

Danke schön für Ihr Kommen zum **Hermann-Neuhaus-Wissenschaftsdinner 2018**.

Hermann Neuhaus hätte es vermutlich Abendbrot mit Wissenschaft genannt: Wissenschaft, die das Wissen schafft, das ihm am Herzen lag, Wissen zur überlegten Anwendung, zur besseren bleibenden Wirkung. Wissen schafft Wert.

Wie viele, vielleicht alle Menschen mit Kraft, bezog der Unternehmer Hermann Neuhaus seine Kraft aus der Spannung zwischen zwei weit auseinanderliegenden **Polen** seiner Persönlichkeit: Er war nüchterner, antreibender Kämpfer mit Zahlen und **Kopf**, und er war ein mit dem **Herzen** engagierter Träumer, der sich drei Lebensträume ersann, erkämpfte und erfüllte. Die ersten beiden betrieb er selbst und schloss sie selbst ab, erfolgreich und unzufrieden in der Konsolidierung der Schokoladen-Industrie und der Entsorgungswirtschaft. Am dritten arbeiten wir und viele in seinem Auftrag weiter:

Wissenschaft. Sie konsolidiert sich nie. Sie ist immer neu und immer pure Zukunft.

Eigentlich wollte Hermann Neuhaus **Chocolatier** werden, und er setzte es durch gegen Widerstand. Sein Großvater war als Bauernbub in die Stadt gekommen, mit nichts. Zuerst Lehrbub, dann Fabrikant, so schuf er die in Deutschland weit bekannte Karina Schokoladenfabrik Julius Nolting in Herford, dem Zentrum der deutschen Schokoladenindustrie. Gegründet in den 1920er Jahren, gelöscht 1980. Die Söhne des Großvaters übernahmen die Fabrik, die Schwester, Hermann Neuhaus' Mutter, war nicht dabei, und unter den Onkeln ging die Fabrik zugrunde, mit Zwistigkeiten. Daher Hermann Neuhaus' erste Abneigung im Leben, die gegen Anwälte und Juristen. Notgedrungen, in Verfolgung seines Traums, ging Hermann Neuhaus zu Stollwerk und sanierte dort erfolgreich, als Manager. Daher seine zweite Abneigung, die gegen Manager.

1974 begann sein **zweites** Berufsleben, bei Sulo. Vor 1900 gegründet, spiegelt Sulo ein Jahrhundert Entwicklung von Nachfrage und Deutschland: zuerst **Behälterbau** für Landwirtschaft, Müll, später hochspezialisiert für Chemie, aus Blech, Legierungen, Kunststoff. Zusammen mit einem anderen späteren Förderer von MPF baute Hermann Neuhaus vor über 30 Jahren den ersten Kunststoff-Einkaufswagen, bei Wanzl in Leipheim, dem trotz Weltmarktführung die Popularisierung erst Jahrzehnte später gelang. Und dann wurde aus Sulo ein Dienstleister für **Entsorgung**, mit tausenden von Müllwägen, Sortier- und Verbrennungsanlagen usw. Das begann mit der Insolvenz eines Kunden, den Sulo zur Rettung seiner Forderung übernahm und zu einem führenden Entsorger ausbaute. Beim Eintritt von Hermann Neuhaus 1974 war Sulo ein klassischer Familienbetrieb, mit maximaler Wertschöpfung, ohne Liquidität, in Sanierungsnot. Mit seinem Bruder besuchte Hermann Neuhaus Banken, auf der Suche nach Liquidität, die er dort nicht erhielt und deshalb selber in Sulo finden und schaffen musste, durch Abbau von Kapitalbindung und Kosten, seine zweite Sanierung. Daher seine Abneigung gegen Banken und gegen das, was man damals noch Schulden nannte, nicht Leverage oder Fremdfinanzierung. Mit dieser Abneigung wurde Sulo eigenkapitalstark und nahm letztlich nicht an der Konsolidierung der Branche aktiv teil, anders als andere Familien und Institutionelle ohne solche Selbstbeschränkung.

