

# EL FIN DE LA DINASTIA

# KRUPP

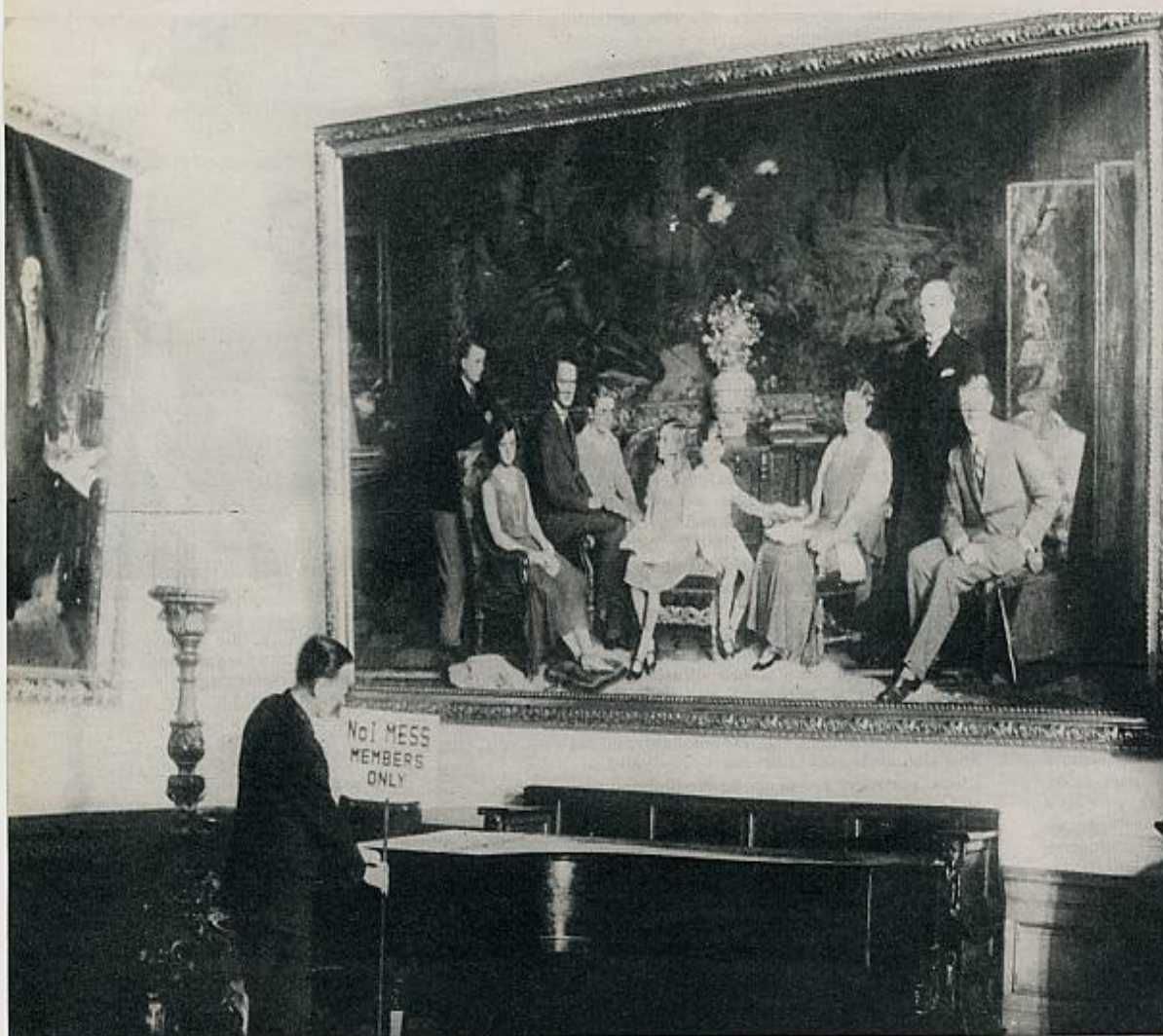
**Cómo el zar de la banca alemana abatió al emperador del Ruhr...**



Alfred Krupp (1812-1887), arriba, nombre histórico de la dinastía industrial que ahora, con otro Alfred, derecha, nacido en 1909, acaba su ciclo y pasa a ser una sociedad por acciones.

