

RÜDIGER JUNGBLUTH

# Die Deutschlands erfolgreichste Unternehmerfamilie Quandts



**campus**



Die Quandts

*Rüdiger Jungbluth* studierte Volkswirtschaft und absolvierte die Journalistenschule in Köln. Er arbeitete als Wirtschaftskorrespondent bei *Stern* und *Spiegel* und viele Jahre als Wirtschaftsredakteur bei der *Zeit*. Jungbluth hat verschiedene hochgelobte Wirtschaftsbiografien veröffentlicht, im Jahr 2002 eine erste aufsehenerregende Biografie über die Quandts, auf deren Recherchen sein neues Buch über die junge Generation aufbaut. Er lebt heute als freier Autor in Hamburg.

Rüdiger Jungbluth

# Die Quandts

Deutschlands erfolgreichste  
Unternehmerfamilie

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50270-0 Print

ISBN 978-3-593-43200-7 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-43218-2 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagmotiv: (c) BMW GROUP

Satz: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Gedruckt aus der Minion pro und der Guardian Sans

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

*Für Ulrike*





# Inhalt

Vorwort .....	9
1 Das Erbe vervielfacht <i>Die Quandt-Geschwister auf dem Gipfel der Macht .....</i>	11
2 Uniformen für Preußen und das Kaiserreich <i>Wie die Quandts als Tuchfabrikanten in Brandenburg begannen. ....</i>	33
3 Feindliche Übernahmen und Machtgewinn in der Inflationszeit <i>Wie Günther Quandt den Elektrokonzern AFA übernahm und sein Imperium vergrößerte .....</i>	51
4 Ein Neuanfang und Schicksalsschläge <i>Günther Quandts Ehe mit Magda, der späteren Frau Goebbels ..</i>	71
5 Des Vaters zweite Wahl <i>Kindheit, Jugend und Berufseinstieg Herbert Quandts .....</i>	95
6 Schmeicheln, kämpfen, profitieren <i>Günther Quandt und die Nazis. ....</i>	105
7 Ein Mann ohne Skrupel <i>Günther Quandt als Rüstungsfabrikant in Hitlers Reich .....</i>	119
8 Zweier Väter Sohn <i>Harald Quandt, Vorzeigekind des Ehepaars Goebbels .....</i>	155
9 Ein Mitläufer der besonderen Art <i>Günther Quandt in Haft, vor Gericht und beim Neuanfang ....</i>	175

10	Die ungleichen Brüder <i>Herbert und Harald Quandt regieren ihr Reich gemeinsam . . . .</i>	199
11	Die Rettung von BMW <i>Herbert Quandt beginnt ein neues Leben . . . . .</i>	207
12	Tod, Trennung, Teilung <i>Große Brüche im Hause Quandt. . . . .</i>	231
13	Eine Pille für den DAX <i>Susanne Klatten und ihr Glück mit Altana . . . . .</i>	261
14	Es begann mit einer Krise <i>Der Antritt der Quandt-Geschwister bei BMW. . . . .</i>	279
15	Lehr- und Herrenjahre eines Industriellen <i>Wie Stefan Quandt sein Firmenreich verkleinerte und vergrößerte . . . . .</i>	293
16	Die anderen Quandts <i>Die Erben von Varta und Co. . . . .</i>	313
17	Erpresst und befreit <i>Susanne Klatten wird Opfer eines Verbrechens . . . . .</i>	331
18	Ein Wirtschaftswunder der Jetztzeit <i>Der phänomenale Erfolg von BMW . . . . .</i>	345
19	Maßhalten mit Milliardeneinkünften <i>Neue Investments und Philanthropie . . . . .</i>	373
	Quellen und Literatur . . . . .	394
	Register . . . . .	398

# Vorwort

In diesem Buch erzähle ich die Geschichte der Familie Quandt von ihrer Einwanderung nach Brandenburg im 18. Jahrhundert bis in die Gegenwart. Mein erstes Buch *Die Quandts*, das im Jahr 2002 erschien, hat diesem Buch als Ausgangsbasis gedient. Allerdings steht nun im Vordergrund die vierte Generation dieser bedeutenden Unternehmerdynastie, aus der die BMW-Großaktionäre Susanne Klatten und Stefan Quandt herausragen. Das vorliegende Buch schreibt die Geschichte der Familie und ihrer Unternehmen fort und ist zugleich in seinen historischen Teilen so grundlegend überarbeitet worden, dass keine Seite gleich geblieben ist.

Berücksichtigt sind nun vor allem die Erkenntnisse aus der gründlichen Studie von Joachim Scholtyseck über den Aufstieg der Quandts, die 2011 erschienen ist. Der Bonner Historiker hatte einen Zugang zum Archiv der Familie, der mir 2001/2002 noch versagt geblieben war. Scholtyseck hat auch in allen anderen einschlägigen Archiven geforscht und dabei eine Vielzahl neuer Fakten, vor allem aus der NS-Zeit, zutage gefördert. Das Wichtige und Bedeutsame daraus habe ich in diese Familienbiografie eingearbeitet.

Anders als die Arbeit Scholtysecks ist das vorliegende Buch nicht durch die Familie Quandt finanziell gefördert worden, und es ist nicht durch eines ihrer Unternehmen unterstützt worden. Es handelt sich nicht um eine von der Familie autorisierte Darstellung. Susanne Klatten und Stefan Quandt haben meine Arbeit dadurch unterstützt, dass sie sich auch dieses Mal die Zeit für Gespräche nahmen und meine Fragen beantwortet haben. Wörtliche Zitate aus diesen Interviews, die ich für das Buch verwendet habe, habe ich mit beiden zuvor abgestimmt.

