

Unverkäufliche Leseprobe



**Joachim Scholtyseck**  
**Der Aufstieg der Quandts**  
Eine deutsche Unternehmerdynastie

1183 Seiten, Gebunden  
ISBN: 978-3-406-62251-9

## 1. EINLEITUNG

Durch die im Herbst 2007 zu nächtlicher Stunde im NDR ausgestrahlte Dokumentation «Das Schweigen der Quandts» geriet eine Unternehmerfamilie ins Rampenlicht, deren öffentliche Zurückhaltung geradezu ihr Markenzeichen ist. Das Fazit des Films hätte negativer kaum sein können. Der schier unermessliche Reichtum der Familie, so legte er nahe, beruhe im Wesentlichen auf Geschäften und Machenschaften aus der Zeit des «Dritten Reiches», nicht zuletzt auf der skrupellosen Ausbeutung von Zwangsarbeitern und KZ-Häftlingen. Die Vermögenszuwächse jener Jahre seien mitverantwortlich für den wundersamen Wiederaufstieg in der Bundesrepublik gewesen und damit zugleich dafür, dass die Quandts heute zu den reichsten und einflussreichsten Familien Deutschlands zählen. Vor allem Günther Quandt, der unbestrittene Patriarch in den Zeiten des unternehmerischen Aufstiegs, habe sich zudem die nationalsozialistischen Ideen zu eigen gemacht. Eine ernsthafte Beschäftigung der Familie mit dem Unrecht der NS-Jahre sei dagegen nach 1945 ausgeblieben.

Obwohl wesentliche Fakten bereits durch eine Arbeit von Rüdiger Jungbluth aus dem Jahr 2002 bekannt waren, führte erst der Fernsehfilm zu einem Medienecho, das groß genug war, um die Familie zum Umdenken zu bewegen. Sie entschied sich, ihre Geschichte auf wissenschaftlicher Basis erforschen zu lassen und öffnete dafür für mich ihr «Familienarchiv». Dieser ungewöhnliche Umstand zeigt nicht nur die anhaltende Bedeutung des Nationalsozialismus für das historische Selbstverständnis der Bundesrepublik, sondern belegt auch die «spezifischen Stärken des Mediums Fernsehen», nämlich «Bildermacht» und «Emotionalisierung»,<sup>1</sup> die jedoch zu schiefen Urteilen führen können. In einem jüngst veröffentlichten Aufsatz über «Zeitgeschichte im Fernsehen» hat Ralf Stremmel überzeugend die wissenschaftlich problematische Vorgehensweise der Dokumentation kritisiert und zahlreiche sachliche Fehler hervorgehoben, wie etwa denjenigen, Günther Quandt habe in Reichspropagandaminister Joseph Goebbels einen Fürsprecher gehabt.<sup>2</sup>

Eine wissenschaftliche Studie auf Basis von Hunderten von Büchern und Aufsätzen und unter Auswertung von Material, das in mehreren Dutzend Archiven eingesehen wurde, wählt notwendigerweise eine andere Vorgehensweise als eine filmische Inszenierung. Um Verkürzungen und Verzeichnungen zu vermeiden, muss sie ins Detail gehen und mag in gewissen Passagen einigen Lesern sogar langatmig erscheinen: Muss man das wirklich alles so genau wissen? Man sollte, lautet die Antwort, wenn man den Aufstieg der Quandts verstehen will. Gerade für die Zeit des Ersten und Zweiten Weltkrieges sind zudem viele Vorgänge so komplex, dass es nicht damit getan ist, es bei einigen feuilletonistischen Bemerkungen zu belassen.

