

Ein BMW auf zwei Beinen

Von Peter Groschupf

Es ist Freitag, der 5. Februar 1999. Während es rund um den BMW-Vierzylinder stürmt und die Dunkelheit hereinbricht, kehrt im Konferenzraum im 21. Stock betretene Ruhe ein. 17 BMW-Aufsichtsräte warten darauf, daß der Vorsitzende Eberhard von Kuenheim wieder den Raum betritt. Jenen Mann im Gefolge, der an diesem Tag hätte Vorstandsvorsitzender werden sollen. Mehr als sechs Stunden haben sie gerungen. Die Kapitalseite muß erkennen, daß sie sich gegen die Phalanx der Arbeitnehmerseite nicht durchsetzen kann und der Vorschlag, Entwicklungschef Wolfgang Reitzle auf den BMW-Thron zu hieven, gescheitert ist. So haben sie es am 29 Januar im Münchner Hotel Rafael beschlossen. Zwei Räte der Kapitalseite fehlen in der Aufsichtsratssitzung. Sie haben ihr Votum telefonisch angekündigt, was keine Gültigkeit haben wird, aber zu diesem Zeitpunkt keiner der Anwesenden weiß. Das spielt keine Rolle mehr. Denn zur Abstimmung über Wolfgang Reitzle kommt es nicht. Die Veranstaltung ist sichtbar aus dem Ruder gelaufen. „Herr von Kuenheim ist diese Sitzung völlig entglitten“, erinnert sich später ein Teilnehmer.

Als Eberhard von Kuenheim, fast 23 Jahre selbst Chef bei BMW, den Konferenzsaal betritt, ist er aschfahl. Hinter ihm kommt Wolfgang Reitzle in den Raum. Er nimmt gegenüber den Aufsichtsräten Platz. Reitzle sitzt ganz allein auf dieser Seite des Tisches, und so fühlt er sich auch. Die Szene wirkt, als würde hier zu Gericht gesessen. Stundenlang haben die Räte der Arbeitnehmerseite um den Betriebsratsvorsitzenden Manfred Schoch versucht, den Vorstandsvorsitzenden Bernd Pischetsrieder gegen den erklärten Willen der Familie Quandt in seiner Position zu halten. In diesem Punkt ist die Kapitalseite unnachgiebig geblieben. Klar ist in diesem Augenblick nur, daß es Reitzle auch nicht werden wird. „Wir bringen Sie nicht durch“, hat Eberhard von Kuenheim Reitzle gesagt, bevor er mit ihm in den Sitzungssaal kommt. Von Kuenheim weiß, daß es Entwicklungsvorstand Reitzle ablehnt, unter einem anderen Vorsitzenden weiterzumachen.

Einig sind sich die Aufsichtsräte in diesem Augenblick nur in einem: in ihrer Beklommenheit. Es scheint, als hätten sie ein schlechtes Gewissen. Alle starren wie gebannt auf Papiere vor sich. Keiner schaut Wolfgang Reitzle ins Gesicht, als der sagt: „Aufgrund der eingetretenen Situation möchte ich hiermit mein Amt niederlegen. Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und den mir eingeräumten Freiraum. Es hat mir 23 Jahre Spaß gemacht, für BMW zu arbeiten.“ Als die Räte schon aufatmen, fügt Reitzle hinzu: „...bis fast zum Schluss“. Das hat er sich nicht verkneifen können. Reitzle ist – soweit kann er sich nicht verstellen – maßlos enttäuscht. Susanne Klatten, geborene Quandt, greift zum Taschentuch, als Reitzle den Raum verläßt. Allen ist klar, daß mehr zu Ende gegangen ist als ein Arbeitsverhältnis.

Auch für Dr.-Ing. Wolfgang Reitzle ist dieser Tag eine Art GAU. Der größte anzunehmende Unfall in einer bis dahin makellosen Karriere. Sie hat bei BMW so ungewöhnlich aufgehört, wie sie 1976 begonnen hat.

Wolfgang Reitzle studiert Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften in München. Beides gleichzeitig. In seiner Freizeit frisiert er Autos. Sein erstes ist ein VW Käfer. Mit einem NSU Prinz 1200 TT lernt er die Grenzen der Bodenhaftung kennen. Und die hochgestellte Motorhaube, in den Siebzigern typisches Attribut am Prinz „mußte auch bei mir sein“, erinnert sich Reitzle heute und lacht verlegen. Sein ästhetisches Empfinden zählt solche Spielereien heute „zu meinen Ju-

gendsünden“. Und dabei verzieht er das Gesicht, als hätte man ihn dabei ertappt, wie er an seinem 750iL-Dienstwagen einen Fuchsschwanz in Wagenfarbe befestigt. Wenn er von seinen ersten Autos erzählt, wirkt er wie ein Junge, der über ein schönes Spielzeug redet. Obwohl er sich heute jedes Auto leisten kann, spürt man, wie sehr er diese Anfänge in Sachen Auto genossen hat.