*Rüdiger Jungbluth*

Hamburg, im Juli 2015



# 1

## Das Erbe vervielfacht

### Die Quandt-Geschwister auf dem Gipfel der Macht

Das Auffälligste an Susanne Klatten sind ihre hellen Augen, die mal grün erscheinen und mal grau. Einprägsam ist auch ihre tiefe Stimme. Beides hatte sie immer schon. Das Neue an ihr ist die Härte. Sie zeigt diese Härte manchmal in ihrem Gesicht. Und sie zeigt sie seit einiger Zeit öfter in dem, was sie tut. Vor einigen Jahren wurde Susanne Klatten das Opfer eines Erpressungsversuchs, anschließend wurde sie öffentlich bloßgestellt. Sie hat sich gegen den kriminellen Angriff zur Wehr gesetzt und sie hat die Peinlichkeit ertragen. Seitdem, so scheint es, lässt sich Susanne Klatten nichts gefallen. Sie setzt ihren Willen durch, wo immer es ihr darauf ankommt.

Als erste Frau in Deutschland erkämpfte sich Susanne Klatten 2013 den Vorsitz im Aufsichtsrat eines börsennotierten Konzerns gegen Widerstände. Seit Jahren macht sie durch eine Vielzahl von unternehmerischen Initiativen und Beteiligungskäufen von sich reden. Sie begann große neue philanthropische Projekte – und beendete alte, mit denen sie sich nicht mehr identifizieren konnte.

Susanne Klatten ist Großaktionärin von BMW, und sie übt daneben die Kontrolle über zwei weitere angesehene Konzerne aus. Nebenher ist sie dabei, sich ein kleines Reich an Ökofirmen verschiedenster Art aufzubauen. Statt sich aus der Öffentlichkeit zurückzuziehen, wie viele das nach der Erpressungsaffäre vermutet hatten, hält sie heute hin und wieder vor Publikum persönlich eingefärbte und programmatische Reden. Und manchmal tanzt sie, die sich früher auf Society-Partys nicht sehen ließ, mittlerweile sogar auf feierlichen Bällen.



Susanne Klatten im Gespräch beim Forum UnternehmerTUM 2013 in München.

Ihre persönliche Krise hat Susanne Klatten gemeistert, und es macht den Eindruck, als sei sie daran gewachsen. Lange hat die BMW-Erbin nach eigener Aussage mit der Angst gelebt, dass sie im Vergleich zu den großen Vorfahren nicht bestehen würde, dass sie Fehler machen könnte und sich blamieren würde. Lange Jahre hat sich die Unternehmerin, die zur vierten Generation der Quandt-Dynastie gehört, an der Leistung ihres Vaters und Großvaters gemessen – und das tut sie auch heute noch. Dabei ist sie schon lange die reichste Frau Deutschlands und nach der Bundeskanzlerin wohl auch die mächtigste.

Bei Stefan Quandt liegen die Dinge etwas anders. Der jüngere Bruder von Susanne Klatten legt Wert darauf, nicht zu einer öffentlichen Person zu werden, und das ist ihm mit seiner Zurückhaltung auch weitgehend gelungen. Stefan Quandts Geltungsbedürfnis ist gering ausgeprägt. In einer Talkshow hat er bis heute nicht gesessen, und er wird es wohl auch in Zukunft nicht tun. Auf Automessen und Branchentreffen taucht der größte Einzelaktionär von BMW zwar regelmäßig auf, aber er hält sich dort im Hintergrund und von den Kameras fern. Es kommt ihm nicht in den Sinn, sich dort neben den neuen BMW-Modellen ablichten zu lassen. Lieber schließt er sich jenen BMW-Mitarbeitern an, die die Konkurrenz beobachten, und schaut sich aufmerksam die Modelle der anderen Hersteller an.

Im persönlichen Kontakt ist Stefan Quandt ein umgänglicher Mensch, höflich, umsichtig und zugewandt. Im Gespräch ist er anfangs reserviert, nach einer Weile aber zeigen sich Engagement und Temperament. Eine der wenigen Situationen, bei denen der Unternehmer vor einem größeren Publikum auftritt, ist die alljährliche Verleihung des von seiner Mutter gestifteten und nach seinem Vater benannten Journalistenpreises. Da steht er dann im Saal eines Frankfurter Hotels, kerzengerade und mit durchgestreckten Beinen, und begrüßt mit strahlendem Lächeln die handverlesenen Gäste persönlich mit Handschlag. Die Reden, die Stefan Quandt bei diesen Gelegenheiten hält, sind sehr substanziell, da geht es zum Beispiel um die Energiewende, den Euro, die Versorgung der Industrie mit Rohstoffen oder die digitale Ökonomie. Im Juni 2015 rief er die deutsche Wirtschaft dazu auf, »dem Sendungsbewusstsein des Silicon Valley mit möglich viel unternehmerischem Ehrgeiz und Pragmatismus zu begegnen«. Quandts Vortragsweise verrät die mangelnde Übung, und er neigt dazu, Silben zu verschlucken.

Das Gravitätische liegt Stefan Quandt nicht, denn von seinem Wesen her ist er ein quirliger Typ, der schnell spricht und noch schneller denkt. Das hat zur Folge, dass er manche seiner Sätze nicht beendet, weil er die Aussage, noch während er sie formuliert, bereits variiert. Wie man es sonst oft bei sehr jungen Menschen hört, bestätigt sich Stefan Quandt häufig selbst mit einem in seine Sätze eingeschobenen »Genau«. Seine Mimik ist intensiv, und unwillkürlich legt er die Stirn in Falten, wenn er über etwas nachdenkt oder ihm etwas nicht behagt.

