

ie Vielzahl von populären Ratgebern »wie man reich wird« belegt, dass dieses Thema sehr viele Menschen interessiert. Ich habe sehr viele dieser populären Bücher gelesen und auch manches daraus gelernt, empfand es aber als Defizit, dass es keine wissenschaftlich fundierten Studien dazu gibt. Erst vor wenigen Jahren wurde ich bei Recherchen darauf aufmerksam, dass in Deutschland erste wissenschaftliche Arbeiten über Wege zum Reichtum entstanden waren. Diese Arbeiten untersuchten jedoch zunächst Personen, die überdurchschnittlich gut verdienen oder die es zu einem gehobenen Wohlstand gebracht haben.

Die wirklich Reichen und Superreichen – also Personen, die zwei- oder dreistellige Millionenvermögen oder mehr besitzen - waren hingegen nicht Gegenstand wissenschaftlicher Bemühungen. Im Rahmen meiner Dissertation gelang es mir letztlich, 45 Hochvermögende dafür zu gewinnen, mit mir zu sprechen. Obwohl sie so reich sind, würde sich kaum einer von ihnen selbst als »superreich« bezeichnen. Die Interviewpartner waren ausnahmslos Unternehmer oder Investoren - also Personen, die sehr reich geworden sind, und es wird deutlich nachvollziehbar, dass die beschriebenen Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensmuster zu deren überragendem ökonomischen Erfolg beigetragen haben. Doch die interviewten Personen stellen - wie dies für die qualitative Sozialforschung charakteristisch ist - keine repräsentative Stichprobe dar. Doch lernen kann man von ihnen vielerlei.



Die in der Forschung vertretene These, es handele sich bei Unternehmern um »Misfits«, die als Angestellte schwierig und rebellisch waren und deshalb keine Karriere in einem bestehenden Unternehmen hätten machen können, hat sich für eine Reihe von Interviewpartnern bestätigt. Diese sehen sich selbst als schwierige Menschen, die zu unangepasst seien, um sich in bestehende Strukturen ein- oder anderen Menschen unterzuordnen. Sie drückten das zum Teil drastisch aus - einer meinte, man hätte ihm »Tabletten geben müssen«, wenn er als Angestellter hätte arbeiten sollen.

Er sei viel zu rebellisch und besserwisserisch gewesen. Ein anderer sagte, er sei in einem öffentlichen Unternehmen »wahnsinnig« geworden, man halte »das« auf die Dauer nicht aus: »Da müssen Sie in die Klapsmühle eingeliefert werden.« Ein weiterer berichtete, ihm sei vor allem die Vorstellung zuwider gewesen, möglicherweise für einen Chef zu arbeiten, dem er sich überlegen fühlte, und er wäre gezwungen, sich »zu verkrümmen« und diesem nach dem Munde zu reden. Wieder ein anderer verließ das Unternehmen schon nach vier Wochen. Er sieht sich selbst als »Alpha-Typ« und hatte das Gefühl, man habe ihn dort erst einmal »kleinmachen« wollen.

Doch neben dieser Gruppe gab es andere Hochvermögende, auf die dies nicht zutrifft. Sie arbeiteten vor der Gründung ihrer eigenen Firma zunächst in großen Unternehmen oft in Banken - und machten dort Karriere. Ihnen ging dies jedoch zu langsam oder sie empfanden die Verdienstmöglichkeiten als zu gering. Einer stellte lapidar fest, angesichts seiner sehr hohen finanziellen Ansprüche habe er es sich einfach »wirtschaftlich nicht erlauben« können, weiter als Bankangestellter zu arbeiten. Ein anderer war schon mit 36 Jahren Vorstand einer Bank. Doch die Perspektive, »alle fünf Jahre als Vorstand wieder bestätigt zu werden«, war für ihn nicht reizvoll. Der nächste arbeitete drei Jahre bei einer Bank, war dort auch sehr erfolgreich.

