



WARREN BUFFETT  
LAWRENCE A. CUNNINGHAM

**DIE  
VON** **ESSAYS**  
**WARREN** **BUFFETT**

**FBV**

Die wichtigsten Lektionen für  
Investoren und Unternehmer

WARREN BUFFETT  
LAWRENCE A. CUNNINGHAM

# **DIE ESSAYS VON WARREN BUFFETT**

Die wichtigsten Lektionen für Investoren  
und Unternehmer

# FBV

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[info@finanzbuchverlag.de](mailto:info@finanzbuchverlag.de)

4. Auflage 2021

© 2018 by FinanzBuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Copyright der Originalausgabe: © Lawrence A. Cunningham, 1995, 1997, 2001, 2008, 2013, and 2015. Includes previously copyrighted materials, © Warren E. Buffett, reprinted with permission.

Die englische Originalausgabe erschien 2015 bei The Cunningham Group & Carolina Academic Press unter dem Titel *The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America. Selected, arranged, and introduced by Lawrence A. Cunningham.*

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die im Buch veröffentlichten Ratschläge wurden von Verfasser und Verlag sorgfältig erarbeitet und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Ebenso ist die Haftung des Verfassers beziehungsweise des Verlages und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ausgeschlossen.

Übersetzung: Horst Fugger

Redaktion: Desirée Šimeg

Umschlaggestaltung: Isabella Dorsch

Umschlagabbildung: Getty Images/Paul Morigi  
Satz: Carsten Klein, Torgau  
eBook: ePubMATIC.com

ISBN Print 978-3-95972-003-8  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86248-969-5  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86248-970-1

*Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter*

**[www.finanzbuchverlag.de](http://www.finanzbuchverlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de).

# INHALT

## **Vorwort**

## **Einführung**

Unternehmensführung  
Finanzierung und Investitionen  
Alternative Investments  
Stammaktien  
Fusionen und Übernahmen  
Bewertung und Rechnungslegung  
Betrügereien bei der Rechnungslegung  
Besteuerung

## **Prolog: Eigentümerbezogene Prinzipien der Geschäftsführung**

### **I. Unternehmensführung**

- A. Vollständige und faire Offenlegung
- B. Aufsichtsrat und Manager
- C. Die Ängste bei Unternehmens schließungen
- D. Soziale Vereinbarungen
- E. Eine Methode von Unternehmens spenden nach dem Willen der Eigentümer

- F. Ein grundlegender Ansatz zur Entlohnung von Führungskräften
- G. Risiko, Reputation und Aufsicht
- H. Unternehmenskultur

## **II. Finanzierung und Investitionen**

- A. Farmen, Immobilien und Aktien
- B. Mr. Market
- C. Arbitrage
- D. Das vorherrschende Dogma hat ausgedient
- E. Value-Investing: ein Pleonasmus
- F. Intelligentes Investieren
- G. Zigarrenstummel und der institutionelle Zwang
- H. Leben und Schulden

## **III. Alternative Investments**

- A. Ein Überblick
- B. Junk-Bonds und die Dolchthese
- C. Nullcouponanleihen (Zerobonds) und Skimasken
- D. Vorzugsaktien (Preferred Stock)
- E. Derivate
- F. Fremdwährungen und ausländische Aktien
- G. Wohneigentum: Praxis und Politik

## **IV. Stammaktien**

- A. Der Fluch des Tradings: Transaktionskosten
- B. Den richtigen Investorentyp anziehen
- C. Dividendenpolitik und Aktienrückkäufe

- D. Aktiensplits und der unsichtbare Fuß
- E. Aktionärsstrategien
- F. Berkshires Rekapitalisierung
- G. Berkshires Dividendenpolitik

## **V. Fusionen und Unternehmenskäufe**

- A. Schlechte Motive und hohe Preise
- B. Vernünftige Aktienrückkäufe versus Erpressung
- C. Leveraged Buy-outs
- D. Vernünftige Akquisitionsstrategien
- E. Der Verkauf des eigenen Unternehmens
- F. Der Käufer der Wahl

## **VI. Bewertung und Rechnungslegung**

- A. Aesop und die Theorie vom ineffizienten Busch
- B. Innerer Wert, Buchwert und Marktpreis
- C. Wirtschaftlich konsolidierte Gewinne (Look-Through-Earnings)
- D. Wirtschaftlicher versus bilanzieller Goodwill
- E. Eigentümergewinne und der Cashflow-Trugschluss
- F. Optionsbewertung

## **VII. Betrügereien bei der Rechnungslegung**

- A. Satire
- B. Standards setzen
- C. Aktienoptionen
- D. »Restrukturierungskosten«

E. Pensionsschätzungen und Vergütungen für  
Ruheständler

F. Die Umsetzung

## **VIII. Besteuerung**

A. Die Verteilung der Belastung durch  
Unternehmenssteuern

B. Besteuerung und Investmentphilosophie

## **IX. 50 Jahre Berkshire - und es geht weiter**

A. Konglomerat und Nachfolge

B. Munger zum »Berkshire-System«

C. Methusalems Besitz

## **Glossar**

## **Die Anordnung der Essays**

# VORWORT

Das Jahr 2015 markiert das 50-jährige Jubiläum von Berkshire Hathaway unter Warren Buffetts Führung. Ein denkwürdiger Meilenstein. Seine Amtszeit bedeutet einen Rekord für einen CEO, nicht nur was die Dauer, sondern auch was die Wertschöpfung und die Unternehmensphilosophie betrifft. Die vierte Ausgabe von *Die Essays von Warren Buffett* feiert das 20-jährige Jubiläum der Erstausgabe. Es ist das Buch, das Buffetts Gedanken am klarsten ausdrückt; seine Popularität und Langlebigkeit sind ein Beleg für das weitverbreitete Interesse an dieser einzigartigen Sammlung seiner Gedanken, die umfassend und verständlich ist, ohne sich zu wiederholen.

