

„Wir sind Teil der Lösung“





>k: Herr Schöberl, wie erklären Sie Ihren Kindern und Freunden, was Sie beruflich machen?

Ich bin ein „Vermittler“ zwischen Unternehmen, Medien und Politik. Das heißt, ich rede viel mit Journalisten und Politikern, andererseits aber auch mit dem Management des eigenen Unternehmens. Ich baue Bühnen und Brücken. Das sind Instrumente, um in einem kritischer werdenden Umfeld externe Stakeholder davon zu überzeugen, dass kein Blödsinn über BMW verbreitet wird. Aber unser Anspruch geht weiter: Ziel ist ein breiter Konsens darüber, dass die Aktivitäten der BMW Group gesamtgesellschaftlich sinnvoll und wünschenswert sind. Stichwort: „Licence to operate“.

Diese Aufgabe kann ich natürlich nicht alleine bewältigen. Ich muss die weltweit rund 500 Mitarbeiter des Bereichs Konzernkom-

munikation und Politik motivieren und sicherstellen, dass wir grundsätzlich überall die gleiche Botschaft versenden – natürlich angepasst an die jeweiligen nationalen Notwendigkeiten.

>k: Wofür steht die Marke BMW heute, und wie unterscheidet sie sich von anderen Marken?

Die Konzernmarke BMW Group hat eine eigene DNA. Wir stehen für Aufrichtigkeit, Transparenz, Verlässlichkeit, aber auch Emotionalität. Diese Werte wurden von allen CEOs verkörpert und getragen und haben daher eine besondere Beständigkeit. Man könnte sagen, diese DNA wurde immer weitervererbt und ist – neben einer hohen Fachkompetenz – bei unseren Führungskräften Grundvoraussetzung.

>k: Wie sehen Sie die aktuellen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für einen Automobilhersteller?

Der allgemeine Mindset in der öffentlichen Debatte ist heute sehr stark geprägt von Influencern, die in modernen Großstädten leben und somit auch in Sachen Mobilität in einem recht komfortablen Umfeld. Das sieht schon ganz anders aus in Kleinstädten oder auf dem Land, wo die Menschen auf das Auto angewiesen sind. Vor diesem Hintergrund ist es alles andere als einfach, für die geforderte Transformation unserer Industrie in der breiten Öffentlichkeit ein gemeinsames Verständnis und ausreichend Akzeptanz zu schaffen – zumal es DIE Automobilindustrie nicht gibt. Ein Beispiel ist der sogenannte „Dieselskandal“, der ja kein Skandal des Diesels, sondern ein Skandal einzelner Unternehmen ist. Zu denen zählen wir nicht. BMW hat nicht betrogen.

>k: Wofür steht die Produktmarke BMW heute, und wie unterscheidet sie sich von anderen Marken?

Die Marke BMW steht für eine hohe Emotionalität und permanente Innovationen. Das sind entscheidende Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb. Wir haben die politischen Rahmenbedingungen schon immer frühzeitig antizipiert und unser Angebot darauf ausgerichtet. Das gilt auch für unsere anderen Konzernmarken wie BMW Motorrad, MINI und Rolls-Royce. Jede dieser Marken zahlt auf die Werte der Konzernmarke BMW Group ein, zum Beispiel wenn es darum geht, vermeintliche Gegensätze wie Dynamik und Nachhaltigkeit aufzulösen.

>k: Hat sich diese Positionierung geändert, seit sich Automobilhersteller zunehmend als Mobilitätsanbieter – auch

Maximilian Schöberl begann seinen Berufsweg 1991 beim ZDF in Mainz. 1992 wurde er zum Leiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der CSU in München berufen, 1998 übernahm Schöberl einen Geschäftsführerposten in der Kirchengruppe, 2003 wechselte er als Direktor für Unternehmenskommunikation und Politik in Deutschland zu Vodafone. Seit 2006 leitet Schöberl den Bereich Konzernkommunikation und Politik der BMW Group, seit 2015 ist er Generalbevollmächtigter der BMW AG.

mit neuen Wettbewerbern – positionieren müssen?

Zunächst einmal stehen wir für Technologieoffenheit. Wir brauchen auch in Zukunft und für viele Jahre noch Diesel, Benziner, E-Mobilität, Wasserstoff und andere Antriebe, weil die Anforderungen sehr vielfältig sind – je nachdem ob Sie in Stadt oder Land unterwegs sind oder in welchem Teil der Welt Sie leben. Wir sind nicht in einer Situation, in der wir uns von außen die Notwendigkeit einer Neupositionierung aufdrängen lassen. Wenn wir uns weiterentwickeln, lassen wir uns nicht treiben. Wir bestimmen aus einer Position der Stärke heraus, wo es langgeht. Ein Beispiel ist unsere Pionierrolle beim Thema Elektromobilität. Wir haben in diesem Zusammenhang mit „project i“ frühzeitig einen gesamthaften Ansatz gewählt und sind mit dem vollelektrischen BMW i3 bereits 2013 in den Markt gegangen.