Aber der Weg dort nach oben wäre ihm zu lang gewesen. «Karriere in

der Bank hätte ich nicht gemacht. Das hätte mir viel zu lange gedauert, nein.« Ein anderer meinte, ihm sei es einfach zu langsam gegangen, den Karriereweg in einem Großkonzern zu absolvieren. Er sei dort zwar sehr stark gefördert worden und habe rasch Karriere gemacht. Doch der Weg bis zum CEO sei eben ein »sehr langer« und er habe keine Lust gehabt, sich »erstmal zehn Jahre in die Reihe [zu] stellen«.

Für eine dritte Gruppe gab es die Alternative »Selbständigkeit oder abhängige Beschäftigung?« nie. Für sie war es stets klar, dass sie nur selbstständig arbeiten würden. Ein Interviewpartner, der keinen einzigen Tag in seinem Leben als Angestellter tätig war, verdiente schon als Student nebenbei im Vertrieb mehrere 100.000 Mark im Jahr. Er berichtete, so wie manche andere, er habe niemals die Idee gehabt, als Angestellter zu arbeiten. Dies trifft auch für viele Interviewpartner zu, die in das Familienunternehmen ihrer Eltern eintraten. Diese Generationenfolge sei meist schon seit Kindheit und Jugend unausgesprochen selbstverständlich gewesen, sodass sich eine andere Option nie ergeben hätte.

Die »Misfits«-These hat also ihre Berechtigung, aber eben keineswegs für alle, sondern nur für eine Teilgruppe. Es gibt durchaus viele Hochvermögende, die in großen Unternehmen Karrieren gemacht hatten oder hätten machen können, sich dann jedoch entschlossen, zu kündigen und sich selbstständig zu machen, weil ihnen dieser Weg zu lange gedauert hätte und sie die Verdienstmöglichkeiten nicht als attraktiv empfanden.



Für viele Interviewpartner spielte die schriftliche Fixierung von Zielen eine sehr große Rolle. Eine Reihe von Hochvermögenden verhielt sich genau so, wie es die populäre Reichtumsliteratur empfiehlt: Sie setzten sich exakte finanzielle Ziele und bestimmten den Zeitpunkt, wann sie diese erreicht haben wollten. Erstaunlich viele Gesprächspartner berichten von einer detaillierten Zielplanung, die mindestens ein Mal im Jahr erfolge. Es werden Marken für das kommende Jahr definiert, und es wird abgeglichen, welche der Vorjahresziele erreicht wurden. Bei manchen Gesprächspartnern erfolgt dieser Soll-Ist-Abgleich in kürzeren Abständen – monatlich oder bei manchen sogar täg-

Diese Planung müsse schriftlich erfolgen, wie viele betonten. Bei manchen sind diese Ziele umfangreich dokumentiert. Sie erstellen Lebenspläne, Sieben-Jahrespläne, Fünf-Jahrespläne, Monatspläne, die im Extremfall einen dicken Aktenordner füllen oder in einer Excel-Datei auf dem Computer gespeichert sind. Viele berichten von Visualisierungstechniken oder anderen Ritualen, von denen sie glauben, dass sie ihnen bei der Zielerreichung helfen. Ein Gesprächspartner richtete mit einer Feng-Shui-Beraterin eine »Reichtumsecke« in seinem Haus ein, in der er jeden Tag für die Erreichung seiner finanziellen Ziele betete, einer hat die angestrebte Milliarde in plakativen Ziffern in seinem Büro über der Tür angebracht; ein anderer berichtet von 200 Fragen, die er ausformuliert hat und regelmäßig schriftlich beant-

