



Dr. Hellmut Kruse  
1926, nach Militärdienst, Gefangenschaft und Flucht Studium der Literaturgeschichte und Philosophie. 1948 Promotion. 1949 Außenhandelskaufmann in Firma Wiechers & Helm, seit 1954 Partner. 1961 Vorstandsmitglied der Beiersdorf AG, von 1979 bis 1989 Vorsitzender. Zwischen 1977 und 1995 Mitglied des Aufsichtsrats diverser Gesellschaften. 1992–99 Präsident des Übersee-Clubs. 1991–99 Präsident der Landesvereinigung der Unternehmensverbände in Hamburg. 1993–99 Präsidiumsmitglied der Handelskammer Hamburg.

## Dr. Hellmut Kruse

*Ehrenpräsident des Übersee-Clubs*

### „Wagen und Winnen“

#### Ein hanseatisches Kaufmannsleben im 20. Jahrhundert

Lieber Präsident, liebe Clubmitglieder und Freunde, ich danke herzlich für die überaus freundliche Einführung. Die Messlatte für meinen Vortrag ist dadurch sehr hoch gelegt. It is hard, to live up to it. Ich will es versuchen.

Mein Vorgänger als langjähriger Präsident, Professor Rolf Stödter, hat am Ende seiner Amtszeit 1987 einen Vortrag über Werden und Wirken des Übersee-Clubs unter der Überschrift „Am Tor zur Welt“ gehalten. Meinen Dank für seine Ausführungen habe ich mit einem Zitat von ihm beendet: „Man kann nicht geschichtslos in die Zukunft aufbrechen. Alles tätige Leben ist eingespannt zwischen Erinnerung und Erwartung. Ohne Rückbesinnung auf die Vergangenheit und deren Verarbeitung gibt es keinen Weg in die Zukunft.“ Dieses Zitat gibt genau die Einstellung wieder, mit der ich an meine verschiedenen beruflichen Tätigkeiten herangegangen bin.

In Anbetracht des völligen Zusammenbruchs unseres Landes am Ende des letzten Krieges lag diese Betrachtungsweise allgemein nahe, um überhaupt eine Grundlage für den nötigen Wiederaufbau zu finden. Nach 50 Jahren einer steten Entwicklung zu einem vorher nie da gewesenen Wohlstand breiter Kreise unserer Bevölkerung ist dagegen im öffentlichen Bewusstsein ein Wandel vor sich gegangen. Die erreichten Grenzen des Wachstums in den traditionellen Bahnen fordern dazu heraus, für die Zukunft das Heil ausschließlich in der ständigen Veränderung der bestehenden Verhältnisse zu sehen. Argumente für Kontinuität haben dabei kaum noch einen Platz. Entscheidende Positionen in der Wirtschaft werden vorzugsweise mit Kandidaten von außen besetzt mit dem Auftrag, neue Arbeitsmethoden einzuführen und weiter greifende Zielsetzungen zu verwirklichen. Bei solcher Ausrichtung ist ein Rückblick auf das, was vorher geschah, eher hinderlich.

Die letzten Jahre waren daher auch keine Hochkonjunktur für Lebenserinnerungen. Selbst Staatsmänner und Politiker müssen schon sehr bedeutend gewesen sein, wenn ihre Memoiren eine ausreichende Zahl von Lesern finden sollen. Die meisten Verlage, die der Fusionswelle auch in dieser Branche noch nicht zum Opfer gefallen sind, übernehmen Memoiren nur noch, wenn der Autor bereit und in der Lage ist, die Kosten selbst zu tragen. Bei der jährlichen Flut von zigtausend Neuerscheinungen stellt sich zwangsläufig die Frage, ob das eigene Leben inhaltsreich genug gewesen ist, um eine Autobiographie für einen Leserkreis interessant zu machen, der über die eigene Familie und engste Freunde hinausgeht. Da es oft sinnreich ist, sich gegen den Zeitgeist zu entscheiden, habe ich diese Frage für mich positiv beantwortet.

Ich meine, dass jetzt der Abstand zu den meine Generation prägenden Jahren des Nationalsozialismus groß genug ist, um einen in der Weimarer Republik Geborenen schildern zu lassen, wie sein Leben unter den sich stetig ändernden Rahmenbedingungen des 20. Jahrhunderts verlaufen ist. Bei der erst spät zu einer Einheit gelangten Vielgestaltigkeit unseres Landes werden die Erfahrungen eines Nord-, Ost-, Süd- oder Westdeutschen stark unterschiedlich sein. So sind meine Erlebnisse

die eines traditionsbewussten Hamburgers, da schon meine Eltern in Hamburg beheimateten Familien angehörten. Abgesehen von zeitlich begrenzten Aufenthalten in den wichtigsten Ländern der Welt bin ich immer hier tätig gewesen. Ich betrachte dies als ein Geschenk meiner Lebensumstände. Sie lassen mich ein echtes Beispiel für die hiesige Kaufmannschaft werden.

Das Besondere meines Berufsweges und meiner Unabhängigkeit ergibt sich daraus, dass ich nach einem Studium der Philosophie und Literatur jetzt über 50 Jahre die unternehmerische Verantwortung für ein mittelständisches Außenhandelshaus mittrage und gleichzeitig 28 Jahre als Vorstandsmitglied der Beiersdorf AG die durch den Krieg verloren gegangenen Warenzeichen wie Nivea in den meisten Ländern für die Firma zurückerwerben und die Grundlage der heutigen weltweiten Auslandsorganisation schaffen konnte.

