



Johanna Quandt und ihre Tochter Susanne Klatten im Jahr 2009. FOTO THOMAS LOHNES/DDP.

Die Chefin

Johanna Quandt hatte stets das letzte Wort bei BMW, egal, wer unter ihr Vorstand war. Ihre Kultur der Bescheidenheit hat den Konzern geprägt. Ein Nachruf

Als Johanna Quandt einmal mit ihrer Kreditkarte im Supermarkt bezahlen wollte, fragte die Kassiererin die Milliardarin, ob sie denn mit den berühmten Quandts verwandt sei. Die Antwort: „Schön wär's.“

Diskretion bis an den Rand des Versteckens, Privates ist privat, das war und ist die intern als „Kultur der Zurückhaltung“ beschriebene Grundhaltung der Familie Quandt. Über kaum eine deutsche Unternehmerfamilie wusste die Öffentlichkeit so wenig. Johanna Quandt folgte dem Familiengesetz, das ihr Schwiegervater, der Großunternehmer Günther Quandt, einst gebieterisch ausgegeben hatte: „Nie etwas sagen. Aufsehen vermeiden.“ Die Unternehmenslenkerin war zuletzt schwer krank gewesen, auch dies hatte kaum jemand gewusst. An diesem Montag ist sie gestorben, im Alter von 89 Jahren.

Johanna Bruhn kam am 21. Juni 1926 in Berlin zur Welt, sie war ein Kind aus bildungsbürgerlichem Hause. Ihr Großvater war Max Rubner, der nach Robert Koch den Lehrstuhl für Hygiene an der Friedrich-Wilhelms-Universität innehatte. Sie machte 1944 das Abitur am Evangelischen Gymnasium Potsdam-Hermannswerder, studierte aber nicht. Eine Ausbildung als medizinisch-technische Assistentin konnte sie in den Kriegswirren nicht beenden. Nach dem Krieg war sie Sekretärin, und 1955 ging sie für ein Jahr als Haushaltshilfe nach Detroit.

Sie lebte in feiner Umgebung, aber ohne Stilberater und auffällige Boulevard-Präsenz

Das war ihre ganze Ausbildung – kein Wunder, dass etliche Herren die Nase rümpften, als sie bereits wenige Jahre später mehr im Konzern zu sagen hatte als sie alle zusammen. Was diese Leute nicht sahen, waren das Selbstbewusstsein und die Weltoffenheit einer jungen Frau, die allein nach Amerika ging, fließend Englisch sprach und niemanden zu fürchten schien.

Johanna Quandt ist, wie auch Friede Springer oder Liz Mohn, in die Rolle der Unternehmerin und Patriarchin hineingewachsen. Sie nahm – auch wegen ihrer guten Fremdsprachenkenntnisse – nach dem Jahr in Detroit einen Job als Sekretärin von Herbert Quandt an. Er besaß Beteiligungen an Chemieunternehmen, an einer Batteriefirma, an Textilfirmen. Dieser Herbert Quandt wurde Ende der Fünfziger mit einer einzigen Entscheidung zu einem der ganz Großen in der Wirtschaftswunder-Industrie: Er war der Retter von BMW.

1959 stand BMW kurz vor der Pleite. Mercedes wollte die Münchner Autofirma übernehmen. Das Ende war nah. Doch Quandt kaufte die Krisenfirma und schaffte das, was man heute einen Turnaround

nennen würde. BMW, damals bekannt durch das Mini-Auto Isetta, entwickelte sich zu einer Erfolgsgeschichte, die auch für den Aufstieg der Bundesrepublik steht. Die Münchner zogen irgendwann sogar mit Mercedes gleich und bewiesen, dass es deutsche Luxusautos auch ohne Stern gibt. Es war ein enormer Erfolg.

Und Johanna Bruhn? Sie war bereits die dritte Frau von Herbert Quandt und als seine engste Vertraute in alles eingeweiht. Aus Nähe wurde Liebe, die beiden heirateten 1960. Und sie blieb der wichtigste Mensch in seinem Leben, die Frau, die ihm, als er im Alter schon fast erblindet war, alle wichtigen Schriftstücke und Zeitungstexte vorlas. Ungezählte Stunden haben die beiden so verbracht.

Wo nun Anekdoten und hübsche Geschichten aus dem Leben des Paares stehen müssten, ist wenig zu berichten. Es gibt sie kaum. Beide wichen, wie die gesamte Unternehmerfamilie Quandt, der Öffentlichkeit aus, wo es nur ging. Man weiß: Er spielte gern Hammond-Orgel und fuhr einen 3,3-Liter-BMW. Mehr sickerte nicht durch. Was in der Familie Verpflichtung war, hatte im Konzern als Befehl betrachtet zu werden. Wer im Unternehmen anheuern wollte, dem wurde gleich gesagt: Wenn Sie jeden Tag etwas in der Zeitung über sich lesen wollen, dann sind Sie nicht unser Mann.

