

UNTERNEHMER

Eine Lehrstunde für die Erben

Die Quandts zählen zu den reichsten Familien der Welt, ihr Vermögen mehrte sich, dank ihrer Beteiligung an BMW, fast von selbst. Doch mit der Übernahme von Rover geriet der Autokonzern in die Krise, und plötzlich standen die Eigentümer vor der Frage: Verkaufen – oder eingreifen?

Es gibt wohl kaum einen Raum, den der BMW-Konzern sorgfältiger vor unbefugtem Eintritt schützt. In dem Ausstellungssaal im ersten Stock des Forschungs- und Ingenieurzentrums (FIZ) ist ein Blick in die Zukunft von BMW möglich. Dort stehen die größten Geheimnisse des Konzerns, jedes auf einer kleinen Drehbühne, meist noch mit einem Tuch verdeckt: die künftigen Modelle.

Den beiden Besuchern aber, die an einem Donnerstag vorbeikamen, wurden bereitwillig alle Autos gezeigt, auch das neue Spitzenmodell, der 7er, der erst im Jahr 2001 auf den Markt kommt. Vor Stefan Quandt, 33, und seiner Schwester Susanne Klatten, 37, kann es keine Geheimnisse geben: Den beiden gehören gemeinsam mit ihrer Mutter Johanna insgesamt 46 Prozent der BMW AG.

Seitdem BMW durch den chaotischen Wechsel an der Konzernspitze und die Milliardenverluste bei der Tochter Rover erstmals nach Jahrzehnten in einer ersten Krise steckt, wunderte es die BMW-Entwickler nicht, daß sich die Haupteigentümer vor Ort informieren. Im Gegenteil: Die von allerlei Übernahmegerüchten verunsicherten Manager sehen es als positives Signal dafür, daß die vierte Generation der Industrielendynastie Quandt derzeit offenbar nicht an einen Verkauf ihrer Anteile an VW, Ford oder einen anderen Interessenten denkt.

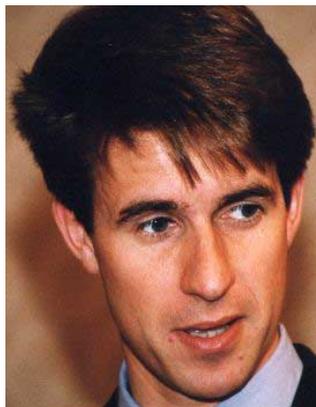
Stefan Quandt und Susanne Klatten ließen Verkaufspläne bislang zwar stets von ihrem Sprecher dementieren. Doch was sagt das schon? Selbst wenn sie bereits mit einem anderen Konzern über den Verkauf ihrer BMW-Aktien verhandelten, müßten sie dementieren, bis der Deal perfekt ist.

Mitarbeiter und Aktionäre warten deshalb um so begieriger auf Auskünfte der Haupteigentümer darüber, welche Ziele sie mit der BMW-Beteiligung verfolgen: Soll sie im Sinne des Shareholder-value möglichst schnell eine hohe Rendite erwirtschaften, soll das Unternehmen langfristig selbständig bleiben, soll es kooperieren oder fusionieren?

Antworten blieben die beiden Quandts bislang schuldig. Es gibt keine Interviews

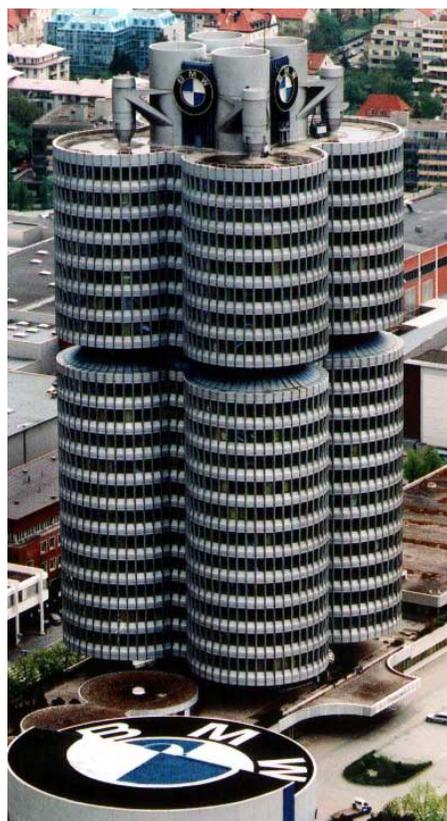


S. BRAUER/PHOTOS



EGO/PHX

BMW-Miteigentümer Klatten, Quandt: Positives Signal



ULLESTEIN/BILDERDIENST

BMW-Zentrale in München

Von Übernahmegerüchten verunsichert

und kaum Fotos von den beiden Erben des Quandt-Clans, der zu den wohlhabendsten Familien der Welt zählt.