Auch im Alter von fast fünfzig Jahren wirkt Stefan Quandt immer noch wie ein großer Junge, Typ netter Schwiegersohn. Im Gespräch verwendet er öfter die Formulierung »Sag ich jetzt mal«, und wenn man ihn so sieht und hört, kann es einem leicht passieren, dass man ihn unterschätzt. Aber was dem schlanken, groß gewachsenen Mann mit dem schmalen Gesicht an Charisma fehlt, das gleicht er durch analytische Fähigkeiten und strategische Weitsicht aus. Mit Intelligenz, Intuition und einer bemerkenswerten Disziplin managt Stefan Quandt seit nunmehr zwei Jahrzehnten ein riesiges Unternehmensvermögen.

Rückblende: Pfingsten 1982. Die Familie Quandt ist mit ihrer stattlichen Motorjacht *Seebär* auf der Ostsee unterwegs. Solche Ferien haben Herbert und Johanna Quandt in den Jahren zuvor, als die Kinder noch klein waren, schon oft gemacht. Und an der Kieler Woche, die die Fa-

milie in diesem Jahr miterleben will, hat sie auch schon mehrfach teilgenommen. Susanne ist zwanzig Jahre alt und Stefan sechzehn. Am Pfingstmontag fahren die beiden jungen Leute mit ihrer Mutter nach Hause, zurück nach Bad Homburg vor der Höhe. Herbert Quandt bleibt zurück in Kiel, der Industrielle will ein wenig länger ausspannen, wie er sagt. In Kiel lebt eine Cousine, zu der er kurz zuvor wieder Kontakt aufgenommen hat, mit ihr schwelgt er gerne in Erinnerungen, etwa an die gemeinsamen Sommerferien auf dem Quandt'schen Landgut Severin in Mecklenburg.

Am 2. Juni 1982, dem Mittwoch nach Pfingsten, bleibt Herbert Quandts Herz stehen und kommt nicht wieder in Gang. Bei seinem Tod ist er 71 Jahre alt.

Herbert Quandt hinterließ eines der größten Industrievermögen, die es in Deutschland damals gab. Dazu gehörte vor allem der Automobilhersteller BMW, dessen Aktien sich mehrheitlich in Quandts Besitz befanden. Aber Quandts Reich war noch viel größer, es bestand aus Dutzenden von Firmen verschiedener Branchen, in denen insgesamt 70 000 Menschen arbeiteten. Zu den Marken, mit denen der Unternehmer Geld verdiente, gehörten Varta und Milupa, Ceag und Byk, Sanostol und Mouson. Die Umsätze der Firmen summierten sich auf 13 Milliarden D-Mark.

Der Tod ihres Vaters rückte Susanne und Stefan Quandt erstmals in das Licht der Öffentlichkeit. Gemeinsam mit ihrer Mutter wurden die junge Frau und der Teenager zu Erben eines Unternehmensreichs, das ihr Urgroßvater hundert Jahre zuvor mit einer Tuchfabrik in Brandenburg begründet hatte und ihr Großvater nach dem Ersten Weltkrieg zu einem Industrieimperium ausgebaut hatte.

Herbert Quandts früher Tod bedeutete für das Vermögen der Familie ein erhebliches Risiko, denn die beiden Nachkommen waren noch sehr jung. Das, was eine Dynastie ausmacht: die Weitergabe der Macht an die nächste Generation, das war in ihrem Fall nun nicht mehr möglich. Es war klar, dass weder Quandts Witwe noch eines der beiden Kinder den Industriellen würde ersetzen können. Ein sechzehnjähriger Gymnasiast und eine Zwanzigjährige, die in einer Ausbildung zur Werbekauffrau steckte – sie konnten unmöglich die Großaktionäre und Aufsichtsräte sein, die dem Automobilkonzern BMW die Richtung weisen würden. Die jungen Quandts waren darauf angewiesen, dass



sich zunächst andere ihres Vermögens annahmen und sich so lange darum kümmerten, bis sie selbst dazu in der Lage sein würden. Ihr Vater hatte für diesen Fall vorgesorgt. Herbert Quandt hatte seine Frau und seinen langjährigen Vertrauten Hans Graf von der Goltz zu Testamentsvollstreckern bestimmt.

Von dem großen Erbfall im Jahr 1982 bis in die Gegenwart sind mehr als 30 Jahre vergangen. Die Kinder Herbert Quandts haben inzwischen längst eigene Familien. Susanne Quandt heißt seit ihrer Heirat Susanne Klatten, sie ist Mutter von drei erwachsenen Kindern und hat am 28. April 2015 ihren 53. Geburtstag gefeiert. Ein knappes Jahr später, am 9. Mai 2016, feiert Stefan Quandt seinen 50. Geburtstag. Er ist verheiratet, hat eine kleine Tochter und überdies einen noch sehr jungen Sohn, von dem die Öffentlichkeit bislang nichts erfahren hat.

Wenn in den vergangenen drei Jahrzehnten von Susanne Klatten und Stefan Quandt die Rede war, dann wurden sie zumeist als Erben bezeichnet, als Quandt-Erben oder BMW-Erben. Auch in der berühmten Reichen-Liste des US-Magazins *Forbes* wird als Quelle dieses Vermögens stets angegeben: inherited. Geerbt. Das ist nicht falsch, aber es ist doch irreführend. Tatsächlich geht das Vermögen der Quandt-



Stefan Quandt im Gespräch beim Herbert Quandt Medien-Preis 2014 in Frankfurt.

Geschwister auf ihr Erbe zurück, aber dabei bleibt die Frage unbeantwortet, wie sich dieses Vermögen in ihren Händen entwickelt hat. Blieb es nach dem Tod Herbert Quandts in seiner Zusammensetzung und in seinem Umfang erhalten? Schmolz es im Laufe der Jahre zusammen oder vergrößerte sich der Wert womöglich noch?