Bereits Günther Quandts Vater Emil konnte sich im Kaiserreich, noch zu Bismarcks Zeiten, als angesehenener und wohlhabender märkischer Tuchfabrikant etablieren. Aber erst sein Sohn überwand die Grenzen der Tuchindustrie und wagte den Sprung aus der Provinz: Er bestimmte über fünf Jahrzehnte hinweg weitgehend autonom die Geschicke seines Wirtschaftsimperiums und steht als unruhiger, talentierter, sich über alle Regierungsformen behauptender Unternehmer im Zentrum dieses Buches: Im Ersten Weltkrieg war er nicht nur für die inzwischen umfassend ausgebauten Tuchfabriken der Familie zuständig, sondern stand daneben im Dienst von Kriegsbehörden, die ihm zahlreiche Mitwirkungs- und Geschäftsmöglichkeiten boten. Die Grundlage seines gewaltigen Vermögens ist jedoch untrennbar mit geschickt eingefädelten finanziellen Hasardeurstücken in der Inflationszeit sowie kurz vor der Weltwirtschaftskrise verbunden: dem Einstieg bei zwei industriellen Großunternehmen, der Accumulatorenfabrik AG (AFA), einem international tätigen Batteriehersteller, und der Deutsche Waffen- und Munitionsfabriken AG (DWM) sowie ihrer Tochterunternehmen. Mit dem Coup bei der AFA gelang Günther Quandt 1922 der Eintritt in die Welt der Großindustrie; die Beteiligung an den DWM verschaffte ihm sechs Jahre später eine wichtige Stellung in der Maschinenbauindustrie und schuf die Grundlage für kommende Rüstungsgeschäfte.

Zwar stand Günther Quandt auch im «Dritten Reich» unbestritten an der Spitze seiner Unternehmensgruppe und verteidigte diese Position trotz nachlassender Kräfte bis zu seinem Tod 1954. Zugleich verstand er sich aber, wie bereits sein Vater, als Familienunternehmer. Bereits in den 1930er Jahren bezog er seinen Sohn Herbert und schließlich in der Bundesrepublik dessen Halbbruder Harald immer stärker in die unternehmerische Verantwortung mit ein. Daher ist es unabdingbar, auch die

beiden Söhne in den Blick zu nehmen, selbst wenn Harald Quandt im Untersuchungszeitraum, der mit dem Tod des Patriarchen endet, noch nicht die Rolle spielte, die ihm später zukam.

Ein deutlicher Schwerpunkt der Studie liegt naturgemäß auf den Jahren zwischen 1933 und 1945. Die Frage, in welchem Ausmaß die Unternehmer die Herrschaft Hitlers begünstigten, stabilisierten und sich an den verbrecherischen Ausbeutungsprozessen beteiligten, ist bis heute umstritten. Im Prinzip gilt die wohl zutreffende aber wenig spezifische Feststellung, die Industrie sei weder unschuldig noch hauptverantwortlich am Nationalsozialismus gewesen. Die überwiegend exkulpatorischen Erzählstrategien der Privatwirtschaft nach 1945, in denen die Unternehmer in der Regel als unschuldige Opfer des NS-Regimes erschienen, sind durch die Forschung mittlerweile stark relativiert worden. Die allzu simple These einer angeblichen Komplizenschaft der Unternehmer in den Jahren von Hitlers Aufstieg kann zwar durch das bahnbrechende Werk Henry Turners ebenfalls als falsifiziert gelten, aber unter dem Primat der Politik blieben die Beziehungen zwischen Industrie und Staat von «komplementären» Interessen geprägt.<sup>3</sup> Die Unternehmen interpretierten die Wünsche des Regimes im Sinn wirtschaftlicher Eigenlogik und weniger der NS-Ideologie. Sie handelten in der Regel zweckrational, opportunistisch, erfüllten bereitwillig ihre «Pflichten» als Rüstungsindustrielle, transformierten die staatlichen Vorgaben «in eigene Entscheidungsprogramme, waren aber keineswegs die Urheber der Rüstungs- und Kriegswirtschaft».<sup>4</sup> Paradoxerweise führte jedoch gerade der Versuch einer Immunisierung von politischen Einflüssen und der Beschränkung auf das Unternehmensinteresse zu Schwächung und Einflussverlust. Trotz mancher Drohgebärden musste staatlicher Zwang daher nur in den seltensten Fällen angewandt werden.<sup>5</sup> Unternehmerische Defizite, Versäumnisse und Verbrechen der «Profiteure des Unrechts»<sup>6</sup> lassen sich für die NS-Zeit vergleichsweise leicht herausarbeiten. Zu den am schwierigsten zu beantwortenden Fragen gehört in neueren Unternehmensgeschichten<sup>7</sup> und Unternehmerbiographien<sup>8</sup> hingegen diejenige nach den Handlungsspielräumen und der individuellen Verantwortung.<sup>9</sup> Weitgehend ungeklärt ist zudem, warum Unternehmer, die einem Milieu angehörten, in dem zumindest in der Selbstbeschreibung «Tugenden wie Initiative, Wagemut und Freiheit vorwalten», sich mit dem Regime «augenscheinlich besser» abfanden, als manche Repräsentanten von Organisationen wie der Wehrmacht, wo «Gehorsam das leitende Karriereprinzip» darstellte.<sup>10</sup>