Die Familie Quandt habe zwar wie alle anderen Aktionäre „gewisse Renditeerwartungen gegenüber BMW, die sehr an-

spruchsvoll sind, sich aber auf große Zeiträume beziehen“, ließen Stefan Quandt und seine Schwester jetzt ihren Sprecher Thomas Gauly gegenüber dem SPIEGEL erklären. Ihr Engagement bei BMW sei „nicht auf die kurzfristigen Unternehmensziele und Renditeerwartungen fixiert, sondern auf eine langfristige Wertsteigerung hin ausgerichtet“.

Nicht Shareholder-value ist das Leitmotiv der Quandts. Die Mitglieder der Familie haben „eher Vorstellungen, die dem Stakeholder-Konzept nahekommen“, nach dem „der Wert eines Unterneh-

mens nicht allein an Kennzahlen, sondern beispielsweise auch an der Frage bemessen wird, wie ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern umgeht oder welche gesellschaftliche Verantwortung es übernimmt“.

Die Familie Quandt versteht sich selbst als „unternehmerischen Aktionär“, sie ist nicht nur mitverantwortlich für den BMW-Konzern, sondern will durch ihre beiden Sitze im Aufsichtsrat auch mitgestalten.

Diese Aufgabe nehmen die beiden Quandt-Erben im Aufsichtsrat nach Einschätzung anderer Kontrolleure auch zunehmend wahr. Gemeinsam mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden Eberhard von Kuenheim betrieben sie die Ablösung des Vorstandschefs Bernd Pischetsrieder, den die beiden Quandts zwar persönlich sehr schätzen, der aber die Verantwortung für die Rover-Verluste übernehmen mußte.

Für den Konzern war dies eine Zäsur. Jahrzehntlang wurde bei BMW alles diskret hinter gepolsterten Türen geregelt. Krach um die Führung, wie zwischen Jürgen Schrepp und Helmut Werner bei Daimler-Benz, oder Massenentlassungen von Vorständen, wie durch Ferdinand Piëch bei VW, waren bei BMW undenkbar.

Doch in der Krise wird BMW zunehmend zu einem gewöhnlichen Konzern. Es wird um die richtige Sanierungsstrategie gestritten und auch um die Führung, und selbst Kuenheim, der die Firma zu einem beachteten Mitspieler auf dem Weltmarkt gemacht hatte und als einer der erfolgreichsten Manager des Landes gilt, versagt plötzlich als Aufsichtsratschef.

Für die Familie Quandt war die turbulente Aufsichtsratsitzung, auf der der

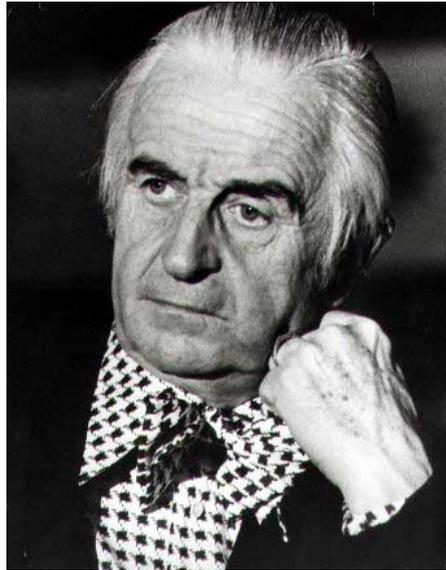
Wechsel von Pischetsrieder zu Joachim Milberg beschlossen wurde, denn auch eine Lehrstunde. Sie müssen die Kontrolle ihrer wichtigsten Industriebeteiligung stärker selbst in die Hand nehmen. Die Voraussetzungen dafür haben sie. Längst sind Stefan Quandt und seine Schwester unternehmerisch bei den übrigen Beteiligungen der Familie aktiv (siehe Grafik).

Stefan Quandt, Diplom-Wirtschaftsingenieur, kümmert sich als Anteilseigner und Mitglied im „Executive Committee“ um die Geschicke der Firma Datacard, die Kreditkarten und Identifikationssysteme herstellt, und als stellvertretender Aufsichtsratschef um die Holding Delton, zu der unter anderem der Hemdenhersteller van Laack gehört.

Susanne Klatten, die Betriebswirtschaft an der britischen University of Buckingham studierte, ist vor allem bei Altana unternehmerisch aktiv und leitete dort beispielsweise den Verkauf des Baby-nahrungsherstellers Milupa ein. Mit BMW hat sie zudem noch eine besondere Beziehung: Bei einem Praktikum, das sie unter dem Tarnnamen Susanne Kant absolvierte, lernte sie Jan Klatten kennen, mit dem sie seit 1990 verheiratet ist und drei Kinder hat.

Die Beteiligung der Familie Quandt an BMW, derzeit rund 14 Milliarden Mark wert, geht zurück auf eine mutige Entscheidung des Vaters von Stefan und Susanne, Herbert Quandt, im Jahre 1960.

