

17. März 2016

- Es gilt das gesprochene Wort -

**Harald Krüger**  
**Vorsitzender des Vorstands der BMW AG**

**Dr. Friedrich Eichiner**  
**Mitglied des Vorstands der BMW AG, Finanzen**

**BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das  
Geschäftsjahr 2015**

**Auditorium BMW Welt, 17. März 2016, 10.00 Uhr – 12.00 Uhr**

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 2

*Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG*

## **Rückblick Geschäftsjahr 2015**

Guten Morgen, meine Damen und Herren!

Ich begrüße Sie sehr herzlich zur Bilanzpressekonferenz.

Am 7. März haben wir hier in München den Auftakt für unser Jubiläumsjahr gefeiert: 100 Jahre Bayerische Motoren Werke. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an allen Standorten weltweit konnten den Festakt per Livestream verfolgen. Unser Jubiläumsjahr 2016 nutzen wir als Sprungbrett für „The NEXT 100 Years“.

Individuelle Mobilität erfüllt ein Grundbedürfnis des Menschen. Für 2020 rechnen Prognosen mit rund 100 Millionen Neuzulassungen weltweit, darunter ein wachsendes Premiumsegment. Gleichzeitig wird sich unsere Mobilität angesichts neuer technologischer Möglichkeiten massiv verändern. Mit dem „BMW VISION NEXT 100“ geben wir einen Ausblick auf die Mobilität der nächsten 30 Jahre und darüber hinaus. Mit dem „BMW i Vision Future Interaction“ hier auf der Bühne zeigen wir die nächsten Schritte. Beide Fahrzeuge stehen für ein neues Zeitalter der Mobilität. Es wird geprägt sein von Nachhaltigkeit, Vernetzung und automatisiertem Fahren.

Unser Anspruch ist es, die führende Position im Premiumsegment zu behaupten. Die reine Zahl der verkauften Automobile allein ist aus unserer Sicht jedoch kein hinreichender Maßstab für Zukunftsfähigkeit. Erst im Zusammenspiel mit anderen zentralen Indikatoren ergibt sich ein stimmiges Gesamtbild der Leistungskraft und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 3

Dazu zählen für uns auch:

- anhaltend hohe Profitabilität,
- Innovationsstärke,
- die Zufriedenheit unserer Kunden,
- die Stärke unserer Marken und
- unsere Attraktivität als Arbeitgeber.

In diese Richtung entwickeln wir die BMW Group weiter. Dazu später mehr.

Doch zuvor der Rückblick auf das Geschäftsjahr 2015.

Auf folgende Punkte gehe ich ein:

1. Unsere Leistungen im Jahr 2015.
2. Neue Modelle bei BMW, MINI und Rolls-Royce.
3. Unsere Ziele für das Geschäftsjahr 2016.

Zum ersten Punkt:

Unser Umfeld im Jahr 2015 war geprägt von hoher Wettbewerbsintensität, volatilen Märkten, politischen Herausforderungen und den Diskussionen um die Dieselmotortechnologie. Wir haben in diesem Umfeld unsere Ziele konsequent verfolgt – und erreicht.

Das Rückgrat unseres Erfolgs bilden unsere Premiummarken. Zum ersten Mal haben wir im Jahr 2015 mehr als 2,24 Millionen Automobile ausgeliefert. Dies entspricht einem soliden Zuwachs von 6,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Auch die Marken BMW, MINI und BMW Motorrad haben neue Höchstwerte erreicht.

In einer globalen Welt sind wir dort vertreten, wo unsere Kunden sind. Bei Absatz und Produktion streben wir eine regional ausgeglichene Verteilung an.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 4

Europa ist unverändert unsere größte Absatzregion mit rund 45 Prozent des Gesamtabsatzes. Rund 30 Prozent aller Fahrzeuge haben wir in Asien abgesetzt; 22 Prozent auf dem Kontinent Amerika.

Unser Produktionsnetzwerk aus derzeit 30 Standorten in 14 Ländern bauen wir gezielt aus:

- In Shenyang hat unser neues Motorenwerk mit Gießerei in China die Produktion aufgenommen.
- In Mexiko laufen planmäßig die Vorbereitungen für den Bau des neuen Werks in San Luis Potosí.
- In Spartanburg, USA, wurde unser volumenstärkster Produktionsstandort deutlich vergrößert, um die Nachfrage nach BMW X Fahrzeugen abdecken zu können.
- Auch in Deutschland investieren wir in unsere Werke und den Ausbau des Forschungs- und Innovationszentrums FIZ. Allein in das Münchner Stammwerk fließen bis 2018 rund 700 Millionen Euro.

Unsere positive Absatzentwicklung spiegelt sich auch in den Finanzkennzahlen des Konzerns für 2015 wider. Bei Konzernumsatz, Konzernergebnis vor Steuern und Jahresüberschuss haben wir neue Bestwerte erreicht.

- Das Ergebnis vor Steuern im Konzern ist solide um 5,9 Prozent auf einen neuen Höchstwert von über 9,2 Milliarden Euro gewachsen.
- Der Jahresüberschuss erhöhte sich um 10,0 Prozent auf rund 6,4 Milliarden Euro.
- Die EBIT-Marge im Segment Automobile liegt bei 9,2 Prozent und damit weiterhin in dem von uns angestrebten Zielkorridor.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 5

- Unser Segment Finanzdienstleistungen hat mit einem Ergebnis vor Steuern von über 1,9 Milliarden Euro erneut zum Erfolg der BMW Group beigetragen.

Das vergangene Jahr stand ganz im Zeichen der sechsten Generation des BMW 7er. Seit der Markteinführung im Oktober bis Ende Februar wurden mehr als 9.000 BMW 7er ausgeliefert. Der 7er ist unser Innovationsträger. Für seinen Carbon Core hat er die wichtigste Auszeichnung für Innovationen im Karosseriebau erhalten – den EuroCarBody Award 2015. In Deutschland wurde er mit dem Goldenen Lenkrad in der Luxusklasse geehrt.

Auch diese beiden Modelle wurden mit dem Goldenen Lenkrad 2015 ausgezeichnet: Der neue BMW X1 bei den Mittelklasse-SUVs und der BMW 2er Gran Tourer mit dem Familienlenkrad. Beide Modelle stehen für den Ausbau unseres Portfolios im wachsenden Kompaktsegment und das Angebot von Premiererlebnissen für neue Kundengruppen.

Bei MINI zeigt seit Oktober 2015 der neue Clubman, wie die Marke sich mit den Lebenswelten ihrer Zielgruppe weiterentwickelt. MINI unterbreitet damit erstmals ein markentypisches Angebot im wachsenden Premium-Kompaktsegment. Der Clubman bringt alle Voraussetzungen mit, das Erstfahrzeug im Haushalt zu sein.

Dienstleistungen gehören bei uns längst zum Standard moderner Premiummobilität. Unser Carsharing Angebot DriveNow wächst in Europa rasant. Die Flotte umfasst aktuell über 4.000 Fahrzeuge. Seit dem Start von DriveNow Mitte 2011 haben unsere Kunden bis heute mehr als 133 Millionen Kilometer zurückgelegt – quasi 170 Mal zum Mond und zurück. Fast 580.000 Nutzer waren Ende des Jahres 2015 registriert.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 6

Unsere Kunden können sich auch in diesem Jahr auf neue Modelle freuen. Dabei spielen alternative Antriebsformen eine zentrale Rolle. Im letzten Jahr stand hier auf der Bühne das erste Plug-in Hybrid Serienautomobil der Marke BMW. Seit Oktober ist der X5 xDrive40e in Kundenhand. Er ist ein konkretes Beispiel, wie wir die Technologien von BMW i mit „born electric“ in die Kernmarke BMW übertragen.

Das gilt auch für weitere Baureihen wie den BMW 2er und 3er, die wir ebenfalls mit einem Hybrid-Antrieb ausstatten. Auch in den großen Fahrzeugklassen lohnt sich Hybridisierung. Deshalb elektrifizieren wir den neuen BMW 7er.

