

KARRIEREN

„Das tut richtig weh“

Automobilmanager Wolfgang Reitzle über seinen abrupten Abgang bei BMW und seinen neuen Job bei Ford

Reitzle, 50, war 13 Jahre lang BMW-Vorstand und wird künftig von London aus die Luxusmarken des US-Automobilherstellers Ford leiten.

SPIEGEL: Herr Reitzle, fahren Sie noch einen BMW, oder haben Sie sich schon ein Modell aus der Palette Ihres neuen Arbeitgebers Ford herausgesucht, einen Jaguar oder einen Volvo?

Reitzle: Ich fahre immer noch einen BMW M5, den ich am liebsten behalten würde, weil es ein Trauma ist. Und ich habe noch ein sechs Jahre altes BMW-Coupé, an dem ich sehr hänge.

SPIEGEL: Das klingt nach einem versöhnlichen Abschied.

Reitzle: Die Trennung von einer so einzigartigen Firma wie BMW nach 23 Jahren tut richtig weh. Da werden alle Fasern plötzlich zertrennt, die einen Jahrzehnte mit seinem Umfeld auch emotional verbunden haben. Das kann man schwer beschreiben.

SPIEGEL: Der 5. Februar, als nach einer chaotischen Aufsichtsratssitzung der bisherige BMW-Chef Bernd Pischetsrieder und Sie das Unternehmen verließen, gilt intern als „schwarzer Freitag“. Können Sie

aufklären, wie es zu dem überraschenden Ergebnis kam?

Reitzle: Nein, nicht wirklich, denn bei der Diskussion von Personalangelegenheiten im Aufsichtsrat sind Vorstandsmitglieder nicht dabei. Wir haben stundenlang in anderen Büros gesessen und auf das Ergebnis gewartet.

SPIEGEL: Warum sind Sie zurückgetreten?

Reitzle: Weil mir dargelegt wurde, daß es eine Blockade in der Diskussion des Aufsichtsrats gegeben hat. Nachdem der Vorstandsvorsitzende Bernd Pischetsrieder zurückgetreten war, haben sich die Arbeitnehmer gegen meine Berufung zum Vorstandsvorsitzenden ausgesprochen. Und dann sah ich keine andere Möglichkeit, als den Rücktritt einzureichen. Denn jede andere Konstellation, die Ernennung eines anderen Vorsitzenden, wäre für mich nicht akzeptabel gewesen. Schließlich haben intern wie extern so gut wie alle mit meiner Ernennung gerechnet.

SPIEGEL: Warum hat der Aufsichtsratsvorsitzende Eberhard von Kuenheim Sie nicht mit seinem Doppelstimmrecht durchgesetzt?

Reitzle: BMW ist ein im Konsens geführtes Unternehmen mit einer hervorragenden



Ford-Manager Reitzle

„Für mich zählt die Herausforderung“

Zusammenarbeit von Vorstand und Betriebsrat. Den Konzern gegen den Willen der Arbeitnehmervertreter zu führen wäre gerade in einer schwierigen Phase kaum möglich gewesen. Mich hat die Situation überrascht, weil ich nie den Eindruck hatte, daß mein Verhältnis zum Betriebsrat schlecht war.

SPIEGEL: Ist es nicht nachvollziehbar, daß die Arbeitnehmervertreter gegen Sie waren, weil Sie einen harten Sanierungskurs für Rover forderten, der sogar die Schließung des Werks Longbridge mit 14 000 Arbeitsplätzen beinhaltete?

Reitzle: Mein Sanierungsplan für Rover sah keineswegs die Schließung des Werks vor, wohl aber ein starkes Herunterfahren. Die Probleme bei Rover müssen gelöst werden, weil sie das Ergebnis des gesamten Konzerns enorm belasten. Und da ist es besser, konsequent heranzugehen, als die Schwierigkeiten immer wieder nur zuzudecken. Das ist wie bei einer schweren Krankheit. Notfalls muß man auch eine Operation oder gar Amputation durchführen, um das Leben zu retten.

SPIEGEL: Hatten Sie das Angebot von Ford schon in der Tasche und haben bei BMW bewußt hoch gepokert: entweder Chef oder gar nichts?

Reitzle: Absolut nicht. Ich habe mich an diesem Freitag nur auf eines eingestellt, was mir Tage zuvor unmißverständlich signalisiert worden war ...

SPIEGEL: ... daß Sie Vorstandsvorsitzender würden ...

Reitzle: ... und habe ein komprimiertes Strategiepapier für die Lösung der Probleme mit in die Aufsichtsratssitzung genommen, um es dort zu präsentieren. Ich habe an nichts anderes als an BMW gedacht.



Aston-Martin-Präsentation: „Edelmarken brauchen Freiraum“

SPIEGEL: Was wird Ihre Aufgabe im Ford-Konzern sein?

Reitzle: Ich werde eine neue Division leiten, die Premier Automotive Group, die ihren Sitz in London haben wird. Von dort werden die vier Luxusmarken des Ford-Konzerns, Lincoln, Aston Martin, Jaguar und Volvo, gesteuert. Ich werde Chairman von Jaguar, wozu auch Aston Martin gehört, und von Volvo sein.