Ein anderer schenkte seiner späteren Frau, als er sie kennenlernte, Steine, auf denen mit präzisem Datum stand, wann sie sich verloben und wann sie heiraten würden. Einer berichtete, er habe genau aufgeschrieben, wie seine Wunschpartnerin aussehen solle. »Wenn Sie die Ziele möglichst präzise definieren, haben Sie auch die größte Möglichkeit, instinktiv darauf hinzuarbeiten, um diese Sache dann wirklich zu erreichen«, betonte dieser Gesprächspartner, der sich übrigens keine finanziellen Ziele gesetzt hatte, aber dies bereut: »Das hätte ich mal tun sollen, das wäre einfacher gewesen.«. Die Beobachtung, dass die Formulierung großer und spezifischer Ziele hilfreich ist, stimmt überein mit der Goal-Setting-Theorie - eine psychologische Theorie, die durch zahlreiche Studien nachgewiesen hat, dass anspruchsvolle und spezifisch formulierte Ziele zu besseren Resultaten führen als leichte Zielvorstellungen, und dass Personen, die sich spezifische Ziele setzen, erfolgreicher sind als solche, die sich keine oder nur vage formulierte Ziele setzten.

Doch nicht alle Interviewpartner wandten solche Techniken der Zielsetzung an. Die These der populären Reichtumsliteratur, man könne nur dann reich werden, wenn man sich schriftlich genau quantifizierte finanzielle Ziele setze und diese visualisiere, kann so nicht bestätigt werden: Dies kann ein Weg sein, aber es gibt eben mehrere Wege zum Reichtum.



Mit »Geld«, also mit einem großen Vermögen, verbinden die Interviewpartner sehr unterschiedliche Vorteile in ihrem Leben. Um die Motive der Befragten besser zu verstehen, wurden allen Interviewpartnern sechs Punkte genannt, die man mit Geld verbinden kann. Sie sollten, je nachdem, wie wichtig ihnen jeder dieser Punkte ist, eine Zahl von 0 (völlig unwichtig) bis 10 (sehr wichtig) zuordnen. Die unterschiedlichen Antworten zeigen die Bandbreite der Motivationen. So spielte das Motiv »sich schöne Dinge leisten zu können« (also teure Autos, Häuser oder Reisen) für 13 Befragte eine sehr große Rolle, zehn versicherten dagegen, dies spiele bei ihnen nicht die geringste Rolle. Für die restlichen Befragten war dieser Punkt weder extrem wichtig noch ganz unwich-

Das Motiv der »Sicherheit« wurde

zwar von etwa der Hälfte der Interviewpartner als besonders wichtig benannt, aber es gab auch neun, die dem überhaupt keine Bedeutung beimaßen. Lediglich bei einem Motiv waren sich fast alle einig: Sie verbinden Reichtum mit »Freiheit und Unabhängigkeit«. Das Selbstverständnis, finanziell frei zu sein, eint fast alle Befragten. Kein anderes Motiv wurde so häufig so hoch bewertet wie dieses. Nur fünf Befragte gaben einen Wert an, der nicht in dem höchsten Bereich zwischen sieben und zehn Punkten lag. 23 Befragte gaben sogar den Höchstwert zehn an. An zweiter Stelle wurde genannt: »Die Möglichkeit, mit dem Geld neue Dinge anzupacken, zu investieren«. Dieser Punkt wurde von 23 Befragten als sehr wichtig betrachtet und nur von einem als weniger wichtig. Bei den Fragen nach der Bedeutung des Geldes und den Motiven für den Reichtum muss mit der Möglichkeit gerechnet werden, dass Personen sozial erwünschte Antworten geben.

Es ist zu vermuten, dass es weitere Motive gibt, die jedoch in der Interviewsituation nicht so offen angesprochen werden. Dennoch gab es Interviewpartner, die weitere Punkte benannten, so etwa, dass man mit mehr Geld höhere Chancen bei Frauen habe. Einer bekannte offen, es gefalle ihm, wenn andere neidisch auf seinen Reichtum seien. Drei erklärten, die Angst, wieder arm werden zu können, sei eine Hauptantriebsfeder für ihr Handeln. Manche betonten die Philanthropie bzw. die Möglichkeit, anderen Menschen mit Geld zu helfen oder sich als Mäzen zu betätigen. Wobei sie einräumten, dass dies nicht ihre ursprüngliche Motivation war: »Das war jetzt nicht eine Motivation, sozusagen das Vermögen zu erwerben, aber es ist mir Stand heute sehr wichtig.«