Dieses Rätsel kann auch in der vorliegenden Studie nicht befriedigend gelöst werden. Sie fragt, welche politisch-gesellschaftlichen Zielvorstellungen für Günther und Herbert Quandt sowie andere Protagonisten der Quandt-Gruppe nach 1933 bestimmend waren, wie sie sich zu den neuen Machthabern stellten und wie die Interessen der Unternehmensgruppe gegenüber dem «Dritten Reich» durchgesetzt wurden. Für die Jahre des Zweiten Weltkrieges wird die Expansion ins besetzte Ausland im Rahmen der Auftragsverlagerung in den «europäischen Großwirtschaftsraum» ebenso untersucht wie die rücksichtslose Ausnutzung der militärischen Machtstellung bei «Arisierungen», Kapitalbeteiligungen und Firmenübernahmen. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Darstellung der Zwangsarbeit in den Quandt-Firmen, um über eine Analyse der Lebens- und Arbeitsbedingungen der ausländischen Zwangsarbeiter, der Kriegsgefangenen und der KZ-Häftlinge ein Urteil über Motive und Verantwortlichkeiten in der Quandt-Gruppe zu ermöglichen. Dabei wird es auch um die immer wieder in der Öffentlichkeit diskutierte Frage gehen, inwieweit die Quandts von der Zwangsarbeit profitiert haben. Dies ist schon deshalb von Belang, weil auf wissenschaftlicher Basis geklärt werden muss, ob der bereits vor 1933 angelegte Grundstock für den enormen Besitz der Familie in der Bundesrepublik verantwortlich war oder in welchem Maße dieser Reichtum erst durch das «Blutgeld» und die Ausbeutung der fremden Arbeitskräfte ermöglicht wurde. Auch die Strategien der Entnazifizierung sollen betrachtet werden, bieten sie doch einen Einblick, wie mit dem Erbe des «Dritten Reiches» umgegangen wurde. Nicht zuletzt werden die Rekonstruktion der Unternehmen nach 1945 und die Übergabe an die jüngere Generation vor dem Hintergrund des «Wirtschaftswunders» in der frühen Bundesrepublik dargestellt und analysiert.

Dabei gilt es, mittels Archivquellen hinter die Mauern der traditionell verschwiegenen Familie Quandt zu schauen. Schon als die französischen Besatzungsoffiziere unmittelbar nach dem Ende des «Dritten Reiches» die komplexen Finanz- und Industriebeteiligungen der Familie umfassend zu beschreiben und zu analysieren versuchten, konstatierte eine französische Expertise eine Besonderheit, die das damalige Familienoberhaupt Günther Quandt von Wirtschaftsgrößen wie Flick, Krupp, Stinnes oder Haniel unterscheidet: «Cet homme avait horreur de la publicité et avait l'art de s'entourer d'un écran de mystère» (Dieser Mann hatte Angst vor der Öffentlichkeit und verstand es, sich mit einem Schleier des Geheimnisses zu umgeben).<sup>11</sup> Auch der Wirtschaftsjour-

