

„Einer hält die Hand drüber“

Der Industrielle Berthold Beitz über sein Leben bei Krupp

SPIEGEL: Herr Beitz, die Kulturchefin der Deutschen Bank, Frau Brigitte Seebacher-Brandt, schreibt in einem Buchaufsatz über Ihre Beziehung zu dem verstorbenen Krupp-Inhaber Alfried Krupp: Unklar sei, wo bei Beitz das eigene Ich aufhört und das geliehene anfängt. Ihr einziges Ziel sei es, daß der Name Beitz und der Name Krupp ineinanderfließen. Sind Sie ein Erbschleicher?

Beitz: Das ist absurd. Was heißt denn hier geliehen. Frau Seebacher-Brandt

fen und muß da wohl viel gehört und mißverstanden haben!

SPIEGEL: Die Familie von Bohlen und Halbach hadert schon länger mit Ihnen. Die Krupp-Nachfahren wollen mit Sitz und Stimme im Kuratorium der Krupp-Stiftung vertreten sein.

Beitz: Es gibt keine Familie Krupp mehr, es gibt nur noch eine Familie von Bohlen und Halbach. Alfried Krupp war der letzte Krupp. Sein Sohn Arndt hieß auch schon Arndt von Bohlen und Halbach, führte also nicht den Namen

SPIEGEL: Berthold Beitz läßt nicht mehr mit sich reden?

Beitz: Alfried Krupp lebt nicht mehr, ich kann das Testament doch nicht ändern. Jeder, der das will, stößt auf Berthold Beitz.

SPIEGEL: Wie kam es dazu, daß niemand aus dem Kreis der Familie, nicht einmal der Sohn des letzten Krupp, nach Alfrieds Tod im Konzern mitreden durfte?

Beitz: Alfried Krupp hat mich, ich war damals sein Generalbevollmächtigter,



J. H. DARCHINGER

Beitz (r.) beim SPIEGEL-Gespräch*: „Ich bin kein Testamentsveränderer“

will doch nur provozieren und diffamieren, damit sie im Gespräch bleibt.

SPIEGEL: Sie waren Generalbevollmächtigter von Alfried Krupp, sind seit seinem Tod 1967 Testamentsvollstrecker und Chef der Stiftung „Alfried Krupp von Bohlen und Halbach“, dem Hauptanteilseigner des Krupp-Konzerns. Was glauben Sie, steckt hinter der Provokation der Brandt-Witwe?

Beitz: Frau Seebacher-Brandt hat sich vorher mit Familienmitgliedern getrof-

Krupp. Der Name Krupp mit Bezug auf die Familie Krupp ist mit Alfrieds Tod 1967 erloschen.

SPIEGEL: Die Familie will ihre Forderung nach Mitsprache notfalls auch vor den Gerichten durchsetzen.

Beitz: Die haben keinen Anspruch, zumal ihre Eltern durch alliierte Anordnung nach dem sogenannten Entflechtungsplan von 1952 jeweils elf Millionen Mark als Abfindung steuerfrei bekamen. Das war für die Firma 1952 sehr viel Geld. Ich weiß gar nicht, wo die Rechtsgründe jetzt liegen sollen, daß die heute ins Kuratorium drängen.

gebeten, mit seinem Sohn Arndt zu reden. Ich sollte erreichen, daß er auf sein Erbe verzichtet, damit Alfried den Konzern in eine gemeinnützige Stiftung einbringen kann. Das letzte Gespräch mit Arndt fand am 19. September 1966 in meiner Wohnung statt. Arndt war mit dem Erbverzicht einverstanden. Noch in der gleichen Nacht habe ich seinen Vater informiert, und am 20. September 1966 wurde der Verzicht beurkundet.

SPIEGEL: Einerseits sagen Sie, Alfried wollte die Familie nicht in der Stiftung haben. Andererseits haben Sie seinem Bruder Berthold von Bohlen im Jahr

* Mit Redakteuren Gabor Steingart, Rüdiger Jungbluth und Rudolf Augstein in Augsteins Haus auf Sylt.

1967 einen Sitz in der Stiftung angeboten. Ist das nicht ein Widerspruch?