Ich habe das jetzt vorliegende Buch unter dem Titel „Wagen und Winnen“ in 18 Kapitel gegliedert. Jedes von ihnen schildert einen in sich geschlossenen Teil meines Lebens oder der damit verbundenen Firmen. Um die historischen Zusammenhänge nicht nur sachbezogen darzustellen, habe ich sie mit der Erzählung meines Lebens verbunden. Ich glaube, dass dieses Neben- und Miteinander von allgemeinen Informationen und persönlichem Erleben das Buch lebendiger macht. Im 1. Kapitel beschreibe ich „Meine Familie“. Das liest sich beispielsweise wie folgt:

Mein Großvater Heinrich Kruse lebte im Herzen der Neustadt am Schaarsteinweg 23 unterhalb der St. Michaeliskirche, des Wahrzeichens Hamburgs. Er betrieb dort eine Branntwein-Destillation mit eigener Gaststätte. Als der ganze Stadtteil jedoch am Anfang des 20. Jahrhunderts saniert werden sollte, nahm er das Angebot des Senats an, sein Gewerbe einzustellen und sein Grundstück an die Stadt zu verkaufen. Er zog an den Graumannsweg auf der Uhlenhorster Seite der Alster und legte sein Geld in Mietshäusern im Karolinenviertel an. Das erwies sich als eine ungewöhnlich wertbeständige Kapitalanlage. Sie bringt einem Teil seiner Nachkommen noch nach zwei verlorenen Kriegen sichere Erträge.

Mein Urgroßvater mütterlicherseits, Adolph Schramm, gehörte einer alten Hamburger Familie an. 1805 geboren, begleitete er schon mit 22 Jahren den Verhandlungsführer des Hamburger Senats, Syndikus Dr. Karl Sieveking, auf seiner stürmischen Seereise nach Brasilien zum Abschluss des ersten Staatsvertrages zwischen der Stadt Hamburg und dem unter Dom Pedro I gegründeten Kaiserreich Brasilien.

Adolph Schramm erkannte bei dieser amtlichen Mission die Chancen in Südamerika für einen unternehmerischen Kaufmann im 19. Jahrhundert. Er fuhr daher gleich 1828 auf eigene Rechnung wieder nach Brasilien. Dort angekommen gründete er seine Firma in Pernambuco, dem heutigen Recife. Er errichtete weiter südlich in Maroim Zuckerrohrplantagen und kehrte erst 1848 dauerhaft in seine Vaterstadt zurück.

Er galt als „ewiger“ Junggeselle, aber mit 56 Jahren entschloss er sich, doch noch in den Ehestand zu treten. Seine Auserwählte war eine 30 Jahre jüngere Spanierin. Für sie kam nur eine katholische Hochzeit in Frage. Er wollte als Protestant aber, dass wenigstens seine Söhne evangelisch und nur die Töchter katholisch erzogen würden. Zu diesen Bedingungen fanden sie nur in England einen Priester, der bereit war, sie zu trauen. So fand die Eheschließung 1861 in London statt. Ohne seinerseits zum römischen Glauben überzutreten, gehörte Adolph Schramm zu den großen Förderern der katholischen Einrichtungen Hamburgs wie der St. Marienkirche, der heutigen Domkirche des 1995 errichteten Erzbistums. Er gründete das Krankenhaus in Reinbek, das zu seinen Ehren nach einem Heiligen seines Namens St. Adolf-Stift heißt.

Das 2. Kapitel „Kindheit und Jugend“ schildert meine Schulzeit am Johanneum, meine Begeisterung für das Theater als Statist in Schillers „Braut von Messina“ am Deutschen Schauspielhaus und den Einsatz als Flakhelfer in Steilshoop. Ein nachhaltiger Eindruck dieser Zeit vor dem Krieg war eine Sommerreise mit meinen Eltern nach Flims in Graubünden. Wir wohnten dort im eleganten Familienhotel Surselva. An einem Nachmittag sollte jedes Kind ein für sein Land typisches Lied vortragen. Meine Mutter half mir bei der Auswahl. „Deutschland, Deutschland über alles“ kam in der Schweiz nicht in Betracht. „Stadt Hamburg an der Elbe Auen“ mit dem Refrain „Hammonia, Hammonia, o, wie so herrlich stehst du da“ hat sich als Heimathymne nie durchsetzen können. So fiel die Wahl auf „Märkische Heide, märkisches Land sind des Märkers Freude, sind sein Heimatland“.

Mit diesem Beitrag konnte ich zwar keinen Preis erringen. Aber er zeigt das Bemühen meiner Mutter, in uns Kindern ein Heimatgefühl zu wecken, das weder auf die Stadt Hamburg noch auf das nahe gelegene „Schleswig Holstein meerumschlungen“ ausgerichtet war, sondern dann schon lieber auf das Kernland von Preußen, die Mark Brandenburg, ohne gleich großdeutsche Ambitionen zu wecken.

Ein Tag in Flims ist besonders in meiner Erinnerung geblieben, der Abend des 2. August 1934, als die Nachricht vom Tod des greisen Reichspräsidenten Paul von Hindenburg und vom Treueeid der Reichswehrführung auf Hitler noch am gleichen Tage durchkam. Wir saßen beim Abendbrot und ich habe meine Mutter kaum wieder so in Tränen gesehen in düsterer Vorahnung des Weges, den unser Land danach einschlagen sollte.

Das 3. und 4. Kapitel behandelt „Als Soldat und in Gefangenschaft“ sowie „Auf der Flucht“. Das waren für mich bedeutende Erfahrungen mit dem Einsatz im Raum Dessau zur Verteidigung Berlins und der Erkenntnis der überwältigenden Überlegenheit der amerikanischen Truppen. Beim ersten Krankentransport vom Gefangenenlager auf einem offenen Feld bei Eisleben gelang es mir, von einem Lastwagen in die Freiheit zu springen. Durch dies Wagnis meiner Flucht hatte ich bereits viel gewonnen, da ich so einer längeren Gefangenschaft in Frankreich entging. Ich überschlage diese großteils aufregenden Erfahrungen, weil sie ebenso wie das 5. Kapitel „Studium der Literatur und Philosophie“ nur die Vorbereitung auf mein eigentliches Kaufmannsleben darstellen.