nalist Kurt Pritzkolet, der in den 1950er Jahren über Deutschlands führende Industrielle recherchierte, stand vor ähnlichen Schwierigkeiten, als er versuchte, relevante und zuverlässige Informationen über die «Macht des großen Unbekannten» Günther Quandt zusammenzutragen.<sup>12</sup> Dessen Fähigkeit, «sein Wirken dem Einblick des Außenstehenden zu entziehen», galt geradezu als eine seltene «Kunstfertigkeit». Kaum jemand überblicke die Reichweite seiner Geschäftstätigkeit: «Unter Textilfabrikanten erscheint er als Textilfabrikant, unter Metallfachleuten als Metallfachmann, unter Waffenspezialisten als Waffenspezialist, unter Elektrotechnikern als Elektrotechniker, unter Versicherungsexperten als Versicherungsexperte, unter Kalibergleuten als Kalibergmann, und in jeder Erscheinungsform wirkt er so echt und überzeugend, dass der Beobachter, der ihm in einem Gebiet seiner vielschichtigen Tätigkeit begegnet, die Schutzfarbe für die ursprüngliche und einzige, für angeboren und unwandelbar hält». Kaum jemand, so lautete das Fazit Pritzkolets, habe es so gut wie Günther Quandt verstanden, sich gegen Einblicke von außen abzuschirmen.<sup>13</sup> Mit diesem Urteil stand er nicht allein. Der ehemalige Reichsfinanzminister Lutz Graf Schwerin von Krosigk, der einer der Mitverantwortlichen der Rüstungsfinanzierung des «Dritten Reiches» war und in den 1950er Jahren eine umfassende Geschichte der Industrialisierung Deutschlands vorlegte, bemerkte, Quandt habe sich sein Imperium «mit einer für ihn charakteristischen Geräuschlosigkeit» geschaffen und dabei «bis zur Vollendung das Talent» besessen, unauffällig zu bleiben.<sup>14</sup> Daran änderte sich in den folgenden Jahrzehnten wenig. Der Journalist Bernt Engelman beschrieb Ende der 1960er Jahre in einer ebenso polemischen wie faktenreichen Darstellung die familiäre Zurückhaltung: «Zwar sind auch andere Geldgiganten schon dahintergekommen, daß es vorteilhaft ist, sein Licht unter den Scheffel zu stellen, weil Reichtum und Macht besser im tiefen Schatten gedeihen. Aber von allen, die ihre Milliarden verstecken [...], sind die Quandts ohne Zweifel diejenigen, die den Umfang ihres Besitzes am besten zu verschleiern verstanden haben und – soweit es an ihnen selbst liegt – tiefstes Schweigen zu wahren wissen».<sup>15</sup> Der Wirtschaftshistoriker Wolfgang Zorn wiederum bemerkte, die Familie Quandt gehöre hinsichtlich ihrer Beteiligungspolitik «zu den am wenigsten geschichtsforschungsfreundlichen Unternehmerkreisen».<sup>16</sup>

Obwohl im Jahr 2002 die gut recherchierte und in ihren Urteilen ausgewogene Arbeit des Wirtschaftsjournalisten Rüdiger Jungbluth erschienen ist, blieben manche Fragen notgedrungen unbeantwortet,

zumal nur ausgewählte Archive konsultiert wurden und dem Verfasser der Zugang zum «Familienarchiv» verwehrt worden war. Diese Ausgangslage hat sich nun verbessert. Für die vorliegende Studie konnten die Akten des Familienarchivs in Bad Homburg vollständig ausgewertet werden, und die Familie Quandt hat sich zudem entschieden, diesen für den Untersuchungszeitraum relevanten Aktenbestand in ein öffentliches Archiv zu geben, wo er der wissenschaftlichen Forschung zukünftig dauerhaft zur Verfügung steht. Ergänzt wurden diese Bestände durch Recherchen in über 40 Archiven in Deutschland, anderen europäischen Staaten und den USA. So kann der Aufstieg der Familie Quandt vom Kaiserreich bis in die frühe Bundesrepublik erstmals auf der Grundlage einer umfassenden Quellenbasis nachgezeichnet werden.

