

Jungbluth, Rüdiger: *Die Quandts. Ihr leiser Aufstieg zur mächtigsten Wirtschaftsdynastie Deutschlands*. Frankfurt am Main: Campus Verlag 2002. ISBN: 3-593-36940-0; 391 S., 28 s/w Abb.

Rezensiert von: René Del Fabbro, Schwabhausen

Nach Thomas Manns Buddenbrooks literarisch, Lothar Galls Buddenbrooks real (die Geschichte der Bassermanns), nun Rüdiger Jungbluths Buddenbrooks umgekehrt: „Die Quandts“. Der Wirtschaftsjournalist legt eine außerordentlich gut geschriebene, sauber und kritisch recherchierte Geschichte des Industriellenclans vor. Neben einer sehr knappen Schilderung des Wirkens der Altvorderen, die im 19. Jahrhundert als Textilfabrikanten im brandenburgischen Pritzwalk die Anfänge des Quandt-Imperiums begründeten, behandeln die ersten beiden Drittel der Darstellung im Wesentlichen Leben und Werk Günther Quandts, des Konzernschmieds und ersten Patriarchen der Familie - ein großer Generalist, der als Tuchmacher begann, aus Wintershall nach dem Ersten Weltkrieg einen Kalikoncern formte, mit der AFA eine Akkumulatorenfabrik übernahm, in den Deutschen Waffen- und Munitionsfabriken (DWM) Rüstungsgüter produzierte und dabei virtuos mit Aktien und Immobilien handelte. Das letzte Drittel des Buchs beschäftigt sich in erster Linie mit Günther Quandts Söhnen Herbert und dem 1967 bei einem Flugzeugabsturz ums Leben gekommenen Harald. Ein kurzer Ausblick auf die Generation der zahlreichen Nachkommen bzw. Erben der beiden Brüder sowie ein Epilog runden das Buch ab.

Besonderes Augenmerk Jungbluths findet der Journalistenherzen höher schlagen lassende Umstand, dass Günther Quandts zweite Ehefrau Magda 1931, zwei Jahre nach Scheidung ihrer Ehe mit dem Industriellen, den späteren Reichspropagandaminister Joachim Goebbels heiratete und als vielfache Mutter zu einer Galionsfigur des Dritten Reichs avancierte. Lange Passagen des Buchs geraten dadurch eher zu einer Geschichte der Familie Goebbels als zu einer der Quandts. Zwar ist das damit zu rechtfertigen, dass Harald Quandt – das 1921 geborene, einzi-

ge gemeinsame Kind Günther und Magda Quandts – bis zu seiner Einberufung in die Wehrmacht einige Jahre in der Familie Goebbels aufwuchs. Für eine Quandt-Historie jedoch nimmt das Schicksal des ‚Bocks von Babelsberg‘, wie Goebbels in Anspielung auf seine amourösen Verwicklungen mit zahlreichen UFA-Schauspielerinnen genannt wurde, doch ein Quäntchen zu breiten Raum ein. Als Wirtschafts- und Unternehmenshistoriker hätte man lieber mehr über die unternehmerischen Aktivitäten Günther Quandts erfahren als über die familiären der Magda Goebbels. Wie fesselnd Unternehmensgeschichte sein kann, zeigt Jungbluth anhand der Geschichte der Kontrollübernahme Quandts bei dem Batterieproduzenten AFA zu Beginn der 1920er Jahre.

Offensichtlich hängt die Schwerpunktsetzung auch mit Quellenproblemen zusammen. Während zu Goebbels unzählige Studien vorliegen, müsste die Geschichte der zahlreichen Quandt-Unternehmen zu großen Teilen erst mühsam aus den Akten erschlossen werden, was allein für die Zwischenkriegszeit wohl viele Jahre dauern dürfte. Wie bereits gesagt kann man Jungbluth in keiner Weise vorwerfen, nicht gewissenhaft recherchiert zu haben, freilich, so Jungbluth in seiner Quellennotiz am Ende des Buchs, die „Familie Quandt hat sich nicht entschließen können, dem Autor einen Zugang zu ihrem Archiv zu erlauben“ (S. 388). So mussten eventuell dort vorhandene Dokumente unbeachtet bleiben. Eine defensive Haltung gegenüber einer wissenschaftlichen Aufarbeitung ihrer Familiengeschichte ist geradezu eine Quandt-Tradition, welche tief in die von der Familie kontrollierten Unternehmen hinein wirkt. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass Wilhelm Treue 1980 eine Biografie Herbert Quandts in Buchform vorlegte, die nur zu Privat Zwecken diente und nie im Buchhandel erhältlich war. Genauso verhält es sich mit den 1961 gedruckten Lebenserinnerungen Günther Quandts. Wolfgang Zorn fasste die Geheimniskrämerei bereits 1979 in recht diplomatischen Worten zusammen: „Die Familie Quandt gehörte bekanntlich hinsichtlich ihrer Beteiligungspolitik bisher zu den am wenigsten geschichtsforschungsfreundlichen Unter-

