

# Wer wird Milliardär?

**Vermögen** Warum wird der eine reich und der andere nicht? Erstmals erforscht eine wissenschaftliche Arbeit, wie vermögende Menschen denken und handeln. Zwei Resultate: Man muss es wirklich wollen. Und etwas Härte schadet nicht. Was braucht es noch?

**W**er Menschen, die aus eigener Kraft reich geworden sind, fragt, warum sie es wurden, der erhält erste Sätze wie Sinnsprüche für einen Abreißkalender. So wahr wie allgemein.

Theo Müller übernahm von seinem Vater eine kleine Molkerei, eine, wie es sie vor fast 50 Jahren in Deutschland zu Hunderten gab. Aber er war der einzige Molkereierbe, der daraus einen Milliardenkonzern schuf, den Müllermilch-Konzern. Wie er das geschafft hat? „Ich hatte Produkte, die der Verbraucher wollte.“

Jürgen Kelber hatte eigentlich Apothekenhelfer gelernt, reich wurde er jedoch durch Immobilien. Er kaufte und verkaufte Wohnungen, wie Tausende andere auch. Doch er allein wurde einer der größten Wohnungsprivatisierer der Republik. Warum? „Es gehört auch der richtige Zeitpunkt und ein gewisses Glück dazu, aber man kann das Glück herausfordern. Ich habe immer viel gearbeitet und deshalb mehr Glück als andere gehabt.“

Ein Dritter, der Auskunft gibt, aber seinen Namen nicht lesen will, scheiterte in seinem ersten Anlauf als junger Unternehmer, hatte dann eine ziemlich gute Idee und besitzt heute ein Unternehmen mit dreistelligem Millionenumsatz in der Konsumgüterindustrie. Was ihn auszeichnet? „Ich wollte reich werden“, sagt er. „Siebzig Prozent sind Wollen.“

Es sind Sätze, die Millionen Menschen auch sagen oder für sich in Anspruch nehmen könnten, die Erfolg haben oder nicht, Arme und Wohlhabende. Solche Sätze können aber nicht erklären, warum der eine reich wird und der andere nicht. Wissen sie es am Ende selbst nicht?

Natürlich gibt es keine Glücksformel, kein Geheimrezept, das man nur befolgen müsste, um in die kleine Schicht der Hochvermögenden aufzusteigen. Doch es gibt Muster, für die auch diese drei Menschen stehen. Es gibt unter den finanziell Erfolgreichen Gemeinsamkeiten, die sich meist schon in der Jugendzeit zeigen, es gibt Persönlichkeitsmerkmale, die oft unter ihnen anzutreffen sind. Reichtum ist nicht nur Zufall.

Wer bislang eine Antwort auf die Frage suchte, was der wirtschaftliche Erfolg mit den Menschen zu tun hat, die ihn erreicht haben, mit ihrem Lebenslauf, mit ihren Stärken und Macken, ob es da Gemein-

samkeiten gibt, der fand bisher wenig Brauchbares. Die Reichen reden nicht gern darüber. Der Rest weiß es nicht. Die Welt der Vermögenden scheint eine Tabuzone zu sein.

Rainer Zitelmann hat sie betreten. Für eine wissenschaftliche Studie, die sich mit der „Psychologie der Superreichen“ beschäftigt, hat er erstmals Menschen befragt, deren Vermögen bei zehn Millionen Euro beginnt und für einige bei einer Milliarde Euro nicht endet. Nahezu keiner, mit dem er sprach, hat sein Vermögen geerbt, fast alle haben es selbst erarbeitet. Der Untertitel von Zitelmanns Dissertation klingt wie ein Versprechen: „Das verborgene Wissen der Vermögenselite“.

Warum man so wenig über die Reichen weiß, ahnt man schon, wenn man sich selbst aufmacht, sie zu besuchen. Zunächst strandet man als Besucher in der Regel in Besprechungszimmern, die so gut wie nichts über das Gegenüber preisgeben.