Die erste Ausgabe von *Die Essays von Warren Buffett* war das Herzstück eines Symposiums, das vor zwei Jahrzehnten unter der Schirmherrschaft des Heyman Center on Corporate Governance an der Benjamin N. Cardozo School of Law abgehalten wurde. Damals begegneten sich dort Hunderte von Studenten, die zwei Tage lang alle Ideen in diesem Text analysierten, was zu engagierten Debatten unter etwa 30 angesehenen Professoren, Investoren und Managern führte. Warren Buffett und Charles T. Munger, Vice Chairman von Berkshire, nahmen an diesen Diskussionen teil und saßen dabei in der ersten Reihe.

In den beiden Jahrzehnten seit der Erstveröffentlichung habe ich dieses Buch in meinen Vorlesungen und Seminaren an vier verschiedenen Universitäten oft als Lehrmaterial

verwendet. Dutzende andere Professoren an anderen Universitäten haben es in Seminaren über Investitionen, Finanzen und Buchhaltung genutzt. Investmentfirmen haben es an ihre Angestellten und Kunden im Rahmen von Ausbildungsprogrammen verteilt. Ich bin all diesen Studenten, Lehrern und anderen Lesern für ihr positives Feedback dankbar und freue mich, dass diese Lektionen tatsächlich gelehrt werden.

Ebenso wie frühere Ausgaben von *Die Essays von Warren Buffett* wahrt auch diese die Architektur und die Philosophie der Erstausgabe, fügt aber Teile aus den zuletzt erschienenen Briefen Buffetts an seine Aktionäre hinzu, einschließlich seines Rückblicks zum 50. Jubiläum. All diese Briefe sind zu einem Ganzen verwoben, das sich liest wie die vollständige und kohärente Beschreibung einer vernünftigen Unternehmens- und Investitionsphilosophie. Als Hilfe für alle Leser und zur Information der Leser früherer Ausgaben darüber, was an dieser Ausgabe neu ist, zeigt eine Übersicht am Ende des Buchs die Stellen, an denen Auszüge aus den Aktionärsbriefen bestimmter Jahre aufgenommen wurden. Die jeweiligen Jahresberichte werden durch Fußnoten genannt. Um den Textfluss nicht unnötig zu unterbrechen, wurden Auslassungen innerhalb eines Texts nicht durch Auslassungspunkte markiert.

Die neue Ausgabe ist nicht etwa deshalb angezeigt, weil sich an den Grundlagen von Buffetts vernünftiger Unternehmens- und Investmentphilosophie etwas geändert hätte, sondern weil diese Philosophie jeweils im Kontext der aktuellen Ereignisse und Unternehmensbedingungen ihren Ausdruck findet. Daher ist eine regelmäßige Aktualisierung erforderlich, um die Gültigkeit zu bewahren.

Bei der Vorbereitung früherer Ausgaben haben mir zahlreiche Menschen geholfen, denen ich in diesen

Ausgaben gedankt habe, und das möchte ich hier noch einmal tun. Vor allem danke ich Warren Buffett. Seine Großzügigkeit hat nicht nur das Symposium ermöglicht, seine persönliche Teilnahme hat es enorm bereichert. Für mich ist es eine große Ehre, dass er mir das Arrangement sowie die fortdauernde Veröffentlichung seiner Briefe anvertraut hat. Auch sein Partner Charlie Munger verdient meinen ausdrücklichen und wiederholten Dank. Er hat am Symposium im Jahr 1996 nicht nur selbst teilgenommen, sondern er übernahm von seinem Sitz in der ersten Reihe aus spontan und großzügig auch die Leitung einer Diskussionsrunde. Zudem hat er mir erlaubt, einige seiner Briefe in die hier vorliegende Sammlung aufzunehmen, darunter auch seinen Rückblick zum 50. Jubiläum.

Bei Berkshires Hauptversammlung im Jahr 2011 betonte Charlie mir gegenüber, wie sehr sich Berkshire in den 15 Jahren seit unserem Symposium verändert habe – und wie sehr es sich dennoch treu geblieben sei. Damals sah Berkshire wie ein Investmentfonds aus: 80 Prozent der Assets waren in Minderheitsbeteiligungen an Unternehmen investiert, 20 Prozent in Unternehmen, die Berkshire vollständig gehörten. Heute hat sich dieses Verhältnis umgekehrt, und Berkshire gleicht eher einem Konglomerat. Doch damals wie heute eint das Unternehmen und seine einzelnen Teile ein Bestand gemeinsamer Wertvorstellungen. Diese Werte hat Buffett an der Spitze des Unternehmens formuliert, und sie sind der Geist dieses Buchs.

Ich danke den Tausenden überzeugten Fans, Anhängern und Freunden, die in den vergangenen 20 Jahren eifrige Leser von *Die Essays von Warren Buffett* waren, und freue mich auf die Fortsetzung unserer Reise.

Lawrence A. Cunningham  
New York City  
November 2015

# EINFÜHRUNG

Erfahrene Leser von Warren Buffetts Briefen an die Aktionäre von Berkshire Hathaway Inc. haben enorm wertvolle informelle Informationen erhalten. Die Briefe fassen in einfachen Worten alle Grundprinzipien vernünftiger Geschäftsführung zusammen. Von der Auswahl der Manager und Investments über die Unternehmensbewertung bis hin zur profitablen Auswertung von Finanzinformationen sind seine Texte von Weitsicht und tiefer Weisheit geprägt.