nehmerkreisen.¹ An diesem Geschichtsverständnis hat sich also bis dato nicht viel geändert, auch wenn Stefan Quandt und Susanne Klatten, die Kinder Herbert Quandts aus dritter Ehe, Jungbluth eine Audienz für ein Interview gewährten. So bleiben als Informationsquellen neben Zeitzeugen wie dem langjährigen BMW-Vorstandsvorsitzenden Eberhard von Kuenheim in erster Linie vorhandene Erinnerungen und Festschriften, die, so Jungbluth, besonders was die NS-Zeit angeht, „nicht ehrlich“ sind (S. 387).

Für das bei weiten größte Quandt-Unternehmen beispielsweise, den BMW-Konzern, liegt bis heute keine seriöse wissenschaftliche Studie zur NS-Zeit vor.² Zur Beteiligung an einer Untersuchung des Themas Zwangsarbeit konnten sich die BMW-Manager erst entschließen, als der Triebwerkbauer MTU bzw. dessen Muttergesellschaft DaimlerChrysler AG entschied, die Geschichte der BMW Flugmotorenbau GmbH in München-Allach, deren Rechtsnachfolgerin die MTU ist, und des angegliederten Konzentrationslagers Allach erforschen zu lassen. Die Konstruktion ist also noch abenteuerlicher als sonst vielfach in der unternehmenshistorischen Forschung: Auf Initiative des direkten BMW-Wettbewerbers DaimlerChrysler wird die BMW-Historie aufgearbeitet – ein Projekt, über das auch drei Jahre nach Beginn nichts an die Öffentlichkeit dringt. Unterdessen steht der Verkauf der MTU an einen ausländischen Investor an.

So ist positiv zu vermerken, dass Jungbluth keine einseitig gefärbte Erfolgsgeschichte liefert, vielmehr auch die Schattenseiten dieses Erfolgs beleuchtet: etwa die Skrupellosigkeit Günther Quandts; das auf dem Gelände der AFA in Hannover-Stöcken befindliche KZ mit in der Spitze 1.500 dort inhaftierten Arbeitsklaven, die in der Akkumulatorenproduktion unter barbarischen Bedingungen ohne Schutzkleidung die giftigen Dämpfe der war-

men Bleimasse einatmen und selbst von Bleikoliken geplagt weiter schufteten mussten; die tückischen, drei- bis vierhundert Stahlsplitter verschießenden Landminen des Typs DM 31, die von den Industrie-Werken Karlsruhe, den ehemaligen Deutschen Waffen- und Munitionsfabriken, nicht nur an die Bundeswehr hunderttausendfach geliefert wurden, sondern über Exporte an Großbritannien, Frankreich, Schweden und Dänemark auch in die Dritte Welt, etwa nach Äthiopien, Angola, Eritrea und Sambia, gelangten (S. 267f.); das Familiendrama um Harald Quandts depressive, 1978 verstorbene Ehefrau Inge, die sich mit ca. hundert Zigaretten täglich buchstäblich zu Tode rauchte.