Es ist ein trüber Morgen Ende Januar, hinter der Glasfront des Konferenzraums schwimmt das andere Ufer des Zürichsees nahtlos mit dem grauen Himmel. An einer der Stirnseiten des Raums hängt ein modernes Gemälde, ein farbiges, abstraktes Bild mit dynamischem Pinselstrich, ansonsten sind die Wände weiß. Um einen langen Tisch stehen zwölf Stühle, Theo

Müller sitzt am äußeren Ende, ein weißes Blatt Papier und einen Stift vor sich. Ein vitaler Mann von 77 Jahren, mit glatten Gesichtszügen und festem Blick, den er für kaum einen Moment von seinem Gesprächspartner abwendet.

Müller gehört zu den reichsten Deutschen, seine Firmengruppe, zu der Müllermilch, Homann oder Nordsee gehören, macht 6,5 Milliarden Euro Umsatz im Jahr. Zitelmann lernte den Patriarchen vor rund vier Jahren kennen, als er ihn für eine Autobiografie gewinnen wollte. Aus dem Projekt wurde nichts, dafür hat er ihn überredet, an der Studie teilzunehmen.

Als Müller 1940 in Aretsried bei Augsburg geboren wurde, sprach wenig dafür, dass er es einmal in solche Höhen schaffen könnte. Er besuchte eine Mittelschule und war ein guter Schüler. Doch mit 16 verließ er die Schule, um eine Ausbildung im Familienbetrieb zu machen. „Aus der damaligen Sicht war es eigentlich falsch, auf weitere Bildung zu verzichten“, sagt Müller. Andererseits wäre sein Lebensweg möglicherweise anders verlaufen: „Vielleicht wäre ich dann Oberregierungsrat im Landratsamt geworden.“

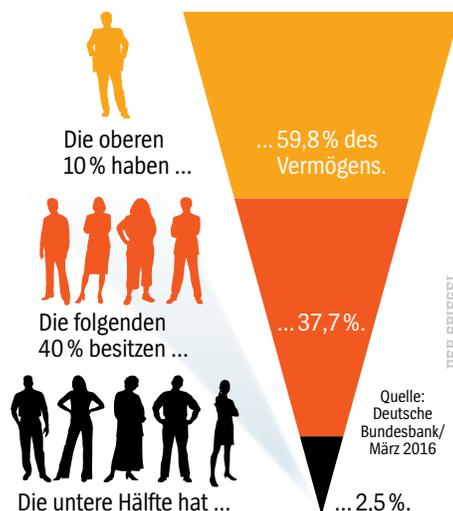
So wurde Müller Molkereimeister in dem Betrieb, der seiner Familie seit 1896 gehört. 1970 machte die kleine Firma mit vier Mitarbeitern gut 98 000 Euro Gewinn vor Steuern. 1971 übernahm der Junior den Betrieb. Zwei Jahre später lag der Gewinn bereits über einer Million Euro. „Es war der Moment, in dem ich mich zum ersten Mal reich fühlte“, sagt Müller.

Wenn man ihn nach dem Geheimnis seines Erfolgs fragt, spricht Müller vom richtigen Produkt, von „Opportunitäten“, die er wahrgenommen habe, und auch vom Glück, vom passenden Zeitpunkt und den richtigen Mitarbeitern. All das ist wahr: Als einer der Ersten erkannte er den Strukturwandel seiner Branche, verließ die Region und setzte auf deutschlandweiten Vertrieb, bereits Ende der Achtzigerjahre zog es ihn auch ins Ausland. Er begriff schon früh, dass man mit Werbung aus einem Allererweltsprodukt wie Dickmilch einen Markenartikel machen kann und dabei ein guter Claim „Alles Müller oder was?“ hilft. Aber was ist mit seiner Persönlichkeit?

Müller wird in Artikeln gern als kantiger Unternehmer bezeichnet. Weniger Wohlgesinnte sehen in ihm einen skrupellosen

## Vermögensverteilung

Nettovermögen privater Haushalte in Deutschland, 2014





Autor Zitelmann

Kapitalisten. Und man kann ihm nicht vorwerfen, er habe über die Jahrzehnte nicht selbst mit Schlagzeilen für den streitbaren Ruf gesorgt. Nicht zuletzt damit, dass der Vater von neun Kindern 2003 nach Zürich zog, um der deutschen Erbschaftsteuer zu entgehen. „Ich verbrauche 1 Prozent meines Einkommens privat, die restlichen 99 Prozent investiere ich in meine Unternehmen. Damit schaffe ich Werte“, sagt Müller.