Beitz: Das ist kein Widerspruch. Das war der Versuch eines Entgegenkommens, eine persönliche Teilnahme zu erreichen. Ich war damals der Meinung: Wenn das Kuratorium damit einverstanden ist, dann kann Berthold von Bohlen an den Sitzungen teilnehmen, auch wenn man einen Sitz nicht in der Stiftungssatzung verankern kann. Ich bin Testamentsvollstrecker, aber kein Testamentsveränderer.

SPIEGEL: Noch einmal: Wie kam es dazu, daß Alfried, der seiner Familie doch erst die Firma verdankte, später jede Verbindung zwischen Familie und Unternehmen so kategorisch ausschloß?

Beitz: Ich weiß das nicht. Alfried war ein sehr verschlossener Mann. Ich hatte damals sogar einen Satzungsentwurf für die Stiftung vorlegen lassen, der die Familie berücksichtigte. Als Alfried Krupp den Entwurf sah, hat er die entsprechende Passage gestrichen und gesagt: Keiner von der Familie soll einen Anspruch auf einen Sitz im Kuratorium haben, das gibt nur Ärger. Auch Arndt von Bohlen wollte das so, er hatte es sogar zur Vorbedingung für seinen Erbverzicht gemacht.

SPIEGEL: Die Familie will das offenbar nicht akzeptieren. Was ist das Petium dieser Leute?

Beitz: Ach, die wollen wohl über das Kuratorium auf die Firma Einfluß neh-



Alfried Krupp von Bohlen und Halbach, Beitz: „Ich war ihm sehr zugetan“

men. Die sehen natürlich, daß es der Firma gutgeht, und sie sehen, was dahintersteht. Und da sagen sie sich vielleicht: Warum sollen wir nicht daran partizipieren?

SPIEGEL: Und Frau Seebacher-Brandt leistet Handlangerdienste?

Beitz: Von Frau Seebacher-Brandt und ihren unqualifizierten Äußerungen hat sich die Familie mittlerweile in einem Brief von Frau Friz, der Nichte Alfried Krupps, distanziert. (Beitz holt den Brief aus seiner Tasche.)

Augstein: Ich lese den jetzt mal vor: „Sehr geehrter Herr Beitz, gerade lese ich den SPIEGEL und nehme das zum Anlaß, Ihnen mitzuteilen, daß Frau Brandt in gar keiner Weise in unserem Namen spricht. Sie war bei irgendeiner Einladung Tischdame von Friedrich und traf sich einmal mit Eckbert und mir zu einem einstündigen Gespräch. Damals wollte sie einen Artikel für die FAZ schreiben. Wir informierten sie über unseren Standpunkt in der anhängigen Rechtsfrage und versuchten, ihr klarzumachen, daß diese Angelegenheit nicht für einen Artikel geeignet ist. Von einer Veröffentlichung in Frau Brandts Buch erfuhr ich erst jetzt durch den SPIEGEL-Artikel. Ich werde einen Leserbrief an den SPIEGEL schreiben und die Dinge klarstellen. Trotzdem ist es mir ein Anliegen, Ihnen hiermit persönlich mitzuteilen, daß wir die Art und Weise, wie sie mit Ihrer Person umgeht, ganz und gar nicht gutheißen. Die Tatsache, daß wir in einer Sachfrage unterschiedlicher Meinung sind und deshalb eine Klage gegen die Stiftung erwägen, bedeutet selbstverständlich nicht, daß wir Sie persönlich nicht respektieren beziehungsweise nicht achten. Das wissen Sie auch aus diversen Gesprächen, die Sie mit uns geführt haben. Mit freundlichen Grüßen Ihre Diana Friz, Presse-

Berthold Beitz

verkörpert wie kein zweiter den Wiederaufstieg der deutschen Industrie nach dem Zweiten Weltkrieg. Als Krupp-Generalbevollmächtigter führte er den im Krieg zerbombten und nach 1945 entflochtenen Traditionskonzern zurück an die Spitze der weltgrößten Stahlkonzerne. Heute beschäftigt das mittlerweile mit der Hoesch AG fusionierte Unternehmen weltweit rund 66 000 Mitarbeiter. Beitz, der auch zu Zeiten des Kalten Krieges in Osteuropa ein angesehener Gesprächspartner war, gilt als Wegbereiter der Entspannungspolitik. Der begeisterte Sportler Beitz, der sich in den achtziger Jahren auch als Vize des Internationalen Olympischen Komitees engagierte, war für die ehemalige Waffenschmiede Krupp der richtige Mann zur richtigen Zeit: Als kaufmännischer Leiter der Ölförderung in Boryslaw, südlich von Lemberg, hatte er jüdische und polnische Arbeiter vor der Deportation ins Konzentrationslager gerettet und wurde dafür später in Israel mit dem Titel „Gerechter der Völker“ ausgezeichnet.

