

РЮДИГЕР ЮНГБЛУТ

АВТОМОБИЛЬНАЯ ДИНАСТИЯ



ИСТОРИЯ СЕМЬИ,
СОЗДАВШЕЙ ИМПЕРИЮ BMW

Top Business Awards

Рюдигер Юнгблут

**Автомобильная династия. История
семьи, создавшей империю BMW**

«ЭКСМО»

2015

УДК 656.13(430)
ББК 39.33

Юнгблут Р.

Автомобильная династия. История семьи, создавшей империю BMW / Р. Юнгблут — «Эксмо», 2015 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-04-111726-9

Квандты – уникальная семья. Уже четыре поколения они остаются одной из самых богатых и влиятельных семей Германии. Их состояние оценивается в 31 миллиард евро, большую часть из которого составляют суммарные активы BMW. Эта книга о любви к автомобилям, гениальных управленческих решениях, удачах и трагедиях. Вы узнаете, как зарождалась финансовая империя Квандтов, как им удалось превратить нишевую марку в крупнейший мировой бренд и какое темное прошлое преследует эту семью до сих пор. В формате PDF А4 сохранен издательский макет.

УДК 656.13(430)

ББК 39.33

ISBN 978-5-04-111726-9

© Юнгблут Р., 2015

© Эксмо, 2015

Содержание

Предисловие	6
Глава 1	7
Глава 2	19
Глава 3	31
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Рюдигер Юнгблут

Автомобильная династия: история семьи, создавшей империю BMW

Посвящается Ульрике



Rudiger Jungbluth
DIE QUANDTS
Deutschlands erfolgreichste Unternehmerfamilie

© Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main / New York, 2015.

© Е.В. Заботкин, перевод на русский язык 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

Предисловие

В этой книге я расскажу вам историю семьи Квандт, с самого их переезда в Бранденбург в XVIII столетии и до сегодняшнего дня. В ее основе – моя первая книга под названием «BMW. История семьи Квандт, возродившей империю», которая вышла в Германии в 2002 году. Здесь речь прежде всего пойдет о четвертом поколении могущественной предпринимательской династии: крупных акционерах BMW Сюзанне Клаттен и Штефане Квандте. Параллельно я расскажу о многих других представителях семейства и об их предприятиях. Историческое повествование проработано так, что ни одна страница этой книги не повторяет сказанное в предыдущей.

Новая книга во многом опирается на исследование историка Йоахима Шольтюзека, опубликованное в 2011 году и посвященное нацистскому прошлому семьи Квандт. Шольтюзек получил доступ к семейному архиву, в чем мне в 2001–2002 годах было отказано, а также проштудировал информацию из других источников, добыв в результате множество сведений и фактов. Самые значимые из них я включил в данную семейную биографию.

Исследование Шольтюзека финансировали непосредственно сами Квандты. Моя же работа является полностью независимой и не поддерживалась ни одним из представителей династии или принадлежащими им предприятиями. Эта книга не является одобренным портретом семьи. Однако Сюзанна Клаттен и Штефан Квандт оказали неоценимую помощь, найдя время на интервью и ответив на мои вопросы. Использованные в данной книге цитаты были согласованы с ними.

Рюдигер Юнгблут

Гамбург, июль 2015 года

Глава 1

Сохранить и приумножить Брат и сестра Квандт на вершине власти

Первое, что видишь, смотря на Сюзанну Клаттен, – ее светлые глаза. Иногда они кажутся зелеными, а иногда серыми. Еще у нее приятный запоминающийся низкий голос. Но этими чертами она обладала всегда. Новое в ней – жесткость. Временами ее видно в выражении лица, в позе. А с определенного времени жесткость стала сопровождать и поступки Сюзанны. Несколько лет назад фрау Клаттен стала жертвой шантажа и пережила публичный позор. Защищаясь от вымогателя, она оказалась в щекотливой ситуации и была вынуждена раскрыть некоторые подробности своей личной жизни. Кажется, после этого Сюзанне все нипочем. Она будет стоять на своем до последнего, во что бы то ни стало.

Сюзанне удалось стать первой в Германии женщиной, занявшей пост председателя наблюдательного совета публичного концерна, несмотря на ярое сопротивление. Уже много лет она ведет успешную предпринимательскую деятельность, продвигая множество бизнес-инициатив и покупая доли в различных предприятиях, а также открывает разнообразные значимые благотворительные проекты.

Сегодня Сюзанна Клаттен является крупным акционером BMW и контролирует еще два семейных концерна. Параллельно она занимается созданием собственного маленького царства из компаний, производящих экологически чистые товары. После скандала вокруг шантажа она не стала отгораживаться от общественности, как предполагали многие, и время от времени публично выступает с красочными программными речами. Иногда она даже танцует на приемах и прочих торжественных вечерах, чего раньше себе не позволяла. Судя по всему, Сюзанна Клаттен преодолела свой личный кризис, даже, можно сказать, переросла его. По словам наследницы BMW, с юности она боялась, что не сможет соответствовать великим предкам, что совершит ошибку и поставит себя в глупое положение. В течение долгих лет фрау Клаттен, представительница четвертого поколения династии Квандт, меряла все свои достижения по заслугам отца и деда. Она продолжает делать это и по сей день, являясь при этом – уже в течение долгого времени – самой богатой и могущественной женщиной Германии после федерального канцлера.



Сюзанна Клаттен на форуме «UnternehmerTUM 2013» в Мюнхене

У Штефана Квандта дела обстоят немного иначе. Младший брат Сюзанны Клаттен придает огромное значение тому, чтобы оставаться в тени, и ему это удастся. Он не нуждается в общественном признании или славе. Он ни разу не участвовал в ток-шоу и не планирует делать это. Конечно, самый крупный мажоритарный акционер BMW регулярно появляется на автосалонах и выставках, однако и там он держится подальше от камер. Ему и в голову не придет фотографироваться рядом с новой моделью BMW. Эту обязанность он оставляет публичным лицам концерна, а сам проводит время, внимательно присматриваясь к автомобилям конкурентов.

В личной беседе Штефан Квандт очень обходителен, вежлив, предусмотрителен и довольно легко идет на контакт. Сначала он кажется несколько закрытым, сдержанным, но спустя некоторое время начинает проявлять свой темперамент. Одно из немногих событий, когда Штефан появляется на публике, – ежегодное вручение журналистской премии, учрежденной матерью предпринимателя и названной в честь его отца. Он стоит в зале одного из отелей во Франкфурте, прямой как свеча, с лучезарной улыбкой, и приветствует рукопожатием особых гостей. Здесь он произносит насыщенную речь, говоря о таких волнующих и значимых вещах, как, например, использование энергии, судьба евро, обеспечение промышленности сырьем, а также о цифровой экономике. В июне 2015 года Штефан призвал немецкий бизнес «принять эстафету Кремниевой долины с соответствующими предпринимательскими амбициями и прагматичным подходом». Его манера говорить выдает недостаток практики, и он склонен «проглатывать» слоги.

Впрочем, Штефан Квандт не стремится к тому, чтобы казаться величественным, поскольку по характеру он очень живой, подвижный человек. Он быстро говорит, а еще быстрее думает. Часто он бросает предложение, не закончив, поскольку ход его мыслей меняется в процессе речи. А еще он то и дело подтверждает сказанное, как это делает молодежь, произнося: «Точно». У Штефана очень живая мимика. Он непроизвольно морщит лоб, когда думает о чем-то серьезном или чем-то недоволен.

Сегодня Штефану за пятьдесят, но чем-то он напоминает большого ребенка. Он часто использует фразу «Послушайте-ка, что я вам скажу...». Он высок и худ, и, пожалуй, для столь

влиятельной персоны ему не хватает харизмы. Многие, видя и слыша Штефана, начинают его недооценивать. Однако отсутствие обаяния он с лихвой компенсирует аналитическими способностями и стратегической дальновидностью. Благодаря острому уму, развитой интуиции и жесткой самодисциплине Штефан Квандт вот уже двадцать лет успешно управляет огромной империей.

Обратимся к истории: праздник Троицы, 1982 год. Семейство Квандт идет по Балтийскому морю на своей огромной яхте «*Морской котик*». Герберт и Йоханна Квандт совершают такие путешествия много лет, с тех пор как впервые отправились в плавание еще детьми. В этом году Кильскую неделю¹ они решили провести все вместе, с детьми. Сюзанне 20 лет, Штефану 16. После праздника они вместе с матерью уезжают домой, в Бад-Хомбург-фор-дер-Хез. Герберт Квандт остается в Киле, решив еще немного отдохнуть. Здесь живет его двоюродная сестра, с которой он недавно возобновил общение. Они проводят много времени вместе, предаваясь воспоминаниям о совместных каникулах в семейном поместье Северин в Мекленбурге.

2 июня 1982 года, через три дня после Троицы, сердце Герберта Квандта перестало биться. Ему был 71 год.

Своим детям Герберт Квандт оставил одну из самых больших промышленных империй Германии. Прежде всего в нее входил автомобильный концерн BMW, большая часть акций которого находилась в собственности Герберта. Но империя Квандтов была куда больше: она состояла из десятков разнообразных предприятий, на которых в общей сложности трудилось 70 000 человек. К брендам, приносящим Квандтам прибыль, принадлежали Varta и Milupa, Seag и Vuk, Sanostol и Mouson. Суммарный оборот компаний составлял 13 млрд немецких марок.

После смерти отца Сюзанна и Штефан попали под пристальное внимание общественности. Вместе с матерью молодые люди стали наследниками промышленной империи, основанной их прадедом сотню лет назад, – империи, которая началась с суконной фабрики в Бранденбурге и расцвела под управлением их деда после Первой мировой войны.

Преждевременная смерть Герберта Квандта означала огромный риск для состояния семейства, ведь его дети были еще очень молоды и неопытны. Очевидно, что ни вдова Квандта, ни оба его ребенка не смогут заменить промышленника. Шестнадцатилетний гимназист и двадцатилетняя студентка, изучающая маркетинг, – разве можно позволить им стать главными акционерами, членами наблюдательного совета и определять направление развития BMW? Разумеется, никто не собирался этого делать. Состоянием молодых Квандтов должны были управлять другие, до тех пор пока они сами не станут готовы к ответственности. Герберт Квандт позаботился об этом заранее и в завещании назначил опекунов: свою жену, а также Ганса Графа фон дер Гольца, долгие годы бывшего его доверенным лицом.

