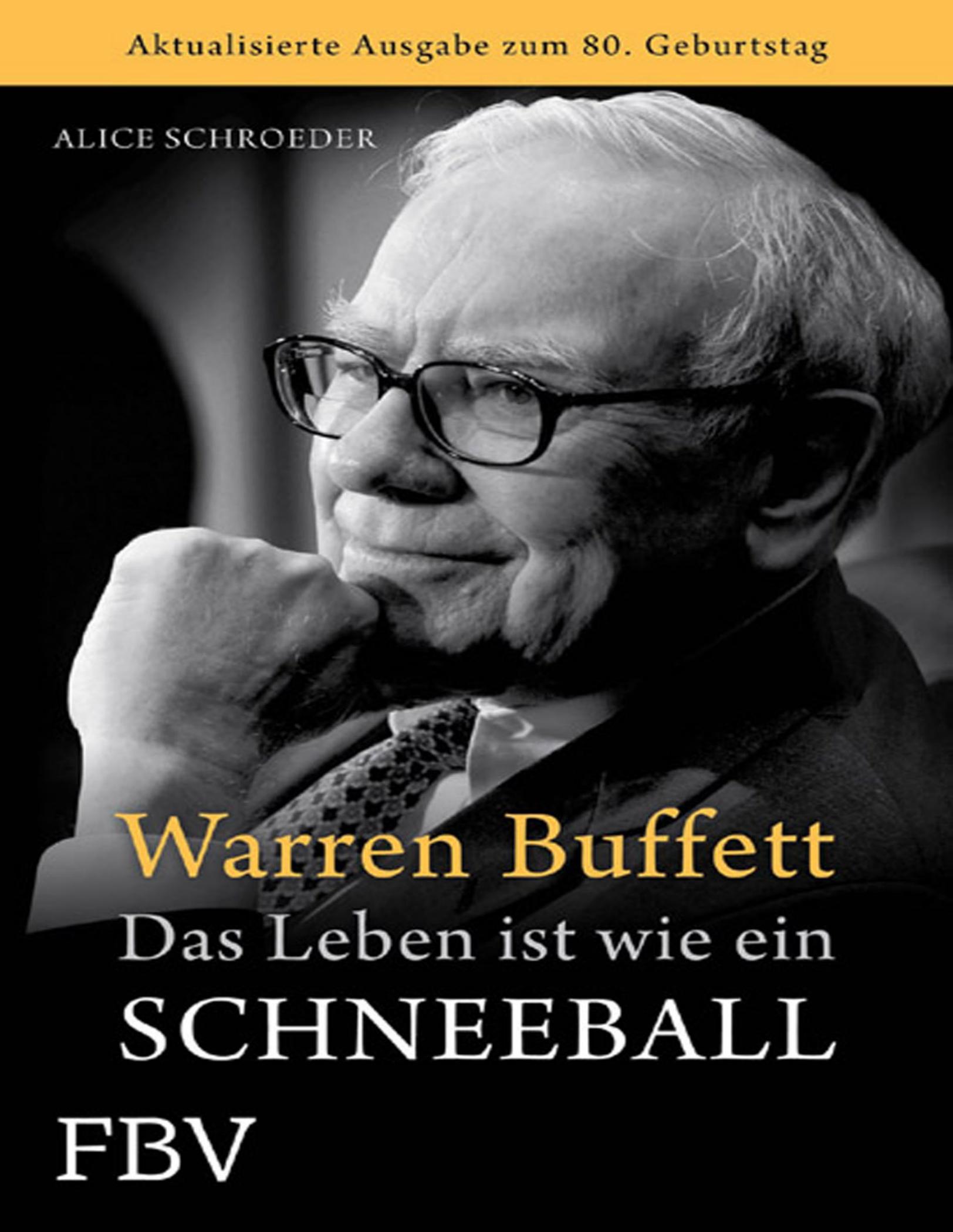


Aktualisierte Ausgabe zum 80. Geburtstag

ALICE SCHROEDER

A black and white portrait of Warren Buffett, an elderly man with glasses, resting his chin on his hand in a thoughtful pose. He is wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a patterned tie. The background is dark and out of focus.

Warren Buffett

Das Leben ist wie ein
SCHNEEBALL

FBV

ALICE SCHROEDER

Warren Buffett

Das Leben ist wie ein Schneeball

FÜR DAVID

*Es ist Winter und Warren ist acht Jahre alt.
Draußen im Garten spielen er und seine kleine Schwester Bertie
im Schnee.*

*Warren fängt Schneeflocken auf. Zunächst immer nur eine.
Dann ganze Hände voll. Er beginnt, aus ihnen einen Schneeball zu
formen. Als der Schneeball größer wird, legt er ihn auf den Boden.*

*Langsam beginnt der Schneeball wegzurollen. Warren gibt ihm
einen Schubs und der Ball nimmt zusätzlichen Schnee auf. Warren
rollt ihn über den Rasen und er wird noch größer. Bald ist das Ende
des Gartens erreicht. Warren zögert einen Moment. Dann bricht er
auf und rollt seinen Schneeball durch die Nachbarschaft.*

*Von da an macht er immer weiter und erblickt eine Welt
voller Schnee.*

ALICE SCHROEDER

Warren Buffett

Das Leben ist wie ein Schneeball

FBV

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@finanzbuchverlag.de

Copyright ©2008, 2009 by Alice Schroeder. All rights reserved.

Die vollständige Originalausgabe erschien 2008 unter dem Titel »The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life« bei Bantam Dell Publishing Group, einem Imprint von Random House, Inc.

Diese überarbeitete Neuausgabe erschien 2009 bei Bantam Books einem Imprint von The Random House Publishing Group, a division of Random house, Inc. New York.

Für die deutsche vollständige Originalausgabe Copyright © 2009 by Finanzbuch Verlag.

Für die deutsche überarbeitete Neuausgabe Copyright © 2010 by Finanzbuch Verlag.