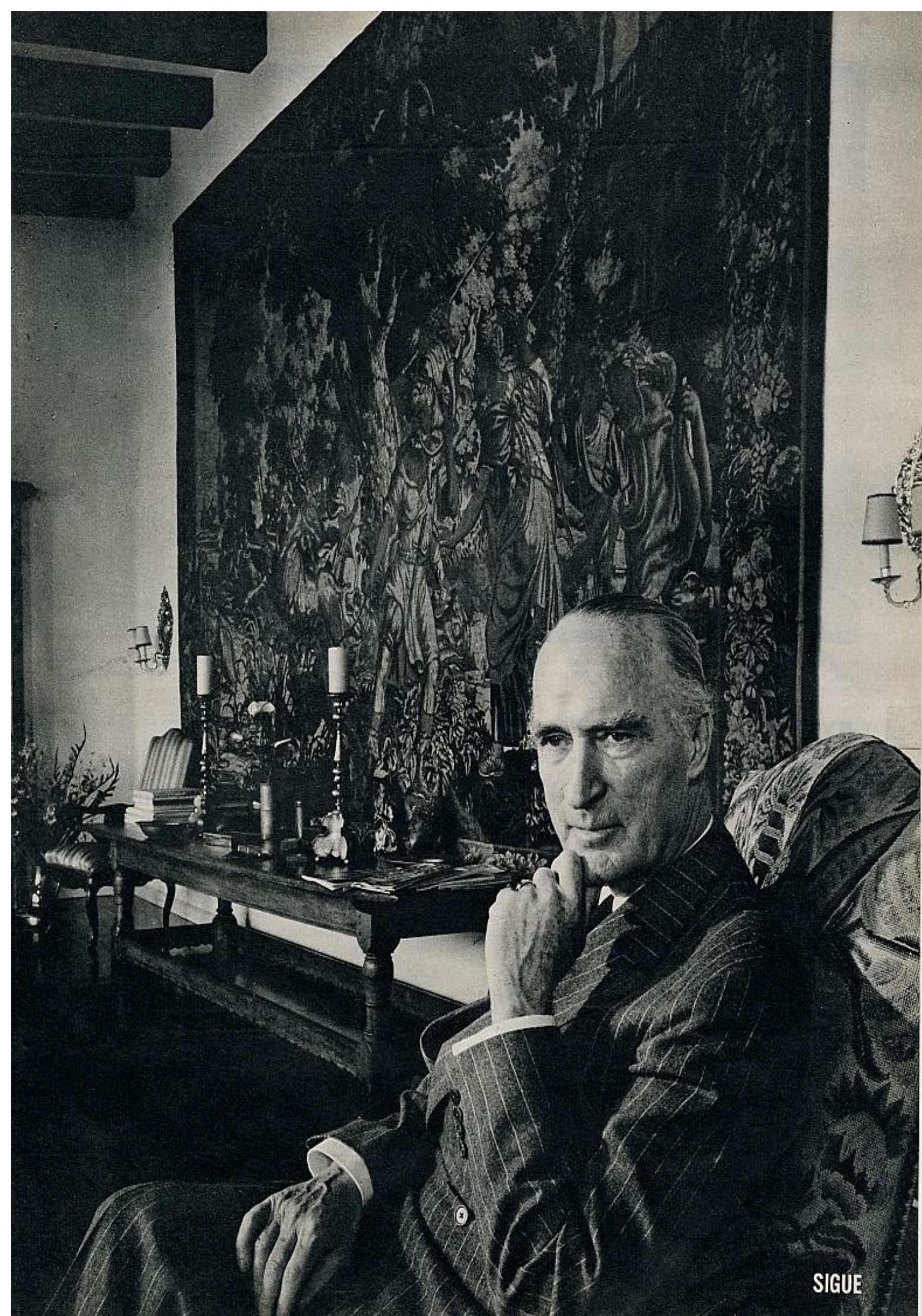
**Por Christian Hébert**

"Ayer firmé el plan de descartelización. ¿Acepta usted ahora mi proposición?". La llamada telefónica viene de Saint-Moritz. Es de Alfred Krupp von Bohlen und Halbach, que vuelve a ser el dueño absoluto del más vasto imperio industrial familiar de Europa: el «imperio Krupp». Al otro lado del hilo, en Hamburgo, un desconocido, Berthold Beitz. Estamos en febrero de 1953. Ya hace dos años que Alfred Krupp, condenado en 1948 por un tribunal aliado a doce años de prisión, goza de una libertad anticipada. Gracias al apoyo político de los americanos, Alfred Krupp ha podido recuperar todos sus bienes: 97 sociedades, que producen desde locomotoras a dentaduras en aceros especiales y emplean a 110.000 personas. En 1967, es todavía alguien. Mañana, en 1968, significará poco. ¿Por qué? ¿Qué ha pasado desde la llamada telefónica de 1953?



Los salones de la villa familiar Hügel están adornados con retratos dinásticos. La villa, que es hoy como un museo, asombra por la suntuosidad y el lujo (el cuarto de baño de Berta Krupp tiene grifos chapados en oro) y por la mediocridad de su arte.





SIGUE





Alfred Krupp fue condenado, en 1948, a doce años de prisión por un tribunal aliado. En 1951 recobraría la libertad y, gracias al apoyo político de los norteamericanos, recuperaría su inmensa fortuna: 97 sociedades que producían desde locomotoras pesadas hasta ligeras dentaduras postizas. Un imperio con 110.000 obreros.