Es gibt jedoch kaum einen Punkt, in dem sich ein so großer Teil aller Interviewpartner – unabhängig von der Branche - einig ist wie der, dass verkäuferische Fähigkeiten entscheidend zu ihrem finanziellen Erfolg beigetragen haben. Viele haben bereits in ihrer Jugend umfangreiche verkäuferische Erfahrungen gesammelt. Zwei Drittel der Interviewpartner erklärten, die Fähigkeit, erfolgreich zu verkaufen, habe ganz entscheidend zu ihrem Erfolg beigetragen. Mehr als jeder Dritte maß sogar 70 bis 100 Prozent seines Erfolges seinen verkäuferischen Fähigkeiten bei. Dabei werden viele dieser hervorragenden Verkäufer auf den ersten Blick nicht als solche wahrgenommen, was wohl gerade eines der Geheimnisse für ihren verkäuferischen Erfolg darstellt. Negative Dinge, wie sie zuweilen mit dem Begriff Verkauf oder Verkäufer assoziiert werden, verbanden die Interviewpartner nicht damit.

Für sie ist Verkauf nicht nur der Prozess, Produkte oder Dienstleistungen zu vermarkten. Sie definieren Verkauf sehr viel umfassender als den Prozess, andere Menschen zu überzeugen - also den Beamten in einer Behörde davon, dass er etwas genehmigt, den Spitzenbewerber, dass er sich für das eigene Unternehmen entscheidet, die bestehenden Mitarbeiter, dass sie die eigenen Visionen teilen, den Banker, dass er eine Finanzierungszusage erteilt. »Alles ist Verkauf«, erklärte einer der Interviewpartner. Das »Nein«, das einem im Verkaufsprozess zunächst oft entgegenschlägt, sehen die Interviewpartner keineswegs negativ. Viele berichten, ihre größte Freude sei es, dieses »Nein« in ein »Ja« zu verwandeln. Dafür sei vor allem ein hohes Maß an Empathie notwendig, wie viele Gesprächspartner betonen. Die Fähig-

keit, Menschen »lesen« zu können und intuitiv deren Ängste, Blockaden und Widerstände zu erfassen, um diese dann aufzulösen, sei von entscheidender Bedeutung.

Viele Gesprächspartner beschreiben sich als sehr sensibel oder als gute Psychologen. Neben der Empathie spielt Fachwissen eine wichtige Rolle. Es muss allerdings mit sehr guten didaktischen Fähigkeiten verbunden sein. »Gut erklären zu können«, bezeichnen Interviewpartner als entscheidende Voraussetzung für den verkäuferischen Erfolg. Häufig wird die Bedeutung des Networkings betont. Interviewpartner berichten, wie sie mit großem Fleiß, Ausdauer und Zielstrebigkeit Netzwerke aufgebaut haben, die überhaupt erst die Basis für ihren finanziellen Erfolg waren.



Vieles spricht dafür, dass sowohl das bewusste Eingehen hoher Risiken gerade in der Startphase - als auch die spätere Reduktion dieser Risiken Bedingungen für dauerhaften finanziellen Erfolg sind. Wer nicht bereit ist, erhöhte Risiken einzugehen, wird in den seltensten Fällen Unternehmer oder Investor werden. Andererseits: Wer dauerhaft stets stark erhöhte Risiken eingeht, der läuft Gefahr, irgendwann das Vermögen ganz oder zu einem großen Teil zu verlieren. Je später dies im Leben geschieht, desto geringer erscheint dann die Chance, alles noch einmal von vorne aufzubauen. Viele Interviewpartner berichteten, ihre Risikobereitschaft habe im Alter deutlich abgenommen.