So erreichen wir beim BMW 740e iPerformance diese Werte:

- Reichweite rein elektrisch: 40 km.
- Verbrauch laut geltendem EU-Testzyklus: 2,1 Liter/100 km.
- CO<sub>2</sub> pro km: 49 Gramm.

Parallel erweitern wir beim neuen 7er auch das Angebot in Richtung BMW M. Das war der Wunsch vieler Kunden. Noch in diesem Jahr kommt der erste BMW 7er als M Performance Variante auf den Markt. Damit bringen wir M in die Luxusklasse. Bislang ist M Performance mit seinem besonders dynamischen Fahrerlebnis schon im BMW 1er, 2er und X5 sowie im neuen X4 sehr beliebt.

2015 haben wir die Neuausrichtung von MINI mit einem jungen Portfolio eingeleitet. Seit wenigen Tagen ist das neue Cabrio verfügbar. Es ist das einzige Premiumangebot bei den Cabriolets im Kleinwagensegment.

Bei Rolls-Royce erhalten die ersten Kunden ab April das neue Cabriolet, den Dawn. Rolls-Royce ist und bleibt der Inbegriff von absolutem Luxus. Rolls-Royce dominiert das Segment oberhalb 200.000 Euro. Die Marke erweitert ihr Portfolio gezielt und spricht auch jüngere Zielgruppen an. Auf dem Genfer Automobilsalon wurden der Ghost und der Wraith in einer speziellen Bespoke-Variante präsentiert – als „Black Badge“ Modelle. Ein neuer Rolls-Royce für alle

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 7

Terrains mit dem Projektnamen Cullinan soll noch in diesem Jahrzehnt erscheinen. Er basiert auf einer neuen Aluminiumstruktur, die die Basis der künftigen Rolls-Royce Modelle sein wird.

Kommen wir von vier zu zwei Rädern. BMW ist aktuell der erfolgreichste Premiumhersteller von Motorrädern und Maxi-Scootern weltweit. Das Angebot ist vielfältiger und individueller als je zuvor.

Bis 2020 soll der Absatz auf 200.000 Motorräder gesteigert werden. Dazu werden neue Märkte erschlossen. Wir bieten Maschinen in der Hubraumklasse unter 500 ccm sowie für den urbanen Raum an. Bereits im zweiten Halbjahr steigen wir mit der Roadster-Maschine G 310 R erstmals in kleinere Hubraumklassen unter 500 ccm ein. Im Frühjahr kommt mit der R NineT Scrambler ein verwandtes Lifestyle-Motorrad der erfolgreichen R NineT auf den Markt.

All dies zeigt: Wir verfügen über ein junges, attraktives Produktprogramm. Damit sind wir gut in das neue Jahr gestartet: Im Januar und Februar konnten wir 7,7 Prozent mehr Automobile verkaufen als im Vorjahr. BMW Motorrad legte um 12,1 Prozent zu.

Das wirtschaftliche und politische Umfeld ist weiterhin von deutlichen Risiken und Unsicherheiten geprägt:

- Die hohe Staatsverschuldung vieler Haushalte.
- Die Instabilität der Europäischen Union.
- Die Normalisierung des BIP Wachstums in China.
- Die schwierige Wirtschaftslage einiger Schwellenländer.

Dem gegenüber stehen positive Erwartungen für 2016 in Bezug auf die konjunkturelle Entwicklung der Weltwirtschaft und einen wachsenden Automobilmarkt.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 8

Wir setzen uns für das Jahr 2016 anspruchsvolle Ziele:

- Eine leichte Steigerung beim Absatz Automobile.
- Ein leichter Anstieg des Konzernergebnisses vor Steuern.
- Eine EBIT-Marge im Segment Automobile, die weiterhin im Korridor von 8 bis 10 Prozent liegt.

Meine Damen und Herren,

wer die Zukunft gestalten will, der braucht eine innovative, leistungsfähige Mannschaft. Wir investieren in unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Seit 2007 sind mehr als 2,1 Milliarden Euro in die Aus- und Weiterbildung geflossen. 2015 haben wir über 5.900 Mitarbeiter eingestellt. Und in unserem Jubiläumsjahr erhalten alle festangestellten Mitarbeiter in Deutschland für 2015 die höchste Erfolgsbeteiligung im Wettbewerbsvergleich.

Rückhalt für die weitere Entwicklung des Unternehmens erhalten wir von unseren Anteilseignern. Für das Geschäftsjahr 2015 schlagen Vorstand und Aufsichtsrat zum ersten Mal eine Dividendenzahlung von mehr als zwei Milliarden Euro vor.

Unser Jubiläumsjahr ist für uns alle bei der BMW Group eine zusätzliche Motivation, weiterhin unser Bestes zu geben.

Herr Eichiner wird nun detailliert auf den Jahresabschluss 2015 eingehen.  
Vielen Dank!

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 9

*Dr. Friedrich Eichiner, Mitglied des Vorstands der BMW AG, Finanzen*

## **Jahresabschluss Geschäftsjahr 2015**

Meine Damen und Herren,  
herzlich willkommen auch von meiner Seite.

Der Erfolg von heute ist wichtiger denn je: Er bildet die Basis für die Weiterentwicklung der BMW Group. Wir haben auch dieses Jahr unsere Prognose-Ziele erfüllt – trotz einiger Herausforderungen im Umfeld.

Zu Beginn von 2015 hat sich der chinesische Markt schneller normalisiert als zunächst erwartet. Hinzu kamen Unsicherheiten im Hinblick auf die Entwicklung der US-Konjunktur sowie der Zinsen. Die Volatilität in vielen Emerging Markets und in den Währungen war enorm. Der Erfolg der BMW Group in diesem volatilen Umfeld festigt ihre Position als der erfolgreichste Premiumhersteller weltweit. Diese Führung wollen wir halten und ausbauen, indem wir das Unternehmen weiterentwickeln. Unsere Branche steht vor großen Veränderungen. Die BMW Group sieht sich hier als treibende Kraft. Neben der laufenden Geschäftstätigkeit stand 2015 deshalb unsere neue strategische Ausrichtung im Fokus.

Betrachten wir zunächst unsere operative Geschäftsentwicklung im Konzern: Mit den gestiegenen Auslieferungen haben wir erstmals Umsatzerlöse von über 92 Mrd. € erzielt. Das ist ein Zuwachs gegenüber dem Vorjahr von nahezu 15%. Dieses Höchstniveau wurde durch positive Währungseffekte unterstützt. Bereinigt um diese Effekte stieg der Konzernumsatz immer noch um 7,7 %.

Beim Ergebnis und beim Konzernüberschuss haben wir jeweils den nächst höheren Milliardenwert übersprungen: Das Vorsteuerergebnis der BMW Group

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 10

liegt mit 9,22 Mrd. € erstmals über der 9-Mrd.-Schwelle. Gegenüber dem Vorjahr ist es um 5,9% gestiegen.

Die Umsatz-Rendite auf Basis des Vorsteuerergebnisses betrug im Konzern 10,0%. Mit nahezu 6,40 Mrd. € hat der Konzern-Jahresüberschuss eine neue Dimension erreicht.

Auch künftig legen wir großen Wert auf eine starke Profitabilität. Angesichts der Herausforderungen, die vor uns liegen, haben wir bereits im vergangenen Jahr Maßnahmen auf den Weg gebracht, um die Profitabilitätsziele auch weiterhin zu erreichen. Wir haben den Kapitaleinsatz des Unternehmens konsequent gesteuert und Prozesse optimiert. Das verschafft uns die nötigen Spielräume, um zielgerichtet die relevanten Zukunftsthemen anzugehen.

Im vierten Quartal hat der Konzern auch aufgrund von positiven Währungseffekten Umsatzerlöse von nahezu 25,0 Mrd. € erzielt. Das ist ein Plus von 10,2% gegenüber dem Vorjahresquartal. Währungsbereinigt stiegen die Umsatzerlöse um 5,4%. Das Vorsteuerergebnis des Konzerns übertraf mit 2,11 Mrd. € das Vergleichsquartal um 11,8%. Die Profitabilität des vierten Quartals lag mit einer Umsatzrendite (EBT) von 8,4% trotz hoher saisonaler Belastungen auf einem soliden Niveau.