**B**N Essen, cuna de la dinastía, la inmensa villa Hügel, donde han sido recibidos decenas de jefes de Estado y cuyo hall, con más de 50 metros de largo, está ya transformado en «museo»: los numerosos visitantes se asombran de la suntuosidad de los salones y de la mediocridad de los retratos de familia que adornan las paredes, pero Krupp sigue siendo su propietario. Sin embargo, en este año de 1953, Alfred Krupp está enfadado. Debe someterse a la ley interaliada número 27, sobre descartelización, que obliga, en principio, a su grupo a escindirse en varias empresas y, sobre todo, a deshacerse de lo que tradicionalmente constituye la base de las grandes sociedades del Ruhr: las empresas carboníferas y siderúrgicas. Krupp rechaza esta condición, pero el «hombre nuevo» que ha buscado para reanimar y reorganizar su negocio pone una condición a su colaboración: la descartelización. No por obediencia a los aliados, sino en previsión del porvenir. Este día Krupp acepta, y eso es lo que dice por teléfono a Beitz, a quien conoció unos meses antes en Salzburgo, en casa del es-

cultor Springer, y por quien inmediatamente se encontró seducido. La verdad es que la ley número 27 no se aplicará jamás y, precisamente por eso, Krupp es hoy víctima de la concentración de sus inmensas empresas.

Berthold Beitz era el «hombre nuevo» ideal que soñaba Krupp. Nacido en Hamburgo, en 1913, antinazi, pasó parte de la guerra en Varsovia, donde salvó a algunos resistentes polacos. Tiene por eso excelentes relaciones personales entre los medios dirigentes de los países del Este, relaciones que desarrollará y que le permitirán extender la empresa comercial de Krupp sobre Europa central. Por esta época, ignoraba todo lo referente a siderurgia, carbonerías y construcciones mecánicas: trabajaba en una compañía británica de seguros, «Idurra», donde su espíritu de organización había hecho maravillas y había hecho que Krupp le escogiera.