Als Herbert Quandt im Jahr 1982 starb, übernahm seine Witwe die Rolle der Familienchefin und machte einfach weiter. Plötzlich saß sie im Aufsichtsrat von BMW oder beim Chemieunternehmen Altana und kontrollierte Riesenkonzerne. Sie wurde zur reichsten Frau Deutschlands. Die knapp 50-prozentige Beteiligung an BMW, die sie zuletzt schon zum Teil an ihre beiden Kinder Susanne Klatten und Stephan Quandt weitergereicht hat, ist heute rund 30 Milliarden Euro wert.

Sie lebte in feiner Umgebung in Bad Homburg bei Frankfurt, in einer vergleichsweise zurückhaltenden Villa hinter hohen Hecken, aber sie machte sich nichts aus Ruhm und Boulevard-Prominenz. 1978 vereitelte die Polizei einen Entführungsversuch. Dass ihre Tochter Susanne erpresst wurde und der Prozess 2009 Schlagzeilen machte, war für Mutter wie Tochter ein Martyrium. Zum Einkauf ging Johanna Quandt dennoch auch mal selbst. Unauffällig, ohne Stilberater und auffällige Kleidung. Intern sprach man von einer zweiten Kultur neben der des Schweigens: jener der Bescheidenheit.

Der Geist der Johanna Quandt ist noch heute bei BMW präsent, er wird es noch lange bleiben. Es ist dieses Unprätentöse, diese Zurückhaltung, die sie ausstrahlte und die sie stark machte. Wer zu laut ist, wer vor allem auffallen will oder sich in den Vordergrund spielt, der hat keine Zukunft. In einer Welt, in der viele Menschen Industrielle und deren Manager für abgehoben, arrogant und weltfremd halten, lebte sie vor, dass schlichtes Auftreten und Erfolg durchaus zusammenpassen. Fast scheint es so zu sein, als fühle sich BMW noch heute den

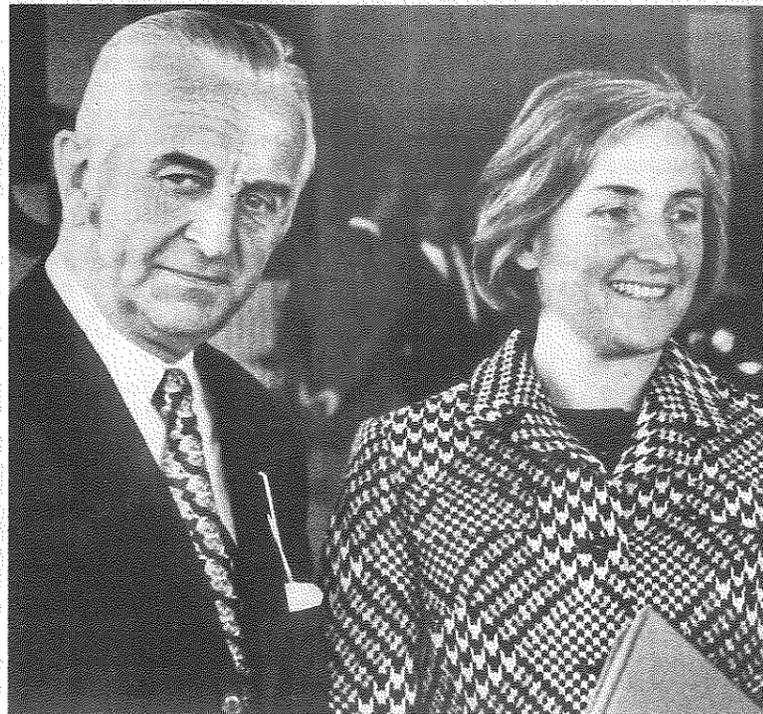
Rettern von einst so verpflichtet, dass deren Verhaltenskodex bewahrt wird wie ein gut sitzender Anzug. „Bei uns ist die drohende Pleite vor über 50 Jahren noch immer nicht vergessen“, sagt ein BMW-Manager. „Sie steckt uns noch in den Knochen“. Als könnten sie den Erfolg noch immer nicht fassen, als könnte morgen wieder alles anders sein.