Im Münchner Kommilitonenkreis fällt der Neu-Ulmer Bayer mit schwäbischem Akzent als „einer der Ehrgeizigsten, aber auch Besten“ auf, wie sich einer erinnert. Es ist übrigens nicht Bernd Pischetsrieder, der immer als Studienfreund beschrieben wird. „Wir haben zwar zu gleichen Zeit in München studiert, sind uns auch ab und zu begegnet, aber Freunde waren wir nie“, sagt Reitzle, vielleicht mit ein wenig zu viel Betonung auf dem „nie“. Und noch eine andere Eigenschaft zeichnet den strebsamen Techniker aus: „Wir trugen Jeans und T-Shirt, Wolfgang kam immer pikfein im Zweireiher daher. Ich kenne ihn nur als Snob, aber er war uns immer sympathisch.“ So erscheint Reitzle noch heute. Das Maßhemd mit perfekter Ärmellänge, der Maßanzug aus teurem Zwirn. Sogar die Krawatte wirkt wie maßgeschneidert. Diese Perfektion ist erdrückend. Nach einem Gespräch mit Reitzle stellt man sich erst einmal vor den Spiegel, um festzustellen, daß man ziemlich unvollkommen gekleidet ist. Aber bei aller Eitelkeit, trotz immer wieder kurz sichtbaren Anklängen von Exaltiertheit, wirkt Reitzles Perfektion nicht anstößig. Sie gehört zu ihm wie zu seinen Vorstellungen vom Auto. Er ist schlicht die BMW-Identität in Person. Es gibt Leute, die drücken es so aus: Reitzle sei der einzige BMW auf zwei Beinen. „Aber es paßt bei ihm alles zusammen.“

Dieses „aber“ scheint in Reitzles Umfeld ein Synonym seiner Widersprüchlichkeit zu sein. Fast jeder, der ihn beschreibt, fügt es hinzu. „Reitzle ist extrem anspruchsvoll. Aber auch bei sich selbst“, sagt einer seiner Freunde. „Reitzle hat uns mit seinen Forderungen gequält bis aufs Blut. Aber es hat unglaublich Freude gemacht, ihm auf dem Weg zu seinen Visionen zu folgen“, sagt ein leitender BMW-Ingenieur. „Reitzle ist von einer Gnadenlosigkeit, wenn es um das Erreichen von Zielen geht. Aber er versprüht permanent einen Funkenflug eigener Begeisterung, die jeden von uns entzündet und mitreißt“, sagt einer aus seinem alten BMW-Umfeld. Es gibt auch andere, die ihn umgekehrt beurteilen. Das Aber bleibt an ihm haften wie sein Image als eitler Polarisierer. „Reitzle kann blendend reden und motivieren. Aber er kann auch zum Ekel werden“, weiß es einer, der unter ihm „sehr gelitten hat, weil ich ihm einfach zu pragmatisch war“. Darauf angesprochen, braust Reitzle auf. Er halte nichts davon, „Bedenken vor sich herzutragen, Problemen aus dem Weg zu gehen, wo Attacke richtig wäre“.

Daß Reitzle zu BMW geht, ist für ihn schon früh klar. Und die Art seiner Bewerbung läßt erkennen, daß es ihm noch nie an Selbstbewußtsein gemangelt hat. Allerdings kann er dieses Selbstverständnis mit exzellenten Zeugnissen untermauern. Schon mit 25 hat er seinen Dr.-Ing.. Und so hält er sich 1976 nicht mit einer Bewerbung über die Personalabteilung auf, sondern schreibt direkt an den damaligen Produktionsvorstand. Bereits am nächsten Tag wird er vom späteren Personalvorstand zu einem Gespräch eingeladen. Daß Reitzles Bewerbung nicht an die Personalabteilung weitergeleitet wird, ist bezeichnend. Sein handschriftlicher Brief hat Aufmerksamkeit erregt. Und die Neugier des Vorstands geweckt. Außerdem sind gute Ingenieure in diesen Jahren bei BMW heiß begehrt.

