INDUSTRIE

BMW

Bayerns Gloria

(siehe Titelbild)

er Grandseigneur am Vorstandstisch nahm mit filmreifer Gebärde seine Shagpfeife aus dem Mund, klopfte sie aus und schickte sich an, die ihm gestellten ·Fragen zu beantworten. Als er das Mikrophon zu sich herüberzog und keine Anstalten machte, von seinem Stuhl aufzustehen, gellten ihm aus der 800köpfigen Versammlung Protestrufe entgegen: "Stehen Sie gefälligst auf", "Steh auf, du Bazi". Unter dem anschwellenden Sprechchor "Aufstehen, aufstehen!" schwand die Selbstsicherheit des Grandseigneurs schnell dahin. Mit erbleichendem Gesicht, in dem nur zwei Mensurennarben Farbe behielten, erhob er sich schließlich zu seinen 1,90 Metern Größe: Dr. Heinrich Richter-Brohm, Generaldirektor der Bayerischen Motoren Werke AG (BMW).

Der Sohn eines ehemaligen preußischen Generals und Festungsbaumeisters erlebte an diesem 9. Dezember auf der Hauptversammlung in Münchens Kongreßhalle an der Oktoberfestwiese die bittersten Stunden seiner beruflichen Laufbahn. Ihm oblag es, den versammelten BMW-Aktionären auseinanderzusetzen, warum ihr einstmals renommiertes Unternehmen heute am Rande des Bankrotts herumlaviert. Mit galligen Zwischenrufen — "Pfui, Schiebung, Staatsanwalt her" — quittierten die Anteilseigner jede neue Zahl, die das Fiasko ihrer Firma deutlich machte.

- ▷ BMW hat im Geschäftsjahr 1959 mindestens 9,5 Millionen Mark Verlust erwirtschaftet;
- > BMW hat seit Wochen und Monaten für 4,5 Millionen Mark Lieferantenrechnungen offenstehen;
- BMW hat alle Reserven aufgezehrt und mehr als die Hälfte der 30 Millionen Mark Aktienkapital verloren.

Die unmittelbare Folge dieser Finanzmisere, so erfuhren die Aktionäre, sollte sein, daß ihre Aktien im Verhältnis 2:1 zusammengelegt, das heißt zur Hälfte wertlos werden sollten. Richter-Brohm und der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Hans Feith stellten diesen schmerzhaften Kapitalschnitt und die voraufgegangenen Ereignisse als ein unvermeidbares Geschick hin, was jedoch die Aktionäre nicht überzeugen konnte. Immerhin hatten die Bayerischen Motoren Werke Westdeutschlands größte und kapitalkräftigste Bank, die Deutsche Bank AG, zur Hausbank, der es unmöglich an Mitteln für die Überwindung von Liquiditätsnöten bei BMW gefehlt haben konnte.

Unter diesen Umständen erntete Richter-Brohm nur Hohngelächter, als er über seine Bemühungen, Geld aufzutreiben, Bericht erstattete: "Ende 1958 befanden wir uns noch mitten in den Verhandlungen über die Zuführung der benötigten mittelund langfristigen Gelder ... Wir hofften von Woche zu Woche, ja ich möchte fast sagen, von Tag zu Tag, auf eine positive Erledigung. Durch die Verzögerungen, die dann eintraten, kamen wir leider in außerordentliche Liquiditätsschwierigkeiten."

Über Hans Feith, der auf der Saalbühne an einem mit schwarzem Tuch verhängten Tisch der Versammlung präsidierte, entlud sich der Zorn ebenso wie über dem Generäldirektor. Als Feith im Anschluß an

A * L: BMW-Finanzdirektor Kampfer, at the d

Richter-Brohm das Wort ergriff, stoppte ihn schon beim ersten Satz der Zuruf: "Wer sind Sie überhaupt?"

FEITH: Mein Name ist Feith, ich bin Vorsitzer des Aufsichtsrates der Bayerischen Motoren Werke und bin vom Registergericht München als Aufsichtsratsmitglied bestellt worden.

ZWISCHENRUF: Was sind Sie noch?

FEITH: Außerdem bin ich Vorstandsmitglied der Deutschen Bank Aktiengesellschaft.

ZWISCHENRUF: Aha, er rasiert also zwei Kunden!

Der Verdacht, daß der Bankdirektor Feith außer dem Wohl und Wehe von BMW möglicherweise andere Interessen im Auge haben könnte, hängt mit den Vorschlägen zusammen, die den Aktionären als einzige Rettung empfohlen worden sind. Schon vor dem Aktionärstreffen hatte die Geschäftsleitung den Aktionären in Rundbriefen mitgeteilt, aus eigener Kraft könnten sich die Bayerischen Motoren Werke leider nicht mehr halten. Vielmehr sei eine Anlehnung an einen starken Partner unter den westdeutschen Automobilfirmen unausweichlich geworden. Nach längeren Verhandlungen habe man diesen Partner auch in Gestalt der Daimler-Benz Werke AG, Stuttgart, bereits gefunden.

Anders als die Münchner Automobilbauer hat Daimler bevorzugt Anteil an dem Aufschwung genommen, den die Automobilindustrie der Bundesrepublik seit der Währungsreform verzeichnet. Daimler-Benz in Stuttgart muß seine Kunden mit Lieferzeiten von ein bis eineinhalb Jahren vertrosten, weshalb man gern die Mercedes-Typen 180 und 190 in den BMW-Produktionsbetrieben bauen und so die

Daimler-Kapazitäten entlasten würde. Nach Angliederung der Automobilfabrik Auto Union im vorletzten Jahr würde die Daimler-Gruppe, wenn sie sich auch BMW einverleibte, der größte Automobilkonzern Westeuropas werden.

Obwohl die Sanierungshilfe offiziell von einem Bankenkonsortium und über mehrere Etappen durchgeführt werden sollte, trifft zu, was die "Süddeutsche Zeitung" berichtete: "Die Sanierung der Bayerischen Motoren Werke läuft letzten Endes darauf hinaus, die Firma der von Friedrich Flick beherrschten Daimler-Benz-AG, also Mercedes, anzugliedern. Über kurz oder lang würden wohl mindestens 75 Prozent des Aktienkapitals dem Flick-Konzern gehören."

Bei Daimler-Benz aber ist — wie auch die Kleinaktionäre von BMW mittlerweile wissen — die Deutsche Bank mit einem Paket von 20 Prozent neben Flick der größte Aktionär. Das Sanierungsprogramm war mithin eine Transaktion, an der Versammlungsleiter Feith einerseits als Aufsichtsratsvorsitzer von BMW, andererseits aber als Vorstandsmitglied der Mercedes-Großaktionärin Deutsche Bank AG inneren Anteil nehmen mußte. Mit anderen Worten: BMW sollte an eine Firma verkauft werden, an der Feiths Deutsche Bank direkt beteiligt ist. Bankdirektor Feith war also gewissermaßen Käufer und Verkäufer in einer Person.

Die Furcht davor, daß er bei dieser Interessenkollision zum Schaden von BMW und zum Nutzen der Deutschen Bank und der Daimler-Benz AG handeln würde, heizte die Stimmung in der Münchner Kongreßhalle an. Als Feith feierlich versicherte: "Was bei der Sanierung auszuhandeln war, das dürfen Sie mir wohl glauben, habe ich



BMW-Chef Richter-Brohm (r.) in der Hauptversammlungt: "Stehen Sie gefälligst auf"

in Ihrem Interesse getan", brüllten ihn Zwischenrufer mit den Worten nieder: "Sie meinen im Interesse der Deutschen Bank!"

FEITH: Meine Damen und Herren . . .

ZWISCHENRUF: Das ist kein Aushandeln, das ist ein Ausverkauf; ein makabres Schauspiel!

FEITH: Meine Damen und Herren, Sie müssen der Verwaltung doch zugestehen, daß das, was möglich war, herausgeholt wurde.

ZWISCHENRUF: Eben nicht ... Was hat Ihnen Daimler dafür bezahlt, daß Sie die Sanierung so warm befürworten?

FEITH: Sie glauben doch nicht, daß ein Aufsichtsrats- oder Vorstandsmitglied der Bayerischen Motoren Werke sich von der Daimler-Benz AG Zusicherungen machen 1861?

ZWISCHENRUF: Wir glauben noch viel mehr!

Ebenso unangenchm wie die Aussicht, die Hälfte ihrer Kapitaleinlagen einzubußen, war für viele angestammte Kleinaktionäre die Ungewißheit über das Schicksal ihrer stolzen Automobilfabrik mit den weißblauen Farben Bayerns. Was aus dem bayrischen Traditions-Unternehmen werden würde, wenn Daimler das Regiment übernähme, darüber hatten die barmherzigen Samariter aus Stuttgart keine Angaben gemacht. Es hieß lediglich, der Name BMW werde natürlich erhalten bleiben. Auch Feith konnte den Aktionären auf besorgte Fragen nur vage antworten: "Ich glaube, man sollte der industriellen Zusammenarbeit von BMW und Daimler-Benz nicht vorgreifen. Ich bin überzeugt, daß das weißblaue Zeichen auch in Zukunft erhalten bleibt."

ZURUFE: Wer garantiert uns dafür? Ihr Wort in Gottes Ohr.

BMW ist wie das Hofbräuhaus eine Art nationale Institution in Bayern. Die Aktien sind weitgestreut, besonders in konservativen bayrischen Familien. Auf Hauptyersammlungen traten oft Redner in bayrischen Lodenjoppen auf und berichteten, daß es sich bei ihren Papieren um ererbten Besitz handele, den man durch alle Fährnisse der Zeit hindurch bewahrt habe.

Bayrische Politiker stellen ihre Heimattreue gern mit einem Zitat über die weißblaue Firma unter Beweis. So empfahl sich der CSU-Landtagsabgeordnete Dr. Josef Müller ("Ochsensepp"), der Münchens Oberbürgermeister werden möchte, mit dem Bekenntnis: "Ich glaube daran, daß die Wittelsbacher immer die oberste Familie dieses Landes bleiben, daß München immer den Ruf einer Kunststadt haben und daß BMW-Aktien immer überwertig gehandelt werden, gleichgültig, was passiert."

Das Unternehmen ist aus zwei kleinen Münchner Firmen hervorgegangen. Am 7. März 1916 vereinigten sich die Rapp-Motoren-Werke GmbH und die Otto-Werke zu den Bayerischen Motoren Werken AG. Rapp hatte Flugmotoren für die bayrischen Fliegertruppen gebaut.

Hauptprodukt von BMW war der Flugmotor III a, mit dem beispielsweise das Jagdgeschwader Richthofen im Ersten Weltkrieg ausgerüstet war. Als der Waffenstillstand geschlossen wurde, beschäftigte das Werk bereits 3400 Arbeitskräfte. Wenig später, kurz vor Inkrafttreten des Versailler Vertrags, flog ein Oberleutnant Diemers mit einem BMW-Motor einen für damalige Zeiten unvorstellbaren Weltrekord: In 89 Minuten erreichte er 9760 Meter Höhe.

Nachdem ab 1926 die Deutschen wieder fliegen durften, stellten Heroen der Luftfahrt wie Gunther Plüschow, Walter Mittelholzer und Wolfgang von Gronau in Flugzeugen mit Münchner Motoren eine ganze Serie von Weltrekorden auf.