Теперь с тех пор прошло уже более 30 лет. Дети Герберта Квандта выросли и давно обзавелись собственными семьями. Сюзанна Квандт вышла замуж, став фрау Клаттен, родила троих детей, а 28 апреля 2019 года отпраздновала свой 57-й день рождения. Штефану Квандту исполнилось 54 года. Он женат, воспитывает дочь и сына, о которых общественности до недавнего времени ничего не было известно.

Если бы они стали наследниками сейчас, о них говорили бы совсем по-другому. Их называли бы опорой семейства Квандт или будущим BMW. В известном списке самых богатых людей американского журнала *Forbes* в графе «Источник состояния» стояло бы: inherited (англ. «унаследовано»). Конечно, это утверждение – не ложь, однако оно скрывает истинную картину. Да, брат и сестра Квандт унаследовали немалое богатство.

¹ Кильская неделя – важное событие в мире парусного спорта и одновременно большой летний праздник, который проходит на севере Германии ежегодно. Первая гонка парусных судов в рамках Кильской недели состоялась в 1882 году (*здесь и далее прим. ред.*).



Штефан Квандт на вручении премии им. Герберта Квандта в области журналистики во Франкфурте, 2014 год

Но разве после смерти Герберта Квандта состав наследства и его размер не изменились? На самом деле ответ на этот вопрос утвердительный. За эти годы стоимость состояния Квандтов увеличилась в разы.

Как и прежде, основой их империи является концерн BMW. Несмотря на то, что в 2016 году концерн со штаб-квартирой в Мюнхене отпраздновал свое столетие, настоящий успех к нему пришел лишь после 1960 года. От краха BMW спас Герберт Квандт. Это было делом всей его жизни. Герберт возродил предприятие, оздоровил его, пригласив талантливых руководителей, и сделал процветающим. В 1982 году оборот BMW составил 11,6 млрд немецких марок. На заводах и в офисах концерна тогда трудились 47 466 сотрудников. Они выпускали 379 000 автомобилей в год.

Сегодня предприятие называется BMW Group и по сравнению с 1982 годом оно значительно увеличилось. Во-первых, теперь к нему относятся такие марки, как Mini и Rolls-Royce. А во-вторых, сам по себе концерн BMW также сильно вырос. В 2014 году компания продала более 2,1 млн автомобилей по всему миру – в 5,5 раза больше, чем в последний год жизни Герберта Квандта. При этом подросла и продуктивность предприятия: сейчас BMW требуется гораздо меньше рук, чтобы производить то же количество автомобилей, что и в 1982-м. Тем не менее штат концерна только увеличивается благодаря его мощному росту. В 2014 году в группе BMW трудилось в 2,5 раза больше людей, чем в 1982-м, – 116 000 человек.

Еще больше вырос оборот предприятия. Если в 1982 году его прибыль составила 11,6 млрд немецких марок, то в 2014 году она равнялась 80,4 млрд евро. Эти суммы, безусловно, сложно сравнивать, и не только потому, что изменилась валюта, а прежде всего из-за инфляции. Если перевести 11,6 млрд немецких марок 1982 года на сегодняшние деньги, то их покупательная способность будет соответствовать 10,5 млрд евро. Получается, за годы,

прошедшие со смерти Герберта Квандта, автоконцерн стал в восемь раз больше. Другими словами, семь восьмых сегодняшней BMW Group появились благодаря участию Сюзанны Клаттен, Штефана Квандта и их матери.

Давайте обратимся к биржевой стоимости. Летом 1982 года BMW стоила около 2 млрд немецких марок, что сегодня эквивалентно сумме в 1,8 млрд евро. Весной 2015 года все акции BMW вместе стоили около 70 млрд евро. Разница в 39 раз.

BMW развивается необыкновенными темпами. При этом столь большой успех прошедших трех десятилетий никак нельзя считать «законом природы». Чтобы в этом убедиться, достаточно взглянуть на Opel, Saab и Volvo. Дела BMW точно так же могли пойти по худшему сценарию. Предприятие могло и вовсе разориться. В девяностые годы эта опасность была реальной: в погоне за ростом компания приобрела британскую Rover, но все пошло не так, как планировало руководство концерна. В течение последующих лет Rover приносила миллиардные убытки. Сюзанна Клаттен и Штефан Квандт вошли в наблюдательный совет BMW как раз тогда, когда кризис набирал обороты. Какое-то время они следили за развитием ситуации с нарастающей тревогой, а затем решительно дернули стоп-кран. Председатель правления и целый ряд других руководителей были уволены, а неблагополучный британский автопроизводитель исключен из состава концерна.

Вмешательство наследников и прочих членов наблюдательного совета неожиданно быстро привело компанию в чувство. Вскоре BMW могла вновь гордиться своими успехами. Благодаря усилиям четвертого поколения династии Квандт из нишевой марки BMW превратилась в мировой бренд с широчайшим модельным рядом. Из баварской компании с традиционно большими показателями экспорта получился без преувеличения прекрасно адаптированный к глобализации концерн с новыми большими заводами в США и Китае.

Сегодня автомобили марки BMW во всем мире являются желанными предметами роскоши и символизируют статус. А после приобретения марки Mini и запуска в производство первой серии компактных автомобилей концерн смог закрепиться и в нише малолитражек, что приносит довольно весомую прибыль. В конце 1990-х годов BMW купила всемирно известную компанию Rolls-Royce, являющуюся не только определением премиального автомобиля, но и синонимом всего самого лучшего и дорогого («Это просто «Роллс-Ройс» среди / в мире...»).

BMW стала одним из первопроходцев индустрии электромобилей. Выпустив BMW i3, концерн привнес на рынок качественно новый товар. Поначалу он был не слишком успешен. Но впоследствии концерн отказался от обшивки кузова сверхлегким карбоновым волокном, что при всей своей технологической амбициозности слишком увеличивало себестоимость автомобиля. И сегодня эта модель пользуется устойчивым спросом.

Рост BMW в последние несколько десятилетий кажется особенно внушительным, если сравнить его с другими крупными немецкими предприятиями. В 1982 году концерн BMW замыкал список крупнейших компаний Германии: если быть точным, он занимал 23-е место. Теперь же предприятие Квандтов можно найти на четвертой строчке. Сейчас BMW является одной из немногих крупных немецких компаний, где появляются новые рабочие места. В 2015 году она наняла 8000 новых сотрудников, 5000 из них – в Германии. А за год до этого концерн создал 7000 новых рабочих мест, половина из которых находилась в Германии.

До самой смерти Йоханны Квандт, матери Сюзанны и Штефана, они втроем владели 46,8 % акций BMW. Это не абсолютное большинство, однако его хватало, чтобы контролировать концерн, тем более на общих собраниях большая часть акционеров обычно отсутствует, не присылая даже своих представителей. Стоимость акций, разумеется, зависит от их биржевого курса и колоссально меняется с течением времени. Самый низкий курс был зафиксирован в 2008 году и составил всего 17 евро за штуку. Осенью 2015 года ценные бумаги компании стали уже в семь раз дороже. Однако скачки стоимости не особенно заботили Квандтов, ведь продавать свои акции семья не собиралась.

Сегодня предприятие приносит огромную прибыль. В 2014 году концерн BMW установил пятый рекорд прибыли подряд, показав сумму в 5,8 млрд евро. Коэффициент рентабельности собственного капитала составил 25 % – значение, о котором говорил Йозеф Аккерман из Deutsche Bank и которого практически никому не удалось достичь.

В настоящее время BMW выплачивает своим акционерам больше денег, чем когда-либо за всю историю предприятия. После собрания акционеров в мае 2015 года брат и сестра Квандты, а также их 80-летняя мать получили в общей сложности 815 млн евро. Если посчитать всю прибыль, полученную семьей с начала нового тысячелетия, то получится астрономическая сумма в 5 млрд евро.

Насколько велико состояние семьи на сегодняшний день, остается лишь догадываться. Осенью 2014 года эксперты журнала *ManagerMagazin* оценивали его в 31 млрд евро. Квандты заняли первую строчку списка 500 богатейших немцев. Разумеется, цифра постоянно увеличивается, поскольку курс акций BMW также продолжает расти. В настоящее время² – суммарный капитал Квандтов приблизительно равен 40 млрд евро.

При этом, как уже было сказано, BMW – лишь часть империи Квандтов. Сюзанна Клаттен является единственным акционером химического концерна Altana. Предприятие, штаб-квартира которого находится в Везеле, Нижний Рейн, имеет 46 заводов и работает по всему миру. В группе компаний трудятся более 6000 человек. Здесь производят специальные лаки и пигменты, клеящие вещества, герметики и импрегнанты. Altana является поставщиком производителей лакокрасочных материалов и косметики, а также предприятий, работающих в отрасли печати и электроники. Компанию нельзя назвать престижной, однако она приносит огромную прибыль. В 2014 году оборот Altana составил почти 2 млрд евро.

История Altana – яркая иллюстрация того, как Сюзанне Клаттен удалось стать достойной своих предков. Она давно не просто богатая наследница, лишь управляющая доставшимся ей имуществом, но активный предприниматель. Сюзанна перестроила и обновила Altana, став ее крупнейшим акционером. В 2006/2007 отчетном году компания показала удивительные результаты. Тогда же фрау Клаттен продала часть концерна, занимавшуюся фармацевтикой, за 4,5 млрд евро. Несмотря на прошлый успех Altana в этой отрасли, на многочисленные исследования и изобретения компании, Сюзанна посчитала, что бизнес в данной сфере несет в себе множество рисков,

Имеется в виду 2015 год, а Altana слишком мала, чтобы в долгосрочной перспективе занять достойное место на таком тяжелом рынке. Деньги, полученные от продажи фармацевтического производства, предприниматель инвестировала во все свои компании.

Сегодня Сюзанна Клаттен является не только членом наблюдательного совета BMW и обновленной Altana. С 2013 года она также занимает должность председателя наблюдательного совета в SGL Carbon SE – концерне с оборотом в 1,3 млрд евро и 6300 рабочими местами по всему миру, 27 % акций которого принадлежат лично фрау Клаттен. SGL Carbon SE производит карбоновое волокно, применяемое в том числе в изготовлении электромобилей BMW. Этот пост стал для Сюзанны Клаттен испытанием. В 2014 году концерн SGL оказался в очень тяжелом положении и потерял около 250 млн евро. Под бдительным контролем Сюзанны был набран новый состав правления – мера, призванная оздоровить предприятие и вывести его из красной зоны.