Es war ja auch bisweilen so. In den Neunzigerjahren stand der Konzern wieder am Rand des Abgrunds: BMW hatte 1994 den britischen Autobauer Rover gekauft und wäre daran fast zugrunde gegangen. Johanna Quandt hat dem Abenteuer zugesehen. Das war ein Fehler. Aber bei BMW rechnen sie der Großaktionärin hoch an, dass sie die Ruhe bewahrte, als es ernst wurde und die Konkurrenten sich schon voreilig freuten, den Laden bald billig kaufen zu können. Johanna Quandt versicherte, sie stehe zu dem Unternehmen. Ihr Anteil werde nicht verkauft. Seitdem gilt die Quandt-

Jeder führende BMW-Angestellter hat gelernt, besser nicht den großen Boss zu geben.

Das wird sich auch in Zukunft kaum ändern. Ihre Tochter Susanne Klatten und ihr Sohn Stefan Quandt, die beide große Aktienpakete von BMW halten und im Unternehmen das Erbe ihrer Mutter antreten, werden es wohl ähnlich machen. „Die sind wie ihre Mutter“, sagt ein Kenner des Unternehmens. Entsprechend waren auch die Worte aus dem Konzern, als die Nachricht von Johanna Quandts Tod eintraf. Der Aufsichtsratsvorsitzende Norbert Reithofer sagte: „Johanna Quandt hat mit ihrer Herzlichkeit und ihrer warmen, unkomplizierten Art ihr Umfeld beeindruckt.“

Johanna Quandt war bis zuletzt die wahre Chefin im Konzern, obwohl andere Vorsitzende des Aufsichtsrats waren und das offiziell letzte Wort bei großen Entscheidungen hatten. Das allerletzte, oder besser gesagt, das erste und das letzte Wort hatte



Engste Vertraute im Konzern:
Herbert und Johanna Quandt im
Jahr 1971. FOTO: DPA

Familie als Vorbild für langfristige Strategie in Zeiten von Shareholder Value, von Hektik und Vierteljahreshorizonten. Und die alte Dame verkörperte so betrachtet ein Stück alte Bundesrepublik.

Dass in den Achtzigerjahren ein begabter Manager wie Wolfgang Reitzle nicht Vorstandsvorsitzender werden konnte, hat auch etwas mit seiner damals häufigen Präsenz im Klatschblatt *Bunte* zu tun. So etwas mochte Johanna Quandt nicht. Sie fuhr einen Fünfer-BMW und zeigte damit ihren Managern, dass es sich nicht ziemt, mit Protz-Auftritten Eindruck zu machen.

immer Johanna Quandt. Selbst der einstige BMW-Chef Eberhard von Kuenheim musste sich bei der Großaktionärin das Placet holen. Daran änderte sich auch nichts, nachdem sie 1997 aus dem BMW-Aufsichtsrat ausgeschieden war. Erst wenn sie Ja sagte, war die Sache klar. Der Betriebsratsvorsitzende Manfred Schöch fuhr selber nach Bad Homburg, wenn es etwas zu besprechen gab. Dann war er vor Widerspruch sicher.

Sie war die wahre Chefin nicht, weil sie so autoritär oder gar tyrannisch regiert hätte. Sie war nicht, was der Großaktionär und

VW-Aufsichtsratschef Ferdinand Piëch bei Volkswagen ist, der den Wolfsburger Konzern lange wie ein absolutistischer Herrscher führte. Piëch wäre nie auf die Idee gekommen zu fragen, ob er einen Messestand von VW besuchen dürfe. Seine Besuche waren gefürchtet. Kein Stäubchen durfte auf einem Kotflügel stören. Das war bei Johanna Quandt anders. Hatte sie Lust, sich auf einer Ausstellung die neusten Modelle von BMW anzusehen, meldete sie sich vorher ordentlich an.

Bei BMW wurde Johanna Quandt, die auch eine große Stifterin war, respektiert und bewundert, gar verehrt – aber nicht gefürchtet. Als der langjährige Vorstandschef und Aufsichtsratsvorsitzende Eberhard von Kuenheim, selbst eine legendäre Figur der BMW-Geschichte, 1999 verabschiedet wurde und Johanna Quandt in der Hauptversammlung anerkennende Worte für den Aristokraten fand, stand der damals 71-Jährige in der ersten Reihe im Saal, verlegen wie ein Schuljunge, der ein Lob vom Lehrer bekommt.

Die Kultur der Zurückhaltung freilich besaß eine Kehrseite. Dies war zu sehen, wenn Bescheidenheit umschlug in eine Unkultur verstockten Schweigens. Und genau das geschah, je lauter die Fragen nach der Rolle der Unternehmerfamilie unter Hitler wurden. Und Johanna Quandt, die an dieser Rolle persönlich keinen Anteil hatte, musste in ihren letzten Lebensjahren solche Fragen beantworten.

