

Dr. Hellmut Kruse und Beiersdorf: Erinnerungen

Zum ersten Male begegnete ich Hellmut Kruse im Sommer 1979. Er war kurz zuvor zum Vorsitzenden des Vorstands der Beiersdorf AG ernannt worden. Ich war Kandidat für die damals vakante Position des Finanzvorstands.

Aus dieser ersten Begegnung ist über unsere Zusammenarbeit bei Beiersdorf eine jahrzehntelange, vertrauensvolle Verbindung geworden. Sie hat mein Leben bereichert, und ich blicke mit großer Dankbarkeit auf sie zurück.

Hellmut Kruse war noch Soldat des 2. Weltkriegs und hatte die Entbehrungen der Kriegsgefangenschaft durchlebt. Er sprach hierüber fast nie, aber diese Erfahrungen waren im Hintergrund seines Denkens und Handelns immer präsent.

Seine universitäre Ausbildung wies eigentlich in eine andere berufliche Richtung als sein tatsächlicher späterer Werdegang. Sein akademisches Interesse galt der Philosophie, der Geschichte, der Kunstgeschichte, der Literatur, und dieses Interesse blieb sein Leben lang ein wesentlicher und immer sichtbarer Teil seiner Persönlichkeit.

Der Einstieg von Hellmut Kruse in die Welt des Kaufmanns und Unternehmers erfolgte nach Abschluss der Promotion über die im Familienbesitz befindliche Außenhandelsfirma Wiechers + Helm, offensichtlich auch auf Wunsch seines Vaters.

Das curriculum von Hellmut Kruse bei Beiersdorf ist durch folgende Eckdaten gekennzeichnet:

Im Alter von 35 Jahren wurde er 1961 Vorstandsmitglied mit der Zuständigkeit für das gesamte internationale Geschäft.

1975 erfolgte die Ernennung zum Stellvertretenden Vorsitzenden des Vorstands und 1979 die Übernahme des Vorsitzes im Vorstand.

Hellmut Kruse führte Beiersdorf als Vorstandsvorsitzender bis zur Hauptversammlung im Jahre 1989. Anschließend gehörte er fünf Jahre dem Aufsichtsrat an.

Auch nach seinem Ausscheiden bei Beiersdorf war er weiterhin auf das lebhafteste an der Weiterentwicklung seines Unternehmens interessiert, bis in die letzten Tage seines Lebens.

Beiersdorf hatte nach 1945 und vor allem nach der Währungsreform 1948 eine gute Entwicklung genommen. Aber die durch den 2. Weltkrieg im Ausland erlittenen Verluste bestanden weiter, als Hellmut Kruse 1961 in den Vorstand eintrat. 10 ausländische Tochtergesellschaften und die meisten Warenzeichen, hier vor allem die wichtigste Marke Nivea, waren enteignet.

Hellmut Kruse zögerte nicht. Bereits wenige Tage nach seiner Berufung trat er ausgedehnte Reisen in Europa und nach Nord- und Südamerika an, um sich vor Ort ein präzises Bild der Gegebenheiten zu verschaffen. Sein Ziel war, Tochtergesellschaften und Warenzeichen möglichst umfassend zurück zu erwerben.

Es erwies sich jedoch, dass die rechtlichen Bedingungen und persönlichen Interessen der neuen Eigentümer komplex und von Land zu Land sehr verschieden waren.

Es bedurfte deshalb sieben Jahre zähester Arbeit, bis 1968, ehe es ihm gelungen war, durch Rückkauf die Zahl der Auslandsgesellschaften von Beiersdorf wieder auf das Vorkriegsniveau zu bringen.

Rückkauf war Eines. Neuaufbau und Erweiterung des Beiersdorf-Geschäfts im Ausland ein Weiteres. Auch hier, und zwar vor allem bei der Rekrutierung von Führungspersonal, bewies Hellmut Kruse sein Geschick. Er fand praktische Männer der ersten Stunde, junge Deutsche, die in den ersten Nachkriegsjahren ihren Weg in fremde Länder gefunden hatten und sich nun für Beiersdorf durch ihre Lokalkennntnis, ihren praktischen Sinn und ihre zupackende Art in diesen Jahren des Aufbaus in höchstem Maße bewährten.

Es war rührend, mit welcher Dankbarkeit sich einige noch Lebende aus dieser Gruppe in den letzten Krankheitstagen von Hellmut Kruse im Gespräch mit ihm an diese langjährige Zusammenarbeit erinnerten.

Der Ausbau des Auslandsgeschäfts war für Hellmut Kruse mit dem Erreichen des Vorkriegsstatus keineswegs abgeschlossen. Er trieb ihn weiter energisch voran, und 1989, bei seinem Ausscheiden aus dem Vorstandsvorsitz, war Beiersdorf ein weltweit tätiges Unternehmen, mit 49 Auslandsgesellschaften auf allen 5 Kontinenten und einer Vielzahl von Lizenzpartnern.

Was Hellmut Kruse 1961 für Beiersdorf praktisch im Alleingang auf den Weg brachte und zum erfolgreichen Abschluss führte, war damals keineswegs vorgezeichnet. Dem Unternehmen ging es ja gut. Es wuchs und erwirtschaftete ordentliche Gewinne. Erst nach Jahren wurde deutlich, dass die von Hellmut Kruse vollzogenen Rückerwerbe eine notwendige Voraussetzung für den späteren und bis heute anhaltenden Erfolg von Beiersdorf als global aufgestelltes Unternehmen mit weltweit bekannten Marken wie Nivea war.