Что касается Штефана Квандта, он является крупным акционером BMW, а также заместителем председателя наблюдательного совета компании. Штефан не стал претендовать на председательское кресло, в отличие, например, от своего коллеги Фердинанда Пиеха из Volkswagen. Ему достаточно того, что он может изложить свое видение стратегии предприятия на заседаниях или в личном разговоре с председателем совета. При этом вместе с матерью и

² Имеется в виду 2015 год.

сестрой он обладает правом решать, кто займет этот высокий пост. И внутри семьи именно Штефан является основным управляющим BMW.

За последние десятилетия Квандты успешно передавали должность председателя контрольного органа BMW бывшему председателю правления, и, судя по всему, они намерены придерживаться такой модели и дальше. Квандты относятся к BMW не как к семейному бизнесу, что, определенно, сильно отличает их стиль руководства, например, от стратегии семьи Мон, владеющей медиаконцерном Bertelsmann. Вместе с тем все прекрасно понимают, кому на самом деле принадлежит власть в автомобильном концерне. В 2004 году американский журналист Дэвид Кайли взял интервью у руководства BMW. Его впечатлило, сколь немногословны были эти люди, если речь заходила о Квандтах. Тогда Кайли напрямую спросил одного из руководителей, в чем причина, и получил следующий ответ: «Никто не станет рисковать расположением миллиардеров».

Штефан Квандт управляет и другими предприятиями в составе семейной империи. Под его крылом находится концерн Delton AG, на котором работают 5850 человек. Штефан – единственный акционер компании с оборотом в 1,4 млрд евро. Некогда Delton была холдингом, объединявшим множество фирм Герберта Квандта. Однако его сын продал их большую часть, оставив себе только группу логистических компаний Logwin и производителя фармацевтики Neel.

Список компаний, в которых решения принимают Квандты, очень длинный. Среди прочих в него входят Nordex и Solarwatt, Entrust Datacard и Gemalto, а с недавнего времени еще и франкфуртский банк VHF-Bank. Сообщения о новых сделках поступают чуть ли не каждый месяц: то один из Квандтов приобретает акции машиностроительного предприятия средней руки, то стартап, разрабатывающий ПО для управления автономными энергетическими установками. Немногие из этих инвестиций, однако, наделали столько же шума, как амбициозная покупка Сюзанной Клаттен офисного здания во Франкфурте осенью 2014 года. Цена 29-этажного здания, в тот момент еще только начавшего строиться, составила, по разным оценкам, от 350 до 400 млн евро.

В отличие от многих других наследников богатых немецких семей, Квандты платят налоги в казну Германии. Это бремя стало значительно легче, после того как правительство Гельмута Коля упразднило имущественный налог. Ни одна другая немецкая семья не получила от этого решения столь же огромную выгоду. До этого Квандтам приходилось ежегодно отдавать государству 1 % своего состояния. О каких суммах здесь идет речь, нам подскажут биржевые сводки: только за один пакет акций BMW, при сегодняшнем уровне цен, Квандтам пришлось бы платить по 750 млн евро в год. В таком случае, вероятно, держать у себя большинство акций им стало бы невыгодно.

Сверхбогатство наследников семьи Квандт в настоящее время играет значимую роль и в обсуждении налога на прирост капитала, а также налога на наследство. В 2014 году Федеральный Конституционный суд рассматривал вопрос о том, насколько соответствуют Конституции действующие законодательные льготы для наследников компаний. С 2009/2010 отчетного года наследники предприятий в Германии частично или полностью освобождаются от уплаты налога на наследство, в случае если они управляют несколькими компаниями в течение нескольких лет и обеспечивают рабочие места. В рамках процесса, проходившего в Карлсруэ, имена Сюзанны и Штефана упоминались множество раз, ведь однажды они должны были унаследовать состояние своей матери Йоханны. На примере Квандтов сторонники реформы пытались доказать, что существующее законодательство поощряет и жалеет тех наследников, которым это совершенно не требуется.

В декабре 2014 года Федеральный Конституционный суд признал, что налоговое законодательство в сфере наследства частично противоречит Конституции. Коллегия судей пришла к выводу, что наследникам компаний даются слишком большие поблажки. И хотя законодатели

нарочно сделали налоговые привилегии, чтобы сохранить рабочие места, в случае с крупными предприятиями необходимость подобного рода послаблений нужно проверять. «Предоставление налоговых льгот на производственное имущество разбалансировано, поскольку данная процедура не предусматривает проверку необходимости таких льгот», – разъяснил суд. Законодатели принялись перерабатывать положения о налоговом праве в области наследства в соответствии с предписаниями Конституционного суда. Было очевидно, что вскоре передать значительное наследство без уплаты соответствующих налогов станет либо очень сложно, либо абсолютно невозможно.

Впрочем, семью Квандт законодательные перипетии никак не затронули. Йоханна Квандт скончалась 3 августа 2015 года в возрасте 89 лет. К тому моменту она уже переписала большую часть принадлежащих ей акций BMW на обоих своих детей. Вероятно, это был если не самый крупный, то уж точно один из самых щедрых подарков в истории Германии: если быть точным, речь шла о пакете акций стоимостью 11,5 млрд евро (на 2015 год).

В центре тайного масштабного процесса перераспределения имущества оказалось никому не известное товарищество Johanna Quandt GmbH & Co. KG für Automobilwerte, куда Йоханна Квандт перенесла часть своих акций BMW еще в 1998 году. В итоге в личном распоряжении вдовы осталось 0,4 % ценных бумаг, а 16,4 % и право голоса перешло к товариществу. Брат и сестра Квандты также владеют подобными структурами. Сюзанна держит 12,6 % акций BMW в товариществе Susanne Klatten GmbH & Co. KG für Automobilwerte, которое принадлежит компании Susanne Klatten Beteiligungs GmbH (SKB), а та, в свою очередь, принадлежит Сюзанне Клаттен. 17,4 % акций BMW, принадлежащих Штефану, находятся в товариществе Stefan Quandt GmbH & Co. KG für Automobilwerte, которое находится в собственности AQtон SE, полностью принадлежащей Штефану Квандту.

Итак, в 2011 году компания, носившая имя фрау Квандт и хранившая акции BMW, без лишнего шума перешла во владение обоих ее детей. Происходило это следующим образом: командитные паи товарищества Johanna Quandt GmbH & Co. KG für Automobilwerte были равно распределены между соответствующими товариществами детей Йоханны Квандт. Это можно ясно увидеть из годовой отчетности, опубликованной в Федеральном вестнике за ноябрь 2012 года (на что никто из официальных лиц, впрочем, не обратил внимания).

Таким образом, абсолютное большинство акций концерна BMW перешли во владение Сюзанны Клаттен и Штефана Квандта. У Йоханны Квандт, как мы видели ранее, осталось лишь 0,4 % акций – довольно значительная доля, если учесть, что весной 2015 года ее стоимость равнялась примерно 300 млн евро. Тем не менее Йоханна Квандт фактически перестала являться крупным акционером BMW. Несмотря на это, она продолжала считаться основным акционером концерна. В 2014 году на официальном сайте BMW вдова Герберта Квандта, как и раньше, числилась владелицей 16,8 % акций с правом голоса.

Как такое возможно? Неужели BMW и Квандты решили пренебречь требованиями закона, касающимися отчетности о торговле ценными бумагами? Ведь, согласно действующему законодательству, публичное акционерное общество обязано незамедлительно сообщить общественности об изменениях в правах голоса, если чья-либо доля акций растёт (или снижается) более чем на 5 %, 10 %, 20 %, 25 %, 50 % и 75 %.

Все же и BMW, и Квандтов сложно упрекнуть в том, что они не смогли повести себя правильно в столь щекотливом вопросе. В конце концов, как и предписано, они опубликовали отчет о делах своих многочисленных семейных компаний в Федеральном вестнике. Фактически семья не нарушила никаких правил, что становится понятно при более внимательном рассмотрении данного случая.

Когда речь идет о таких компаниях, как BMW, финансовому регулятору важно, кто из акционеров обладает правом голоса. То есть закон требует прозрачности в отношении наиболее влиятельных лиц концерна, потому обо всех изменениях в правах голоса он обязан сразу

сообщать. При этом то, кому фактически принадлежат акции, имеет второстепенное значение. Несмотря на то, что Йоханна Квандт подарила почти все свои акции детям, право голоса у нее осталось.

Это напрямую вытекало из той структуры, которой обладала принадлежавшая вдове доля в BMW. Компания *Johanna Quandt GmbH & Co. KG für Automobilwerte*, владевшая акциями Йоханны, являлась коммандитным товариществом (KG) особого типа, ответственность которого ограничивалась приемом в товарищество общества с ограниченной ответственностью (GmbH) в качестве ответственного компаньона. Таким образом, держателем пая, который в случае обычного коммандитного товарищества несет неограниченную ответственность, здесь было ООО. Тем самым ответственность всего предприятия оказалась ограниченной (именно по этой причине многие предприниматели любят подобную форму организации собственности).

Внешне GmbH & Co. KG представлялась связанной с коммандитным товариществом. Вместе с тем она являлась ответственным компаньоном другой компании, имевшей такое же название, однако в правовом отношении самостоятельной – *Johanna Quandt GmbH*. На посту управляющей данной компании до самой своей смерти находилась Йоханна Квандт, благодаря чему она и обладала правом голоса в BMW, несмотря на то что пакет ее акций уже давно перешел во владение ее детей.

Создав несколько компаний, Квандты смогли успешно передать имущество еще при жизни Йоханны и использовать соответствующие налоговые льготы (немецкое законодательство не делает разницы между наследством и подарком, к ним применяются одни и те же налоговые ставки, вычеты и послабления).

Если бы акции BMW, принадлежавшие Йоханне Квандт, перешли к ее детям вместе с правом голоса, концерну пришлось бы официально заявить об этом. Но семья не хотела делать факт передачи многомиллиардного наследства достоянием общественности, поэтому выбрала иной путь. Квандтов невозможно обвинить в том, что они хотели что-либо скрыть: в опубликованной ими отчетности с точностью отражено то, где находились те или иные акции предприятия.