Geht man diesen Fragen nach, so stößt man auf Erstaunliches. Der große Kern des Quandt'schen Vermögens ist nach wie vor BMW. Der Automobilkonzern mit Sitz in München feiert im Jahr 2016 zwar bereits sein hundertjähriges Bestehen, aber erst seit 1960 haben die Quandts bei BMW das Sagen. Herbert Quandt bewahrte das Unternehmen vor dem Untergang, er sanierte es mithilfe sorgfältig ausgewählter Manager, und er führte es anschließend zu einer neuen Blüte. Die Rettung von BMW, das war Herbert Quandts Lebenswerk. 1982, im Jahr seines Todes, erwirtschaftete BMW einen Umsatz von 11,6 Milliarden D-Mark. In seinen Werken und Büros beschäftigte der Konzern damals 47 466 Mitarbeiter. Sie produzierten 379 000 Autos im Jahr. Heute nennt sich dieses Unternehmen BMW Group, und es ist tatsächlich um ein Vielfaches größer als damals. Zum einen, weil zu der Automobilgruppe nun auch die Marken Mini und Rolls-Royce gehören. Zum anderen, weil es bei BMW selbst ein enormes Wachstum gab. Im Jahr 2014 verkaufte der Konzern weltweit mehr als 2,1 Millionen Autos – das sind fünfeinhalbmal so viel wie in Herbert Quandts letztem Lebensjahr. Dabei ist die Produktivität des Unternehmens seither stark angestiegen. Heute braucht es erheblich weniger Mitarbeiter, um dieselbe Zahl von Autos zu fertigen wie damals. Weil aber auch der Absatz stark gestiegen ist, hat sich die Zahl der Menschen, die in der BMW-Gruppe arbeiten, in den vergangenen Jahrzehnten ebenfalls erheblich vergrößert. 2014 waren es mit 116 000 Mitarbeitern zweieinhalbmal so viele wie 1982.

Noch stärker ist der Umsatz gewachsen. Den 11,6 Milliarden D-Mark des Jahres 1982 stehen 80,4 Milliarden Euro Erlöse im Jahr 2014 gegenüber. Diese Beträge sind allerdings schlecht miteinander zu vergleichen, nicht nur, weil die Währung gewechselt hat, sondern vor allem, weil der heutige Umsatzbetrag durch die Inflation der vergangenen Jahrzehnte aufgebläht ist. Aussagekräftig sind die realen Werte, die sich dann zeigen, wenn man die Inflation herausrechnet. Dabei kommt Folgendes heraus: Die 11,6 Milliarden D-Mark des Jahres 1982 entsprechen

in ihrer Kaufkraft einem Betrag von 10,5 Milliarden Euro zur heutigen Zeit. Vergleicht man das mit dem aktuellen Umsatz der BMW Group, so zeigt sich: Der Automobilkonzern ist heute annähernd achtmal so groß wie beim Tod Herbert Quandts. Umgekehrt bedeutet das: Sieben Achtel der heutigen BMW Group sind erst in den Jahren entstanden, in denen Susanne Klatten und Stefan Quandt gemeinsam mit ihrer Mutter an dem Unternehmen beteiligt sind.

Nimmt man den Börsenwert als Maßstab, ergibt sich folgendes Bild: Im Sommer 1982 war BMW rund zwei Milliarden D-Mark wert. Das entspricht in der Kaufkraft einem Betrag von rund 1,8 Milliarden Euro zur heutigen Zeit. Im Frühjahr 2015 sind die BMW-Aktien zusammengekommen rund 70 Milliarden Euro wert. Das ist das 39-Fache.

Die Entwicklung von BMW ist glänzend. Dabei war der große Erfolg in den vergangenen drei Jahrzehnten keineswegs naturgesetzlich, wie die Beispiele Opel, Saab und Volvo zeigen. Auch bei BMW hätte es schlechter laufen können. Es hätte sogar komplett schiefgehen können. In den neunziger Jahren bestand diese Gefahr tatsächlich. Als sich der Konzern im Streben nach Größe die britische Autofirma Rover einverleibte, bekam ihm das sehr schlecht. Die Neuerwerbung verursachte in den Folgejahren Milliardenverluste. Susanne Klatten und Stefan Quandt hatten gerade erst ihre Plätze im Aufsichtsrat von BMW eingenommen, als die Krise eskalierte. Sie sahen eine Weile mit wachsender Besorgnis zu, dann zogen sie beherzt die Notbremse. Der Vorstandsvorsitzende und eine Reihe anderer Manager wurden ausgewechselt, die marode britische Autotochter Rover wurde abgestoßen.

Das Eingreifen der Erben und der übrigen Aufsichtsräte erwies sich unerwartet schnell als wirksam. Schon bald konnte BMW an die alten Erfolge anknüpfen. Nach der Jahrtausendwende entwickelte sich die Automobilfirma unter der Ägide der jungen Quandts dann von einer Nischenmarke zu einem Weltkonzern mit einem überaus breiten Modellangebot. Aus einer bayerischen Firma mit einem traditionell großen Exportgeschäft wurde ein nahezu perfekt globalisierter Konzern mit neuen großen Produktionswerken in den USA und in China.

Heute sind Fahrzeuge der Marke BMW weltweit begehrte Luxusgüter und Statussymbole. Mit dem Mini und der 1er-Modellreihe hat sich BMW überdies auf dem Markt für Klein- und Kompaktwagen etabliert und verdient auch dort vergleichsweise viel Geld. Ende der 1990er

übernahm BMW dann Rolls-Royce, eine Weltmarke, die nicht nur der Inbegriff des Luxusautomobils ist, sondern auch die meistgewählte Metapher, wenn es darum geht, das jeweils Beste und Teuerste («Der Rolls-Royce unter den ...») zu bezeichnen.