Noch größeren Ruhm verschaftten den Bayerischen Motoren Werken die Motorräder. Die eigenwillige Grundkonzeption der großen Maschinen — Kardan-Antrieb (den man vorher nur beim Automobil kannte), querliegender Boxer-Motor im vollgekapselten Motor-Getriebe-Block, erste serienmäßige Teleskop-Vorderradgabel (1935), erste serienmäßige Hinterradfederung (1938) — sicherte ihnen gegenüber Fabrikaten der Konkurrenz einen technischen Vorsprung, der bis in die Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg hineinreichte.

Dabei war, als das Werk auf Friedensproduktion umschaltete und 1923 die er-



BMW-Aufsichtsratsvorsitzer Feith "Wer sind Sie überhaupt?"

sten Zweiräder baute — den Typ R 32 mit 494 Kubikzentimeter Hubraum und 8,5 PS Leistung zum Preis von 2200 Goldmark —, die Motorradfertigung nur als eine Art Notbeschäftigung angesehen worden.

Rennfahrer wie Feldwebel Georg ("Der Gußeiserne") Meier und Ernst Henne errangen für BMW jene Renn-Meisterschaften (Meier) und Geschwindigkeits-Weltrekorde (Henne), die für den Absatz der BMW-Räder die beste Reklame waren.

Ernst Henne verbesserte seinen 1929 mit einer BMW-Rekordmaschine erzielten Weltrekord von 216 Stundenkilometern im Kampf mit britischen und italienischen Rekordfahrern und Marken viermal, bis er die Rekordmarke bei seiner sechsten gültigen Rekordfahrt 1937 auf 279,5 Stundenkilometer festsetzte.

Noch heute ist BMW Inhaber des Weltrekords für Seitenwagen-Maschinen: 1955 erzielte Wilhelm Noll auf BMW 285 Stundenkilometer: Außerdem hält BMW noch immer eine Fülle weiterer Weltbestleistungen über verschiedene Distanzen der Solo- und Gespannklassen.

Schon Mitte der zwanziger Jahre nahm BMW — zunächst mit Maschinen von 750 und 1000 Kubikzentimeter Hubraum, später mit den 500ern — in Straßenrennen den Kampf gegen die britische Konkurrenz auf, die mit ihren Norton- und Velocette-Maschinen den Rennsport beherrschte.

Obwohl die britischen 500-Kubikzentimeter-Maschinen noch eine Zeitlang ein geringes Plus an Spitzengeschwindigkeit zu behaupten vermochten, waren BMW-Maschinen ihrer Zuverlässigkeit wegen bald das von den deutschen Amateur-Sportfahrern bevorzugte Fabrikat. Nachdem BMW dann 1927 zum Bau von Kompressor-Motoren übergegangen war, zeigten sich die Münchner Werk-Rennmaschinen ihren britischen Konkurrenten 1935 auch in der Endgeschwindigkeit gewachsen, überflügelten sie bald und waren in den Jahren 1938/39 unschlagbar.

Vorher schon hatte Georg Meier, der 1937 in das aus den Fahrern Gall, Kraus, Stelzer und Ley bestehende BMW-Rennteam aufgenommen wurde, nach mehreren Grand-Prix-Siegen auf der 500-Kubikzentimeter-Kompressor-BMW die Europa-Meisterschaft und 1939 als erster Ausländer die sogenannte Senior-Tourist-Trophy, das schwerste Motorrad-Rennen der Welt, auf der Insel Man gewonnen.

Außer auf den Rennkursen brachten es die BMW-Motorräder auch bei der aufrüstenden Deutschen Wehrmacht zur Berühmthert, und BMW stattete ganze Kradbataillone aus. Eines der bekanntesten Modelle, weil im Schlamm und Schnee aller Feldzüge des Zweiten Weltkriegs überaus bewahrt, war die Gespannmaschine R 75, bei der auch das Seitenwagenrad angetrieben werden konnte.

Auch nach dem Kriege wußte Georg Meier dem Werk mit sportlichen Glanzleistungen nutzbringende Reklame zu verschaffen, als er im Kampf gegen die NSU-Fahrer Fleischmann und Herz mit seiner Kompressor-Maschine von 1947 bis 1950 jedes Jahr die Deutsche Straßenmeisterschaft holte.

Über die Zweiräder war BMW frühzeitig auch in das Automobilgeschäft vorgedrungen. Die durch Sporterfolge als robuste Spitzenfabrikate ausgewiesenen Motorräder warfen so erhebliche Gewinne ab, daß der Geschäftsbericht für 1928 melden konnte: "Unsere Erfahrungen auf dem Gebiete des Motorradbaus veranlaßten uns. die Erzeugung von Kleinwagen aufzunehmen. Wir haben zu diesem Zweck die Fahrzeugfabrik Eisenach erworben, die nach der Lizenz der Austin-Motor-Company den 3/15-PS-Dixiwagen erzeugt."

Mit dem verbesserten Vierzylinder aus Thüringen präsentierte das Münchner Unternehmen sein erstes Automobil, das als erster deutscher Kleinwagen in die Geschichte des Automobilbaus einging. Der BMW war geräumiger als etwa der "Laubfrosch" von Opel oder das "Kommißbrot" von Hanomag und lief ihnen bald den Rang ab. 1932 stellten die Münchner ihre erste Eigenkonstruktion vor, ein 0,8-Liter-Modell mit 20 PS. Typ 315 (1934) besaß eine 1.5-Liter-Maschine von 34 PS.

Nach einem 1,9-Liter (1935) brachte BMW dann jenen zunächst auf 45 PS abgestellten 2-Liter-Sechszylinder vom Typ 326 heraus, der zum Typ 328 weiterentwickelt wurde, einem Sportzweisitzer (80 PS), der noch heute unter Kennern als Fahrzeug von klassischer Schönheit geschätzt wird. Bei Beginn des Zweiten Weltkriegs reichte das weißblaue Programm bis zur 3,4-Liter-Superlimousine, doch das Rückgrat der BMW-Produktion waren damals Mittel-klassewagen, nicht hingegen Luxusfahrzeuge, wie sie die Münchner Geschäftsleitung nach dem Zweiten Weltkrieg herausbrachte. Der 1,5-Liter-BMW zum Beispiel kostete 1937 3750 Mark, tausend Mark mehr als etwa die vierturige Opel-Limousine Olympia

Mit dem Erscheinen des "328" hielt BMW die Zeit für gekommen, sich auch mit Wagen offiziell in den Rennsport* einzuschalten. Auf Anhieb wurde Huschke von Hanstein, Fahrer eines BMW 328, 1938 Deutscher Sportwagenmeister, und mit einem stromlinienförmig verkleideten Spezial-Sportwagen des gleichen Modells gelang ihm 1940 der größte aller Sporterfolge für BMW: Sieg im Tausend-Meilen-Rennen, der "Mille Miglia".

Auch während der Jahrzehnte ihrer großen Zwei- und Vierrad-Erfolge waren die Bayerischen Motoren Werke beim Flugmotorenbau geblieben. Eine Tochtergesellschaft — die BMW Flugmotoren GmbH in Allach — bestückte die berühmte Ju 52 der Deutschen Lufthansa mit Motoren. Als der Zweite Weltkrieg endete, waren BMW-Konstrukteure am weitesten in der kontinentalen Entwicklung von Düsenstrahl-triebwerken. Ein Technikerteam von BMW wurde nach dem Kriege von französischen Firmen unter Vertrag genommen. Sie konstruierten beispielsweise aus einer Weiterentwicklung der ersten BMW-Düsenaggregate die Turbine der heutigen französischen Düsenjäger vom Typ Mirage.

Die Kriegsbilanz der Firma allerdings war trostloser als die vieler anderer Automobilfabriken. Eisenach, wo heute ein volkseigener Betrieb den 0,9-Liter-Wagen "Wartburg" baut, war verloren. In die Münchner Betriebe, die bis dahin lediglich die Konstruktionsabteilungen für Fahrgestelle sowie Werkstätten für Flugmotoren beherbergt hatten, zogen die Amerikaner ein. Sie errichteten eine Großreparaturwerkstatt für Lastkraftwagen und Motorräder.

Geblieben war der legendäre Ruf. Unter einem Treuhänder, dem Münchner Bankier und damaligen Vorstand der Landeszentralbank, Dr. Hans Karl von Mangoldt-Reiboldt, wurde 1948 die Produktion mit der Montage eines gegenüber dem Vorkriegsmodell kaum veränderten Motorrads von 250 Kubikzentimetern wiederaufgenommen. 1950 kamen 500er und 600er Maschinen dazu, die in den ersten Jahren nach der Währungsreform mühelos abgesetzt wurden.

BMW schien sich in der Nachkriegskonjunktur wieder hochzuarbeiten. Die Produktionsziffern stiegen:

▷ 9 450 Motorräder im Jahre 1949,

▷ 17 100 Motorräder im Jahre 1950,

 \triangleright 25 050 Motorräder im Jahre 1951 und

⇒ 28 300 Motorräder im Jahre 1952.

In diese Zeit jedoch fallen bereits erste Versäumnisse der Geschäftsleitung, durch die das konservative Unternehmen den Anschluß an den Motorisierungs-Boom verpaßte. 1953 schon stauten sich bei BMW die Motorräder, besonders die schweren Maschinen waren nicht mehr so leicht abzusetzen. Der Umsatz, der sich bis dahin erfreulich angelassen hatte, schrumpfte zusammen, weil mittlerweile das Motorrad von einem neuen Fahrzeug verdrängt wurde, dem Motorroller.

Immerhin war bei BMW schon 1947 der Prototyp eines kleinen Rollers entworfen worden. Man hatte ihn zunächst mit einem 125-Kubikzentimeter-Boxermotor ausgerüstet, der, so war es geplant, später durch einen 250-Kubikzentimeter-Motor ersetzt werden sollte. Aber der Roller wurde nie produziert. Sechs Jahre später, 1953, lag eine zweite komplette Rollerkonstruktion vor, diesmal mit einem Motor von 175 Kubikzentimetern. Abermals unterblieb die Produktion, man scheute die inzwischen stark gewordene Rollerkonkurrenz und rechnete überdies mit einem Abflauen der Rollerkonjunktur. Ständige Redensart des damaligen Verkaufsleiters war: "Wir wollen unsere schönen Maschinen nicht zu Rollern erniedrigen!"

· Marktforschung, das heißt das Erkunden, welche Produkte auf dem Markt am meisten gefragt sind, war offenbar nicht die



BMW-Flugmotor, Rekordflieger Mittelholzer Im Himmel und auf Erden

Stärke der Geschäftsleitung. Selbst nach 1953 nämlich hat sich die westdeutsche Rollerproduktion noch verdoppelt. Erst seit 1956 geht der Verkauf zurück. Die weißblaue Firma aber nutzte die Rollerchance ebensowenig wie die Möglichkeit, mit leichteren Motorrädern größere Umsätze zu erzielen.

Da die Anlagen für den Bau nun einmal vorhanden waren, baute BMW weiterhin vorwiegend schwere und mittlere Maschinen — und ging damit an der Tat-sache vorbei, daß beispielsweise bei Maschinen mit 250 Kubikzentimetern die Zahl der PS seit der Vorkriegszeit verdoppelt und mithin der Bedarf für schwerere Maschinen gedrosselt worden war. Auf dem Markt schlug sich der technische Fortschritt für das Münchner Unternehmen recht unvorteilhaft nieder: Im Jahre 1953, auf dem Höhepunkt der westdeutschen Zweiradkonjunktur, wurden 304 422 Motorräder mit einem Hubraum von 250 Kubikzentimetern und darunter, aber nur 29194 schwerere Maschinen abgesetzt.