Theo Müller hat keine Angst vor Widerstand. „Ich liebe den Konflikt“, sagt Müller, und auch das ist Teil seines Erfolgs. Auf seine Art ist er ein Nonkonformist. Wenn einer, der auch reich ist, sagt, er wolle einen Teil seines Vermögens in eine Stiftung geben, um der Gesellschaft etwas zurückzugeben, kommentiert Müller knapp: „Dann musst du aber viel gestohlen haben.“

Wer viel Vermögen besitzt, redet meist nicht darüber. Deutsches Geld ist still. Es protzt nicht mit Jachten wie das der russischen Oligarchen. Es stellt sich nicht wie in den USA öffentlich als Ausweis zur Schau, dass es sein Besitzer auch wirklich nach oben geschafft hat.

Erst seit etwa 15 Jahren gibt es eine eigenständige Reichtumsforschung in Deutschland. Sie beschäftigt sich vor allem mit der Frage, wer Reichtum besitzt und wie er sich verteilt, weniger damit, wie er entsteht. Zunächst nahmen die Forscher Menschen mit hohem Einkommen, dann folgten die Vermögenden. Im vergangenen September veröffentlichte der Potsdamer Soziologe Wolfgang Lauterbach eine Befragung von Menschen mit einem durchschnittlichen Gesamtvermögen von 5,3 Millionen Euro (SPIEGEL 38/2016).

Vielleicht hat es einen wie Zitelmann gebraucht, um erstmals so nah an jene heranzukommen, deren Vermögen sich mindestens auf einen zwei- bis dreistelligen Millionenbetrag beläuft. Denn Zitelmann ist Wissenschaftler und vermögend. Aufgewachsen in einem protestantischen Haushalt, sagte ihm der Vater immer wieder, dass Geld wie Klopapier sei – nützlich, aber widerlich. Vor mehr als 30 Jahren schrieb Zitelmann eine Biografie über Hitler als Revolutionär, die Diskussionen auslöste, ebenso wie seine spätere publizistische Arbeit in konservativen Verlagen oder seine Bemühungen, den Nationalliberalismus in der FDP wieder zu stärken.

Er führte ein komfortables Leben, allerdings nicht selten im Minus, bis er 1999 beschloss, reich zu werden. Die Versuche mit einer Modelagentur und einem eigenen Buchverlag scheiterten, in der Immobilienbranche allerdings verdiente er schließlich viel Geld. Er schrieb Bücher. Über Bodybuilding, aber auch über das Reichwerden.

Letzteres brachte ihn in Kontakt mit Lauterbach und machte Zitelmann jen-

HERMANN BREDEHORST / DER SPIEGEL

seits der fünfzig noch einmal zum Doktoranden. Zitelmann kennt durch seine Arbeit eine Reihe von Superreichen, wie sie auch in der Wissenschaft heißen. Er sprach sie an, ob sie anonym für Interviews zur Verfügung stünden. Und er setzte darauf, dass er von einigen Empfehlungen bekäme, um an weitere Exemplare der raren Spezies zu kommen, die er noch nicht kannte. Er hoffte auf 25 Zusagen, am Ende erhielt er 45. Mit jedem unterhielt er sich bis zu zwei Stunden, schließlich füllten die Abschriften 1740 Seiten.

„Für die Gespräche habe ich einen Fragenkatalog mit acht Themenkomplexen entwickelt“, sagt Zitelmann. Er befragte die Reichen zu ihrer Jugend, zu Risiko- und Konfliktbereitschaft, zu ihrem Umgang mit Rückschlägen. Er ließ sie einen Persönlichkeits-test mit 50 Fragen machen.

Doch wer sind Zitelmanns Reiche? Zuallererst Männer und in der Mehrheit deutlich jenseits der fünfzig. Nur eine Frau ist unter ihnen. Das Ergebnis ist nicht repräsentativ, aber ebenso wenig zufällig. Auch in Lauterbachs Studie aus dem vergangenen Herbst, in der 130 überwiegend „einfache“ Millionäre befragt wurden, war der Reichtum vor allem männlich und älter.