Ich habe Hellmut Kruse einmal nach seiner Motivation für sein Wirken gefragt. Seine Antwort: Am Anfang stand ein auf die Wiederherstellung des status quo ex ante gerichtetes Ziel: Beiersdorf sollte im Ausland wieder die Position einnehmen, die das Unternehmen vor dem 2. Weltkrieg innegehabt hatte.

Erst mit den sich weltweit öffnenden und zusammenwachsenden Märkten wurde ihm in späteren Jahren zunehmend klar, dass Beiersdorf im internationalen Bereich weiter expandieren musste, um als eigenständiges Unternehmen auf Dauer im weltweiten Wettbewerb mit wesentlich größeren Konkurrenten bestehen zu können.

Hellmut Kruse war in seiner Arbeitsweise gleichermaßen sorgfältig und zupackend.

Auf das genaueste analysierte er die politischen und wirtschaftlichen Bedingungen der ihn interessierenden Auslandsmärkte sowie die Interessenlage seiner Geschäftspartner und ihre historischen Beziehungen zu Beiersdorf. Er entwickelte persönliche Bindungen und pflegte sie sorgfältig über viele Jahre. Er handelte schnell und zupackend, wenn die Konstellation es gebot, aber er konnte auch geduldig viele Jahre warten, bis die Dinge in seinem Sinne gereift waren. Und nicht zuletzt: Hellmut Kruse scheute keine physischen Unbequemlichkeiten oder Arbeitsbelastungen, um zu seinem Ziel zu gelangen.

Die Weltkenntnis, der Wagemut und der Erfolg von Hellmut Kruse stießen bald auch außerhalb von Beiersdorf auf Aufmerksamkeit. Das hatte zur Folge, dass sein Rat zunehmend in den Aufsichtsgremien anderer renommierter Unternehmen gefragt war. Von den über zehn Mandaten möchte ich zwei herausheben, nämlich das Aufsichtsratsmandat bei der damals in höchstem Ansehen stehenden Deutschen Bank und den Aufsichtsratsvorsitz bei der FENO. Die FENO war ein Zusammenschluss der Buderus AG, der Dynamit Nobel AG und der Feldmühle AG, der als Teilmaßnahme bei der Aufteilung des Flickschen Industrie-Imperiums vorübergehend gebildet worden war. Als Aufsichtsratsvorsitzender löste Hellmut Kruse hier eine Vielzahl schwierigster unternehmenspolitischer, gesellschaftsrechtlicher und personeninduzierter Probleme.

Meine Zusammenarbeit mit Hellmut Kruse gehört zu meinen prägenden und wertvollsten beruflichen Erfahrungen.

In der äußeren Erscheinung war er ein hochgewachsener, eleganter Hanseat, distinguiert, weltläufig, ein wenig distanziert, aber freundlich und von lebhafter Neugier. Im Gespräch zeigten sich schnell seine umfassende Bildung, seine kosmopolitische Erfahrung, seine exzellente Beobachtungsgabe und sein großes analytisches Durchdringungsvermögen.

Allgemeine, nicht auf ein Ziel gerichtete Betrachtungen liebte er nicht. Er wollte immer verstehen, verändern, gestalten, realisieren - - und das oft in einem für seine Umgebung atemberaubenden Tempo. In den von ihm formulierten Leitsätzen für seine ausländischen Führungskräfte findet sich sein persönliches Credo: „Der Wille zum Erfolg treibt die Dinge voran“.

Seine Vorschläge trug Herr Hellmut Kruse immer wohlbegründet, mit Nachdruck und großer Beredsamkeit vor. Abweichende Sichtweisen seiner Gesprächspartner versuchte er nach Möglichkeit zu entkräften.

Befand er jedoch ein Gegenargument als valide, dann übernahm er es augenblicks und korrigierte sein Szenario entsprechend schnell, häufig zur Verblüffung seiner Gesprächspartner.

Seine Mitarbeiter behandelte Hellmut Kruse mit großer Fairness, manchmal bis zur Langmut. Er hielt ihnen über viele Jahre und Jahrzehnte die Treue, wenn er einmal Vertrauen gefasst hatte. Sie dankten es ihm mit Anhänglichkeit und großem Respekt.

Vorbild für Hellmut Kruse war sein Vater. Von ihm sprach er mit Stolz. Hans E.B. Kruse hat ebenso wie der Sohn die Geschicke Beiersdorfs entscheidend geprägt. In größtenteils äußerst schwierigen Zeiten, von 1933 bis 1968, war er 35 Jahre lang der Aufsichtsratsvorsitzende von Beiersdorf.

Hans E.B. Kruse starb vor fünfzig Jahren. In seiner Trauerfeier hier an diesem Ort, charakterisierte ihn Professor Stödter, sein Nachfolger im Aufsichtsratsvorsitz von Beiersdorf, mit folgenden Hexametern aus dem Gedicht Archipelagus von Friedrich Hölderlin:

„- - - und eilten aus freudigen Pforten
Dort die Gassen dir nicht zu gesegnetem Hafen herunter?
Siehe! Da löste sein Schiff der fernhinsinnende Kaufmann,
Froh, denn es wehet‘ auch ihm die beflügelnde Luft, und die Götter
Liebten so, wie den Dichter, auch ihn, dieweil er die guten
Gaben der Erd‘ ausglich und Fernes Nahem vereinte.“

Ich wiederhole heute diese Verse, weil sie gleichermaßen auf den Vater wie auf den Sohn zutreffen.

Hellmut Kruse hätte sich über diese Gleichsetzung gefreut.

- FINIS -