В 2011 году Штефан Квандт дал интервью еженедельнику *Die Zeit*, согласившись поговорить о связи своих предков с нацистами и об исследовании, которое семья заказала историку Шольгюзеку. Тогда его также спросили о том, как он тратит огромные доходы от BMW. Штефан сказал следующее: «Мы используем эти средства для стабилизации имущества». Более подробную информацию о своем финансовом состоянии он раскрывать не стал, заметив лишь: «Я не Скрудж Макдак, меня нельзя назвать скрягой».

В мае 2015 года, во время интервью для данной книги, Штефан Квандт подтвердил, что подарок матери существовал: «Процесс передачи состояния был прекрасно спланирован. Он осуществлялся в несколько этапов в течение длительного периода времени, до 2008 года, и обошелся недорого в плане налогов. В основном это было связано с курсом акций. Мы видели, что передачу наследства лучше всего было осуществить именно в тот момент, и понимали, что сможем завершить процесс за два-три года».

Штефан Квандт не стал раскрывать сумму уплаченных семьей налогов. Очевидно, что Квандты получили выгоду благодаря налоговым льготам на коммерческое имущество, вместе с тем они выплатили сравнимую сумму в качестве налога на дарение. Судя по всему, налоговая ставка составила около 18 %. Так или иначе, процесс передачи имущества Квандты начали до 2009 года, то есть еще до введения очень выгодных поправок к налоговому законодательству, предложенных министром финансов Пеером Штайнбрюком (СвДП).

Тот факт, что дарение было впервые отражено в отчетности лишь в 2011 году, несмотря на то что сам процесс уже происходил в 2008 году, представитель семьи прокомментировал так: «Передача имущества происходила поэтапно до 2008 года включительно. В рамках данного процесса госпожа Клаттен и господин Квандт сначала вошли в состав *Johanna Quandt GmbH &*

Co. KG в качестве ограниченно ответственных членов товарищества. Это указано в торговом реестре. В 2011 году доли брата и сестры в Johanna Quandt GmbH & Co. KG für Automobilwerte были переведены в холдинги SKB GmbH и AQtон SE. Это было отражено в годовой отчетности. Госпожа Клаттен и господин Квандт смогли, таким образом, объединить свои доли прямого участия в BMW (которые находились во владении SKB, а конкретнее AQtон) с долями непрямого участия. С того времени они оба держат свои акции BMW в одной акционерной компании».

По словам Штефана Квандта, члены его семьи не собирались скрывать, что акции матери будут переданы дочери и сыну: «Вся информация доступна. Я удивлен, что об этом не говорили раньше».

Обратившись к торговому реестру Бад-Хомбурга, можно точно отследить, что происходило с огромным наследством. Процесс дарения начался 20 августа 2003 года. В этот день Йоханна Квандт отказалась от 30 % доли в концерне BMW, которая находилась в Quandt GmbH & Co. KG, и отдала 15 % этого предприятия своим детям. Менее чем через 2 года отдельными операциями им были переданы еще 19 % имущества матери, а самый значительный процесс дарения произошел 21 октября 2008 года. Йоханна Квандт передала 50 % акций командитного товарищества детям, поровну разделив акции между ними и оставив себе всего 1 % предприятия, которое и дальше будет носить ее имя.

По словам Штефана, Йоханна Квандт не хотела отказываться от права голоса в BMW, которым обладала десятилетиями. «Мама следила за делами BMW с огромным интересом. Да, передать финансовую долю следующему поколению – рациональное решение. Однако присутствовали и эмоции. Не было необходимости в том, чтобы вместе с финансовым имуществом она передала нам свое право голоса. Маме нравилось быть активным членом BMW». К тому же она продолжала получать дивиденды.

Штефан Квандт также рассказал, что семья проинформировала концерн о передаче имущества. Многие руководители и сотрудники выдохнули с облегчением, узнав, что четвертое поколение Квандтов, так сказать, заранее вступило в свои права и высокие налоги на наследство никак не затронут предприятие.

Очевидно, что Квандты начали процесс передачи имущества еще при жизни Йоханны, для того чтобы снизить налоговую нагрузку. С этой же целью они передавали ее долю в несколько этапов: ведь сумма, уплаченная в качестве налога на дарение, напрямую зависела от курса акций на бирже.

Если мы посмотрим на соответствующий курс ценных бумаг BMW, то получим следующую картину: первый шаг процесса дарения был предпринят в 2003 году при курсе в 36 евро за акцию. Это значит, что тогда Йоханна передала своим детям имущество стоимостью 1,1 млрд евро. В марте 2005 года стоимость переданных акций составила 670 млн евро. А в 2008 году из-за мирового финансового кризиса бумаги BMW стоили всего 21 евро, так что рыночная стоимость переданного пакета составила лишь один млрд евро.

Получается, вся доля Йоханны Квандт в концерне BMW во время передачи наследникам составила 2,8 млрд евро. Судя по всему, время для операции было выбрано очень удачно. Для сравнения: весной 2015 года за акцию BMW на бирже просили 124 евро. То есть имущество фрау Квандт стоило бы более 12 млрд евро. Сегодня Сюзанне Клаттен принадлежит 20,8 % акций концерна, а Штефану Квандту – более 25,6 %. Весной 2015 года рыночная стоимость доли Клаттен составляла примерно 14 млрд евро, а доли Штефана Квандта – около 17 млрд евро.

Квандты финансово никак не зависят друг от друга, их имущество четко поделено, однако они сотрудничают во многих сферах. Вместе брат и сестра являются частью большой семьи предпринимателей, которая имеет влияние во многих сферах экономики. Да, помимо

двух ошеломительно богатых Квандтов есть еще несколько очень богатых Квандтов. О большинстве из них практически ничего не известно.

От первых двух браков у Герберта Квандта было четверо детей. Их имена начинаются с одной и той же буквы – С: Сильвия, Соня, Сабина и Свен. Самой старшей из них в 2019 году исполняется 82, а самому молодому – 63. С присущей ему дальновидностью Герберт Квандт заранее позаботился о том, чтобы все его потомки унаследовали разные предприятия и избежали ссор после его смерти. Еще при жизни он разделил свою империю между детьми. Самой старшей, Сильвии, не имевшей страсти к предпринимательству, достались недвижимость и финансовые активы. Трое наследников от второго брака получили контрольный пакет акций концерна по производству батарей Varta, который в течение долгого времени оставался важнейшим предприятием империи Квандтов. Многие годы Свен Квандт, позже ставший известным гонщиком, входил в наблюдательный совет компании.

«Наличие большого состояния не освобождает от ответственности».

(Штефан Квандт)

К клану Квандт принадлежат и четверо дочерей Гаральда Квандта, сводного брата Герберта, который также активно занимался бизнесом в 1950-е и 1960-е годы. Гаральд погиб в авиакатастрофе в 1967 году, оставив жену и пятерых детей. Младшая из его дочерей скончалась в 2005 году. Остальные четверо создали собственную империю и сегодня тоже владеют миллиардным состоянием. Лидером этой ветви семьи считается Габриэле Квандт, вторая по страшинству дочь Гаральда Квандта. Основной центр империи находится в Бад-Хомбурге, в здании под названием Harald-Quandt-Haus, расположенном напротив Gunther-Quandt-Haus – штаб-квартиры BMW.

Сегодня отношения двух ветвей династии Квандт можно назвать добрососедскими и дружественными. Но так было не всегда. После смерти Гаральда Квандта в семье начались большие разногласия, которые вскоре переросли в настоящую войну. В конце концов, после длительных переговоров общие активы были разделены. При этом большой пакет акций, ранее принадлежавший Квандтам, в 1974 году был продан Кувейту.

С того времени две семьи вели дела раздельно. Лишь недавно четвертое поколение династии предпринимателей несколько сблизилось. Находясь под впечатлением от документов, обнародованных телеканалом NDR в 2007 году, они решили разобраться в деятельности своих предков во времена Третьего рейха и признать свою ответственность.

Отец Гаральда Квандта, Гюнтер Квандт, являлся одним из самых важных оружейников нацистов. На его предприятиях трудились десятки тысяч подневольных работников. Кроме того, у него имелись личные связи с Йозефом Геббельсом. Вторая жена Гюнтера Квандта и мать Гаральда, Магда, после развода с промышленником стала супругой Геббельса. Сын Квандта рос в доме министра пропаганды Третьего рейха. В 1945 году, когда Магда и Геббельс убили своих шестерых детей и покончили жизнь самоубийством, Гаральд Квандт, солдат немецкой армии, находился в плену у британцев.

Темное прошлое семьи – одна из причин, по которой Квандты редко выходили в свет. Они не давали интервью и предпочитали скрывать свое экономическое влияние, несмотря на то что такая склонность к таинственности весьма болезненно воспринималась некоторой частью общественности.

Герберт Квандт чувствовал себя спокойнее, оставаясь за кадром. И сегодня представители его семьи успешно противостоят соблазну успеха, предпочитая тень лучам славы. «То, что наша семья всегда держится в стороне и не стремится к публичности, себя оправдало», – сказала Йоханна Квандт во время одного из своих редчайших выступлений.

Впрочем, в последние годы семья Квандт стала понемногу открываться общественности, осторожно делая небольшие шаги. «Они хотят разрушить ауру таинственности», – говорит

инсайдер. Влияние Квандтов в различных областях и их экономическая деятельность сегодня куда более прозрачны, чем в прошлые десятилетия. Определенная роль в этом, разумеется, принадлежит новым законам в отношении публичных и частных компаний, деятельность которых теперь должна быть более ясна всему обществу.

После выхода фильма NDR с провокационным названием «Молчание Квандтов» семья раскрыла свой архив, дав возможность профессору истории Йоахиму Шольтюзеку исследовать историю их связей с нацистами. Когда результаты исследования были опубликованы, Штефан Квандт и Сюзанна Клаттен выступили с публичным заявлением, чтобы, с одной стороны, дистанцироваться от дел отца, а с другой – разделить семейную ответственность, перешедшую к ним вместе с имуществом. Так многолетнее «молчание» Квандтов было прервано.

Благодаря этому шагу четвертое поколение династии в какой-то мере смыло с себя семейный позор и смогло выйти из тени. Сюзанна и Штефан, которых в 2006-м *Manager-Magazin* назвал «наследниками без удачи», страстно продолжают писать историю Квандтов-предпринимателей. От их экономического и финансового успеха прямо-таки захватывает дух. С помощью ума, ловкости, а также счастливого стечения обстоятельств брат и сестра закрепили за своей семьей статус самой могущественной династии предпринимателей в Германии. Между тем, этот путь к вершине не лишен драмы. Их история полна триумфов и неудач, уроков о том, как вести бизнес, и о том, как не поддаваться искушениям. Это настоящая семейная сага о борьбе, победах, ссорах, единении, смерти и возрождении.