Das heißt, ich kann nicht auslassen, dass ich 1947 ein einzigartiges Glück hatte. In dieser Zeit, in der ein Auslandsstudium von Deutschland aus noch eine Unmöglichkeit darstellte, wurde ich von einem englischen Onkel für ein Semester an die Universität Fribourg in der Schweiz eingeladen. Dort konnte ich von dem polnischen Dominikanerpater Bocheński zielgerichtetes logisches Denken lernen. Er war eine starke Persönlichkeit und wurde mit seiner Kritik des dialektischen Materialismus auch in Deutschland durch Fernsehsendungen bekannt. Vor allem gelang es mir in Fribourg, einen Professor zu finden, bei dem ich schon 1948 mit 22 Jahren promovieren konnte über das lyrische Werk von Wolf von Kalckreuth, dem bis dahin unbekannt gebliebenen ältesten Sohn des Malers Leopold von Kalckreuth. Dieser junge Dichter setzte seinem Leben schon mit 19 Jahren ein viel zu frühes Ende. Rilke widmete ihm eines seiner Requiem-Gedichte mit dem Schlussvers: „Wer spricht von Siegen? Überstehn ist alles.“

Als Beispiel der dichterischen Fähigkeiten Kalckreuths zitiere ich seine Übertragung eines Gedichts von Paul Verlaine:

Herbstlied  
Den Herbst durchzieht  
Das Sehnsuchtslied  
Der Geigen  
Und zwingt mein Herz  
In bangem Schmerz  
Zu schweigen.

Bleich und voll Leid,  
Dass die letzte Zeit  
Erscheine,  
Gedenk' ich zurück  
An fernes Glück,  
Und ich weine.

Und so muss ich gehn  
Im Herbsteswehn  
Und Wetter,  
Bald hier, bald dort,  
Verweht und verdorrt.  
Wie die Blätter.

In nahezu wörtlicher Übersetzung der Verse des französischen Originals ist hier ein stimmungsvolles deutsches Herbstgedicht entstanden, das sich den besten von Rilke und Hebbel an die Seite stellen lässt. Ich kenne keine andere Übertragung französischer Lyrik, von der sich das sagen lässt. Karl Gustaf Ratjen, der langjährige Vorstandsvorsitzende der Metallgesellschaft in Frankfurt, urteilte über ihn: „Wolf von Kalckreuth, dessen Gedichte zum Schönsten gehören, was in unserer Sprache geschrieben worden ist.“

Mit dem 6. und 7. Kapitel „Doch Außenhandelskaufmann“ und „Aufbruch zu neuen Märkten“ beginnt meine eigentliche berufliche Tätigkeit. Es bestand nach der Währungsreform im Juni 1948 eine allgemeine Aufbruchstimmung, die zum Wirtschaftwunder der 50er Jahre führen sollte. Auch bei Wiechers & Helm, der Firma meines Vaters, hatte das Exportgeschäft wieder eingesetzt. Daher meinte er, es sei so viel zu tun, ich finge am besten gleich zwischen Weihnachten und Neujahr an. Der Traum vom literarischen Beruf des Verlegers war ausgeträumt

Ohne vorherige kaufmännische Lehre gab es am Anfang natürlich eine Menge für mich zu erfahren, um die Geschäftsabläufe richtig zu verstehen. Ich lernte mit den damals üblichen Rechenmaschinen mit Handkurbel umzugehen und Telegramme mit den gängigen Codes von Acme und Bentley zu ver- und entschlüsseln. Mit jeweils 5 Buchstaben konnte man ganze Sätze mitteilen und so Kosten sparen. Es lag nahe, vorrangig das erfolgreiche Vorkriegsgeschäft mit den südasiatischen Märkten wieder in Gang zu bringen. Das konnte jedoch nicht mehr in allen gangbaren Artikeln geschehen. Vielmehr musste eine gewisse Spezialisierung erfolgen. Dafür boten sich für uns in erster Linie Textilien an.

Möglichst bald wollte ich eine Reise in das inzwischen geteilte Pakistan und Indien unternehmen. Das war damals nicht ohne weiteres möglich. Jedoch im November 1950 war es so weit. Die nötigen Visa waren erteilt. Zwei große Koffer wurden mit Mustern aller Art als „Handwerkszeug“ voll gepackt. Zunächst ging es nach Karachi. Der Flug mit einer Superconstellation der SAS dauerte 18 Stunden. Der Name des Beach Luxury Hotels klang anspruchsvoll. In Wirklichkeit musste ich mein Zimmer mit einem laut schnarchenden Inder teilen.

Geschäftlich stürzten sich die Kunden förmlich auf meine Muster. Sie benötigten jedoch jeweils Einfuhrlicenzen, die nur begrenzt erhältlich waren. Als Beispiel konnten Ahmed Brothers 3.000 bestickte Wollschals importieren. Das war schon vor dem Krieg ein beliebter Artikel für die kühlen Abende im Norden des Landes. Der leichte Wollstoff wurde in Helmbrechts in Bayern gewebt und anschließend im sowjetisch besetzten Sachsen farbig mit Blumenmustern bestickt. Der Preis war 60 Schilling pro Stück. Zuerst bot der Kunde 50 Schilling. Nach dreifachem Telegrammwechsel und schwierigen Verhandlungen über die Zonengrenze hinweg einigten wir uns schließlich auf 57 Schilling und 6 Pence. Als der Vertrag unterschrieben war, gestand Mr. Ahmed, dass er diese lang entbehrten Schals bereits zu 200 Schilling weiterverkauft habe. Diese Erfahrung wurde für mich zu einem Schlüsselerlebnis für die Händlermentalität der asiatischen Kundschaft.