10. unveränderte Auflage 2022

© 2010 FinanzBuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Türkenstraße 89

80799 München

Tel. 089/651285-0

Fax 089/652096

Alle Rechte vorbehalten, einschließlich derjenigen des auszugsweisen Abdrucks sowie der fotomechanischen und elektronischen Wiedergabe. Dieses Buch will keine spezifischen Anlageempfehlungen geben und enthält lediglich allgemeine Hinweise. Autor, Herausgeber und die zitierten Quellen haften nicht für etwaige Verluste, die aufgrund der Umsetzung ihrer Gedanken und Ideen entstehen.

Übersetzer: Horst Fugger, Susanne Schindler, Christian Golombek
und Helmut Dierlamm

Lektorat: Annemarie Pumpernig

Korrektorat: Ulrike Kroneck

Satz/Layout: Wahl Media GmbH
eBook: ePubMATIC.com

ISBN Print 978-3-89879-602-6
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86248-584-0
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86248-585-7

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.finanzbuchverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter

www.m-vg.de

Inhalt

Die Lektüre des Schneeballs lohnt sich

TEIL I

Die Spekulationsblase

- 1 Die weniger schmeichelhafte Version
- 2 Sun Valley
- 3 Gewohnheitstiere
- 4 Was ist los, Warren?

TEIL II

Die innere Anzeigetafel

- 5 Der Drang zum Predigen
- 6 Das Badewannenrennen
- 7 Der Tag des Waffenstillstands
- 8 Tausend Möglichkeiten
- 9 Finger voller Druckerschwärze
- 10 Wahre Kriminalgeschichten
- 11 Pudgy
- 12 Silent Sales
- 13 Die Regeln der Rennbahn
- 14 Der Elefant
- 15 Das Bewerbungsgespräch
- 16 Strike One
- 17 Der Mount Everest
- 18 Miss Nebraska

19 Lampenfieber

TEIL III

Die Rennbahn

20 Graham-Newman

21 Die richtige Seite

22 Versteckte Pracht

23 Der Omaha-Club

24 Die Lokomotive

25 Der Windmühlenkrieg

26 Goldene Heuhaufen

27 Torheit

28 Trockener Zunder

29 Niemand weiß, was Kammgarn ist

30 Jet Jack

31 Ein Gedicht kündigt von der Zukunft

32 Einfach, sicher, gewinnbringend und angenehm

33 Das Schicksal nimmt seinen Lauf

TEIL IV

Susie singt

34 Candy Harry

35 Die Sun

36 Pudelnass

37 Nachrichtenspürhund

38 Spaghetti-Western

39 Der Gigant

40 Wie man eine öffentliche Bücherei nicht führen sollte

41 Und was dann?

42 Der erste Preis

TEIL V

Der König der Wall Street

43 Pharao

44 Rose

45 Ruft den Abschleppwagen

46 Rubikon

47 Weiße Nächte

48 Daumenlutschen und hohle Wangen

49 Die zornigen Götter

50 Die Lotterie

51 Zur Hölle mit dem Bären

52 Hühnerfutter

TEIL VI

Gutscheine

53 Der Flaschengeist

54 Der halbe Darm

55 Die letzte Kay-Party

56 Von den Reichen, für die Reichen

57 Das Orakel

58 Hin- und hergeworfen

59 Winter

60 Gefrorenes Coke

61 Das siebte Feuer

62 Gutscheine

63 Die Krise

64 Der Schneeball

Nachwort

Eine persönliche Anmerkung über die Recherche
zu diesem Buch

Danksagung

Anmerkungen
Register

Die Lektüre des Schneeballs lohnt sich

Als regelmäßiger Pilger zu den Hauptversammlungen Warren Buffetts habe ich lange auf das Erscheinen dieses Buches spekuliert. Immer wieder wurde gemunkelt und gerätselt, ob es ein solches Werk jemals geben würde. Alice Schroeder hatte als Einzige Buffetts Vertrauen – sie durfte das Buch schreiben. Wir haben einen besonderen Schatz vor uns liegen. Bei der Lektüre zeigt sich: Buffett ist vielschichtiger, als man bisher ahnte. Er ist ein puristisches Genie des Geldes, viel klüger, als es sein unscheinbares, harmlos väterliches Äußeres vermuten lässt. Buffett ist nur vordergründig eindimensional. Hinter dem Erfolg liegen viele Schichten, auch manche Irrwege und tragische Aspekte. Lesen Sie ein Buch über einen Menschen, der als Kind Fingerabdrücke von Nonnen nahm, um sie später als Verbrecher enttarnen zu können, der im Gottesdienst anhand der Lebensdaten der Kirchenliedkomponisten berechnete, ob sich Frömmigkeit lohnt, der als Teenager Golfbälle klaute, der als Erwachsener erfolglos an esoterischen Selbsterfahrungsgruppen teilnahm, der sich von Versicherungsagenten hereinlegen ließ, der kaum merkte, als seine Frau ihn für immer verließ, der seinen Kindern Pachtzinsen mit direkter Koppelung an das Körpergewicht abverlangte und der sich von frustrierten internationalen Spitzenköchen jeden Tag die gleichen Hamburger mit Pommes frites zubereiten ließ. Lesen Sie ein Buch über einen Menschen, der mit den Reichen und Mächtigen der Welt verkehrt, der Präsidentschaftskandidaten berät, der für seine Zeitung einen Pulitzerpreis-Skandal aufdeckte, der Aufrichtigkeit ins Geschäftsleben hineinträgt und der über 30 Milliarden Dollar

Privatvermögen für gute Zwecke verschenkt. Lesen Sie ein Buch über einen Menschen, dessen innerer Takt seit Kindesbeinen vom Zinseszins seines Vermögens geprägt ist. Dieses Buch hält die Wegmarken fest. Die ersten 100 000 Dollar, die erste Million, die erste Milliarde, dann mit fast 10 Milliarden Dollar reichster Mensch der USA, schließlich reichster Mann der Welt. Bei allen Komplikationen, Widrigkeiten und Versuchungen in seinem Leben hatte Buffett immer den Autopiloten auf den langfristig sicheren Vermögensaufbau eingestellt.