Ocho meses más tarde, exactamente el 30 de octubre de 1953, Berthold Beitz llegaba a Essen y se sentaba en el despacho del director general de las factorías Krupp. Un gran despacho de teca, limpio de todo papel, adecuado para ilustrar una de las fó-

mulas preferidas de Beitz: «Yo no leo jamás».

A pesar de los trece años pasados a la cabeza de la empresa, sostenido por el poder de Krupp, recorriendo el mundo en todos sentidos para abrir mercados nuevos, Berthold Beitz no terminó, sin embargo, con las tradiciones de la casa. Alfred Krupp, patrón de derecho divino, imbuido de su misión histórica, le repetía que «Krupp» no tenía sólo la tarea de fabricar acero, sino, ante todo y sobre todo, garantizar a sus fieles empleados «el pan bendito del trabajo». Tanto en las fiestas familiares como en las de aniversario, la banda de música de los mineros del Ruhr, a la que Krupp pagaba los uniformes y los instrumentos, consideraba como un honor y como un derecho ser llamada a tocar. Cuando los servicios técnicos comprobaron que, debido a la competencia, no era rentable la producción de locomotoras ni en el plano nacional ni en el internacional, Berthold Beitz pidió al «gran patrón» Alfred Krupp que renunciara a ella. Alfred respondió: «Krupp siempre fabricó locomotoras y continuará haciéndolo, incluso con pérdidas». Igualmente, Krupp siguió fabricando

camiones a pesar de que otras sociedades alemanas especializadas estaban mejor utilladas para hacerlo.

### Setenta y cinco mil millones de pesetas

La ligazón financiera de las sociedades del grupo les privaba de libertad de acción: toda sociedad dependiente de Krupp estaba obligada a llamar en prioridad a otra sociedad del grupo y —si aquella aceptaba la propuesta— a confiarle el encargo, cualesquiera que fuesen las condiciones. Esto conducía a cualquiera de ellas a aceptar encargos con pérdidas, contando con que otro encargo que una sociedad del grupo habría de hacerle obligatoriamente le compensaría estas pérdidas por las tarifas que ella misma impondría.

El resultado es que el aparato administrativo de Krupp era muy lento y, a menudo, poco eficaz: en las oficinas de Essen había «Kruppioneros» de la tercera generación que su patrón, un paternalista consciente, mantenía en funciones que eran incapaces de desempeñar. En poco tiempo, paradójicamente, las nociones sacrosantas del capitalismo liberal de rentabi-



lidad y de beneficio habían desaparecido prácticamente de Krupp. Esto no bastaba, por supuesto, para explicar las dificultades financieras de esta gigantesca empresa que tenía una cifra anual de negocios cercana a los cinco mil millones de marcos (setenta y cinco mil millones de pesetas). ¿De dónde venían?

### La regla de oro

Cuando la ley sobre la descartelización, Alfred Krupp pudo conservar los altos hornos y las minas de carbón que las reglamentaciones aliadas le obligaban, en principio, a dejar. Fue precisamente haber mantenido así el carbón y el acero lo que le trajo dificultades. Sólo estas dos ramas representaban el 30 por ciento de la cifra de negocios del grupo. Pero las dos son completamente deficitarias: el acero se vende a mal precio y el carbón es una fuente de energía que cada vez se utiliza menos, tanto en el Ruhr como en el resto de Europa, y era precisamente en este dominio en el que Krupp había extendido su imperio. Absorbiendo la Bochumer Verein, uno de sus competidores en aceros especiales, Krupp había aumenta-



# KRUPP

La villa Hügel, en Essen, cuna de la dinastía. Por ella han pasado decenas de jefes de Estado y reyes de la industria y el dinero.



El emperador del Ruhr en los días en que, desposeído de su imperio, era solamente un condenado por el tribunal de Nuremberg. La situación cambió muy pronto.

do su producción anual de acero en cuatro millones de toneladas respecto a antes de la guerra.