Der promovierte Ingenieur will eigentlich gleich ganz oben einsteigen. „Nicht weil ich mir für die andere Arbeit zu fein war, sondern weil ich gleich viel bewegen wollte“, weist er den Verdacht der Überheblichkeit zurück. In vielen Gesprächen über zwei Wochen hinweg haben sie ihn dann

weichgeklopft. Er nennt es „überzeugt“. Er beginnt als Spezialist für Fertigungsverfahren, ist drei Monate später schon Abteilungsleiter für Methodenerprobung, ein Jahr später Hauptabteilungsleiter, um mit seinen Mitarbeitern Produktionsverfahren auszutüfteln und zu erproben. Weil dort viele einfache Arbeiter mit anpacken, verschweigt Reitzle seinen Doktor-Titel. Und er trägt einen grauen Arbeitsmantel. Das hat er nicht vergessen. Oder müßte es verwunden heißen? Denn daß er seine Zweireiher immer in den Spint hängen muß, fällt ihm schwer. Aber die Arbeit macht ihm „sehr viel Spaß“. Wenn er darüber spricht, klingt es, als ob es erst wenige Wochen her ist. Und kaum sagt er, daß er im Arbeitsmantel herumlaufen mußte, da prüft er beim Erzählen immer wieder seine Krawatte auf korrekten Sitz.

Die kleine Truppe von 25 Mann ist von ihrem Chef begeistert. Als rauskommt, daß er einen Dokortitel hat, macht sich keiner drüber lustig. Seine Kompetenz ist inzwischen unumstritten. Und daß er der morgens der erste in der Werkstatt ist und abends das Licht ausmacht, beeindruckt ebenso wie seine Fähigkeit, Probleme anzugehen. Ein BMW-Pesionär erinnert sich: „Es ging um irgendein Schweißverfahren. Da hielt uns Reitzle einen Vortrag, als hätte er das Schweißen erfunden. Und am Ende war das Problem gelöst. Wir waren alle beeindruckt von diesem jungen Hüpfen.“

Reitzles Aufstieg ist nicht zu vermeiden. BMW-Vorstandschef Eberhard v. Kuenheim wird auf ihn aufmerksam. Wolfgang Reitzle, gerade 29, schlägt vor, die Fertigung von neuen Automobilen immer erst in einem sogenannten Pilotwerk auszuprobieren. Er arbeitet ein Konzept aus, das von Kuenheim sehr beeindruckt. Und das heißt schon viel. von Kuenheim fordert Reitzle auf, den Plan selbst umzusetzen. Das Pilotwerk wird zu einem großen Erfolg.

Etwa fünf Jahre nach seinem Eintritt bei BMW, gerade 32 Jahre alt, bekommt Reitzle Prokura und wird Bereichsleiter. Mit 34 ist er fast ganz oben angekommen. Als Eberhard von Kuenheim den damaligen Entwicklungsvorstand Radermacher entläßt, macht übernimmt Kuenheim das Entwicklungsressort kommissarisch. Und er glänzt dabei mit einem Detailwissen, das jeden verblüfft. „Die haben sich gewundert, wie präzise von Kuenheim gefragt und immer den Finger in die Wunden gelegt hat“, erinnert sich Reitzle an diese Zeit. Er muß es wissen. Denn hinter Kuenheims Detailwissen steckten viele kleine DIN-A-5-Blätter. Vollgeschrieben mit treffsicheren Fragen, genauen Hintergründen, exakten Empfehlungen. Als von Kuenheim entdeckt, daß er sich auf seinen Souffleur Reitzle blind verlassen kann und der ihm nicht ein einziges Mal einen falschen Ratschlag aufgeschrieben hat, weiß es auch „der Alte“: Reitzle kann eigentlich das Entwicklungsressort selbst leiten.

Von Kuenheim schickt Reitzle zunächst für ein paar Monate an die Harvard Business School in Boston. Kaum zurück wird er Leiter des Bereichs Technische Zentralplanung. „Mehr wollte ich nicht werden. Das ist ein Traumjob“, glüht Reitzle in der Erinnerung, fährt sich mit seinen gepflegten Händen immer wieder übers Gesicht als wolle er diese Jahre der Umbefangenheit zurückholen. Wenn er redet, fixieren seine blauen Augen sein Gegenüber, um jeden Zweifel an seiner Geschichte auszuräumen.