net. Krupp-Erbe Alfried Krupp von Bohlen und Halbach holte Beitz 1953 als seinen Generalbevollmächtigten nach Essen. Nach dem Tod Alfried Krupps 1967 rückte Testamentsvollstrecker Beitz an die Spitze des Kuratoriums der neugegründeten „Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung“, die bis heute die Mehrheit der Krupp-Aktien hält. Die Familie Krupp blieb auf Wunsch Alfried Krupps von der Führung des Konzerns ausgeschlossen. Dagegen protestiert sie bis heute. Prominente Unterstützung erfuhren die Familienmitglieder durch einen jetzt publizierten Aufsatz von Brigitte Seebacher-Brandt. Die Witwe des SPD-Alt-bundeskanzlers, heute als Kulturchefin bei der Deutschen Bank beschäftigt, hatte Beitz rüde attackiert: „Er thront unter einem riesigen Bild jenes Alfried Krupp, dessen anderes Ich er zu sein vorgibt. Wie alle Männer, die Anleihen machen, um zu wirken, begegnet er jeder Unziemlichkeit mit dem rhetorischen Fallbeil und einem Blick, der kalt ist und selbstherrlich.“ Im SPIEGEL-Gespräch antwortet Beitz, 82, seinen Widersachern.

sprecherin des Kruppschen Familienrats.“

Beitz: Frau Friz darf den Familiennamen Krupp nicht führen. Ihre Mutter ist eine geborene von Bohlen und Halbach. Was soll denn ein Kruppscher Familienrat, wenn es die Familie Krupp seit Alfrieds Tod nicht mehr gibt.

SPIEGEL: Männerfreundschaften in Politik und Wirtschaft zerfallen in der Regel schnell. Ihre Beziehung zu Alfried Krupp hat die Zeit unbeschadet überdauert. Haben Sie eine Erklärung dafür?

Beitz: Ich glaube, Alfried Krupp wollte einen Mann haben, der nicht verwandt und nicht verschwägert war mit der Ruhrindustrie, der aber hundertprozentig sein Mann war. Er hat mir voll vertraut. Wenn ich ihn einmal hintergangen hätte, wäre es sofort aus gewesen.

Augstein: Außerdem, wenn ich es richtig sehe, ich kannte den Alten ja, haben Sie ihn ersetzt in den Dingen, für die er nicht so sehr geeignet war. Sie haben seinen Willen vollstreckt, auch ohne daß er den Willen geäußert hat. Wie haben Sie sich eigentlich kennengelernt?

Beitz: Wir haben uns 1951/52 kennengelernt über den Bildhauer Jean Sprenger. Bei dem hatte ich eine Plastik für das neue Gebäude der Iduna-Germania-Versicherung bestellt, deren Generaldirektor ich nach dem Krieg war. Ich bin dann hin zu Sprenger nach Essen und habe sie mir angeguckt. Bei der Gelegenheit ging die Tür auf, und Alfried Krupp kam herein, etwas schmal, etwas blaß, weil er gerade aus der Haft entlassen war. Die Alliierten hatten ihn nach Kriegsende verhaftet – an Stelle des Vaters.

SPIEGEL: Wie sind Sie diesem Mann, den Sie selbst als verschlossen beschreiben, damals nähergekommen?

Beitz: Wir haben uns bei Sprenger unterhalten, und er hat gesagt: Wollen wir zusammen Abendbrot essen? Dann gingen wir in den Essener Hof. Ich glaubte damals, er wollte von der Iduna Geld haben – genauso wie Daimler-Benz damals von den Versicherungen Geld wollte und auch bekam. Wir haben uns dann wieder getroffen und wieder getroffen. Am 25. September 1952 lud mich Alfried Krupp zum Essen in Hamburg ein und fragte mich, ob ich mit ihm den Krupp-Konzern wiederaufbauen möchte. „Sie kriegen Generalvollmacht und können handeln wie ein Eigentümer“, sagte er. Da habe ich zugestimmt.