Die meisten Interviewpartner schätzten ihr eigenes Risikoprofil als sehr hoch ein. Anders ist es in der Phase der Stabilisierung, in der das Risikoprofil sinkt. Hier hat die These von der mittleren Risikoneigung ihre Berechtigung. Die These, dass Unternehmer bzw. Reiche zwar objektiv

höhere Risiken eingingen, diese jedoch subjektiv nicht als solche wahrnähmen, lässt sich insgesamt durch die Interviews nicht bestätigen. Die meisten Interviewpartner waren sich ihres sehr hohen Risikoprofils durchaus bewusst. Jedoch gab es andererseits jene Personen, für die diese These Gültigkeit hat – sie empfanden ihre eigene Risikoneigung nur als moderat, räumten jedoch ein, ihre Umwelt schätze sie als sehr risikobereit ein. Zudem konnte gezeigt werden, dass viele Interviewpartner objektiv hohe Risiken, die sie durch eine geringe Diversifikation und hohe Konzentration des Vermögens in ihrer Firma eingingen, nicht als solche wahrnahmen. Hier spielte die Kontrollillusion, die wiederum Ergebnis oder Ausdruck des Überoptimismus ist, eine Rolle.



Die in der Unternehmer- und Reichtumsforschung vertretene These, Unternehmer und Reiche seien weniger verträglich, konnte nur teilweise bestätigt werden. Laut dem Big-Five-Test war die Verträglichkeit zwar geringer ausgeprägt als die Gewissenhaftigkeit, die »Offenheit für neue Erfahrungen« und die Extraversion.

Dennoch überwogen laut dem Testergebnis die eher verträglichen Personen. Es gab jedoch begründete Zweifel, ob die Testfragen geeignet sind, hinreichend zwischen eher konfliktorientierten und eher harmonieorientierten Persönlichkeiten im Wirtschaftsleben zu differenzieren. Die Ergebnisse der Tests wurden daher abgeglichen mit der Auswertung der persönlichen Interviews. In den Interviews war gefragt worden, ob sich die Interviewpartner selbst eher als harmonieorientiert oder eher als konfliktbereit charakterisieren wür-

Nimmt man die Personen, die laut Test als konfliktorientiert gelten, zusammen mit jenen Interviewpartnern, die laut Test zwar als verträglich gelten, die sich selbst in den Interviews jedoch als konfliktorientiert einschätzten, dann ergibt sich folgendes Bild: Von 43 Personen sind etwa die Hälfte (22) als gering verträglich und eher konfliktorientiert einzustufen, sieben als durchschnittlich verträglich und 14 als ausgesprochen verträglich. Das korrigierte Ergebnis zeigt, dass die Zahl der konfliktorientierten Personen deutlich größer ist als die der ausgesprochen verträglichen. Es entspricht damit eher den Forschungsbefunden, bisherigen nach denen Reiche und Unternehmer nicht so sehr verträglich sind. Die vertieften Fragen in den Interviews zeigten zudem, dass einige Personen, die sich als sehr harmonieorientiert

beschrieben (und dies auch laut Testergebnis sind), berichten, sie seien früher stärker konfliktorientiert gewesen. Dies korrespondiert mit Forschungsergebnissen, wonach die Verträglichkeit im Alter eher zunimmt. Bei anderen Interviewpartnern ergaben sich auffällige Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. Sie berichten, dass sie sich selbst als harmonieorientiert wahrnehmen, von ihrer Umwelt jedoch als eher konfliktorientiert angesehen würden.

Zudem differenzieren viele Gesprächspartner: Im Verhältnis zu Kunden beispielsweise seien sie sehr auf Harmonie bedacht, doch intern können sie zugleich als sehr aggressiv gelten. Die ausgesprochen konfliktorientierten Interviewpartner beschrieben Verhaltensweisen, die nahelegten, dass sich das aggressive Verhalten nicht nur im beruflichen Umfeld zeige, sondern ebenso in ihrem sonstigen Lebensumfeld, wo sie kaum einem Konflikt aus dem Wege gingen.