Un hombre, por esta época, comprendió la nueva regla de oro que debía regir las grandes sociedades alemanas. Es un antiguo «rey del acero», convertido hoy en el accionista mayor de la casa Mercedes: Wilhelm Flick. Es preciso abandonar, en la medida de lo posible, la producción para dedicarse a la transformación. No basta limitarse a fabricar el acero, hay que hacer máquinas. Y, sobre todo, es necesario dejar las minas. Para Krupp, cuyo inigualable poderío había sido edificado sobre el principio de la concentración vertical (carbón-acero-transformación), esto era acaso una necesidad, pero su estructura y sus tradiciones le impedían hacerlo rápidamente.

La crisis de dinero que quiebra hoy la sociedad de Essen es también el reconocimiento de un cierto éxito, el de Berthold Beitz. Porque los encargos para exportación que recibía se pagaban a crédito, y a menudo a largo plazo. Sólo en Europa oriental, Krupp vendió de esa forma bienes de equipo por centenares de millones de marcos. Y lo mismo hizo en América latina y en África. Pero no bastaba firmar contratos asegurando el suministro de factorías completas, era, además, preciso atender al pago. En la

casa Krupp, los encargos a crédito representaban por lo menos el 25 por ciento de la cifra de negocios. ¿Cómo financiarlos?»

El financiamiento de Krupp estuvo asegurado en un 30 por ciento por los bancos de su mismo grupo y en un 70 por ciento por un instituto de Francfort, el Ausfuhrkredit, sociedad de responsabilidad limitada, que agrupa a 54 bancos alemanes de negocios. A fines de 1966 la deuda de Krupp era de dos mil millones y medio de marcos, o sea, casi la mitad de la cifra de negocios anual de la empresa. Los bancos se inquietaron.

Entonces vino lo increíble: Krupp tuvo que buscar dinero en metálico. Y no encontrando lo que necesitaba en los bancos, se dirigió al Gobierno. El ministro de Asuntos Económicos, el socialdemócrata Schiller, de acuerdo con los demás miembros del Gobierno, se decidió finalmente a asegurarle una fianza de 300 millones de marcos. Un gesto mezquino y lleno de condiciones severas, que Alfred Krupp se vio obligado a aceptar, con el agravante de que herían su amor propio de heredero de una dinastía con siglo y medio de antigüedad.

De aquí al 15 de abril próximo, Krupp, que era hasta hoy una «sociedad familiar», al estilo de algunas que quedan todavía en Alemania (Borgward en el auto-

SIGUE





El día que las acciones Krupp se pongan a la venta, en la bolsa de Francfort, comenzará oficialmente el fin de la dinastía. Pero desde hoy, Krupp tiene que liquidar buena parte de su imperio bajo la tutela estrecha de un consejo de administración, donde los banqueros alemanes están ampliamente representados.

móvil, Schicker en la construcción naval, Springer en la prensa), una sociedad donde un hombre solamente tomaba y dictaba las decisiones, va a ser dotada de un consejo de administración. Este consejo de administración deberá aplicar toda una serie de medidas para reorganizar el grupo, racionalizar su gestión y hacerlo más rentable. Todo esto había intentado hacerlo Berthold Beitz, pero el conservadurismo de su patrón se lo impidió.

Esto no es todo. De aquí al 31 de diciembre de 1968, Krupp será transformada en sociedad anónima. Bajo la tutela estrecha de su consejo de administración —donde los banqueros alemanes estarán ampliamente representados—, Alfred Krupp deberá liquidar, por venta, una parte de su imperio financiero. El día, fatal, en que las acciones de Krupp se coticen en la Bolsa de Francfort señalará el fin de una dinastía.