Für Unternehmenshistoriker, die seit langer Zeit auf der Suche nach einer tragfähigen theoretischen Fundierung ihrer Disziplin sind, bietet das Buch geradezu eine Fundgrube von Fallbeispielen, geeignet, das eine oder andere bislang kursierende Theorieelement zu bestätigen oder auch zu widerlegen. So bewegt sich beispielsweise schon die mit dem Schlagwort „Buddenbrooks umgekehrt“ umrissene Tatsache, dass die Quandt-Dynastie immer wieder unternehmerisch denkende Menschen hervorbringt, im Widerspruch zur landläufigen, etwas ironischen, aber auch empirisch vielfach belegten Rede, dass die dritte Erbgeneration großer Unternehmerpersönlichkeiten sich in der Regel nicht mehr dem Unternehmertum, sondern der Kunstgeschichte widme. Doch ist auch die Familie Quandt nicht völlig immun gegen den Niedergang. Denn es gibt auch Beispiele für unternehmerischen Abstieg, wenn auch auf hohem Niveau. Zwar wusste Herbert Quandt, aus dessen drei Ehen jeweils Kinder hervorgingen, die für die Zeit nach seinem Tod vorhersehbaren Zentrifugalkräfte abzufedern, indem er bereits 1978 die Kinder aus zweiter Ehe Sonja, Sabina und Sven mit der Aktienmehrheit an der Varta AG, der vormaligen AFA, bedachte, um späterem Familienzweist vorzubeugen (S. 317). Doch in den 22 Jahren Kontrolle durch die drei Erben rutschte Varta vom europäischen Marktführer zum Sanierungsfall ab. 2000 wurde das Unternehmen, das seit 1923 unter Quandt-Kontrolle stand, an die Deutsche Bank verkauft. „Die Einflussnahme der Familie war zu klein“, re-

¹ Zorn, Wolfgang, Unternehmer und Unternehmensverflechtung in Bayern im 20. Jahrhundert, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 3 (1979), S. 180-188, hier S. 184.

² Zur Frühgeschichte der BMW AG jetzt Fabbro, René Del, Internationaler Markt und nationale Interessen. Die BMW AG in der Ära Castiglioni 1917-1930, in: Sozial.Geschichte 2 (2003), S. 35-62. Ein weiterer Artikel zur Geschichte des Unternehmens in der NS-Zeit befindet sich in Vorbereitung.

sümierte Sven Quandt selbstkritisch den Fehler, dass man sich allzu sorglos auf seine Manager und Berater verlassen hatte (S. 342). Es spricht wiederum für unternehmerisches Geschick, dass Sven Quandt und seine Schwester Sonja Quandt-Wolf über eine Beteiligungsgesellschaft namens Atrav weiter große Anteile an der mittlerweile sanierten Varta halten. Atrav heißt rückwärts gelesen nichts anderes als Varta.

Eine bislang unbekannt Variante von Unternehmertum repräsentieren die fünf begüterten Töchter Harald Quandts. Die Eigentümerinnen der Harald Quandt Holding treffen sich vier bis fünf Mal jährlich, um zu besprechen wie das gemeinsame Geld angelegt werden soll. Laut Jungbluth geht es bei diesen Gesellschafterinnenversammlungen „regelmässig hoch her“, und die anstehenden Unternehmenskäufe werden kontrovers diskutiert: „Manche von ihnen fühlen sich von großen Namen – ‚Warum nicht Steinway kaufen?‘ – angezogen, bei anderen steht die zu erwartende Rendite klar im Vordergrund.“ (S. 327f.)

Gelegentlich wird auch die Last, den bekannten Namen zu tragen, thematisiert. Harald Quandts 1962 geborene Tochter Colleen-Bettina, eine Enkelin der Magda Goebbels, die zum Judentum konvertierte und 1989 den Juden Michael Rosenblat heiratete, legte den Namen Quandt ab und bekannte 1998 der Welt am Sonntag hierzu: „Quandt, dieser Name hat nur genervt und zerstört. Bodyguards, Streit, unendliche Einsamkeit. Schreckliche Neider und Heuchler – damit will ich nichts mehr zu tun haben.“ (S. 336) Heute sieht es die Frau mit dem bemerkenswerten Lebenslauf offenbar etwas gelassener.

Besondere Aufmerksamkeit finden in Jungbluths Buch die Verschwiegenheit bzw. gar Bescheidenheit der Quandts, die keinerlei Neigung zur Darstellung in der Öffentlichkeit hätten. Begründer dieser Tradition ist wiederum Günther Quandt. Gemäß einem Urteil des Wirtschaftspublizisten Kurt Pritzkolet lernen diese, im Ersten Weltkrieg im Dienste der wirtschaftlichen Kriegsführung in entsprechende Geheimnisse eingeweiht, „frühzeitig schweigen“ (S. 44). Eine Eigenschaft, die er nach dem Krieg auch bei dem Wintershall-Generaldirektor August Rosberg wahrnahm.