Im Automobilsegment beträgt die EBIT-Marge in diesem Zeitraum 9,6%. Diese Rentabilität haben wir trotz umfangreicher Aufwendungen für Produkt- und Technologiethemata und trotz volatiler Märkte erreicht. Dazu beigetragen haben neben dem soliden Volumenwachstum auch die erwähnten Effizienzverbesserungen.

Kommen wir zu den Zukunftsvorleistungen. Die BMW Group hat 2015 Investitionen von insgesamt 5,89 Mrd. € getätigt. Der Fokus lag auf den neuen Fahrzeugprojekten, bspw. dem 7er, dem X1 und dem MINI Clubman. Darüber hinaus haben wir Vorleistungen für den Anlauf weiterer neuer Produkte wie z. B.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 11

der iPerformance Modelle getätigt, zudem Investitionen in das europäische Produktionsnetzwerk sowie in den Werksausbau in den Vereinigten Staaten. Mit seiner gezielten Investitionstätigkeit schafft das Unternehmen die Voraussetzungen für künftiges Wachstum und baut seine Wettbewerbsfähigkeit aus. In den Gesamtinvestitionen waren aktivierte Entwicklungskosten in Höhe von 2,06 Mrd. € enthalten. Die Aktivierungsquote lag mit 39,9% über derjenigen des Vorjahrs. Ihr Anstieg resultiert aus der eben erwähnten höheren Anzahl an Fahrzeugprojekten.

2015 betrug die Investitionsquote der BMW Group 6,4% vom Umsatz. Sie liegt damit wieder wie geplant unter unserem Investitionszielwert von unter 7%. Die BMW Group wächst in eine neue Dimension. Mit den Investitionen bereiten wir unser Produktionsnetzwerk auf eine höhere Gesamtkapazität und Neuanläufe für unser attraktives Modellportfolio vor. Gleichzeitig richten wir uns auf die Einführung neuer und innovativer Technologien wie automatisiertes Fahren, die nächste Stufe der Elektromobilität oder die Digitalisierung aus.

Die deutlich gestiegenen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung nach HGB zeigen auf, dass wir uns auch weiter konsequent auf die Zukunft ausrichten: 2015 hat die BMW Group 5,17 Mrd. € für Forschung und Entwicklung aufgewendet. Gegenüber dem Vorjahr entspricht dies einer Steigerung um 13,2%. Wie angekündigt verringerte sich die F&E-Quote (HGB) auf 5,6%. Sie liegt damit marginal über dem Zielkorridor von 5-5,5%.

Die F&E-Aufwendungen sind neben Fahrzeuganläufen und neuen Fahrzeugprojekten in die Hybridisierung sowie in Leichtbau geflossen. Mit diesen Investitionen bereiten wir das Produktportfolio auf die wachsenden regulatorischen Anforderungen vor. Noch effizientere Verbrennungsmotoren und die Elektrifizierung des Antriebs stehen im Fokus. Einen weiteren Schwerpunkt bildeten Fahrerassistenzsysteme und Konnektivität.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 12

Die BMW Group wird ihre führende Technologie- und Effizienzposition auch weiterhin behalten. Sie ist ein zentraler Teil unseres Premiumverständnisses. Für 2016 erwarten wir eine F&E-Quote auf dem Niveau von 2015.

Unsere Anleger profitieren von unserem Geschäftserfolg. Im Jubiläumsjahr des Unternehmens werden wir die höchste Dividende seiner Geschichte ausschütten. Vorbehaltlich der Beschlussfassung der Hauptversammlung stellt das Unternehmen erstmals einen Bilanzgewinn von über 2 Mrd. € zur Ausschüttung bereit. Die Ausschüttung je Aktie beträgt 3,20 € für Stammaktien und 3,22 € für Vorzugsaktien. Gegenüber dem Vorjahr erhöht sich der Dividendensatz um 30 Cent bzw. um über 10%. Insgesamt gehen 32,9% des Jahresüberschusses an unsere Aktionäre. Unsere Aktionäre erzielen aktuell eine Dividendenrendite von nahezu 4%. Mit Vorzugsaktien können sie sogar eine Dividendenrendite von knapp 5% erzielen.

Jetzt zur Geschäftsentwicklung in den Segmenten.

Zunächst komme ich zum Automobil-Segment. Die Umsatzerlöse im Segment Automobile sind 2015 auf 85,54 Mrd. € gestiegen. Der Zuwachs von 13,8% spiegelt das höhere Absatzvolumen und positive Währungseffekte wider. Währungsbereinigt wäre der Umsatz um rund 6% gestiegen. Das EBIT des Segments Automobile beträgt 7,84 Mrd. € und übertrifft den Vorjahreswert um 8,2%. Die EBIT-Marge liegt mit 9,2% wie prognostiziert im Zielkorridor von 8 - 10%.

Hier sehen Sie die Überleitung des EBIT 2015 gegenüber dem Vorjahr. Trotz herausfordernder Rahmenbedingungen haben wir das operative Ergebnis gesteigert. Positiv wirkten sich der Volumenzuwachs und der Saldo aus Rohstoffen und Währungen aus. Diese beiden Positionen erhöhten das EBIT gegenüber dem Vorjahr um 982 Mio. €.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 13

In diesem Jahr erwarten wir aus der vollen Verfügbarkeit der 7er Limousine positive Impulse für den Mix.

Vor allem die erhöhten Abschreibungen belasteten das Ergebnis im abgelaufenen Jahr um 479 Mio. €. Die Position Sonstige Veränderungen stellt den Saldo aus Effizienzverbesserungen sowie Vorleistungen und gestiegenen Personalkosten dar. Die eingeleiteten Maßnahmen zur Effizienzverbesserung und Kostensteuerung haben die hohen Vorleistungen für Zukunftsthemen und andere Belastungen überkompensiert.

Das wird auch künftig unser Weg sein: Wir optimieren weiter unsere Kostenbasis. So können wir uns vorausschauend auf die zukünftigen Herausforderungen vorbereiten und Zukunftschancen nutzen. Wie in den vergangenen Jahren wird dies auch künftig konsequent und strukturiert geschehen.

Betrachten wir noch den Kapitalfluss im Segment Automobile: Vor allem der höhere Jahresüberschuss und der Effekt aus gestiegenen Abschreibungen haben 2015 den Free Cashflow gestärkt. Im vierten Quartal haben wir durch einen starken Vorratsabbau das Umlaufvermögen reduziert.

Im Betrachtungszeitraum beläuft sich der Free Cashflow auf insgesamt 5,40 Mrd. €. Diese Performance zeigt, wie attraktiv und leistungsfähig unser Geschäftsmodell ist.

Für das laufende Jahr sowie mittelfristig behalten wir einen Zielwert von über 3 Mrd. € bei. Diese finanzielle Stärke erlaubt es uns, neue Technologien zu entwickeln und unsere Wettbewerbsfähigkeit auszubauen. Sie macht uns aber auch robust im Falle einer Eintrübung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Die BMW Group hat auch 2015 eine sehr solide Liquiditätsposition innegehabt. Zum Jahresende betrug die Konzernliquidität des Unternehmens 11,38 Mrd. €. Die BMW Group verfügt damit über ausreichende Mittel und Flexibilität, um ihr

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 14

Geschäft auszuüben und zu wachsen. Dies stellt auch unser Finanzdienstleistungsgeschäft auf ein solides Fundament.

Jetzt zum Segment Finanzdienstleistungen:

BMW Group Financial Services hat 2015 sein Finanzierungsgeschäft erfolgreich weiter ausgebaut. Im Geschäftsfeld wurden 2015 nahezu 1,66 Mio. Neuverträge mit Endkunden geschlossen, 9,7% mehr als im Vorjahr. Das bilanzielle Geschäftsvolumen wuchs um 15% auf 111 Mrd. €. Der Anstieg ist auf die Geschäftsentwicklung vor allem in den USA, in China und UK zurückzuführen. Bei den Vertragsabschlüssen in diesen Märkten wirkten sich Translationseffekte positiv aus. Insgesamt hat Financial Services 46,3% der Neufahrzeuge der BMW Group verleast oder finanziert. Die Penetrationsrate liegt damit um 4,5 Prozentpunkte über dem Vorjahr. Wir haben 2015 von attraktiven Refinanzierungskosten profitiert und werden dies auch weiterhin tun.