Sie sollten dieses Buch lesen, weil Buffett in dreierlei Hinsicht einzigartig ist:

1. Buffett ist der größte Investor aller Zeiten. Er ist nicht der größte Unternehmer aller Zeiten – das waren vielleicht die Medici, die Fugger oder die Rockefellers. Er ist auch nicht der schnellste Geldvermehrter aller Zeiten – da gibt es sicher erfolgreichere Hedgefonds-Manager, Oligarchen oder Kleptokraten. Buffett hingegen ist ein reinrassiger Investor, der Aktien und Firmen kauft, ihnen Kapital zuweist, gelegentlich Manager austauscht und den Erwerb dann laufen lässt. Niemand hatte mit diesem Ansatz jemals so viel Erfolg wie er.
2. Buffett spricht zu uns. Das hat vor ihm noch kein Milliardär getan. Buffett erklärt uns jedes Jahr in seinen Aktionärsbriefen und auf der Hauptversammlung, wie man investieren soll. In diesem Buch lässt er sich erstmals tief in die Karten schauen. Es ist das erste von ihm autorisierte Buch. Näher kommt man nicht an ihn heran.
3. Buffetts Rezepte funktionieren. Sie sehen elegant und mühelos aus. Diese scheinbare Mühelosigkeit erreichen nur die wirklich großen Meister – denken Sie an den leichten Strich Picassos, die eleganten Noten Mozarts,

das schlichte Gedicht Goethes, die einfache Formel Einsteins oder auch an den lässig geschlenzten Ball Beckenbauers. Buffetts Meisterwerk ist die Firma Berkshire Hathaway. In diesem Buch lernen wir, mit welchen Mühen und auf welchen Irrwegen Buffett die scheinbar leichten Prinzipien des Investierens entwickelt und zur Perfektion gebracht hat. Aufbauend auf diesen Rezepten trug ihn die gewaltige Macht des Zinseszinses zu einem kaum vorstellbaren Wohlstand.

Begleiten Sie das Genie des Geldes auf seinem Weg zum reichsten Mann der Welt.

Dr. Hendrik Leber

TEIL I

Die Spekulationsblase

1

Die weniger schmeichelhafte Version

Omaha, Juni 2003

Warren Buffett schaukelt, die langen Beine übereinandergelegt, in seinem Stuhl hinter dem einfachen hölzernen Schreibtisch seines Vaters Howard. Das Jackett seines teuren Zegna-Anzugs bauscht sich an den Schultern auf wie Konfektionsware von der Stange. Er behält das Jackett den ganzen Tag über an, wie nachlässig die anderen fünfzehn Angestellten in der Zentrale von Berkshire Hathaway auch gekleidet sein mögen.

Das immer gleiche weiße Hemd sitzt tief im Nacken, der zu enge Hemdkragen steht von der Krawatte ab und sieht aus wie ein Überbleibsel aus seiner Zeit als junger Geschäftsmann, so als habe Buffett in den letzten 40 Jahren vergessen, seine Kragenweite nachmessen zu lassen.

Er fährt mit den Händen durch die weißen Strähnen an seinem Hinterkopf. Ein besonders großes und widerspenstiges, mit den Fingern gekämmtes Haarbüschel ragt wie eine Sprungschanze über seinem Kopf empor und biegt sich über dem rechten Ohr nach oben. Seine zottige rechte Augenbraue wandert über der Brille aus Schildpatt nach oben. Manchmal verleiht ihm diese Augenbraue eine skeptische, wissende oder faszinierende Aura. Im Moment aber lächelt er subtil, was die eigensinnige Augenbraue noch stärker hervortreten lässt. Dennoch sind seine hellblauen Augen konzentriert und aufmerksam.

Um ihn herum stehen Erinnerungsstücke aus 50 Jahren. In den Gängen vor seinem Büro hängen Fotos der Football-

Mannschaft Nebraska Cornhuskers, sein Scheck für eine Gastrolle in einer Soap-Opera, ein Brief mit einem (nie akzeptierten) Angebot, einen Hedgefonds namens Long Term Capital Management zu kaufen, und überall sieht man Memorabilien von Coca-Cola. Den Kaffeetisch in seinem Büro zieren eine klassische Coca-Cola-Flasche und ein Baseball-Handschuh in einem Kästchen aus Plexiglas. Über dem Sofa hängt ein Zertifikat, das seine Teilnahme an einem Rhetorik-Kurs bei Dale Carnegie im Januar 1952 bescheinigt. Oben auf einem Bücherregal steht das Modell einer Postkutsche von Wells Fargo, die nach Westen unterwegs ist. Daneben ein Pulitzerpreis, der 1973 der Zeitung *Sun* aus Omaha zuerkannt wurde, die seiner Investmentfirma gehörte. Im ganzen Büro sind Bücher und Zeitungen verstreut. Zwei kleine Tische und der Kasten neben seinem Schreibtisch, auf dem in anderen Büros ein Computer stehen würde, sind mit Fotos seiner Familie und seiner Freunde bedeckt. Hinter Buffetts Schreibtisch, über seinem Kopf, hängt ein großes Porträt seines Vaters an der Wand, das jeden Besucher anblickt, wenn er den Raum betritt.

Obwohl es in Omaha schon Spätfrühling ist, sind die braunen hölzernen Fensterläden geschlossen, damit niemand hineinschauen kann. Auf dem Fernsehapparat vor dem Schreibtisch läuft CNBC. Der Ton ist abgestellt, aber die Textzeilen am unteren Bildschirmrand versorgen ihn den ganzen Tag über mit Nachrichten. Zu seiner Freude ging es im Laufe der Jahre in diesen Nachrichten oft um ihn.

Allerdings kennen ihn nur wenige Menschen wirklich gut. Ich kenne ihn nun seit sechs Jahren, ursprünglich als Finanzanalystin, zuständig für die Aktie von Berkshire Hathaway. Im Laufe der Zeit wurde unser Verhältnis immer freundschaftlicher. Und nun werde ich ihn noch besser kennenlernen. Wir sitzen in Warrens Büro, denn nicht er ist es, der ein Buch schreiben wird. Die eigensinnigen Augenbrauen unterstreichen seine Worte, wenn er immer

wieder sagt: »Du wirst das besser machen als ich, Alice. Ich bin froh, dass du dieses Buch schreibst und nicht ich.« Warum er das sagt, wird später noch klar werden. In der Zwischenzeit fangen wir mit dem an, was ihm am meisten am Herzen liegt.