Von den 50 Fragen des Big-Five-Persönlichkeitstests gab es nur wenige, auf die so viele der Interviewpartner mit Zustimmung antworteten wie auf

PSYCHOLOGIE DER SUPERREICHEN Dieser Artikel basiert auf der von Dr. Dr. Rainer Zitelmann 2017 erstellen Dissertation. Der Autor ist promovierter Historiker und Soziologe. Er arbeitete Ende der 80er- und Anfang der 90er-Jahre am Zentralinstitut für sozialwissenschaftliche Forschung der Freien Universität Berlin. Danach war er Ressortleiter bei der Tageszeitung »Die Welt«. 2000 gründete er ein Unternehmen zur Kommunikationsberatung in der Immobilienwirtschaft, das er zum Marktführer machte und 2016 verkaufte.

Zitelmann, selbst Multimillionär, hat intensive Gespräche mit 45 Hochvermögenden geführt. Die meisten sind Selfmade-Multimillionäre und besitzen ein Nettovermögen zwischen 30 Mio. und 1 Milliarde Euro. Er sprach mit ihnen über ihre Jugend, Motive, Einstellungen, Erfolgsstrategien und den Umgang mit Rückschlägen. Zudem absolvierten alle einen Persönlichkeitstest.

Das Ergebnis ist ein einmaliger Einblick in die Psyche der deutschen Vermögenselite, wie es ihn bislang noch nicht gab. Die Studie wurde an der Uni Potsdam als Dissertation angenommen, mit magna cum laude bewertet, und liegt seit Februar 2017 auch als Buch vor.

Dr. Dr. Rainer Zitelmann, Psychologie der Superreichen, Das verborgene Wissen der Vermögenselite, ISBN: 978-3-95972-011-3, 432 Seiten, FinanzBuch Verlag 2017, 34,99 Euro

die Aussage: »Ich würde mich eher als einen Menschen bezeichnen, der es vorzieht, seine eigenen Wege zu gehen«. 41 von 43 Interviewpartnern bejahten dies, und nur zwei waren unentschieden. Kein einziger widersprach dem Statement. Viele führten ihren finanziellen Erfolg zu einem guten Teil auf die Fähigkeit zurück, gegen den Strom zu schwimmen. Wahrscheinlich ist es eine Bedingung, mit Investitionen erfolgreich zu sein, dass man den Mut hat, sich gegen die Mehrheitsmeinung zu stellen, weil dies ermöglicht, günstig einzukaufen bzw. teuer zu verkaufen.

Eine Garantie für den Erfolg ist dies selbstverständlich nicht, denn gerade dann, wenn solche Investitionen stark fremdfinanziert sind, kann es sein, dass der Investor das richtige »Timing« verpasst. Auch der Antizykliker ist ja darauf angewiesen, dass ihm irgendwann die anderen Marktteilnehmer doch mit seiner Einschätzung folgen. Denn nur dann steigen die Preise und er kann teuer verkaufen. Es fällt ihm jedoch psychisch nicht schwer, in solchen Marktphasen der allgemeinen Euphorie zu verkaufen, weil er sich eher unwohl fühlt, wenn seine Meinung von der Mehrheit geteilt wird. Für ihn ist die Mehrheitsmeinung ein Kontraindikator - dies gilt sowohl für Phasen der allgemeinen Panik wie auch für Phasen der allgemeinen Euphorie.

In den Interviews wurden zwei Typen von Unternehmern und Investoren deutlich: Die einen hatten aus Prinzip Freude daran, sich in Widerspruch zur Mehrheitsmeinung zu stellen und gegen den Strom zu schwimmen. Ihnen war es geradezu unangenehm, wenn sie den Eindruck hatten, mit ihrer Sicht der Dinge dem »Mainstream« zu folgen, wie sie es abfällig ausdrückten. Die andere Gruppe agierte unabhängiger von der Mehrheitsmeinung: Sie war ihnen gleichgültig. Das heißt, sie bildeten sich ihre eigene Meinung unabhängig von der Mehrheitsmeinung. Sie hatten weder Probleme damit noch besondere Freude daran, sich gegen die Mehrheitsmeinung zu stellen. Umgekehrt agierten sie in manchen Phasen auch durchaus ähnlich wie die Mehrheit. Bei ihnen waren also der Widerspruch und das »Gegenden-Strom-Schwimmen« keine Grundhaltung.