Durch die Zusammenstellung dieser Texte als themenbezogene Essays bietet diese Sammlung eine Synthese der allgemeinen Unternehmens- und Investmentphilosophie, gedacht für die Verbreitung unter einer breiten Leserschaft.

Das zentrale Thema, das Buffetts brillante Essays miteinander verbindet, ist die Botschaft, dass Investmententscheidungen nach den Prinzipien der Fundamentalanalyse getroffen werden sollten. Erstmals formuliert wurden sie von seinen Lehrern Ben Graham und David Dodd. Mit diesem Thema verbunden sind Managementprinzipien, die die angemessene Rolle von Unternehmensmanagern als Verwalter des investierten Kapitals und die angemessene Rolle der Aktionäre als Geber und Eigentümer des Kapitals definieren. Aus diesen Hauptthemen gehen praktische und sinnvolle Lehren hervor, die das gesamte Spektrum wichtiger Unternehmensthemen

umfassen, von der Buchhaltung über Fusionen bis hin zur Bewertung.

Buffett hat diese traditionellen Prinzipien als Chief Executive Officer (CEO) von Berkshire Hathaway angewandt, einem Unternehmen mit Wurzeln in einer Gruppe von Textilfirmen, die ihren Ursprung im frühen 19. Jahrhundert haben. Buffett führt Berkshire seit 1965. Damals lag der Buchwert je Aktie bei 19,46 Dollar, der innere Wert war weit niedriger. Heute beträgt der Buchwert je Aktie etwa 100 000 Dollar, und der innere Wert liegt noch wesentlich höher. Die durchschnittliche Steigerung des Buchwerts je Aktie erreichte in diesem Zeitraum im Durchschnitt 20 Prozent jährlich.

Heute ist Berkshire eine Holding, die in 80 verschiedenen Geschäftsbereichen aktiv ist. Der wichtigste Bereich sind Versicherungen. Dazu gehören mehrere Tochterunternehmen, darunter die hundertprozentige Tochter Geico Corporation, die zu den größten Kfz-Versicherern in den USA zählt, und General Re Corporation, einer der weltweit größten Rückversicherer. Im Jahr 2010 kaufte Berkshire das Unternehmen Burlington Northern Santa Fe, eine der größten Eisenbahngesellschaften Nordamerikas, und hat lange Zeit große Energieunternehmen besessen und betrieben.

Einige von Berkshires Tochterunternehmen sind sehr groß. Zehn von ihnen würden zur Fortune-500-Liste zählen, wenn sie eigenständige Firmen wären. Die anderen Beteiligungen sind so riesig, dass Buffett zu Recht schreibt: »Wenn man Berkshire betrachtet, sieht man die ganze amerikanische Unternehmenslandschaft.« Dazu zählen Nahrungsmittel, Kleidung, Baustoffe, Werkzeuge, Ausrüstung, Zeitungen, Bücher, Transportdienstleistungen und Finanzprodukte, um nur einige Felder zu nennen.

Zudem besitzt Berkshire große Aktienpakete bedeutender Unternehmen – etwa American Express, Coca-Cola, IBM und Wells Fargo –, zudem die Hälfte aller Aktien von Heinz sowie eine wertvolle Option, einen bedeutenden Anteil der Bank of America zu erwerben.

Warren Buffett und Berkshires Vice Chairman Charles Munger haben dieses Imperium errichtet, indem sie in von herausragenden Managern geführte Firmen mit ausgezeichneten wirtschaftlichen Eigenschaften investierten. Sie bevorzugen zwar vereinbarte, vollständige Firmenübernahmen zu angemessenen Preisen, aber sie sind flexibel und kaufen auf dem freien Markt auch weniger als 100 Prozent einer Firma, wenn der Preis je Aktie weit niedriger ist als bei einer vollständigen Übernahme.

Diese flexible Strategie macht sich angenehm bezahlt. Der Wert der marktfähigen Wertpapiere je Aktie in Berkshires Portfolio stieg von 4 Dollar im Jahr 1965 auf mehr als 140 000 Dollar je Aktie im Jahr 2015, was einer jährlichen Steigerung von 19 Prozent entspricht. Die operativen Gewinne je Aktie stiegen im selben Zeitraum von etwas mehr als 4 Dollar auf fast 11 000 Dollar – ein jährlicher Zuwachs von etwa 20,6 Prozent. Buffett zufolge sind diese Ergebnisse nicht die Folge eines Masterplans, sondern konzentrierten Investierens, also der Allokation von Kapital durch Konzentration auf von erstklassigen Managern geführte Unternehmen mit herausragenden ökonomischen Eigenschaften.

---

Buffett sieht Berkshire als Partnerschaft zwischen ihm selbst, Munger und anderen Anteilseignern. Fast sein gesamtes Vermögen ist in Berkshire-Aktien investiert. Sein

wirtschaftliches Ziel ist langfristig ausgerichtet: die Maximierung des inneren Werts der Berkshire-Aktien durch das vollständige oder teilweise Eigentum an einer diversifizierten Gruppe von Unternehmen, die Cash und überdurchschnittliche Renditen generieren. Um dieses Ziel zu erreichen, meidet Buffett die Expansion um der Expansion willen und den Verkauf von Unternehmen, solange diese Cash generieren und gut geführt werden. Berkshire behält Gewinne ein und reinvestiert sie, wenn dies auf lange Sicht zumindest zu einem angemessenen Anstieg des Börsenwerts je Aktie führt. Kredite werden nur selten aufgenommen, und Aktien werden nur dann verkauft, wenn der Preis dem inneren Wert entspricht. Buffett dringt tief in Bilanzregeln ein, vor allem in solche, die den tatsächlichen wirtschaftlichen Ertrag verschleiern.