»Woher kommt das, Warren? Warum ist es dir so wichtig, Geld zu verdienen?«

Seine Augen schweifen ein paar Sekunden lang ab; *flip, flip, flip* schießen ihm Gedanken und Erinnerungen durch den Kopf. Warren beginnt, seine Geschichte zu erzählen: »Balzac sagte einmal, dass hinter jedem großen Vermögen ein Verbrechen steckt.¹ Auf Berkshire trifft das nicht zu.«

Schnell steht er von seinem Stuhl auf, um den Gedanken zu Ende zu bringen, und durchmisst den Raum mit wenigen Schritten. Dann setzt er sich auf einen mit senffarbenem Brokat bezogenen Lehnstuhl und beugt sich nach vorn – eher wie ein Teenager, der stolz von seiner ersten Liebe erzählt, als ein 72-jähriger Financier. Wie ich die Geschichte interpretiere, wen ich befragen und was ich schreiben soll: Dieses Buch ist meine Aufgabe. Er spricht lange über die Natur des Menschen und die Schwächen des Erinnerungsvermögens. Dann sagt er: »Alice, immer wenn sich meine Version von der eines anderen unterscheidet, dann müssen Sie die weniger schmeichelhafte Version wählen.«

Unter den vielen Lektionen, die ich von ihm lernte, erhielt ich einige der wertvollsten einfach dadurch, dass ich ihn beobachtete. Hier ist die erste: Bescheidenheit entwaffnet.

Letztlich gab es nicht viele Gründe, die weniger schmeichelhafte Version zu wählen. Wenn ich es doch tat, lag die Ursache in der Regel in der menschlichen Natur, nicht in der Schwäche des Erinnerungsvermögens. Ein Beispiel dafür ereignete sich 1999 in Sun Valley.

2

Sun Valley

Idaho, Juli 1999

Warren Buffett stieg aus dem Auto und nahm seinen Koffer aus dem Kofferraum. Er trat durch das Tor auf das Flughafengelände, wo ein weiß glänzender Gulfstream-IV-Jet – so groß wie ein kommerzielles Regionalflugzeug und 1999 eine der größten Privatmaschinen der Welt – auf ihn und seine Familie wartete. Einer der Piloten nahm ihm den Koffer ab und verstaute ihn im Gepäckfach. Jeder Pilot, der erstmals mit Buffett flog, war schockiert, wenn er sah, dass dieser sein Gepäck selbst trug und aus einem Auto holte, das er selbst gefahren hatte. Er bestieg das Flugzeug und setzte sich neben ein Fenster, aus dem er während des gesamten Fluges nicht blicken würde. Er war bestens gelaunt, denn er hatte sich schon seit Wochen auf diese Reise gefreut.

Sein Sohn Peter und seine Schwiegertochter Jennifer, seine Tochter Susan, deren Freund und zwei seiner Enkelkinder drehten ihre Sessel nach innen, um mehr Platz zu haben. Die Flugbegleiterin brachte Drinks aus einer Kabine, die mit den Lieblingssnacks und -getränken der Familie gefüllt war. Auf einem Sofa nebenan lag ein Stapel Zeitschriften. Die Flugbegleiterin brachte Buffett einen Arm voll Zeitungen, eine Packung Kartoffelchips und eine Cherry-Coke, die farblich zu seinem roten Nebraska-Pullover passte. Er bedankte sich und plauderte ein paar Minuten mit ihr, um ihr die Nervosität vor dem ersten Flug mit ihrem Chef zu nehmen. Schließlich bat er sie, dem Kopiloten zu sagen, die

Familie sei bereit für den Start. Dann vertiefte er sich in eine Zeitung, während die Maschine die Startbahn entlangrollte und bis auf 12 000 Meter stieg. In den nächsten beiden Stunden sahen sich sechs Personen um ihn herum Videos an, redeten und telefonierten, während die Flugbegleiterin die Esstische aus edlem Ahornholz deckte und mit Vasen schmückte, in denen Orchideen steckten. Dann ging sie zurück in die Kabine, um das Mittagessen zuzubereiten. Buffett bewegte sich nicht von seinem Sitz. Er saß lesend da, hinter seinen Zeitungen verborgen, als wäre er daheim in seinem Arbeitszimmer.

Sie flogen in einem 30 Millionen Dollar teuren fliegenden Palast, der nicht weniger als acht Besitzer hatte. Er war allerdings Teil einer Flotte und daher konnten alle Eigentümer auch gleichzeitig fliegen, wenn sie wollten. Die Piloten im Cockpit, die Besatzung, die das Flugzeug wartete, die Planer, die es innerhalb von sechs Stunden startbereit machten, und die Flugbegleiterin, die ihr Mittagessen servierte, arbeiteten alle für Netjets. Und Netjets gehörte Warren Buffetts Firma Berkshire Hathaway.

Wenig später überflog die G-IV die Ebene am Snake River und näherte sich den Sawtooth Mountains, die in der Sommerhitze glühten. Sie flog durch die klare Luft ins Tal des Wood River und sank auf 2 700 Meter ab. Durch die Nähe zum Gebirge kam es zu Turbulenzen. Buffett las unbeirrt weiter, als die Maschine zu ruckeln begann und seine Familie auf ihren Sitzen herumgeschüttelt wurde. Auf den höheren Lagen einer zweiten Bergkette sah man vereinzelt Gestrüpp, zwischen den Schluchten auf der windgeschützten Seite wuchsen Fichten. Die Familie lächelte in freudiger Erwartung. Als die Maschine durch die enge Lücke zwischen den aufragenden Berggipfeln zur Landung ansetzte, warf die Mittagssonne den länger werdenden Schatten des Flugzeugs über die alte Bergarbeiterstadt Hailey in Idaho.

