sicht. Aber das passiert online. Das heißt die Online-Schnittstelle ist eine ganz, ganz wichtige. Gleichzeitig ist aber, und es ist bei uns anders als bei Dingen, die Sie so einfach per Post verschicken können und die weniger Service brauchen als Fahrzeuge, wo Sie zumindest in ganz vielen Regionen zumindest zweimal im Jahr kommen müssen, um Reifen zu wechseln, ganz entscheidend, dass Sie beides parallel haben: einen physischen Vertrieb und gleichzeitig eine digitale Schnittstelle. Wenn Sie jetzt einen Schritt weitergehen und das haben wir ganz intensiv gemacht, mit unseren Händlern sprechen, was sind denn die größten Kritikpunkte des Kunden am Verkaufsprozess im - ich nenne es mal traditionellen Automobilhandel. Das eine sind die Preisverhandlungen. Warum? Weil der Kunde immer das Gefühl hat, selbst wenn er einen Nachlass bekommt, da gab es noch einen, der hat einen besseren bekommen und im Zweifel erzählt ihm sein Freund oder seine Freundin am Abend: Ich habe aber mehr gekriegt. Also der Kunde ist immer unzufrieden, wenn es genau um diese Nachlassthemen geht. Und das zweite ist der sogenannte Intra-brand-

Wettbewerb. Ganz, ganz oft weiß der Kunde eigentlich schon, was er für ein Produkt kaufen will. Er geht aber hin und spielt unterschiedliche Händler gegeneinander aus. Und da hilft, da ist das Agenturmodell wirklich die beste Lösung, die schlüssigste Lösung um dann eine Preisrealisierung zu erreichen, die auch dem Händler zugutekommt und gleichzeitig aber dem Kunden die Unzufriedenheit mit dem Verkaufsprozess nimmt. Und es kommt noch ein weiterer Punkt hinzu. Wenn Sie mal die GuV des Handels anschauen, die besteht im Wesentlichen aus vier Komponenten: Einmal Neufahrzeuggeschäft, einmal Gebrauchtfahrzeuggeschäft - used car Geschäft - dann den ganzen Service- und Teilbereich und dann Kommissionsgeschäft für Finanzdienstleistungen und die Dinge. Jetzt nehmen wir mal die letzten, wo wir eine gewisse Sonderkonjunktur hatten, die letzten 15, 18 Monate beiseite, wo sich im Neuwagenhandel auch aufgrund von Halbleiter-Themen und so weiter die Marge deutlich verbessert hat. Die Marge im Neuwagengeschäft war in der Vergangenheit, wenn man die letzten 18 Monate heraus nimmt, nicht das, was die Händler-Profitabilität sichergestellt hat. Das heißt, und an den anderen Themen ändert sich viel weniger als die meisten oberflächlich drauf geschaut bei einem Agenturmodell denken. Das heißt, hier geht es wirklich darum, sowohl aus Kundensicht, aber auch aus Handels- und OEM-Sicht eine Verbesserung in dem gesamten Verkaufsprozess reinzubringen.

### **Johannes Trenka**

Darf ich einmal in Ihrem Ressort bleiben? Sie sprachen eben von der GuV des Handels, einmal auf den OEM blickend. Die Fahrzeuge werden ja jetzt sozusagen bei

dem OEM auf der Bilanz sein und nicht mehr an den Handel verkauft, so wie früher, was natürlich mit ernst zu nehmenden Herausforderungen einhergeht, weil das ein riesiges Volumen ist. Gibt es schon erste Ideen, erste Ansätze, wie BMW sich dieser Tatsache, wenn nach Europa vielleicht eine weitere Region kommt und so weiter, nähern will?

### **Nikolas Peter**

Sie sprechen das Thema Working Capital natürlich an. Jetzt muss man sich da, wenn man die Bilanz des Gesamtkonzerns anschaut, ja sehr bewusst machen, dass der Bestand, der Handelsbestand heute zwar nicht im Segment Automobile im Working Capital ist, aber doch überwiegend auf der Konzernbilanz. Warum? Weil ein ganz großer Teil dieser Fahrzeuge wird über unsere Finanzdienstleistungen-Einheiten lagerfinanziert. Das heißt, wir haben es sowieso auf der Bilanz. Ich erwarte mir eher insgesamt eine Verkürzung der Bilanz. Warum? Weil das gebundene Kapital dadurch, dass wir in so einem Agentursystem optimaler die Fahrzeuge zuteilen können, auch datengetrieben einfach insgesamt im Gesamtsystem weniger Lager haben werden. Und da liegt der ganz, ganz wesentliche Vorteil. Ob das dann im Segment Automobile oder im Segment Finanzdienstleistungen ist, das ist etwas, was man dem Kapitalmarkt erklären muss und an Rechenbeispielen plausibilisieren muss. Aber insgesamt wird das Ganze zu einer Verkürzung der Bilanz führen.

### **Johannes Trenka**

Das heißt ich höre raus, Ihre Einschät-



dass sie SHARE NOW an Stellantis verkaufen. Trotz der Verschwiegenheitspflicht, die sicherlich damit einhergeht: Können Sie das kommentieren und ein bisschen aufzeigen, was die Beweggründe waren?

