

22. März 2017

- Es gilt das gesprochene Wort -

**Harald Krüger**

**Vorsitzender des Vorstands der BMW AG**

**BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das  
Geschäftsjahr 2016**

**Auditorium BMW Welt, 22. März 2017, 10.00 Uhr – 12.00 Uhr**

Meine Damen und Herren,

guten Morgen und herzlich willkommen!

Das sind heute unsere Schwerpunkte:

1. Eine kurze Einführung: Was ist mir wichtig? Wohin steuern wir den Konzern?
2. Unser Jahresabschluss 2016 und der Ausblick auf 2017 durch Nicolas Peter.
3. Unsere Entscheidungen im Rahmen der Strategie NUMBER ONE > NEXT.
4. Die ersten Neuheiten unserer Modelloffensive.

**Zu Beginn ein paar grundsätzliche Worte:**

Der Antrieb der Stunde ist der Plug-in-Hybrid. BMW ist hier klar die Nummer 1 der Premiummarken. Unser BMW i3 gehört zu den Top 3 der meistverkauften Elektrofahrzeuge weltweit. Dies zeigt: Wir sind richtig aufgestellt – und gehen weiter voran: 2017 wollen wir 100.000 elektrifizierte Fahrzeuge verkaufen. 2025 sollen E-Modelle und Plug-in-Hybride 15 bis 25 Prozent unseres Absatzes ausmachen. Dazu werden alle Konzernmarken und Baureihen elektrifiziert. Unser Ziel ist die nachhaltige Mobilität. Ein Zurück gibt es nicht.

Alles, was wir tun, tun wir für unsere Kunden. Sie sollen Premiummobilität individuell und emotional erleben. Mit unseren Dienstleistungen sind wir immer

Datum 22. März 2017  
Thema Rede Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2016  
Seite 2

und überall zur Stelle, wenn der Kunde uns braucht. Dazu nutzen wir die Möglichkeiten der Digitalisierung. Im Rahmen unserer Strategie haben wir klare Entscheidungen getroffen: Die Kooperation mit Intel und Mobileye, der Campus für autonomes Fahren, die automatisierte Testflotte für die City.

Die BMW Group besitzt ein starkes finanzielles Fundament: Das Unternehmen hat das beste Rating aller europäischen Automobilhersteller und das zweitbeste weltweit. Meine Vorstandskollegen und ich werden alles daran setzen, unsere Bonität und Reputation am Kapitalmarkt weiter zu stärken.

Seit sieben Jahren befindet sich unsere EBIT-Marge im Segment Automobile in unserem Zielkorridor von 8 bis 10 Prozent oder darüber. Dieses Niveau wollen wir halten – während wir weiter in unsere Zukunft investieren. Profitabilität sichert unsere Handlungsfähigkeit und macht uns zu einem verlässlichen Partner der Gesellschaft.

Mit der Strategie NUMBER ONE > NEXT vereinen wir Profitabilität, operative Exzellenz und neues Denken. Wir führen zwei Geschäftsmodelle zusammen: Unser etabliertes Kerngeschäft auf der einen Seite sowie Start-up Mentalität und neue Geschäftsfelder auf der anderen Seite.

Wandel beginnt in den Köpfen. Wir haben eine Mobilisierungswelle gestartet, die es so noch nie in unserem Unternehmen gab: Auf den Strategie Camps für die Oberen Führungskräfte haben sie mit Start-ups und Technologietreibern in aller Welt an Hotspots diskutiert. Bei NEXT EXPERIENCE erleben seit Beginn des Jahres über 14.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Führungsebenen, einschließlich der Meister in den Werken, die Strategie in all ihren Facetten. Ihr Wissen geben sie an alle Mitarbeiter weiter.