Wenige Sekunden später landete die Maschine auf dem Friedman Memorial Airport. Nachdem die Buffetts das Flugzeug verlassen hatten, kamen zwei Geländewagen durch das Tor auf das Rollfeld gefahren und hielten neben der G-IV an. Gefahren wurden sie von Männern und Frauen von Hertz. Sie alle trugen die golden-schwarzen Hemden ihrer Firma. Der Schriftzug darauf lautete allerdings nicht »Hertz«, sondern »Allen & Co.«

Die Enkel hüpfen herum, als die Piloten das Gepäck, Tennisschläger und Buffetts rot-weiße Coca-Cola-Golftasche in die Geländewagen luden. Dann verabschiedeten sie sich und kletterten in die Wagen. Sie fuhren am winzigen Flughafengebäude am Südende der Landebahn vorbei durch das Tor und nahmen die Straße zu den Bergen. Seit der Landung waren nicht mehr als zwei Minuten vergangen.

Exakt nach Plan landete acht Minuten später ein weiterer Flugzeug und steuerte auf seinen Halteplatz zu.

Während dieses goldenen Nachmittags flog ein Jet nach dem anderen aus dem Süden oder dem Osten in Idaho ein oder umflog die Berge in westlicher Richtung und landete in Hailey. Am Spätnachmittag standen dann Dutzende riesiger und glänzender Flugzeuge neben der Landebahn, wie ein Schaufenster voller Spielzeug für sehr reiche Leute.

Die Buffetts folgten anderen, schon früher abgefahrenen Geländewagen in die kleine Stadt Ketchum, einige Kilometer vom Flugplatz entfernt, am Rand des Sawtooth National Forest, nahe der Abzweigung zum Elkhorn-Pass. Nach ein paar Kilometern umfuhren sie den Dollar Mountain, wo sich inmitten der braunen Abhänge eine grüne Oase auftat. Hier, zwischen spitzen Fichten und schimmernden Espen, lag Sun Valley, das bekannteste Urlaubsdomizil in diesem Gebirgszug.

Alle Familien, welche die Buffetts an diesem Dienstagnachmittag trafen, hatten irgendeine Verbindung zu Allen & Co., einer kleinen Investmentbank, die sich auf

die Branchen Medien und Kommunikation spezialisiert hatte. Allen & Co. hatte einige der größten Fusionen in Hollywood betreut und veranstaltete seit mehr als einem Jahrzehnt eine jährliche Diskussions- und Seminarreihe für Kunden und Freunde der Bank, kombiniert mit Freizeitaktivitäten. Herbert Allen, der Vorstandsvorsitzende, lud nur Leute ein, die er mochte oder mit denen er zumindest Geschäfte machen wollte.

Daher gab es bei diesen Konferenzen stets viele reiche und berühmte Leute; Produzenten und Stars aus Hollywood wie Candice Bergen, Tom Hanks und Ron Howard; Größen aus der Unterhaltungsbranche wie Barry Diller, Rupert Murdoch, Robert Iger und Michael Eisner; angesehene Journalisten wie Tom Brokaw, Diane Sawyer und Charlie Rose sowie Technologie-Titanen wie Bill Gates, Steve Jobs und Andy Grove. Und jedes Jahr lagen außerhalb der Sun Valley Lodge eine Menge Reporter auf der Lauer.

Diese Reporter waren schon am Vortag von Newark, New Jersey oder von einem ähnlichen Flughafen aufgebrochen und hatten einen Linienflug nach Salt Lake City genommen. Dann rannten sie zum Flugschalter E und saßen später zwischen Leuten, die nach Casper, Wyoming oder nach Sioux City, Iowa, wollten, bis es Zeit war, sich für einen einstündigen, holprigen Flug in eine Propellermaschine nach Sun Valley zu zwängen. Bei der Ankunft wurde ihre Maschine zum entgegengesetzten Ende des Flughafens neben einem Terminal in Tennisplatzgröße geleitet. Dort sahen sie braungebrannte junge Angestellte von Allen & Co., gekleidet in pastellfarbene »SV99«-Poloshirts und kurzen Hosen, welche die Handvoll Gäste von Allen & Co. begrüßten, die schon frühzeitig mit Linienflügen angekommen waren. Sie waren unter den anderen Passagieren leicht zu erkennen. Die Männer trugen Cowboystiefel und Hemden von Paul Stuart kombiniert mit Jeans, die Frauen Jacken aus Ziegenleder und Ketten aus Türkisen, die so groß wie

Murmeln waren. Die Angestellten von Allen hatten sich die Gesichter der Gäste anhand von Fotos eingepägt, die man ihnen zuvor gegeben hatte. Sie umarmten manche Gäste, die sie in den vergangenen Jahren kennengelernt hatten, als wären sie alte Freunde. Dann verluden sie deren Gepäck und führten sie zu den Geländewagen, die nur wenige Schritte weiter auf dem Parkplatz standen.

Die Reporter gingen zum Leihwagenschalter und fuhren dann im schmerzlichen Bewusstsein ihres niedrigen Status zur Lodge. In den nächsten Tagen waren viele Gebiete in Sun Valley als »privat« gekennzeichnet und vor neugierigen Augen abgeschirmt. Alle Türen waren fest verschlossen, riesige Topfpflanzen wurden überall aufgestellt und Sicherheitsbeamte schienen allgegenwärtig. Die Reporter lauerten an den Rändern und pressten die Nasen gegen die Büsche¹. Seit Michael Eisner von Disney und Tom Murphy von Capital Cities/ABC bei Sun Valley 95 (so wurde die Konferenz oft genannt, als habe sie den gesamten Ort vereinnahmt, was in gewisser Weise ja auch zutrifft) die Fusion ihrer Unternehmen eingefädelt hatten, nahm die Berichterstattung in der Presse zu, bis sie schließlich die künstliche Atmosphäre einer Business-Version der Filmfestspiele von Cannes annahm. In Sun Valley ging es um mehr als nur um Big Deals, obwohl diese in der Presse das größte Echo hatten. Jedes Jahr brodelten Gerüchte um den nächsten Deal, der sich im mysteriösen Konklave in den Bergen von Idaho anbahnte. Wenn die Geländewagen am Hotel vorfuhren, starrten die Reporter durch die Fenster, um zu sehen, wer da ankam. Wenn es eine prominente Persönlichkeit war, verfolgten sie diese mit Kameras und Mikrofonen bis in die Empfangshalle.

