

*Liebe Frau Dr. Klatten,
liebe Gäste des Hanns Martin Schleyer-Preis,*

ich erinnere mich an ein Mittagessen in Hamburg bei Da Francesco in der Milchstraße. Es muss 2018 gewesen sein, der Tod Ihrer Mutter beschäftigte Sie noch immer, die Zeitungen waren voller wunderbarer Texte über Johanna Quandt gewesen. Wir sprachen über Lebensverläufe und öffentliche Wahrnehmung, aber vor allem waren wir uns einig: Wie schade, dass Johanna Quandt diese schönen, feinen Stücke nicht selbst gelesen hat! Ja, warum eigentlich immer erst die wirkliche Wertschätzung in Nachrufen?

Umso schöner ist es, dass ich heute diesen zarten Faden des Gesprächs von damals aufnehmen kann – und weiterweben darf, und jetzt sogar kräftig und mit fester Masche: Ich darf Sie heute loben, aus vollem Herzen!

Zurück zum Lunch. Ich hatte gerade Michelle Obamas Autobiografie gelesen, war davon beeindruckt und erzählte davon. Das Buch heißt „Becoming“ und meint so etwas wie „Werden...“, etwas Prozesshaftes jedenfalls.

Das Buch ist in drei Kapitel geteilt: „Becoming me“ – die junge Frau Obama, die sich selbst fand und entdeckte – „Becoming us“ – das besondere Paar – und „Becoming more“. Michelle Obama war in eine herausragende, historische Position katapultiert worden: Die erste schwarze First Lady! Sie

hatte über die Jahre Sprachgewalt entwickelt und verfügte über geistige Kapazität. Sie spürte die Verantwortung – „Besser vergeige ich es nicht“ – aber neben dieser Last auch eine Lust, diese Chance zu nutzen.

Bei diesem Lunch hatte ich das Gefühl, Ihrem „Becoming More“ für einen ganz kleinen Moment beigewohnt zu haben. Und für dieses „More“ – dieses Mehr werden, als man muss, das Stärken der Gesellschaft durch eigenes unternehmerisches Handeln, das Wirken weit über den eigenen persönlichen Nutzen hinaus zum Wohle des Gemeinwesens – dafür werden Sie heute mit dem Hanns Martin Schleyer-Preis ausgezeichnet. Um das „Becoming More“ zu verstehen, nehme ich Sie, liebe Zuhörer, mit auf einen kurzen Ausflug ins „Becoming Me“.

Susanne Klattens Vater, Herbert Quandt, war gestorben als sie 20 Jahre alt war. Sie, liebe Frau Klatten, waren, wie Ihr Bruder, durch Ihre Eltern eigentlich gut vorbereitet auf Ihre Rolle. Mit 30 zogen Sie in den Aufsichtsrat des Unternehmens Altana ein, kurz danach in den von BMW. Eingeschüchtert waren Sie doch: Wie soll ich denen denn sagen, was sie zu tun haben, wenn die doch mehr Berufsjahre auf dem Buckel haben als ich Lebensjahre? Angst vor Fehlern, Scham – diese Gefühle sind Ihnen bekannt.

Ihr Vater hatte Altana mit damals drei Geschäftsbereichen an die Börse gebracht: Pharma, Chemie und Babynahrung mit Milupa. Aber der Markt für Babynahrung veränderte sich, Milupa geriet unter Druck – Sie, liebe Frau Klatten, entschlossen sich zum Verkauf. Ein Aufschrei folgte! Der Betriebsratsvorsitzende schimpfte: Ihr Vater würde sich im Grabe umdrehen und so weiter. Sie fühlten sich schuldig – Sie selbst benutzten das Wort – aber spürten: Jede Generation darf mit dem brechen, was geschaffen wurde, und muss seinen ganz eigenen Weg finden.

Wenig später trafen Sie eine weitere große Entscheidung und verkauften die Pharmasparte. Denn es kostete inzwischen Milliarden, ein Nachfolgemedikament für einen Blockbuster zu finden. Stattdessen konzentrierten Sie sich von nun an ausschließlich auf die Spezialchemie und nahmen das Unternehmen von der Börse.

Heute ist Altana wieder ein Familienunternehmen und weltweit führend in der Spezialchemie. Sie hatten das neue alte Altana geprägt, es war jetzt Ihr's. Diese Reihe an Entscheidungen war vielleicht eine Art Emanzipation von der eigenen Rolle und Geschichte. Die sogenannte „unsichere Erbin“ war im Laufe der Zeit eine „mutige Unternehmerin“ geworden. Ich glaube schon, dass ein Kind, das in einem Industriellenhaushalt – dem Industriellenhaushalt par excellence in Deutschland – aufwächst, per Osmose Dinge über das Unternehmertum aufnimmt. Und doch braucht es dafür

auch Mut, den man üben und trainieren kann, ganz wie einen Muskel. Mit jeder guten Entscheidung wird man selbstbewusster, traut sich mehr.