Das Feedback aus beiden Formaten ist eindeutig: Unsere Mitarbeiter verstehen die Veränderung. Sie gehen die neuen Wege mit. Sie spüren, wie unsere neuen

Datum 22. März 2017  
Thema Rede Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2016  
Seite 3

Werte uns Schwung verleihen: Verantwortung, Vertrauen, Wertschätzung, Transparenz, Offenheit. Sie reflektieren den Zeitgeist und das Verständnis von Zusammenarbeit der jungen Generation.

2016 war unser Jubiläumsjahr. Wir haben es mit neuen Bestwerten abgeschlossen – bei Absatz, Umsatz, Ergebnis vor Steuern. Unsere EBIT-Marge im Segment Automobile liegt im Zielkorridor von 8 bis 10 Prozent. Unser Segment Finanzdienstleistungen und BMW Motorrad haben das positive Gesamtergebnis flankiert. Wir haben unsere Ziele erreicht. Der Konzern bleibt der führende Hersteller im Premiumsegment weltweit.

Wir waren immer ein ehrgeiziges Unternehmen. Ich verspreche Ihnen, das wird so bleiben. Wir schalten jetzt auf Angriff. Wir starten die größte Modelloffensive unserer Geschichte. Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zeigt sich für uns im Zusammenspiel mehrerer Leistungsindikatoren. Das sind neben Verkaufszahlen auch Profitabilität, Innovationskraft, Flexibilität und unsere Attraktivität als Arbeitgeber.

Nicolas Peter stellt Ihnen nun den Jahresabschluss 2016 vor.

\* \* \*

Datum 22. März 2017  
Thema Rede Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2016  
Seite 4

Meine Damen und Herren,

2017 wollen wir auf der Erfolgsspur bleiben. Wir streben neue Bestwerte bei den Auslieferungen an sowie bei Umsatz und Gewinn vor Steuern. Die EBIT-Marge im Segment Automobile soll weiter im Korridor von 8 bis 10 Prozent liegen. Natürlich setzen wir voraus, dass sich die Rahmenbedingungen nicht wesentlich verschlechtern.

Für uns beginnt 2017 eine neue Zeitrechnung: Wir wandeln uns zum Technologieunternehmen für Premiummobilität und Premiumservices. Dabei wollen wir führend sein. Ein Symbol für unsere Ausrichtung auf die Zukunft sind unsere Visionsfahrzeuge. Sie zeigen, in welche Richtung das emotionale Design unserer künftigen Serienmodelle geht. Alle Felder der Mobilität von morgen sind hier verarbeitet: Die sogenannten ACES sind Teil unserer Strategie – und zum Teil schon in der Serie:

- A wie autonomous driving: Die Assistenzsysteme im BMW 7er und im neuen 5er weisen den Weg zum hoch automatisierten Fahren.
- C wie connectivity: Die BMW Group ist mit Connected Drive führend bei digitalen Angeboten. Über 8,5 Millionen vernetzte Fahrzeuge haben wir auf den Straßen.
- E für electrified: Wir haben über 120.000 elektrifizierte Fahrzeuge verkauft.
- S für services und shared: Mit der NowFamilie bieten wir den Kunden umfassende Dienstleistungen.

Damit zum nächsten Schwerpunkt: **Was haben wir im Rahmen der Strategie NUMBER ONE > NEXT entschieden?**

Unser Umfeld ist nicht nur von Volatilität geprägt, sondern auch von Überraschungen und politischer Unsicherheit. Wir profitieren weiterhin von unserer Ausgewogenheit bei Absatz und Produktion in den großen

Datum 22. März 2017  
Thema Rede Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2016  
Seite 5

Weltregionen. Diese Balance ist ein stabilisierender Faktor unserer Geschäftsentwicklung. Unsere Wurzeln sind und bleiben in Deutschland.

Aber zu Hause sind wir heute in Europa, in China und den USA. Unsere Verkaufszahlen sind auch 2016 ausgewogen verteilt. Auch bei der Produktion bilden Europa, China und die USA den Nucleus unseres globalen Netzwerks.