Глава 2

Униформа для Пруссии и кайзеровской Германии

Квандты – производители сукна

История квандтов – это история одного успешного переселения. И она тесно связана с присоединением маркграфства Бранденбург к крупной европейской державе – Пруссии. 18 января 1701 года граф Бранденбургский Фридрих III был коронован в Кёнигсберге, став Фридрихом I, королем Пруссии. Он правил бедной страной, малонаселенной и отсталой. Чтобы как-то изменить эту ситуацию, его сын и наследник, король Фридрих Вильгельм I, стал привлекать в страну свежую кровь. Он приглашал мигрантов со всей Европы. «Люди для меня – самое большое богатство», – говорил он.

Установить, в каком году Квандты переехали из Голландии в Бранденбург, не удастся, как и узнать причину, по которой они покинули свою родину. Есть сведения, что первый Квандт приехал в Бранденбург уже в 1648 году и стал каменщиком.

По другой версии, Квандты прибыли в Бранденбург во время правления Фридриха II, позже названного Великим. Этот правитель, стремясь «угодить каждому», привлек в свое королевство 300 000 переселенцев. Первыми на его зов откликнулись те, кто подвергался преследованиям по религиозным убеждениям: вальденсы, меннониты, шотландские пресвитерианцы, богемские протестанты, а также евреи. Всем им в Пруссии были рады, поскольку колонисты должны были усилить экономическое могущество Пруссии. Не последнюю роль играло и пополнение казны налогами, которые переселенцы также были обязаны платить. На эти деньги король содержал армию: Пруссия была маленькой страной, нацеленной на экспансию, а для этого ей были необходимы солдаты.

Переселенцы дали стране, разоренной Тридцатилетней войной, толчок к модернизации. Условия, в которых жили люди, были весьма хорошими. Прусские короли и их министры вели удачную экономическую политику. Несмотря на высокие налоги, граждане жили жизнью настолько свободной от беззакония, что всей Европе того времени стоило бы поучиться.

Многие поколения Квандтов были простыми ремесленниками – канатчиками, сапожниками и ткачами. Их восхождение к титулу самой значимой династии предпринимателей Германии началось с Эмиля Квандта. Он стал первым предпринимателем-капиталистом в семье. Эмиль родился 13 января 1849 года и был первым (и единственным) сыном Фридриха и Генриетты Квандт. В то время семья жила в Прицвальке, небольшом городке в районе Пригнитц, на северо-западе графства Бранденбург.

В возрасте шести лет Эмиль Квандт потерял отца. Мать воспитывала его одна, и с детства Эмиль приучился экономить. В 16 лет молодой Квандт начал работать на суконной фабрике братьев Дрэггер в Прицвальке. Это было небольшое предприятие: шесть механических ткацких станков приводились в движение лошадьми, ходившими по кругу. Пряжу здесь все еще плели вручную, а первую паровую машину пустили в работу лишь через два года после того, как к предприятию присоединился Эмиль. На фабрике Квандт прошел путь от подмастерья до торгового служащего, а затем стал доверенным лицом компании. Это предприятие стало центром его жизни. Тем больнее Эмилю было наблюдать за тем, как оно погибает в огне. Катастрофа, как назло, случилась в 1871 году, именно в то время, когда произошел всеобщий экономический подъем, когда появилась империя, а прусский король Вильгельм I был провозглашен кайзером Германии.

К счастью для братьев Дрэггер, их имущество было застраховано британской компанией Phoenix. Они быстро возместили убытки, и хотя один из братьев решил выйти из бизнеса, второй, Людвиг Дрэггер, видел в этом «новом начале» отличный шанс. Он построил новое четы-

рехэтажное здание, и в 1873 году фабрика вновь заработала. Прилежный и способный Квандт стал для Людвиг Дрэгера самым важным работником. Хотя старший сын Дрэгера тоже был одарен определенными способностями, производство тканей не было ему интересно. Между тем дочь Дрэгера Хедвиг и молодой Квандт понравились друг другу. Пара обручилась. Но 20 июля 1880 года, еще до их свадьбы, отец невесты скончался, и Эмилю Квандту пришлось взять на себя управление фирмой. Тогда ему было 30 лет. Сначала предприятие принадлежало вдове Дрэгера и пятерым ее детям. Однако в 1883 году Эмиль и младший брат его жены стали единственными владельцами. С этого дня Квандт начал работать на себя.

Становление Эмиля Квандта как предпринимателя происходило как раз в то время, когда экономическая структура мира менялась. После победы Германии над Францией и основания империи страну охватил экономический бум. Вскоре, правда, этот подъем закончился. Биржевой крах в Вене, случившийся 9 мая 1873 года, обозначил начало резкого спада. На бирже в Берлине также падали курсы новообразованных железнодорожных предприятий, банков и горнодобывающих компаний. Страну захлестнула волна пессимизма.

Как раз в разгар этой депрессии Эмиль Квандт и принял дела текстильного предприятия. Ему удалось преодолеть кризис: из 11 суконных фабрик, находившихся в Прицвальке, лишь его предприятию удалось пережить стагнацию. Фабрика Квандта многим отличалась от конкурентов. Во-первых, во главе ее стоял неутомимый карьерист, готовый на все, лишь бы не потерять только что приобретенный статус. К тому же здание было построено совсем недавно и оснащено по последнему слову техники. Помимо 26 ткацких станков здесь были установлены так называемые мюль-машины английского производства – полуавтоматические прядильные станки. Фабрика располагала промывным, сукновальным и отделочным цехами, где ткани обрабатывались.

Но самым важным фактором было то, что компания производила свои ткани практически исключительно для одного богатого заказчика – государства. С 1858 года, то есть с самого момента образования военно-морского флота Северо-Германского Союза, фабрика братьев Дрэгер стала его поставщиком. Этот статус предприятие сохранило и после образования в 1871 году Имперского морского флота, благодаря чему оставалось невосприимчивым к изменениям на рынке.

Через год после свадьбы у четы Квандтов появился первенец, сын. Он родился 28 июля 1881 года в Прицвальке.

Родители дали мальчику имя Гюнтер, которое происходит от двух древневерхненемецких слов: *gund* – «борьба» и *heri* – «войско». Вскоре молодая семья переехала в дом родителей Хедвиг на Майенбургер Тор, так как эта вилла находилась совсем неподалеку от фабрики. Семья росла быстро. Вскоре на свет появились еще двое мальчиков, Вернер и Герхард, и девочка – Эдит.



Женившись на Хедвиг Дрэгер, дочери владельца фабрики, Эмиль Квандт в 1880 году стал предпринимателем. Он производил ткань для кайзеровского военно-морского флота

Подрастая, Гюнтер наблюдал за тем, как развивается отцовское предприятие. На фабрике всегда было новейшее оборудование. Постепенно она превратилась в самое технологичное предприятие империи. Юноша впитывал всю строгую иерархию, царившую на фабрике:

рабочие, бригадиры, мастера, а над ними – его отец, высокий, рано поседевший мужчина с густыми, закрученными кверху усами.

Квандт-отец был консервативным пруссаком. Он был старомоден во всем, в том числе и в деловых вопросах. Например, он наотрез отказывался покупать станки в кредит, считая, что любая модернизация производства должна осуществляться за счет полученной прибыли. Позже Гюнтер Квандт так описывал манеру своего отца вести бизнес: «Он мыслил как крестьянин или рабочий старого поколения».

Из трех наследников мужского пола главным, конечно, считался старший, Гюнтер. Чтобы подготовиться к роли преемника, ему необходимо было получить достойное образование. Однако в то время сделать это в Прицвальке, городе, где проживало всего 6000 человек, было не так просто. Гюнтеру предстояло научиться тому, что помогло бы ему преуспеть в быстро меняющейся текстильной отрасли и сохранить позиции предприятия. Ему нужно было выучить английский и французский – языки самых развитых торгово-промышленных держав Европы, а кроме того, освоить азы коммерческой арифметики и получить такие знания в области естественных наук, чтобы он, по крайней мере, мог понимать текстильные патенты. Потому Квандт-отец отослал своего пятнадцатилетнего сына на учебу в Берлин.

На юношу из провинции, совсем еще молодого, растущая столица Германской империи произвела невероятное впечатление. Развитие Берлина на рубеже столетий действительно было захватывающим. Город не рос, а пух, словно на дрожжах. В столицу приезжали сотни тысяч селян, ищущих лучшей жизни, и селились в быстрорастущих пригородах Берлина. С середины XIX века до начала Первой мировой войны население Берлина выросло в 10 раз – до 4 миллионов человек.

Гюнтер Квандт жил в Берлине в полном достатке. Он посещал Луизенштадтское высшее реальное училище и жил в доме директора своей школы, также преподававшего английский язык. Гюнтер учился успешно, особенно хорошо ему давались математика, химия, история и география. По этим предметам его баллы были выше среднего. В доме директора бывали люди, которых, живя в провинции, мальчик никогда не встречал. Среди прочих в дом был вхож либеральный депутат Ойген Рихтер, противник Бисмарка.

Молодой Квандт жадно впитывал дух Берлина. Практически каждый день в свободное от учебы время он гулял по городу, изучая его. С восторгом наблюдал он за строительством подземной и надземной железной дороги, в те годы как раз подходившим к концу. Будучи школьником, Квандт мечтал о том, что однажды станет архитектором. Вместе с тем он понимал, что его ждала другая судьба.

И зов этой судьбы он услышал гораздо раньше, чем ожидал. В конце XIX столетия здоровье Эмиля Квандта сильно ухудшилось – проявились заболевания желчного пузыря и печени. Несмотря на то что он достаточно быстро поправился, теперь основателю компании приходилось регулярно уезжать на лечение в Карлсбад. По этой причине он затребовал сына назад. Кроме того, Эмиль Квандт, конечно, понимал, что не сможет один находиться «у руля» при столь огромном темпе изменений в промышленности.