SPIEGEL: Sie wurden Generalbevollmächtigter für den Weltkonzern Krupp. Später machte Sie Alfried Krupp zum Testamentsvollstrecker. Gibt es heute noch Momente, wo Sie sich sagen: Mensch, soviel Glück ist doch nicht normal?

Beitz: Ich habe ja damals nicht am Straßenrand gesessen und auf einen Posten gewartet. Ich war Generaldirektor von zwei Gesellschaften: Iduna-Germania

und Vereinigte Leben. Ich war jung, 39 Jahre alt, hatte Auto und Chauffeur und verdiente damals schon 180 000 Mark. Bürgermeister Max Brauer sagte mir: Herr Beitz, Sie bleiben hier, Sie gehen nicht weg!

SPIEGEL: Aber Sie haben auch gewußt, daß da mehr zu machen war bei Krupp.

Beitz: Ach, das hört sich heute alles so leicht an. Aber meine ersten Erfahrun-

Beitz: Es war nicht Tüchtigkeit allein, da war viel Zufall. Manchmal denke ich: Berthold, vielleicht ist auch einer da, der die Hand drüber hält.

Augstein: . . . wie bitte?

Beitz: Ich laufe ja nicht in die Kirche. Aber ich glaube schon, daß man einen Bonus hat.

Augstein: Also, passen Sie mal auf, jetzt komme ich. Ich hatte einen Kumpel, das



Beitz im Kreise der Familie von Bohlen und Halbach*: „Keinen Anspruch“



Krupp-Enkelin Diana Maria Friz*

„Frau Seebacher spricht nicht in unserem Namen“

gen im Ruhrgebiet waren nicht sehr rosig. Was die alles versucht haben, mich aufs Kreuz zu legen! Das war gewaltig. Aber ich habe es überstanden.

SPIEGEL: Die Karriere des Berthold Beitz also das Ergebnis von Begabung und Tüchtigkeit?

* Oben: Henriette von Auersperg und Arndt von Bohlen und Halbach wenige Tage vor ihrer Hochzeit 1969; unten: mit einem Gemälde ihres Ur-Großvaters Alfried Krupp.

war der Obergefreite Maul aus Bayern. Der und ich, wir liegen in einem Dekungsloch, wo man immer liegt, wenn man schlafen will. Ich habe eine Stunde oder zwei geschlafen. Ich habe ein gutes Ohr und sage: „Maul, aufstehen!“ Maul rührt sich nicht. Nix! Ich denke, was ist mit Maul los. Ich puffe ihn, das nützt nichts. Ich gucke, da hatte er ein ganz winziges Loch im Kopf – tot. Glauben Sie, daß es da oben eine Maschinerie gibt, die sagt, den Maul, den brauchen wir nicht, aber den Augstein brauchen wir für die Zukunft? Das glaube ich nicht.

Beitz: Nein. Aber es gibt Dinge, wo man sagt: Donnerwetter! Die Juden sagen: „Berg und Berg trifft sich nie im Leben, Mensch und Mensch trifft sich immer.“ Das stimmt auch. Es gibt gewisse Dinge, die man einfach nicht erklären kann.

SPIEGEL: Es heißt, Sie seien in Europa der erste Einkommens-Millionär gewe-

sen, schon damals, als Alfried Krupp Sie nach Essen holte.

Beitz: Ach Quatsch! Ich bekam am Anfang 180 000 Mark. Ich verstehe gar nicht, daß die Leute so hinter Geld her sind. Wenn ich morgens zum Frühstück gehe, gucke ich mir lieber meine Bilder an. Das ist interessanter für mich, als den Kurszettel in der FAZ zu studieren.

„Er wollte einen, der nicht verschwägert war mit der Ruhrindustrie“

Mit Alfried habe ich über meine Vermögensverhältnisse nie geredet.

Augstein: Alfried Krupp war ja ein merkwürdiger Mensch. Der saß in einer Nebenstraße hier in Kampen und hatte einen Zettel. Ich fragte: „Was machen Sie denn, Herr Krupp?“ „Ich zähle die Autos, die hier vorbeikommen. Es sind schon 27 Borgward vorbeigefahren.“

Beitz: Ja, er saß oft in dem Haus in Kampen.