Das Ergebnis vor Steuern beträgt 1,98 Mrd. € und steigt um 14,6% gegenüber dem Vorjahr. Ergebnistreibend wirkten die hohen Neuvertragszugänge und das Portfoliovolumen der Vorjahre. Gegenläufig wirken sich Vorleistungen für weiteres Wachstum und die Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur aus. Financial Services hat in sein weiteres Wachstum zielgerichtet investiert. Der Personalaufbau und Investitionen in größere IT-Projekte u.a. zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen sind hier zu nennen. Auch der weitere Ausbau von Geschäftsstrukturen in China hat sich hier maßgeblich ausgewirkt.

Die Eigenkapitalrendite des Segments hat sich dennoch um 0,8 Prozentpunkte auf 20,2% erhöht. Die Quote des bilanziellen Eigenkapitals betrug zum Ende des abgelaufenen Geschäftsjahrs 8,2%. Wir verfügen damit weiterhin über eine solide Eigenkapitalausstattung.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 15

BMW Financial Services hat 2015 von einer weitgehend unveränderten Risikosituation profitiert. Das Risikoportfolio des Segments entwickelte sich insgesamt stabil. Die Situation bei den Kreditrisiken verlief bei Betrachtung einzelner Märkte uneinheitlich, blieb aber in Summe weitgehend unverändert. Die Verlustquote auf das Kreditportfolio hat sich weiter auf 0,37% verbessert. Sie liegt 13 Basispunkte unter dem Vorjahreswert. Auch bei den Restwert-Risiken traten keine größeren Veränderungen ein. Die Situation für unsere Leasing-Rückläufer hat sich auf Marktebene uneinheitlich entwickelt. Aufgrund des hohen Gebrauchtwagenvolumens hat sich die Preissituation in den USA wie erwartet zuletzt leicht verschlechtert. Diese Entwicklung wird vermutlich auch 2016 anhalten.

In unserem zweitgrößten Leasingmarkt Deutschland hat Financial Services dagegen höhere Gebrauchtwagenpreise erzielt. Die hiesige Verbesserung der Restwerte hat die Entwicklung in den USA teilweise kompensiert. Auch 2016 ist Financial Services umfassend gegen Restwert- und Kreditrisiken abgesichert. Das Segment betreibt regelmäßige und detaillierte Risikoanalysen und richtet seine Risikovorsorge entsprechend vorausschauend aus. Wir erwarten für 2016 ein weitgehend stabiles Risikoumfeld. Allerdings können wir eine steigende Volatilität nicht ausschließen. Nach aktueller Einschätzung ist das Geschäftsfeld auf Kredit- und Restwertrisiken adäquat vorbereitet.

Jetzt komme ich zum Segment Motorräder.

BMW Motorrad hat 2015 zum fünften Mal in Folge ein Rekordjahr erlebt. Die Marke hat nahezu 137.000 Zweiräder ausgeliefert und damit den Vorjahreswert um 10,9% übertroffen. BMW Motorrad ist heute der einzige deutsche Zweirad-Hersteller und im Segment der Premiummaschinen über 500 Kubikzentimeter Marktführer in 26 Ländern. Aufgrund der Volumensteigerung und besserer Profitabilität hat BMW Motorrad ein signifikant höheres Vorsteuerergebnis von 179 Mio. € erzielt. Die Steigerung gegenüber dem Vorjahr beträgt +67%. BMW

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 16

Motorrad hat 2015 eine EBIT-Marge von 9,1% erzielt. Mit den neuen, attraktiven Modellen strebt BMW Motorrad in diesem Jahr weiteres Wachstum an.

Abschließend noch ein Blick auf die Konsolidierungen. Darin werden segmentübergreifende Geschäftsvorfälle vor allem zwischen den Segmenten Automobile und Finanzdienstleistungen eliminiert.

Das Vorsteuerergebnis in den Konsolidierungen beträgt -664 Mio. €. Gegenüber dem Vorjahr erhöhte sich der negative Saldo um 501 Mio. €. Das beruht auf gestiegenen Zwischengewinneliminierungen durch das stärkere Leasing-Geschäft und Mixveränderungen. Zudem gab es im Vorjahr positive Effekte, die sich in 2015 nicht wiederholten und somit zu einem im Jahresvergleich negativeren Saldo führten.

Die BMW Group wird auch 2016 gezielt Chancen wahrnehmen und sich fit für die Zukunft machen. Für den Wandel des Unternehmens nutzen wir unsere finanzielle Stärke und stoßen entsprechende Investitionen und Vorleistungen an. Trotz dieser Belastungen und zusätzlichen Anforderungen wollen wir weiterhin profitabel wachsen, um der weltweit führende Premiumhersteller zu bleiben. Generell erwarten wir für 2016 eine positive Geschäftsentwicklung.

Sollten sich die Rahmenbedingungen nicht verschlechtern, strebt der Konzern einen leichten Anstieg des Vorsteuerergebnisses gegenüber dem Vorjahr an. Gleichbleibende Rahmenbedingungen vorausgesetzt rechnen wir bei den Automobil-Auslieferungen mit einer leichten Zunahme. Wir erwarten Impulse von den neuen Modellen und Modellüberarbeitungen und gehen von einem positiven Marktumfeld aus. Sollte diese Entwicklung nicht wie prognostiziert eintreten, stellt dies ein Risiko für unsere Guidance dar.

Analog zu den Auslieferungen erwarten wir auch bei den Umsatzerlösen des Segments Automobile einen leichten Anstieg. Im Segment Automobile halten wir an unserer EBIT-Marge im Zielkorridor von 8-10% fest. Diesen Bereich

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 17

wollen wir trotz hoher Investitionen und Vorleistungen einhalten. Allerdings können wir nicht ausschließen, dass wir den Korridor bei ungünstigen politischen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterschreiten.

Im Segment Finanzdienstleistungen erwarten wir für 2016 wie in den Vorjahren eine Eigenkapitalrendite auf dem hohen Niveau des Vorjahrs. Allerdings planen wir wachstumsbedingt mit höheren Investitionen und (Fix-)Kosten im Segment. Auch für BMW Motorrad erwarten wir 2016 einen positiven Geschäftsverlauf. Angesichts unserer neuen, attraktiven Modelle rechnen wir mit einem leichten Anstieg der Auslieferungen gegenüber dem Vorjahr.

Die Jahresprognose setzt voraus, dass die politischen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen stabil bleiben. Wir rechnen insgesamt mit steigender Volatilität und werden flexibel reagieren.

Unsere finanzielle Stärke schafft die Voraussetzungen für die künftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Wir tätigen 2016 und in den nächsten Jahren die dafür notwendigen Vorleistungen. In Zukunft soll sich die führende Position der BMW Group auch an ihrer Innovationskraft und an ihrer Profitabilität bemessen.

Vielen Dank.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 18

*Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands, BMW AG*

## **Strategie Number ONE>NEXT**

Meine Damen und Herren,

die individuelle Mobilität der Zukunft zu gestalten, ist eine spannende, aber auch hoch komplexe Aufgabe. Am Ende geht es allein darum, Menschen zu begeistern und sie in ihrem Alltag zu begleiten und ihr Leben angenehmer zu machen. Die BMW Group ist ein Unternehmen, das seit 100 Jahren langfristig denkt. Und das wird auch in der Zukunft so sein.

Mit der Strategie Number ONE>NEXT blicken wir bis ins Jahr 2020 und darüber hinaus bis 2025. Unsere Unternehmensstrategie betrachten wir als Handlungsrahmen. Mit diesen Leitplanken sind wir in der Lage:

- Trends in unserem Umfeld frühzeitig zu erkennen;
- uns ambitionierte Ziele zu setzen und zeitnah die notwendigen Maßnahmen abzuleiten;
- unser bestehendes Geschäft kontinuierlich zu verbessern und neue profitable Geschäftsfelder zu erschließen;
- und nicht zuletzt: das Unternehmen mit seiner Kultur zu befähigen, diese Strategie erfolgreich umzusetzen.