Ähnlich war es in Bombay, Delhi, Calcutta und Rangoon, anders dagegen in Thailand. Das Königreich stand am Anfang einer erfreulichen Entwicklung. Die Stadt Bangkok mit ihren vielen Kanälen konnte man zur Jahreswende 1950/51 noch das Venedig des Ostens nennen. Meine Aufgabe war hier, neue Verbindungen anzuknüpfen. Ein Vergleich meines Aufenthaltes in Bangkok mit Calcutta war wie der Unterschied zwischen Tag und Nacht. Nur dem siamesischen Boxen, bei dem nach einem rituellen Beginn jeder Tiefschlag wie und wohin auch immer erlaubt ist, konnte ich keinen Reiz abgewinnen.

Noch besser wurde es in Singapore. Das allgemeine Kaufinteresse wurde begünstigt durch den Korea-Krieg, der seit Juni 1950 mit wechselndem Erfolg tobte und in ganz Ostasien zu Vorratskäufen führte. Konnte ich an einem Tag 50.000 Yards einer Qualität zu 2/6 Schilling buchen, erhielt ich am nächsten ein Gebot für 500.000 Yards zu 2/4. Dabei galt es abzuwägen, welche Differenz die Stellung beider Kunden im Markt rechtfertigte. Es ist nach dem weltweiten Siegeszug der E-Mail und des mobilen Telefons kaum noch vorstellbar, dass meine Verbindung mit zu Hause während der ganzen 4-monatigen Reise nur durch Briefe und in dringenden Fällen durch Telegramme bestand.

Das Hamburger Abendblatt schrieb am 12. März 1951: „Von dem Flüchtlingselend, das in Karachi herrscht, nachdem bei der Teilung Britisch Indiens wechselseitig Millionen von Hindus und Mohammedaner ausgetrieben wurden, von Bombay, wo man sich im schönsten Hotel nicht satt essen kann, von dem zerstörten Rangun, von Bangkok und von der Ordnung und dem Reichtum in Singapur berichtete höchst anschaulich Dr. Hellmut Kruse, der als jüngstes Mitglied des Ostasiatischen Vereins erst vor wenigen Tagen von einer Reise durch Südasiens zurückgekehrt war.“ Vor dem Krieg war eine derartige Rede beim traditionellen Liebesmahl üblich. Nach dem Krieg blieb es einmalig, weil sich der Reiseverkehr schnell vervielfachte.

Bei meiner nächsten Reise ersetzte ich Calcutta durch Hongkong. Denn die attraktive Felseninsel vor der chinesischen Küste war der ideale Freihandelsplatz für die umliegenden Länder. Der Korea-Krieg endete erst im Juni 1953. Aber schon Ende 1952 setzte eine Kaufzurückhaltung ein, die in starkem Gegensatz zu meinem ersten Besuch stand. Kunden in Singapore, die vor zwei Jahren überlegten, ob sie statt 100.000 gleich 200.000 Yards kaufen sollten, zögerten jetzt, 10.000 Yards zu bestellen, und nahmen lieber nur 5.000, um mich nicht ganz zu enttäuschen. Für die zweite Hälfte der Reise hatte ich den Besuch von neuen Märkten im Nahen Osten und Ostafrika eingeplant.

Der erste von ihnen war Bahrain. Dort konnte ich 1952 nur in einem großen Raum mit 16 Betten des BOAC Resthouse wohnen. In Kuwait gab es zwar ein so genanntes Modern Hotel. Es verfügte aber nur über



einen Brunnen mit fließendem Wasser in der Mitte eines nach oben offenen Innenhofes. Dort mussten sich alle Gäste einfinden, die nicht auf eine morgendliche Körperpflege verzichten wollten. Nach der rasanten Entwicklung dieser Rohöl fördernden Staaten in den letzten 50 Jahren ist es schwer zu vermitteln, welche unterentwickelten Verhältnisse ich dort vorfand. Bagdad war dagegen schon damals eine Großstadt, in der das Sindbad Hotel eine vernünftige Unterkunft bot. Attraktionen, die an 1001 Nacht denken ließen, waren aber auch hier nicht zu erwarten. In überwältigendem Gegensatz zu allem, was ich westlich von Hongkong gesehen hatte, zeigte sich dann Beirut. Das Hotel St. Georges lag vom Mittelmeer umspült vor der breiten Küstenstraße als ein Inbegriff von gepflegtem Luxus. Das Casino du Liban nördlich der Stadt stellte alles in den Schatten, was die Revue-Theater von Paris auszeichnet.

Zum 1. Januar 1954 wurde ich neben meinem Vater persönlich haftender Gesellschafter. Umso mehr musste ich mir Gedanken über die Zukunft machen. Eine produktbezogene Vorrangstellung hatten wir nur auf dem Gebiet der Gewebe aller Art. Unsere traditionellen Märkte in Asien fielen dabei aus wie Indien oder waren im Begriff, eine eigene Textilindustrie aufzubauen, wie China und Indonesien. Sie sollten im Laufe der Zeit sogar unsere schärfsten Konkurrenten werden. Die geringste Aussicht auf eine lokale Fertigung bestand im so genannten Schwarzafrika. Da wiederum versprachen die ehemals französischen Gebiete die größte finanzielle Stabilität. Durch jährliche Reisen nach Dakar in Verbindung mit Aufenthalten in Abdijan, Accra, Casablanca oder Monrovia wurde unsere Stellung in den frankophonen Ländern Afrikas gefestigt. Für die nächsten drei Jahrzehnte hielt sich unser Geschäft auf der Basis, die bis 1960 durch meine Reisen gelegt wurde.

1951 hatten Clarita von Hobe und ich geheiratet. Die Hochzeit durfte im Schloss Gelting stattfinden. Es war ein strahlender Spätsommer. Allen, die dabei waren, blieb dieser Tag als eine Traumhochzeit in bester Erinnerung. Wie die Firma vergrößerte sich auch meine Familie. 1954 und 1956 wurden unsere Töchter Irene und Regine beide in unserem Haus in Reinbek in der Buchtallee geboren. Drei Jahre später stimmte kein Arzt mehr zu, auch unseren Sohn Hans Fabian dort zur Welt kommen zu lassen. So gab dieser sein erstes Lebenszeichen in einem Hamburger Krankenhaus von sich.