Augstein: Ich sagte: „Haben Sie denn die Zeit dazu?“ Und da sagte er: „Die Zeit, die habe ich schon, aber das ist nicht so wichtig. Ich weiß, daß da einer ist, der dafür sorgt, daß die wirklich wichtigen Sachen gemacht werden.“

Beitz: Alfried hatte eine harte Jugend gehabt. Der Vater, der mit ihm in der Villa Hügel wohnte, die ständige Kontrolle, diese Pflicht, auf die er getrimmt und trainiert wurde, das hat ihn doch sehr geprägt. Nur manchmal, wenn wir auf Sylt waren, lebte er auf. Dann machte er die Cocktails, Jean Sprenger kümmerte sich um den Wein, ich machte das Essen – und dann erzählte er auch.

Augstein: Es gab zwei Leute, die keine Witze erzählen konnten. Der eine war Willy Brandt, der andere Alfried Krupp. Dann lebte er auf, das mag sein, aber er lachte vor dem Witz.

Beitz: Er war ein sehr empfindsamer Mensch. Bautz nannte er mich im Urlaub, nicht Beitz: „Bautz, was machen Sie denn heute Abend?“ „Sie haben uns doch eingeladen zum Hummeressen“, erwiderte ich. „Ja, ja, stimmt ja.“ Er wollte ganz genau wissen, ob wir das noch wußten. Es hätte ihn sehr getroffen, wenn wir gesagt hätten: „Nee, heute Abend sind wir woanders.“

SPIEGEL: Haben Sie denn Geschäftliches mit diesem letzten Krupp überhaupt diskutieren können?

Beitz: Er hat sich für alles interessiert und wollte auch mitwirken. Es gab keine Post, die ich kriegte, die er nicht gelesen hatte. Er hat sich nie verbinden lassen von seinen Sekretärinnen. Wenn er mich sprechen wollte, dann sagte seine Sekretärin zu meiner Sekretärin: „Herr von Bohlen ist noch eine halbe Stunde da.“ Das hieß für mich, er wollte mich sprechen.

SPIEGEL: Glauben Sie, daß er Sie benedtet hat um persönliche Eigenschaften, die ihm abgingen?

Beitz: Das weiß ich nicht, ich war ihm sehr zugetan. Ich denke schon, daß ihm mein Temperament, meine etwas direkte Art gefiel.

SPIEGEL: Anders als viele andere Ruhrgebietskonzerne ist Krupp lange Zeit nicht vom Stahlgeschäft losgekommen. War das der Wille von Alfried Krupp?

Beitz: Sie wissen, wir durften als ehemaliger Rüstungsbetrieb nach 1945 keinen

Stahl haben. Alfried war da sehr korrekt. Er hat bis zu seinem Tode nie ein Stahlwerk betreten, weil die Alliierten verfügt hatten, daß er das verkaufen mußte. Er hat zu mir gesagt: „Herr Beitz, das gehört mir nicht, ich geh’ da nicht hin.“

SPIEGEL: Er hat nie ein Stahlwerk betreten, weil er sich an diese Verkaufsaufgaben gebunden fühlte, und gleichzeitig haben Sie beide alles getan, diese Verkaufsaufgabe zu umgehen.

Beitz: Es war meine Aufgabe zu verhindern, daß Stahlwerke verkauft wurden, weil er daran hing. Und schließlich ist die Verkaufsaufgabe nach dem Tode von Alfried Krupp erloschen.

SPIEGEL: War diese Stahlfixierung ein Fehler für den Konzern?

Beitz: Bundeskanzler Adenauer hatte mit den Pariser Verträgen 1955 die Verpflichtung übernommen, die Verkaufsaufgabe mit durchzuführen. Deshalb habe ich Alfried vorgeschlagen: „Ich fahre nach Bonn, gehe zur Regierung und

schlage einen Tausch vor: Wir geben Stahl an die Regierung und nehmen dafür Aktien vom Volkswagenwerk.“

Da hat er mich angeguckt und gesagt: „Herr Beitz, Sie sind noch nicht lange genug bei Krupp. Ich bin durch die Firmentradition dem Stahl verpflichtet.“ So blieb’s dabei. Das wäre eine gute Idee gewesen, damals Autoaktien gegen Stahl zu tauschen. Aber daraus wurde nichts.