Гюнтеру было 17 лет, когда отец забрал его из училища. Внезапно его юность кончилась. Для начала он прошел на предприятии шестимесячное экспресс-обучение. Каждый день в шесть утра Гюнтер вставал за ткацкий станок, и одна из опытных ткачих обучала его ремеслу. Также он учился прясть, валять и промывать. Мастер красильного цеха посвятил его в искусство окраски тканей и рассказал, как с помощью сока индигоноски получают яркие цвета – ультрамариновый и светло-синий. Квандт-младший познакомился и с принципами работы паровой машины. Вторую половину дня полностью занимало обучение коммерции. Ежедневно с двух до семи часов Гюнтер сидел рядом с отцом в его конторе и перенимал принципы работы с корреспонденцией, бухгалтерией, а также инвентаризационными описями.

Тем временем Эмиль Квандт стал единственным владельцем суконной фабрики братьев Дрэгер. Его зять получил травму легкого при игре в теннис и отошел от дел. В октябре 1899 года Квандт отослал Гюнтера в Прусскую высшую школу текстильной промышленности в Ахене. Для молодого человека настали тяжелые времена. Знания ткацкого ремесла, несмотря на обучение на предприятии отца, оказались слишком малы, и его успеваемость была низкой. Чтобы нагнать своих однокурсников, Квандт до глубокой ночи корпел над книгами. Смысленный парень, он успешно справился с задачей, что его невероятно окрылило. Однако радость Гюнтеру приносил не только собственный прогресс. Ему очень нравились экскурсии в Кёльн, Эльберфельд и Дюрэн на гребнечесальные и прядильные фабрики, а также на машиностроительные и красильные заводы, куда они с одноклассниками часто ездили. Мало что могло настолько же заинтересовать Гюнтера Квандта, как посещение фабрик.

Предприимчивый молодой человек посещал уроки танцев в Ахене и присоединился к студенческому объединению под названием Tessitura. Он любил гулять по Ахенскому лесу, а однажды вместе с однокурсниками устроил десятидневный велосипедный тур вдоль Рейна. Как-то друзья рассказали Гюнтеру о карнавале, и он загорелся желанием его посетить, но не хватало денег. Тогда Гюнтер написал отцу с просьбой о прибавке, а спустя три дня получил отрицательный ответ: «Ты должен учиться, должен ограничивать себя. Учись экономить, так ты сможешь чего-то достичь, что-то смочь, тогда ты кем-то станешь!»

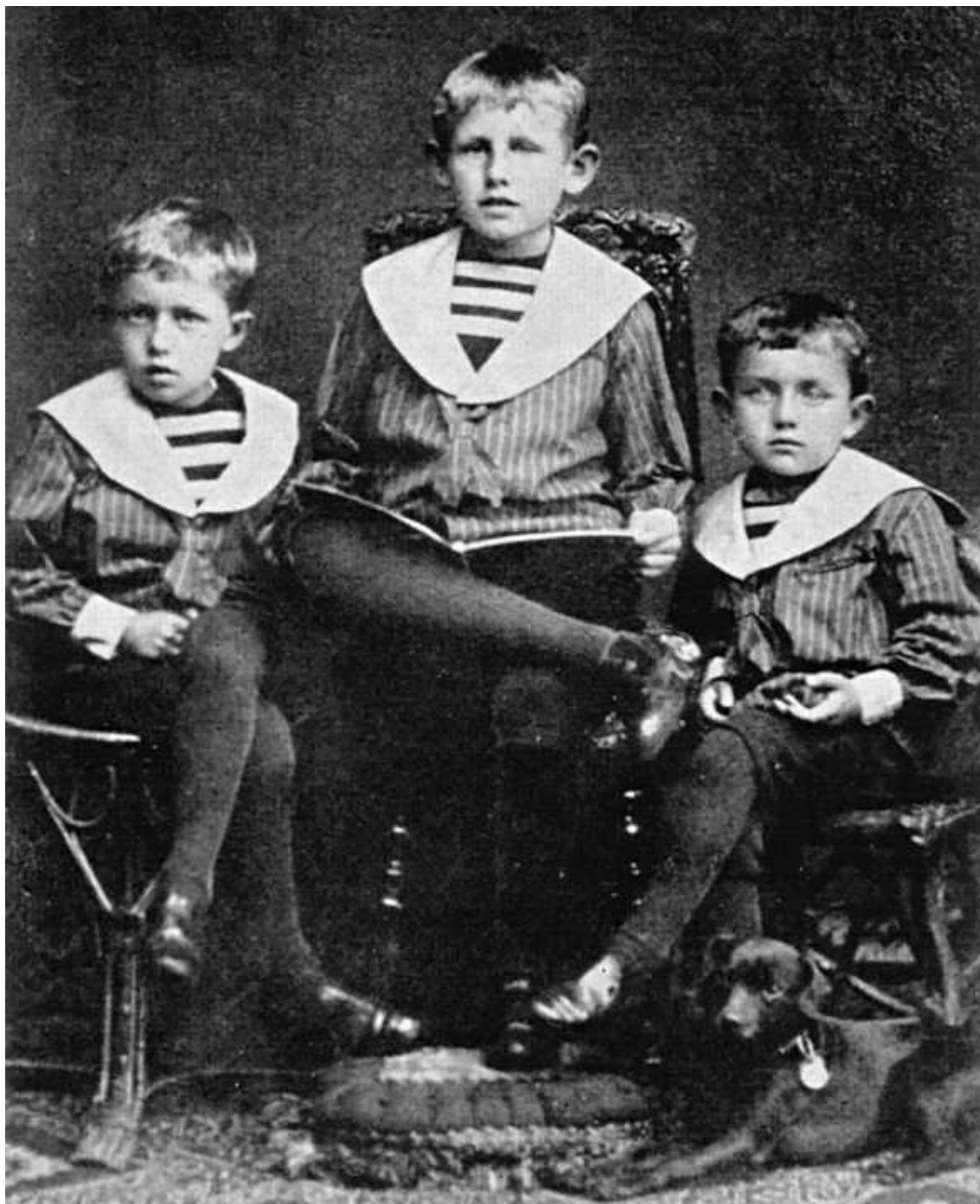
Впрочем, Квандт-отец был довольно великодушным человеком. В августе 1900 года Гюнтер отправил домой телеграмму с новостью о том, что сдал экзамен с оценкой «хорошо», и почти сразу получил ответ: «Поздравляю. Еду с мамой через Ахен 23 августа в полночь на Международную выставку в Париж. Приглашаем тебя поехать с нами».

Для Гюнтера путешествие в Париж стало прекрасным сном, оставившим глубокое впечатление. Спустя десятки лет он так описывал свое отношение к жизни в то время: «Я был ничем не обременен, мне только исполнилось 19, в моем сердце жила нежная, спокойная любовь, я принадлежал к народу-победителю, обретшему единство всего тридцать лет назад. Я был молодым гражданином развивающейся нации».

Положение Гюнтера Квандта как начинающего предпринимателя было куда выгоднее того положения, которое в свое время занимал его отец. В 1896 году экономика кайзеровской империи стремительно росла. В сравнении с Англией и Францией индустриализация в Германии происходила хоть и поздно, но быстро и широкомасштабно. К началу нового века Германская империя стала ведущей индустриальной державой Европы.

Вернувшись на отцовское предприятие, Гюнтер Квандт не только быстро доказал, что дорос до задач, которые перед ним стояли. Он сумел также убедить своего осторожного отца в том, что их семейному предприятию необходимо расширение. Возможность для этого вскоре представилась: суконная фабрика коммерческого советника Пауля Георга Вагенера в Виттштоке была выставлена на продажу. Она была больше фабрики Квандтов, однако ее техническое оснащение устарело. Как следует поразмыслив и посоветовавшись со старшим сыном, Эмиль Квандт приобрел ее за 1,1 миллиона марок. Руководство новой фабрикой воодушевленный Гюнтер Квандт взял на себя. «Что может быть прекраснее для юноши, которому едва исполнилось 20 лет, чем одновременно и учиться, и управлять?» – позже вспоминал он.

Гюнтер самостоятельно руководил компанией, без контроля со стороны его отца. Он полностью модернизировал предприятие, имевшее шесть производств, обновил оборудование и вывел изготовление тканей на передовой уровень. За два года Гюнтеру Квандту удалось создать совершенно новую суконную фабрику.



Старшего сына готовили к роли предпринимателя с раннего детства. Гюнтер (посередине) со своими братьями Вернером и Герхардом Квандтами в 1890 году

Вскоре после того, как дело встало на ноги, молодой предприниматель обзавелся семьей. Гюнтер Квандт сделал предложение Антоние Эвальд, дочери производителя оборудования из Прицвалька, которая была на три года младше его. Молодые люди были знакомы уже давно и начали обмениваться письмами еще во время учебы Гюнтера в Ахене. Именно «Тони» была той «нежной, спокойной любовью», которую Квандт-младший нес в своем сердце во время поездки в Париж.

Свадьба состоялась в Прицвальке и стала большим событием. Гости расположились сразу в двух заведениях города: в одном проходило застолье для родственников и друзей, а в другом свадьбу молодого Квандта праздновал трудовой коллектив предприятия. Свадебное путеше-

ствие четы Квандт длилось пять недель: через Южный Тироль они прибыли в Венецию, а затем проехали через всю Италию и, наконец, оказались в Ницце, Монте-Карло и Каннах.

