Steffen Klusmann (Hrsg.)

101 Haudegen der deutschen Wirtschaft

Köpfe, Karrieren und Konzepte

FinanzBuch Verlag

THEO MÜLLER

Nur mit Milch

von Leo Klimm, Zürich

Aus dem väterlichen Dorfbetrieb hat der Molkereimeister binnen drei Jahrzehnten Deutschlands größten Milchkonzern gemacht. Der Unternehmer liebt es, Geld zu verdienen. Und er liebt es, Recht zu haben – um fast jeden Preis.

Es ist der 19. Juli 1995. Theo Müller fährt, wie immer, in seinem 500er Mercedes über eine kleine Landstraße zur Arbeit. In einem Waldstück eine Polizeikontrolle. Fenster runter. Die zwei Polizisten wollen keine Papiere sehen. Sie sind keine Polizisten. Sie halten Müller eine Pistole an die Schläfe. Ein grüner Transporter steht für die Entführung von Deutschlands reichstem Molkereiunternehmer bereit. Müller spielt erst auf Zeit, dann macht er plötzlich einen Hechtsprung aus dem Auto, die Männer bekommen nur seine Jacke zu fassen, Müller entkommt. Am Nachmittag sitzt er in der Müllermilch-Zentrale in Aretsried bei Augsburg und arbeitet. Wie immer. „Die Angst vor Entführungen ist verflogen“, sagt Müller.

Kein Moment seines Lebens lässt so tief in ihn hineinblicken wie diese Szene. Sie zeugt von der Unmöglichkeit, dem Milchkönig Theobald Alfons Müller einen fremden Willen aufzuzwingen. Und von seinem eigenen, unbedingten Willen zu siegen. Der Selfmademan ist der erfolgreichste Unternehmer der Branche. Und dass dieser Erfolg Bestand hat, ist sein höchstes unternehmerisches Ziel.

Territoriale Grenzen sind für einen wie Müller dabei kein Hindernis. Aus Furcht, der Staat werde von seinen neun Kindern eines Tages 200 Mio. €

Erbschaftssteuer kassieren, sie „enteignen“, zog er 2003 an den Zürichsee. In der Schweiz werden Erbschaften kaum besteuert.

„Hierher zu gehen war die beste Idee, die ich je hatte“, sagt Müller. Da sitzt er, der deutsche Milchkönig, in seinem Schweizer Exil. Ein kleiner Mann mit kahlem Kopf in einem großen, schmucklosen Raum eines Züricher Bürohauses. Seine Augen, wach, stahlblau, verengen sich zu Schlitzen, wenn er breit grinst. Und öffnen sich, wenn er ernst wird und seinen Kreuzzug gegen die deutsche Erbschaftssteuer verteidigt: „Ich finde es ungerecht, dass man jemandem, der etwas aufgebaut hat, der spart, der es zu etwas gebracht hat, ein Drittel seines Lebenswerks nimmt.“ Er schlägt mit der Hand auf den Tisch.

„Drei Tage nach dem Beschluss, die Erbschaftssteuer abzuschaffen, wäre ich wieder da“, verkündete Müller vor zwei Jahren. Jetzt, 2005, soll Mittelständlern mit einem Betriebsvermögen von bis zu 100 Mio. € die Steuer gestundet werden. Müllers Problem: Er hat 700 Mio. € Betriebsvermögen.

„Ich glaube nicht, dass ich noch mal zurückkomme“, sagt er. Mit seiner Lebensgefährtin und den zwei jüngsten Kindern hat Müller sich gut eingewöhnt an der Goldküste des Zürichsees. Allmählich findet er, der Molkereimeister, Geschmack am mondänen Leben, verkehrt im gediegenen Club Beau Lac. „Ich habe kein Heimweh“, sagt Müller.