Seit 2001 konzentriert sich die BMW Group auf Premium mit ihren drei Marken BMW, MINI und Rolls-Royce. Seit 2007 ist sie mit der Strategie Number ONE in eine neue Dimension hineingewachsen. Das Unternehmen hat sich dabei erfolgreich vom führenden Hersteller von Premiumautomobilen zum führenden Anbieter von Premiummobilität und Dienstleistungen entwickelt.

In den vergangenen Jahren hat sich unsere Welt jedoch weiter verändert – schneller und radikaler als je zuvor.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 19

Wir bewegen uns heute in einem völlig anderen Umfeld. Vor diesem Hintergrund haben wir die Strategie Number ONE ergebnisoffen weiterentwickelt.

Ausgangspunkt war eine umfassende Trendanalyse. Wir haben wesentliche Handlungsfelder für uns abgeleitet. Dazu zählt die Digitalisierung. Neue Technologien bieten der Automobilindustrie neue Chancen und stellen uns zugleich vor Herausforderungen. Die Wertschöpfung verschiebt sich von der Hardware in Richtung Software und Services.

Wir spüren Veränderungen in allen Geschäftsbereichen entlang der kompletten Wertschöpfungskette. Diese erfordern neue Fähigkeiten. Das ändert auch die Wettbewerbssituation in unserer Branche. Zusätzlich zur hohen Wettbewerbsintensität im Premiumsegment stoßen die etablierten Hersteller auf branchenfremde Wettbewerber. Diese zeichnen sich durch eine hohe Dynamik, ein aggressives Vorgehen und große finanzielle Spielräume aus. Sie fokussieren sich ausschließlich auf Zukunftstechnologien und arbeiten mit den Daten ihrer Kunden.

Das führt zu Veränderungen an der für uns so bedeutenden Schnittstelle zum Kunden. Im digitalen Zeitalter sind Daten und der daraus zu generierende Mehrwert für den Kunden entscheidend. Der Umgang mit ihnen hat eine starke Auswirkung auf das gesamthafte Kundenerlebnis. Hier können sich etablierte Hersteller von neuen Wettbewerbern differenzieren. Denn wir haben es in der Vergangenheit immer wieder verstanden, uns an neue Kundenanforderungen anzupassen.

In einem komplexen Wettbewerbsumfeld wird sich der Kostenwettbewerb weiter verschärfen. Nur wer sein operatives Geschäft exzellent beherrscht, kann Effizienzen heben und in die Zukunft investieren. Bei den Antriebstechnologien zum Beispiel werden wir weiter mehrgleisig unterwegs sein. Nur so können wir die weiter steigenden gesetzlichen Anforderungen zur Senkung von Emissionen weltweit erfüllen.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 20

All das muss uns gelingen in einem Umfeld hoher Volatilität. Wir brauchen daher höchste Flexibilität, um in einem ungewissen Umfeld Kurs halten zu können. All die genannten Trends haben wir aufgegriffen. Wir haben unsere Strategie dynamisch evolutionär weiterentwickelt – mit disruptiven Bestandteilen. Dafür steht der Titel Number ONE>NEXT.

Die Transformation herkömmlicher Mobilität ist ein Prozess. Er wird sich über einen längeren Zeitraum hinziehen, in dessen Verlauf aber an Geschwindigkeit zunehmen. Wir führen die BMW Group in eine neue Ära. Dazu forcieren wir innovative Technologien, umfassende Vernetzung und emissionsfreie Mobilität. All dies gilt es mit ökonomischer Verantwortung zu industrialisieren und zwar auf nachhaltige Weise. Auch das ist eine große Herausforderung.

Statt eines statischen Hauses wie bei Number ONE symbolisiert der Pfeil die aktuelle Dynamik. Zugleich dokumentiert seine asymmetrische Form den Bedarf, out of the box zu denken. Der in die Zukunft weisende Pfeil besteht aus den vier Facetten: Zielbild, Wettbewerbsvorteil, Strategische Stoßrichtungen, Kultur.

Unser neues Zielbild lautet: Wir sind Number ONE. Wir begeistern Menschen in Bewegung. Wir gestalten die individuelle Premiummobilität von morgen.

Im Wettbewerb setzen wir auf das, was uns stark macht: Wir verbinden Begeisterung, Verantwortung und Erfolg. Wir liefern die emotionalsten Produkte und die attraktivsten Services. Wir wollen das beste Kundenerlebnis mit den begehrtesten Marken im Premiumumfeld bieten.

Unser Ziel ist es, unseren Erfolg langfristig zu sichern und Maßstäbe im Wettbewerb zu setzen. Dazu haben wir strategische Stoßrichtungen definiert:

- Marken und Design.
- Produkte.
- Technologien.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten-und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 21

- Customer Experience & Services.
- Digitalisierung und
- Profitabilität.

Sie leiten sich aus den genannten Trends ab und antizipieren einen tiefgreifenden Wandel in unserer Branche. Ich gehe jetzt auf die Stoßrichtungen „Marken und Design“, „Produkte“, „Technologien“, „Kundenerlebnisse“ und „Digitalisierung“ ein.

Premium wird maßgeblich von der Ausprägung und Stärke der Marken definiert. Das Design spielt dabei eine herausragende Rolle und bildet ein Merkmal zur Differenzierung. Unser Anspruch ist die Marken- und Design-Führerschaft. Die gesamthafte Orchestrierung unserer Marken – mit klar abgeleiteten Rollen – ist die Basis für unser Geschäft. Wir schaffen ein Gesamtoptimum, indem wir künftig all unsere Produkte und Services aus der Group-Perspektive ableiten.

Das ist die Voraussetzung, um das Design weiterzuentwickeln und den Zeitpunkt zur Markteinführung festzulegen. Durch dieses Konzern-übergreifende Zusammenspiel erreichen wir unter dem Strich deutlich mehr. Schon heute sind wir mit unseren Marken und Produkten zukunftsfähig aufgestellt und decken alle Ansprüche im Premiumsegment ab.

Mit Number ONE>NEXT erweitern wir unser Produktportfolio über alle Marken und Segmente hinweg. Dazu zählen:

1. Die Führungsrolle in den oberen Segmenten.
2. Der Ausbau des BMW M Produktprogramms.
3. Der Ausbau der BMW i Familie.

Zum ersten Punkt:

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 22

BMW ist und bleibt unsere Kernmarke. Die Führungsrolle in der Oberklasse stärkt die Premium-Positionierung von BMW.

In den nächsten Jahren bringen wir neue Produkte bei BMW auf den Markt, die wir strategisch mit BMW M und BMW i flankieren. Ein Beispiel ist der neue BMW 7er mit seinen iPerformance und M Performance Modellen.

Wir zeigen damit, wie wir die Luxusklasse technologisch in die Zukunft führen, die unterschiedlichen Wünsche der Kunden berücksichtigen und Freude am Fahren in vielen Facetten offerieren. Die Luxusklasse bleibt ein renditestarkes Segment, in dem wir unsere Präsenz verstärken wollen. Mit einem weiteren neuen Modell werden wir unser Angebot in der Luxusklasse erweitern.

Unsere BMW X Familie erfreut sich immer größerer Beliebtheit bei den Kunden. Mit dem X7 ab 2018 haben wir bereits ein weiteres neues Mitglied angekündigt.

Zum zweiten Punkt:

Auch bei der BMW M GmbH treffen hohe Nachfrage und Profitabilität aufeinander. Seit 2010 hat sich der Absatz an M und M Performance Fahrzeugen annähernd vervierfacht. Es ist nicht nur unternehmerisch sinnvoll, sondern auch im Sinne der Kunden, in dieses Feld weiter zu investieren. Bereits in diesem Jahr kommen neue M und M Performance Modelle auf den Markt. Ein Beispiel ist das neue BMW M2 Coupé ab April, mit dem wir auch jüngere Kunden ansprechen. Beim neuen BMW M4 GTS ist die limitierte Auflage von 700 Exemplaren bereits ausverkauft. Lücken im M Portfolio werden wir konsequent schließen. Wachstumspotenziale sehen wir auch bei M Performance. In Zukunft werden wir M Performance deutlich breiter in unserem Portfolio verankern. Sie sehen: Wir nutzen die Wachstumschancen in den renditestarken Segmenten. Denn: Mit der Evolution finanzieren wir auch in den nächsten Jahren die Revolution.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 23

Damit zum dritten Punkt: Der Ausbau von BMW i.