SPIEGEL: Und Alfrieds Widerspruch war für Sie Befehl.

Beitz: Was sollte ich denn machen? Sonst hätte ich nur sagen können: „Auf Wiedersehen, Herr von Bohlen, ich gehe jetzt nach Hause.“ Aber es war kein Grund aufzuhören.

SPIEGEL: Auch später gab’s von Ihnen keine Versuche mehr, kraftvoll in andere, stahlfremde Branchen zu investieren. Der Röhrenproduzent Mannesmann ist heute im Mobilfunkmarkt eine feste Größe.

Beitz: Vergessen Sie nicht, da gab es noch einen Aufsichtsrat, und dann gab’s da noch die Gewerkschaften. Ich wollte rein in andere Bereiche und hatte einen der Direktoren gebeten, auf der Hannover-Messe sich um entsprechende Akquisitionen zu kümmern. Das hat damals nicht geklappt.

SPIEGEL: Die Aussöhnung mit den Staaten Osteuropas, vor allem mit Polen, haben Sie mit erkennbar mehr Engagement betrieben. Hofften Sie auf große Ostgeschäfte?



Sowjetchef Chruschtschow, Beitz*: Neuanfang im Osten



Iran-Herrscher Shah Reza Pahlawi, Beitz*: Tolle Idee

* Oben: im Mai 1963 im Kreml; unten: im Februar 1977 in Teheran.

Beitz: Mein politisches Engagement entspringt meiner Erfahrung im Krieg. Ich habe viel gesehen in Polen, wo ich für Shell und andere Firmen die Ölförderung in Boryslaw bei Lemberg leitete. Ich war dabei, als jüdische Kinder nachts verladen wurden. Da saßen kleine Kinder in gestreiften Anzügen, kahlgeschoren, und sahen mich mit großen Augen an. Die Juden, die abtransportiert wurden, bekamen den Befehl, diese Kinder mitzunehmen. Ich habe manchen erwachsenen Juden retten können, nicht alle, das war mein Schlüsselerslebnis. Und deshalb wollte ich nach 1945 einen Neuanfang, auch in Osteuropa.

SPIEGEL: Sehr zum Mißfallen der Adenauer-Regierung, die sich über Ihre Botschafterdienste sehr erregte.

Beitz: Es gab einen Briefwechsel zwischen Adenauer und Alfred Krupp. Adenauer zweifelte an meiner politischen Zuverlässigkeit, weil ich wiederholt in den Osten gereist bin. Aus meiner Zeit in Polen war mir eine Verpflichtung entstanden. 1961 hat Adenauer mich dann allerdings gebeten, mit der polnischen Regierung über verschiedene Fragen zu sprechen und ihm „umgehend“ zu berichten.

SPIEGEL: Später, unter SPD-Kanzler Willy Brandt, wurden Sie als inoffiziel-

ler Ostbotschafter hofiert. Hat der Einstieg in die Politik Sie nie gereizt?

Beitz: Ich sollte 1970 Botschafter in Moskau werden. Brandt wollte das. Ich habe gesagt: Ich denke gar nicht daran, das dauert ein Vierteljahr, dann kommt irgendein Minister und beklagt sich, daß ihm das Hotelzimmer nicht gut genug ist und daß er nicht standesgemäß vom Flughafen abgeholt wurde. Das passiert drei-, viermal, und dann bin ich abberufen.

„Ich habe manchen erwachsenen Juden retten können“

SPIEGEL: Warum ist Ihr Berufsstand, die Spezies der Manager . . .

Beitz: . . . ich gehörte und gehöre nicht zu dem Berufsstand der Manager. Ich war Generalbevollmächtigter des letzten Inhabers der Firma Krupp.

SPIEGEL: Woran liegt es, daß sich heute kaum ein Wirtschaftsführer politisch engagiert?

Beitz: Die meisten haben sehr viel zu tun in ihren Firmen. Ich hatte, anders als viele Wirtschaftsleute heute, sehr schnell das Höchste erreicht, was ein Mann errei-

chen kann: die Unabhängigkeit. Ich brauche niemanden zu fragen: Darf ich jetzt zu Rudolf Augstein fahren nach Sylt? Darf ich jetzt Urlaub machen? Was spricht gegen einen Besuch in der Sowjetunion? Das war mein hohes Ziel, die weitgehende persönliche Unabhängigkeit. Das habe ich sehr früh erreicht.