An unserem Heimatstandort Deutschland haben wir in den letzten zehn Jahren im Durchschnitt über eine Milliarde Euro pro Jahr investiert. Großbritannien bleibt für uns ein wichtiger Standort. Entscheidend ist, wie der Brexit letztlich verhandelt wird. Wir stellen uns auf verschiedene Szenarien ein. MINI Modelle werden auch bei VDL Nedcar im niederländischen Born gefertigt. Das verleiht uns Flexibilität.

In China ist 2016 unser neues Motorenwerk an den Start gegangen – das weltweit vierte. In unseren beiden Automobilwerken Tiexi und Dadong laufen bereits fünf Modelle vom Band.

In den USA steht unser Werk mit dem größten Produktionsvolumen. Dort haben wir bisher fast acht Milliarden Dollar investiert. Spartanburg produziert für die Welt. 70 Prozent der Fahrzeuge werden exportiert. Damit ist die BMW Group der größte Automobil-Exporteur aus den USA. Wir beschäftigen direkt und indirekt rund 70.000 Menschen in den USA.

Alle anderen Standorte weltweit erhöhen zusätzlich unsere Flexibilität, wenn sich die Nachfrage verändert. Insgesamt umfasst unser Netzwerk derzeit 31 Standorte in 14 Ländern. Unsere Produktion verteilt sich heute je zur Hälfte auf Deutschland bzw. weltweit. Alle Standorte bereiten wir auf die Elektrifizierung der vor Ort produzierten Modelle und Baureihen vor.

Datum 22. März 2017  
Thema Rede Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2016  
Seite 6

Dies ist ein Ergebnis unserer Strategie. Wir nutzen sie als Zielbild und Instrument, das sich mit unseren Entscheidungen dynamisch weiterentwickelt. Wie sieht unsere Prioritätenliste aus? Vorrang hat aktuell die Elektrifizierung. Ein weiterer Fokus liegt auf Vernetzung und dem autonomen Fahren. Diesen digitalen Technologiewandel begleiten wir mit neuen Dienstleistungen. Durch strategische Kooperationen mit Partnern aus unserer Branche sowie mit Technologieführern aus anderen Bereichen erweitern wir gezielt unser Know-how.

Darauf gehe ich kurz ein. Erstens: Nachhaltige Mobilität.

Seit 1995 haben wir unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen im Flottendurchschnitt in Europa um über 40 Prozent gesenkt. Für uns ist der Plug-in-Hybrid eine Erfolgsgeschichte: Der X5 war 2016 der bestverkaufte Plug-in-Hybrid. Ende 2016 hatten wir sechs Plug-in-Hybrid-Modelle auf dem Markt sowie ein Modell für China. Seit März ist auch der neue BMW 5er als Plug-in-Hybrid verfügbar. Im Sommer folgt der erste Plug-in-Hybrid von MINI mit dem Countryman. 2018 kommt der BMW i8 Roadster als neues Mitglied der BMW i Familie.

Auch bei rein batterieelektrischen Fahrzeugen steigt die Nachfrage. Das zeigt der BMW i3 mit neuer Batterie mit 94 Amperestunden. BMW Motorrad fährt bereits vollelektrisch mit dem C evolution. Seine Reichweite ist ebenfalls deutlich gestiegen.

Insgesamt waren 2016 rund 2,6 Prozent unseres Group Absatzes elektrifiziert. In einzelnen EU-Ländern liegt unser Marktanteil bei E-Fahrzeugen schon bei über 20 Prozent. 2017 wollen wir 100.000 elektrifizierte Fahrzeuge verkaufen. Bereits im Januar und Februar 2017 haben wir weltweit mehr als doppelt so viele elektrifizierte Fahrzeuge verkauft als ein Jahr zuvor. Der i3 liegt im Februar 55 Prozent über Vorjahr.