Obwohl von Kuenheim den jungen Mann für geeignet hält, ist er als Vorstand mit 34 noch zu jung. Von Kuenheim holt zunächst einen anderen als Entwicklungschef in den Vorstand und beauftragt Reitzle mit einer Gemeinkosten-Analyse des Entwicklungsressorts. Das nützt Reitzle, sich das ganze Wissen aus diesem Bereich anzueignen. Er analysiert jedes Projekt, und er sieht, was

wo getan werden muß. Reitzle plant das Forschungs- und Ingenieur-Zentrum, das FIZ. Im Mai 1985 macht ihn von Kuenheim als Generalbevollmächtigten zum Leiter des Entwicklungsressorts. Reitzle schlägt von Kuenheim vor, den praktisch fertigen 7er um vier Millimeter zu verbreitern, ein Millionenaufwand. Zur Verwunderung sämtlicher Bedenkenträger willigt von Kuenheim ein. Das Auto gewinnt nicht nur an Breite, sondern vor allem an Format. Es wird so erfolgreich, daß es sogar die Mercedes-S-Klasse überholt. Damit hat Reitzle sein Meisterstück abgeliefert.

Als die Ära Hagen zu Ende geht, gibt es nur einen Nachfolgekandidaten: Dr.-Ing. Wolfgang Reitzle. Mit 37 ist er jüngster BMW-Vorstand. Endlich ist er dort angekommen, wo er am liebsten vom ersten Tag an gesessen hätte. Sein Förderer von Kuenheim wird so etwas wie ein väterlicher Freund. Wohlwollend begleitet er Reitzles Arbeit. Selbst als sich Reitzles Erstlingswerk, das 850i Coupé, als Flop erweist, der dieser Tage eingestellt wird, drückt von Kuenheim alle Augen zu. Allerdings ist dieses Auto, das Reitzle mit dem legendären Designer Claus Luthe (NSU Ro 80) entwickelt hat, auch der letzte Flop geblieben.

Als er den Vorgänger des neuen Dreiers entwickelt, bin ich für den Stern mit ihm auf Testfahrt. Im heißen Sommer 1990 auf dem BMW-Testgelände im südfranzösischen Miramas ist Reitzle in seinem Element. Während alle Ingenieure im T-Shirt schwitzen, schwitzt Reitzle als einziger im weißen Hemd und akkurat gebundener Krawatte. Während der Fahrt sagt er Dinge, die er heute lieber nicht gesagt haben will. Zum Beispiel: „Ein BMW wird nie mehr als etwa 300 PS haben.“ Er ahnt nicht, daß er einmal einen M5 mit 400 PS entwickeln läßt. „Anfang der neunziger Jahre hatten wir ein Problem mit der sozialen Akzeptanz“, begründet er heute seine Abkehr von der PS-Beschränkung psychologisch, um hinzuzufügen: „Aber heute braucht ein 400-PS-Motor weniger als damals ein weit schwächerer.“

Im Sommer 1993, auf einer Vorstandsvergleichsfahrt, bei der die Vorstände auch die Konkurrenzmodelle unter die Lupe nehmen, ist zufällig ein alter 507 dabei. Das legendäre Cabrio von 1954 inspiriert Reitzle zu einer „für ihn typischen Vorgehensweise“, wie sich ein Augenzeuge an diese Szene erinnert. „Wir sollten“, sagte Reitzle in die hochkarätige Ausflugsrunde, „uns überlegen, ob wir nicht wieder so ein Auto mit moderner Technik bauen sollten.“

„Ein solcher Gedanke läßt Reitzle dann nicht mehr los“, sagt ein Ingenieur. Und so hat Reitzle auch diese Idee in die Tat umgesetzt. „Wenn im Herbst auf der IAA in Frankfurt der neue Z8 vorgestellt wird, dann ist er das Ergebnis dieser Vergleichsfahrt am Mittelmeer und Reitzles auf einem Blatt Papier skizzierter Idee, die er einfach so ins Blaue hinein formuliert hat.“

Als von Kuenheim an seinen Nachfolger denkt, fällt ihm nur ein Name ein. Wolfgang Reitzle wird zum Gespräch nach Bad Homburg gebeten, dem Quandt-Familiensitz. Quandt-Testamentvollstrecker Hans Graf von der Goltz, damals noch Aufsichtsratsvorsitzender, ist mit von Kuenheim einer Meinung. Gemeinsam eröffnen sie Reitzle: „Wir haben Sie als Vorstandsvorsitzenden vorgesehen. Herzlichen Glückwunsch.“ Die Vorentscheidung wird per Handschlag besiegelt. „Warum hast Du Dir das nicht schriftlich geben lassen“, fragt Gaby Reitzle später ihren Mann. Der ärgert sich über eine solche Bemerkung, „weil das zwei Ehrenmänner sind, deren Handschlag für mich Brief und Siegel ist“.