Angelegt ist die Untersuchung nicht als reine Biographie oder Gruppenbiographie der Quandts, sie ist aber ebenso wenig eine reine Unternehmensgeschichte.<sup>17</sup> Vielmehr setzt sie drei verschiedene Themenkreise miteinander in Beziehung: das von Emil Quandt 1883 begründete Familienunternehmen, die Entwicklung der wichtigen Firmen der Quandt-Gruppe und die wirtschaftlich-politische Biographie der jeweiligen Protagonisten. Um das Wirtschaftsgebaren und den Aufstieg der Quandts seit dem letzten Drittel des 19. Jahrhunderts nachzuvollziehen, ist der biographische Ansatz schon deshalb sinnvoll, weil auch Unternehmer «außerökonomische Wertvorstellungen»<sup>18</sup> haben, die es auszuloten gilt, um ihre Lebenswelt und Wirkungszusammenhänge zu erfassen.<sup>19</sup> Eine fest umrissene Unternehmertypologie ist allerdings immer noch ein Desiderat, und die Mechanismen unternehmerischer Entscheidungsprozesse sind bislang ebenfalls unzureichend untersucht. Möglicherweise kann die Studie aber dazu anregen, Joseph A. Schumpeters Modell eines «dynamischen Unternehmers», der zwar keine neuen Technologien schuf, diese aber weiterentwickelte und innovativ anwandte, anhand typischer Unternehmerkarrieren des 20. Jahrhunderts zu verfeinern.<sup>20</sup>

Von allzu abstrakten Überlegungen, etwa dem Konzept eines «allgemeinen Wirtschaftsmenschen», wird allerdings schon wegen der Mehrdeutigkeit des Begriffs ein gebührender Abstand gehalten.<sup>21</sup> Bereits Niklas Luhmann hat darauf aufmerksam gemacht, dass der angebliche «homo oeconomicus» nicht viel mehr als ein soziales Konstrukt ist. Unternehmer haben unterschiedliche politische Überzeugungen und moralische Normen, die sich nicht allein durch wirtschaft-

liche Interessen erklären lassen. Die theoretisch sinnvolle Definition eines wirtschaftlich handelnden Menschen, so Luhmann, ermöglicht keine allgemeingültige Aussage darüber, «wie individuelle Bewusstseinsoperationen von Moment zu Moment tatsächlich ablaufen».<sup>22</sup> Gerade die Zeit des Nationalsozialismus und des Zweiten Weltkrieges mit ihrem spezifischen Droh- und Gewaltpotential stellt einen Sonderfall dar, der diese Schwierigkeit vor Augen führt. Unternehmerische Entscheidungsprozesse in jenen Jahren können nicht allein mit Geschäftsberichten, Bilanzen und statistisch-quantifizierendem Material sowie ökonomischen Methoden erschöpfend erklärt werden, zumal der Faktor «Macht» in wirtschaftsgeschichtlichen Theoriediskussionen häufig vernachlässigt wird.<sup>23</sup> Wie will man beispielsweise mit Zahlen den Umstand angemessen bewerten, dass in dem von der Wehrmacht besetzten Teil Frankreichs das Militärpotential als Druckmittel eingesetzt wurde, um eine Kapitalbeteiligung an einem französischen Unternehmen zu erlangen? Wer sich für das historische Individuum interessiert, ist daher gut beraten, Wirtschaftspersönlichkeiten wie Günther Quandt nicht in das Prokrustesbett von Theorien einzuspannen. Die Facetten des Aufstiegs der Quandts lassen sich eben nicht allein durch die Erkundung ökonomischer Eigenlogiken verstehen, weil mit einer solchen Herangehensweise «die empirische Vielfalt und Widersprüchlichkeit gelebten Lebens» geradezu «systematisch verfehlt» würde.<sup>24</sup>