>k: Sie haben Ihre Kommunikationsabteilung zuletzt umgebaut. Warum?

Die Automobilbranche befindet sich in einem beispiellosen Umbruch. Wir Kommunikatoren agieren in einem extrem volatilen und hochpolitischen Umfeld. Die Klimaschutzdebatte und andere politische Diskussionen wie Zölle oder Handelsbarrieren sind neben Digitalisierung und Disruption bestimmende Themen. Die veränderte gesellschaftliche Debatte zur Mobilität erfordert, dass wir noch stärker in den Dialog treten und uns als Teil der Lösung präsentieren. Dabei werden die Zielgruppen und Kommunikationskanäle immer diversifizierter. Deshalb müssen Unternehmensbotschaften gezielter platziert werden, damit sie zu den relevanten Zielgruppen durchdringen. Soziale Netzwerke ermöglichen uns dabei eine viel direktere Kommunikation. Die eigenen Kanäle gewinnen an Bedeutung, insbesondere wenn es darum geht, die jüngere Zielgruppe, also unsere Kunden und Mitarbeiter von morgen, zu gewinnen. Entsprechend haben wir uns aufgestellt.

>k: Wie sieht die neue Struktur jetzt aus?

Der erste Schritt erfolgte im Oktober 2018. Seitdem haben wir eine neue Matrixstruktur: Kommunikationsstrategie, Konzernaussagen und Kommunikationskanäle sind jetzt in einer Hauptabteilung gebündelt. Produkt- und Unternehmenskommunikation wurden zusammengelegt, so dass alle Inhalte von einer Hauptabteilung gesteuert werden. Neu eingerichtet wurde die Hauptabteilung Marktkommunikation. Diese stärkt den Austausch mit unseren Märkten und richtet die Kommunikation noch internationaler aus.

Darüber hinaus haben wir einen Editorial Hub eingerichtet, der mehr ist als ein üblicher „Newsroom“. Er ist angesiedelt in der „Hauptabteilung Strategie, Konzernaussagen und Kanäle“ bei Alexander Bilgeri. Das ist unser Marktplatz für Informationen. Dort orchestrieren wir unsere weltweite Kommunikation. Die neue Art zu arbeiten, zu denken und zu kommunizieren wurde auch räumlich sichtbar umgesetzt: Entstanden ist ein offener Quadrant im Vierzylinder-Gebäude, in dem ein Hub mit Bildschirmen, Stehtischen und verschiedenen Sitzgruppen für die agilen Teams angesiedelt ist. Dort findet ein lebendiger Austausch statt. Die dadurch mögliche zeitliche und inhaltliche Orchestrierung schafft Transparenz und hebt Synergien.

In einem zweiten Schritt gab es dann im Oktober 2019 die entsprechende personelle Weiterentwicklung, die vor allem in einer Verjüngung der Führungsmannschaft bestand. Dabei haben wir auf interne Talente zurückgegriffen, die auch internationale Erfahrung mitbringen.

>k: Wie hat sich die Rolle der Kommunikation in den letzten Jahren intern und extern ganz allgemein verändert?

Die Welt der Medien hat sich enorm beschleunigt: Digitalisierung der Kommunikation, Skandalisierung und zugespitzte Schlagzeilen bestimmen das Geschäft mit der knappen

Ressource Aufmerksamkeit. Darum gehen wir auch sehr bewusst mit Kanälen wie Twitter um. Für Corporate- und Produktinformationen ist das ein durchaus geeignetes Medium – mit dem Gesamtkonzern als Absender. Was die Nutzung persönlicher Twitter-Accounts anbelangt, rate ich unseren Führungskräften zur Zurückhaltung, in guten wie in schlechten Zeiten. Wir haben zwar eine Haltung zur politischen Lage, aber wir sehen uns nicht auf einem Jahrmarkt, auf dem wir alles öffentlich und spontan austragen müssen. Oft ist das gute alte persönliche Gespräch auf den ersten Blick weniger originell, aber am Ende doch die klügere Wahl.