Auf dem Markt für Elektroautos gehört BMW zu den Pionieren. Mit dem BMW i3 hat der Konzern ein technisch völlig neuartiges Elektroauto auf den Markt gebracht, dessen Markterfolg allerdings noch zweifelhaft ist. Gegenwärtig ist das Unternehmen dabei, den Karosseriebau zu revolutionieren. Erstmals überhaupt produziert ein Autohersteller Karosseriehüllen aus einem extrem leichten Carbonfaserwerkstoff in Serie, ein technologisch ambitioniertes Unterfangen, das mit großen wirtschaftlichen Risiken verbunden ist.

Der Aufstieg von BMW in den vergangenen Dekaden lässt sich eindrucksvoll darstellen, wenn man diese Entwicklung mit der anderer großer deutscher Unternehmen vergleicht. 1982 war BMW unter den größten Konzernen der deutschen Industrie unter »ferner liefen«, genauer gesagt: auf Platz 23. Heute steht das von der Familie Quandt fast geräuschlos beherrschte Unternehmen auf Platz 4. Sogar den Weltkonzern Siemens hat BMW beim Umsatz inzwischen überholt. BMW ist derzeit eines der wenigen deutschen Großunternehmen, in denen neue Arbeitsplätze entstehen. Im Jahr 2015 sollen den Planungen zufolge 8 000 Menschen neu eingestellt werden, davon 5 000 in Deutschland. Schon im Jahr zuvor hatte der Konzern 7 000 neue Arbeitsplätze eingerichtet, die Hälfte davon in Deutschland.

Gemeinsam mit ihrer Mutter Johanna Quandt halten Susanne Klatten und Stefan Quandt einen Anteil von 46,8 Prozent am Stammkapital von BMW. Das ist zwar nicht die absolute Mehrheit, es reicht aber aus, um die Aktiengesellschaft zu kontrollieren, weil auf den Hauptversammlungen üblicherweise ein großer Teil der Aktionäre nicht anwesend ist und sich auch nicht vertreten lässt. Der Wert des BMW-Anteils im Besitz der Familie Quandt schwankt mit dem Aktienkurs an der Börse. Die Veränderungen sind im Laufe der Jahre extrem. Der Tiefstkurs der BMW-Stammaktie lag 2008 bei nur 17 Euro, im Frühjahr 2015 kosteten solche Papiere fast siebenmal so viel. Da die Familie kein Interesse daran hat, Aktien zu verkaufen, kümmern sie diese Schwankungen so gut wie gar nicht.

Das Unternehmen arbeitet gegenwärtig extrem profitabel. 2014 ver-

zeichnete BMW den fünften Gewinnrekord in Folge, unterm Strich stand ein Betrag von 5,8 Milliarden Euro. Die Eigenkapitalrendite liegt bei 25 Prozent und damit genau bei jenem Wert, den Josef Ackermann der Deutschen Bank zum Ziel gesetzt, aber meist verfehlt hatte.

Aus voller Kasse zahlt BMW an seine Aktionäre gegenwärtig so viel Geld aus wie niemals zuvor in der Geschichte des Unternehmens. Die beiden Quandt-Geschwister und ihre damals 88-jährige Mutter erhielten nach der Hauptversammlung im Mai 2015 insgesamt 815 Millionen Euro als Dividenden. Rechnet man sämtliche Gewinnausschüttungen an die Familie seit der Jahrtausendwende zusammen, so ergibt sich die gigantische Summe von fünf Milliarden Euro.

Wie groß gegenwärtig das Vermögen der Familie ist, das lässt sich nur schätzen. Die Experten des *Manager-Magazins* taxierten das Trio aus Mutter, Tochter und Sohn im Herbst 2014 auf 31 Milliarden Euro. Damit standen die Quandts auf Platz 1 der Liste der 500 reichsten Deutschen. Aber die Zahl war rasch überholt, weil der Kurs der BMW-Aktie anschließend weiter in die Höhe ging. Gegenwärtig liegt der Gesamtwert des Vermögens wohl bei annähernd 40 Milliarden Euro.

Dabei ist BMW nur ein Teil des Imperiums der Quandts. Susanne Klatten besitzt überdies als Alleinaktionärin den Chemiekonzern Altana. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Wesel am Niederrhein ist weltweit tätig und unterhält 46 Produktionsstätten. Der Umsatz belief sich 2014 auf fast zwei Milliarden Euro. Mehr als 6 000 Menschen arbeiten in den Firmen der Altana-Gruppe, die als Zulieferer für die Lackherstellung, die Kosmetikbranche, die Druck- und die Elektroindustrie tätig sind. Produziert werden Speziallacke, Klebstoffe, Effektpigmente, Dichtungsmassen und Imprägniermittel. Dieses Unternehmen ist nicht glamourös, aber es ist außerordentlich gewinnbringend.

Die Geschichte von Altana illustriert, wie sich Susanne Klatten unternehmerisch von ihren Vorfahren emanzipiert hat. Seit gut zehn Jahren beschränkt sie sich nicht mehr darauf, den ererbten Besitz zu verwalten und zu erhalten. Sie hat ihn grundlegend umgestaltet und dabei in großen Teilen erneuert. In einem spektakulären Schritt setzte sie als Großaktionärin 2006/2007 durch, dass die damals noch erheblich größere Altana in zwei Teile aufgespalten wurde und die wertvolle Pharmasparte anschließend für viereinhalb Milliarden Euro verkauft wurde. Das forschungsintensive Geschäft mit Medikamenten war ihr

zu riskant geworden, und nach ihrer Einschätzung war Altana trotz aller vorangegangenen Erfolge zu klein, um auf diesem schwierigen Markt dauerhaft erfolgreich zu sein.