Diese »eigentümerbezogenen Prinzipien der Geschäftsführung«, wie Buffett sie nennt, sind die Themen, nach denen die Essays in diesem Buch angeordnet sind. Auf diese Weise entsteht ein anschauliches und informatives Handbuch über Management, Finanzierung und Bilanzierung. Buffetts Grundprinzipien sind das Gerüst einer Vielzahl von Stellungnahmen zu Themen, die in allen Bereichen des Wirtschaftslebens existieren. Sie sind viel mehr als lediglich abstrakte Binsenweisheiten. Investoren sollten sich auf Fundamentaldaten konzentrieren, geduldig sein und auf der Grundlage des gesunden Menschenverstands vernünftige Entscheidungen treffen. In Buffetts Essays werden diese Ratschläge in den konkreten Prinzipien verankert, nach denen er lebt und strebt.

## **UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

Für Buffett sind Manager die Verwalter des Aktionärskapitals. Wenn sie geschäftliche Entscheidungen treffen, denken die besten Manager so, als wären sie die Eigentümer. Die Interessen der Aktionäre liegen ihnen am Herzen. Doch selbst erstklassige Manager haben manchmal Interessen, die im Widerspruch zu jenen der Aktionäre stehen. Wie man solche Konflikte abmildert und die Kapitalverwaltung durch das Management fördert, war in Buffetts langer Karriere immer ein wichtiger Aspekt. Dies ist auch ein bedeutendes Thema seiner Essays; sie behandeln einige der wichtigsten Probleme der Unternehmensführung.

Das erste Problem ist die Bedeutung von Freimütigkeit und Aufrichtigkeit in der Kommunikation der Manager mit den Aktionären. Buffett schildert die Dinge stets so, wie sie sind, beziehungsweise so, wie sie seiner Ansicht nach liegen, und beklagt, dass er damit einer Minderheit angehört. Berkshires Jahresbericht ist keine Hochglanzbroschüre. Buffett bereitet den Inhalt auf, indem er Worte und Zahlen verwendet, die durchschnittlich intelligente Menschen verstehen können, und alle Investoren erhalten dieselben Informationen zur selben Zeit. Buffett und Berkshire meiden Prognosen, denn diese sind eine schlechte Angewohnheit von Managern, die nur allzu oft dazu führt, dass andere Manager ihre Finanzberichte frisieren.

Neben der Orientierung an den Eigentümern, die sich in Buffetts Berichtspraxis und in den eigentümerbezogenen Prinzipien der Geschäftsführung ausdrückt, lautet die nächste Lektion für Manager, auf Formeln der Managementstruktur zu verzichten. Im Gegensatz zu den Lehrbuchregeln über Organisationsverhalten ist es in seinen Augen wenig sinnvoll, auf eine bestimmte Geschäftssituation eine abstrakte Befehlskette anzuwenden.

Worauf es ankommt, ist die Auswahl von fähigen, ehrlichen und sorgfältigen Mitarbeitern. Erstklassige Leute im Team zu haben, ist wichtiger, als Hierarchien zu entwerfen und zu klären, wer worüber und wann an wen berichtet.

Besondere Aufmerksamkeit muss man auf die Auswahl eines Chief Executive Officer (CEO) verwenden, und zwar aufgrund der drei Hauptunterschiede, die Buffett zwischen CEOs und anderen Angestellten feststellt. Erstens: Die Standards zur Leistungsmessung eines CEO sind nicht adäquat oder leicht zu manipulieren. Daher ist seine Leistung schwerer zu messen als die der meisten Angestellten. Zweitens: Der CEO hat keinen Vorgesetzten, also kann man auch die Leistung seines Vorgesetzten nicht messen. Drittens: Ein Aufsichtsrat kann diese Vorgesetztenfunktion nicht erfüllen, weil die Beziehung zwischen CEOs und Ratsgremien in der Regel kongenial ist.

Bedeutende Reformen haben oft zum Ziel, die Interessen von Management und Aktionären auf eine Linie zu bringen oder die Kontrolle des Aufsichtsrats über den CEO zu stärken. Aktienoptionen für Manager wurden als eine Methode gelobt - eine stärkere Betonung der Prozesse im Aufsichtsrat war eine andere. Gepriesen wurden zudem eine Trennung der Funktionen des Aufsichtsratsvorsitzenden und des CEO, die Einführung einer permanenten Rechnungslegung oder Gremien, die den CEO ernennen und dessen Bezüge festlegen. Doch keine dieser Neuerungen hat die Probleme der Unternehmensführung gelöst, manche wurden dadurch sogar noch verschlimmert.

Nach Buffetts Überzeugung ist die beste Lösung, sehr sorgfältig bei der Auswahl eines CEO vorzugehen, der auch in einem schlechten Unternehmensumfeld gute Arbeit leistet. In börsennotierten Unternehmen müssen große institutionelle Anteilseigner ihre Macht nutzen, um CEOs

abzulösen, die die Anforderungen der Unternehmensführung nicht erfüllen. Hervorragende CEOs brauchen nicht viele Anleitungen durch die Eigentümer, obwohl sie davon profitieren können, wenn der Aufsichtsrat ähnlich hervorragend ist. Daher muss man auch die Mitglieder des Aufsichtsrats nach ihrem Geschäftssinn, ihren Interessen und ihrer Orientierung an den Interessen der Eigentümer auswählen. Laut Buffett ist eines der größten Probleme in den Aufsichtsräten amerikanischer Unternehmen, dass ihre Mitglieder aus anderen Gründen ausgewählt werden, etwa um Leute aus verschiedenen Bereichen, Prominente und vor allem Unabhängige im Gremium zu haben.