Mit dem Verkauf der Pharmasparte von Altana gründeten Sie SKion – Ihre eigene Beteiligungsgesellschaft, mit der Sie nun eigene Felder erschließen konnten. Sie investierten in SGL Carbon; der Werkstoff faszinierte Sie. Es war nicht üblich in ihrer Familie, Aufsichtsratsvorsitze zu übernehmen, aber sie taten es. Es ging eine Menge schief auf dem Weg. Aber Sie hielten durch, hatten langen Atem, ließen sich nicht abbringen.

Für keinen dieser Erfolge bekommen Sie heute einen Preis. Der Hanns Martin Schleyer-Preis lobt nicht erfolgreiches Management, auch nicht erfolgreiches Unternehmertum, er lobt Unternehmertum im Einsatz für die Gesellschaft. Aber ohne Ihr „Becoming Me“ lässt sich Ihr „Becoming More“ nicht verstehen.

In der Beschäftigung mit Ihnen begegnete mir immer wieder der Begriff Souveränität. Sie erarbeiteten sich in ihrem Emanzipationsprozess persönliche Souveränität. Mein Eindruck ist, dass dieser Prozess komplexer und länger war, als ich ihn geschildert habe.

Umso wichtiger ist Ihnen, nun Souveränität anderen zu schenken. Das gilt für alle, mit denen Sie mehr zu tun haben: Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für Führungskräfte aber genauso auch für Organisationen. Souveränität schenken heißt nicht, „diese zu befähigen“ im Sinne von „Fähigkeiten übertragen“, sondern anderen dabei zu helfen, das Vertrauen in ihre vorhandenen Fähigkeiten, das eigene Können, zu stärken.

Ein schönes Sinnbild dafür ist Ihre Initiative SKala, die Sie 2016 starteten. Mit 100 Millionen Euro, die Sie an 93 gemeinnützige Organisationen vergeben haben, kümmerten Sie sich um Projekte – Generationenprojekte, Programme für vergessene Krisen, Teilhabe-Projekte und viele weitere – bei denen sich Menschen füreinander einsetzen. Mit diesem Geld sollten die Organisationen doppelt gefördert werden: Die Projekte werden unterstützt, aber auch ihre Struktur, ihre Netzwerke sollten gestärkt werden, sodass diese Organisationen nachhaltig und souverän arbeiten können.

Auch Ihre Beteiligungsgesellschaft SKion diene nicht nur dazu, nachhaltige, innovative Unternehmen zu fördern, sondern diese Unternehmerinnen und Unternehmer, die etwas Gutes für unsere Gesellschaft erreichen wollen, souverän zu machen. Ob Unternehmungen zu Batteriespeichern, Windkraft, Wassertechnik, Sie gehen mit ihnen einen weiten Weg, über viele Jahre und Sie wollen sie unabhängig machen, auch vor Übernahmen schützen. Und wir sehen grade am Beispiel Viessmann, wie schwierig das sein kann.

Nochmal kurz zurück zu Ihren Anfängen in den großen Aufsichtsräten, bei BMW sitzen Sie dort seit über 20 Jahren. Sollten Sie auf alles eine Antwort haben? Das fragten Sie sich und beantworteten das bald mit Nein. Ihnen wurde klar, dass genau das nicht Ihre Aufgabe ist. Im Gegenteil, es geht doch darum, Fragen zu stellen in einem Miteinander unterschiedlicher Perspektiven, mit einer „Diversity of Thought“.

Im Grunde waren Sie mit dieser Erkenntnis Ihrer Zeit voraus. Denn, was ist denn heute eigentlich Führung? Einfach formuliert, gibt es drei Ansätze:

Zum einen „Command“. Hier gilt: Egal, was Ihr denkt, mir nach! Dahinter verbirgt sich ein subtiler Zwang und harte Durchsetzungs-Power. Das funktioniert vielleicht kurzfristig, aber auf Dauer wird es schwierig, damit erfolgreich zu sein.

Zum anderen „Management“. Management wird häufig als Leadership missverstanden. In Wahrheit geht es hierbei darum, Prozesse zu organisieren: „Ah, ein Déjà-vu! Ich habe das Problem schon einmal gesehen! Ich kenne den Prozess, der es lösen wird! Den wende ich an.“ Dieser sehr rationale Ansatz kann für gewisse Themen sinnvoll sein.