Herbert Quandt stieg damals bei BMW ein, obwohl die Firma kurz vor dem Konkurs stand. Die Konkurrenten umkreisten BMW bereits wie Haifische ein neues Opfer. Daimler-Benz wollte die Mehrheit übernehmen, Chrysler war an einer Übernahme interessiert, Fiat ebenfalls, und Ford



Unternehmer Herbert Quandt (1975)
„Eine schwere und schöne Aufgabe“

bot 180 Millionen Mark. Doch Quandt setzte auf Selbständigkeit und riskierte einen guten Teil seines geerbten Vermögens für die Beteiligung an BMW.

Herbert Quandt war kein stiller Aktionär, der die Sanierungsarbeit der BMW-Führung allein überließ. Als von Kuenheim mit 41 Jahren an die Spitze von BMW kam, mußte er beinahe wöchentlich nach Bad Homburg, zum Sitz der Quandts, fahren und dem Großaktionär berichten. Der hatte ihm auch ganz direkt gesagt: „Herr Kuenheim, Sie haben eine schwere und schöne Aufgabe, ich beneide Sie.“

Auch als Herbert Quandt fast erblindete, hielt ihn dies nicht davon ab, sich um wichtige Details persönlich zu kümmern. Die Entwickler mußten von geplanten Fahrzeugen maßstabgetreue Modelle bauen. Die tastete Quandt dann mit den Fingern ab und setzte – mitunter gegen das Votum der Designer – vor allem eines durch: Die typische BMW-Niere auf dem Kühlergrill mußte jedes Auto zieren. Obwohl es mit BMW aufwärts ging, stand die mögliche Übernahme des Konzerns durch einen Wettbewerber 1970 noch einmal auf der Tagesordnung. VW-Chef Kurt Lotz bot Herbert Quandt 750 Millionen Mark für die weißblaue Autamarke. Doch der lehnte ab.

Nach Herbert Quandts Tod überließ seine Witwe Johanna die Kontrolle von BMW erst dem Testamentsvollstrecker Hans Graf von der Goltz und dann Kuenheim. Die Großaktionäre

griffen nicht spürbar ein, warum auch, es lief hervorragend. Seit 1962 erwirtschaftet BMW Jahr für Jahr Gewinne, was in der gesamten Automobilindustrie sonst nur noch Toyota schaffte. Die Familie verdankte Kuenheim eine Vervielfachung ihres Vermögens, und der sah sich in einer nahezu unangreifbaren Position.

Als Kuenheim vor mehr als einem Jahr mit angeblichen Verkaufsplänen der Familie Quandt konfrontiert wurde, sagte er: „Solange ich der Familie sage: ‚Bleiben Sie engagiert‘, bleibt sie engagiert.“ Daran habe sich, so Kuenheim, auch nichts geändert, seit die beiden Kinder von Johanna Quandt, Stefan und Susanne, die Familie im Aufsichtsrat vertreten.

Das mag einmal gegolten haben. Doch seit der Rover-Krise kümmern sich die jungen Quandts persönlich um ihr Investment und entscheiden selbständig.

Kuenheim sagte zwar vor nicht allzu langer Zeit auch, Stefan Quandt sei „ein von mir sehr geschätzter junger Herr, aber eben noch ein junger Herr“. Und signalisierte damit, daß er ihn noch nicht für reif hält, höhere Aufgaben zu übernehmen.

Mehrere BMW-Aufsichtsräte sehen das anders. Sie sind dafür, daß Stefan Quandt nach der nächsten Hauptversammlung am 18. Mai zum Vorsitzenden des Kontrollgremiums gewählt wird. „Die Qualifikation dafür hat er“, sagt ein Kontrolleur, „und zugleich würde die Familie Quandt damit allen Verkaufsergüchten den Boden entziehen.“

Nach ursprünglicher Planung sollte der ehemalige Finanzvorstand Volker Doppel-feld zum Vorsitzenden des Kontrollgremiums gewählt werden. Doch im Aufsichtsrat und im Unternehmen mehrt sich die Kritik am Kandidaten.

Doppel-feld hat als Finanzchef den Rover-Kauf und anschließend alle Fehlentscheidungen bei der britischen Tochter mitgetragen, beispielsweise den Aufbau von 7000 zusätzlichen Stellen, die jetzt wieder mit hohen Abfindungen abgebaut werden müssen. Als Doppel-feld im vergangenen Jahr dann in den Aufsichtsrat wechselte, wurde er vom Milliardenverlust bei Rover überrascht wie ein Außenstehender.

Stefan Quandt mag sich zu diesem Thema nicht äußern. Er wird sich nicht vordrängeln, soviel ist klar. Möglicherweise kann Doppel-feld deshalb für eine Übergangszeit den Aufsichtsratsvorsitz übernehmen.

Die Zeiten allerdings, in denen das BMW-Management von den Haupteigentümern weitgehend unbehelligt das Unternehmen führen konnte, sind vorbei. Der neue Chef Milberg hat das erkannt. „Dieses Unternehmen weiß“, sagt Milberg, „daß es sich keine großen Flops erlauben darf, um die Einstellung des Großaktionärs zum Unternehmen nicht zu gefährden.“

DIETMAR HAWRANEK