Als Warren Buffett aus seinem Geländewagen ausstieg, erkannten ihn die Presseleute sofort. »Er ist ein Bestandteil der DNS dieser Konferenz«, sagte sein Freund Don Keough, der Chairman von Allen & Co.² Die meisten Presseleute

mochten Buffett, dem es wichtig war, selbst gemocht zu werden. Und er faszinierte sie auch. Sein öffentliches Image war das eines einfachen Mannes und er erschien glaubwürdig. Dennoch führte er ein kompliziertes Leben. Er besaß fünf Häuser, von denen er aber nur zwei bewohnte. Irgendwie hatte er es geschafft, faktisch zwei Frauen zu haben. Er sprach in vertrauten Aphorismen mit einem freundlichen Augenzwinkern und hatte viele sehr loyale Freunde. Dennoch hatte er sich im Laufe der Jahre den Ruf eines harten, sogar eiskalten Verhandlers erworben. Er schien Publicity zu scheuen, hatte aber mehr davon als beinahe jeder andere Geschäftsmann auf der Welt.³ Ständig flog er mit seiner G-IV durchs Land und besuchte eine Veranstaltung nach der anderen. Und trotz des Lebens, das er führte, bevorzugte er doch immer noch Omaha, Hamburger und Sparsamkeit. Sein Erfolg beruhte, wie er selbst meinte, auf wenigen simplen Investmentideen und darauf, jeden Tag mit Leidenschaft zu arbeiten. Aber warum hatte es dann kein anderer geschafft, genauso erfolgreich zu sein wie er?

Wie immer winkte Buffett den Kameraleuten freundlich zu und schenkte ihnen ein großväterliches Lächeln, als er an ihnen vorbeiging. Sie filmten ihn und lauerten sofort auf das nächste Auto.

Die Buffets fuhren zu ihrem Apartment der begehrten Wildflower Group, wo Herbert Allen seine VIPs unterbrachte. Drinnen warteten die üblichen Präsente: ein Stapel Jacketts mit dem Logo »Allen & Co. SV99«, Baseballkappen, Wollpullover, Polohemden – jedes Jahr in einer anderen Farbe – und ein Notizbuch mit Reißverschluss. Trotz seines Vermögens von mehr als 30 Milliarden Dollar – genug, um tausend von den am Flugplatz geparkten G-IVs zu kaufen – gab es für Buffett kaum eine größere Freude, als von einem Freund ein Golfhemd geschenkt zu bekommen. Er nahm sich Zeit, um seine diesjährige Beute ausgiebig zu begutachten.

Noch mehr interessierte ihn allerdings die persönliche Mitteilung, die Herbert Allen jedem Gast zukommen ließ – und das perfekt organisierte Konferenznotizbuch, das erklärte, was ihm Sun Valley in diesem Jahr zu bieten hatte.

Buffetts Zeitplan war wie immer minutiös genau geplant und restlos durchorganisiert. Das Notizbuch nannte die Redner und Themen der Konferenz – bislang ein streng gehütetes Geheimnis – und die Geschäftsessen, an denen er teilnehmen würde. Im Gegensatz zu den anderen Gästen kannte Buffett einen großen Teil dieses Zeitplans schon im Voraus, aber dennoch wollte er sehen, was das Notizbuch zu sagen hatte.

Herbert Allen, der sogenannte »Lord von Sun Valley« und stiller Choreograf der Konferenz, prägte das Ereignis mit lässigem Luxus. Die Menschen lobten ihn immer für seine festen Prinzipien, seine Brillanz, seine guten Ratschläge und seine Großzügigkeit. »Wenn man stirbt, möchte man von einem Menschen wie Herbert Allen respektiert werden«, schwärmte einmal einer der Gäste. Aus Angst, eingeladen zu werden, beschränkten sich Teilnehmer in ihrer Kritik meist auf vage Hinweise, Herbert habe eine »ungewöhnliche«, überdimensionale Persönlichkeit und sei rastlos und ungeduldig. Wer im Schatten dieses groß gewachsenen und drahtigen Mannes stand, musste sich schon Mühe geben, seinen Worten zu folgen, die wie Maschinengewehrsalven abgeschossen wurden. Er bellte seine Fragen heraus und schnitt dem Antwortenden mitten im Satz das Wort ab, um nur ja keine Sekunde seiner Zeit zu vergeuden. Es war seine Spezialität, das Unsagbare zu sagen. »Letztlich wird die Wall Street eliminiert werden«, sagte er einmal einem Reporter – obwohl er der Chef einer Bank an der Wall Street war. Seine Wettbewerber bezeichnete er als »Hot-Dog-Verkäufer«.⁴

Allen hielt seine Firma klein und seine Banker riskierten bei ihren Deals ihr eigenes Geld. Diese unkonventionelle

Methode machte die Firma für ihre Kunden eher zu einem Partner als zu einem reinen Dienstleister. Zu diesen Kunden gehörten die Elite Hollywoods und der Medienwelt. Wenn Allen den Gastgeber spielte, fühlten sich seine Gäste also privilegiert und nicht als Gefangene, die an jeder Ecke von Verkäufern belagert wurden. Allen & Co. organisierte Jahr für Jahr ein ausgefeiltes gesellschaftliches Programm, das auf das persönliche soziale Netzwerk jedes einzelnen Gastes – das die Firma kannte – zugeschnitten war. Die Organisatoren hatten ein feines Gespür dafür, wer wen treffen sollte. Unausgesprochene Hierarchien bestimmten, wie weit die Zimmer der Gäste vom Lokal entfernt waren (wo die Treffen abgehalten wurden), zu welchen Essen sie eingeladen wurden und neben wem sie am Tisch saßen.