Eines indes hatten die Verantwortlichen begriffen: Die Firma konnte sich unmöglich dauernd auf einem Bein — der Motorradfertigung — halten. Man beschloß deshalb, künftig wieder Autos zu bauen-Dem kaufmännischen Direktor Hanns Grewenig und dem vom Treuhänder zum Aufsichtsratsvorsitzenden avancierten Mangoldt-Reiboldt, der überdies mittlerweile auch in den Aufsichtsrat der Deutschen Bank berufen worden war, schwebten große Dinge vor. Grewenig erklärte: "BMW-Wagen sollen die Visitenkarte der deutschen Gesellschaft sein."

Obwohl sie damit der viel kapitalkräftigeren und von Kriegsschäden weniger betroffenen Daimler-Benz AG den Konkurrenzkampf ansagten, konstruierten die Münchner flugs einen großen, komfortablen Sechszylinder - in einer Zeit, als die Repräsentation in Westdeutschland noch hinter dringenderen Anliegen zurückstand. Daimler schaffte sich die finanzielle Basis der Pkw-Fertigung durch die anfangs überwiegende Produktion von Lastkraftwagen und Autobussen, und die BMW-Kundschaft wartete auf Gebrauchswagen der mittleren Preisklasse. Eine ebenso verspätete wie offizielle Selbsterkenntnis der Werksleitung besagt, daß es der "unvergessene BMW 1,5-Liter-Wagen der Vorkriegszeit" war, der "als Inbegriff des schnellen und wendigen Mittelklassewagens" den Ruf der BMW-Automobile begründete.

Die Münchner Geschäftsleitung aber schien es als Fingerzeig Gottes zu betrachten, daß in ihren Hallen noch einige hundert 2-Liter-Motoren der Vorkriegszeit lagerten. Kaum hatten die Amerikaner 1952 weitere Werkshallen freigegeben, da ging bei BMW der Sechszylinder 501 in Serienproduktion. Er war mit einem 65-PS-Motor ausgerüstet, aber viel zu schwer ausgefallen. Infolge des zu schwachen Motors war das Fahrzeug z. B. dem damaligen Daimler-Benz 220 im Anzugsvermögen und in der Geschwindigkeit deutlich unterlegen (Mercedes 220: 16 Kilo Gewicht pro PS, BMW: 19 Kilo Gewicht pro PS).

Grewenigs Nachfolger Richter-Brohm berichtete auf der letzten Hauptversammlung mit spürbarer Genugtuung, daß auch vor seiner Zeit Fehlentscheidungen getroffen wurden: "Als das Motorradgeschäft nach einem zunächst erfolgreichen Aufschwung plötzlich zusammenschrumpfte, war auf dem Kraftwagensektor kein tragfähiges wirtschaftlich gesundes Programm vorhanden. Man hatte zwar in München-Milbertshofen mit erheblichem Aufwand Einrichtungen für die Fertigung von Personenwagen geschaffen, sich aber nur auf große Wagen konzentriert."

In der Tat blieb der Münchner Vorstand verliebt in seine großen Typen. Nachdem man bei dem BMW 501 vergeblich versucht hatte, die Leistung durch Veränderung der Kompression zu erhöhen, bohrte man das Gehäuse auf 2,1 Liter auf. Das erhöhte zwar die Leistung auf 72 PS, bekam dem Motor aber schlecht. BMW zahlte Millionen für Garantiekosten, ohne daß der unzureichende, starken Belastungen nicht gewachsene Motor besser wurde. Der 1954 gefaßte Entschluß, jedem BMW-Eigentümer ohne Rücksicht auf den Zustand seiner Maschine zum Pauschalpreis von 1000 Mark einen neuen Motor einzubauen, demonstriert das Ausmaß des Renommeeverlustes.

Der Vorstand gestand sich selbst intern ein, daß mit der ersten Serie des 501 "dem Namen BMW sehr geschadet und das Vertrauen erschüttert worden ist". Auch bei den Karosserien, die anfangs nicht vom Werk, sondern im Lohnauftrag von fremden Karossiers gefertigt worden waren, gab es am Anfang Beanstandungen, die den Goodwill der Marke paralysierten.

Die Geschäftsleitung trat mutig die Flucht nach vorn an: Dem Sechszylinder folgt

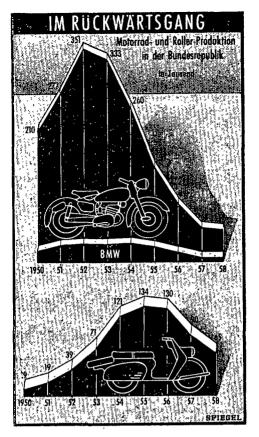
[•] Im Gegensatz zu Daimler-Benz und Auto Union hat BMW niemals reine Rennwagen gebaut, sondern nur Sportwagen.

1954 ein Achtzylinder-Modell mit 2,6 Liter, später wahlweise auch 3,2 Liter Hubraum (der 3.2 Liter wiederum wahlweise lieferbar in Normalausführung mit 120 PS oder in "Super"-Ausführung mit 140 PS). Obwohl man die Kinderkrankheiten des Achtzylinders (Mängel am Motor und schlechte Bremswirkung bei hoher Geschwindigkeit) überwinden konnte, fehlte es letztlich den luxuriösen Wagen an einem ausreichenden Markt, der die Produktion hätte rentabel machen können. Die Wagen — mit einer Pullman-Version des 3,2-Liter-Achtzylinders wollte man den Mercedes 300 bei Bundeskanzler Adenauer ausstechen - waren schlechthin zu teuer. Der 502 mit 2,6 Liter kostet 16 450 Mark, der 3,2-Liter-Wagen 17 850 Mark.

Alle neuen Typen kamen unter Zeitdruck und ohne ausreichende Erprobung auf den Markt. In München lautete die Begründung: "Wir wollen den Vorsprung der anderen Firmen rasch aufholen." Die Superwagen stattete man mit kostspieligen Einzelteilen aus; wo beispielsweise ein normaler Griff für den Kofferraum acht Mark gekostet hätte, verwendete BMW einen Griff für 98 Mark. An eine durchgreifende Änderung der 1951 entwickelten und allmählich überholten Karosserieform dagegen war nicht zu denken, weil die Serie viel zu klein und die teure Grundausstattung für die Karosseriefertigung nicht betriebswirtschaftlich ausreichend genutzt war.

So kommt es, daß sich alle serienmäßigen BMW-Großwagen vom ersten Sechszylinder des Jahres 1952 bis zum letzten Achtzylinder des Jahrgangs 1959 in der Grundform der Karosserie völlig gleichen. In vier Varianten der Zylinderzahl, des Hubraums und der Leistung — und mithin auch des Preises — konkurrierte BMW mit Daimler-Benz. Während aber jeder Abc-Schütze einen Mercedes 220 vom Mercedes 300 unterscheiden konnte, differierten die vier BMW-Varianten äußerlich nur durch Chromleisten, Rückfenster und Nebel-lampen. Der teuerste Achtzylinder war, wie der schwächste Sechszylinder, für das Auge des platonisch interessierten Auto-mobilisten von nebenan nur "ein BMW" wodurch die Eigenschaft des Automobils als Symbol neuzeitlichen Sozialprestigedenkens eklatant verfehlt wurde.

Noch heute hat sich an der Grundform der 1951 entwickelten BMW-Karosserie ("Das Auto, Motor und Sport": "Nach den Ideen der enddreißiger Jahre konzipiert") nichts geändert. Noch heute kann sich der Kofferraum eines BMW-Achtzylinders in Proportion und Dimension mit einem Mercedes 220 nicht messen.



Noch heute wird das Gesicht des BMW durch zwei antiquierte Roste entstellt, hinter denen die Luft für die Klimaanlage angesogen wird.

Noch heute schlagen die hinteren Türen nach vorn an, wodurch die Gefahr besteht, daß sie vom Fahrtwind aufgerissen werden und schwere Verkehrsunfälle hervorrufen, wenn sie in der Garage versehentlich nicht fest geschlossen oder während der Fahrt geöffnet werden.

Noch heute schlagen die Hintertüren auf den gleichen Holmen an wie die Vordertüren, was manchen BMW-Passagier blutunterlaufene Fingernägel gekostet hat, der sich beim Einsteigen nach vorn auf die Holmen stützte, während die Hintertür zugeschlagen wurde.

Ein BMW 3,2-Liter-Super hat immerhin rund 20 000 Mark gekostet, wenn er mit 140 PS und — als erstes europäisches Automobil — vier serienmäßigen Scheibenbremsen neu zugelassen vor der Tür steht. Die Nachteile des hohen Preises und der veralteten Karosserie vermögen in den Augen eines breiteren Publikums nicht aufzuwiegen, daß dieser BMW 3,2-Liter-Super von Fachleuten mit berechtigter Emphase als schnellster deutscher Tourenwagen gefeiert wird.

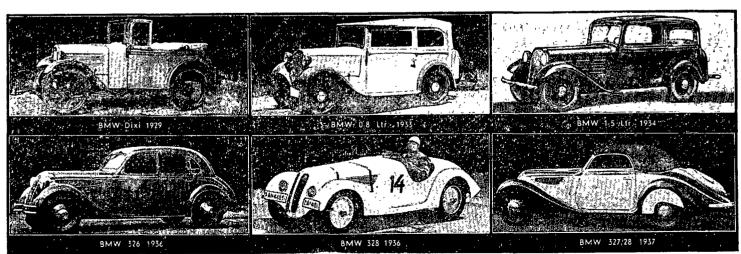
In ihrer unglücklichen Mischung von Fortschritt (Leichtbaumotor, Scheibenbremsen), überteuertem Luxus und augenfälliger Rückständigkeit konnten sich die BMW-Achtzylinder am Markt nur als Versager erweisen, obwohl ein gewisser Überdruß leidenschaftlicher Automobilisten gegenüber den zeremoniösen Sechs- und Achtzylinder-Kaleschen von Daimler-Benz einem rundherum modern konzipierten 2-bis 3-Liter-Tourenwagen mit sportlichen Varianten prinzipielle Marktchancen nicht versagt.

Die Chance sportlicher Varianten rechnete sich auch BMW aus, machte aber dabei nur das Maß übereilter Entscheidungen mit kostspieligen Folgen voll: 1956 wurden die Stortmodelle 503 (Zweisitzer mit zwei Behelfssitzen) und 507 (reiner Zweisitzer) mit weitgehend handwerklich hergestellter Leichtmetall-Karosserie herausgebracht; Preis: 32 950 beziehungsweise 29 950 Mark. Die auf Millionärssöhne abgestimmte Eleganz deckte selbst mit diesen Preisen ihre eigenen Kosten bei weitem nicht.