Die nächsten 6 Kapitel stellen das Kernstück des Buches dar. Sie behandeln meine 28-jährige Tätigkeit im Vorstand der Beiersdorf AG von 1961–1989. Diese Zeit bestand für mich aus 4 Abschnitten von jeweils 7 Jahren. Um sie richtig darstellen zu können, musste ich zwei Kapitel über die Entwicklung der Firma von 1918 bis 1961 gewissermaßen als Historiker vorschalten. Die Leistung von Dr. Oskar Tropolowitz, der die Firma 1890 von dem Apotheker Paul Beiersdorf übernommen hatte, ist oft geschildert worden. Aber was geschah, als der Tod seinem Leben im April 1918 – also noch im Ersten Weltkrieg – mit 55 Jahren ein frühes Ende setzte? Diese mehr als 4 Jahrzehnte sind bisher nie im Zusammenhang dargestellt. Dabei handelte es sich zwischen 2 verlorenen Weltkriegen mit den Jahren der Weimarer Republik und des Dritten Reiches um sehr bewegte Zeiten, zumal für eine Firma, deren Leitung im Jahr 1933 in jüdischen Händen lag.

1920 starb auch Frau Tropolowitz kinderlos. Wenige Monate zuvor hatte sie eine GmbH gegründet, von deren Kapital 10% ein 25faches Stimmrecht besaßen. Diese Anteile übernahm nach ihr das Bankhaus Warburg, dessen bedeutender Partner Dr. Carl Melchior den Vorsitz des Aufsichtsrats erhielt. Mit fast 75% der Stimmen hatte er fortan das Sagen in der 1922 zur leichteren Kapitalbeschaffung in eine Aktiengesellschaft umgewandelten Firma. Die bestimmende Figur im Vorstand

war Dr. Willy Jacobson. Bis 1933 entwickelte er eine Auslandsorganisation von 13 Tochtergesellschaften in West- und Osteuropa sowie den USA.

Nach der Machtergreifung der Nationalsozialisten im Januar 1933 war die Beurteilung der zu erwartenden Entwicklung seitens der Betroffenen unterschiedlich, wie die Partner des Bankhauses Warburg beweisen. Max Warburg hielt den staatlich betriebenen Antisemitismus für eine vorübergehende Erscheinung, von der man sich nicht einschüchtern lassen sollte. Noch im Januar 1938 eröffnete er mit anderen jüdischen Mitbürgern die heutigen Hamburger Kammerspiele nach einem aufwendigen Umbau als jüdisches Gemeinschaftshaus mit einem Theater und einem Vortragsraum, um ein Zeichen zu setzen, dass sie sich nicht einschüchtern ließen. Erst Ende 1938 entschloss sich auch Max Warburg zur Emigration in die USA. Erst 1941 wurde der Name der Bank in Brinckmann, Wirtz & Co. umbenannt.

Dr. Melchior vertrat den entgegengesetzten Standpunkt. Er schätzte Hitlers Rassenwahn richtig ein. Gleich nach dem 30. Januar 1933 setzte er sich mit Nachdruck dafür ein, jüdischen Mitbürgern die Auswanderung zu ermöglichen. Für sich selbst bereitete er seinen Umzug nach London vor. Jedoch starb er bereits im Dezember dieses Jahres im Alter von 62 Jahren. Seine pessimistische Einschätzung der Lage wurde vom gesamten Vorstand und Aufsichtsrat von Beiersdorf geteilt. Im ersten Aufwallen antisemitischer Emotionen versuchte besonders eine Hamburger Konkurrenz sich Vorteile zu verschaffen mit der Parole: „Kauft keine jüdische Nivea Creme – Lovana Creme ist rein deutsch.“ Andere Firmen folgten mit ähnlichen Boykott-Aufrufen. Unter diesem Eindruck schieden Dr. Jacobson und zwei weitere jüdische Vorstandsmitglieder schon im April 1933 aus ihren Ämtern. Dr. Jacobson ging nach Holland und setzte von dort die Steuerung der von ihm aufgebauten Auslandsorganisation fort.

Für die Leitung des Geschäfts in Deutschland fand sich eine glückliche Lösung. Der dem Aufsichtsrat als Vertreter seiner Frau, einer der Nichten von Dr. Troplowitz, angehörende Carl Claussen war ehemaliger Marine-Offizier und Kaufmann. Er konnte direkt in den Vorstand wechseln. Im Aufsichtsrat musste eine Lösung von außen gefunden werden. Dr. Melchior hatte den Eindruck, dass mein Vater Hans E.B. Kruse Beiersdorf am besten über die kommenden Jahre hinwegbringen würde. Daher bat er ihn, seine Schlüsselrolle zu übernehmen. Die von ihm vertretenen Aktien mit 25-fachem Stimmrecht wurden gleich im April 1933 gegen eigene Aktien von der Firma ausgetauscht. Erst 1966 wurden sie eingezogen. Auf diese Weise erfolgte innerhalb von wenigen Monaten eine „Arisierung“, bei der sich an der Eigentümer-Struktur grundsätzlich nichts änderte und kein Aktionär materielle Einbußen erleiden musste.