### Tres letras

¿Quién ha precipitado la caída? ¿Quién ha sido el que ha hecho besar la lona a Alfred Krupp von Bohlen und Halbach? Tres letras, un apellido: Abs. Dos nombres: Herman Josef. La edad de este hombre: sesenta y cinco años. Todo ocurrió el 28 de febrero último.

Ese día, Herman Josef Abs, presidente de la Deutsche Bank, la más potente banca de negocios de la República Federal, estaba citado en Francfort con Karl Blessing, presidente del Banco federal de emisión. Objeto de la entrevista: obligar a la empresa Krupp, según el término empleado por Abs, a «mirar la verdad de cara».

¿Quién es este señor Abs que ha puesto de rodillas al más poderoso de los industriales europeos? Es el más potente de los financieros europeos. Amigo íntimo y consejero privado del

ex canciller Adenauer, cuando éste dirigía la política alemana, es el hombre más influyente de toda la Alemania federal. Controla casi todos los sectores de su economía. Si quisiera, podría presidir las sociedades alemanas más importantes. Y si no lo hace es porque no tiene necesidad de ello: como presidente de la Deutsche Bank dirige el consejo de administración de la Daimler-Benz; es igualmente presidente del consejo de administración de la Lufthansa (aviación) y de los ferrocarriles alemanes; dirige las firmas más importantes de la industria química (entre ellas la Kali-Chemie y la Badische Anilin), así como las empresas más grandes de la siderurgia y la electrónica. Sin su consentimiento, no se decide nada en el trust internacional Siemens y Halske, ni en la sociedad siderúrgica Kloeckner, ni en la Deutsche Shell. Está presente o representado en el consejo de administración de las treinta empresas alemanas mayores. Las empresas que controla directamente tienen una cifra de negocios de ochenta mil millones de marcos y emplean casi dos millones de obreros.

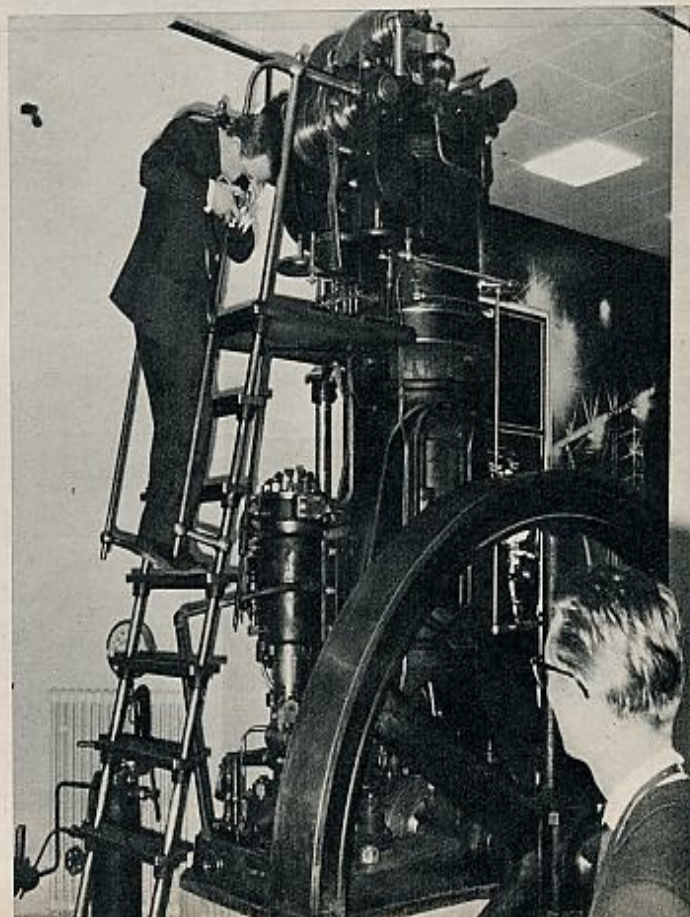
En su villa de Francfort, más pequeña pero más moderna que la villa Hùgel, es donde se tratan los negocios verdaderamente importantes de la economía alemana. Cuando hace cuatro meses el nuevo ministro de Economía de Bonn, el socialista Karl Schiller, ocupó su cargo, lo primero

que hizo fue concertar una cita con Abs, porque, en materia económica y financiera, ningún Gobierno puede dar un paso sin el apoyo o, por lo menos, la neutralidad del señor Abs.