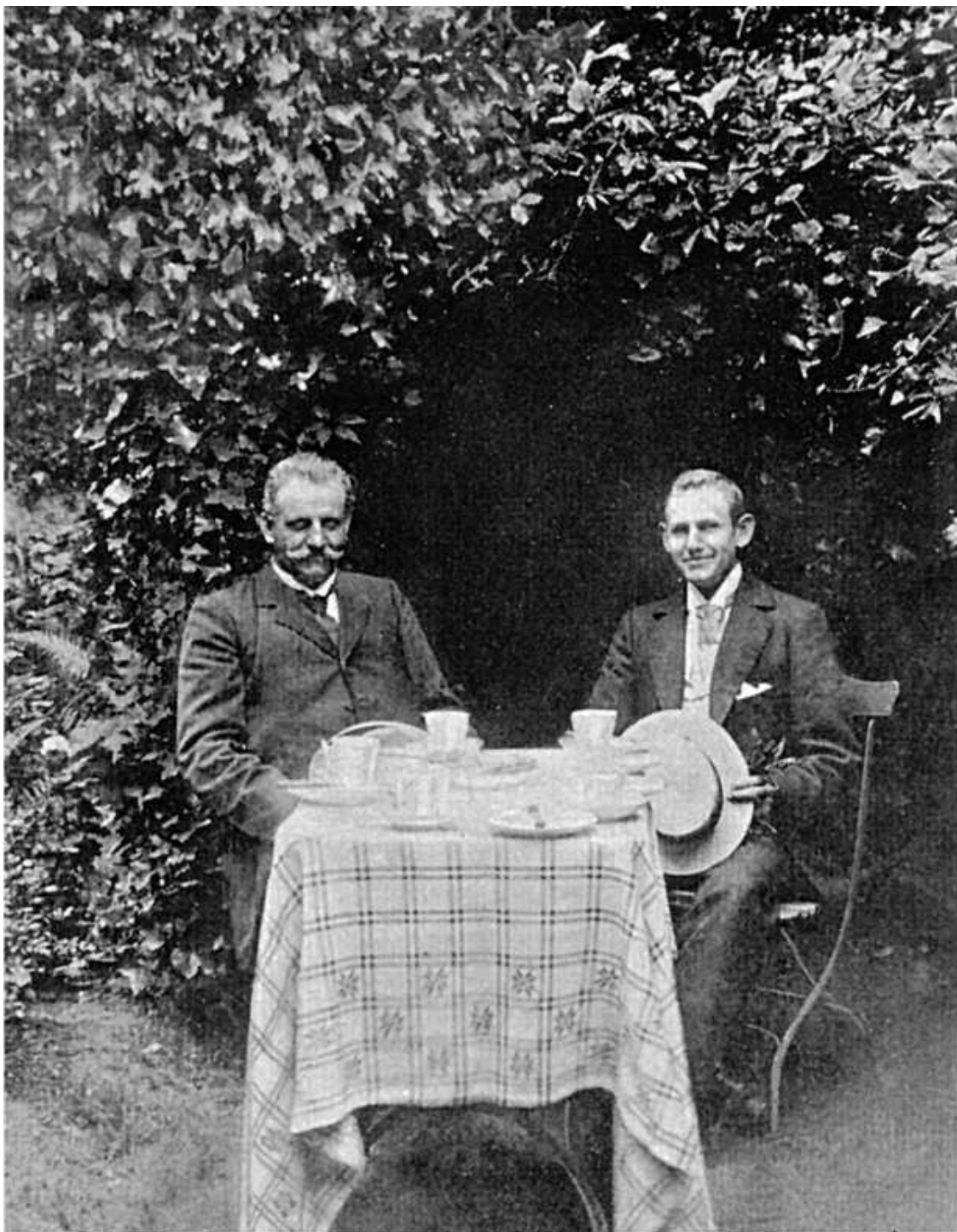
Вернувшись в Прицвальк, пара обосновалась на вилле родителей жениха. Гюнтер занялся обновлением семейного предприятия и существенным увеличением производственных мощностей. Дело, впрочем, оказалось небыстрым и растянулось на годы.

В 1908 году у молодых Квандтов родился наследник. Мальчика назвали Гельмутом. С этого дня Гюнтер Квандт начал задумываться о следующем поколении. Рабочие будни Квандта начинались обычно в семь утра, а около 10:00 он отправлялся домой на второй завтрак, совершая перед этим небольшую прогулку. «Я часто бродил по старому парку и думал о том, что усердный труд каждый день и каждый год помогут мне привести семейное дело к новым вершинам», – вспоминал он позже.

Гюнтер Квандт горел не только работой, но и жаждой увидеть что-то новое в мире. Второе большое путешествие он совершил в 1910 году один, так как его жена была беременна вторым ребенком. Квандт побывал в Монтре, Женеве, Лионе и Марселе, затем в Тунисе, а кроме того, посетил Палермо, Мессину, Катанию, Сиракузы, Альмафи и Сорренто, осмотрел Помпеи, Неаполь и Рим, а после через Прагу вернулся в Берлин.

Ко времени рождения своего второго сына Квандт уже был в Прицвальке. 22 июня 1910 года Антоние Квандт родила мальчика, получившего имя Герберт. В знак приветствия на башне фабрики вывесили флаг.

Семья Квандтов стала очень богатой. К дому пристроили флигель, провели электричество и центральное отопление. Но Гюнтер Квандт не собирался останавливаться на достигнутом. После модернизации производства в Прицвальке он всеми силами стремился загрузить новые станки. Каждый год он на четыре месяца уезжал в представительские командировки по всей империи. Он брал с собой два чемодана: в одном находились личные вещи, а во втором – образцы всевозможных тканей для военной, военно-морской, почтовой, железнодорожной, полицейской, солдатской униформы, а также для униформы шоферов и швейцаров. От Кёнигсберга до Кёльна, от Франкфурта до Гамбурга, Квандт бывал во всех больших городах, стараясь получить заказы. При этом он открывал для себя новые регионы, новый образ мыслей и новые отрасли. За время этих поездок Германия стала ему очень близкой и родной.



С огромным рвением молодой Гюнтер Квандт (на фото со своим отцом в 1900 году) приступил к выполнению своих первых задач в качестве управленца

Влияние Гюнтера Квандта в суконной промышленности перед Первой мировой войной постоянно росло, и не в последнюю очередь благодаря тому, что росла его семья. В 1910 году его сестра Эдит вышла замуж за единственного сына владельца суконной фабрики в Виттштоке – Рудольфа Пауля. Вскоре клан Квандтов контролировал три ведущих текстильных предприятия страны.

Конечно же, Гюнтер хотел их объединить. С этой целью владельцы фабрик (трое братьев Квандт и их шуриин Фритц Пауль) заключили договор, по которому обязались управлять предприятиями совместно. Они вместе определяли, какие материалы и какое сырье закупать,

а также совместно координировали производство. Главным стал Гюнтер Квандт. Так появился его первый концерн.

Организация вполне соответствовала духу времени. Предприятия во всех отраслях искали возможность получения большей прибыли, а самым распространенным способом ликвидации конкурентов было объединение их в картель или в концерн. Квандт позже писал: «Конкуренция во все сужающихся рамках становится крайне невыгодной с экономической точки зрения, особенно если для того, чтобы победить конкурентов, требуется слишком много средств и энергии. Повинуясь экономическому принципу, участники рынка предпочитали договариваться между собой, вместо того чтобы усложнять друг другу жизнь».

Гюнтер Квандт делал свои первые шаги в бизнесе во времена расцвета трестов и синдикатов. Капитализм в кайзеровской Германии развивался именно так, как писал об этом Карл Маркс: предприятия расширялись, одновременно концентрируясь. Во всех отраслях крупные компании поглощали мелкие, принуждая могущественных предпринимателей, поставщиков сырья, субпоставщиков и заводы-изготовители работать под одной крышей. Государство тогда еще не озаботилось защитой потребителя от завышенных цен, а они, как правило, являлись следствием слияния компаний.

В 1912 году все немецкие производители сукна объединились в концерн. Они хотели выглядеть сильнее в глазах поставщиков и клиентов. Они хотели закупать сырье, например шерсть, через Общество по закупке материалов. Во главе концерна встал текстильный промышленник Фритц Рехберг, но вскоре его место занял Гюнтер Квандт. Он был тем, кто немногим позже разрабатывал и выносил на обсуждение договоры на создание совместного предприятия по продаже сукна для всех 45 немецких предприятий, снабжавших почту. Причем происходило это на ночном совещании, которое многие другие владельцы фабрик не выдерживали. Около половины пятого утра Квандт разбудил господ и дал им на подпись то, что он подготовил.

Начало Первой мировой войны ознаменовало серьезные перемены в жизни Гюнтера Квандта. Ему было 32 года, когда в 1914 году Европу настигла катастрофа. Как-то июньским воскресеньем Квандт ехал в поезде по маршруту Виттшток – Берлин. На вокзале он заметил, что туристы яростно штурмуют поезда. Торговцы бойко распространяли экстренные выпуски газет, и, заполучив один, Квандт прочел: «Эрцгерцог Австрийский Франц Фердинанд и его супруга убиты в Сараево сербом». Квандт повсюду слышал слово «война».



Став полноценным фабрикантом, Гюнтер Квандт сразу обзавелся семьей: на фото он со своей невестой Антоние Эвальд в день их бракосочетания

В начале июля 1914 года, однако, создалось впечатление, что вероятность войны снизилась. Поэтому Квандт решил не откладывать ранее запланированную поездку в Норвегию на пароходе. И в этот раз он путешествовал один, поскольку Тони предстояла операция, связанная с тяжелыми родами их второго сына.

Поездка Гюнтера вела его в норвежские фьорды. В Тронхейме за пятичасовым чаем капитан сообщил пассажирам, что в Германии начинается мобилизация, и поставил на голосование вопрос о продолжении путешествия в сложившихся обстоятельствах. Большинство пассажиров хотели домой. Ночь прошла в суете. Утром пароход пришвартовался у гор. Пока все ждали вестей, пассажиры решили провести день в городе. Гюнтера Квандта и его новых знакомых – молодого человека и, как он позже писал, «двух неземной красоты молодых дам» – перспек-

тива предстоящей войны никак не смущала. Напротив, они, как и многие немцы, чувствовали себя счастливыми. Украсив автомобиль гирляндами из темно-красных роз, они катались по городу и его живописным окрестностям.

3 августа пароход прибыл в Бремерхафен. Квандт сел на ночной поезд и утром 4 августа прибыл в Прицвальк. На вокзале он встретил шурина, Фритца Пауля, отправлявшегося в западную часть империи в полевой форме.

Для владельца суконной фабрики начало войны означало мощный поток заказов. Гюнтер Квандт тут же принял на себя основное управление предприятиями. Пока Вернер Квандт присматривал за фабрикой в Прицвальке, его старший брат занимался делами в Виттштоке. Отец Фритца Пауля, беспокоясь о сыне, получил нервный срыв, так что Гюнтеру пришлось взять в свои руки управление еще и этой фирмой.

Планы на случай мобилизации были, впрочем, давно готовы для всех трех фабрик. Если раньше в неделю они производили примерно 400 комплектов униформы, то вскоре это число увеличилось в четыре раза. Заводы были полностью загружены.

Большая часть немецкой экономики не поспевала за подготовкой к войне и мобилизацией. Генералы начали войну с полной уверенностью в победе. При этом не были подготовлены даже запасы зерна. По предложению промышленника Вальтера Ратенау, в то время возглавлявшего АЕГ, а позже ставшего министром иностранных дел, некоторые виды производства, в том числе производство товаров, важных для ведения войны, были переданы под контроль военного министра Пруссии.