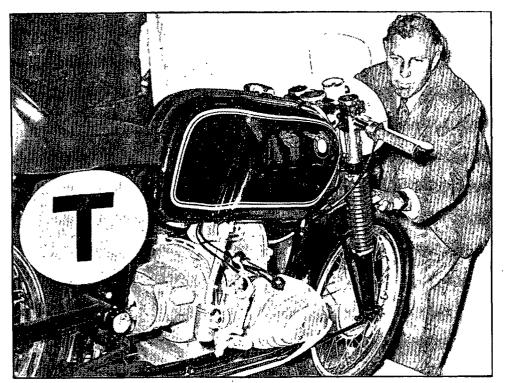
Von dem serienmäßigen Sechszylinder BMW 501 allein hatten die Verkaufsplaner pro Jahr 25 000 Stück absetzen wollen. In Wahrheit wurden sie von den Sechs- und Achtzylindern insgesamt im In- und Ausland bisher ganze 19 000 los. Diese Produktion am Markt vorbei verursachte 76 Millionen Mark Verlust. An jedem einzelnen der schweren und repräsentativen Automobile setzten die Bayerischen Motoren Werke 4000 Mark zu.

Anfang 1957 nun trat der Mann auf den Plan, der sich zutraute, die Pechsträhne der Firma in Erfolge zu verwandeln: Heinrich Richter-Brohm. Der hochgewachsene Doktor der Rechte mit Schmissen aus seiner Studentenzeit beim Marburger Corps Rhenania verdankte den Ruf zu BMW einer Empfehlung des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden Dr. Robert Frowein, der - wie Vorsitzer Mangoldt-Reiboldt im Dienst der Deutschen Bank AG stand und von ihr in den Aufsichtsrat entsandt worden war. Nach und nach nämlich hatte die Deutsche Bank etwa die Hälfte aller BMW-Aktien als Eigentum ihrer Kund-schaft zu treuen Händen in ihren Depots vereinigt. Dementsprechend spielte sie unter den Hausbanken die Hauptrolle und stellte im Aufsichtsrat den Vorsitzer und den Stellvertreter.

Mit Hans Karl von Mangoldt-Reiboldt freilich hatte die Deutsche Bank einen jener



BMW-Vorkriegsmodelle: Unvergessen?



BMW-Rennfahrer Meier, 500er Maschine: Siege und Rekorde...

Aufsichtsräte delegiert, die zwar gern Tantiemen einkassieren und sonstige materielle Vorteile hinnehmen - Mangoldt-Reiboldt beispielsweise besitzt in München eine dem Werk gehörende Wohnung, für die er nur 75 Mark Monatsmiete zahlt -, ihre Aufsichtstätigkeit aber nur nebenher ausuben. Hauptberuflich betätigte sich der Bank-direktor seit 1948 in den Gremien der europäischen Wirtschaftsintegration. Von 1952 bis 1958 stand er als erster Deutscher einem internationalen Gremium vor: Er war Präsident der Europäischen Zahlungsunion (EZU). Außerdem ist er Präsident des Direktoriums des Europäischen Währungsabkommens und als Vertreter der Bundesrepublik bei der Europäischen Wirtschaftsorganisation in Paris akkreditiert.

Angesichts dieser vielen Ämter (Mangoldt: "Meine internationalen Verpflichtungen nehmen mich stark in Anspruch") mußte sich sein Stellvertreter Frowein um BMW kümmern. Anstelle des pensionierten kaufmännischen Direktors Grewenig, der in dem sogenannten Gesamtvorstand nicht übermäßig viel zu melden hatte, engagierte Frowein Richter-Brohm mit dem Titel eines Generaldirektors.

Von Mangoldts und Grewenigs trotziges Experimentieren mit einem Programm, das dem Werk die alte Weltgeltung zurückzaubern sollte und sich neben schweren Motorrädern auf Luxusautos und Supersportwagen-Modelle beschränkte, hatte durch kaufmännische Verluste bereits die Basis des Unternehmens angenagt. Außer einer Mietnachzahlung der Besatzungsmacht in Höhe von 14 Millionen Mark waren auch weitere 22 Millionen Mark aufgezehrt, die von der Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg (MAN) für den Kauf von Werksgelände und Hallen an BMW gezahlt worden waren.

Richter-Brohm, über den die Pressestelle am 30. Januar 1957 berichtet, es sei "gelungen, ihn für den Vorsitz des Vorstandes zu gewinnen" und "Herr Dr. Richter-Brohm verfügt über umfassende industrielle Erfahrungen, die er aus seiner früheren Tätigkeit in der Leitung bedeutender Industrie-Unternehmen mitbringt", sollte nun den deus ex machina spielen.

, Generaldirektor Richter-Brohm ging sein Problem mit Elan an. Obwohl ihm weder der Automobilbau noch die Flugmotorenfertigung vertraut war, erklärte er dem BMW-Lobbyisten in Bonn: "Sie müssen mich natürlich auch in der Flugzeugindustrie groß herausbringen, nicht wahr?"

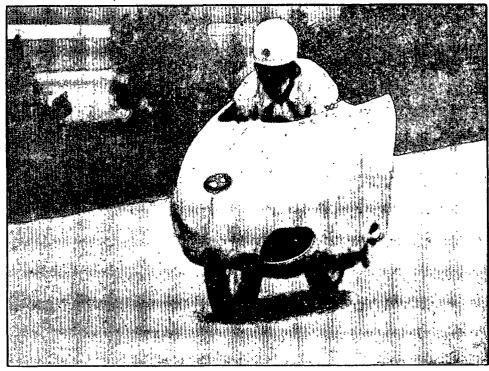
Worauf sich das Renommee des präsumtiven Retters gründete, blieb Eingeweihten schon damals unerfindlich. Der "schöne Heinrich" nämlich, wie Richter-Brohm in jüngeren Jahren in Berlin genannt worden war, hat, abgesehen von einer längeren Tätigkeit beim Konzern Mannesmann, immer nur Gastrollen gegeben.

Richter-Brohm wurde in Berlin als junger Mann im Preußischen Innenministerium beschäftigt. Vorher war er — als Werkstudent — länger als beabsichtigt in den USA gewesen; länger deshalb, weil er einer schönen Amerikanerin zuliebe sein Rückreisebillet vor deren Augen zerriß.

Am 1. Juni 1934 holte sich die Mannesmann AG den Prädikats-Assessor für die Leitung ihrer juristischen Abteilung nach Düsseldorf. Er bekam Prokura und durfte sich in seiner neuen Stellung "Abteilungsdirektor" nennen. Unter dem Chef Wilhelm Zangen, dem heutigen Aufsichts-ratsvorsitzenden von Mannesmann, bearbeitete Richter-Brohm mit Erfolg juristische Maßnahmen für die Angliederung neuer Firmen. Zangen wußte das stark entwickelte Selbstbewußtsein Richter-Brohms zu zügeln, der, wenn er beispielsweise in Gegenwart Dritter gerügt wurde, wortlos und hocherhobenen Hauptes das Zimmer verließ.

Mannesmann besaß eine Beteiligung an der Prager Eisen-Industriegesellschaft, in die Zangen den Offizierssohn nach dem der Eisen-Industriegesellschaft. Anschluß entsandte. Richter-Brohm setzte Berliner Freunden auseinander, er werde in Prag Oberdirektor, "was im Grunde genauso viel ist wie Generaldirektor". Die Prager hofierten denn auch den hochgewachsenen und blonden Herrenmenschen Richter-Brohm, der allerdings nach einem kurzen Techtelmechtel mit der Partei schon 1933 sein Mitgliedsbuch zurückgegeben und in Berliner Kneipen gegen die Nazis Stimmung gemacht hatte, als Generaldirektor. Wenn beispielsweise im Kriege die Polizei an die Tür seiner hellerleuchteten Villa in Prag-Dewitz klopfte, verwies sie der Diener: "Herr Generaldirektor wünscht keine Verdunkelung."

Um den offiziellen Titel Generaldirektor indes konnte sich Richter-Brohm erst bewerben, als im Jahre 1942 der tschechische Vorstandsvorsitzer in Pension ging. Bei Mannesmann jedoch hielt man ihn für einen vorzüglichen zweiten, aber nicht für einen ersten Mann, da er bei seiner angeborenen Überheblichkeit "überzuschnappen" drohe. Zangen gab die Parole aus, für den ersten Posten in Prag brauche man entweder einen Betriebswirt oder einen Techniker, keinesfalls aber einen Verwaltungsmann wie Richter-Brohm. Generaldirektor wurde deshalb ein Vorstandsmitglied von Mannesmann



... begründeten den Weltruf: BMW-Rekordfahrer Henne, Weltrekordmaschine

aus Düsseldorf, worauf der verprellte Oberdirektor den Abschied nahm und sich von den tschechischen Eigentümern der Böhmisch-Mährischen Maschinenfabrik AG als Generaldirektor engagieren ließ.

Der Titel Generaldirektor trug dazu bei, daß Richter-Brohm nach einigen Auf- und Abschwüngen während der Nachkriegszeit sofort bei BMW zugriff, obwohl er vorher nie beruflich mit Automobilen zu tun gehabt hatte. Bevor Bankdirektor Frowein ihn auftat, war er eine Zeitlang im Auftrage einer Gruppe süddeutscher Banken tätig gewesen und hatte als eine Art Feuerwehrmann der Bankiers die "Fußkranken" in der Wirtschaft auf Sanierungsmöglichkeiten untersucht. Dabei half er die IG Farben liquidieren und war zeitweilig in der Geschäftsleitung der Papierfabrik Wolff & Co, Walsrode, tätig. Frowein lernte ihn als Vorstandsvorsitzenden der Maschinenfabrik Pintsch Bamag AG kennen, in deren Aufsichtsrat Frowein einen Sitz innehatte.

Als er sich auf der Hauptversammlung im Dezember 1957 den BMW-Aktionären vorstellte, hinterließ Richter-Brohm — wie immer in seinem Leben — einen prächtigen ersten Eindruck. Der neue Chef überzeugte um so mehr, als er verkündete, Schönfärberei sei nicht seine Sache, und er werde künftig die Dinge beim rechten Namen nennen

Angesichts solcher Charakterstärke wog bei den Versammlungsteilnehmern Richter-Brohms hoffnungsvolle Ankündigung doppelt: "Bei BMW ist nunmehr in der Ertragslage eine Wende von grundsätzlicher Bedeutung zu erwarten."

Sein Glaube an eine bessere Zukunft für BMW fußte auf einer Untersuchung, die er nach seinem Amtsantritt über die Situation der Firma angestellt hatte. In dem darüber ausgefertigten Gutachten von 133 Seiten Länge bescheinigte er zunächst einmal der alten Geschäftsleitung tadelnd, "daß eine Marktforschung bereits frühzeitig die gefährliche Begrenztheit des Marktes für die komfortablen und teuren BMW-Wagen offenkundig gemacht hätte". Er stellte fest, daß von vergleichbaren Fahrzeugtypen seit Beginn der BMW-Wagenproduktion bis zur Abfassung des Gutachtens im Jahre 1957 in Westdeutschland

gegenüber 52 200 Mercedes-Sechszylindern

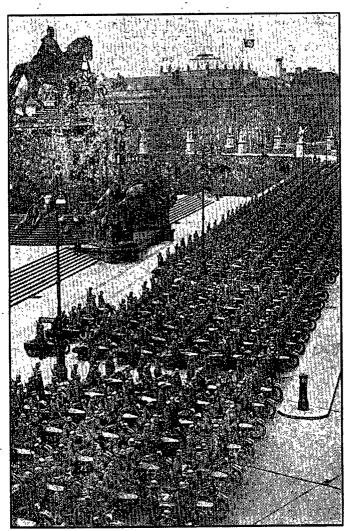
 \triangleright nur 10 100 BMW-Sechs- und Achtzylinder polizeilich zugelassen wurden.