Reitzle ist am Ziel. Glaubt er. Von Kuenheim tut sich offensichtlich schwer mit dem geplanten Abschied von der Macht. Psychologen kennen dieses Phänomen. Der Begünstigte wird plötzlich

als Erbschleicher verdächtigt, der nicht warten zu können scheint, bis man abtritt. Kuenheim fängt an, Reitzle mit Nadelstichen zu verunsichern. Als 1990 der Dreier mit schlimmen Qualitätsmängeln anläuft, macht von Kuenheim nicht Produktionsvorstand Bernd Pischetsrieder verantwortlich, sondern Entwicklungschef Reitzle. In einer Bereichsleiter-Versammlung muß sich Reitzle rechtfertigen und quasi als sein eigener Ankläger auftreten. „Eine unerhörte und völlig ungerechtfertigte Demütigung“, erzählt ein Augenzeuge. Reitzle ist tief verwundet. Sein erfolgreicher Höhenflug ist zunächst beendet. „Das hat jeder gemerkt, der dabei war.“

In diese Zeit der totalen Verunsicherung platzt das Angebot von Porsche-Aufsichtsratschef Ferdinand Porsche. Für Reitzle ist die Sportwagenschmiede „die einzige wirkliche Alternative zu BMW“. Porsche geht es 1988 sehr schlecht. Für Reitzle eine „faszinierende Herausforderung“. Um ihn zu ködern bietet ihm Porsche nicht nur mehr Geld, sondern fünf Prozent der Stammaktien an. Was heute etwa 150 Millionen Mark Wert hätte, muß Reitzle ausschlagen. Denn als er an einem Montag Eberhard von Kuenheim um seine Entlassung aus seinem Vertrag bitten will, hat der die Stuttgarter Zeitung vor sich liegen und fragt nur kurz und knapp: „Stimmt es, was ich hier gelesen habe.“ Reitzle fühlte sich ertappt, „denn daß von Kuenheim aus der Zeitung erfahren hat, was ich ihm persönlich sagen wollte, war mir ungeheuer peinlich“. Und unverständlich, „wie ein geheimes Treffen in Zell am See mit Porschés am Montag in die Zeitung kommt“.

Von Kuenheim läßt sich nicht erweichen und zwingt Reitzle zur Erfüllung seines Vertrages. Als der später zur Verlängerung ansteht, besteht Reitzle auf zwei Ergänzungen: einer vorzeitigen Kündbarkeit und der Herausnahme des üblichen Wettbewerbsverbots nach einem Ausscheiden. „Ich will nur noch freiwillig bei BMW arbeiten“, setzt Reitzle die Ergänzung seines Vertrages durch. Ohne zu ahnen, daß ihm dies 1999 helfen wird, seinen neuen Job bei Ford anzutreten, ohne vorher zwei Jahre Golf spielen zu müssen.

Reitzle ahnt, daß die Zusage von Bad Homburg nicht mehr vollzogen wird. Als von Kuenheim 1993 Bernd Pischetsrieder zu seinem Nachfolger macht, kann Reitzle nicht wirklich überrascht sein. Zu deutlich ist die Distanz von Kuenheims geworden, der zwar immer seine Wertschätzung für Reitzle signalisiert, aber keine gemeinsame Basis mehr erkennen läßt. Reitzle stürzt sich wie immer in die Arbeit. Als Bernd Pischetsrieder 1994 Rover kauft, zieht Reitzle zunächst begeistert mit. Als ihm Pischetsrieder aber eröffnet, daß er Rover Cars mit seiner gesamten Modellpalette erhalten will, begreift Reitzle: „Da läuft was gehörig schief.“ Denn anders als der Vorstandschef hält Reitzle nichts von Rover als Autohersteller, sondern will nur die Marken Mini und Land Rover erhalten. Reitzle läßt keine Gelegenheit aus, das laut auszusprechen.

Um Reitzle in die Pflicht zu nehmen, macht ihn BMW zum Rover-Chairman, einer Mischung aus Vorstand und Aufsichtsrat. Er löst in dieser Funktion Pischetsrieder ab, „der schon damals dort zu wenig Härte gezeigt hat“, wie ein BMW-Manager sagt. Reitzle arbeitet unter der Woche in England und macht am Wochenende im FIZ seine Schularbeiten. In dieser Zeit geht seine Ehe kaputt. Der Workoholic stürzt sich in die Arbeit und analysiert mit einer handvoll hochkarätiger Getreuen die Rover-Situation. „Das Ergebnis unserer Analyse ist ernüchternd“, stellt er in einer Vorstandssitzung fest. Reitzle schlägt vor, „rigoros zu sanieren“. Statt diesem Vorschlag zu folgen, baut Bernd Pischetsrieder weiter auf seinen Plan. Der Riß zwischen den beiden BMW-Vorständen zieht sich durchs ganze Unternehmen.