Die meisten Reformen sind zu undifferenziert, um den wichtigsten Aufsichtsratssituationen gerecht zu werden, die Buffett unterscheidet. Zum Beispiel ist die Macht des Aufsichtsrats dann am geringsten, wenn der Mehrheitsaktionär gleichzeitig der Geschäftsführer ist. Wenn es zu Meinungsverschiedenheiten zwischen dem Aufsichtsrat und der Geschäftsführung kommt, kann ein Aufsichtsratsmitglied nicht viel mehr tun, als seinen Widerspruch zu äußern und schlimmstenfalls seinen Posten zu verlassen. Die Macht eines Aufsichtsratsmitglieds ist andererseits dann am größten, wenn es einen Mehrheitsaktionär gibt, der sich nicht in die Geschäftsführung einmischt. Wenn es zu Differenzen kommt, kann der Aufsichtsrat die Angelegenheit direkt dem Mehrheitsaktionär vorlegen.

Meist ist es jedoch so, dass es keinen Mehrheitsaktionär gibt. Bei solchen Unternehmen wiegen die Managementprobleme nach Buffetts Meinung am schwersten. Es wäre hilfreich, könnten Aufsichtsratsmitglieder die nötige Disziplin aufbringen, doch die Gleichheit der Interessen steht dem meist im Weg. Nach

Buffetts Meinung kann die Effektivität des Aufsichtsrats maximiert werden, wenn er nur aus wenigen außenstehenden Mitgliedern besteht. Die Rücktrittsdrohung ist für ein Aufsichtsratsmitglied in solchen Situationen eine starke Waffe.

All diesen Situationen ist eines gemeinsam: Man kann einen schlechten Manager viel einfacher aufhalten oder entlassen als einen mittelmäßigen. Das wichtigste Problem in allen Führungsstrukturen ist nach Buffetts Meinung, dass es in den amerikanischen Unternehmen keine regelmäßigen Sitzungen gibt, in denen Manager in deren Abwesenheit beurteilt werden. Solche Sitzungen ohne den CEO, in denen dessen Leistung evaluiert wird, wären ein klarer Fortschritt auf dem Gebiet der Unternehmensführung.

Die CEOs von Berkshires Tochterunternehmen genießen eine einzigartige Stellung in der amerikanischen Wirtschaft. Ihnen werden einige simple Regeln vorgegeben: Sie sollen ihre Firmen so führen, als wären sie (1) deren Alleineigentümer, als wären diese Firmen (2) ihr einziges Asset, und so, als könnten sie (3) diese Firmen 50 Jahre lang nicht verkaufen oder fusionieren. Daher können Berkshire-CEOs ihre Unternehmen auf sehr lange Sicht führen. CEOs börsennotierter Unternehmen, deren kurzfristig orientierte Aktionäre darauf drängen, dass stets die jüngste Schätzung der Quartalsgewinne erreicht wird, ist diese Einstellung fremd. Natürlich sind kurzfristige Gewinne wichtig, doch Berkshires Philosophie vermeidet jeden Druck, sie zu erreichen, wenn dies die langfristigen Wettbewerbsvorteile schwächt.

Würden nur kurzfristige Resultate zählen, dann wären viele Entscheidungen der Geschäftsführung viel einfacher. Vor allem solche, die mit Geschäften verbunden sind, deren ökonomische Eigenschaften verloren gegangen sind.

Bedenken Sie den Zeithorizont, den Buffett meistern musste, um das schlechteste Investment zu managen, das er seiner Meinung nach je getätigt hat, nämlich Berkshire überhaupt zu kaufen.

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von Berkshires altem Textilgeschäft begannen sich in den späten 1970er-Jahren massiv zu verschlechtern. Buffett hatte gehofft, einen Ausweg aus der Misere zu finden. Er sah, wie wichtig Berkshires Textilgeschäft für die Angestellten und die umliegenden Gemeinden in New England war und wie ein fähiges und verständnisvolles Management zusammen mit den Angestellten mit der wirtschaftlichen Situation umging. Er hielt die schwächelnde Fabrik bis 1985 am Leben – doch am Ende schloss er sie, da es ihm nicht gelang, die wirtschaftliche Trendwende zu vollziehen. Diese Abwägung kurzfristiger Resultate gegen langfristige Aussichten auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens ist nicht einfach, aber sie ist klug.

Ähnliche Lektionen beziehen sich auf andere Sektoren, in die Berkshire investiert, zum Beispiel auf das Zeitungsgeschäft im Internetzeitalter und auf stark regulierte Branchen wie Energie und Eisenbahnen, in denen Buffett einen impliziten Sozialvertrag zwischen Privatunternehmen und Regulierungsbehörden sieht.

Manchmal sind Interessenkonflikte zwischen Geschäftsführung und Aktionären subtil oder missverständlich. Ein Beispiel sind Unternehmensspenden: In den meisten Unternehmen stiftet die Geschäftsführung einen Teil der Gewinne für wohltätige Zwecke. Die Empfänger werden von der Geschäftsführung ausgewählt – aus Gründen, die oft nichts mit den Interessen des Managements oder der Aktionäre zu tun haben. Die Gesetze in den meisten US-Bundesstaaten erlauben der

Geschäftsführung, diese Entscheidung zu treffen, wenn sich die Gesamtsumme der Spenden innerhalb eines Jahres in einem vernünftigen Rahmen hält, in der Regel höchstens 10 Prozent der Nettogewinne.