Aber das, was wir heute brauchen, ist „Leadership“. Und erfolgreiche Leadership macht zunächst das, was Frau Klatten beschreibt, Fragen stellen: „Ich habe das Problem noch nie zuvor gesehen; ich muss eine kollektive Sicht darauf bekommen, um das Problem zu verstehen und es bearbeiten zu können.“

Diese Formen der überkomplex erscheinenden Probleme begegnen uns derzeit permanent: Klimawandel, Krieg, Lieferkettenchaos, Corona, Umwälzungen durch Künstliche Intelligenz. Es werden diejenigen erfolgreich sein, die in komplexen, unübersichtlichen Umfeldern pragmatische Lösungen finden und die Kraft und das Wissen des ganzen Unternehmens aktivieren können. Das heißt: Selbst lernen, ausprobieren, verwerfen. Auf sich selbst verlassen! Oder eben wie Frau Klatten sagen würde: Souverän werden.

Das Projekt, das diesen Souveränitätsgedanken und den Glauben an die Bedeutung von kollektiver Intelligenz am deutlichsten verknüpft, ist das Gründerzentrum UnternehmerTUM an der Technischen Universität München. Es verknüpft diese Überzeugung mit dem Willen, durch unternehmerisches Handeln Technologie zum Nutzen der Menschheit wirksam zu machen.

Es ist das Herzstück Ihres Engagements. Sie haben die UnternehmerTUM vor über 20 Jahren maßgeblich mitinitiiert und mit erheblichen,

wenn auch in der Höhe unbekanntem Investitionen mitfinanziert und begleitet es bis heute sehr eng.

Wer nicht weiß, was das da in München ist, dem sei geholfen: Die UnternehmerTUM ist das führende Gründer- und Innovationszentrum Europas. Mehr als 1000 Unternehmen, darunter zahlreiche Einhörner, also Unternehmen, die mit über eine Milliarde Euro bewertet werden, entstammen der UnternehmerTUM. Unternehmen wie Celonis, Flix Mobility, Personio und andere.

Was war die Idee? Susanne Klatten fragte sich: Wie kann ich Familienunternehmen fördern? Wie schaffe ich neue? Wie unterstütze ich Menschen, die sich eine Idee so zu eigen machen, dass sie zur Lebensaufgabe wird?

Das fiel damals zusammen mit der Idee von Wolfgang Hermann, Präsident der TU, der mit dem heutigen Leiter der UnternehmerTUM, Helmut Schönenberger, fragte: Warum klappt das Zusammenspiel der Stanford University mit dem Silicon Valley, also mit den Unternehmen vor Ort, dort so gut?

Aus diesen beiden Fragestellungen entstand etwas ganz Eigenes: Ein Gründerzentrum, das selbst unternehmerisch tätig ist. Eigentlich sollte es erstmal nur ein Ort sein. Heute ist ein ganzes Ökosystem entstanden, das Wissenschaftler aus dem Elfenbeinturm in eigenes Unternehmertum bringt. Denn es braucht mehr als eine gute Idee und fundiertes Wissen, um ein Unternehmen in Künstlicher Intelligenz, Quantum-Forschung, „Robotics“ oder „DeepTech“ zu gründen.

Die UnternehmerTUM war Susanne Klattens „Start-up“. Aus drei Mitarbeitenden wurden 350. Im Schnitt bringt die UnternehmerTUM jede Woche ein skalierbares Hightech-Start-up auf die Welt. Allein im Jahr 2021 haben Gründerinnen und Gründer der UnternehmerTUM bei Investoren 3,5 Milliarden Euro eingesammelt und mehr als 6000 Menschen in verschiedenen Formaten an Fragen des Unternehmertums herangeführt.

Und wieder geht es Susanne Klatten um das Befähigen. Wenn Menschen das Potenzial zum Gründer haben, aber noch nicht die nötigen Fähigkeiten oder das Selbstvertrauen, dann hilft die UnternehmerTUM: Ängste nehmen, Mut machen und los geht's.

Die UnternehmerTUM ist so zu einer Art gesellschaftlichem Transformator geworden – das haben wir nötig in Deutschland – und nun Vermittler zwischen der Universität, Gründungswilligen und Professoren, und der Industrie. Sie gibt gerade in der jetzigen krisenhaften Phase der Wirtschaft kräftig Gas, während die gehypte Start-up-Hauptstadt Berlin nicht ge-

rade mit Kreativität brilliert. Herr Clausen, Chefredakteur des Manager Magazin, spricht neuerdings von der „End-up-Hauptstadt“ Berlin.

Susanne Klatten geht es um mehr als „nur“ Einhörner groß zu machen: Sie wirkt auch darauf hin, dass Innovationen durch die Start-ups wieder in etablierte Unternehmen oder Familienunternehmen hineinfließen.