SPIEGEL: Wie würden Sie die heutige Manager-Generation charakterisieren, die sich in vielem unterscheidet von den Persönlichkeiten der Nachkriegszeit?

Beitz: Die Manager-Generation ist heute ohne Zweifel nicht mehr so farbig. Es gibt heute so viele Management-Schulen in Frankreich und der Schweiz. Aber ich glaube, das Entscheidende kann man nicht lernen. Ein Manager, der muß es haben! Ich habe ja nie studiert, und in der heutigen Zeit würde es wahrscheinlich gar nicht gut für mich aussehen. Aber damals war ich in der richtigen Zeit am richtigen Platz.

SPIEGEL: Nur einmal gerieten Sie in wirklich schweres Fahrwasser. Im Jahr 1967 verweigerten die Banken Ihnen einen beantragten Kredit, eine Staatsbürgerschaft mußte her. Wie kam es zu diesem Liquiditätsengpaß?

Beitz: Die Firma hatte den Auftrag aus Polen, dort eine chemische Fabrik zu bauen für 300 Millionen. Das hätten wir

gerne gemacht. Wir brauchten dafür aber Kredit. Diese 300 Millionen wollte man uns nicht geben.

SPIEGEL: Wer war schuld, Beitz oder die Banken?

Beitz: Die Antwort hat Hermann Josef Abs anlässlich meines 80. Geburtstages am 26. September 1993 auf Villa Hügel gegeben. Lassen wir Abs sprechen: „Das zweite geschichtliche Datum, was mir sehr am Herzen liegt, heute zur Sprache zu bringen, ist die sogenannte Krupp-Krise des Jahres 1967. Es handelt sich um eine Liquiditätskrise, seltsamerweise nicht des Hauses Krupp, sondern einiger Banken, die nicht Herr der Lage waren und daher die Hilfe der Bundesbank, der staatlichen Notenbank, suchten und Gehör fanden . . . Das war keine Krise Krupp, sondern es war eine Krise in der Bankenstruktur jener Zeit.“

SPIEGEL: Also doch ein Komplott der Banken, wie mancher schon damals mutmaßte?

Beitz: Fest steht: Wir haben die Fabrik gebaut und die staatliche Bürgschaft nicht in Anspruch genommen. Fast alles ist frei finanziert worden. Ich habe ein Aufsichtsratsprotokoll von 1969, da war Abs noch Aufsichtsratsvorsitzender, da habe ich gefragt: „Was haben wir an den Ostgeschäften verloren?“ Das zuständige Vorstandsmitglied antwortete: „Wir haben sehr gut verdient.“ Immerhin rund 60 Millionen Mark an diesem Projekt.

SPIEGEL: Die Situation blieb dennoch brenzlich für Sie. Krupp wurde am 2. Januar 1968 in eine Kapitalgesellschaft, die Fried. Krupp GmbH, umgewandelt, Deutsche-Bank-Chef Abs übernahm den Vorsitz im Aufsichtsrat.

Beitz: In Bonn hat man mich ziemlich schlecht behandelt. Da durfte ich nicht mit an den Tisch, als die Bürgschaft verkündet wurde. Da saßen Finanzminister Strauß, Wirtschaftsminister Schiller und Herr Abs da, und ich stand daneben.

SPIEGEL: Kein Wunder: Die Zahlen waren tiefrot in diesem Jahr. Krupp war ein Sanierungsfall geworden.

Beitz: Was wollen Sie? Wir waren bis an die Grenze der Liquidität gegangen, um Aufträge reinzuholen. Das ist klar. Wir hatten ja kein Kapital von draußen, so wie die anderen Firmen alle, die an der Börse vertreten waren. Was wollen Sie denn noch hören?

Augstein: Wir wollen hören, daß bessere Zeiten besser sind als schlechtere Zeiten.

Beitz: Ich habe die Nerven behalten, habe es überstanden, sitze ja heute noch hier mit meinen 82 Jahren.

SPIEGEL: Ausgerechnet 1967 starb auch noch Alfried Krupp, der zweite Tiefschlag für den bis dahin vom Glück verwöhnten Berthold Beitz.