Mit BMW i haben wir in kurzer Zeit eine weltweit bekannte, nachhaltig positionierte Marke geschaffen. Insgesamt haben wir seit Markteinführung im Jahr 2013 bisher rund 50.000 BMW i Fahrzeuge ausgeliefert. Heute ist die i Familie auf mehr Märkten präsent als jedes andere Elektroauto. BMW i nimmt eine wichtige Rolle als Befähiger für unsere Kernmarke BMW ein: BMW i gewinnt neue Kunden für BMW. BMW i ermöglicht einen unkomplizierten Zugang zur Elektromobilität als Teil von DriveNow. 20 Prozent unserer Carsharing Flotte sind bereits elektrisch angetrieben. BMW i hilft beim Aufbau neuer Vertriebswege über neue Kanäle und Bestellung via Internet.

Wir bleiben bei unserer Einschätzung: Elektromobilität ist eine Lösung für die Anforderungen urbaner Mobilität in Gegenwart und Zukunft. Wir sind auf einem guten Weg, den wir weiter beschreiten. Dazu bauen wir die BMW i Familie weiter aus. Im zweiten Halbjahr bieten wir ein weiteres i3 Modell an: Die Batteriekapazität steigt um 50 Prozent. Das Design wurde überarbeitet.

Und im Jahr 2018 werden wir einen emotionalen Brandshaper auf Basis des i8 auf den Markt bringen – einen BMW i8 Roadster. In Sachen Reichweite wird es in den nächsten Jahren weitere Fortschritte geben – bei BEVs und bei PHEVs.

Bei uns fließt das Know-how von BMW i gezielt in alle Baureihen. Dafür steht iPerformance. Unter dieser Bezeichnung bieten wir künftig alle BMW Modelle mit Plug-in Hybrid Antrieb an. Bereits ab Juli können die Kunden bei uns zwischen insgesamt sieben BMW Modellen wählen, die rein elektrisch fahren oder mit Plug-in Hybrid ausgestattet sind. Weitere elektrifizierte Modelle folgen in den nächsten Jahren. Darunter wird auch ein Modell von MINI mit Plug-in Hybrid sein. Und natürlich profitieren auch unsere iPerformance Kunden von

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 24

BMW i 360° ELECTRIC – mit Wallbox zum Schnellladen und ChargeNow als weltweit größtem Netz öffentlicher Ladestationen.

Anfang des nächsten Jahrzehnts folgt dann ein völlig neues i Fahrzeug. Wir nennen es BMW i NEXT. Dieses hoch innovative Modell wird neuer Innovationsträger und technologische Speerspitze bei BMW i sein. Damit heben wir BMW i auf die nächste Stufe. Wir bauen dabei auf unsere Erfahrungen mit Elektromobilität.

Alle Zukunftsthemen werden mit dem i NEXT besetzt:

- autonomes Fahren
- digitale Vernetzung
- intelligenter Leichtbau
- zukunftsweisendes Interieur und
- die nächste Generation der Elektromobilität.

Eine zentrale strategische Stoßrichtung lautet „Technologien“. Neue technologische Möglichkeiten im Zuge der Digitalisierung machen das Fahren komfortabler und vor allem sicherer. Darüber hinaus verbinden sie die Mobilität mit allen Lebensbereichen. Wir wollen die Führungsrolle in der digitalen Transformation der Automobilindustrie einnehmen.

Unser Entwicklungsressort hat die Aufgabe, die Technologieführerschaft der BMW Group sicherzustellen. Dabei gehen wir völlig neue Wege und stellen uns neu auf. Wir richten uns dabei konsequent an den zwei wesentlichen Zukunftsfeldern aus: Antriebstechnologien und Digitalisierung.

EfficientDynamics steht für die Kombination ebenso leistungsfähiger wie effizienter Fahrzeuge. Wir haben unser Technologiepaket in den letzten Jahren konsequent weiterentwickelt und sehen weiterhin große Potenziale, die wir erschließen wollen. Mit EfficientDynamics NEXT machen wir seine Stärken bei

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 25

den Verbrennungsmotoren künftig noch erlebbarer, durch weitere emotionale Dynamik- und Effizienzfunktionen, wie zum Beispiel die Boostfunktion zur hochdynamischen Beschleunigung und die Komfort-Motor-Start/Stop-Funktion sowie intelligente Assistenzsysteme, die unseren Kunden helfen, ihre individuelle Mobilität durch Vorausschau noch besser zu managen, wie zum Beispiel die Vorhersage von Ampelphasen.

Für mich steht fest: es wird auch in den nächsten 20 Jahren nicht nur einen Antrieb geben.

Mit dem BMW i3 und dem BMW i8 sind wir der Trendsetter in der Elektromobilität. In den nächsten Jahren bauen wir die i Familie aus. Den Technologietransfer in die Großserie stellen wir dabei über unsere iPerformance Modelle sicher. Dazu elektrifizieren wir nahezu alle BMW Baureihen. In unseren aktuellen Plug-in Hybriden setzen wir die dritte Generation unseres Elektrifizierungsbaukastens ein. Und wir haben bereits damit begonnen, die fünfte Generation für 2020+ zu entwickeln.

Mit unseren Maßnahmen bei konventionellen Antrieben und der Elektrifizierung erreichen wir auch künftig die CO<sub>2</sub>-Ziele. Unsere Kunden erwarten von uns jedoch auch größere, alternativ angetriebene Fahrzeuge mit deutlich mehr Reichweite. Deshalb entwickeln wir neben der Batterie-Zelltechnologie auch die Wasserstoff-Brennstoffzellentechnologie weiter. Momentan testen wir eine kleine Flotte wasserstoffbetriebener BMW 5er GT.

Kundenorientierung bedeutet für uns zweierlei: weiterhin maßgeschneiderte Antriebslösungen anzubieten und andererseits ökonomisch in der Umsetzung die größtmögliche Synergie und geringste Komplexität zwischen den Technologiepfaden zu erreichen. Deshalb haben wir uns bei unserer Kernkompetenz Antriebsentwicklung bewusst verbreitert.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 26

Damit komme ich zum zweiten Zukunftsfeld Digitalisierung.

Wenn man die Digitalisierung nüchtern auf unsere Industrie übersetzt, entstehen drei Handlungsstränge:

1. Unsere Geschäftsprozesse, in denen wir Fahrzeuge entwickeln, produzieren und verkaufen, werden sich grundsätzlich verändern, sowohl unternehmensintern als auch in der Vernetzung mit unseren Partnern – vom Zulieferer bis Serviceprovider.
2. Der Wettbewerb um den Kunden wird durch das Internet, seine vernachlässigbaren Transaktionskosten und die verfügbaren Daten immer schärfer. Deshalb müssen wir im Bereich der Digital Services das beste Kundenverständnis und überlegene technische Lösungen entwickeln (z.B. mittels Künstlicher Intelligenz).
3. Das Automobil der Zukunft muss vollvernetzt und autonom fahrend sein.

Für das Automobil der Zukunft ist die Connectivity die entscheidende Grundvoraussetzung. Schon heute ist jedes unserer Fahrzeuge über die eingebaute „SIM Karte“ ein integrales Element des Internet of Things. Unser Ziel ist die nahtlose Vernetzung unserer Kunden mit ihrem Fahrzeug, der Umwelt und individuellen Services. Die direkte Interaktion mit ihnen ist für uns von entscheidender Bedeutung.