Datum 22. März 2017  
Thema Rede Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2016  
Seite 7

Mit unserer Strategie haben wir entschieden: Der reine Elektroantrieb kommt auch in unsere Kernmarken. Ein vollelektrischer MINI kommt im Jahr 2019. Ein vollelektrischer BMW X3 folgt im Jahr 2020. Reichweite ist bald kein Kriterium mehr. Wir konzentrieren uns auf ein Optimum aller relevanten Eigenschaften: Reichweite, Sicherheit sowie Dauer und Haltbarkeit der Batterie. Wir glauben: Davon profitiert der Kunde am meisten. Die Kompetenz rund um Elektromotoren, Leistungselektronik oder Batteriezellen behalten wir in unserer Hand. Kein Wettbewerber hat eine höhere Eigenleistung bei Elektromobilität. So sichern wir uns Kostenvorteile.

Parallel arbeiten wir an der Brennstoffzelle. Sie eignet sich besonders für größere Baureihen und lange Distanzen. 2021 planen wir eine Kleinserie. Ab 2025 wollen wir dann Fahrzeuge mit Brennstoffzelle anbieten.

Unsere Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor statuen wir bis 2025 durchgängig mit elektrischen Rekuperationssystemen von 12 und 48 Volt aus.

Welcher Antriebmix sich am Ende ergibt, entscheidet der Kunde. Wir gehen von zwei Trends aus:

1. Die Nachfrage nach E-Mobilität nimmt im nächsten Jahrzehnt deutlich zu.
2. Die Entwicklung wird speziell in einigen Märkten stark von der Gesetzgebung getrieben.

Darum geben wir bei unserem Ausblick für den Anteil elektrifizierter Fahrzeuge im Jahr 2025 eine Spanne von 15 bis 25 Prozent an. Vor diesem Hintergrund entwickeln wir unsere Fahrzeugarchitekturen weiter: Schon heute sind diese so beschaffen, dass wir für jede Modellreihe Verbrenner und Plug-in-Hybrid auf demselben Band bauen können. Das ist ein Resultat aus unserem project i.

Datum 22. März 2017

Thema Rede Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2016

Seite 8

Nach 2020 wird uns project i 2.0 in die Lage versetzen, für unsere Baureihen auch ein rein batterieelektrisches Modell auf die Straße zu bringen. Dazu richten wir unsere Architekturen nun auf Verbrenner und den rein batterieelektrischen Antrieb aus. Wir können Verbrenner und E-Antriebe nicht nur am selben Band montieren und lackieren. Wir benötigen auch nur einen Karosseriebau, um Modelle mit Verbrenner oder E-Antrieb herzustellen. Der Vorteil liegt auf der Hand: Je nachdem wie sich die E-Mobilität in einem Segment oder Markt entwickelt – wir sind extrem flexibel bei Planung und Produktion.

Damit zum zweiten Feld unserer Prioritäten: Digitalisierung und Vernetzung.

Mit dem iNEXT haben wir einen neuen Innovations-Leuchtturm entschieden. So wie project i übernimmt BMW i nun wieder eine strategische Aufgabe. So entwickelt iNEXT als Fahrzeugprojekt E-Baukästen für unsere E-Offensive quer durch alle Marken und Segmente. Durch die Digitalisierung entstehen völlig neue Möglichkeiten. Das Auto wird zum Lebensraum, der intuitiv bedient wird, sich voll in das Leben des Kunden integriert und von ihm lernt. Auf der CES in Las Vegas haben wir einen Blick auf die Bedienung und das Interieur der Zukunft gegeben.

Beim autonomen Fahren wollen wir schnelle Fortschritte. Dazu zwei Entscheidungen aus der Strategie: Erstens bündeln wir im neuen Forschungs- und Entwicklungszentrum für autonomes Fahren bei München ab 2017 alle Kompetenzen in diesem Feld. Zweitens testen wir noch in diesem Jahr automatisiertes Fahren in der Innenstadt. Dazu setzen wir eine Testflotte aus 40 computergesteuerten Fahrzeugen ein.