Was Zitelmanns Probanden so interessant macht, ist, dass es sich fast ausschließlich um Selfmade-Millionäre handelt. „Sie sind Kinder der Mittelschicht, kaum einem wurde der Reichtum durch ein Erbe in die Wiege gelegt“, sagt Zitelmann. Die meisten Eltern waren nicht reich, allerdings 60 Prozent der Väter – zehnmal so viel wie in der Gesamtbevölkerung – selbstständig, kleine Handwerker, Landwirte. Die Eltern der anderen waren Angestellte oder Beamte. Nur zwei Befragte kommen aus Arbeiterfamilien.

Zitelmann prägt für die Gruppe den Begriff der Vermögenselite. Bislang werden sie allgemein als Teil der Wirtschaftselite betrachtet. Zitelmann hält das für falsch. „Die Eliteforschung hat vor allem die angestellten Manager von großen Unternehmen im Blick“, sagt er. Zwar seien auch einige von diesen reich, ein Blick auf Volkswagen reicht. Allerdings schaffe es nur eine verschwindend geringe Zahl von ihnen in die Klasse der Superreichen, die meist Unternehmer und Investoren seien. Vor allem sei ihr Rekrutierungsprozess ein anderer. „Spitzenmanager aus Großunternehmen kommen überwiegend aus dem Großbürgertum, in ihrer Karriere spielen Habitus und formale Bildung eine wichtige Rolle.“

Es mag eine Hoffnung für viele verzweifelten Eltern sein, dass für den Aufstieg in die Vermögenselite Bildung nicht unwichtig, aber doch nicht der entscheidende Faktor ist. Schon gar nicht für die Höhe des Vermögens. Zwar hatten die meisten von Zitelmanns Gesprächspartnern eine gute Schulbildung oder eine Universität besucht. Allerdings hat ein Drittel derer, die sehr reich wurden, nicht studiert und jeder Siebte nicht einmal Abitur. Einer offenbarte sich Zitelmann als Legastheniker.



Unternehmer Kelber: „Geschäfte aus dem Bauch“

Nach seinen Interviews sieht Zitelmann im „impliziten Lernen einen der wichtigsten Schlüssel für den Erfolg der Superreichen und ihr ‚verborgenes Wissen‘“. Also das, was man früher die Schule des Lebens nannte. Jenes unbewusste und ungesteuerte Lernen außerhalb des Lehrplans. Der Kampf gegen Autoritäten und Vorschriften, die Fähigkeit, Konflikte auszuhalten und mal gegen den Strom zu schwimmen. Mit Siegen und dem Frust der Niederlage klarzukommen. Aber auch die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und zwischen Menschen zu vermitteln.

Mehr als die Hälfte seiner Reichen waren in ihrer Jugend überdurchschnittlich ambitionierte Breiten- oder Leistungssportler. Und viele versuchten sich schon als Unternehmer, als die Mitschüler noch mor-

gens für ein paar Mark die Zeitung austragen oder auf dem Schulhof Panini-Bilder tauschen.

Dieses Lernen ist die Grundlage für „impliziertes Wissen“. Also das, auf das sich die Hochvermögenden neben den Zahlen oft verlassen – das Bauchgefühl. Jene Intuition, die auf Informationen und Erfahrungen beruht, die man gesammelt hat, aber nicht ausdrücken kann.

Schule war für Jürgen Kelber etwas, wo er durchmusste. Er hatte ständig Ärger mit den Lehrern, fühlte sich ungerecht behandelt. Er entwickelte sich zu einem, den er selbst als „Querulanten“ bezeichnet. Seinen Ehrgeiz entfaltete er außerhalb des Klassenraums, als Kunstturner und als frühreifer Unternehmer. „Geld war bei mir immer knapp“, sagt er.

Kelber frisierte Mofas und verkaufte Wein auf dem jährlichen Weinfest in Heilbronn. Um zehn Uhr abends machten die Buden zu, aber die Menschen wollten weiterfeiern. Also kaufte Kelber mit einem Freund bei den Winzern den Wein für 5 Mark pro Flasche, die die Winzer selbst in dem Weindorf für 10 Mark verkauften. Ab zehn Uhr ging er dann durch die Reihen und verkaufte die Flaschen für 15 Mark.

Kelber sitzt in Heilbronn in einem kleinen quadratischen Besprechungsraum seines Büros, die Wände sind weiß und kahl. Das graue Haar hat er zurückgekämmt, er sitzt dort in Jeans und blauem Hilfiger-Hemd unter dem Sakko, Ray-Ban-Brille auf der Nase. Wenn er mit schwäbischem Dialekt von damals erzählt, spürt man, dass es nicht die schlechteste Zeit seines Lebens war.