Zuhause fehlt ihm auch deshalb nicht, weil er oft daheim ist, in Aretsried. Offiziell hat der Alleingesellschafter das Tagesgeschäft vor Jahren abgegeben, in Wahrheit aber laufen alle Fäden bei ihm zusammen. Er würde sich nie einfach zurückziehen, sich nur noch der Familie widmen und Geige spielen. Nur ab und zu greift er zu dem Streichinstrument und intoniert „leichte Sachen, Mozart-Sonaten“. Der Konzern – er sagt immer noch „die Firma“ – und Aretsried sind sein Lebensinhalt. Dort, im bayerisch-schwäbischen Hügelland, ist er geboren. Dort ist er nach der Realschule in die väterliche Molkerei eingetreten, die er 1970 übernahm, als der Betrieb vier Mitarbeiter zählte. Von dort aus hat er aus Milchreis ein Milchreich aufgebaut.

Heute liegt das kleine Dorf im Schatten von blank blitzenden Milchtanks, Müllers Lebenswerk. „Wenn ich Aretsried heute sehe, denke ich: Es ist gelungen“, sagt er. Mit diesem guten Gefühl fährt er dann zurück nach Zürich, mit Milchreis, Kefir oder Joghurt im Gepäck, der in Müllers Dialekt „Jock-hurrt“ heißt. Aber nicht mehr als drei Kilo, so viel darf er unverzollt in die Schweiz einführen.

Die Schweiz gehört noch nicht zu Müllers Imperium, aber sonst erstreckt es sich fast über ganz Europa. Es zählt 5000 Beschäftigte in fünf Werken. Es macht 2 Mrd. € Umsatz und eine Rendite von 7,5 Prozent. Branchenrekord.

Alles Müller: Molkereichef Theo Müller in einem seiner Auslieferungslager.

GUTE FRAGE:

Lohnt es sich, in Deutschland Unternehmer zu sein?
Durch Bindungen und Wurzeln sollte sich diese Frage eigentlich nicht stellen. Das Herz sagt ja, der Verstand ist jedoch nicht von Zweifeln frei.

Welches Unternehmen würden Sie heute gründen?
Da ich mit der Entwicklung meines Unternehmens nicht unzufrieden bin, habe ich mir diese Frage bisher nicht gestellt.

Wie motivieren Sie sich in schwierigen Zeiten?
Ich habe weder Erfahrungen mit schwierigen Zeiten noch mit mangelnder Motivation.

Welcher Managementansatz wird am meisten überschätzt?
Alle Ansätze, die „Management by…“ lauten.

Welche Wirtschaftsfigur imponiert Ihnen?
Helmuth Maucher, der langjährige Chef von Nestlé.

Zu Müller gehören Premiummarken wie Weihenstephan, diverse Handelsmarken und Sachsenmilch, Europas größtes Milchwerk. Im August 2005 kam die Imbisskette Nordsee dazu, die der Milchmann zusammen mit dem vormaligen Großbäcker Heiner Kamps gekauft hat. „Bei Müller wird Kamps kleinere Brötchen backen müssen“, sagt jemand, der Müller gut kennt.

Als er begann, sich emporzuarbeiten, hatte er keine Vision. Er hatte Instinkt. „Er vertraut seinen Überzeugungen“, sagt Kurt Viermetz, Aufsichtsratschef der Deutschen Börse, der Müller aus der gemeinsamen Heimat kennt. „Ich habe mich gefragt: Wie kann ich ein Geschäft machen?“, sagt Müller über seine Anfänge. Die Antwort hieß: mit Buttermilch. Müller machte sie cremiger, indem er ihr Wasser entzog. Von dem verbesserten Getränk verkaufte er 1976 rund 100 Millionen Becher. Der Unternehmer spricht von „Gründerzeit“, aber er schwelgt nicht. Eher beiläufig erzählt er, wie er überschüssige Milch sonntags selbst mit dem Tankwagen hinüber ins Allgäu fuhr, um sie dem Konkurrenten Alois Ehrmann zu verkaufen.

Müller war der Erste, der vermeintliche Abfallprodukte wie Kefir und Molke zu Wellnessdrinks machte. Der Erste, der frische Milchprodukte bundesweit vertrieb. Der Erste, der in seiner Branche einen griffigen Slogan kreierte: „Alles Müller oder was?“ Der Unternehmer sagt bescheiden: „Ich habe Glück gehabt.“ Doch Bescheidenheit, Mut, Fleiß und Schläue genügen nicht, um seinen Erfolg zu erklären. „Er ist einfach und unverkrampft – er ist das Gegenteil von einem Manager“, sagt ein Müller-Kenner. „Ein Unternehmer von Schrot und Korn.“ Er ist ein Besessener.