Weiter hieß es in der 1957er Studie:, Das Ergebnis der Wagenfabrikation ist von Anfang an negativ. Insgesamt schließt das Wagengeschäft seit seiner Aufnahme mit einem Betriebsverlust von fast 60 Millionen Mark ab, das sind 38,5 Prozent des Wagenumsatzes. Damit hat das falsch ausgelegte Wagenprogramm die Gewinné aus dem Motorradgeschäft, nämlich 57 Millionen Mark in neun Jahren, vollkommen aufgezehrt."

Selbst die Fertigung des sogenannten Moto-Coupés Isetta — einer Kreuzung zwischen Kabinenroller und Kleinwagen —, mit dem Richter-Brohms Vorgänger Grewenig in einem plötzlichen Spurt noch Anschluß an das florierende Kleinwagengeschäft gewinnen wollte, hatte die Rentabilität nur verschlechtert. Auf den Fabrikhöfen und bei Münchner Autospediteuren standen bereits Tausende solcher in italienischer Lizenz gebastelter BMW-Fahrzeuge umher, weil der Verkauf stockte.

Richter-Brohm konstatierte energisch: "Aus der nahezu verzweifelten Ertragssituation ergibt sich die zwingende Notwendigkeit, unverzüglich Maßnahmen zu ergreifen, die die derzeitige mangelhafte Lage von Grund auf ändern. Das Grundübel ist der zu geringe Umsatz, dessen Wurzel wiederum in der Struktur des Programms liegt. Mit lediglich drei Motorradtypen, vier Großwagen*, zwei teuren Sportwagen und dem Moto-Coupé (Isetta) ist das Programm für die derzeitige Marktsituation viel zu begrenzt."

Der neue Generaldirektor wollte also nicht auf ein marktgerecht konzentriertes, sondern auf ein verbreitertes Fabrikationsprogramm hinaus. Zwar sollte die Produktion des Sechszylinders, der die größten Verluste einbrachte, möglichst bald eingestellt, die Fertigung der Achtzylinder jedoch erst später gedrosselt werden. Rettung würde, so verhieß Richter-Brohm im zwei-



BMW-Krad-Bataillon, 1936: Berühmt auch bei der Wehrmacht

ten Teil der Studie, ein völlig neuer BMW-Wagen der *Mittelklasse* bringen

Richter-Brohm stellt. sich ihn so vor: "Motor 1600 Kubikzentimeter, 80 PS in der Normalausführung. Dies verleiht dem Wagen eine Höchstgeschwindigkeit von 150 Stundenkilometern und außerdem eine besondere Lebhaftigkeit (Beschleunigungsvermögen). Da der Motor als extremer Kurzhub-Motor ausgebildet ist, kann dieser ohne weiteres auf eine höhere Leistung gesteigert werden, falls sich dafür besondere Absatzchancen eröffnen sollten."

Unter einer Konkurrenztabelle, die von Borgward-Isabella über Porsche, Alfa Romeo und Ford bis zum Mercedes 190 reichte, schwelgte Richter-Brohm in Erfolgsaussichten: "Als normaler Jahresumsatz sind 24 000 Fahrzeuge vorgesehen, von denen 16 000 im Inland und 8000 im Ausland verkauft werden können. Auf Grund der Produktionsplanung sollen bereits im Jahre 1959 13 000 Fahrzeuge im Inland und 6400 im Ausland abgesetzt werden. Diese Stückzahlen müßten ohne Schwierigkeiten am Markt abzusetzen sein."

Die BMW-Konstrukteure tüftelten bereits 1957 an dem 1,6-Liter-Motor herum. Als Preis hatte Richter-Brohm 8500 bis 9000 Mark veranschlagt. Die Produktion sollte im Herbst 1958 beginnen.

Außer dem Mittelklassewagen spielte noch ein zweites Projekt die Rolle eines Rettungsrings: Aus der Isetta wollte man einen Kleinwagen von 600 Kubikzenti-

metern Hubraum entwickeln. Darüber sagte die Studie:

"Obgleich der Listenpreis für das Kleinfahrzeug zunächst mit 3790 Mark angesetzt werden mußte*, um mindestens. die Kosten zu decken, darf angenommen werden, daß im Jahre 1958 im Inland 20 000 Stück und im Export weitere 15 000 Stück von diesem . Typ, abgesetzt werden können. Mit diesen Stückzahlen wäre die Stetigkeit der Beschäftigung bis zum Produktionsanlauf des 1,6-Liter-Wagens sichergestellt. Der Kleinwagen wird die Kundschaft sicher an den bewährten Dixi erin-

HeinrichRichter-Brohm wird von langjährigen Freunden ("Es ist ein Jammer um den Mann") als eine Persönlichkeit geschildert, der es zwar gegeben ist, recht schnell Konzeptionen zu erarbeiten, leider aber nicht, die einmal gefaßten Pläne ausdauernd gegen überraschend auftretende Widerstände durchzufechten. Dies, obwohl es ihm weder auf dem Tanznoch auf dem Paukboden jemals an Mut gebrach. Der preußische Generalssohn wird übereinstimmend als reizbar — 1934 peitschte er eigenhändig einen NS-Zellenwart mit der Reitpeitsche aus, der ihm ein Verhältnis mit

einer Jüdin nachgesagt hatte—und "arrogant und stur" geschildert. Unumstritten sind sein Aussehen und sein gewandtes Auftreten.

Auf jeden Fall übertrieb er, als er den Aktionären am Jahresende 1957 auf der Hauptversammlung mit den Worten Mut machte: "Für das neue Produktionsprogramm, das die Lücke zwischen der Isetta und den Großwagen schließen wird, ist die Finanzierungsfrage gelöst."

Das war sie keineswegs. Die kurzfristigen sogenannten Betriebsmittelkredite, die

^{• 501} Sechszylinder, 2 Ltr., 72 PS; 501 Achtzylinder, 2,6 Ltr., 95 PS; 502 Achtzylinder, 2,6 Ltr., 100 PS; 502 Achtzylinder, 3,2 Ltr., 120 PS.

^{*} Die Kalkulation für den BMW 600 sah vor: Material- und Lohnkosten 1973 Mark, Gemeinkosten 924 Mark, Selbstkosten mithin 2897 Mark. Außerdem 103 Mark Gewinn und 790 Mark Umsatzsteuern und Händlerbezüge, so daß der Listenpreis 3790 Mark betrug. Für den 1,6-Liter-Wagen lauteten die Werte: 4270 Mark und 1760 Mark, mithin 6030 Mark Selbstkosten. Außerdem 662 Mark Fabrikgewinn sowie 1808 Mark für Umsatzsteuer und Händlerbezüge, so daß der Listenpreis 8500 Mark betragen haben würde.

laut Voranschlag in der Spitze 35 Millionen Mark erreichen, sollten hauptsächlich durch die Banken oder durch die Lieferantenkredite aufgebracht werden. Richter-Brohm veranschlagte seinen Charme und Einfluß schon recht hoch, als er dabei auf die volle Unterstützung der Hausbanken rechnete. BMW hatte zwar für einen Teil der benötigten langfristigen Investitionsmittel von 20 Millionen Mark einen Geldgeber in Aussicht: den Bremer Holzkaufmann Hermann D. Krages, der mittlerweile an der Börse für rund sieben Millionen Mark BMW-Aktien aufgekauft hatte. Aber ein Restbetrag von fünf Millionen Mark blieb offen

Die BMW-Verwaltung wollte eine sogenannte Wandelschuldverschreibung — ein Papier, das nach einer bestimmten Zeit in Aktien der Firma umgetauscht werden kann — über 15 Millionen Mark auflegen und sie den Aktionären zum Kauf anbieten. Großaktionär Krages verpflichtete sich dabei, alle diejenigen Schuldverschreibungen in

Anlaß dafür war nicht zuletzt der Mißerfolg des BMW 600, der nach Richter-Brohms Plänen der erste entscheidende Schritt auf dem Wege zu Gewinnen sein sollte. Der Generaldirektor fuhr allen über den Mund, die zu erwägen gaben, daß ein viersitziges Fahrzeug mit Fronteinstieg beim breiten Publikum nicht als vollwertiges Kleinauto angesehen werde. So habe nicht einmal vor dreißig Jahren der Dixi ausgesehen. Richter-Brohm brandmarkte solche Zweifel als Defätismus und stützte sich darauf, daß die Firma Zündapp sogar ein Fahrzeug herausgebracht hatte ("Janus"), bei dem die Fahrgäste vorn und hinten einsteigen müssen, während beim BMW 600 wenigstens die Rücksitze durch einen normalen seitlichen Eingang erreicht werden. Mithin, so kombinierte er, verspreche der 600er durchaus Erfolg.

Obwohl die Werber von BMW das asymmetrische Vehikel in ihren Prospekten kühn als "Kleinfahrzeug neuzeitlicher Form und fortschrittlicher Prägung" an-

1960, eintreten kann." Überdies veranschlagte Richter-Brohm die nötigen Investitionsmittel plötzlich nicht mehr auf 20, sondern auf 30 Millionen Mark. Nach außen verbreitete er den Eindruck, daß er immer noch auf die Banken vertraue. Entweder gab er sich tat-sächlich der naiven und den Erfahrungen der Nachkriegszeit widersprechenden Erwartung hin, daß Westdeutschlands Ban-ken bei ihrer Einflußnahme auf die Industrie nicht vorwiegend an das unkomplizierte, aber einträgliche (Deutsche Bank-Dividende 14 Prozent) Kreditgeschäft, sondern unternehmerisch denken - oder er sah in dem Verhalten der Banken eine willkommene Entschuldigung für seine eigenen Fehler. Mangelnder Mut gegenüber den Hausbankiers ebenso wie die Furcht, den Posten zu verlieren, standen einem Sanierungsplan für das 7000-Mann-Unternehmen entgegen, zu dem sich um diese Zeit die Regierung des Freistaates Bayern aufgerafft hatte.

Personalpolitik, von Anfang an überspielt

worden. Als ich sah, daß ich mich unmög-

lich durchsetzen konnte, gab es für mich

keinen Grund, als einziger Eigentumsver-

Da an den benötigten 20 Millionen Mark

die fünf Millionen aus der unterbliebenen

Kapitalerhöhung fehlten und die Produk-

tion des BMW 600* noch Verlust verur-

sachte, war an die Fertigung des 1,6-Liter-

Wagens überhaupt nicht zu denken. Ein

Jahr nach der ersten Untersuchung kon-

statierte der BMW-Chef in einem zweiten

Bericht schon kleinlauter: "Unsere Berech-

nungen beruhten auf der Erwartung, daß

der neue Mittelklassewagen bereits im

Jahre 1959 mit rund 20 000 Stück abgesetzt

würde. Die Verschiebung des Fabrikations-

beginns hat zur Folge, daß die entscheidende nachhaltige Ertragsverbesserung

auch erst ein Jahr später, nämlich im Jahre

treter im Aufsichtsrat zu sitzen."

des Freistaates Bayern aufgerafft hatte.