Buffets Freund Tom Murphy bezeichnete diese Veranstaltungen als »Elefantentreffen«.

»Wenn hohe Tiere zusammenkommen«, sagt Buffett, »kann man damit rechnen, dass die Leute auch wirklich kommen. Denn wenn sie zu einem Elefantentreffen eingeladen werden, haben sie das beruhigende Gefühl, ebenfalls Elefanten zu sein.«⁵

Sun Valley war in dieser Hinsicht immer sehr beruhigend, denn anders als bei anderen Elefantentreffen konnte man sich die Teilnahme nicht erkaufen. Das Ergebnis war eine Art unechte, elitäre Demokratie. Es war immer spannend, zu sehen, wer nicht eingeladen war, und noch spannender war die Frage, wer ausgeladen worden war. Innerhalb ihrer sozialen Schicht entwickelten die Gäste allerdings echte Beziehungen. Allen & Co. förderte die Geselligkeit durch ein großzügiges Unterhaltungsprogramm. Das begann schon am ersten Abend, an dem die Gäste Westernkleidung trugen, in altmodische Pferdekutschen stiegen und Cowboys auf einem gewundenen Pfad durch die Berge auf eine Wiese folgten. Dort begrüßte Herbert Allen oder einer seiner beiden Söhne die Gäste, während die Sonne langsam

unterging. Die Cowboys unterhielten die Kinder mit Lassotricks, während sich die alteingesessenen Besucher des Sun Valley zusammenfanden und neue Gäste willkommen hießen. Die Buffetts saßen am Ende des Abends meist mit Freunden unter dem Sternenhimmel am Lagerfeuer.

Am Mittwochnachmittag ging das Freizeitprogramm mit einer kleinen Paddeltour auf dem Salmon River weiter, bei der die Teilnahme natürlich freiwillig war. Bei diesem Ausflug blühten die gegenseitigen Beziehungen auf, weil Allen & Co. bestimmte, wer im Bus und später im Boot neben wem saß. Die Guides steuerten das Boot schweigend durch den Fluss, um nur ja keine Gespräche zu unterbrechen. Eine Vielzahl von Beobachtern, aus der einheimischen Bevölkerung rekrutiert, und Rettungsfahrzeuge standen bereit, falls jemand in das eiskalte Wasser fiel. Beim Aussteigen erhielten die Gäste warme Handtücher, dann servierte man ihnen Grillgerichte.

Wer nicht rudern wollte, konnte angeln, reiten, Tontauben schießen, Mountainbike fahren, Bridge spielen, Naturfotografie erlernen, eislaufen, auf makellosem Rasen Golf spielen und dabei in Golf-Carts herumfahren, die mit Sonnencreme, Snacks und Insektenspray von Allen & Co. randvoll waren.⁶ Das alles lief ruhig und nahtlos ab. Alles, was man benötigte, wurde von einer scheinbar unermüdlichen Belegschaft von im Hintergrund stets präsenten Allen-Angestellten in SV99-Polohemden geliefert, ohne dass man danach fragen musste.

Herbert Allens Geheimwaffe waren allerdings die über hundert gut aussehenden, sonnengebräunten und meist blonden Babysitterinnen, die dieselben Polohemden und dazu passende Rucksäcke trugen. Während die Eltern und Großeltern spielten, sorgten sie dafür, dass jeder Joshua und jede Brittany bei jeder Aktivität vom richtigen Spielkameraden begleitet wurde - Tennis, Fußball, Rad

fahren, Kickball, im Pferdewagen fahren, Pferdevorführungen, eislaufen, Staffellauf, rudern, fischen, ein Kunstprojekt oder auch nur Pizza und Eis. Jede Babysitterin wurde persönlich ausgewählt, um sicherzustellen, dass jedes Kind eine wunderbare Zeit erlebte und so jedes Jahr darum betteln würde, wiederkommen zu dürfen. Gleichzeitig konnten die Eltern auch den einen oder anderen Blick auf diese höchst attraktiven, jungen Menschen werfen, die es ihnen ermöglichten, ganze Tage mit anderen Erwachsenen zu verbringen, ohne Schuldgefühle haben zu müssen, dass sie ihre Kinder vernachlässigen.

Buffett gehörte immer zu den Gästen, die Allens Wohltaten am meisten zu schätzen wussten. Er liebte Sun Valley als Familienurlaub, denn wäre er auf eigene Faust mit seinen Enkeln in die Berge gefahren, hätte er überhaupt nicht gewusst, was er dort anfangen sollte. Bis auf Golf interessierte er sich für keinerlei Aktivitäten im Freien. Er ging nie zum Tontaubenschießen oder zum Radfahren, hielt Wasser für eine Art Gefängnis und wäre lieber in Handschellen herumgelaufen, als sich in ein Ruderboot zu setzen. Er spielte stattdessen eine Partie Golf um einen Wetteinsatz von einem Dollar gegen Jack Valenti, den Präsident der Motion Picture Association of America, oder eine Partie Bridge mit Meredith Brokaw. Oder er verbrachte seine Zeit mit Menschen wie der Vorstandsvorsitzenden Christie Hefner von *Playboy* oder mit Michael Dell, dem Chef der gleichnamigen Computerfirma.

Oft verschwand er allerdings für längere Zeit in seinem Apartment neben dem Golfplatz, wo er las und sich im Wohnzimmer neben einem enormen steinernen Kamin die Wirtschaftsnachrichten ansah.⁷ Den Blick aus dem Fenster auf die mit Fichtenwäldern bedeckten Baldy Mountains nahm er kaum wahr und auch nicht die Blumenbeete, die aussahen wie Teppiche in einem persischen Palast: »Ich

nehme an, dass die Landschaft da ist«, sagte er. Er kam wegen der angenehmen Atmosphäre, die Herbert Allen schuf.⁸ Er war gern mit seinen engsten Freunden zusammen: mit Kay Graham und ihrem Sohn Don, Bill und Melinda Gates, Mickie und Don Keough, Barry Diller und Diane von Fürstenberg, mit Andy Grove und seiner Frau Eva.