Heute ist Kelber 58, reich wurde er in der Immobilienbranche. 1984 fing er als Ein-Mann-Maklerbüro an. In den Neunzigerjahren stieg er auf zu einem der größten Wohnungsprivatisierer der Republik. 2007 verkaufte er seine Firma an den Immobilienkonzern Conwert und ging dort in den Vorstand. Nach fünf Jahren ließ er den Vertrag auslaufen. Der Vorstandsjob passte nicht. Zu viel Kopf, zu wenig Bauch. „Die Geschäfte aus dem Bauch sind gut und schnell“, sagt Kelber, „aber wenn du in einem Konzern erst Dutzende Zettel ausfüllen und Vorlagen schreiben musst, sind die dann weg.“

Wer wissen will, was „impliziertes Lernen“ meint, ist hier richtig. Denn Kelbers Lebensplan war ein anderer. Als er die Realschule verließ, lernte er Apothekenhelfer im Geschäft seines kinderlosen Onkels, das er übernehmen wollte. Dann lernte der Onkel eine sehr viel jüngere

Apothekerin kennen, womit sich Kelbers Lebensplanung erledigt hatte.

Den Grundstein für die Karriere im Immobiliengeschäft hatte er bereits in der Apotheke gelegt. Er war mit seiner Frau zusammengezogen, die in einem Plattenladen arbeitete. Auf eigene Kosten renovierten sie die Wohnung, dafür sollte die Miete fünf Jahre lang nicht steigen. Doch der Vermieter ging pleite, und die Bank wollte die Wohnungen einzeln verkaufen. „Weil wir die schönsten hatten, kamen ständig Interessenten zur Besichtigung. Also beschloss ich, das ganze Haus zu kaufen“, sagt Kelber.

Er ging zu seiner Bank, die lehnte ab. Er verstand, warum: zu wenig Eigenkapital. Also ersetzte er das fehlende Kapital durch Eigenleistung und ging zu einer zweiten Bank. Wieder ohne Erfolg, aber Kelber wusste nun, dass er seine Präsentation anders aufbereiten musste. Im dritten Anlauf hatte der 21-jährige Apothekenhelfer für 250 000 Mark seine erste Immobilie gekauft.

„Wie Hochvermögende mit Niederlagen umgehen, ist der zweite wesentliche Unterschied zu den meisten anderen Menschen“, sagt Zitelmann. Viele berichteten ihm, dass sie in schweren Krisen ruhig und gelassen geblieben seien. „Sie sehen sich nicht als Opfer“, sagt Zitelmann. Wenn etwas grundsätzlich schief laufe, suchten sie nicht die Gründe zuerst in den Umständen oder bei anderen, sondern bei sich. „Daraus resultiert ein Machtgefühl, weil ich es dann auch wieder ändern kann.“

Im Persönlichkeitstest, dem Big-Five-Test, der fünf Charaktermerkmale erfragt, schätzen sich die Vermögenden selbst als offen für Neues ein, als nach außen gewandt, ehrgeizig und diszipliniert, als optimistisch und ausdauernd, als psychisch starke Charaktere, die Selbstzweifel eher weniger plagen.

In der Theorie gehört zu den Wesensmerkmalen erfolgreicher Unternehmer, dass sie zur eher schwer integrierbaren Sorte Mensch gehören, der unangepassten und unverträglichen Art. „In den Befragungen konnte ich das nur zum Teil bestätigen“, sagt Zitelmann. Immerhin etwa die Hälfte der Befragten schätzt er als eher gering verträglich ein. Den schlechtesten Wert erzielte er selbst, als er den Test machte. Neun Punkte. Wenn man Theo Müller „kantig“ nennt, muss man für Zitelmann einen neuen Begriff finden. Den besten Wert für die Sozialverträglichkeit erhielt die einzige Frau.

Sicher ist, dass es für alle Befragten eines ihrer kleinsten Probleme ist, gegen den

Strom zu schwimmen. Während die einen den Konflikt förmlich suchen, ist den anderen die Mehrheitsmeinung schlicht egal. Zugleich sind sie aber auch gute Verkäufer, nicht nur ihrer Produkte, sondern auch ihrer Ideen und ihrer selbst. Und sie sind alle zielstrebig und fokussiert. Sie treibt ein Wollen. Anders als Normalbürger halten viele von ihnen ihre Ziele nicht nur schriftlich fest, sondern überprüfen die Fortschritte regelmäßig.