Am 26. März 1996 macht Wolfgang Reitzle einen letzten Versuch. Im Vorstand trägt er seine Rover-Bestandsaufnahme vor. In ihm ist minutiös und präzise aufgelistet, was bei Rover schief läuft. Von der Qualität der einzelnen Modelle bis hin zur Kostenanalyse und den Zukunftsaussichten. Rücksichtslos rechnet Reitzles Team in dem Papier mit dem Mißmanagement bei Rover ab. Das Papier läßt nur einen Schluß zu: die rigorose Kertwende. Reitzles Sanierungsprogramm fällt im Vorstand durch. Obwohl Reitzles Analyse-Papier zwei Jahre später in fast jedem Detail seine Bestätigung findet, wird es nicht umgesetzt. Reitzle lehnt jede weitere Verantwortung für Rover ab und zieht sich aus dem Board zurück.

Und wieder stürzt er sich in seinen 14-Stunden-Arbeitstag bei BMW. Das Rover-Drama nimmt seinen Lauf. Als es im Herbst 1998 seinem Höhepunkt zusteuert, nimmt auch die Presse wahr, was lange unsichtbar geblieben ist: der Konflikt im Vorstand, der für Reitzle „kein Kampf um die Macht war, sondern um die Sache“. Als die Zeitungen darüber schreiben, wird Reitzle verdächtigt, über die Medien zu arbeiten. Das regt ihn auf, „denn es stimmt nicht“. Hier wird er wirklich böse. Auf seiner Stirn zeigen sich Zornesfalten, seine Stimme wird heißer, immer wieder hüstelt er, als hätte er sich am Ärger verschluckt.

Dass er nun immer öfter mit seiner Lebensgefährtin Nina Ruge ins Gerede kommt, hält er für „typisches Verhalten in einer spießigen Neidgesellschaft“. Er ärgert sich, wenn die Fernsehjournalistin mit ihrer Sendung „Leute heute“ in den Ruch der Unseriösität gebracht wird. „Manche tun gerade so, als moderiere sie eine zwielichtige Fernsehsehndung“, entrüstet sich Reitzle. Dabei haut er mit der Hand auf den Tisch. Dass solche Geschichten von seinen Gegnern im Unternehmen gestreut werden, „halte ich nicht für unwahrscheinlich“, wagt er sich aber nur bis den Rand zum Verdacht. Aber dass diese Geschichte gerade dann hochgespielt wird, als es wieder mal um den Vorstandsvorsitz geht, „kann eigentlich kein Zufall sein“.

Ginge es nach Reitzle, würde BMW gleich mehrere neue Modelle auf den Markt bringen. Der gerade vorgestellte X5 ist lange vor der M-Klasse von Mercedes fertig. Ex-Vorstandschef Pischetsrieder und sein Ex-Finanzminister und Aufsichtsratschef Doppelfeld lehnen ab - weil sie Geld für Rover brauchen. Reitzle will unbedingt einen 2er; in diesem weltweit am stärksten wachsenden Segment sieht Reitzle erhebliches Umsatz- und Gewinnpotential für die weißblaue Marke. Auch hier wird er vom Rover-Enthusiasten Pischetsrieder gebremst. „Reitzle hat Drehmoment, Pischetsrieder ein hohes Trägheitsmoment“, beschreibt ein BMW-Designer die handelnden Personen. Reitzle habe nie Seilschaften gehabt, Pischetsrieder sei dagegen ein „Networker“.

Reitzle lebt in Scheidung. Aber - wieder dieses aber - nicht im Streit mit seiner Frau. Seine beiden Töchter Catherine (23) und Saskia (17) machen ihm nur Freude. Die ältere studiert an einer Business School, die andere schreibt in Mathe und Physik „nur Einsen und ist genauso autoverrückt wie ich“. Wenn Reitzle das erzählt, wird deutlich, daß er Stolz nicht nur auf sich bezieht.