Das durch den Verkauf des Pharma-Konzerns eingenommene Geld investierte die Großaktionärin wieder in andere Firmen und Branchen. Und so bestimmt Susanne Klatten heute nicht nur in den Aufsichtsräten von BMW und der neu formierten Altana mit. Sie hat seit 2013 auch den Vorsitz im Aufsichtsrat der SGL Carbon SE. Das ist ein Konzern mit einem Umsatz von 1,3 Milliarden Euro Umsatz, an dem Susanne Klatten persönlich mit 27 Prozent beteiligt ist. Ein weiteres Aktienpaket von rund 18 Prozent liegt bei BMW, in dessen Elektroautos SGL-Carbonfasern verbaut werden. Dieser Aufsichtsratsvorsitz ist für Susanne Klatten alles andere als ein Schönwetterposten. Im Gegenteil: Der Carbon-Konzern, der weltweit 6 300 Menschen beschäftigt, steckt derzeit in einer schweren Krise. 2014 verlor SGL fast 250 Millionen Euro. Unter der intensiven Kontrolle von Susanne Klatten ist ein neuer Vorstand derzeit dabei, das Unternehmen zu sanieren und aus der Verlustzone zu führen.

Stefan Quandt ist Großaktionär und stellvertretender Aufsichtsratschef von BMW. Anders, als es Ferdinand Piëch bei VW getan hat, beansprucht er nicht den Vorsitz im Kontrollgremium für sich. Ihm genügt es, wenn er seine Vorstellungen zur Strategie des Unternehmens in den Sitzungen und im direkten Gespräch mit dem jeweiligen Aufsichtsratschef einbringen kann. Gemeinsam mit seiner Mutter und seiner Schwester hat Stefan Quandt aber die Macht, zu bestimmen, wer an der Spitze des Aufsichtsrats steht. Innerfamiliär hat er die Führung für das BMW-Engagement der Familie.

Die Familie Quandt hat in den vergangenen Jahrzehnten gute Erfahrungen damit gemacht, das Amt des BMW-Chefkontrolleurs einem früheren Vorstandsmann zu überlassen, und hält an diesem Modell fest. Die Quandts betrachten BMW nicht als ein Familienunternehmen und unterscheiden sich in dieser Hinsicht zum Beispiel von den Mohns bei Bertelsmann. Dass sie bei dem Automobilkonzern die Macht in ihren Händen haben, ist dort allerdings fast jedem bewusst. Als der US-Autojournalist David Kiley 2004 mit BMW-Managern Interviews führte, fiel ihm auf, wie einsilbig die Herren wurden, wenn das Gespräch auf die Quandts kam. Als Kiley einen der Manager direkt darauf ansprach, er-

hielt er eine Frage zur Antwort: »Wer will schon riskieren, dass Milliardäre sauer auf einen sind?«

Neben BMW regiert auch Stefan Quandt noch ein weiteres Firmenreich. Dazu gehört die Delton AG, ein Konzern mit immerhin 5 850 Mitarbeitern. Diese Gesellschaft, deren Umsatz bei 1,4 Milliarden Euro liegt, hat nur einen Aktionär: Stefan Quandt. Bei Delton handelt es sich um eine Holding, die einst als Dach über ein Sammelsurium von Firmen gezogen wurde, die Herbert Quandt hinterließ. Eine Vielzahl dieser Beteiligungen hat Stefan Quandt in den vergangenen Jahren verkauft. Behalten hat er die Logistikgruppe Logwin und den Arzneimittelhersteller Heel.

Die Liste der Firmen, bei denen die Quandts heute das Sagen haben oder jedenfalls ein gewichtiges Wort mitreden, ist lang. Darauf stehen Namen wie Nordex und Solarwatt, Entrust Datacard und Gemalto, und neuerdings ist auch ein Geldinstitut dabei: die Frankfurter BHF-Bank. Kaum ein Monat vergeht, in dem nicht ein neuer Deal verkündet wird. Mal ist es ein mittelständischer Anlagenbauer, bei dem einer der Quandts einsteigt. Mal ist es ein Start-up, mit dessen Servern und Software dezentrale Energieanlagen gesteuert werden können. Nur wenige dieser Investitionen machen so viele Schlagzeilen wie Susanne Klattens spektakulärer Kauf eines noch zu bauenden Büroturms in Frankfurt im Herbst 2014. Der Preis des Gebäudes mit 29 Stockwerken dürfte zwischen 350 und 400 Millionen Euro gelegen haben.

Anders als viele Spitzensportler und eine Reihe anderer deutscher Unternehmenserben versteuern die Quandts ihre Einkommen in Deutschland. Das fällt ihnen erheblich leichter, seit die Regierung von Helmut Kohl 1997 nach einem Urteil des Bundesverfassungsgerichts die Vermögensteuer abschaffte. Wohl keine zweite Familie in Deutschland profitierte davon so sehr wie die Quandts. Sie hatten bis dahin Jahr für Jahr 1 Prozent ihres Vermögens an den Fiskus abführen müssen. Um welche Beträge es dabei ging, fördert ein Blick in die Börsentabellen zutage. Allein für ihr BMW-Aktienpaket hätten die Quandts beim gegenwärtigen Kursniveau jährlich rund 750 Millionen Euro an das Finanzamt zahlen müssen. Es wäre ihnen allerdings dann vermutlich nicht möglich gewesen, die Aktienmehrheit zu halten.