Wie die meisten Reichen will Jürgen Schmidt seine Anonymität wahren, wes-

geworden. Sie handeln nicht nur vom Geschäft, sondern auch von Gesundheit, Familie oder Freunden. Die Dinge, auf die er sich konzentrieren will. Alle paar Monate setzt sich Schmidt hin und geht einzelne Komplexe durch. Er stellt sich die Fragen, vergleicht Soll und Ist.

Fragt man Schmidt, ob es eine Welt der Reichen gibt, erhält man die gleiche Antwort wie bei Müller und Kelber: „Es mag eine solche Welt geben, aber ich habe nichts mit ihr zu tun. Sie ist mir zuwider.“ Er mag nicht das Protzen, das Bling-Bling, die Sucht nach Aufmerksamkeit. Er will als Normalo vom Land gelten, nur eben ein Normalo mit Geld.

„Sie werden unter diesen Menschen kaum einen finden, der sich selbst als reich bezeichnen würde“, sagt Zitelmann. Sie benutzen das Wort nicht, lieber sagen sie „wohlhabend“ oder „vermögend“. Der Reichtum kennt, da ist er der Armut gleich, kein absolutes Maß. Er ist ein Phänomen des Vergleichs. Deshalb richtet sich auf jeder Einkommensstufe der Blick nach oben, weil es immer einen gibt, der noch mehr hat.

Selbst der Reichste der Reichen, den Zitelmann befragte, ein Mann, der viele Milliarden schwer ist, erklärte ihm, dass er so reich nicht sei. Da gebe es doch noch Menschen wie den US-Investor Warren Buffett. Und nicht nur ihn, sondern Hunderte, die in der Forbes-Liste der reichsten Menschen der Welt vor ihm stünden.

Weshalb so viele Menschen die Frage beschäftigt, warum der eine reich wird und der andere nicht, hängt damit zusammen, dass viele ahnen, wie Reichtum wirkt. Er macht nicht zwingend glücklicher, aber er schafft mehr Möglichkeiten. Der Vorteil besteht nicht unbedingt darin, sich alle Wünsche tatsächlich zu erfüllen, sondern es bei Bedarf zu können.

Rainer Zitelmans Vater Arnulf ist nicht nur Theologe, sondern auch ein anerkannter Schriftsteller und vielfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem Gustav-Heinemann-Friedenspreis. Mittlerweile in den hohen Achtzigern, schrieb er eine umfassende Biografie über den deutschen Gelehrten Johannes Kepler.

Es fand Anklang bei Verlagen, doch gilt ein 1200-Seiten-Werk unter Verlegern als ökonomischer Selbstmord. So schoss der Sohn einen fünfstelligen Betrag zu, damit das Buch des Vaters veröffentlicht werden konnte. „Und ich denke, er sieht es heute auch so, dass Geld zwar wie Klopapier sein mag, aber doch sehr hilfreich sein kann“, sagt Rainer Zitelmann. Markus Dettmer



Milliardär Müller: „Ich liebe den Konflikt“

halb er im richtigen Leben auch anders heißt. Sein Geld verdient er in der Konsumgüterbranche, das müsse als Information reichen, meint er. Nicht einmal, in welcher Stadt das Besprechungszimmer ist, in dem er sitzt, will er genannt wissen.

Er ist der Mann, der sagte, dass Reichtum vor allem eine Frage des Wollens sei. Er will sich durchsetzen, und er ist konfliktbereit. „Ich mag die Rauferei. Ich sehe das sportlich. Ich streite mich mit jedem, im Positiven“, sagt er. Denn aus Konflikten entstünden Lösungen. Er mag keine Leute, die behaupten, sie hätten es geschafft.

„Wenn du kein Ziel hast, musst du dich nicht wundern, wenn du woanders ankommst“, sagt Schmidt. Irgendwann fing er an, seine Ziele aufzuschreiben. Über die Jahre ist es ein Katalog von 200 Fragen

ROBERT MICHAEL / PICTURE ALLIANCE / DPA