Bei Berkshire läuft es anders. Auf der Ebene des Mutterunternehmens gibt es keine Spenden, sondern man erlaubt den Tochterfirmen, weiterhin der gleichen Wohlfahrtspolitik zu folgen, die dort schon vor dem Kauf durch Berkshire gepflegt wurde. Zwei Jahrzehnte lang wendete Berkshire allerdings ein einfallsreiches Programm an, in dem die Aktionäre bestimmten, an welche Organisationen welche Summen gespendet wurden. Fast alle Aktionäre nahmen daran teil und spendeten jedes Jahr zweistellige Millionenbeträge an Tausende wohltätige Organisationen. Politischer Streit über das Thema Abtreibung stellte sich diesem Programm allerdings in den Weg. Politische Aktivisten organisierten Boykotts von Berkshire-Produkten, um gegen Spenden an bestimmte Organisationen zu protestieren, und das zerstörte dieses Merkmal von Berkshires »partnerschaftlichem« Ansatz.

Der Plan, die Interessen der Geschäftsführung durch die Ausgabe von Aktienoptionen auf die Interessen der Aktionäre auszurichten, war nicht nur zu teuer, sondern er verbarg auf subtile Weise einen tieferen Graben zwischen diesen Interessen und den Optionen. Viele Unternehmen geben an ihre Manager Aktienoptionen aus, deren Wert einfach durch die Einbehaltung der Gewinne steigt statt durch eine überlegene Verwendung des Kapitals. Buffett erklärt allerdings, dass Manager, ohne für die Steigerung der Rentabilität einen Finger zu rühren, einfach dadurch jedes Jahr steigende Gewinne vorlegen, dass sie Gewinne einbehalten und reinvestieren. So schaden diese Optionen dem Vermögen der Aktionäre, und die Beute wird unter den

leitenden Managern verteilt. Hinzu kommt, dass Gewinne aus den Optionen den Managern unwiderruflich und bedingungslos zustehen, wenn dies so vereinbart wurde. Die individuelle Leistung ist dabei unwichtig.

Buffett stimmt zu, dass man mit Aktienkultur eine Managementkultur fördern kann, die eigentümergehörigen Denken entspricht, aber die Übereinstimmung sei nicht perfekt. Die Aktionäre unterliegen dem Risiko suboptimaler Verwendung des Kapitals viel stärker als die Inhaber der Optionen. Daher ermahnt Buffett Aktionäre, die Pläne über Optionsprogramme lesen, sich der Asymmetrie einer solchen Verbindung bewusst zu sein. Viele Aktionäre ignorieren solche Pläne, aber dieses Thema sollte sie hellhörig machen, vor allem bei Unternehmen, die regelmäßig Verbesserungen der Unternehmensführung ankündigen.

Buffett betont, dass Leistung die Entscheidungsgrundlage hinsichtlich der Gehälter von Führungskräften sein sollte. Diese Leistung sollte an der Profitabilität gemessen werden, nach Abzug der kalkulatorischen Zinsen auf das eingesetzte Kapital und der einbehaltenen Gewinne. Wenn Aktienoptionen verwendet werden, sollten sie sich also auf die persönlichen Leistungen und nicht auf den Erfolg des Unternehmens beziehen, der Ausübungspreis sollte vom Wert des Unternehmens abhängig sein. Noch besser ist, sie – so wie bei Berkshire – nicht als Teil der Managergehälter einzusetzen. Außergewöhnlich gute Führungskräfte, die Boni für ihre Leistungen erhalten, können schließlich Aktien ihres Unternehmens kaufen, wenn sie wollen. Wenn sie das tun, so Buffett, »können sie sich wirklich in die Eigentümer hineinversetzen«. Und die Interessen der Eigentümer sind für die Bezahlung von Führungskräften außerordentlich

wichtig, so wie andere Themen der Unternehmensführung, die Buffett nennt, zum Beispiel Risikomanagement, Einhaltung der Vorschriften und Finanzberichterstattung.

Die Unternehmenskultur gehört zu den wichtigsten, aber am wenigsten quantifizierbaren Faktoren im Geschäftsleben. Bei Berkshire reicht diese Kultur tief. Sie beginnt mit dem Umgangston an der Unternehmensspitze am Hauptsitz in Omaha, der die Normen und Werte bestimmt, die diese Textsammlung prägen. Berkshires Kultur durchdringt auch die Tochterunternehmen und das Management der vielen verschiedenen Geschäftseinheiten, die Berkshire heute umfasst. Berkshires Kultur ist einheitlich und dauerhaft – bemerkenswert für einen riesigen Mischkonzern, bestehend aus einer ausgedehnten Gruppe unterschiedlicher Geschäftseinheiten. Und sie wird, so Buffett, noch prosperieren, wenn er und Charlie Munger längst die Bühne verlassen haben.

## **FINANZIERUNG UND INVESTITIONEN**

Die revolutionärste Investitionslehre der vergangenen 40 Jahre war die moderne Finanztheorie. Es handelt sich dabei um eine komplizierte Sammlung von Ideen, die sich in einem simplen, aber irreführenden Satz zusammenfassen lässt: Es ist den Zeitaufwand nicht wert, unter den börsennotierten Wertpapieren nach einzelnen Anlagemöglichkeiten zu suchen. Dieser Auffassung zufolge schneidet man besser ab, wenn man zufällig Aktien für ein Depot auswählt, indem man mit Dartpfeilen auf den Kurszettel wirft, als darüber nachzudenken, wo einzelne Investmentchancen sinnvoll wären.

Eine der wichtigsten Lehren der modernen Finanztheorie ist die moderne Portfoliotheorie. Sie besagt, dass man die speziellen Risiken jedes Wertpapiers eliminieren kann, indem man ein diversifiziertes Depot hält, also »nicht alle Eier in einen Korb legt«, wie der bekannte Börsenspruch lautet. Das verbleibende Risiko ist das einzige Risiko, für das Investoren belohnt werden, so heißt es.