Um seine schützende Hand über Beiersdorf halten zu können, ließ Hans E.B. Kruse sich 1935 in das Präsidium der Handelskammer wählen. Aufgrund dieser Stellung konnte er erreichen, dass keines der vier nach 1933 tätigen Vorstandsmitglieder durch eine dem Regime ergebene Person ersetzt werden musste. 1945 war die gesamte von Dr. Jacobson aufgebaute Auslandsorganisation für Beiersdorf verloren. Alle Tochtergesellschaften und die wertvollen Warenzeichenrechte wie Nivea wurden in den wichtigsten Ländern beschlagnahmt und an andere Firmen veräußert. Die Kapitel 10 bis 13 über meine Tätigkeit im Vorstand von Beiersdorf schildern die oft verschlungenen Wege zum Rückerwerb des Auslandseigentums. Im Hamburger Abendblatt wurde dieser Teil des Buches als Wirtschaftskrimi mit politisch-moralischem Doppelboden bezeichnet. Leider kann ich hier aus zeitlichen Gründen nicht im Einzelnen darauf eingehen.

So komme ich zu Kapitel 14 mit meinen „Erfahrungen als Mitglied von Aufsichtsräten“. Ich schildere dort 11 Mandate, die ich unabhängig von meinen Aufgaben bei Beiersdorf ausübte. Von ihnen greife ich hier die Feldmühle Nobel AG heraus. Unter diesem Namen wurden 1985 von der Deutschen Bank die von Dr. Friedrich Karl Flick übernommenen Firmen Buderus, Dynamit Nobel und Feldmühle zu einem Kurs von 285 Mark je Aktie an die Börse gebracht. Um eine ungewollte Übernahme zu verhindern, beschloss die Hauptversammlung im Juli 1988 nach dem Vorbild zahlreicher Aktiengesellschaften mit breit gestreutem Kapital wie BASF, Bayer, Deutsche Bank und VEBA eine Beschränkung des Stimmrechts auf 5% des Grundkapitals, auch wenn einem Aktionär ein höherer Anteil gehörte. Diese Satzungsänderung hielt die Neffen Flick jedoch nicht davon ab, den daraufhin erfolgenden Kursrückgang auf bis 220 Mark je Aktie zum Erwerb von 40% des Grundkapitals zu nutzen und dies im Mai 1989 zum Kurs von etwas mehr als 400 Mark je Aktie an die VEBA zu verkaufen. Sie sah in dem Erwerb eine willkommene Stärkung ihres Konzerns. Ihr Vorstandsvorsitzender Rudolf von Benningsen-Foerder übernahm den Vorsitz im Aufsichtsrat der Fenol. Die Deutsche Bank ließ es geschehen, obgleich dadurch die gerade eingeführte Stimmrechtsbeschränkung unterlaufen und in der Folge ad absurdum geführt wurde.

Im weiteren Verlauf von 1989 überstürzten sich die Ereignisse. Am 28. Oktober verstarb Rudolf von Benningsen-Foerder nach kurzer Krankheit. Seine Nachfolge trat Klaus Piltz auch bei der Fenol an. Am 9. November wurde die Grenze zwischen West- und Ostdeutschland geöffnet. Investitionen der verschiedenen Geschäftsbereiche der VEBA in den neuen Bundesländern bekamen eine Priorität gegenüber dem Interesse an der Fenol. Deren Aktien wurden indessen von den Flick-Neffen weiter aufgekauft und nochmals 30% der VEBA jetzt zu 500 Mark pro Stück angeboten. Zu diesem Preis wollte sie jedoch lieber auch verkaufen. Daraufhin versuchten die Neffen Flick ihr Glück in Schweden bei den dortigen Papierherstellern mit der Feldmühle als Zugpferd der Fenol. Und sie hatten Erfolg. Im April 1990 erwarb die STORA in Falun insgesamt 85% des Kapitals der Fenol zum Kurs von etwa 575.

Beide Vorstandsmitglieder des bisherigen Mehrheitsaktionärs VEBA legten schnell ihre Aufsichtsratsmandate in der Fenol nieder. Amtsträger der STORA konnten ihre Stelle ohne Genehmigung der deutschen Kartellbehörde noch nicht einnehmen. So wurde ich am 17. Mai als Nachfolger von Klaus Piltz, der im April 1993 in Tirol durch eine Lawine tödlich verunglückte, zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt. Die schwierige Aufgabe des Ausgleichs zwischen den Vorstellungen eines schwedischen Großaktionärs und den Realitäten des deutschen Minderheitenschutzes sowie der paritätischen Mitbestimmung begann. Die Stimmrechtsbeschränkung wurde im Juli 1990 aufgehoben, damit die STORA für ihre Mehrheit auch über die entsprechende Stimmenzahl verfügte. Das geschah auch bei den anderen namhaften Gesellschaften, die sie eingeführt hatten. Damit wurde die in den letzten Jahren zu beobachtende Übernahme auch von Publikumsgesellschaften erst ermöglicht. Die Fenol war der Auslöser dieser Entwicklung, die ich bedaure, auch wenn sie nicht umkehrbar ist.

Das 15. Kapitel handelt von meiner „Rückkehr zur Selbstständigkeit“. Es traf sich günstig, dass unser Sohn Hans Fabian nach seiner Promotion über die strategische Planung von Informationssystemen bereit war, 1986 bei Wiechers & Helm anzufangen. In der Geschäftsführung stand ein altersbedingter Wechsel bevor. Auf diese Weise konnten wir die alleinige Verantwortung wieder so übernehmen, wie mein Vater und ich sie bis 1961 geteilt hatten. Zum 100-jährigen Jubiläum konnten wir uns



1992 noch als Spezialisten im Textilaußenhandel darstellen. Aber es war Hans Fabian und mir klar, dass wir die Firma umstrukturieren mussten. Das gelang uns im Laufe der letzten 15 Jahre durch die Übernahme von 5 auf ihren unterschiedlichen Absatzgebieten eingeführten Außenhandelsfirmen, deren Inhaber die Altersgrenze erreicht hatten oder die aus anderen Gründen eine unternehmerische Nachfolge suchten. Ich nenne als Beispiel die Firma Hellmuth Carroux:

