

RÜDIGER JUNGBLUTH

Die Deutschlands erfolgreichste Unternehmerfamilie Quandts



campus

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.

Bis zu deren Tod hielten Susanne Klatten und Stefan Quandt gemeinsam mit ihrer Mutter Johanna 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