

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, Nicolas 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. Nicolas Peter, Vorstand im Ressort Finanzen bei BMW. Herr Dr. Peter, herzlich willkommen!

Nicolas 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?

Nicolas 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?

Nicolas 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?

Nicolas 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

den Segmenten, in denen unser Volumen liegt, vollelektrische Angebote und werden deswegen an dem Wachstum in dem Bereich entsprechend partizipieren können. Gleichzeitig aber wir sind ein globaler Hersteller mit einer ganz, ganz guten Balance zwischen den verschiedenen Georegionen Europa, USA und Asien - in Asien insbesondere China, und wir wissen, dass der Trend zur Elektrifizierung unterschiedlich schnell verlaufen wird. Der wird unter Umständen in Europa deutlich schneller verlaufen als in den Vereinigten Staaten. Und wir wollen aber in allen Regionen weiterhin wettbewerbsfähig bleiben. Und deswegen ist es wichtig, sich nicht einseitig aufzustellen, sondern sich auch weiterhin mit den Antrieben, die in anderen Regionen auch mit Sicherheit in der ersten Hälfte des nächsten Jahrzehnts eine hohe Nachfrage haben werden, gut aufzustellen. Im Übrigen investieren wir auch bei Verbrennern in eine höhere Nachhaltigkeit, in eine verbesserte Nachhaltigkeit. Stichwort Euro 7.

Johannes Trenka

Das heißt, ganz klar Unterstützung der nicht zu großen Einseitigkeit was E-Mobilität angeht, sondern sozusagen die geografische Priorisierung.

Nicolas Peter

Ja, und da würde ich schon auch noch hinzufügen, auch bei emissionsfreier Mobilität würde ich nicht ausschließen wollen, dass es wahrscheinlich - nicht in den nächsten zwei, drei Jahren - aber dass es viel auch wirtschaftlichen Sinn macht, weiterhin in das Thema Wasserstoff zu investieren, was wir machen. Wir haben eine Partnerschaft mit Toyota seit vielen Jahren, auf deren Basis wir jetzt eine kleine

Flotte in den Markt bringen von Wasserstoff-Fahrzeugen, die in einen X5 integriert sind, und ich gehe fest davon aus, dass wir an dem Thema Wasserstoff auch weiterhin arbeiten werden.

Johannes Trenka

Hochspannend. Welche Maßnahmen, neben dem Wandel zu E-Mobilität oder auch zu alternativen Antrieben, plant BMW noch in Bezug auf Nachhaltigkeit? Ich erinnere mich an das Innovationsprojekt Projekt i, das ja mit der i-Serie schon vor knapp zehn Jahren auf klimaneutrale Produktion und auch auf die Verarbeitung von nachhaltigen Werkstoffen gesetzt hat. Es gab jetzt keinen Nachfolger vom i3 und von i8, aber ich gehe davon aus, BMW hat dieses Thema trotzdem weiterentwickelt. Können Sie dazu noch etwas sagen, welche Felder das wären?

Nicolas Peter

Ich würde mal sagen, wir haben einen geistigen Nachfolger in dem i Vision, den wir auf der IAA im September 2021 in München vorgestellt haben. Und worum geht es bei dem Fahrzeug? Bei dem Fahrzeug geht es darum, sehr, sehr klar zu dokumentieren, dass das Thema Nachhaltigkeit nicht nur eine Frage des Antriebs ist, sondern eine Frage der gesamten Wertschöpfung. Also Stichwort Zirkularität. Und dieses Fahrzeug, es war ein Fahrzeug für eine Automobilmesse, das wir mit einem gewissen Aufwand hergestellt haben, soll dokumentieren, dass es möglich ist. Und das ist unsere Vision für 2040 und weiter in der Zukunft, ein wirklich 100% nachhaltiges Fahrzeug auch im Sinne von Wiederverwendung von Rohstoffen und

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 i Vision 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?

Nicolas 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?

Nicolas 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-

zung ist sowohl für OEM als auch Handelspartner, als auch Kunde im Wesentlichen von Vorteilen gespickt, das ganze Modell, was Sie sich vorgenommen haben. Ich möchte noch einmal vielleicht provokant nachfragen: Vor einigen Jahren ist BMW i dann nach circa fünf Jahren nach der Einführung wieder rückabgewickelt worden. Da war ja schon mal das Agenturmodell das Vertriebsmodell. Und andererseits in vielen Bereichen zieht BMW hier im Vergleich zum Wettbewerb beim Direktvertrieb etwas später nach, wo Sie mal früher angefangen haben. Können Sie das einmal kommentieren? Woher dieses Zögern - in Anführungsstrichen - kommt, nachdem viele Wettbewerber schon 18, 19, 2020 in die Agentur gegangen sind?

Nicolas Peter

Ja gut, ich sag mal, wie flächendeckend die Wettbewerber in die Agentur gegangen sind, da würde ich jetzt mal ein Fragezeichen hinten dran machen. Aber wir haben vielleicht mal zurückkommend auf BMW i, i3, i8, den wir in der Tat in Europa in einem Agentursystem vertrieben haben. Warum haben wir erst mal an der Stelle nicht weitergemacht? Einfach aus zwei Gründen: Zum einen war das parallele Nebeneinander-Managen von zwei unterschiedlichen Vertriebssystemen im Autohaus einfach eine Belastung. Sowohl für den OEM als auch für den Handel. Wir haben für die Submarke BMW i im Agentursystem gearbeitet, für den Rest des Portfolios, das viel größer war, im klassischen Wholesale-Modell und es hat einfach keinen Sinn gemacht, das zu lange Zeit voranzutreiben. Zu dem Zeitpunkt, als wir das entschieden haben, war auch noch nicht erkennbar, mit welcher Geschwindigkeit, und da partizipieren wir auch, die Elektro-