Vor allem aber ging es Buffett in Sun Valley um die seltene Gelegenheit, mit dem größten Teil seiner Familie zusammen zu sein. Seine Tochter, Susie Buffett jr., lebte in Omaha, ihr jüngerer Bruder Howie und seine Frau Devon – die diesmal fehlten – wohnten in Decatur, Illinois, und der jüngste Bruder Peter lebte mit seiner Frau Jennifer in Milwaukee.

Buffetts Frau Susan, mit der er seit 47 Jahren verheiratet war, aber von ihr getrennt lebte, war aus San Francisco eingeflogen, um sie zu treffen. Und Astrid Menks, seit mehr als 20 Jahren seine Lebensgefährtin, war daheim in Omaha geblieben.

Am Freitagabend zog Warren ein Hawaiihemd an und begleitete seine Frau zur traditionellen Poolparty auf der Tennisanlage. Die meisten Gäste kannten und mochten Susie. Sie war wie immer der Star der Poolparty und sang alte Lieder im Fackelschein vor dem beleuchteten Swimmingpool.

In diesem Jahr mischte sich eine neue und kaum verständliche Sprache mit der Musik von Al Oehrles Band – da war die Rede von B2B, B2C, Werbeanzeigen im Internet, Bandbreite und Breitband. Die ganze Woche über hatte ein schwer zu beschreibendes Unbehagen wie ein lautloser Nebel die Treffen zum Mittag- und Abendessen und zum Cocktail geprägt – trotz all des Händeschüttelns, der Begrüßungsküsse und Umarmungen. Eine neue Gruppe erst seit Kurzem tätiger Technologiemanager, die sich durch eine hier unübliche Großmäuligkeit hervortaten, stellte sich Menschen vor, die noch ein Jahr zuvor noch nichts über sie

gehört hatten.⁹ Manche stellten eine Überheblichkeit zur Schau, die im Widerspruch zur üblichen Atmosphäre in Sun Valley stand. Herbert Allen setzte eine Art ungeschriebenes Gesetz gegen Protzerei durch – bei Strafe der Verbannung von der Konferenz.

Am schwersten hing diese Wolke der Arroganz über den Präsentationen, die das Herzstück der Konferenz waren. Unternehmensführer, hohe Regierungsbeamte und andere wichtige Menschen hielten hier Reden, die sie nirgendwo sonst hielten, weil fast nie ein hier geäußertes Wort nach außen drang. Reporter hatten keinen Zutritt und die Starjournalisten und Medienbarone saßen zwar im Publikum, hielten sich aber an den Verschwiegenheitsgebot. Da sie hier nur für ihresgleichen sprachen, sagten die Redner wichtige und oft wahre Dinge, die sie vor der Presse niemals geäußert hätten, weil diese Dinge zu offen, zu nuanciert, zu alarmierend, zu leicht misszuverstehen oder ins Lächerliche zu ziehen waren. Die normalen Journalisten lauerten draußen auf Krümel, die aber kaum jemals für sie abfielen.

In diesem Jahr stolzierten die neuen Internet-Barone herum, trompeteten ihre neuesten Fusionen heraus und versuchten, den Financiers im Publikum Geld zu entlocken. Diese Geldleute, die für die Pensionen und Ersparnisse anderer Menschen verantwortlich waren, verwalteten zusammen so viel Geld, dass es beinahe alle Vorstellungskraft überstieg: mehr als eine Billion Dollar.¹⁰ 1999 hätte man mit einer Billion Dollar die Einkommensteuer jedes einzelnen Menschen in den USA bezahlen können. Man hätte jedem Haushalt in mehr als neun Bundesstaaten einen nagelneuen Bentley schenken können.¹¹ Man hätte jede einzelne Immobilie in Chicago, New York City und Los Angeles kaufen können. Einige der Firmen, die hier Präsentationen abhielten, brauchten dieses Geld. Und sie wollten es von diesem Publikum bekommen.

Am Anfang der Woche hatte Tom Brokaws Podiumsdiskussion mit dem Titel »Das Internet und unser Leben« eine endlose Reihe von Präsentationen darüber eingeleitet, wie das Internet die Kommunikationsbranche verändern werde. Ein Manager nach dem anderen breitete die glänzenden Aussichten seines Unternehmens aus. Sie füllten den Raum mit der Vision einer Zukunft, die nicht mehr von Speicherkapazität und Geografie begrenzt sein würde, und während manche Zuhörer überzeugt waren, dass sich da eine ganz neue Welt auf tun werde, fühlten sich andere an Scharlatane erinnert. Die Leute, die Technologieunternehmen führten, sahen sich selbst als Genies vom Format eines Prometheus, der den minderbemittelten Sterblichen das Feuer brachte. Andere Branchen, die in der Asche buddelten, um die langweiligen Bedürfnisse des Lebens zu erfüllen – Autoteile, Gartenmöbel –, waren jetzt hauptsächlich unter dem Gesichtspunkt interessant, wie viel Technologie sie sich leisten konnten. Einige Internetaktien kosteten das unbegrenzte Vielfache ihrer nicht existenten Unternehmensgewinne, während »reale« Firmen, die reale Dinge herstellten, an Wert verloren hatten. Während Technologieaktien die »Old Economy« überholten, war der Dow Jones Industrial Average^a vier Monate zuvor über die früher unerreichbar scheinende Marke von 10 000 Punkten geklettert und hatte seinen Stand damit innerhalb von weniger als dreieinhalb Jahren verdoppelt.

Viele der Neureichen versammelten sich zwischen den Vorträgen auf einer abgetrennten Terrasse neben dem Ententeich, wo zwei Schwäne umherschwammen. Dort konnte sich jeder Gast – aber kein Reporter – durch die Masse der Leute in Khakihosen und Kaschmirpullovern zwängen und Bill Gates oder Andy Grove eine Frage stellen. In der Zwischenzeit jagten die Journalisten den Internet-Baronen auf deren Weg zwischen dem Restaurant und ihren