Als Entsorger – „Müllkutscher“, wie er sich nannte – war Hermann Neuhaus mutig und zukunftsweisend, z.B. durch **Internationalisierung** und durch frühe **Computerisierung**, wie er überhaupt als Anhänger von Effizienz ein überzeugter Freund von Technologie und Fortschritt war. Die in Westdeutschland abgeschriebenen tausend Entsorgungsfahrzeuge gingen 1990 in die neuen Bundesländer und ein paar Jahre später in die Ukraine, wo von Kiew bis Odessa und

Charkow jede Großstadt einen Sulo-Musterbetrieb wollte und bekam. Die technologische Entwicklung von Behälterbau und Entsorgung trieb Sulo durch ganz Europa, nach Mekka, Indien, China, Singapur und Australien. Nur eine Grenze überschritt Hermann Neuhaus ungern, die von Herford nach Lippe. Denn auf der anderen Seite der Grenze waren Bürokraten, Parksünder- und Geschwindigkeitskontrollen und anderes Ungemach, dort tief verwurzelt. Herford dagegen war eben seit tausend Jahren freie Reichsstadt.

In Sulo lebte Hermann Neuhaus als **Unternehmer**: mit Zahlen, ohne Bla-bla-bla, immer gut vorbereitet (halb vorbereitete Besprechungen endeten vorzeitig nach Minuten), immer mit klaren Schlussfolgerungen aus der Besprechung, wer was bis wann zu tun hatte. Als seine Besprechungen mit mir widerstandslos um 8 Uhr begannen, legte er sie auf 7 Uhr und mangels Widerstands früher. Mitarbeiter zum Vorstellungsgespräch wurden mit Mercedes S-Klasse am Flughafen abgeholt, bekamen dann aber keinen Firmenwagen. Hermann Neuhaus war persönlich: Die Familie des Kandidaten stellte sich komplett bei einem Essen vor und zog komplett sofort nach Herford um, und wenn jemand Hilfe brauchte, immaterielle oder materielle, war er da. Er verpflichtete seine Mitarbeiter mit Handschlag, zu Erledigung, zu Innovation, zum jeweils nächst höheren Ziel. Der Zahlenmensch Hermann Neuhaus war zugleich ein sehr individueller Mensch, nie öffentlich. Erst in seinem Testament gab er seiner Stiftung seinen Namen, zur Überraschung vieler. Selbst schlechte Zahlen konnte ein Mitarbeiter vielleicht mit einem Witz retten. Bei aller Sparsamkeit, Mercedes musste sein, insbesondere die LKWs, und deren oxsenblutroter Rostschutz am Chassis wurde königsblau umlackiert.

Hermann Neuhaus begann bei Sulo mit einem minimalen Prozentsatz wie ein Manager. Zur Halbzeit hatte er seine Stammes-Hälfte übernommen und fand schließlich den anderen Stamm ab, etwas widerwillig, denn Kapital gehörte ins Geschäft, nicht zu den Gesellschaftern. Als er 2003 das Unternehmen verkaufte, hatte es € 100 Mio. Barreserve bei € 700 Mio. Umsatz und 6.000 Mitarbeitern, davon 10% in Herford. Hermann Neuhaus, der zwanghafte Unternehmer, verkaufte, vielleicht wegen der Branchenkonsolidierung, die er sich nicht mehr vornehmen wollte, vielleicht auch, weil bald das dritte Mal der Krebs zurückkam, mit äußerster Selbstdisziplin bekämpft, aber dieses Mal erfolglos.