Sie war 1919 als van Pels & Wolff gegründet worden. 1928 hatte sie das Glück, mit ihrem heutigen Namensträger einen Partner zu bekommen, der im Dritten Reich dem noch lebenden Gründer ermöglichte, unter Mitnahme seines Vermögens in die USA auszuwandern. 1942 änderte die Firma ihren Namen in Hellmuth Carroux. Sie hat sich als Importeur von Rohmaterialien wie Heilkräutern, Gewürzen, Harzen und Gummi Arabicum für die deutsche Pharma-, Nahrungsmittel- und Chemie-Industrie einen nennenswerten Bekanntheitsgrad geschaffen. Seit dem letzten Krieg gewann der Export von pharmazeutischen Rohstoffen und Industrie-Chemikalien nach Südamerika und Zentralafrika die größere Bedeutung. Nach dem Tod von Hellmuth Carroux 1964 wurde die Firma als Kommanditgesellschaft in der Form einer GmbH & Co. fortgeführt. Wir hatten den Eigentümern schon 1996 einen Kauf der Firma angeboten. Es kam aber erst für das Jahr 1999 zum Abschluss, als kaum noch Kapital vorhanden war. Für die ausscheidenden Anteilseigner bedeutete es bereits einen Vorteil, dass wir mit der Übernahme der Firma in alle ihre Forderungen und Verbindlichkeiten eintraten sowie ihre restlichen Mitarbeiter übernahmen.

Wenn ich auf die Geschichte unserer 1892 gegründeten Firma zurückblicke, hat sie zweimal nach jeweils 50 Jahren ihr ganzes vorheriges Geschäft verloren. Das erste Mal durch den 2. Weltkrieg konnte man noch von höherer Gewalt sprechen. Aber nach 1992 war es nach der erfolgten Wiedervereinigung unseres Landes, dass der immer wieder mit neuen Lieferquellen betriebene Export und Transithandel mit Stoffen aller Art zum völligen Erliegen kam.

Umso mehr freut es mich, dass es nach weiteren 10 Jahren gelungen ist, die Firma auf unterschiedlichen Produktgebieten als modernen Dienstleister im Außenhandel wieder zukunftsfähig zu machen. War es früher üblich, Lieferanten und Kunden möglichst geheim zu halten, arbeiten wir heute in aller Offenheit über Einkaufs- und Verkaufspreise. Unsere begrenzte Handelsmarge muss sich durch unsere Leistungen in der Kommissionierung und Finanzierung, durch unsere Markt- und Produktkenntnis sowie auf Erfahrung beruhende Vertrauenswürdigkeit rechtfertigen. Wenn ein Geschäft besonders gut läuft, erhöht sich das Risiko, früher oder später ausgeschaltet zu werden. Daher müssen wir immer wieder nach neuen Verbindungen Ausschau halten. Aber alles in allem steht unsere Tätigkeit heute durch die größere Transparenz auf einer solideren Basis.

Meiner „Übernahme öffentlicher Ämter“ ist das 16. Kapitel gewidmet: Mein Vater hatte mir durch seine lange Tätigkeit als Vorsitzender des Vereins Hamburger Exporteure und als Vizepräsident der Handelskammer Hamburg vorgelebt, wie wichtig der Einsatz für den eigenen Berufstand in der Öffentlichkeit ist. In meiner langen Berufstätigkeit war ich im Vorstand des Arbeitgeberverbands Chemie und der BDA, der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände, im Industrieverband Hamburg IVH und im Präsidium des Verbandes der Chemischen Industrie VCI in Frankfurt sowie der Handelskammer Hamburg. Viele Jahre war ich der Sprecher des Unternehmerkuratoriums Nord, das sich jährlich mit den Bürgermeistern und Ministerpräsidenten der 5 norddeutschen Länder trifft. Aus diesem Kapitel zitiere ich einen Abschnitt:

Bis 1933 wählte die „Versammlung eines Ehrbaren Kaufmanns“ in Hamburg ihre Vertreter in die Handelskammer. Heute ist diese eine Körperschaft öffentlichen Rechts. Um trotzdem die Erinnerung daran aufrechtzuerhalten, dass nach der Tradition die Kaufmannschaft ihre Amtsträger wählte, wurde 1956 der „Ehrbare Kaufmann“ als ein Verein von der Handelskammer neu gegründet. Von ihr wird auch sein Vorstand berufen. Seitdem nimmt diese wieder belebte Einrichtung in der Jahresschlussveranstaltung der Handelskammer den Bericht ihres Präses über die Ereignisse der letzten 12 Monate entgegen. Bei einem minimalen Beitrag sollte es eine Selbstverständlichkeit für alle Firmeninhaber, Vorstandsmitglieder von Aktiengesellschaften und Geschäftsführer von GmbHs sein, dieser „Versammlung eines Ehrbaren Kaufmanns“ anzugehören, um diese Tradition als eine Hamburgensie einziger Art am Leben zu erhalten.

Ihre Bezeichnung geht darauf zurück, dass dem „Ehrbaren Senat“ ein „Ehrbarer Kaufmann“ gegenüberzutreten wollte. Diese wertfreie Begründung ihres Namens ignorierend wird immer wieder der Versuch gemacht, die Zugehörigkeit zum „Ehrbaren Kaufmann“ als ein individuelles Bekenntnis zu moralischem Verhalten im Geschäftsleben hinzustellen. Ich habe mich wiederholt dagegen gewandt. Denn die neuzeitliche Sinngabe des Begriffs „Ehrbar“ entspricht nicht der Zielsetzung der Gründer der Versammlung von 1956, zu denen auch mein Vater gehörte. Natürlich bestimmen Anstand und Fairness das Bild des hanseatischen Kaufmanns. Aber die Maßstäbe, was im Einzelnen zulässig ist, unterliegen doch Wandlungen bei den sich rasant ändernden Bedingungen des Wettbewerbs. Wo beginnt unlautere Werbung oder asoziales Verhalten in unserer globalen Welt? Die „Versammlung eines Ehrbaren Kaufmanns“ sollte bei der Pflege der Tradition bleiben und nicht zu einer moralischen Interessenvertretung werden.