Sein Leben ist am 5. Februar völlig aus den Fugen geraten. Gerade hat er zusammen mit Nina Ruge eine schöne Mietwohnung im Herzen Schwabings bezogen. „Die Kisten sind noch nicht einmal ausgepackt.“ Da muß er schon wieder weg. Denn der am 7. März 50 gewordene Manager hat sich nach seinem Scheitern im BMW-Aufsichtsrat Ford versprochen. Obwohl bei amerikanischen Führungskräften schriftliche Verträge nicht üblich sind, hat ihm Ford-Chef und Reitzle-Freund Jaques Nasser einen Vertrag zugeschickt. „Auf einem Blatt Papier sind das ein paar Eckdaten. Wenn ich zu Ford gehe, dann mit vollem Risiko.“ Als Group Vice President einer neuen Ford Premium Ve-

hicle Group wird er in Londons Nobel-Stadtteil Mayfair die Marken Volvo, Aston Martin, Jaguar und Land Rover verantworten. Von dort aus will er „Attacke machen“, einer von vielen Lieblingsformulierungen Reitzles. Kann sich einer, dem das BMW-Emblem wahrscheinlich auf das Herz tätowiert ist, von dieser Marke trennen? „Das tut schon sehr weh“, sagt er, um schnell wieder „in die Zukunft“ zu denken.

Über seine Kollegen redet er nur positiv. Daß Joachim Milberg sein Nachfolger geworden ist, „maße ich mir nicht an zu beurteilen“. Das tun andere. Ein Manager des Marketings ist enttäuscht: „Was BMW in dieser Situation wirklich gebraucht hätte, ist ein kreativ-visionärer Schrittmacher, der auch mal treibt, wo BMW längst die früher selbstverständliche Dynamik verloren hat: beim Besetzen und Erfinden neuer Nischen. Reitzle wäre der bessere BMW-Chef.“

Man merkt es Reitzle an, dass der Abschied von seiner beruflichen Heimat verdammt weh tut. Daß er nach London geht, „um zwischen Detroit, London und Göteborg“ im Jet zu sitzen, „wird kein Honigschlecken“. Seine Lebensgefährtin Nina Ruge ist „sehr traurig, hat aber volles Verständnis“. Gab es keine andere Möglichkeit? „Ich habe mehrere Angebote erwogen. Sogar eines außerhalb der Autoindustrie, bei dem ich fast schwach geworden wäre.“ Aber er will seine Autoerfahrung einbringen, nicht wieder bei null anfangen. Zu vielen ehemaligen Mitarbeitern hat er noch guten Kontakt. Den Dienst-Siebener hat einer neuer M5 abgelöst. „Es macht unheimlich Spaß, wieder selbst zu fahren. Vor allem in diesem Auto.“ Wenn er das sagt, klingt Wehmut durch. Er streicht sich dabei übers Gesicht und über das dünner gewordene Haupthaar, das er nun nicht mehr gescheitelt, sondern nach hinten gekämmt trägt.

Bei BMW weinen ihm viele nach. Andere sind froh, daß er weg ist. Reitzle hat nicht nur gut gelaunt motiviert, er hat auch genervt. Ein FIZ-Ingenieur: „Für manche ist er zu ehrlich.“ Reitzle sei „keiner, der wie andere Probleme schönredet. Viele kommen mit dieser direkten Art nicht klar, fühlen sich selbst bei konstruktiver Kritik sofort angegriffen. Ein solcher Mann hat nicht nur Freunde“. Der Mann, der Dinge bewegt, weil er selbst bewegt ist, sei vielen mit seiner drängenden und pushenden Art zu unbequem. „Reitzle“, so sagt einer, der ihn gut kennt, „ist kein streamliniger Konsensmanager, sondern ein Getriebener auf der ständigen Suche nach kompromißloser Qualität.“

Selbst eine an Reitzles Forderungen und Vorgaben „manchmal verzweifelte“ Führungskraft, die heute in einer führenden Position bei der Konkurrenz arbeitet, lobt den künftigen Ford-Mitarbeiter: „Reitzle ist schlicht der Beste der Branche. Ich hatte Probleme mit ihm, weil er mir unnahbar schien und ich keinen Draht zu ihm fand. Aber was er macht und wie er es macht, erfüllt mich heute noch selbst als Konkurrent mit Bewunderung.“ Reitzle sei „ein charismatischer Kommunikator, der Begeisterung nicht nur weckt, sondern selbst ausstrahlt“. Reitzle sei „blitzschnell im Analysieren“, habe schon „Lösungen bereit, während andere noch darüber nachdenken müssen, wo eigentlich das Problem liegt“. Und weiter sagt der Ex-Untergebene: „Der Mann gibt ein Tempo vor, bei dem es schwerfällt mitzuhalten.“ Reitzles Identifikation mit der Marke BMW sei total. Dies gehe soweit, daß man sich frage, ob Reitzle BMW sei oder BMW Reitzle.