Die Digitalisierung bringt neue Anbieter mit ihren Geschäftsmodellen in den Automobilssektor. Dafür gibt es einen starken Grund: Die individuelle Mobilität ist ein attraktives Zukunftsfeld. Eine digital vernetzte Welt erfordert mehr denn je die Fähigkeit zur strategischen Zusammenarbeit.



Datum 22. März 2017

Thema Rede Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2016

Seite 9

Mit unserer Strategie haben wir klar entschieden: Was machen wir weiter selbst?  
Wo profitieren wir von Partnerschaften?

Ich stelle das anhand der ACES dar:

- Als Voraussetzung für autonomes Fahren haben wir 2015 mit den anderen deutschen Premiumherstellern den Kartendienst HERE übernommen. Seit 2016 kooperieren wir erfolgreich mit Intel und Mobileye. Intel ist auch Partner der offenen Plattform HERE für Navigation in Echtzeit. Die Übernahme von Mobileye durch Intel zeigt, dass wir die richtigen Partner haben. Unser Angebot einer nicht-exklusiven Plattform für die Automobilindustrie wird damit noch attraktiver.
- Bei der Vernetzung setzen wir auf ein OEM Backend. Die Sicherheit der Daten und der Schutz der Privatsphäre unserer Kunden hat für uns Priorität. BMW ConnectedDrive ist eine Eigenleistung. Darüber hinaus suchen wir gezielt die Zusammenarbeit und Beteiligung an innovativen Start-ups.
- Bei der Elektrifizierung setzen wir beim Antriebsstrang stark auf Eigenleistung. Weltweit unterstützen wir Projekte für eine öffentliche Ladeinfrastruktur. In Europa beteiligen wir uns mit anderen Herstellern am Aufbau eines Netzes von Schnellladesäulen. Bei der Brennstoffzelle arbeiten wir weiter mit unserem Partner Toyota zusammen.
- Bei den Services bauen wir unser Angebot mit der NOW Familie weiter aus. Dies ist ein ganzheitlicher Ansatz für die großen Themen urbaner Mobilität: Parken, Laden, Luftqualität.  
Unser Carsharing Angebot DriveNow hat bereits über 800.000 Kunden in elf europäischen Städten. Ein Fünftel sind elektrische BMW.  
ReachNow ist seit 2016 unser On-Demand Mobility Service in den USA, mit dem wir völlig neue Services pilotieren. Auch in Peking testen wir ReachNow.

Datum 22. März 2017  
Thema Rede Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2016  
Seite 10

ChargeNow umfasst bereits 65.000 Ladestationen in 29 Ländern und soll auch für andere OEMs geöffnet werden.

ParkNow ist bereits im neuen BMW 5er sowie in die App BMW Connected integriert. Via Internet und App ist der Service offen für jeden Autofahrer.

Meine Damen und Herren,

wir leben in bewegten Zeiten. Mit unserer Strategie steuern wir auf klarem Kurs durch alle Unwägbarkeiten. Dabei bleiben wir offen und flexibel.

Aktuell haben wir bei der BMW Group eine Basis von circa 30 Millionen Kunden, die wir fast ausschließlich über das traditionelle Fahrzeuggeschäft generieren. Bis 2025 wollen wir diese auf mehr als 100 Millionen Kunden erweitern. Dazu nutzen wir neben dem Automobilgeschäft auch Dienstleistungen und fahrzeugunabhängige Dienste.

Unsere Reputation umfasst neben den zentralen Leistungskennzahlen auch Nachhaltigkeit und unsere Attraktivität als Arbeitgeber. So gewinnen wir junge Talente, die wir im Zuge der Digitalisierung aller Geschäftsfelder benötigen. Bereits heute stellen wir mehr IT-Spezialisten als Maschinenbauer ein. Insgesamt haben wir im vergangenen Jahr 6.900 neue Mitarbeiter an Bord geholt. Wir haben erneut über 350 Millionen Euro in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter investiert.