Beim Aufstieg der Quandts spielen die politischen Epochengrenzen eine erstaunlich geringe Rolle. Wenn diese Studie im Wesentlichen den klassischen Zäsuren 1914, 1918, 1933, 1945 folgt, hat dies in erster Linie pragmatische Gründe. Die Ansätze der politischen Geschichte sollen dabei mit denen der Sozial- und Wirtschaftsgeschichte verbunden werden, die inzwischen neuere Ansätze – von der Neuen Kulturgeschichte bis zur Neuen Institutionenökonomik – aufnimmt.<sup>25</sup> Es soll daher nach den Mustern von Bildung, Karriereverläufen, Generationenerfahrungen und -prägungen sowie Werten und Einstellungen gefragt werden, um zu ergründen, wie aus dem Nukleus eines mittelständischen Unternehmens der Textilbranche innerhalb weniger Jahrzehnte die weit verzweigte Quandt-Gruppe wurde, die ihren Familiencharakter über verschiedene Generationen und Regierungsformen hinweg zu bewahren vermochte, selbst als sie zunehmend Instrumente eines Managerunternehmens anwandte. Der Aufstieg der Quandts ist daher auch ein Beispiel dafür, dass Fami-



lienunternehmen nicht nur Relikte des 19. Jahrhunderts sind, die geradezu zwangsläufig durch das Organisationsmodell des modernen Managerunternehmens abgelöst werden.<sup>26</sup> Auch widerspricht die Familiengeschichte der weit verbreiteten Annahme, dass in der dritten Generation die unternehmerischen Kräfte einer Familie erlahmen. Der Erfolg der Quandts veranschaulicht gerade die Fähigkeit, «dem Buddenbrook-Effekt zu entgehen, ja ihn sogar umzukehren und die unternehmerischen Fähigkeiten von Generation auf Generation weiterzuvererben». Anders als der Lübecker Kaufmannsfamilie aus Thomas Manns berühmten Roman gelang es den Quandts ihren «dynastischen Erfolg [...] auf Dauer zu stellen».<sup>27</sup>

Ein zentrales Problem der Studie besteht in der Unterscheidung zwischen der eigentlichen Familie im engeren Sinn und der «Quandt-Gruppe». Die Lenkungsverhältnisse des Familienunternehmens lassen sich am besten durch die ausführliche Einzelfallschilderung dieser komplexen Führungspraxis erkennen und deuten. Da es sich um ein Konglomerat verschiedener Gesellschaften handelt, deren Beziehung von Abhängigkeit bis zur losen Finanzbeteiligung reichte, wäre deren Bezeichnung als «Konzern» nicht zutreffend. Schon die Alliierten waren sich 1945 unsicher: In den Verordnungen des Alliierten Kontrollrats wird bisweilen von der «Group Guenther Quandt» gesprochen,<sup>28</sup> ein anderes Mal ist von «one of the most powerful concerns in Germany»<sup>29</sup> die Rede und in weiteren Entwürfen ersetzen die Besatzungsoffiziere den Begriff «concern» durch «complex». Anders die französischen Militärs, die in der eingangs bereits erwähnten Studie über «Le groupe Guenther Quandt» bewusst am Begriff des «Finanzkonzerns» festhielten. In jüngerer Zeit ist gefragt worden, ob beim Quandt-Imperium als einer «amorphe[n] Masse aus Unternehmensbeteiligungen», die umstrukturiert und abgestoßen werden konnte, überhaupt von einem Konzern gesprochen werden könne.<sup>30</sup> Trotz des von Günther Quandt selbst anfangs als «Buntbesitz»<sup>31</sup> verschiedener Finanzwerte bezeichneten Unternehmensbestands etablierte sich schon für die Textilfabriken in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg die Bezeichnung «Quandt-Gruppe»<sup>32</sup>, und vor allem AFA und DWM wurden, zumindest in der Selbstsicht, immer als eine gewisse Einheit angesehen.<sup>33</sup> Als Arbeitsbegriff soll «Quandt-Gruppe» auch deshalb in dieser Studie Verwendung finden, weil diese Bezeichnung noch in der Nachkriegszeit firmenintern benutzt wurde, um die «bedeutenden Unternehmen der elektrotechnischen, metallverarbeitenden, chemischen

und Textilindustrie sowie des schweren und leichten Maschinenbaus» unter einem Oberbegriff zu fassen.<sup>34</sup>