Dessen Vorbild, so Jungbluth, „bestärkte Günther Quandt in seiner eigenen Vorliebe, hinter den Kulissen zu agieren. [...] Man konnte, wenn man still und heimlich seine Pläne verfolgte, die Konkurrenten überraschen und ihnen die Möglichkeit nehmen, das eigene Vorhaben noch im letzten Moment zu durchkreuzen.“ (S. 45) Da sich die Quandts bereits seit Generationen in diesen Mantel des Schweigens hüllen und auch ihre Unternehmen vielfach überaus diskret agieren, kann man es als Beleg dafür werten, dass sich einzelne Elemente der Unternehmenskultur durchaus von einer Unternehmergeneration zur nächsten fortpflanzen können und hierdurch eine eigene Prägekraft entwickeln. Den Hang zur Publicityscheu pflegen ja nicht nur die Quandts, sondern zahlreiche Eigentümer großer Vermögen, der gefallene Medienzar Leo Kirch ist hier durchaus ein repräsentatives Beispiel. Ist dieser freilich noch einer gewissen Öffentlichkeit geläufig, so müssen selbst regelmäßige Leser der Wirtschaftspresse doch etliche Namen aus der Liste Deutschlands Superreicher unter der Rubrik ‚Nie gehört‘ verbuchen. Bunte Vögel mit Selbstdarstellungsambitionen wie der mittlerweile medial omnipräsente Trigema-Eigentümer Wolfgang Grupp haben im Unternehmerlager eher Seltenheitswert.

Jungbluth ist in seiner Ansicht zuzustimmen, dass die Quandts einige talentierte Manager entdeckten und diesen, solange sie Erfolg hatten, auch freie Hand ließen. Doch kann man hieraus keinesfalls generell schließen, dass sie Mitarbeiter „rekrutieren und respektieren“, die selbstbewusst genug waren, ihnen zu widersprechen (S. 376). Im Gegenteil wurden erfolgreiche und selbstbewusste Charakterköpfe, beispielsweise Anfang der 1970er Jahre der ‚Mister BMW‘ genannte Paul G. Hahnemann, auf Betreiben Herbert Quandts regelrecht aus dem Unternehmen gedrängt. Auch die Machtübergabe im BMW-Vorstandsvorsitz von dem Quandt-Intimus Eberhard von Kuenheim an Bernd Pischetsrieder 1993 war kein Glanzstück. Sie bildete den Boden für einen langjährigen Dualismus in der BMW-Führung. Pischetsrieder hatte vor Kuenheims langjährigem Kronprinzen, dem hoch dotierten Automanager und jetzigen Chef der Linde AG, Wolfgang Reitz-

le, letztlich den Vorzug erhalten. ‚Der Alte‘ war verschnupft, weil Reitzle einen Wechsel zu Porsche erwogen hatte. Um Ruhe im Unternehmen zu haben, werden aber nicht nur kreative Köpfe gemaßregelt, sondern auch Low performer, die früher Versager hießen, gehalten.

Dass dieser Quietismus nicht immer funktioniert, hat die Rover-Krise der BMW AG hinlänglich gezeigt. Die Übernahme und der überhastete Verkauf des britischen Automobilfabrikanten legten die Entscheidungsschwächen der vierzig Jahre lang vom Erfolg verwöhnten ‚Schönwettermanager‘ von BMW gnadenlos bloß und offenbarten auch deren interkulturelle Unerfahrenheit. Während BMW sich beispielsweise auf die Gründung einer eigenen Auslandsgesellschaft in Japan 1981 sehr intensiv vorbereitet hatte, um in der fremden Kultur keine Fehler zu begehen, gingen die Münchner recht blauäugig an die Rover-Integration. So wurden etwa Mitarbeiter nach Großbritannien geschickt, die kaum oder gar kein Englisch verstanden, geschweige denn sprachen, um Rover-Abteilungen zu leiten oder man versuchte sie gar von Deutschland aus zu dirigieren. Die Resultate, gerade angesichts des heiklen Verhältnisses zwischen Briten und Deutschen, waren entsprechend, und Rover geriet schließlich zum ‚englischen Patienten‘. Erst als die Rover-Verluste die Muttergesellschaft massiv bedrohten, zogen die Familie Quandt und ihre Berater im Jahr 2000 die Notbremse und entbanden Pischetsrieder von seinen Aufgaben. Unter dem neuen Vorstandsvorsitzenden Joachim Milberg setzte sich das Chaos zunächst fort. Erst nach gewaltigen Machtkämpfen im Vorstand bildete sich 2001 eine klare Linie heraus und Rover wurde für ganze 10 £ verkauft. Das Eingreifen der Familie Quandt bewahrte BMW hier gewiss vor Schlimmerem.