Unsere Mitarbeiter und Aktionäre profitieren von unserem Erfolg im Jubiläumsjahr 2016: Wir zahlen die bisher höchste Erfolgsbeteiligung. Und Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung vorschlagen, die bisher höchste Dividende auszuschütten.

Datum 22. März 2017  
Thema Rede Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2016  
Seite 11

Damit zum letzten Schwerpunkt: **Unsere Neuheiten für die Kunden.**

2017 starten wir die größte Modelloffensive in der Geschichte der BMW Group. Mehr als 40 neue und überarbeitete Modelle bringen wir in diesem und im nächsten Jahr auf den Markt.

Im Mittelpunkt steht die neue BMW 5 Reihe. Die Limousine ist seit Februar auf dem Markt. Das Plug-in-Hybrid-Modell und das M Performance Automobil sind seit drei Wochen verfügbar. Touring und Langversion für China folgen im Sommer. Und sicher wird es auch wieder einen M5 geben.

Auf dem Autosalon in Genf hat die überarbeitete BMW 4er Reihe viel Aufmerksamkeit erhalten. Seit März sind alle neuen 4er Modelle im Handel: Coupé, Cabrio und Gran Coupe sowie M4 Coupé und M4 Cabrio.

Unsere Kunden lieben die BMW X Modelle. Im Jahr 2016 war eines von drei verkauften BMW Fahrzeugen ein X Modell. Im Rahmen unserer Strategie erweitern wir die X Familie: Der BMW X7 spricht ab 2018 neue Kunden in der Oberklasse an. 2018 bringen wir auch den BMW X2. Bereits unser Konzeptfahrzeug hat gezeigt, dass sich der X2 im Design deutlich abhebt. Das wird auch beim Serienmodell so sein. Noch in diesem Jahr kommt der neue X3 auf den Markt. Wie das Bild andeutet, sorgen unsere Ingenieure erneut für größte Fahrsicherheit bei maximalem Fahrspaß.

Die Modellpalette bei MINI haben wir gerade mit dem neuen MINI Countryman erweitert. Er ist neben dem Clubman das zweite Angebot von MINI im schnell wachsenden Segment der Premium-Kompaktklasse.

Rolls-Royce repräsentiert den Inbegriff von absolutem Luxus. 2016 kam der Dawn auf den Markt. Mit den Black Badge Modellen des Ghost und Wraith erschließt die Marke neue Zielgruppen.

Datum 22. März 2017  
Thema Rede Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2016  
Seite 12

Die achte Generation des legendären Phantom wird Ende 2017 folgen und eine völlig neue Aluminiumarchitektur besitzen.

Auch BMW Motorrad begeistert seine Kunden mit 14 neuen oder überarbeiteten Modellen in diesem Jahr. Die Wachstumsstrategie „Fit-4-2“ zählt sich aus. Im Jahr 2020 wollen wir mehr als 200.000 BMW Motorräder und Scooter absetzen. Dazu erweitert BMW Motorrad das Händlernetz in Asien und den USA.

Sie sehen: Wir verjüngen unser gesamtes Portfolio. Damit stärken wir die Leistungsseite. Mit unserer Strategie legen wir einen klaren Fokus auf das renditestarke obere Luxussegment. Wir wollen mit BMW die stärkste Marke in diesem Segment werden – und bis 2020 unseren Absatz und Umsatz hier deutlich erhöhen. Dazu bringen wir neue, emotionale Modelle wie den X7. Wir nutzen für den Ausbau unseres Angebots in dieser Klasse auch gezielt die Marken BMW i und BMW M.

Meine Damen und Herren,

die BMW Group hat sich immer verändert. Ich bin zuversichtlich: In den nächsten Jahren wandeln wir uns erfolgreich zur tech company für Premiummobilität und Premiumservices. Unsere Strategie NUMBER ONE > NEXT weist uns den Weg, damit das Unternehmen in seiner Vielfalt weiter profitabel wächst.

Vielen Dank!