Beitz: Der Tod von Alfried, für mich ein sehr großer Verlust, kam sehr plötzlich. Ich saß wenige Wochen vorher noch mit ihm auf seinem Schiff, der „Germa-



H. SCHWARZBACH / ARGUS

Protestierende Stahlarbeiter: „Das Management wird bezahlt dafür, daß es Geld verdient“

nia VI“, wir haben zusammen Krabben mit Spiegelei gegessen, und er hustete dauernd. Da habe ich gesagt: „Herr von Bohlen, Sie müssen mal einen Pullover anziehen, Sie husten dauernd. Das ist schlimm, Sie haben eine Bronchitis.“ Aber es war schon alles zu spät. Er rauchte leider zuviel, morgens vor dem Frühstück schon. 100 Zigaretten am Tag!

SPIEGEL: Die Finanzprobleme blieben auch nach dem Ende der sogenannten Krupp-Krise. Dem Konzern, der Mitte der siebziger Jahre wieder circa 80 000 Menschen beschäftigte, fehlte eine aus-

„Herr Cromme ist ein Glücksfall für die Firma“

reichend breite Kapitalbasis. Im Oktober 1976 überraschten Sie die Öffentlichkeit mit einer Kapitalerhöhung durch den iranischen Staat.

Beitz: Das war sehr wichtig, dadurch bekamen wir 1,3 Milliarden cash auf den Tisch. Das war eine Idee, auf die damals keiner gekommen ist in Deutschland, keine Bank, niemand. Ich habe damals mit dem Schah selber verhandelt auf seinem Sommersitz am Kaspischen Meer. Wir haben den Vertrag schließlich mit Handschlag besiegelt, ohne Presse und ohne Fernsehen – das lief.

SPIEGEL: Und dann machte Ihnen die iranische Revolution einen Strich durch die Rechnung: Der Schah stürzte.

Beitz: Für Krupp entstand kein Schaden. Die Verträge wurden von der neuen Regierung erfüllt.

Augstein: Das würde ich allerdings eine Fügung Gottes nennen.

Beitz: Nein, das war keine Fügung Gottes, das war und ist mein gutes Verhältnis mit Iran.

SPIEGEL: Krupp war über Generationen hinweg ein Unternehmen, das sich dem Sozialen verpflichtet fühlte. Heuern und Feuern galt als Verstoß gegen die Krupp-Tradition. Gilt das heute noch?

Beitz: Nein, aber Tradition und Firmenerhalt schließen einander nicht aus. Das Management wird doch bezahlt dafür, daß es Geld verdient. Was soll Gerhard Cromme machen? Er muß Rechenschaft ablegen gegenüber den Aktionären in der Hauptversammlung: Er muß Geld verdienen, er muß Dividenden zahlen. Nur wenn das Ergebnis stimmt, können wir als gemeinnützige Stiftung etwas tun.

SPIEGEL: Ist denn Vorsorge getroffen, wenn Sie sterben, was eines Tages vermutlich der Fall sein wird?

Beitz: Wenn ich einmal ausscheide, wird das Kuratorium der Stiftung einen neuen Vorsitzenden wählen. Wen sie wählen, weiß ich nicht.

SPIEGEL: Neulich haben Sie ein wenig launig formuliert – „Alfried, Berthold, Gerhard“, das klinge ganz gut. Ist Gerhard Cromme Ihr natürlicher Nachfolger?



J. ECKEL / RETRO

Krupp-Chef Cromme*: „Alfried, Berthold, Gerhard“

Beitz: Vor 40 Jahren hat Alfried Krupp mal zu mir gesagt, als ich ihm vorschlug, einen unrentablen Betrieb zu schließen: „Herr Beitz, dann müssen die anderen Betriebe dementsprechend mehr verdienen, damit wir diesen Betrieb über Wasser halten können.“ Heute steht hinter Krupp die Stiftung, die ihr Geld

Beitz: Herr Cromme ist ein hervorragender Mann und ein Glücksfall für die Firma. Ich hoffe sehr, daß Cromme einmal in der Stiftung tätig sein will. Aber jetzt ist er 52 und leitet die Firma. Ich habe die Aufgabe, den letzten Willen Alfrieds zu erfüllen, und das wird auch mein weiteres Leben bestimmen.

SPIEGEL: Herr Beitz, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

* Vor der Hoesch-Verwaltung in Dortmund im Februar 1993.