Гюнтер Квандт стал одной из ключевых фигур немецкой военной экономики. Сначала его пригласили в Наблюдательный совет так называемого Акционерного общества военного обеспечения шерстью. А вскоре он уже сам вел дела этого предприятия в качестве председателя правления. На новом посту он показал себя прекрасным организатором.

С исторической точки зрения Первая мировая война была чем-то доселе невиданным. Чем дольше она продолжалась, тем больше походила на экономическую битву, основное действие которой разворачивалось на промышленных предприятиях сторон конфликта. Никогда еще в войне не принимало участия столько людей, и никогда еще количество воинов не имело столь малого значения. Решающей была оснащенность войск танками, самолетами, пулеметами, отравляющим газом. Изготовление смертельной продукции в промышленных масштабах стало одной из задач экономики.

Гюнтер Квандт с огромной охотой принялся за дело «Тканевой кампании», как окрестил ее Ратенау. Задача, которая перед ним стояла, была сложна. Большая часть промышленников противилась вмешательству государства. Квандту предстояло научиться преодолевать препятствия и продвигать свою волю за пределами собственного предприятия.

Гюнтер Квандт был преданным кайзеру патриотом, любил свою Родину, однако его инициативность в организации военной экономики питалась не ура-патриотизмом, как у многих других, а чувством долга и духом предпринимательства. Промышленник из провинции, он чувствовал, что теперь ему выпала хорошая возможность значительно расширить свое влияние в текстильной отрасли. Хоть Квандт уже сделал внушительное состояние на производстве сукна, он знал, что эта отрасль экономики не является растущей. Кроме того, он не был полностью загружен работой. Он управлял фабриками в Пригнитце, отсылая письменные указания из Берлина, пока не сделал из Акционерного общества военного обеспечения шерстью компанию со штатом сотрудников в 2100 человек.

Голо Манн сказал: «Все давно известно, что война делает сильных еще сильнее, а слабых, тех, кто находится на спаде, – еще слабее». Это особенно справедливо в случае Гюнтера Квандта. С самого начала войны он принадлежал к победителям. Как и другие немецкие предприниматели, Квандт работал с огромной рентабельностью. Власти не были в состоянии контролировать цены на оружие и поставки различного войскового имущества. Собственно

говоря, они и не хотели их контролировать. Военные хотели выиграть войну с помощью промышленности. Для речей об экономии налоговых средств было не время. В конце концов, после войны побежденным сторонам все равно будет выставлен счет.

О кровавой бане и массовых смертях в окопах Квандт, сидя в Прицвальке или в Берлине, ничего не знал. Для всех немцев, которые не находились на фронте, война была чем-то далеким, смутным, тем, что доносилось лишь сквозь военные сводки. На немецкие города еще не совершались авианалеты, как это будет во время Второй мировой.

В августе 1918 года, после Амьенской операции³ Гюнтеру Квандту стало понятно, что война проиграна. 5 октября он присутствовал в рейхстаге, где новый, только что назначенный рейхсканцлер Макс фон Баден зачитывал предложение о прекращении огня. А 9 ноября 1918 года Вильгельм II отрекся от престола.

Старая элита была дискредитирована. Теперь бразды правления рейхом взяли на себя социал-демократы. Они желали реформировать государство и общество, но вместе с тем хотели избежать революции, подобной той, что произошла в России. Фридрих Эберт, один из лидеров СДПГ, видел свой патриотический долг в том, чтобы удержать немцев от «гражданской войны и голода». Именно поэтому, став в 1919 году президентом, Эберт оставил кайзеровских чиновников на своих постах, и именно поэтому он подавлял восстания в стране силами старой армии. Все это ложилось тяжелым бременем на плечи молодой республики.

Квандта беспокоил не проигрыш в войне, а революционные события, сопровождавшие крах армии. Теперь и в Берлине стреляли и вели бои. Демонстрации и уличные схватки, забастовки и попытки переворота – для предпочитавшего порядок Квандта происходившее было очень волнительно. «Наша Родина находилась в состоянии хаоса», – писал он позже. Со смешанными чувствами наблюдал он за тем, что именно социал-демократы «возвращали государству какой-то порядок».

Уже в конце войны Гюнтер Квандт стал подыскивать для своей семьи дом недалеко от Берлина. Он остановился на перспективном районе Нойбабельсберг, убежище богатых берлинских банкиров, фабрикантов, офицеров и профессоров. Вилла располагалась по адресу Кайзерштрассе, 34, прямо на озере Грибницзее. Это было чудесное место. На улицах росли платаны, липы и клены. Участок Квандтов находился на окраине, непосредственно примыкая к дворцовому парку Бабельсберг.

В октябре 1918 года Антоние Квандт с сыновьями навестила мужа в столице. Семья остановилась в отеле «Фюрстенхоф». Квандт с гордостью показывал родным роскошный дом в Нойбабельсберге и огромный парк площадью в 7000 квадратных метров. Здесь, как он надеялся, им всем вскоре предстояло поселиться.

Однако судьба распорядилась иначе. На следующий день после возвращения в Прицвальк Антоние Квандт слегла. Вскоре от своего доверенного лица Гюнтер узнал, что его жена, похоже, подхватила пневмонию. Квандт пытался убедить знакомого берлинского профессора медицины отправиться вместе с ним в Прицвальк, но ничего не вышло. Врач был очень занят своими тяжелобольными пациентами, которым тоже требовалось лечение.

Через день Тони Квандт умерла. Она стала одной из 20 миллионов жертв «испанки», бушевавшей во всем мире в 1918 году.

³ Амьенская операция – ширококомасштабное наступление союзников против германской армии близ французского города Амьен. Завершилась победой Антанты и прорывом германского фронта.

Глава 3

Слияния, поглощения, власть и инфляция Как Гюнтер Квандт захватил электрический концерн АГА и расширил свою империю

Смерть жены была лишь первым из ударов, которые судьба готовила Гюнтеру Квандту. До сих пор он наслаждался счастьем и удачей. Теперь, в возрасте 37 лет, он овдовел. Но потеря его не сломила.

Его сыновья восьми и десяти лет временно проживали у бабушки и дедушки в Виттштоке. В марте 1919 года Квандт забрал их в Берлин и отдал в Далемскую гимназию имени Арндта. Мальчики жили под присмотром одной супружеской четы, а своего отца видели только по выходным.

Гюнтер Квандт тем временем сосредоточился на дальнейшем развитии своей карьеры. База была хорошей. Немногим в Германии удалось так выиграть благодаря войне, как владельцу производства военной униформы. Еще до войны Эмиль Квандт передал большую часть своего имущества сыновьям, а они, став поставщиками армии, сумели многократно увеличить наследство. Из провинциального фабриканта с небольшим состоянием Гюнтер Квандт превратился в очень богатого человека. Он стоял во главе Ведомства текстильной индустрии и имел связи в других отраслях промышленности, а также среди чиновников.

Теперь Квандт решил взяться за новую сферу экономики: калийную промышленность. Развитие этой области шло куда интенсивнее, чем текстильной, где экономические циклы едва ощущались. После того как Юстус фон Либиг обнаружил, что калийные соли могут использоваться в качестве удобрений, калийная промышленность в Германии набирала обороты, став игровой площадкой для различных предпринимателей и спекулянтов. Было открыто множество месторождений, из-за чего количество предложений на рынке росло, а цены, соответственно, падали. За короткое время состояния, созданные с нуля, вновь превращались в ничто. Еще до войны компании, занимавшиеся калийными солями, начали объединяться, стремясь преодолеть кризис. Однако решающая фаза концентрации началась в 1920-е годы.

Одним из стратегов этой большой монополии и стал Гюнтер Квандт. В 1918 году через своего посредника, предпринимателя Фритца Рехберга, он вошел в правление компании Wintershall. Затем Квандт познакомился с Августом Ростергом, генеральным директором Wintershall, также владевшим большим пакетом акций компании. Он был старше Квандта на 11 лет. Ростерг мечтал обновить отрасль и понимал, что Квандт может ему в этом помочь.

На первый взгляд у них было мало общего. Один – сын владельца фабрики, которому отец щедро предоставил все возможности, другой – выходец из многодетной семьи горняков, который начинал бурильщиком и дослужился до генерального директора компании. Однако их обоих связывало общее стремление: они хотели построить индустриальную империю. Ростерг стремился превратить Wintershall в ведущий немецкий концерн в области калийной промышленности.

Перед Первой мировой войной Германия владела монополией на мировом рынке калийных солей. После поражения страна утратила прежние позиции. Wintershall потеряла два завода в Эльзасе, получив, однако, компенсацию от государства. Время для слияний было самое подходящее. Ростерг и Квандт не преминули воспользоваться ситуацией, чтобы объединить разрозненные предприятия в одну компанию. В 1920 году Wintershall владела 27 заводами. Компания стала огромным концерном, для управления которым в Касселе появилась новая штаб-квартира.

Ростерг наслаждался властью, но при этом избегал публичности. Этот пример укреплял Квандта, также предпочитавшего действовать в тени, в собственных предпочтениях. Организуя поглощения и слияния калийных предприятий, Квандт находил множество подтверждений тому, что закулисные действия имеют экономические преимущества. Ведь если следовать своим планам тайно, конкурентов можно застать врасплох.

Предпринимательская логика была на стороне Ростерга и Квандта: кампании по поглощению соответствовали принципу экономической эффективности. Тем не менее сам процесс был похож на набег, и борьба не всегда велась честно. Участие в этих слияниях многому научило Квандта. Фабрикант познакомился со всеми тонкостями торговли акциями и спекуляций. Позже знания и опыт в сфере финансов очень ему пригодились, особенно во время финансовой лихорадки, сотрясавшей Германскую империю, и кризиса, который затем обрушился на страну.

Многие немцы обвиняли в девальвации, случившейся в 1920-е годы, революцию и неопытность молодой республики. Фактически же кризис явился следствием войны и огромных расходов на нее. По планам кайзеровского правительства Первая мировая должна была окупиться так же, как и война 1870–1871 годов, – за счет репарационных выплат проигравших сторон. Налоги не повышали, а военные расходы покрывались займами, которые правительство брало у граждан, и огромными кредитами. Все эти действия привели к инфляции: между 1914 и 1918 годами цены в Германии выросли в три раза.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.