Bayerns treuer Sohn Franz-Josef Strauß
nämlich, der an die BMW-Tochter Triebwerkbau GmbH Allach für 300 Millionen
Mark Nato-Rüstungsaufträge zur Entwicklung von Düsenmotoren erteilen will, hatte
sich in die Hilfsversuche eingeschaltet. Der
Bundesverteidigungsminister nannte interessierten Freunden, die sich über den CSULandtagsabgeordneten Fürst Fugger von
Glött an ihn wandten, einen alten Schulkameraden aus dem Münchner Maximilianeum namens Dr. Hartwig Cramer. Der
renommierte Nürnberger Wirtschaftsberater und Anwalt sollte die Lage der bayrischen Firma untersuchen und im Einvernehmen mit BMW-Verwaltung und Landesregierung Hilfsmaßnahmen gutachtlich
erarbeiten.

Schon mehr als ein Jahr zuvor hatte der Freistaat Bayern dem Dr. Frowein finanzielle Hilfe angeboten, wie BMW überhaupt mehrere Millionen Mark Kredite staatsverbürgt und mehrfach kurzfristige Gelder erhalten hatte. Solcherlei Finanzverhandlungen wurden indes mit dem neuen Generaldirektor, der die Firma nicht aus den roten Zahlen herausbrachte, aber doch forsch auftrat, zusehends schwierig.

Der Sanierungsplan des Dr. Cramer aus Nürnberg, dem die Bayerische Staatsregierung am 25. März 1959 zustimmte, sah in einem Bündel von Maßnahmen zur Beschaffung kurzfristiger und langfristiger Gelder unter anderem vor:

- ▷ BMW nimmt 14 Millionen Mark Schuldschein-Darlehen auf, für die der bayrische Staat eine Ausfallbürgschaft leistet;
- die Tochtergesellschaft BMW-Triebwerkbau GmbH, Allach, erhöht ihr



BMW-Nachkriegsmodelle: Visitenkarte der Gesellschaft?

sein Portefeuille zu nehmen, die von den Aktionären nicht gekauft werden würden. Darüber hinaus sollte das Aktienkapital der Firma um fünf Millionen Mark erhöht und auf diese Weise die veranschlagte Investitionssumme sichergestellt werden.

Die Anleihe zwar wurde untergebracht: Krages übernahm absprachegemäß für rund zwölf Millionen Mark liegengebliebene Papiere. Von der Kapitalerhöhung jedoch war bald keine Rede mehr. Krages, der sich nach vergeblichen Irrfahrten durch das Ruhrgebiet zumindest den Anschein gab, er wolle bei BMW heimisch werden, fragte deshalb bei der Verwaltung an. Er bekam die Auskunft, angesichts des schlechten Status der Firma könnten die Hausbanken eine Heraufsetzung des Kapitals nicht befürworten. Daneben gab es aus anderen Gründen mit dem Bremer Effektenkunstler, der mittlerweile im Aufsichtsrat von BMW Platz genommen hatte. Zerwürfnisse. Nach vierzehn Monaten verließ Krages enttäuscht den Aufsichtsrat.

priesen, verlangte es die Bürger der Bundesrepublik mittlerweile nach Automobilen, die vorn eine Motorhaube und hinten einen Gepäckraum aufweisen. Der BMW 600 jedenfalls erfüllte nicht die in ihn gesetzten Hoffnungen. Anstelle von Gewinnen brachte auch seine Fertigung Verluste.

Den technischen Direktor Willy Black trafen in den Vorstandssitzungen heftige Vorwürfe, weil die Anlaufkosten alle Voranschläge übertrafen. Black zog die Konsequenz auf seine Weise und meldete sich krank. Richter-Brohm: "Keine Ahnung, was aus ihm geworden ist. Ich habe ihn nie wieder gesehen."

Aufsichtsrat Krages wollte Black halten oder ihn wenigstens schnell durch einen anderen Techniker — im Gespräch war ein italienischer Konstrukteur — ersetzen. Der Bremer empfahl, man solle sich beeilen, den 600er — wie es später geschehen ist — auf Publikumsgeschmack umzustellen. Krages: "Ich hatte gedacht, eingreifen und mithelfen zu können, daß aus BMW wieder etwas wurde. Aber ich bin, besonders in der

^{*} Da der Absatz des BMW 600 immer geringer wurde, stellte man im Oktober 1959 seine Fertigung völlig ein, wodurch die 8,9 Millionen Mark Anlaufkosten großenteils nutzlos aufgewendet worden waren.

Kapital von 10 Millionen Mark um weitere 10 Millionen Mark, die der bayrische Staat — mit einem Rückkaufsrecht der Mutterfirma BMW — einschießt;

De die Banken erhöhen die Betriebsmittelkredite auf 35 Millionen Mark, die Privatbanken und die Bayerische Staatsbank verzichten auf einen Teil der Schuldzinsen und gewähren für bestimmte Tilgungszahlungen ein Moratorium.

Die Vertreter der Staatsregierung knüpften einige organisatorische und personelle Bedingungen an den Hilfsvorschlag. Vor allem sollte bei der Tochterfirma in Allach ein Beirat gebildet und außer mit Vertretern der Mutterfirma auch mit zwei Emissären des Bundes und zwei Vertretern des Landes Bayern besetzt werden. Der Wunsch. bayrische Vertreter in die große Tochtergesellschaft zu lancieren, war der Regierung schon um die Jahreswende 1957/58 durch Richter-Brohms Widerstand vereitelt worden. Er lehnte es ab, die bayrischen Regierungsvertreter in die Tochterfirma aufzunehmen, und renommierte gegenüber Frowein: "Was brauchen wir zwei Bayern, die habe ich abgewimmelt!"

Entscheidende Veränderungen waren indes auch für die Geschäftsleitung der Hauptfirma vorgesehen. Neuer Aufsichtsratsvorsitzer sollte laut Cramer-Plan ein gebürtiger Bayer werden, der pensionierte Shell-Direktor Ernst Falkenheim, der das Vertrauen der bayrischen Regierung besitzt. Als eine Art "Administrateur délégué", so hieß es, solle er mit Sondervollmachten praktisch die Firmenleitung übernehmen. Damit hing naturgemäß die einschneidendste Personalveränderung zusammen: Richter-Brohm sollte verschwinden, ein Autofachmann (technisches Vorstandsmitglied) sollte endlich in den Vorstand eintreten.

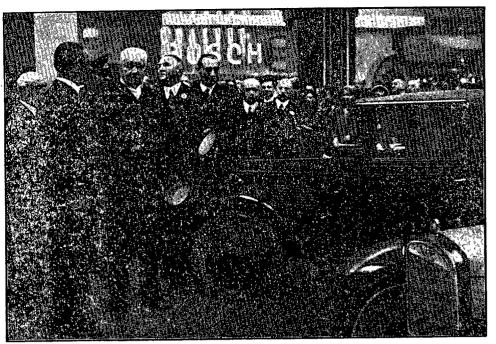
Von einem solchen Vorschlag wollte Richter-Brohm nichts wissen. Er hielt sich ohnehin nicht mehr an das Versprechen, entweder binnen eines Jahres ein Produktions- und Finanzierungsprogramm auf die Beine zu stellen, das die Firma gesund macht, oder die Konsequenzen zu ziehen. Vielmehr hausierte er mit der Mitteilung, es widerstrebe ihm, den Staat in die Geschäfte hineinreden zu lassen. Gerade in der freien Marktwirtschaft sei doch der Staat völlig fehl am Platze: "Wir werden das Problem privatwirtschaftlich lösen."

Mit der Staatswirtschaft verbinden Richter-Brohm nun allerdings besonders mißliche persönliche Erfahrungen. 1945 war er aus der Tschechoslowakei nach Österreich ausgewichen und dort bald sogenannter zweiter öffentlicher Verwalter der nach dem Kriege neugegründeten Vereinigten Österreichischen Eisen- und Stahlwerke AG (Vöest) geworden. In dieser Eigenschaft war er Generaldirektor der ehemals den Hermann-Göring-Werken angegliederten Firma und gleichzeitig Staatsbediensteter.

Österreichs Regierung nämlich hatte die ehemaligen Hermann-Göring-Werke nationalisiert, und Richter-Brohm residierte im Vöest-Verwaltungsgebäude in Linz. Am 9. August 1950 wurde er des Amtes enthoben und in Untersuchungshaft genommen. Man warf ihm Verstöße gegen die Devisenbewirtschaftung, mißbräuchliche Benutzung luxuriöser Leihwagen — er schwärmte besonders für amerikanische Straßeńkreuzer — und andere persönliche Vorteile vor.

Vom 23. September 1950 bis zum 5. Juni 1951 saß er in Linz ein. Dann wurde, nachdem ein Schaden oder ein vorsätzliches Handeln nicht nachgewiesen worden war, das Verfahren eingestellt und der Häftling entlassen.

Außer unangenehmen Reminiszenzen an Osterreich weckte Bayerns Forderung nach seinem Rücktritt bei Richter-Brohm ein



Hindenburg, BMW-Stand (Automobilausstellung 1931): Hoflieferant blieb...

Gefühl kaltschnäuzigen Trotzes. So unerklärlich und unzumutbar ihn die Mißachtung seiner Person dünkte, so wenig lag ihm daran, daß sie bekannt würde.

Am 21. April 1959 fand in München die jährliche Hauptversammlung statt. Auf ihr verschwieg Richter-Brohm den Aktionären mit Fleiß, daß seine Person zwischen BMW und der bayrischen Staatsbürgschaft stand; vielmehr beklagte er laut eine weitere Kondition, von der das Land die Bürgschaft abhängig gemacht hatte, auf das ausführlichste: das Verlangen, den Organschaftsvertrag zwischen der BMW AG und der BMW Triebwerkbau GmbH völlig aufzulösen. Diese Forderung allerdings war nicht unbegründet, denn 8,5 Millionen Mark Gewinne der Tochterfirma waren bereits durch die Mißwirtschaft der Mutter-BMW verschlungen worden.

Richter-Brohms Lamento über "die unzumutbaren Bedingungen" — unter denen er den verlangten Rücktritt unerwähnt

ließ — zerschnitt endgültig die Beziehungen zwischen ihm und den von Staats wegen an BMW interessierten Sanierern. Am Tage nach der Hauptversammlung warnte ihn die "Bayerische Staatszeitung", unwahre Behauptungen über die Bedingungen aufzustellen. Auch sein Lieblingskind, der 1,6-Liter-Wagen, schrieb das offizielle Regierungsorgan, sei keineswegs schon produktionsreif, wie Richter-Brohm die Aktionäre habe glauben machen wollen. Der Staatsanzeiger sprach sogar von einem "möglichen Konkurs" bei BMW.

Bei den Vertretern der Banken indes rannte Richter-Brohm mit seinem Widerständ gegen die Staatshilfe offene Türen ein. Nachdem 1959 statt der von Richter-Brohm schriftlich vorausgesagten 300 Millionen Mark Umsatz und 17 Millionen Mark Gewinn nur weitere Verluste eintraten, dachten die Banken nur noch daran, mit möglichst heiler Haut ohne große Einbußen aus der Unglücksfirma herauszukommen.



... Mercedes: Erhard, Heuss, Richter-Brohm, BMW-Stand (Automobilausstellung 1957)

Dr. Hans Karl von Mangoldt-Reiboldt von der Deutschen Bank AG hatte am 27. Mai 1959 in aller Stille den Aufsichtsratsposten niedergelegt und das sinkende Schiff verlassen; nur die billige Mietwohnung in München behielt er bei. Aufsichtsrats-Mitglied Ernst Matthiensen von der Dresdner Bank sprang als nächster ab.