Der Verkauf des Unternehmens gab Hermann Neuhaus das, was er an sich nicht wollte, Geld. Söhne und Tochter waren gut ausgebildet und ausgestattet. Er schüttelte seinen Gesprächspartner förmlich, emphatisch: Es sei doch ein Verbrechen, seiner Familie zu viel Geld zu hinterlassen. Geld schaffe man, habe man aber nicht. Geld ist eine Messzahl für Wertschaffung und ein Mittel, mehr Wert zu schaffen. Und so wurde Hermann Neuhaus in seinen letzten vier Jahren nochmal **Berufsanfänger, Geldanleger**. Er studierte die Bücher von Swensen, dem Yale-Endowment-Manager und Vorbild einer Anlegergeneration, akribisch, jede Seite, mit Unterstreichungen, Merktzetteln, Exzerpten, zusammen mit seiner Tochter. Als er alles durchstudiert hatte, kam er zu einem Hermann Neuhaus gemäßen Schluss: Das machen wir alles nicht, sondern wir machen es einfach, aus Herford, mit einer Kreissparkasse und einer schweizerischen Großbank in New York. Also bildeten wir Aktien-ETFs physisch nach, weil die Nachbildung billiger war als ETFs, und die andere Hälfte des Vermögens ging in Schuldverschreibungen nach der 10/10-Methode, also jedes Jahr 1/10 auf 10 Jahre Laufzeit. Denn Hermann Neuhaus wollte frei sein, nicht berufsmäßiger Anleger. Er wollte frei sein zu erkunden, was nun zu tun sei, mit seinem Leben und mit seinem Vermögen.

Dabei probierte er etliche Wissenschaftsorganisationen aus, am Ende auch die **Max-Planck-Gesellschaft**. Seine eigene Carina-Stiftung hatte Jahrzehnte früher unternehmensbezogen mittelständisch begonnen und dann die Psychoonkologie in Deutschland entscheidend verbreitet, höchst nüchtern, weil Psychologie den onkologischen Heilungserfolg wesentlich förderte, und

höchst individuell, weil das am Anfang nur die allerwenigsten so sahen. Auch seine Erprobung der Max Planck-Forschung war sehr persönlich konkret, ein Projekt eines Forschers mit Anwendungschancen, ein zweites eines anderen zum Ausprobieren der Anwendungsmöglichkeiten, Schritt für Schritt. Der Einladung zu Institutsbesuchen entzog sich Hermann Neuhaus, ihm ging es um Ergebnisse und Wirkungen und um die nüchternen Berichte über Voraussetzungen und Folgen seiner Förderung.

Als sein Testament eröffnet wurde, noch vor Errichtung der Max-Planck-Förderstiftung, waren wir sehr gespannt, ob Max-Planck die Prüfung bestanden hatten. Seine Entscheidung für die Hermann-Neuhaus-Stiftung in der Max-Planck-Förderstiftung beruhte vermutlich nicht nur auf diesen Tests, sondern auch auf einfachen Heuristiken mittelständisch gesunden Menschenverstands. Hermann Neuhaus wollte, dass sich seine – unentgeltliche – **Testamentsvollstreckung** konkret und akribisch aus Kenntnis heraus um sein Familienhaus (um jede Pumpe, jedes Dach, jede Markise) und um seinen Nachlass kümmerte, mit höchster Sorgfalt, aber ohne sich dem Leben seiner Familie unangemessen aufzudrängen. Irgendwie schien ihm das auch als ein Indiz für Sorgfalt in der Wissenschaftsförderung. Und Hermann Neuhaus wollte sich auf einen exzellenten Namen verlassen können, Max Planck, nicht weil davon Glanz abstrahlt, sondern eher umgekehrt, eben heuristisch: Mit so einem Namen würden die Verwalter seiner Stiftung schon im Eigeninteresse sorgsam umgehen und sich ebenso sorgsam um seine Stiftung kümmern.