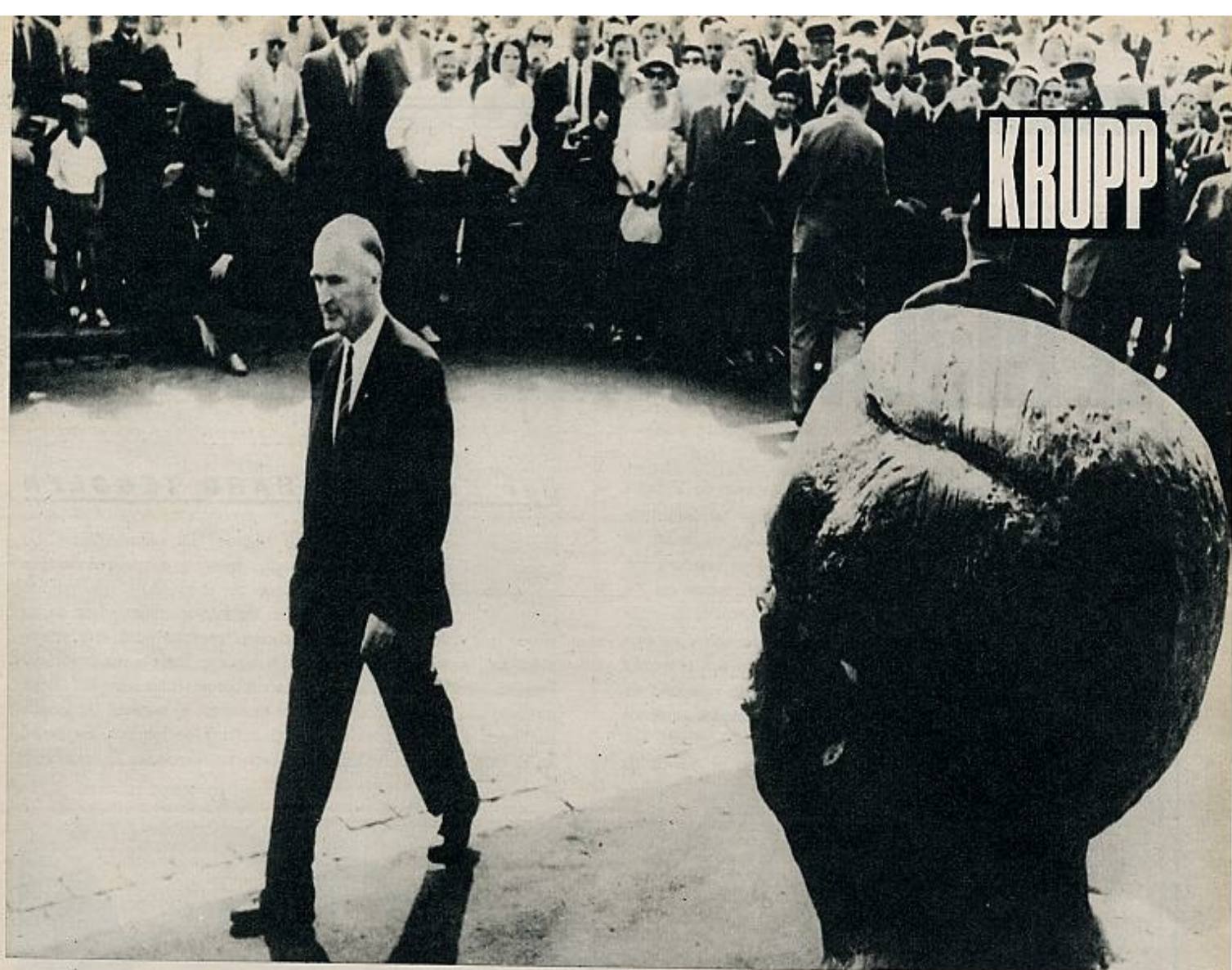
### "Esas gentes..."