### **Nikolas Peter**

Ja, kommentieren kann ich das jetzt noch nicht im Detail. Warum? Weil wir zwar kommuniziert haben, dass wir in eine entsprechende Vereinbarung eingestiegen sind, aber es stehen noch Genehmigungen behördlicherseits aus, und so weiter. Aber trotzdem ist das ein wichtiger Punkt, den Sie hier thematisieren, ansprechen. Und ich will Ihnen mal so ein bisschen unsere Strategie beim Thema Mobilitätsdienstleistungen darlegen. Wir werden und haben das, glaube ich, sehr, sehr wohlüberlegt gemacht, das Thema Mobilitätsdienstleistungen bei uns auf zwei Beine stellen. Insbesondere die NOW-Familie, die wir gemeinsam mit der Mercedes, mit der Mercedes Group betreiben. Das ist zum einen FREE NOW und das ist zum anderen CHARGE NOW. CHARGE NOW ist absolut entscheidend. Der Zugang, wenn wir sagen „hochfahren Elektromobilität“, unsere Annahme ist, dass wir bis 2030 mindestens 50% unseres weltweiten Absatzes voll elektrifiziert haben werden. Und das heißt, wenn man jetzt mal berücksichtigt, was ich vorhin gesagt habe, dass der Anteil in Europa höher sein wird als diese 50%, dann ist der Zugang zu Infrastruktur, der Zugang zu Ladestationen absolut entscheidend, und deswegen ist CHARGE NOW gemeinsam mit IONITY - das ist ja auch ein Zusammenschluss, ein Joint Venture verschiedener Automobilhersteller plus eines Finanzinvestors - eine ganz wichtige Säule, um diesen Aspekt aus Kundensicht vernünftig

abzudecken, ist der eine Teil. Der andere Teil ist genau, was Sie eben angesprochen haben: Mobilität, insbesondere in Metro-Zentren. Und da spielt FREE NOW eine absolute Schlüsselrolle. Die Idee über FREE NOW ist, eine Plattform weiterzuentwickeln. Wir sind heute schon gut positioniert mit FREE NOW, insbesondere in Europa. Das wollen wir aber noch verstärken und eine Plattform anbieten, die unterschiedlichste Mobilitätsangebote beinhaltet. Sie haben auf FREE NOW den Zugang zu Carsharing-Modellen, und zwar nicht nur zu einem Carsharing Angebot, sondern zu mehreren Carsharing-Angeboten. Genauso ohne dass wir die Assets auf unserer Bilanz haben. Genauso seamless, wie Sie es über Share Now haben, gleichzeitig aber auch Zugang zu Ride Hailing, zu Taxi-Dienstleistungen, zu ganz urbanen Zweirad-Konzepten, also Stichwort Elektroroller. Aber auch die Integration von öffentlichem Nahverkehr steht auf der Tagesordnung für FREE NOW. Das heißt, die Idee ist wirklich FREE NOW zu der Plattform in Europa zu machen, über den insbesondere in Metro-Zentren die Kunden, der Kunde, die für ihn in der aktuellen Situation richtige Mobilitätslösung findet.

### **Johannes Trenka**

Das heißt also, die Schlagzeile sozusagen, dass es verkauft wurde, kann irreführend sein. Mobilitätsdienstleistungen werden weiterhin angeboten in mannigfaltiger Form.

### **Nikolas Peter**

Werden angeboten und eine wichtige Aufgabe ist auch zu überlegen: Wie





schauen, ich war ja davor auch eine gewisse Zeit Controller für den Konzern. Die Daten, die wir heute zur Verfügung haben, sind schon ganz, ganz andere und haben eine deutlich höhere Granularität als das, was wir vor zehn, 15 Jahren hatten. Also da hat sich schon unglaublich viel verändert. Ich glaube, es geht in Zukunft, insbesondere wenn man mal unterstellt, dass die Volatilität in unserem Umfeld etwas ist, was nicht sofort verschwinden wird und dass die einfach mal für eine gewisse Zeit höher sein wird, weil der Regulator eine größere Rolle spielt, wenn man auch nicht immer ganz genau einschätzen kann, was der Regulator in den in den kommenden Jahren entscheiden wird, über Technologiefragen ist noch überhaupt kein abschließendes Wort gesprochen, dass es darum geht, über die Monats-, Quartals- und Jahresberichterstattung, dass es darum geht, zu fokussieren als Unternehmen, da spielt der Finanzvorstand eine Schlüsselrolle, dass es darum geht, ein Unternehmen flexibel aufzustellen. Wir müssen schnell reagieren können auf wandelnde Rahmenbedingungen, um sich auf die wesentlichen strategischen Ziele zu konzentrieren. Und das ist nicht alleine in der Aufgabenbeschreibung des Finanzvorstands. Aber der Finanzvorstand spielt eine wichtige Rolle bei genau diesen Fragen.

### **Johannes Trenka**

Bei der Frage von Freunden oder Familie, würden Sie also "Ja" sagen, es ist weiterhin ein attraktiver Job, das Ganze anzugehen ...

### **Nikolas Peter**

... Sie haben ja vorhin gesagt, ich bin jetzt in der Tat über 31 Jahre im Unternehmen. Und natürlich würden wir uns viele der Dinge, die sich abspielen, anders wün-

schen. Und das, was sich in der Ukraine abspielt, ist furchtbar. Auf den Job bezogen war es nie so spannend, wie es jetzt gerade ist, und es macht Spaß.

### **Johannes Trenka**

Herr Dr. Peter, herzlichen Dank für dieses offene und super interessante Gespräch. Ich drücke die Daumen für all die Themen, die Sie angesprochen haben, die Sie und BMW vorhaben. Alles Gute!

### **Nikolas Peter**

Danke.