>k: Sie verantworten auch die politischen Beziehungen der Gruppe. Was muss man heute im Umgang mit Ihren wichtigsten Märkten USA und China besonders beachten?

Wichtig ist die Wahrnehmung als Corporate Citizen. Das ist ein anspruchsvoller Status. Um diesen zu erreichen, ist es zu wenig, sich bei der Marktbearbeitung auf den Import und Vertrieb von Fahrzeugen zu beschränken. Wir müssen in Schlüsselmärkten wie USA oder China auch produzieren und Verantwortung übernehmen. Nur so werden wir in den USA als amerikanisches Unternehmen und in China als chinesisches Unternehmen akzeptiert. Und nur so lösen wir unseren eigenen Anspruch ein, als echte „Global Company“ wahrgenommen zu werden.

>k: Das Thema Nachhaltigkeit dominiert momentan alle unternehmerischen Handlungen. Wie geht man am besten mit kritischen Akteuren wie „Fridays for Future“ um?

Ich halte das Engagement von Jugendlichen zu gesellschaftlichen Fragen grundsätzlich für begrüßenswert. Mit der „Fridays for Future“-Bewegung wird die Aufmerksamkeit der Menschen auf das Thema Klimaschutz gelenkt.



chen treten in den Markt ein. Fakt ist aber, dass keiner so ganz genau weiß, wann, wo und mit welcher Dynamik sich zum Beispiel Elektromobilität und autonomes Fahren entwickeln. Wir gehen hier wie so oft unseren eigenen BMW-Weg. Der Kunde bekommt von uns alle Formen der Mobilität und wird nicht in bestimmte Konzepte gedrängt. Wir nennen das „Power of Choice“!

>k: Welche Rolle spielen glanzvolle „Produktausstellungen“ wie die IAA, Genf oder Tokio in Zukunft noch im Kommunikationsmix? Sind der Showroom und die große Inszenierung noch das richtige Konzept?

Die klassischen Messen sind für uns weiterhin ein wichtiges Format. Wir überprüfen aber laufend unsere Messe- und Sponsoring-Engagements und sehen uns alternative Plattformen und Formate an, um unsere Themen zur Mobilität der Gegenwart und Zukunft optimal zu kommunizieren. Mit „BMW Group#NEXTGen“ gehen wir auch hier den eigenen BMW-Weg bei der Präsentation zukünftiger Technologien, Services und Produkte. Im Juni des letzten Jahres haben wir ausgewählte internationale Journalisten, Analysten und weitere Stakeholder erstmals zur „BMW Group #NEXTGen“ in die BMW-Welt nach München eingeladen. Damit haben wir unser globales Engagement auf internationalen Autoshow sowie Tech- und Zukunftsmessen um ein eigenständiges, regelmäßiges Format zur individuellen Mobilität „made by BMW Group“ erweitert.

Das Gespräch führte Gero Kalt

Das fördert den gesellschaftlichen Diskurs zu diesem wichtigen Thema. Den kritischen Dialog suchen, Kontakte pflegen und gemeinsam nach tragfähigen Lösungen suchen ist also sicher hilfreich.

Es ist allerdings ein schmaler Grat zwischen einem Dialog auf Augenhöhe, einer kritischen Auseinandersetzung auf der einen oder gar einer falsch verstandenen Anbiederung auf der anderen Seite. Und die Auseinandersetzung mit manchem Aktivisten ist bisweilen etwas asymmetrisch: Während die eine Seite gelegentlich glaubt, es reicht, nur die Missstände anzuprangern und gegen bestimmte Dinge zu sein, haben wir einen weitergehenden Anspruch: Wir tragen Verantwortung und sind Teil der Lösung.

>k: Was bedeutet „Responsible Leadership“ heute für einen Top-Manager?

Als Responsible Leader muss ich heute meinen Horizont erweitern. Das heißt, es geht nicht mehr ausschließlich darum, die klassischen Stakeholder wie Journalisten, Investoren oder Politiker anzusprechen. Ein Top-Manager muss alle Gesellschaftsgruppen von der Relevanz des Unternehmens und der nachhaltig ökologischen Tragfähigkeit des Geschäftsmodells überzeugen.

>k: Zerfällt die Automobilindustrie als Branche in einer Zeit, in der eine klare Positionierung gegenüber „Seiteneinsteigern“ wie den IT-Konzernen wichtiger wäre denn je?

In der Tat ist die Automobilindustrie alles andere als ein homogener Block. Schon die verschiedenen Automobilhersteller haben unterschiedliche Zukunfts- und Erfolgsrezepte. Zusätzliche Wettbewerber aus anderen Bran-