Dr. Frowein war gestorben, so daß der Aufsichtsrat Monate hindurch ohne Vertreter der Hausbank und überdies beschlußunfähig war. Richter-Brohm begann zwar zu ahnen, daß die Banken BMW als selbständige Firma abgeschrieben hatten, griff ak ich halbe, unverbindliche Geldzusagen der Banken begierig auf und entwarf Finanzplanungen, die durch neue Verluste und teure Kreditzinsen nach kurzem wieder überholt waren.

Er brachte indes nicht den Mut auf, demonstrativ zurückzutreten oder auf einer außerordentlichen Hauptversammlung das Scheitern seiner Finanzplanung und die akute Notlage des Unternehmens bekanntzugeben. Freunden vertraute der 56jährige an, BMW sei wohl für ihn die letzte große berufliche Chance, er werde deshalb ausharren und weiterhoffen.

In der Tat hat Richter-Brohm beruflich genug hinter sich. Im Anschluß an seine Tätigkeit als Banken-Feuerwehrmann hatte er einen aussichtsreichen Posten bei der Hamburger Maschinenfabrik Kampnagel AG bekommen. Nach einem Jahr Bewährung sollte er dort Nachfolger des Vorstandsvorsitzers Mörck werden. Richter-Brohm trat am 1. April 1955 in die Firma ein. Am Ende des Monats war er schon wieder draußen, weil es zwischen ihm und Mörck heftige Reibereien gegeben hatte. Richter-Brohm sagt, er sei ausgeschieden, weil ihm "die Geschäftsleitung zu wenig Bewegungsfreiheit gelassen" habe.

Dann trug ihm die Pintsch Bamag AG, ein solides Familienunternehmen in Berlin und Westdeutschland, das Anlagen für die Erzaufbereitung sowie Maschinenausrüstungen herstellt, den Vorstandsvorsitz an. Den vorsichtigen Eigentümern wurde ihr neuer Statthalter unheimlich, als er sofort das Aktienkapital verdoppeln und, wie er sagte, alles auf eine größere Basis stellen wollte, Man trennte sich.

Eingeklemmt zwischen dem Hilfsangebot der bayrischen Regierung, das abermals ein berufliches Ende bedeutet hätte, und der Knauserigkeit der Banken, spielte der verhinderte Retter von BMW während der letzten Monate eine wenig beneidenswerte Rolle. Über die Zukunft waren mittlerweile selbst im BMW-Vorstand Meinungsverschiedenheiten ausgebrochen.

Die Vorstandsmitglieder Ernst Hof und Heinrich Krafft von Dellmensingen hielten sich zurück. Finanzdirektor Ernst Kämpfer aber, der mit Richter-Brohm bei der Vöest tätig gewesen war, schlug sich auf die Seite der Banken, die mit Daimler-Benz zu verhandeln begannen. Kämpfer hatte denn auch bald als einziger die Zusage der Sanierer in der Tasche, daß er auf seinem Posten verbleiben würde. Trotz der Anfangserfolge des neuen BMW 700 trat er auf der Hauptversammlung als Trommler für den Sanierungsplan auf und schilderte die Lage in düstersten Farben. Verkaufsleiter Hof: "Er hat den neuen BMW 700 richtig schlechtgemacht."

Bankdirektor Feith, der als Nachfolger Froweins Stellvertreter des Vorsitzers und später Vorsitzer des Aufsichtsrats geworden war, hatte bei seinem Amtsantritt im Frühjahr 1959 die Route eingeschlagen, die ihm angesichts der Misere bei BMW und der Tatsache, daß die Deutsche Bank Großaktionär der Daimler-Benz AG ist, vorgezeichnet schien.

Alle übrigen Interessenten, die BMW vielleicht hätten helfen können — unter

ihnen Firmen wie Ford-Köln, General Electric, American Motor Corporation und die Automobilfabrik Rootes in England — ließ er ablaufen. Der Präsident der American Motors beispielsweise mußte bei einem Besuch 25 Minuten warten.

Die Zeit

Die BMW-Sanierung

und die Aktionare

Bei Daimler-Benz in Stuttgart war es weniger Generaldirektor Fritz Koenecke, der darauf hinarbeitete, nach DKW auch die renommierte Münchner Automobilfirma überzuschlucken. Im Gegenteil: Koenecke wies auf die zu erwartenden Proteste gegen eine übermäßige Konzentration hin. Die Konzern-Strategen in der Friedrich Flick KG hingegen setzten sich durch. Zu den verschiedenen Verhandlungen allerdings erschien nicht Koenecke, sondern der Mercedes-Direktor Dr. Zahn.

Bei dem Aufsichtsratsvorsitzenden Feith stieß Zahn auf willige Bereitschaft. Die entscheidenden Besprechungen fanden im Gebäude der Deutschen Bank in Frankfurt statt. Richter-Brohm heute: "Feith wollte eben von vornherein BMW an Daimler verkaufen. Für den gab es einfach keine andere Lösung."

Von einem Vertrauensverhältnis in der BMW-Geschäftsleitung konnte unter diesen Umständen nicht mehr die Rede sein. Die persönlichen und sachlichen Gegensätze waren den Geschäften wenig zuträglich. Richter-Brohm über die Banken: "Wenn wir Geld brauchten, dann zögerten die das immer hinaus, und dann war es fast regelmäßig zu spät."

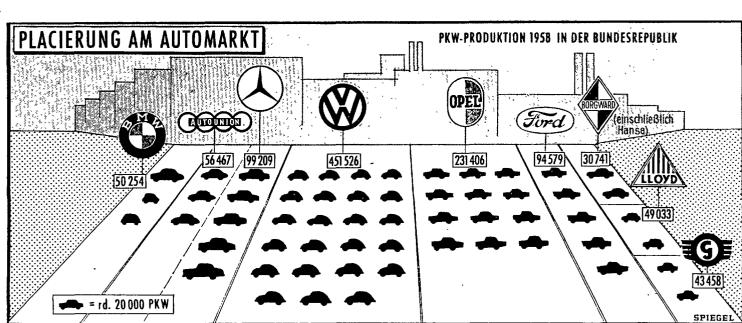
Als er beispielsweise den mit 8,9 Millionen fehlinvestierter Entwicklungskosten teuer bezahlten Irrtum, der BMW 600 werde ein Verkaufserfolg, erkannt hatte und die Umstellung auf das modern karossierte Modell 700 anordnete, verschob sich die Fließbandproduktion um ein volles Vierteljahr. So lange verzögerten die Banken die Hergabe eines Überbrückungskredits von drei Millionen Mark.

Auf der Hauptversammlung im vergangenen Monat unternahm Heinrich Richter-Brohm einen schwachen Rechtfertigungsversuch! "Meine Damen und Herren, hätten Sie Verständnis dafür aufbringen können, wenn meine Kollegen und ich in dieser Zeit auch noch das Schiff verlassen hätten? Die Situation der Gesellschaft wäre durch eine führungslose Krise nur noch weiter verschärft worden."

ZWISCHENRUF: Sie fangen an, sich lächerlich zu machen!

Mit blassem, nervös zuckendem Gesicht stand Richter-Brohm am Vorstandstisch, als ein Klein-Aktionär mit Namen Backmann unter Anspielung auf den Goggo-Fabrikanten Glas ins Mikrophon rief: "Herr Richter, Sie werden hören von mir keine akademischen Worte, sondern Worte von dem Mann auf der Straße. Herr Richter, da ist gekommen ein Schlosser aus Amerika und hat eine Automobilfirma aufgemacht. Gucken Sie sich mal das Unternehmen an. Und was haben Sie gemacht? Ich würde mich an Ihrer Stelle schämen. Hier ist das Wort gebraucht, der Staatsanwalt gehört her. Jawohl, das ist der einzige Weg."

Unter Vorsitz des Direktors Feith von der Deutschen Bank und mit Hilfe der



Depotstimmen, die den Hausbanken für alle von der Kundschaft bei ihnen deponierten Aktien zur Verfügung standen, sollte der Beschluß über den Punkt 4 der Tagesordnung letzter Akt in der Geschichte der selbständigen Bayerischen Motoren Werke sein. Im Geschäftsbericht, der an die Aktionäre verteilt worden war, hatte Feith das Sanierungsprogramm auf die Kurzformel gebracht:

- Herabsetzung des Grundkapitals von 30 Millionen Mark auf 15 Millionen Mark zum Ausgleich der nach Auflösung aller Rücklagen noch bestehenden Verluste;
- Erhöhung des herabgesetzten Grundkapitals um 70 Millionen Mark auf 85 Millionen Mark, und zwar durch Ausgabe neuer Aktien zum Kurs von 100 Prozent unter Ausschluß des gesetzlichen Bezugsrechts der Aktionäre.

Die neuen Aktien (und damit faktisch die Alleinherrschaft) werde, so hieß es,



Zurückgetretener von Mangoldt-Reiboldt Pflichten in Paris...

ein Konsortium übernehmen, dem außer der Daimler-Benz AG einige Banken angehören sollten. Dem Stuttgarter Automobilkonzern aber stand nach dem Plan für die Dauer von zwei Jahren ein Vorkaufsrecht auf sämtliche Aktien zu.

Uber die Kapitaleinlage hinaus bot Daimler verbindlich schon für 1960 Fertigungsaufträge im Werte von 100 Millionen Mark an. Die Hausbanken schließlich wollten BMW den bisherigen Betriebsmittelkredit von 24 Millionen Mark belassen. Bindende Versicherungen darüber allerdings, wie das künftige Produktionsprogramm in München aussehen würde, hatten die Sanierer nicht abgegeben. Die Frist, während der sich Daimler an das Angebot gebunden fühlen wollte, lief am Tage der Hauptversammlung—um Mitternacht—ab.

Der Plan des Nürnbergers Dr. Cramer, der den Banken größere Opfer auferlegen, BMW aber die Unabhängigkeit erhalten sollte, war demnach überhaupt nicht mehr im Gespräch. Darüber, daß der Plan von Vorstand und Aufsichtsrat in aller Stille begraben worden war, unterrichtete Generaldirektor Richter-Brohm die Teilnehmer an der Hauptversammlung lediglich mit dem Satz: "Der Aufsichtsrat billigte

die vom Vorstand in den Verhandlungen über die Staatsbürgschaft eingenommene Haltung."

Versammlungsleiter Feith hatte in der Münchner Kongreßhalle große Mühe, den Coup der Deutschen Bank und der Konkurrenzfirma Daimler den Aktionären zu servieren, die einen Kapitalverlust von nominell 15 Millionen Mark (Kurswert: rund 36 Millionen Mark) aus eigener Tasche opfern sollen, während Flick die Herrschaft bekommt. Selbst gegenüber Feiths düsterer Prophezeiung, wenn der Sanierungsvorschlag "nicht hier und heute" angenommen werde, "dann verlieren Sie, meine Damen und Herren, leider noch mehr Geld", blieben die Aktionäre störrisch. Leidenschaftlich zweifelten sie den guten Willen der Verwaltung an.