In den Interviews stellte sich heraus, dass die spezifische Art, wie die Hochvermögenden auf Rückschläge und Krisen reagieren, eine wichtige Erfolgskomponente und ein verbindendes Merkmal ist. Zunächst fällt auf, dass viele Interviewpartner berichteten, sie seien in schweren Krisen außerordentlich ruhig und gelassen geblieben. Manche berichteten zwar von schlaflosen Nächten, aber es gab mehr Interviewpartner, die betonten, selbst in schwersten Krisensituationen hätten sie ruhig schlafen und abschalten können. Nicht ohne einen gewissen Stolz erklärten sie, erst in einer schweren Krise zeige sich, ob man Nervenstärke besitze und wie stark man als Persönlichkeit sei. Offenbar halfen den Hochvermögenden dabei ihr sehr großer Optimismus und die hohe Überzeugung von der eigenen Selbstwirksamkeit.

Auffällig ist zudem die grundsätzliche Einstellung, die Schuld an Rückschlägen und Krisen nicht in äußeren Umständen oder bei anderen Menschen zu suchen, sondern bei sich selbst. Die Hochvermögenden sehen sich nicht als Opfer von Umständen oder von Machenschaften ihrer Gegner, sondern übernehmen selbst die Verantwortung. Sie neigen auch nicht dazu, sich mit negativen Marktänderungen herauszureden: Sie selbst seien es ja, die den Markt dann falsch eingeschätzt hatten. Entscheidend in Krisen sei ein sehr transparenter Umgang mit den Problemen. Man habe nur dann eine Chance, gut aus einer Krise herauszukommen, wenn man die betroffenen Geschäftspartner also vor allem Gläubiger, Banken, Investoren - aktiv, frühzeitig und ungeschönt über die Situation informiere.

Es geht in der Krise jedoch nicht nur darum, das Problem zu lösen und den Ausgangszustand wiederherzustellen. Die Unternehmer erklärten, dass die Expansion ihres Unternehmens, die Eroberung neuer Märkte, entscheidende Verbesserungen der Unternehmensstrategie oder der Produkte durch schwere Rückschläge und Krisen ausgelöst worden seien. Auch seien sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung durch die Krisen weitergekommen. Dies ist plausibel, denn solange die Dinge gut laufen, stellen Menschen bisherige Strategien und Vorgehensweisen meist nicht infrage, während sie in einer Krise dazu gezwungen werden. Gemeinsam ist den Interviewpartnern, dass sie negative Dinge sehr schnell abhaken kön-

Und nun?

Als Gründer sind Sie genau auf dem richtigen Weg. Denn reich wird man weder allein mit Sparen noch mit Aktieninvestments. Fast alle Reichen sind als Unternehmer reich geworden – erst Recht die Superreichen. Oft unterschätzt werden verkäuferische Fähigkeiten. Fast unisono betonten die Superreichen, wie wichtig diese verkäuferischen Fähigkeiten für ihren finanziellen Erfolg waren. Falls Sie selbst kein guter Verkäufer sind, dann ist es die wichtigste Aufgabe für Sie, einen Partner zu finden, der das ist. Wenn Sie sich die Zeit nehmen. die Interviews mit den Superreichen wirklich gründlich zu studieren, dann werden Sie eine Menge daraus lernen. Warren Buffett, der erfolgreichste Investor der Welt, hat einmal gesagt: "Man lernt aus eigener Erfahrung. Aber wenn möglich, sollte man besser aus den Erfahrungen anderer lernen." Das wusste auch schon der chinesische Philosoph Konfuzius, der schrieb: "Der Mensch hat drei Wege, klug zu handeln. Erstens durch Nachdenken, das ist der edelste. Zweitens durch Nachahmen, das ist der leichteste. Drittens durch Erfahrung, das ist der bitterste." 5°

50 **starting**^{up}