Klar ist dabei: die Sicherheit des Fahrzeugs und der persönlichen Daten unserer Kunden hat für uns oberste Priorität. Deshalb werden wir in Zukunft alle Fahrzeuge mit einem BMW Backend verbinden und dort die Sicherheit der Kundendaten über Firewalls, Verschlüsselung und Anonymisierung sicherstellen.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 27

Aus Sicht unserer Kunden wird die Zukunft der Vernetzung BMW Connected heißen. Künftig haben unsere Kunden alle wichtigen Informationen zu ihrer Mobilität verfügbar – zu Hause, im Auto, zu Fuß oder in öffentlichen Verkehrsmitteln, immer aktuell auf allen Endgeräten. Über die integrierte Mobility Cloud lernen wir ihre Wünsche noch besser kennen und können unsere Mobilitätsservices individuell anpassen. Dadurch können wir die besten Services im Wettbewerb anbieten. Das ist unser Ziel.

BMW Connected bringen wir noch in diesem Jahr an den Start. In Zukunft wird das Auto intelligent. Und es kann autonom fahren. Auch hier steht für uns der Kundennutzen im Mittelpunkt. Bei uns wird immer der Kunde entscheiden, in welchem Modus er fährt. Ohne Wahlfreiheit ist für uns Freude am Fahren nicht denkbar.

Seit mehr als 10 Jahren arbeiten wir am autonomen Fahren.

Wir glauben, dass es in diesem Jahrzehnt noch kein Serienangebot eines autonomen Fahrzeugs geben wird, das dem Premiumanspruch unserer Kunden genügt. Wir rechnen höchstens mit Pilotversuchen in einem begrenzten Umfeld. Aus unserer Sicht sind dazu noch zu große technische und gesellschaftliche Herausforderungen zu meistern. Auch der rechtliche Rahmen für Kunden und Hersteller ist noch anzupassen.

Der Anspruch der BMW Group ist klar definiert: Wir wollen auch beim autonomen Fahren die Führungsposition übernehmen. Dieses Ziel verfolgen wir konsequent weiter und schaffen systematisch die Rahmenbedingungen.

In unserem hochpräzisen Kartendienst HERE stehen die Daten allen Kunden in Echtzeit zur Verfügung. Millionen anonymisierte Daten verbessern permanent die Qualität der Karte. Auf diese Weise bewegt sich der BMW der Zukunft in einem stets aktuellen digitalen Umfeldmodell mit erweitertem digitalem Horizont. Sein intelligentes Fahrzeug warnt den Fahrer bei Gefahr und bereitet sich vor,

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 28

lange bevor es sich der Gefahr nähert. Wir verbessern die Sensorik unserer Fahrzeuge weiter, um noch detailliertere Informationen über das Fahrzeugumfeld zu erhalten. Zur Interpretation der Daten nutzen wir in Zukunft sowohl im Fahrzeug als auch im BMW Backend künstliche Intelligenz in großem Umfang.

Und wir werden uns auch künftig proaktiv in die Klärung der fehlenden Rahmenbedingungen einbringen. Unser Ziel ist, autonomes Fahren innerhalb eines gesamthaften End-to-End Ansatzes umzusetzen. Darin unterscheiden wir uns deutlich von anderen Unternehmen.

Damit zur Stoßrichtung „Digitalisierung“.

Die Digitalisierung ist der wirksamste Treiber der Transformation der Automobilindustrie. Denn sie umfasst alle Bereiche unseres Unternehmens. Entsprechend konzentrieren wir uns auf drei Schwerpunkte: Digitale Kundenerlebnisse, Vernetztes und autonomes Fahren sowie Geschäftsprozesse.

Die Digitalisierung hilft uns dabei, die individuellen Bedürfnisse der Kunden noch besser zu antizipieren und zu erfüllen. So wollen wir dem Kunden künftig über seinen gesamten Lebenszyklus maßgeschneiderte Produkte und Services anbieten. Auf diese Weise stärken wir die individuelle Beziehung zu unseren Kunden und fördern den „Customer Lifetime Value“.

Dabei spielt es immer weniger eine Rolle, ob die Kontaktpunkte für unsere Kunden real oder virtuell sind. Viel wichtiger hierfür sind vielfältige, innovative Premium-Services rund um individuelle Mobilität. Die BMW Group hat frühzeitig Mobilitätsdienstleistungen und digitale Services im Geschäftsmodell verankert. Denken Sie an DriveNow, ParkNow und ChargeNow. Wir werden unsere Angebote in diesem Bereich ausbauen. So wollen wir das mobile Leben unserer Kunden vereinfachen und ihren Komfort erhöhen. So ist neben dem bestehenden Carsharing auch ein Premium Ride Sharing Service denkbar.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten-und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 29

Vielen Dank.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 30

*Dr. Friedrich Eichiner, Mitglied des Vorstands der BMW AG, Finanzen*

Wir wollen weiterhin führend sein – gemessen an unserer Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit.

Die digitale Transformation unserer Industrie bietet uns viele Chancen und Potenziale. Um diese zu nutzen, wollen wir investieren – aus eigener Kraft und bei unverändertem Profitabilitätsniveau.

Wir haben bereits begonnen, effizienter zu werden: in der Entwicklung und in der Fertigung, aber auch an der Kundenschnittstelle. Unsere Strategie und engagierte, kompetente Mitarbeiter sind die solide Basis für unseren Erfolg in der Zukunft.

Unser Erfolg wird auch von exogenen Rahmenbedingungen beeinflusst: Als Herausforderungen betrachten wir vor allem die anspruchsvolleren regulatorischen Anforderungen und das fordernde Markt- und Wettbewerbsumfeld. Auch die gestiegene Volatilität in der Weltwirtschaft und in wesentlichen Einflussfaktoren wie Währungen und Rohstoffpreisen gilt es zu meistern.

Mit unserer Strategie soll die Balance zwischen Zukunfts-Investitionen und Rentabilität gelingen. Wir wollen beides: das heutige hohe Profitabilitätsniveau halten und gleichzeitig in Vorleistung gehen.

Mit der strategischen Stoßrichtung Profitabilität und deren Maßnahmen soll unsere Rentabilität langfristig im Zielkorridor liegen.

Nach einer Phase starken Wachstums gehen wir nun daran, unser Kerngeschäft zu optimieren. Wir wollen unser Geschäftsmodell fit machen – indem wir konsequent schnellere Entscheidungswege und schlankere Strukturen

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 31

einführen. Hierbei profitieren wir von den Erfahrungen in neuen Geschäftsbereichen wie BMW i.

Damit schaffen wir uns genügend Freiräume, um konsequente Zukunftsorientierung zu betreiben.

Unseren Kunden wollen wir auch in Zukunft die attraktivsten und begehrtesten Produkte und Dienstleistungen anbieten. Das ist unser Anspruch und unser Antrieb!

Ich nenne Ihnen einige Beispiele für unsere bereits begonnenen Maßnahmen und Initiativen:

Auf der Leistungsseite wollen wir die Rentabilität stärken. Unsere Produktstrategie fokussiert darauf, das Fahrzeugportfolio in renditestärkeren Segmenten auszubauen. Mit der Marke BMW werden wir künftig gerade in der Luxusklasse und im dynamischen M-Bereich zulegen. Hinzu kommen neue Angebote im stark wachsenden SUV-Segment. Wir erwarten hieraus einen höherwertigen Produktmix, der das Profitabilitätsniveau unterstützen soll.

Wachsende Ergebnisbeiträge erwarten wir zudem aus digitalen, kundenwertigen Technologielösungen: attraktive und anwenderfreundliche Lösungen, im Bereich des automatisierten Fahrens oder bei innovativen Dienstleistungen, die das Leben unserer Kunden komfortabler und sicherer machen. Derartige Angebote haben einen Mehrwert und daher natürlich auch ihren Preis.

Darüber hinaus werden wir die Kostenseite optimieren – indem wir unsere Produktivität und unsere operative Exzellenz weiter verbessern. Das soll über die üblichen, jährlichen Effizienzsteigerungen hinausgehen.

Bereits in den vergangenen Jahren ist in dieser Hinsicht viel passiert – mit Initiativen für mehr Profitabilität in allen Ressorts. Hierbei setzen wir auf Standardisierung, Prozessverbesserung und Priorisierung.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 32

Unser Ansatz dabei ist, von der Entwicklung angefangen möglichst einheitlichen und optimalen Prozessen zu folgen.