Die "amorphe, wutentbrannte Masse" (Handelsblatt), die alle Macht über ihr Unternehmen an Friedrich Flick verlieren sollte, fühlte sich übervorteilt und witterte sofort den Einfluß der Banken, wenn in der Diskussion der Sanierungsplan gelobt wurde. Als beispielsweise ein Versammlungsteilnehmer aufstand und beantragte, dem Oppositionssprecher Nold aus Darmstadt das Wort zu entziehen, schoß Nold sofort zurück: "Wer sind Sie?"

ANTWORT: Herr Nold, Sie kennen mich doch.

NOLD. Ich kenne Sie nicht, wer sind Sie? ANTWORT: Mein Name ist Dr. Siara.

NOLD: Herr Siara, Prokurist von der Deutschen Bank, nicht wahr?

Feiths Tanz um die kitzligen Fragen der Sanierung erreichte einen Höhepunkt, als die Aktionäre wissen wollten, warum ihnen der große Autobruder Daimler aus Stuttgart partout nicht gestattet, sich mit an der Kapitalerhöhung zu beteiligen. Auf jeden Fall könne Daimler, so hieß es, ihnen doch ein Bezugsrecht auf stimmrechtslose Vorzugsaktien gewähren.

Ebensowenig paßte es in Feiths Konzept, daß kurz vor Einberufung der Hauptversammlung MAN Augsburg ein Kaufangebot von 30 Millionen Mark auf die Tochterfirma BMW Triebwerkbau GmbH in Allach abgegeben hatte. Die Aktionäre fragten sich und ihren Aufsichtsrat deshalb, ob denn wirklich Daimler-Benz die einzige Rettung sei. Besonders der Aktionärsvertreter Dr. Friedrich Mathern bohrte: "Ist Daimler-Benz wirklich die letzte Möglichkeit oder nicht? ... Mir kommt das mit dem starken Partner so vor, als wenn man einer Weihnachtsgans kurz vor dem Schlachten sagt, daß sie von einer sehr vornehmen Familie gegessen wird."

Mathern rügte, daß die BMW-Verwaltung unter anderem auch den an einer Zusammenarbeit interessierten britischen Automobilkonzern Rootes ("Sunbeam", "Humber", "Hillman") sehr kurz abgefertigt hatte. Er packte vor der Versammlung plötzlich aus: "Ich war vergangenen Montag in London und darf Ihnen sagen, daß die Firma Rootes, die immerhin je Tag tausend Wagen herstellt, durchaus ernstes Interesse hat."

Nach einer sorgfältig vorbereiteten Oppositionsrede ließ der Frankfurter Rechtsanwalt einen Gegenvorschlag aus dem Sack: Die Tochter in Allach wird für den angebotenen Betrag von 30 Millionen Mark an die MAN verkauft, der Kapitalschnitt wie vorgesehen im Verhältnis 2:1 durchgeführt und im Anschluß daran eine Kapitalerhöhung in der dann noch nötigen Höhe vorgenommen, wobei die Altaktionäre ebenfalls neue Aktien zeichnen können.

Daraufhin nahm Feith einen Schluck Wasser und bat für die Verwaltung um zwanzig Minuten Bedenkzeit. Nach Ablauf dieser Frist verkündete er, der Vorschlag bringe nichts grundsätzlich Neues und werde von der Verwaltung abgelehnt.

Seine Worte wurden von der Menge mit Wutgeheul quittiert. Aber Feith nahm es im Vertrauen auf die Bankdepot-Stimmen auch hin, daß die Opposition Vertagung beantragte. Nach dem Aktienrecht ist für eine solche. Vertagung ein Stimmenanteil von wenigstens 50 Prozent allen vertretenen Kapitals erforderlich. Da die Deutsche Bank, die Dresdner Bank und andere Geldinstitute fast drei Viertel aller Stimmen vertraten, konnte Feith nach dem Einsammeln der Stimmzettel verkünden, der Antrag sei abgelehnt — eine Mitteilung, die den Saal zum Kochen brachte.

In dieser Endphase des mit zehn Stunden längsten und turbulentesten Aktionärstreffens seit Kriegsende sprangen soignierte Herren, unverkennbar biedere Kaufleute, Ruhestandsbeamte oder Anwälte von den grünen Klappstühlen hoch und schüttelten wild die Fäuste über den Köpfen. An den Tischen klopften Nold



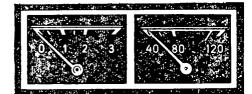
Pensionierter **Grewenig** ... bei Pannen in München

und seine Kumpane in wildem Takt mit Akten und Gesetzbüchern auf das Holz. Hinter dem schwarzen Leichentuch, das um die Beine des Vorstandstisches geschlungen war, trippelten die Herren der Verwaltung nervös, und die vier Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ließen eine rote Thermosflasche mit offenbar kräftigendem Inhalt kreisen.

Der Widerstand wurde zum Spektakel, als in erst vereinzelten, dann im Sprechchor aufgegriffenen Rufen durch den Saal hallte: "Die Verwaltung soll abtreten, abtreten, abtreten!"

Rechtsanwalt Mathern war es, der die blindwütige Opposition mit Hilfe eines fachmännischen Tricks dem Sieg des Tages entgegenführte. Aufgrund eines formalen Einspruchs — Mathern rügte, daß in der letzten Jahresverlust- und Gewinnrechnung die ganzen 12,5 Millionen Mark Entwicklungskosten für den neuen BMW 700 enthalten waren, obwohl sie auf mehrere kunftige Jahre verteilt werden müßten — konnte der Punkt 4 der Tagesordnung, nämlich der Sanierungsvorschlag, schließlich doch vertagt werden. Für eine solche bilanztechnische Beanstandung nämlich brauchte die Opposition laut Aktienrecht

Jeder Kaltstart



macht Ihren Motor 50 km älter!

Ol fließt schlecht, wenn es kalt ist. Bei unterbrochenem und durch stärkere Benzinzufuhr teilweise abgespültem Olfilm aber kommt es unweigerlich zu der gefürchteten Trockenreibung der Motorteile (Metallkontokt). Jeder Kaltstart bringt um so mehr Verschleiß, da bei Temperaturen unter 60° auch zurückbleibende Verbrennungsprodukte die Zylinderwände angreifen (Korrosion).

Liqui-Moly löst das Kaltstart-Problem!

Millionen kleinster Mikropartikel aus reinstem Molybdän-Disulfid bilden in Motor und Getriebe einen verschleißfesten und temperaturbeständigen Molekular-Gleitfilm. Er überzieht alle Gleitflächen und schützt sie nachhaltig vor jeder Trockenreibung und jedem chemischen Angriff.

Liqui-Moly vermindert Reibungsverluste

Ganz anders als bei anderen Schmiermitteln nimmt der Reibungswert von LM bei wachsender Belastung nicht zu, sondern ab! Das bringt entscheidende Vorteile:

Liqui-Moly unterstützt die Motorbewegung

steigert von sich aus das Leistungsvermögen, – gerade bei den Geschwindigkeiten, die Geld kosten. Beim Starten, Anfahren, Beschleunigen, Überholen, am Berg und bei hoher Geschwindigkeit läßt Liqui-Moly auch Ihren Motor schneller, besser, "reibungsloser" – und damit wirtschaftlicher arbeiten.

Geben Sie daher schon beim nächsten Olwechsel Liqui-Moly dem Motor- und Getriebeöl zu, und kontrollieren Sie die Steigerung des Kompressionsdrucks!



schützt Motor und Getriebe

steigert Anzugsvermögen

e senkt Betriebskosten

Einfach auf Postkarte kleben!

 -	
 ASSESSED FOR	D

				I. C.			D	£1.	2861
L	idui-	·Mo	lv Fr	ankt	urt/N	laın.	Post	tach	2801

Absend	er			•••••			••••
Wohnor	rt ()	,,,,,,,,,,				
Stroßo						-	
					• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	••••••••	•••••
	Ich	wiine	cha				

Angabe der nächstgelegenen Bezugsquelle

kostenlose Zusendung eines Prospektes

nur zehn Prozent der auf der Versammlung vertretenen Stimmen.

Nach langem Begeisterungs-Beifall forderte Dr. Mathern die säuerlich und erschöpft dreinblickenden Verwalter auf dem Podium auf, die nächsten Wochen für ernsthafte Verhandlungen mit allen aufgetauchten Interessenten — vor allem mit MAN und Rootes — zu nutzen. Wenngleich niemand sagen konnte, ob die Vertagung dem siechen Unternehmen nutzen oder schaden würde, war der Sieg der rebellierenden BMW-Aktionäre vollkommen: Nach ihrer Abstimmungsniederlage zog die Verwaltung von sich aus die restlichen Punkte der Tagesordnung zurück und schloß die Versammlung.

Hans Feith zog drei Wochen später für seine Person endgültig die Konsequenzen. Er legte sein Mandat nieder, ohne daß bisher ein Nachfolger ernannt worden oder ein günstiges Resultat über die neuerlichen Sanierungsversuche bekanntgeworden ist. Gestützt auf den in der Tat beachtlichen Verkaufserfolg des BMW 700 hofft ein Teil der Verwaltung immer noch, selbst ohne Anlehnung an irgendwelche Partnerfirmen über die Runden zu kommen.

Heinrich Richter-Brohm will offenbar warten, bis er vollends abserviert wird. Er versucht sich zu rechtfertigen: "Glauben Sie mir, ich wußte einfach gar nicht, was los war. Feith hat praktisch ganz allein verhandelt und mich nie informiert." Den Vorwurf, daß er nicht seinen Rücktritt erklärt oder die Aktionäre alarmiert hat, als sein Finanzierungs- und Produktionsprogramm scheiterte, kann er damit jedoch nicht entkräften. Das Düsseldorfer "Handelsblatt" schrieb: "Richter-Brohm hat eindeutig den Fertigungsbeginn des Mittelwagens falsch eingeschätzt, die Marktchancen des BMW 600 nicht richtig beurteilt und eine unzureichende Finanzkalkulation vorgelegt."

Und die "FAZ": "Das Programm von 1957 war das Programm des Vorstandes von BMW. Zu irgendeinem Zeitpunkt, spätestens im Herbst 1958, muß er erkannt haben, daß sich die Realisierung seines Programms in der vorgesehenen Weise nicht verwirklichen ließ. Hätte er in diesem Moment nicht die weitere Verantwortung für das Unternehmen ablehnen und sein Amt zur Verfü-



Großaktionär **Flick** (r.), **Mercedes-Direktoren**Das Angebot galt bis Mitternacht

gung stellen sollen? Und falls es richtig ist, daß 1958 Differenzen mit dem Aufsichtsrat über Fragen der Geschäftsführung aufgetreten sind: Hätte der Vorstand nicht eine Hauptversammlung einberufen und von ihr eine Entscheidung über diese Fragen verlangen können?"

Die Frage, ob der BMW-Chef durch seine Geschäftsführung fahrlässig das Eigentum der Aktionäre geschädigt hat, ist Teil einer Untersuchung, die Richter-Brohm und Feith unter dem Druck der zornigen Aktionäre noch selbst haben einleiten müssen. Seit Jahresbeginn arbeiten Prüfer der Deutschen Revisions- und Treuhandgesellschaft im BMW-Verwaltungsgebäude in Münchens Lerchenauer Straße die BMW-Geschäftspapiere der letzten Jahre durch.



Oppositions-Sprecher Mathern: Sieg über die Verwaltung