mobilität hochfährt. Und wir waren in der Digitalisierung dieser Prozesse auch noch nicht so weit. Hier hat insbesondere auch durch die Pandemie während [den] doch jetzt über zwei Jahren noch mal eine Beschleunigung dieses Prozesses stattgefunden. Das heißt, wir sind sowohl heute auf der IT-Seite ein ganzes Stück weiter, aber wir gehen heute mit einem etwas anderen Ansatz ran. Es soll nämlich das gesamte Portfolio in dieses System reingebracht werden, in das Agentursystem und nicht nur ein Teil des Portfolios. Und ich glaube, das ist der ganz, ganz wesentliche Unterschied. Und für uns ist es ganz, ganz entscheidend, wir wissen, dass wir auch in zehn Jahren noch Partner für die Flächendeckung unserer Märkte brauchen werden. Also es geht nicht darum zu sagen, wir machen jetzt nur noch Online-Vertrieb. Überhaupt nicht, überhaupt nicht, sondern es geht darum, das Gesamtsystem aus Sicht von Kunde, Händler/Agent und OEM zu verbessern, die Integration der verschiedenen Prozesse zu optimieren. Jetzt in so ein Agentursystem umzustellen.

Johannes Trenka

Danke für die Ausführung. Ich würde gerne noch einmal beim Kunden bleiben, allerdings mit einem anderen Blickwinkel. Viele Studien und Umfragen prophezeien ja seit Jahren, dass zukünftige, vielleicht sogar aktuelle Generationen gar nicht mehr zwingend ein Fahrzeug besitzen wollen. Carsharing wird daher von ganz vielen Herstellern als Maßnahme identifiziert, wie man auch diesen Generationen Mobilität anbieten kann. Nun haben Sie ja vor wenigen Wochen gemeinsam mit Mercedes verkündet,

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?

Nicolas 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.

Nicolas Peter

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

kann ich das Ganze ins Fahrzeug integrieren?

Johannes Trenka

Ich würde gerne noch einmal den Blick auf das Unternehmen BMW führen, das sich ja seit Jahrzehnten über regelmäßige Top Rankings als beliebter Arbeitgeber oder auch die wertvollste Marke freuen darf. Und wenn ich es richtig verstanden habe, sind Sie ja mittlerweile auch über 30 Jahre hier und haben die Treue gehalten. Dennoch glaube ich, kann man beobachten, dass immer wieder neue junge Unternehmen, Start-Ups, ein attraktives Angebot für junge Berufseinsteiger machen können. Meine Frage ist, aus Ihrer Sicht: Welche Weichen muss BMW stellen für die Zukunft, für die nächsten Jahre, vielleicht sogar Jahrzehnte, um zukunftssicher zu sein und weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber zu sein?

Nicolas Peter

Erst mal ist die Attraktivität als Arbeitgeber einer der wichtigsten KPIs, die wir uns anschauen müssen. Am Ende wird der Erfolg von Unternehmen durch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht und deswegen müssen wir die Besten an Bord holen. Wir sind, und das spricht für unsere Strategie, es ist jetzt auch gerade wieder eine Studie erschienen: BMW beliebtester Arbeitgeber. Und wir haben inzwischen in allen, nicht nur inzwischen, sondern seit geraumer Zeit in allen drei wichtigen Rankings, also in den Ingenieurberufen, IT schauen wir uns inzwischen ganz genau an, aufgrund der Digitalisierung und auch in den Wirtschaftswissenschaften eine hervorragende Position. Was muss gemacht werden, um das auch in Zukunft sicherzustellen? Weil es ist schön, das

heute zu haben. Aber wichtig ist ja: Was müssen wir machen, um das auch in die Zukunft zu transportieren? Das eine ist, erfolgreich zu sein. Ich glaube, das ist eine nicht zu unterschätzende Größe, erfolgreich zu sein. Das zweite ist, das Unternehmen auch in seiner Organisation weiterzuentwickeln. Hier spielt insbesondere der Bereich Software, Digitalisierung eine absolute Schlüsselrolle. Wir haben auch unsere finanziellen Ressourcen entsprechend allokiert, genau in diesem Bereich noch mehr investieren zu müssen in Zukunft. Wichtig ist auch eine Flexibilität im Unternehmen anzubieten in den verschiedenen Arbeitsmodellen, Arbeitsformen. Es gibt Funktionen, da ist 100% Anwesenheit absolut entscheidend. Und es gibt Funktionen, da können Sie, wenn das richtig organisiert wird, wenn das gut strukturiert ist, natürlich damit leben, dass ein gewisser Teil der Arbeit mobil stattfindet und von anderen Orten gemacht wird. Und genau das gilt es in die Struktur zu integrieren, die über 120.000 Mitarbeiter vor Vollkonsolidierung von Brilliance und dann, wenn man irgendwann Brilliance obendrauf rechnet, sind wir dann über 140.000 und das sind so die Schlüsselemente, die da eine große Rolle spielen.

Johannes Trenka

Ich würde ihnen gerne eine Abschlussfrage stellen: Sie haben es ja schon ein bisschen aufgezeigt. Wir sind ja über GuV und Bilanz gekommen, wie Ihr Arbeitsalltag zum Teil aussieht. Auf jeden Fall aus Ihrer Sicht: Der Job des CFOs in 20 Jahren. Wie wird der aussehen?

Nicolas Peter

Natürlich ändert er sich. Wenn wir

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 ...

Nicolas 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!

Nicolas Peter

Danke.