Der enorme Reichtum der Quandt-Erben spielt gegenwärtig auch in der Debatte um die Kapitalertragsteuer und die Erbschaftsteuer eine

Rolle. 2014 ging das Bundesverfassungsgericht der Frage nach, ob die geltenden gesetzlichen Vergünstigungen für Firmenerben mit dem Grundgesetz vereinbar sind. Unternehmenserben sind seit 2009/2010 von der Erbschaftsteuer ganz oder teilweise befreit, wenn sie die Firmen über mehrere Jahre weiterführen und die Arbeitsplätze erhalten. In dem Karlsruher Verfahren fiel mehrfach der Name von Susanne Klatten. Sie und ihr Bruder werden eines Tages ihre Mutter Johanna Quandt beerben. Einer der Verfassungsrichter führte Susanne Klatten als ein Beispiel für den Umstand an, dass das geltende Recht auch solche Firmenerben schon und begünstigt, bei denen das gar nicht nötig wäre.

Im Dezember 2014 erklärte das Bundesverfassungsgericht das Erbschaftsteuerrecht für teilweise verfassungswidrig. Die Richter urteilten, dass Unternehmenserben zu stark begünstigt würden. Zwar dürfe der Gesetzgeber solche Erben privilegieren, um auf diese Weise Arbeitsplätze zu schützen. Im Fall von Großunternehmen müsse aber geprüft werden, ob eine solche Verschonung auch wirklich notwendig sei. »Die Privilegierung betrieblichen Vermögens ist jedoch unverhältnismäßig, soweit sie über den Bereich kleiner und mittlerer Unternehmen hinausgreift, ohne eine Bedürfnisprüfung vorzusehen«, erklärte das Gericht. Bis zur Mitte des Jahres 2016 muss der Gesetzgeber das Erbschaftsteuerrecht nach den Vorgaben aus Karlsruhe überarbeiten. Klar ist dabei: Die steuerfreie Übertragung von großen Unternehmensvermögen wird erheblich schwieriger oder sogar ganz unmöglich werden.

Was die Karlsruher Richter nicht wussten und was auch sonst bislang unbemerkt blieb: Die Familie Quandt hat die Gelegenheit zur Übertragung des Firmenvermögens längst genutzt. Johanna Quandt hat ihre BMW-Aktien zum größten Teil bereits vor vielen Jahren auf ihre beiden Kindern übertragen. Was da still und leise und in mehreren Einzelschritten vollzogen wurde, war eine der größten Schenkungen, die es in Deutschland jemals gegeben hat, vermutlich sogar die größte überhaupt. Es handelte sich nämlich um ein Aktienpaket, das im Frühjahr 2015 einen Wert von 11,5 Milliarden Euro hatte.

Im Zentrum dieser gigantischen Vermögensverschiebung stand eine in der Öffentlichkeit unbekannt Firma: die Johanna Quandt GmbH & Co. KG für Automobilwerte. Das ist eine Kommanditgesellschaft, in die Johanna Quandt 1998 ihre BMW-Aktien eingebracht hatte. Seither



lag dort ein Paket von 16,4 Prozent der stimmberechtigten Aktien des Automobilherstellers. Daneben hatte die Witwe noch ein Aktienpaket in direktem persönlichem Besitz, das ihr 0,4 Prozent der Stimmrechte bei BMW gibt. Bei den Quandt-Geschwistern gibt es Firmenkonstruktionen, die der ihrer Mutter entsprechen. Susanne Klatten hält ihre BMW-Beteiligung (12,6 Prozent am Stammkapital) in der Susanne Klatten GmbH & Co. KG für Automobilwerte. Diese KG gehört der Susanne Klatten Beteiligungs GmbH (SKB) und diese Firma wiederum gehört Susanne Klatten persönlich. Stefan Quandts BMW-Aktien (17,4 Prozent) liegen in der Stefan Quandt GmbH & Co. KG für Automobilwerte, die ihrerseits im Besitz der AQtion SE ist, deren Anteile wiederum zu 100 Prozent Stefan Quandt persönlich gehören.

Irgendwann im Laufe des Jahres 2011 wanderte die Firma, die den Namen der Mutter trägt und in der ihre BMW-Beteiligung steckte, lautlos zu den beiden Kindern hinüber. Das ging finanztechnisch so: Die Kommanditanteile am Kapital der Johanna Quandt GmbH & Co. KG für Automobilwerte wurden zu gleichen Teilen an die Gesellschaften der beiden Kinder übertragen. 49,5 Prozent der KG-Anteile gingen in das Anlagevermögen der Susanne Klatten Beteiligungs GmbH über. Weitere 49,5 der Anteile an der Johanna Quandt GmbH & Co. KG für Automobilwerte übernahm Stefan Quandts Beteiligungsgesellschaft, die AQtion SE.

Nachvollziehen lässt sich das aus dem Vergleich der Jahresabschlüsse dieser Gesellschaften, die im November 2012 im Bundesanzeiger veröffentlicht wurden, aber dort offenbar von niemandem beachtet wurden. Man musste genau hinschauen, um zu bemerken, dass in der Bilanz für das Jahr 2011 die Beteiligung an der Firma der Mutter unter den Finanzanlagen der Firmen von Tochter und Sohn aufgeführt wurde, während es sie dort im Jahr zuvor noch nicht gegeben hatte.