Dies führt zu der alten, derzeit aber wieder hochaktuellen Frage nach Manager- oder Eigentümerkontrolle von Kapitalgesellschaften. Jungbluth streift diesen Punkt in seinem Epilog, wenn es heißt: „Doch wie sieht die Alternative aus? Ist die Herrschaft der Fondsverwalter über ein Unternehmen der dem Einfluss einer Eigentümerfamilie vorzuziehen? Sollen die Banken, seit einigen Jahren auf dem

Rückzug in der Industrie, ihre Macht über die produzierende Wirtschaft wieder ausweiten? Hat sich Daimler nicht auch deshalb so viel schlechter als BMW entwickelt, weil der Stuttgarter Konzern von einer Bank beaufsichtigt wurde und die Münchner Autofirma von privaten Eigentümern?“ (S. 378) In Zeiten der Börsenstürme ist ja interessanterweise als Gegenbewegung zur angeschlagenen Herrschaft der Banken, Analysten und Visionäre eine ‚Refamiliarisierung‘ der Unternehmenseherrschaft festzustellen – Bertelsmann lässt grüßen. Bei den Nachkommen Herbert Quandts hat sich offenbar der Modus vivendi zwischen Familie und Management eingespielt, dass den Vorständen so lange freie Hand gelassen wird wie sie erfolgreich sind. Letztlich führen die neueren Entwicklungen zurück zu einem nicht nur wissenschaftlichen, sondern auch gesellschaftspolitischen Diskurs, der das gesamte 20. Jahrhundert mehr oder weniger vehement geführt wurde, nämlich ob Aktiengesellschaften von den Dimensionen etwa einer BMW oder Altana AG noch in mehrheitlicher Hand einer Person bzw. einer Familie stehen sollten, was dem Management-Prinzip, der Delegation der unternehmerischen Entscheidungsgewalt nicht auf Erben, sondern auf die Tüchtigsten, widerspräche.³

So muss man Jungbluths Fazit, BMW habe sich viel besser entwickelt als DaimlerChrysler, mit einigen Fragezeichen versehen, wenn man an die Zukunft der internationalen Automobilindustrie denkt. Während die Stuttgarter trotz Schwierigkeiten an ihrem Engagement sowohl bei Chrysler als auch Mitsubishi festhalten und damit den wohl wirtschaftlich einzig zukunftsweisenden Weg zum Global Player in der hart umkämpften Autobranche fortsetzen, was mit einer nervösen Eigentümerfamilie im Hintergrund gewiss nicht möglich gewesen wäre, ist BMW bei seiner ersten größeren internationalen Übernahme unruhlich gescheitert und verbrannte dabei viele Milliarden. Folge – bei aller internationaler Präsenz der BMW Group – ist eine Reermanisierung bzw. auch Reprovinzialisie-

³Siehe hierzu Pross, Helge, Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsmacht, Frankfurt am Main 1965 und meine Besprechung in Oesterdieckhoff, Georg W. (Hg.), Lexikon der soziologischen Werke, Wiesbaden 2001, S. 555f.

zung des Konzerns. Das angekündigte verstärkte China-Engagement wird vor diesem Hintergrund nicht nur eine wirtschaftliche, sondern auch eine ernsthafte interkulturelle Herausforderung. Denn BMW ist im oberen und insbesondere im mittleren Management interkulturell nur hauchdünn besetzt. Internationale Manager wie Bob Lutz, Anfang der 1970er Jahre bei BMW-Vertriebsvorstand, blieben in der Münchner Autoschmiede eine ganz seltene Ausnahme. Auch die Position des ‚BMW-Außenministers‘ Horst Teltchik wurde nach dessen Ausscheiden aus dem Vorstand nicht mehr besetzt.

Jungbluths Wirtschaftsbuch ist ein gelungener Anfang zur Erforschung des Quandt-Imperiums. Seine spannende Darstellung sollte der Geschichtswissenschaft als Anreiz zu einer auf systematischem Aktenstudium basierenden Erforschung der Geschichte der Familie Quandt sowie ihrer zahlreichen großen und kleineren Unternehmen dienen. Um eine brodelnde Gerüchteküche zu vermeiden, wäre es zu begrüßen, wenn sämtliche Quandt-Archive der Forschung zugänglich gemacht würden.

HistLit 2003-3-181 / René Del Fabbro über Jungbluth, Rüdiger: *Die Quandts. Ihr leiser Aufstieg zur mächtigsten Wirtschaftsdynastie Deutschlands*. Frankfurt am Main 2002. In: H-Soz-u-Kult 25.09.2003.