Das verbleibende Risiko kann man mit einem einfachen mathematischen Term - dem Betafaktor - bestimmen. Er besagt, wie volatil ein Wertpapier relativ zum Gesamtmarkt ist. Der Betafaktor misst das Volatilitätsrisiko für solche Wertpapiere korrekt, die an einem effizienten Markt gehandelt werden, wo Informationen über die Wertpapiere rasch und exakt in die Kurse einfließen. In der modernen Finanzmarkttheorie regiert der effiziente Markt.

Dieses Bild wirkte sich nicht nur auf Akademiker im Elfenbeinturm an den Universitäten aus; es wurde zur vorherrschenden Lehre in der gesamten Finanzwelt der USA, von der Wall Street bis zur Hauptstraße. Viele Finanzprofis glauben noch immer, dass die Kurse am Aktienmarkt die fundamentalen Werte immer exakt widerspiegeln, dass das einzig relevante Risiko die Volatilität der Kurse ist und dass man dieses Risiko am besten managen kann, indem man in eine diversifizierte Gruppe von Aktien investiert.

Buffett zählt zu einer Reihe andersdenkender Investoren, die bis Graham und Dodd zurückreicht und die vorherrschende Lehre durch Logik und Erfahrung widerlegt. Er glaubt, dass die Märkte nicht vollständig effizient sind, und hält die Gleichsetzung von Volatilität und Risiko für eine grobe Verzerrung. Daher befürchtet Buffett, dass eine ganze Generation von Wirtschaftswissenschaftlern und Juristen, beeinflusst von der modernen Finanztheorie, riskiert, die falschen Lektionen zu lernen und die richtigen zu verpassen.

Eine besonders teure Lektion der modernen Finanztheorie entstand durch die Verbreitung der Absicherungsstrategie. Dabei handelt es sich um eine computergesteuerte Technik zur Neuausrichtung eines Depots in fallenden Märkten. Die verbreitete Anwendung der Depotversicherung verstärkte den Börsencrash im Oktober 1987 und den Markteinbruch im Oktober 1989. Dennoch gab es einen Lichtblick: Diese Ereignisse erschütterten das Märchen von der modernen Finanztheorie, das an den Universitäten erzählt und von vielen Investoren brav befolgt wurde.

Die moderne Finanztheorie konnte die auf die Kurseinbrüche folgende Volatilität nicht erklären, ebenso wenig wie zahlreiche andere Phänomene, zum Beispiel die Entwicklung von Aktien mit niedriger Marktkapitalisierung, hohen Dividendenrenditen oder niedrigem Kurs-Gewinn-Verhältnis. Das *Vorzeigestück* der Ineffizienz des Marktes war die Dotcom-Blase, die Ende der 1990er-Jahre und Anfang 2000 platzte und von wilden Kursturbulenzen zwischen Euphorie und Untergang geprägt war – ohne jeden Bezug zum Unternehmenswert. Immer mehr Skeptiker tauchten auf und sagten, der Betafaktor messe nicht wirklich das entscheidende Investitionsrisiko, und die Kapitalmärkte seien wirklich nicht effizient genug, als dass das Beta von Belang sein könnte.

In der nun entbrannten Diskussion begannen die Anleger, auf Buffetts Bilanz als erfolgreicher Investor aufmerksam zu werden. Der Ruf nach einer Besinnung auf den Investmentstil nach Graham und Dodd wurde immer lauter. Schließlich hatte es Buffett mehr als 40 Jahre lang geschafft, jährliche Durchschnittsrenditen von 20 Prozent und mehr zu erwirtschaften – das Doppelte der Marktrendite. Mehr als 20 Jahre zuvor war das Ben Grahams Graham-Newman Corp.

bereits gelungen. Buffett betont, dass die erstaunlichen Leistungen der Unternehmen Graham-Newman und Berkshire Respekt verdienen: Die Datenmenge reichte aus, sie wurde über einen sehr langen Zeitraum gesammelt und war nicht von wenigen Glückstreffern abhängig. Die Daten wurden nicht besser dargestellt, als sie waren, entsprachen dem betrachteten Zeitraum und wurden nicht im Nachhinein herausgepickt.

Von Buffetts Leistungen bedrängt, flüchteten sich hartnäckige Anhänger der modernen Finanztheorie in seltsame Erklärungen seines Erfolgs. Vielleicht habe er einfach nur Glück gehabt – wie der Affe an der Schreibmaschine, der *Hamlet* tippt –, oder ihm hätten Informationen zur Verfügung gestanden, die andere Investoren nicht hatten. Begeisterte Anhänger der modernen Finanztheorie lehnen Buffett nach wie vor ab und behaupten stur, die beste Strategie für einen Investor sei die Diversifizierung des Depots auf der Basis von Beta, also dem Werfen von Dartpfeilen, und der ständig neuen Depotzusammenstellung.

Buffett antwortet darauf mit einer spitzen Bemerkung und einem Ratschlag. Die spitze Bemerkung: Anhänger seiner Investmentphilosophie sollten am besten Lehrstühle an Colleges und Universitäten finanzieren und damit sicherstellen, dass das Dogma vom effizienten Markt bis in alle Ewigkeit gelehrt wird. Der Ratschlag: Ignorieren Sie die moderne Finanztheorie und andere pseudointellektuelle Sichtweisen des Markts, und halten Sie sich an die einfachen Regeln der Geldanlage. Viele Menschen sind demnach mit einer langfristigen Investition in Indexfonds am besten bedient. Ein Investor kann aber auch nüchterne Analysen von Unternehmen durchführen, deren Tätigkeit er beurteilen kann. Bei dieser Denkweise ist das relevante

Risiko nicht der Betafaktor oder die Volatilität, sondern ein möglicher Verlust oder ein Vermögensschaden durch ein Investment.