Heute gehört die Johanna Quandt GmbH & Co. KG zu 99 Prozent den beiden Kindern. Damit sind nun auch die BMW-Aktien Johanna Quandts zum allergrößten Teil im Besitz von Susanne Klatten und Stefan Quandt. Johanna Quandt selbst ist nur noch in einem geringen Umfang Aktionärin von BMW. Ihre direkt gehaltenen Aktien in Höhe von 0,4 Prozent am Stammkapital stellen zwar immer noch ein staatliches Vermögen dar, der Kurswert des Pakets lag im Frühjahr 2015 bei 300 Millionen Euro. Aber eine Großaktionärin von BMW ist Johanna

Quandt damit nicht mehr. Trotzdem wird die alte Dame von BMW weiterhin als Großaktionärin angesehen und auch noch im Geschäftsbericht 2014 als solche ausgewiesen. Dort und ebenso auf der Website des Konzerns wird Johanna Quandt wie in den Jahren zuvor als Anteilseignerin mit einem Stimmenanteil von 16,8 Prozent genannt.

Wie ist das möglich? Verstoßen BMW und Johanna Quandt nicht gegen die Meldepflichten des Gesetzes über den Wertpapierhandel? Richtig ist, dass nach dem geltenden Recht Veränderungen bei den Stimmrechten von börsennotierten Aktiengesellschaften, die bestimmte Schwellen über- oder unterschreiten, dem Unternehmen und der Öffentlichkeit unverzüglich mitgeteilt werden müssen. Meldungen über Käufe und Verkäufe sind immer dann fällig, wenn Beteiligungen über 5 Prozent, 10 Prozent, 20 Prozent, 25 Prozent, 50 Prozent und 75 Prozent steigen oder sinken.

Es ist andererseits schwer vorstellbar, dass sich der Weltkonzern BMW und die Familie Quandt in solch heiklen Fragen nicht korrekt verhalten könnten, zumal sie ja die Bilanzen der zahlreichen Familienfirmen vorschriftsgemäß im Bundesanzeiger veröffentlicht haben. Tatsächlich hat die Familie auch nicht gegen die Meldevorschriften verstoßen, wie man erkennt, wenn man sich den Fall noch etwas genauer anschaut.

Für Unternehmen wie BMW und für die Finanzaufsicht kommt es generell darauf an, zu erfahren, wer in der Hauptversammlung über Stimmrechte in einem größeren Umfang verfügt und damit Einfluss nehmen kann. In dieser Frage sorgt das Gesetz heute tatsächlich für Transparenz. Veränderungen bei den Stimmrechten werden heutzutage umgehend gemeldet. Wem die Aktien tatsächlich gehören, ist demgegenüber zweitrangig. Im Fall von Johanna Quandt ist es so, dass sie zwar ihre Aktien größtenteils an ihre Nachkommen verschenkt hat, die Stimmrechte aus diesen Anteilen aber behalten hat.

Dass das überhaupt möglich war, hängt damit zusammen, wie die BMW-Beteiligung der Witwe gesellschaftsrechtlich strukturiert war. Die Johanna Quandt GmbH & Co. KG für Automobilwerte, der die BMW-Aktien gehören, ist eine Kommanditgesellschaft (KG) von der speziellen Art, bei der die Haftung dadurch reduziert wird, dass eine GmbH als Komplementär hinzugenommen wird. Derjenige Anteilseigner, der im Fall einer normalen KG unbeschränkt haften würde, ist

eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Auf diese Weise lässt sich die Haftung für das gesamte Konstrukt begrenzen, und genau das macht diese Rechtsform seit Jahrzehnten so beliebt.

Nach außen hin wird eine GmbH & Co. KG stets durch die mit ihr verbundene GmbH und deren Geschäftsführer vertreten. Im Fall der Johanna Quandt GmbH & Co. KG für Automobilwerte ist der Komplementär eine zweite Firma, die so ähnlich heißt wie die erste, aber rechtlich eigenständig ist: die Johanna Quandt GmbH. Als deren Geschäftsführerin amtiert auch heute noch Johanna Quandt persönlich. Und damit verfügt die alte Dame auch heute noch über die Stimmrechte aus jenen Aktien, die schon seit Jahren im Besitz ihrer beiden Kinder sind.

Mithilfe dieser Firmenkonstruktionen ist es der Familie Quandt gelungen, steuerliche Vorteile noch zu Lebzeiten von Johanna Quandt zu nutzen und die Übertragung dieses enormen Vermögens unbemerkt über die Bühne zu bringen. Für den Fiskus sind Erbschaften und Schenkungen das Gleiche, es gelten dieselben Steuersätze, Freibeträge und Verschonungsregeln.

Wären die BMW-Aktien von Johanna Quandt mitsamt dem Stimmrecht ihren beiden Kindern übertragen worden, hätte BMW das offiziell mitteilen müssen und die Öffentlichkeit hätte sogleich davon erfahren. Dass die Familie einen anderen Weg nahm, dürfte auch den Grund haben, dass sie sich einer Debatte über die Übertragung dieses Multimilliardenvermögens nicht aussetzen wollte. Man kann den Quandts allerdings nicht vorwerfen, dass sie die Übertragung der BMW-Aktien verheimlicht hätten, denn in den Anlagen zu den von ihnen veröffentlichten Bilanzen wurde korrekt ausgewiesen, welche Gesellschaftanteile wo lagen.

Und noch ein weiteres Mal gab die Familie sogar einen Hinweis darauf, dass es in dem Familienvermögen eine grundlegende Veränderung gegeben haben könnte. Dabei ist allerdings nicht klar, ob das Absicht war oder ein Versehen. Zum 60. Geburtstag ihres Familien-Finanzchefs Johannes Fritz im Sommer 2014 rühmte die Familie in einer Mitteilung an Journalisten dessen Verdienste und erwähnte dabei auch, dass Fritz den »Generationenübergang« vorbereitet und abgesichert habe.

2011 gab Stefan Quandt der Wochenzeitung *Die Zeit* ein Interview über die NS-Verstrickung der Familie und deren Aufarbeitung durch einen Historiker. Damals wurde er auch gefragt, was er mit den hohen