Das Quandt-Imperium war mit Schweigen lange gut durchgekommen. Anfangs, in den Nürnberger Prozessen nach 1945, hatten die Ankläger durchaus nach der Mitverantwortung der deutschen Wirtschaft für das NS-Regime und seine unsagbaren Verbrechen gefragt. Dann brauchte der Westen Militär und Wirtschaft der Westdeutschen wieder, und die Fragen verstummten. Von den Quandts war ohnehin nichts zu hören. Eingehiratet und doch Teil des verschworenen Familienclans, schwieg Johanna Quandt mit.

2011 sagte sie in einem der seltenen Auftritte vor der Kamera: „Es hat sich bewährt, dass wir versucht haben, uns zurückzuziehen.“ Dies war freilich jener NDR-Film, der zumindest hinsichtlich der Familiengeschichte das Gegenteil bewies: „Das Schweigen der Quandts“, verfasst von dem Dokumentarfilmer Eric Friedler, traf die Familie 2007 mit jener vollen Wucht und Härte, die nur entsteht, wenn man so lange so viel verdrängt hat. Im Interview mit der *Zeit* sagte Johannas Sohn Stefan Quandt: „Ich war sechzehn, als mein Vater 1982 starb. Auch er hat über die NS-Zeit nie gesprochen. Selbst meine Mutter sagt, dass er mit ihr darüber nie gesprochen hat.“

Ähnlich hatte sich Hans Graf von der Goltz geäußert, der in den Siebzigerjahren als persönlicher Bevollmächtigter das Vertrauen Herbert Quandts genoss: Die NS-Zeit und die Verstrickung des Konzerns waren ein Tabu. Man wusste zwar: Magda Quandt, zweite Frau des Firmepatriarchen Günther, heiratete nach der Scheidung den NS-Oberpropagandisten Joseph

Goebbels. Aber nun ging es um die Quandt-Familie selbst.

Der Film war wohl so etwas wie ein heilsamer Schock. Vertraute berichten heute, dass Johanna Quandt die Dokumentation über jene Untaten, an denen sie gar nicht beteiligt gewesen war, zum Anlass nahm, gemeinsam mit den Jüngeren die Tore zu öffnen, buchstäblich jene der Archive, symbolisch den Zugang zu den Familiengeheimnissen, so dunkel sie sein mochten. Gewiss war sie nicht die treibende Kraft – aber sie hat die junge Generation der Familie unterstützt.

Der Bonner Neuzeithistoriker Joachim Scholtyseck untersuchte fortan die Firmengeschichte, und sein Ergebnis, das er 2011 als Buch vorlegte („Der Aufstieg der Quandts“, C.H. Beck), war überaus bedrückend: „Der Familienpatriarch (Günther Quandt) war Teil des NS-Regimes“, schrieb er, und seine Politik „untrennbar mit den Verbrechen der Nationalsozialisten“ verbunden. Auch Herbert Quandt habe „unmittelbar Verantwortung für das begangene Unrecht getragen“. Kein tröstlicher Schimmer fiel in diese Dunkelheit. Stefan Quandt sagte dazu: „Wenn sie Helden gewesen wären, hätten sie sich in der Nazizeit anders verhalten. Weil sie es nicht waren, haben sie es auch hinterher nicht geschafft, stark zu sein.“

Als es um Familiengeheimnisse ging, brach sie ihr Schweigen und lud einen Forscher zum Kaffee

Allein 50 000 Zwangsarbeiter hat der Konzern während des Zweiten Weltkrieges beschäftigt, aber was heißt schon „beschäftigt“. Sklavenarbeiter waren das, rechtlos der Willkür der Nazis und der Ausbeuterfirmen ausgeliefert, die Glück hatten, wenn sie jemand menschlich behandelte. In Quandts Imperium hatten sie das oftmals nicht. Hunger, Tod durch Entkräftung, Exekutionen; für die meisten „waren Schläge und Schikanen an der Tagesordnung“, so schreibt Joachim Scholtyseck. Die Familie Quandt unterstützte aufgrund der Erkenntnisse seines Buchs dann mit 5,4 Millionen Euro den Gedenkort Niederschöne-weide. Dort hatten 500 weibliche KZ-Häftlinge für die Batteriefabrik Pertrix schufteten müssen, die im Besitz der Familie Quandt war.

Scholtyseck hatte mit den Quandts vereinbart, dass er ohne Vorgaben und Einflussnahme schreiben dürfe, und so geschah es. Er erinnert sich: „Sie hat mich manchmal zum Kaffee nach Bad Homburg eingeladen und wir haben uns unterhalten.“ Was er sagte über den Mann, den sie geliebt hatte, „das war gewiss nicht leicht für sie: Das Bild ihres Gatten zurechtgerückt zu sehen. Aber sie hat nie einen Versuch gemacht, es schönzufärben oder mich zu beeinflussen“. Diese Einsicht, das Schweigen besser zu brechen, gehört zu den größten Leistungen der Johanna Quandt.