Für ihn ist das Unternehmerleben immer währender Kampf. Wer ihm in die Quere kommt, hat ein Problem. „Was Müller erreicht hat, schafft man nicht, indem man lieb, nett und freundlich ist“, sagt ein Insider. In der Branche gilt er als aggressiv bis rücksichtslos. So groß ist die Angst vor ihm, dass niemand offen über Müller sprechen mag. Hinter vorgehaltener Hand heißt es, bei aller Bescheidenheit sei er außergewöhnlich geldgierig. Er selbst verteidigt den Eigensinn offensiv: „Ich will den höchstmöglichen Gewinn machen, weil der Gewinn das Zeichen meiner Tüchtigkeit ist“, sagt er und breitet die Arme aus. Er predigt, und zwar die reine Lehre. Herz sei im Unternehmertum fehl am Platz. Deswegen beschränkt sich sein karitatives Engagement auf die Förderung der Blasmusik in seiner Heimat und auf Spenden für seine Partei, die CSU.

Müller liebt es, Geld zu verdienen, und er liebt es, Recht zu haben. Die Liste derer, mit denen er sich vor Gericht getroffen hat, ist lang. „In der Not ist Konsens Nonsens“, bringt Müller einen seiner Lieblingssprüche an. „Wenn man angegriffen wird, ist das auch eine Form der Not.“ Immer währender Kampf.

Zu denen, die Müller angegriffen haben, gehören die Kleinaktionäre, die neben ihm gut zehn Prozent an Sachsenmilch halten. Mit viel Kreativität hat Müller es geschafft, dass dort kaum Gewinne anfallen, die er mit den übrigen Eignern teilen müsste. 2005 wird er aber nicht um eine Dividende herumkommen. Müller nimmt ein Blatt, rechnet vor, wie hoch sie ausfallen wird: 2400 € – in Summe. Zigmal haben die Kleinaktionäre gegen sol-

che Finten geklagt. Sie wollten Müller ihren Willen aufzwingen. Sie mussten scheitern.

Greenpeace macht es anders. Die Ökoaktivisten wissen, dass auf Müllers Dickschädel Verlass ist. Weil er nicht ausschließen will, dass die Kühe seiner Bauern genverändertes Futter bekommen, attackieren sie ihn, nennen sie Müllermilch „Genmilch“. Also treibt Müller sie durch alle Instanzen. „Greenpeace ist aus meiner Sicht keine gemeinnützige Vereinigung, sondern eine kriminelle Vereinigung“, sagt er. „Die führen Krieg – und dagegen muss man sich wehren.“ Wenn's sein muss, mit Händen und Füßen. Nach einer Rangelei mit Greenpeace-Aktivisten liefen Ermittlungen gegen Müller. Sie wurden gegen Zahlung von 45.000 € eingestellt. Peanuts, denn das Geschäft läuft. „Ich habe“, sagt Müller, „um mein Unternehmen keine Sorgen.“

Bis auf eine vielleicht. Die Sorge, wer von den vielen Stammhaltern ihm nachfolgen soll. Als er zuletzt die gesamte familienfremde Geschäftsführung absetzte, nutzte er die Gelegenheit, seine ältesten Söhne Stefan und Theo junior im Topmanagement zu installieren. Kenner der Familie beschreiben die Beziehung zu den Söhnen als stark autoritär. „Unter einer starken Eiche wächst nicht viel“, sagt einer. Es sei schwer vorstellbar, dass die Jungen, beide in den Dreißigern, je das Format ihres Vaters erreichten.

Derlei Kritik ficht den Senior nicht an: „Mein Hauptziel ist, dass die nächste Generation denselben Spaß hat wie ich“, sagt er. „Das ist mit sehr viel Schweiß verbunden. Aber so ist das Leben. Fleißig arbeiten und dann entspannen.“ Und sich nie, nie unterbuttern lassen.