Das kann auch zu schnell sein. Einer, der sich nach Reitzles Weggang als Kritiker geoutet hat, hält ihn „zwar für einen guten Autoentwickler, aber nicht für einen Vorstandsvorsitzenden“. Und: „Was nützt ein visionärer Messias, der einen Fluß durchquert und am anderen Ufer feststellen muss, dass ihm keiner folgen konnte?“ In diesem Bild wird ein wesentliches Stück Reitzle deut-

lich. Wer mit ihm zusammenarbeiten will, muß eine gute Kondition haben. „Reitzle fragt nie, ob etwa geht, sondern nur, wann es fertig sein wird“, umreißt ein Ingenieur seine Arbeitsweise. „Reitzle hat sich nie mit Problemen aufgehalten, sondern deren Lösung verlangt. Und das gestern.“

Im BMW-Marketing ist überwiegend Traurigkeit zu spüren. Dort denkt man eben in Marketingkategorien, nicht in Produktionskriterien: „Mit wem würde sich ein erfolgreicher BMW-Fahrer eher identifizieren wollen?“, wird dort rhetorisch gefragt. „Mit dem positiv auch ein wenig eitel schillernden, durchaus glamourösen, aber als Erfolgstyp geltenden Reitzle oder mit einem eher bieder wirkenden, aus dem Dunstkreis beamteter Hochschullehrer stammenden Milberg, dessen Fähigkeiten außer Frage stehen?“ Der Marketing-Mitarbeiter kommt zu dem Schluss: „Eine so charismatische Marke wie BMW wäre mit einem charismatischen Vorstandsvorsitzenden aus unserer Sicht besser gefahren, zumal weil Reitzle die Marke wie kein anderer geprägt hat.“

Reitzles Kritiker sehen das ganz anders. Und die sitzen nicht nur im Unternehmen. Porsche-Chef Wendelin Wiedeking gehört zu seinen externen Gegnern. Warum, weiß niemand. Als der Streit im BMW-Vorstand ruchbar wird, fordert der Porsche-Chef, Pischetsrieder müsse „Herrn R. an die Wand tackern“. Bei Ford werde Reitzle „den Focus schon richten“, spottet Wiedeking. Und ein anderer Porsche-Vorstand nennt Reitzles „einen Verlust – nur für die Münchner Schickeria“. Und natürlich kommen immer wieder die üblichen Geschichten. Wer ein Golf-Handikap 8 hat, kann nie und nimmer fleißig seiner Arbeit nachgehen, wird Reitzle unterstellt. „Er ist ein absolutes Supertalent, das ohne viel Training top Schläge spielt“, sagt Golf-Profi Bernhard Langer über ihn. Er muss es wissen, denn er trainiert einmal im Jahr mit Reitzle und ist „jedesmal begeistert“. Das letztemal ist das im Februar der Fall. Reitzle ist am Ende sogar einen Schlag besser als Langer.

„Ein Königsmörder kann nicht König werden“, ist im BMW-Vierzylinder zu hören. Als ob Reitzle seinen Kollegen Pischetsrieder gemeuchelt hätte. „Daß Pischetsrieder bei Rover zu lange zu wenig getan und das Ruder zu spät herumgerissen hat, kann man doch nicht Reitzle anlasten. Pischetsrieder mußte wegen desaströser Rover-Entwicklungen gehen, nicht wegen Reitzle“, ereifert sich ein hoher BMW-Manager. Das hilft Reitzle nicht mehr.

Reitzle wird sein Rücktritt nicht wie in den Zeitungen zu lesen mit einer Abfindung versüßt. „Absoluter Unsinn.“ Zwar hat er erst kürzlich einen neuen Fünfjahresvertrag unterzeichnet, den er sich hätte ausbezahlen lassen können. „Aber nur, wenn ich fünf Jahre nichts mehr tun würde.“ Weil er sofort beim Konkurrenten Ford beginnt, spart BMW ein paar Millionen. Dort hätte man sicher gerne viel Geld dafür bezahlt, wenn Reitzle wenigstens in Sachen Automobil in den Vorruhestand gegangen wäre. Aber stillhalten kann er nicht. Er will wieder mal „Attacke machen“.

Spätestens 2001 wird er wieder an BMW leiden. Dann nämlich wenn der neue 7er vorgestellt wird, in dem eine völlig neue Art von Bedienungssystem zu finden sein wird. „Ein Auto wie vom anderen Stern“, schwärmt Reitzle, als ob er es nicht mehr erwarten kann, bis sein Baby auf die Welt kommt. Doch dann wird sich ein anderer dafür feiern lassen. Das tut nochmal richtig weh.

Peter Groschupf