Die Einschätzung dieser Art von Anlagerisiken erfordert Reflexion über das Management, die Produkte, die Wettbewerber und den Verschuldungsgrad eines Unternehmens. Der springende Punkt ist, ob das Nachsteuerergebnis eines Investments mindestens so hoch ist wie die Kaufkraft der ursprünglichen Investition plus einer angemessenen Rendite. Die wichtigsten Einflussfaktoren sind die langfristigen ökonomischen Eigenschaften eines Unternehmens, die Qualität und die Integrität seines Managements sowie das zukünftige Besteuerungs- und Inflationsniveau. Womöglich sind diese Faktoren vage, vor allem im Vergleich zur verführerischen Präzision des Beta, aber entscheidend ist, dass die Beurteilung solcher Faktoren unerlässlich ist, wenn man als Investor keinen Schaden erleiden will.

Buffett betont die Absurdität des Beta, indem er anmerkt: »Eine Aktie, die relativ zum Markt sehr stark gefallen ist ... wird auf dem niedrigeren Kursniveau als ›riskanter‹ eingestuft als zuvor auf dem höheren« - so misst Beta das Risiko. Ebenso unnütz sei, »dass Beta nicht zwischen den unternehmensspezifischen Risiken eines Spielzeugherstellers, der ausschließlich Bauklötze oder Hula-Hoop-Reifen produziert, und denen eines anderen, der nur Monopoly oder Barbies herstellt, unterscheiden kann«. Ein ganz normaler Investor hingegen kann diesen Unterschied erkennen, wenn er darüber nachdenkt, wie sich Konsumenten und wie sich miteinander konkurrierende Konsumgüterhersteller verhalten. Er kann sich auch ein Bild davon machen, wann ein enormer Kurseinbruch eine Kaufchance signalisiert.

Im Gegensatz zur modernen Finanztheorie schreiben Buffetts Investmentregeln keine Diversifizierung vor. Konzentration kann sogar erforderlich sein, nicht unbedingt im Depot, aber im Denken seines Besitzers. Was die Konzentration des Depots betrifft, erinnert uns Buffett daran, dass Keynes nicht nur ein brillanter Ökonom, sondern auch ein brillanter Investor war. Er war der Meinung, ein Anleger sollte große Geldbeträge in zwei oder drei Unternehmen investieren, über die er einiges weiß und dessen Management vertrauenswürdig ist. So gesehen, steigt das Risiko, wenn die Investments und das Denken über diese Investments zu breit gestreut sind. Eine Strategie der finanziellen und mentalen Konzentration kann die Risiken senken, weil sich der Investor viel intensiver mit einem Unternehmen beschäftigen kann und nur dann kauft, wenn er angesichts der fundamentalen Rahmendaten ein gutes Gefühl dabei hat.

Nach Buffetts Meinung leidet die Beta-Mode an mangelnder Beachtung eines »fundamentalen Prinzips: Es ist besser, ungefähr richtigzuliegen als exakt falsch«. Der Erfolg langfristiger Investments hängt nicht von der Beobachtung von Betafaktoren und der Diversifizierung des Depots ab, sondern von der Erkenntnis, dass man als Investor Eigentümer eines Unternehmens ist. Passt man sein Depot immer wieder durch Käufe und Verkäufe an, um das angestrebte Beta-Risikoprofil zu erreichen, dann verhindert man damit den langfristigen Börsenerfolg. Dieses »Flattern von Blüte zu Blüte« ist mit hohen Transaktionskosten in Form von Spreads zwischen Geld- und Briefkurs, Gebühren und Kommissionen verbunden – von den Steuern ganz zu schweigen. Buffett scherzt: Wenn man jemanden, der aktiv tradet, einen Investor nennt, »dann könnte man auch jemanden als Romantiker bezeichnen, der

ständig One-Night-Stands hat«. Seine Investitionsregeln stellen die Binsenweisheiten der modernen Finanztheorie auf den Kopf. Statt »Leg nie alle Eier in einen Korb« bekommen wir Mark Twains Rat aus *Knallkopf Wilson*: »Leg alle Eier in einen Korb – und dann pass gut auf den Korb auf!«

---

Buffett lernte die Kunst des Investierens in den 1950er-Jahren von Ben Graham während seines Studiums an der Columbia Business School. In mehreren Klassikern, wie etwa *The Intelligent Investor*, publizierte Graham Börsenweisheiten, die zu den tiefeschürfundsten aller Zeiten gehören. Graham lehnte die damals vorherrschende, aber fehlerhafte Einstellung ab, der Kurs entspreche dem Wert. Er hielt dem entgegen, der Kurs sei das, was man bezahlt, und der Wert sei das, was man erhält. Diese beiden Größen gleichen sich selten, aber die meisten Anleger bemerken kaum einen Unterschied.

Einer von Grahams profundesten Beiträgen ist »Mr. Market«, eine Gestalt, die an der Wall Street lebt. Er ist Ihr hypothetischer Geschäftspartner und jeden Tag dazu bereit, Ihre Unternehmensanteile zu kaufen oder Ihnen Anteile abzukaufen, und zwar jeweils zum aktuellen Börsenkurs. Mr. Market ist launisch und neigt zu starken Stimmungsschwankungen zwischen Freude und Verzweiflung. Manchmal bietet er Preise, die weit über dem Wert liegen, manchmal welche weit unter dem Wert. Je manischer oder depressiver er ist, desto größer ist die Spanne zwischen Preis und Wert und folglich auch die Investmentchance, die er Ihnen bietet. Buffett hat Mr. Market wiederbelebt und betont, wie wertvoll Grahams