**Wissenschaft** im Elfenbeinturm war Hermann Neuhaus ein Gräuel. Aber Wissenschaftler mit ihrem Team und höchstem persönlichen Einsatz waren für ihn wie **Unternehmer**, im je eigenen eigentümergeführten Unternehmen. Wissenschaft ist das Neue an sich, das sich jeder Planung entzieht, das sich nie konsolidiert, das ganz für die Zukunft lebt und deshalb das Einzige ist, was auf Dauer wirkt. Und Wissenschaft ist **ohne Grenzen**. In den USA, in China, überall gibt es öffentlich finanzierte Wissenschaftsplattformen, an Universitäten und außerhalb, und überall entsteht der **Mehrwert** durch **private** Initiative. Private Wissenschaftsförderung ist ein Beispiel für die Kraft der Privatheit, der privaten Willkür des Philanthropen, wie Jan Philipp Reemtsma propagiert, selbst großer Philanthrop und Max-Planck-Förderer. Nur aus Privatheit und überlegter privater Willkür entsteht Diversität, das kreative Durcheinander, in dem das Bessere das Schlechtere überwindet, Diversität, die allem Neuen und aller Kultur zugrunde liegt.

Ein Baustein dieser Privatheit in der Wissenschaftsförderung ist die **Hermann-Neuhaus-Stiftung**. Zum Vergleich: Sie ist so groß wie heute die Nobel Stiftung. Dabei war Alfred Nobel seinerzeit zwar nicht der reichste Mensch auf der Welt (das waren seine vergessenen Brüder), aber er war der, der sein Vermögen am nachhaltigsten in den Dienst der Wissenschaft stellte und mit ihr fortlebt. Am Anfang einer Unternehmer- oder Berufskarriere wie der von Hermann Neuhaus steht nichts als persönliches Können und Wollen, Vermögen, die Fähigkeit etwas zu tun. Aus diesem Vermögen entsteht am Ende Wert, Vermögen in Kapital, eine andere Form von Vermögen, wieder als Fähigkeit, etwas zu tun. Hermann Neuhaus wollte immer etwas tun, um etwas zu bewirken, Neues, Bleibendes. Anfangs mit nichts als seinen persönlichen Fähigkeiten, am Ende und weit über das Ende seines Lebens hinaus mit dem Vermögen zur Wirkung:

Wir danken und ehren **Hermann Neuhaus**, mit Wissenschaft, heute Abend, jeden Tag.

Reinhard Pöllath, 16.05.2018

## Rede von Reinhard Pöllath anlässlich des Hermann-Neuhaus-Wissenschaftsdinners am 23.05.2017

---

Danke schön, dass Sie gekommen sind, Professor Danzmann zu hören, einen Entdecker der Einstein'schen Gravitationswellen, und damit Hermann Neuhaus zu ehren. Hermann Neuhaus ist geehrt und erfreut, wenn wir uns mit dem beschäftigen, was ihm als deutschem Mittelständler wichtig war: Wissenschaft. Wissen schafft Wert, mit dem langen Hebel des Neuen, aus sparsamem Mitteleinsatz, die Gelegenheit nutzend zum Neuen. Nur das Neue bleibt.

Sich neu erfinden, Gelegenheiten nutzend, auch negative – Hermann Neuhaus tat dies mindestens sieben Mal in seinen 76 Lebensjahren:

- Eigentlich war er Chocolatier, in Herford, damals Deutschlands Schokoladen-Zentrum. Sein Großvater als Gründer wollte ihm die Fabrik weitergeben. Ein Familienmitglied legte sich quer, mithilfe Anwälte, und Hermann Neuhaus ging dem Streit aus dem Wege und wurde nicht Eigentümer, wie gewollt, sondern Manager. Die Abneigung gegen Manager und Anwälte blieb ihm zeitlebens.
- Als Manager sanierte er Stollwerck in Köln – mit Herrn Imhoff, wie der meinte, für ihn, wie andere meinten.
- Der Sanierung bedurfte auch ein Unternehmen eines anderen Familienzweigs in Herford, Sulo, ein Hersteller von Blech-Emballagen, z. B. Güllefässer und Zinkbadewannen. Hermann Neuhaus kam zurück. Er sanierte und expandierte in Mülltonnen und in Kunststoff und nach Australien u. a. Banken unterstützten Hermann Neuhaus seinerzeit wenig, eine Wurzel für seine andere lebenslange Abneigung und für seine tiefe Liebe zu Eigenkapital. Mit Sanierung und Expansion wuchs sein Anteil von 1 auf 100%.
- Dann geriet ein Entsorger, ein Mülltonnen-Kunde, in Insolvenz, und Sulo übernahm ihn zur Rettung seiner Forderung. Daraus entstand einer der großen deutschen Entsorger. Der Chocolatier ironisierte sich nun als Müllkutscher und wuchs, in die neuen Bundesländer und die Ukraine; in Singapur, im Mittelmeerraum; mit Entsorgung, Hardware, Software, Dienstleistung.
- Die erfolgreiche Entsorger-Branche konsolidierte sich. Hermann Neuhaus verkaufte Sulo, unwillig aber nüchtern, und starb nicht viel später, seine Familie durch Ausbildung und Vermögen ausgestattet für die Selbständigkeit. Über Jahrzehnte hinweg hatte er drei Mal den Krebs und andere Krankheiten überwunden, 2007 nicht mehr.
- Seine Stiftung – Carina genannt nach der Schokoladenmarke seines Berufsbeginns – war ein Pionier der Psychoonkologie, die er maßgeblich verbreitete. So suchte er an seinem Lebensende eine neue, bleibende Stifter-Aufgabe, prüfte viele und testete auch Max Planck, zu seiner Überzeugung: vertrauenswürdige Testamentsvollstreckung für seine Hinterbliebenen, mit Renten, Haus und Garten, Enkel-Förderung, Sicherheit für seine Witwe, seine Jugendliebe, heute und oft unter uns, rundum unauffälliger Wohlstand, ostwestfälisch. Und eine zukunftsorientierte Vermögensverwaltung, im Kreise der US- und anderer Endowments. Alles nach seinen umsichtigen Vorgaben, für die Wissenschaft.
- Zur dauerhaften Sicherheit seiner Familie gehört auch die Reputation, weltweit, die Max Planck abstrahlt und dauernd erneuert. Hermann Neuhaus ist Träger der Harnack-Medaille, zusammen mit Präsidenten und anderen Notabeln. So wie seit über einem Jahrhundert der Nobelpreis an dessen Stifter erinnert, nicht an seine damals viel reicheren Brüder, oder die

Bibliotheca Hertziana oberhalb der Spanischen Treppe in Rom an Henrietta Hertz, Mitinvestorin von Ludwig Mond, dem Gründer von ICI. Wer Neues schafft, bleibt.

Heute, zu Hermann Neuhaus' zehntem Todestag, startet der Hermann-Neuhaus-Preis der Max-Planck-Förderstiftung, für herausragende Post-Docs, als Teil des privat finanzierten Programms, Junge und Etablierte mit der Max-Planck-Gesellschaft zu verbinden. Darunter sind die letzten beiden Nobelpreisträger der Max-Planck-Gesellschaft oder Frau Charpentier, die DNA-CRISPR-Forscherin, oder die Gravitations-Forschung um Herrn Danzmann, über die er heute Abend berichtet. Schon den Er-Denker der Gravitationswellen, Albert Einstein, brachte 1911 eine private Förderinitiative nach Deutschland zurück. So wie es seit nun einem Jahrzehnt Hermann Neuhaus tut: Die Auslandsquote der MPG-Berufungen stieg so auf etwa die Hälfte, gerade jetzt eine besondere Chance für den Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort Deutschland. Hermann Neuhaus fördert heute das Neue, das die nächsten hundert Jahre und länger bleibt. Hermann Neuhaus hebt damit auch z. B. die Milliarden-Investition deutsch-amerikanischer Laser-Gravitationswellen-Forschung, anwendbar beispielsweise in der Grundwasser-Verfolgung oder in der Datenübertragung der nächsten Generation (und jeder-mann zugänglich in dem Bildschirmschoner Einstein@home). Was ist, vergeht, nur was immer neu wird, bleibt. Wissen schafft Wert.

Hermann Neuhaus lebte von 1931 bis 2007. In seiner Wissenschaftsförderung lebt er fort.  
Danke schön.