In einem der zwei Gebäude, dem Munich Urban Colab, wird zusammen mit der Stadt München daran gearbeitet, wie eine menschenfreundliche, nachhaltige Stadt aussehen kann. Die UnternehmerTUM wird so zum digitalen Aufbauhelfer auch für Städte, und verknüpft auch hier Wissenschaft mit Wirtschaft.

Ich erinnere mich noch an die ersten Begegnungen mit Frau Klatten: Ich hatte ein Bild vor Augen. Von einem Menschen, der etwas scheu ist, eher verschlossen und zurückhaltend. Dieses Bild habe ich nach unseren Treffen korrigiert und will es, falls das denn auch die öffentliche Wahrnehmung sein sollte, auch hier richtigstellen.

Ob Offenheit immer ein Lebensprinzip war oder das auch Teil eines „Becomings“, eines Werdens ist, das weiß ich nicht. Vor zehn Jahren war es, als Susanne Klatten bei einer Wanderung durch das bayerische Voralpenland auf Nantesbuch stieß, ein halb verfallenes, zum Verkauf stehendes Gehöft, umgeben von Mooren und Wäldern, 320 Hektar groß. Sie beschloss, es zu bewahren – zum Nutzen aller. So entstand die Stiftung Kunst und Natur. Die Idee war: Mit Kunst stiften wir Gemeinschaft, bringen mit Musik, Lesungen und Festen Menschen zusammen. Der Natur nähern wir uns mit Blick auf lebendige Böden: Wie renaturieren wir Moore, wie betreiben wir Permakultur?

Aus zwei Hof-Gebäuden entstand das Lange Haus, das Veranstaltungsgebäude. Auf den ersten Blick wirkt es streng, sogar verschlossen – der Architekt baute es im regionalen Stil – aber Susanne Klatten wollte Offenheit und Miteinander und so wurden Türen von hinten nach vorn gebaut. Es brauchte eine Weile, bis der Ort wurde, was die Stifterin immer wollte: ein Ort der Begegnung. So feiern dort inzwischen die Vereine der Nachbarorte genauso, wie Susanne Klatten dort ein Literaturfest fördert oder nun ein internationales Boden-Forum entwickelt, zusammen mit einem Netzwerk von Experten, zur Frage, wie wir einen Beitrag leisten können, unsere Böden wieder zum Leben zu erwecken. Eine Antwort auf die Biodiversitäts- und Klimakrise.

So zieht sich diese Offenheit inzwischen durch alle ihre Projekte – gerade auch bei der UnternehmerTUM, wo weitere Unternehmer, Investoren und Städte zum Mitmachen und beherzten Kopieren eingeladen werden.

Denn man fragt sich ja: Wo stünde Deutschland, hätten wir fünf solcher Zentren?

Kürzlich las ich im Economist einen hübschen Text über: „The resistible lure of the family business. The pros and cons of following in your parents' footsteps.“ Und da wurde mir nochmal bewusst, was so alles hätte schiefgehen können, wenn Du in die vierte Generation der Quandt-Dynastie geboren wirst. Familienunternehmen können großartige Dramen schreiben. Ich empfehle die letzte Staffel der Kracher-Serie „Succession“ oder ganz klassisch, Thomas Manns „Buddenbrooks“, über den Niedergang einer großen Kaufmannsfamilie über vier Generationen. „Filial loyalty and multi-generational thinking can morph into resistance to change“, warnt der Economist.

Genauso kann der Versuch von Erben, die Erwartungen des familiären Umfelds zu erfüllen und gleichzeitig persönliche Erfüllung zu suchen, einen Haufen furchtbarer Widersprüche erzeugen. Sie hätten also auch sagen können: Ich bin „einfach“ Bewahrerin eines großen Erbes. That's it. Dass auch das eben nicht einfach ist, wissen wir. Dass auch das eine Last sein kann, erahnen wir.

Aber Sie haben einen anderen Weg eingeschlagen. Ihren Weg. Als Unternehmerin mit Leib und Seele, die Freude hat, durch Fabriken zu gehen, zu spüren, wo etwas durch Maschinen hergestellt wird, die sich ehrlich verantwortlich fühlt für das Wohl von MitarbeiterInnen, ob bei Größen wie BMW oder bei den SKion-Beteiligungen.

Unternehmertum bedeutet in der Klatten'schen Ausprägung eben mehr: Verantwortung übernehmen für Ihre Leute, das Stärken der Souveränität der Partner, das Fördern der so wichtigen Verbindung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft und der feste Glaube daran, dass Technologie uns weiterbringen kann, besonders ökologisch, und dem Menschen dienen muss.

Mit diesem unternehmerischen Handeln treiben Sie die Veränderung unserer Gesellschaft, unserer Umwelt, unseres Landes voran. Für Ihr „Becoming More“ wollen wir Sie heute ehren.