Unsere modularen Produkt- und Prozess-Baukästen sowie übergreifenden Architekturen für Fahrzeuge und Antriebssysteme bauen wir beispielsweise weiter aus. Damit können wir effizienter entwickeln und produzieren.

Beispielsweise wird die Fahrzeugarchitektur für Heck- und Allrad-angetriebene Fahrzeuge, die wir mit der neuen 7er Limousine etabliert haben, in den nächsten Jahren mit weiteren Fahrzeugprojekten unsere Kostenbasis optimieren.

Gleichzeitig stärken wir durch unsere strategischen Maßnahmen die hohe Qualität und den innovativen Charakter unseres Portfolios. Beide sind für unsere Kunden wesentliche Kaufgründe und mit unserem Premiumanspruch untrennbar verbunden.

Mittelfristig erwarten wir uns Effizienzverbesserungen aus einer frühzeitigeren Vernetzung von Einkauf, Produktion und Vertrieb, durch die wir die Anforderungen der Bereiche optimieren können.

Ich nenne Ihnen als ein Beispiel die Initiative Simplify. Dahinter steckt die Philosophie der konsequenten Vereinfachung. Sie zielt vor allem ab auf die Reduzierung von Aufwand und auf die Verringerung von Komplexität.

Im Hinblick auf diese Optimierungspotenziale überprüfen wir gegenwärtig unser Fahrzeug-Portfolio. Diese Portfolio-Steuerung orientiert sich an der Kundennachfrage und Profitabilität und bezieht auch Varianten sowie Ausstattungsoptionen mit ein.

Dadurch können wir den Aufwand und die Komplexität in der Entwicklung, in der

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 33

Produktion und im Aftersales reduzieren.

Die neue Positionierung der Marke MINI mit künftig fünf Kernmodellen ist ein Beispiel für Komplexitätsverringern. MINI wird künftig weniger, aber dafür eigenständigere Modelle anbieten und so sein Profil schärfen. Wir haben entschieden, für drei bisherige Modelle keinen Nachfolger anzubieten.

Im Sinne unseres Simplify-Ansatzes erwarten wir eine spürbare Reduzierung des Einmalaufwands und der Komplexität. Wir rechnen in den kommenden Jahren mit Einsparungen in der Größenordnung eines dreistelligen Mio.-Eurobetrages.

In der Produktion standardisieren wir Strukturen und Prozesse immer mehr. Wir können mittlerweile weltweit nahezu einheitliche Produktionsverfahren und Anlagen einsetzen.

Neben Effizienzverbesserungen durch standardisierte Prozesse ergeben sich daraus auch Skaleneffekte im Einkauf und eine höhere Fertigungsqualität.

Zudem erlauben unsere neuen Fertigungs-Anlagen eine längere Nutzungsdauer, die über einen Lebenszyklus hinausgeht. Beides wirkt sich positiv auf den Kapitaleinsatz bzw. die Investitionen und Abschreibungen aus.

Aus der Digitalisierung unserer Produktion und Logistik erwarten wir ebenfalls Kostenvorteile. Die Entwicklung in der Industrie 4.0 führt zu neuen, weniger kostenintensiven Produktionsmethoden.

Derartige effiziente Methoden und Prozesse setzen wir heute bereits bei einer Werksneuplanung um, beispielsweise in Mexiko. Sie dienen auch als Best-Practice-Lösungen für unsere internationalen Standorte.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 34

Bekannt ist bspw. der Leichtbauroboter, der ohne Schutzzaun Seite an Seite mit dem Mitarbeiter arbeitet. Aus dem Einsatz neuer Roboter und moderner Entwicklungs- und Fertigungsmethoden wie beispielsweise Virtual Reality, Datenbrillen und 3-D-Druck erwarten wir uns in Zukunft weitere Effizienzpotenziale.

Die BMW Group wächst in globalem Maßstab. Das Unternehmen baut Produktionskapazitäten und Lieferantenbeziehungen gezielt in Ländern mit Wachstumspotential auf. Damit stellen wir uns nicht nur robuster und flexibler auf, sondern nutzen auch die Wettbewerbsvorteile der internationalen Standorte. Dabei setzen wir insbesondere auf China und auf den NAFTA-Raum.

Wir behalten unser nachhaltig profitables, traditionelles Geschäftsmodell bei und orientieren uns in Richtung neuer Technologien und Geschäftsbereiche. Diese Transformation des Unternehmens haben wir bereits eingeleitet. Beides zusammen erfordert vom Unternehmen einerseits noch mehr operative Exzellenz, Produktivität und Effizienz. Zum anderen brauchen wir eine hohe Agilität und Veränderungsbereitschaft sowie die Begeisterung für neue Technologien und Prozesse.

Selbstverständlich setzen wir uns anspruchsvolle finanzielle Ziele für eine langfristige Profitabilität des Unternehmens. Für das Jahr 2020 haben wir uns entsprechende Meilensteine gesetzt. In den vergangenen Jahren haben die Segmente BMW Motorrad und insbesondere Finanzdienstleistungen einen wachsenden Ergebnisbeitrag geliefert und die Renditequalität des gesamten Unternehmens erhöht. Das soll auch künftig unser Anspruch sein.

Aufgrund dieser Entwicklung wird die BMW Group ab 2017 neue Berichtsgrößen einführen: Auf Konzernebene wird die Group eine Umsatzrendite vor Steuern von mindestens 10% anstreben. Für das Segment Motorräder ist ab 2017 eine EBIT-Marge von 8-10% geplant.

Datum 17. März 2016  
Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten- und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015  
Seite 35

Für das Segment Finanzdienstleistungen behalten wir die Eigenkapitalrendite von mind. 18% bei.

Wie bisher gilt für die Forschungs- & Entwicklungs-Leistungen eine Quote im Zielbereich von 5-5,5% vom Umsatz.

Neu ist die Definition der Investitionsquote, in der die aktivierten Entwicklungskosten nicht mehr enthalten sind. Ihr Zielwert beträgt weniger als 5% vom Umsatz. Für 2015 beträgt dieser Wert 4,2%. Wir wollen mit der neuen Investitionszielgröße noch mehr Transparenz gewährleisten.

Kostendisziplin werden wir so mit umfangreichen Zukunftsinvestitionen vereinbaren. Zu Gunsten unserer Innovationskraft können wir nicht ausschließen, dass die Quoten in einzelnen Jahren die genannten Zielbereiche überschreiten.

Der Free Cashflow des Segments Automobile soll über 3 Mrd. € betragen.

Diese Ziele nehmen wir uns unter der Prämisse vor, dass die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen stabil bleiben.

Wir wollen die Transformation aus eigener Kraft stemmen. Wir haben dazu die finanzielle Stärke, das notwendige Know-how und die Bereitschaft zur Veränderung.

Die BMW Group geht mit Zuversicht und Entschlossenheit in die nächsten 100 Jahre.

Vielen Dank.

Datum 17. März 2016

Thema Reden Harald Krüger, Dr. Friedrich Eichiner  
BMW Group Analysten-und Investorenkonferenz für das Geschäftsjahr 2015

Seite 36

*Harald Krüger, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG*

Meine Damen und Herren,

für die Umsetzung unserer Strategie Number ONE>Next ist eine Unternehmenskultur unverzichtbar, die diese Weiterentwicklung mitträgt und lebt. Bei der BMW Group haben wir eine starke Kultur.

Sie ist geprägt durch Zusammenhalt und eine besondere Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Produkten. Um für die künftigen Herausforderungen gerüstet zu sein, müssen wir uns auch hier weiterentwickeln.

Der Dynamik unseres Umfelds setzen wir unsere Stärken entgegen. Zugleich werden wir das Momentum an Schnelligkeit und geistiger Flexibilität deutlich erhöhen. All das muss sich in unserer Kultur wiederfinden. Ich denke dabei an unsere Strukturen und Prozesse und vor allem an unser Verhalten.

Dazu haben wir fünf Werte definiert, die für unsere Zusammenarbeit künftig ausschlaggebend sind: Verantwortung, Wertschätzung, Transparenz, Vertrauen, Offenheit. Mit diesen Werten legen wir das Fundament für die Umsetzung von Number ONE>NEXT.

Vielen Dank.