Durante toda su vida, Abs no ha hecho más que «negocios». Habla con soltura el alemán, por supuesto, el inglés, el francés, el holandés y el español, y es consejero financiero de varios gobernantes sudamericanos (uno de ellos el del Brasil) y dispone de la organización financiera más poderosa de Europa. Abs comenzó su carrera bancaria en Berlín, el año 1921.

¿Fue su habilidad o su admiración ferviente por los «valores esenciales de nuestra civilización que se basan sobre los méritos individuales y sobre los beneficios adquiridos por un trabajo honrado» los que le permitieron ser muy prudente en la época del nazismo y la guerra? Estando siempre muy ligado con los dirigentes de entonces se las arregló para no comprometerse demasiado, dando pruebas de una gran habilidad: en 1938, a los treinta y seis años, Abs estaba ya a la cabeza de la Deutsche Bank, el mayor organismo financiero de Alemania. Es muy conocido en el extranjero, donde ocupó varios cargos en grandes bancos (ingleses, franceses, americanos y holandeses). En 1941, en plena guerra, se entrevista







La historia Industrial de Krupp no ha podido resistir el empuje de los bancos. El financiero Abs, «el zar de la banca alemana», derriba al heredero de un imperio familiar que hace siglo y medio construía ya locomotoras Diesel, la primera de las cuales vemos abajo, a la izquierda, presentada en una exposición conmemorativa.



El sello familiar marcó los pasos de los Krupp y les llevó a tomar decisiones no muy ortodoxas desde el punto de vista capitalista. Esto originó la caída del imperio.

en Suiza con representantes del Gobierno americano. Se trataba de decidir la suerte de los créditos bancarios americanos que fueron congelados durante la crisis financiera de los años 30.

«Esas gentes (los americanos) —diría más tarde— se dieron cuenta de que yo era un buen alemán...». «Esas gentes» no lo olvidaron. Al fin de la guerra fue invitado a casa del general Draper, que era adjunto del comandante en jefe de la zona americana en Alemania... y también vicepresidente de la banca Dillon Read and Co., de Nueva York. Y, ese día, Abs encuentra allí a Paul G. Hoffmann, administrador del plan Marshall en Europa.

Desde entonces, Abs está en todas partes. Tiene la confianza de los ocupantes anglosajones y es el consejero del partido mayoritario demócrata-cristiano —al que, por otra parte, no se adhiere nunca («Tengo que mantener mi independencia», dice)—, interviniendo en todos los terrenos. Es él quien reparte los dólares del plan Marshall en Alemania. Es quien

aconseja a Adenauer liberar de la mayoría de los impuestos a las empresas industriales más importantes; quien, directa o indirectamente, permite el mantenimiento y desarrollo de tal o cual empresa o, por el contrario, la hace desaparecer negándole los créditos. Ha llegado a ser, como ha dicho un diario alemán, el «zar de los bancos». Es el representante más típico del capital que mete mano en las empresas industriales.

Abs, ya conocido bajo la república de Weimar, influyente bajo el régimen nazi, es hoy el hombre más poderoso de la República Federal alemana. Los Estados lo han comprendido bien y han reconocido sus méritos. El cardenal Canali le confirió la Cruz de la Orden de Caballero, en nombre del Vaticano. Abs, en efecto, había dicho: «Antes que alemán, yo soy cristiano...».

CH. H.

(Encuesta realizada por Jacques Mornand, Roger Quercy y Gerard Sandoz).

(Fotos: Cifra y Europa Press)