SPIEGEL: Ihr neuer Arbeitgeber hat in der Oberklasse bislang kaum eine Rolle gespielt. Der Ford Scorpio wurde eingestellt, Jaguar erwirtschaftete jahrelang nur Verluste, und Aston Martin verkaufte im vergangenen Jahr gerade mal 600 Sportwagen. Wie will der Konzern gegen BMW oder Mercedes-Benz antreten?

Reitzle: Jaguar hat den Turn-around längst geschafft, ist in Qualität und Zuverlässigkeit hervorragend, hat dies nur noch nicht nachhaltig genug kommuniziert. Aston Martin war für mich schon lange die feinste Sportwagenmarke der Welt. Das Potential dieser Marke geht weit über die heutigen Stückzahlen hinaus. Und Volvo hat eine klare Identität, steht für Sicherheit, Zuverlässigkeit, Robustheit. Die Voraussetzungen für eine gute Entwicklung sind gegeben.

SPIEGEL: Warum drängen Massenhersteller wie VW durch die Übernahme von Bentley und Lamborghini oder Ford mit Jaguar in die Luxusklasse?

Reitzle: Im Massengeschäft gibt es einen massiven Verdrängungswettbewerb, der von einem Preisverfall begleitet ist. Hier verdient heute fast keiner ausreichend Geld. Rentabel sind Marktnischen wie die der Geländewagen, Pick-ups, Minivans und Sportwagen und die Premiummarken wie Mercedes-Benz, BMW, Audi und Volvo. Jeder will deshalb seinen Anteil am Premium- und Nischengeschäft erhöhen.

SPIEGEL: Bislang hat es Massenhersteller nur viel Geld gekostet, wenn sie Edelmarken übernommen haben: General Motors hat mit Saab kaum etwas verdient, Fiat mit Ferrari und Maserati ebenfalls nicht. General Motors hat die Sportwagenfirma Lotus sogar wieder verkauft. Warum ist kaum einem der Aufstieg in die Oberklasse gelungen?

Reitzle: Generell gilt: Mit den Erfolgsrezepten des Massengeschäfts kann dieses Geschäft nicht betrieben werden. Edelmarken können innerhalb eines großen Unternehmens nur erfolgreich sein, wenn sie genügend Freiraum bekommen. Man muß die Vorteile der Größe nutzen und Gleichteile verwenden, wo der Kunde keine Nachteile verspürt. Aber geht man da einen Schritt zu weit, geht die Markenidentität verloren. Dann fragt sich der Kunde, warum er für ein Auto mehrere tausend Mark mehr zahlen soll, das lediglich einen anderen Kühlergrill und einen anderen Markennamen trägt. Das ist ein sehr sensibles Spiel, bei dem es auf das Gespür der-

jenigen ankommt, die Produktentwicklung und Marketing betreiben.

SPIEGEL: In der Hierarchie bei BMW waren Sie zumindest die Nummer zwei, für viele sogar der „Mr. BMW“. Bei Ford sind Sie einer von fünf Group-Vice-Presidents unter Konzernchef Jacques Nasser. Ist das ein Abstieg?

Reitzle: Wenn es ein Abstieg wäre, würde ich es kaum machen. Ford ist der zweitgrößte Autohersteller der Welt. Er spielt in einer anderen Kategorie. Und dort die Gesamtverantwortung für vier der sieben Marken des Ford-Konzerns zu haben ist eine Faszination für jeden Automann.

SPIEGEL: Hängt die Faszination vielleicht auch damit zusammen, daß Ford seinen Spitzenmanagern ein Vielfaches deutscher Vorstandsgehälter zahlt und Jahresverdienste von zehn Millionen Mark schnell möglich sind?

Reitzle: Überhaupt nicht. Geld ist für mich nicht das Motiv. Es ist allenfalls eine Bestätigung für meinen Marktwert, mehr nicht. Für mich zählt die Herausforderung. Außerdem hängen die teilweise höheren Gesamtbezüge amerikanischer Manager



Jaguar XK 8

„Es kommt auf das Gespür an“

nur damit zusammen, daß die Aktien und damit auch die Aktienoptionen, die Teil der Tantieme sind, in den vergangenen Jahren stark an Wert gewonnen haben. Es ist unwahrscheinlich, daß dies in dem Maße immer so weitergeht.

SPIEGEL: Bei BMW irritierte manche, daß bunte Blätter oft über den Privatmann Reitzle berichteten, über Ihre Lebensgefährtin Nina Ruge und Ihr Golfhandicap. Ist Ford da toleranter?

Reitzle: Ford hätte mich sicher nicht eingestellt, wenn man den Eindruck hätte, ich verbringe die meiste Zeit auf dem Golfplatz oder dem Tanzparkett. Ford-Chef Jacques Nasser weiß, daß ich ein Arbeitstier bin. Im übrigen habe ich mich nicht in die Zeitungen gedrängt. Im Gegenteil. Und an meinem neuen Arbeitssitz London werde ich es genießen, daß man dort auch mal in ein Lokal gehen kann, ohne daß es am nächsten Tag in der Zeitung steht.

INTERVIEW: DIETMAR HAWRANEK