Als Präsident der Hamburger Landesvereinigung der Unternehmensverbände konnte ich meine Tätigkeit in den Spitzengremien der Hamburger Wirtschaft zur Jahreswende 2000 mit der Zusammenführung der beiden Landesvereinigungen von Schleswig-Holstein und Hamburg beenden. Das war ein schöner Abschluss.

Das 17. Kapitel beschreibt mein „Familienleben und persönliche Interessen“. Es schildert die Reisen, die wir mit unseren Kindern in der Adventszeit, zu ihrem Abitur und alle 5 Jahre zum Geburtstag meiner Frau in der Osterwoche nach Rom unternahmen. Es handelt von meiner Vorliebe für die symphonische Musik und die italienische Oper, aber auch von der Universitätsgesellschaft, von dem ältesten deutschen Rotary Club, dem ich seit 48 Jahren angehöre, und nicht zuletzt vom Übersee-Club, in dessen Präsidium ich 1968 berufen wurde.

Das 18. und letzte Kapitel steht unter der Überschrift „Rückschau und Ausblick“. Die wesentlichen Anliegen des Buches sollten drei Gesichtspunkte besonders erkennbar machen. Erstens den weltoffenen Geist unserer Stadt, der sich auch unter einem totalitären Regime wie dem Dritten Reich nicht völlig gleichschalten ließ.

Es ist versucht worden, wissenschaftlich zu beweisen, dass die mitleidlose Verfolgung der Juden unter der Herrschaft der Nationalsozialisten in Hamburg genau so durchgeführt wurde wie in den anderen Teilen Deutschlands. Nach meiner Ansicht ist diese Darstellung des Geschehenen nur die halbe Wahrheit. Es hat sicher auch hier besonders nach 1942 unentschuld bare Verbrechen an Juden und unterschiedlichsten Gegnern des Systems gegeben. Aber auf der anderen Seite war es hier möglich, unter Ausnutzung der internationalen Verbindungen der hiesigen Kaufmannschaft „Arisierungen“ durchzuführen, bei denen die alten Eigentümer rechtzeitig und ohne Vermögensverlust eine neue

Heimat finden konnten. Von unfreiwilliger Umsiedlung aus völkischen Gründen waren damals auch Nicht-Juden in großer Zahl betroffen.

Die geschilderte Vergangenheit der Firmen Beiersdorf als namhaftes Industrieunternehmen und Hellmuth Carroux als kleines Handelshaus zeigte dafür eindrucksvolle Beispiele. Ich glaube nicht, dass ein bewusstes Unterlaufen des Zeitgeistes auch außerhalb Hamburgs so geräuschlos erfolgen konnte. Das Umfeld einschließlich der Amtsträger der Partei ließ es hier geschehen. Im Rückblick äußerten Intellektuelle auch die Meinung, anständige Deutsche hätten nach 1933 ihr Land verlassen sollen. Doch wer wollte sie aufnehmen? Es war wichtiger, dass sich eine hier bleibende Minderheit vom Ungeist dieser Jahre fern hielt, im Stillen manches mildern und sich für den Neubeginn unseres Staates nach 1948 legitimieren konnte.

Zweitens kam es mir darauf an, den Reiz einer Generationen übergreifenden Betrachtungsweise und den Wert der Kontinuität am Beispiel meines Lebens deutlich zu machen. Denn die größten Probleme für unsere weitere Entwicklung sehe ich nicht in dem geographischen Gegensatz von Nord und Süd bzw. von Arm und Reich. Dieses Gefälle hat es immer gegeben und wird es immer geben. Wenn sich beide Bereiche annähern, wird die Armutsgrenze heraufgesetzt und so das Spannungsfeld erhalten. Die viel entscheidendere Gefahr liegt in dem Vorrang von kurzfristigem gegenüber langfristigem Denken.

Bei der vielfachen Unterkapitalisierung in der deutschen Wirtschaft müssen wir es bereits als Vorteil ansehen, wenn vermehrt Private Equity nach Anlagemöglichkeiten für 3 bis 5 Jahre bei uns sucht. Denn die meisten Aktionäre wollen sich bei Kurssteigerungen oft schon nach Monaten von ihrem Investment wieder trennen. Wenn nur noch diese Einstellung vorherrscht, kann sich eine volkswirtschaftlich vernünftige gemeinsame Interessenlage von Kapitalgebern und Arbeitnehmern zum Erhalt und zur Stärkung der Unternehmen nicht entwickeln. Dauerhafte Arbeitsplätze entstehen nur, wenn ein Großteil der Vertreter der Kapitaleseite eine ganz bewusst langfristige Bindung seiner Mittel anstrebt. Der notwendige Wandel zu einer solchen Denkweise würde zwangsläufig auch auf die Haltung zur Familie, zur Heimat und zum Vaterland positiv ausstrahlen.

Drittens hat es im Geschäftsleben immer wieder schlechte und gute Zeiten wie Ebbe und Flut gegeben. Vielleicht kann meine Vita zur Erkenntnis anregen, dass es mit einer von christlichen Glaubensvorstellungen geprägten Lebensweise immer wieder möglich ist, selbst unter schwierigen Umständen seinen Weg zu gehen, Risiken in Kauf und Chancen wahrzunehmen. In diesem Sinne ist der Titel meines Buches auch als eine zeitgemäße Fassung der alten Mönchsregel „ora et labora“ aufzufassen. Ich danke meinem Verleger Axel Rütters, dem schon der Titel „Wagen und Winnen“ so gut gefiel, dass er bereit war, diese Biographie ohne Kostenbeteiligung von mir auf den Buchmarkt zu bringen. Ich hoffe, dass sich für ihn auch der zweite Teil meines Wahlspruches bewahrheitet.

Ihnen, meine Damen und Herren, danke ich für Ihr geduldiges Zuhören. ■