Im Zentrum der Untersuchung steht zwar die Familie Quandt, jedoch wird den Wegbegleitern und Mitarbeitern gebührend Platz eingeräumt. Damit eine umfassende Analyse der unternehmerischen Entscheidungsprozesse innerhalb der Quandt-Gruppe geleistet werden kann, wird sowohl auf die spätestens seit den 1920er Jahren verstärkt zum Einsatz kommenden außerfamiliären Manager eingegangen als auch auf die Pflege der Netzwerke, in denen sich die schillernden Beziehungen zwischen «shareholder» und «stakeholder» entwickelten. Die generell verwendete Perspektive «von oben» auf das Unternehmen wird jedoch, wo immer dies durch Quellen möglich ist, durch einen Blick auf die Arbeitsstrukturen, das Verhältnis zwischen Management, Angestellten und Arbeitern, die Lohn- und Sozialpolitik, also die «Mikropolitik im Unternehmen»<sup>35</sup> ergänzt. Die wesentlichen Impulse für die strategische Planung, für die Finanzierung und für das, was heute Controlling genannt wird, erfolgten seit den 1920er Jahren von zentraler Stelle aus – im Wesentlichen und für lange Zeit von der Unternehmenszentrale der AFA am Askanischen Platz in Berlin. Verschiedene Holdinggesellschaften, die den Familienbesitz verwalteten, dienten zugleich der Vernebelung der exakten Besitzverhältnisse. Die Entscheidungen in den Unternehmen wiederum wurden häufig durch informelle Wirtschaftsausschüsse getroffen, die aus ausgewählten Vertretern des jeweiligen Aufsichtsrats oder Vorstandes rekrutiert wurden und an deren Spitze bisweilen Günther Quandt selbst trat.

Neben diesem Blick auf die Eigentumsverhältnisse werden epochenübergreifend die vielfältigen Mechanismen analysiert, mit denen Günther Quandt sein Imperium ausbaute und den jeweiligen Notwendigkeiten anpasste. Die Frage nach Kontinuitäten und Brüchen wird ebenso gestellt wie diejenige nach den spezifischen Handlungsspielräumen. Deren Bewertung zieht sich wie ein Ariadnefaden durch die Arbeit, weil sie sich je nach politischen Grundbedingungen – Kaiserreich, Weimarer Republik, «Drittes Reich», Besatzungszeit und Bundesrepublik – wandelten und entsprechende Neujustierungen der Strategien zur Folge hatten.

Wissenschaftliche Darstellungen über die Quandts sind Mangelware, und neben der bereits anfangs erwähnten Skizze von Kurt Pritzkolet sowie der gut recherchierten Studie Rüdiger Jungbluths aus dem Jahr 2002 gibt es nur wenige zuverlässige Untersuchungen, auf die zu-

rückgegriffen werden kann. Dieses Buch hat daher alle Vor- und Nachteile einer «Pionierstudie». Es schlägt eine Schneise und kann sich zugleich nur auf wenige wissenschaftliche Vorarbeiten stützen. Bedenkt man, dass zum Beispiel für einen in mancherlei Hinsicht mit Günther Quandt vergleichbaren Unternehmer wie Friedrich Flick in den letzten 60 Jahren Dutzende von Artikeln erschienen und allein seit 2007 drei dickleibige wissenschaftliche Werke vorgelegt worden sind,<sup>36</sup> wird deutlich, wie unzureichend bislang die Literaturlage war, um zu wirklich begründeten Urteilen zu kommen. Wer sich eingehender über die hier benutzte Literatur und die Quellenlage informieren möchte, sei auf den Abschnitt verwiesen, der dem Quellen- und Literaturverzeichnis vorangestellt ist. Hier finden sich ein knapper Abriss der Historiographie zur Familie Quandt, aber auch weitere Informationen zum Quellenmaterial, das für diese Arbeit eingesehen und ausgewertet wurde.