

ALICE SCHROEDER

# Warren Buffett

Das Leben ist wie ein Schneeball

FinanzBuch Verlag

© des Titels »Das Leben ist wie ein Schneeball« (ISBN 978-3-89879-602-6)  
2010 by FinanzBuch Verlag GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

# 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 vierzig 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 fünfzig 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 Hedge-Fonds 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 Finanzanalytistin, 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 ein-

mal, dass hinter jedem großen Vermögen ein Verbrechen steckt.<sup>1</sup> 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 Privatmaschine 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 Lieblingsnacks 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 zwölftausend 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 dreißig 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 gold-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 weiteres 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, die 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 zwingen. 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, die 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 Büsche<sup>1</sup>. 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, starteten die Reporter durch die Fenster, um zu sehen, wer da ankam. Wenn es eine prominente Persönlichkeit war, verfolgten sie sie 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.<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup> 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 Appartement 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 dreißig 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«. <sup>4</sup>

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.«<sup>5</sup>

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 eingeladen 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 alleingekommenen 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 Fliegenfischen, Reiten, Tontaubenschießen, 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.<sup>6</sup> 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, Radfahren, 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

Rad fahren, 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 Präsidenten 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 Appartement neben dem Golfplatz, wo er las und sich im Wohnzimmer neben einem enormen steinernen Kamin die Wirtschaftsnachrichten ansah.<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup> 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 zwanzig 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 Oehrls 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 Technologie-Manager, die sich durch eine hier unübliche Großmüligkeit hervortaten, stellte sich Menschen vor, die noch ein Jahr zuvor noch nichts über sie gehört hatten.<sup>9</sup> 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 Verschwiegenheitscode. 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.<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup> 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 Geographie 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\* vier Monate zuvor über die früher unerreichbar scheinende Marke von zehntausend 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 Kaschmir-Pullovern 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 Appartements nach. Das verstärkte die Atmosphäre aufgeblasener Selbstgefälligkeit, die Sun Valley in diesem Jahr prägte, noch weiter.

---

\* Ein bekannter amerikanischer Aktienindex

Einige der Internetzaren verbrachten den Freitagnachmittag damit, Herbert Allen zu belagern. Sie wollten unbedingt mit auf das Foto des Media-All-Star-Teams, das die Starfotografin Annie Leibovitz am Samstagnachmittag für die Zeitschrift Vanity Fair schießen wollte. Sie waren nach Sun Valley als die Stars des Tages eingeladen worden und sie konnten kaum glauben, dass Leibovitz selbst entschieden hatte, wen sie fotografieren wollte. Warum zum Beispiel hatte sie sich für Buffett entschieden? Seinen Einfluss auf die Medien übte er hauptsächlich aus der zweiten Reihe aus – durch Aufsichtsratsposten, ein großes Netzwerk an einflussreichen Personen und größere und kleinere Investments im Medienbereich. Außerdem war er den alten Medien zuzurechnen. Die Internetmeute konnte kaum glauben, dass sein Gesicht für Zeitschriftenkäufer noch immer interessant war.

Diese Möchtegern-Allstars fühlten sich übergangen, weil sie genau wussten, dass sich das Gleichgewicht im Medienbereich zugunsten des Internets verschoben hatte. Das war so, obwohl ihr Gastgeber, der Bankier Herbert Allen, dieses »neue Paradigma« der Bewertung von Technologie- und Medienaktien – anhand von Klicks, Seitenaufrufen und Projektionen in weiter Zukunft liegenden Wachstums anstatt auf Basis der Fähigkeit eines Unternehmens, bares Geld zu erwirtschaften – für völligen Unsinn hielt. »Neues Paradigma«, rümpfte er die Nase. »Das ist so wie neuer Sex. So etwas gibt es einfach nicht.«<sup>12</sup>

Am nächsten Morgen stand Warren Buffett, das Wappentier des alten Paradigmas, früh auf, weil er in diesem Jahr die Abschlussrede halten sollte. Vorträge auf Konferenzen anderer Unternehmen zu halten lehnte er grundsätzlich ab, doch wenn Herbert Allen ihn bat, in Sun Valley zu sprechen, sagte er immer ja.<sup>13</sup> Das Abschlussgespräch am Samstagmorgen war das wichtigste Ereignis der Konferenz. Daher ging fast jeder in das Sun Valley Inn, anstatt sich auf den Weg zum Golfplatz zu machen, und suchte sich einen Sitzplatz im Vortragsraum. Heute würde Buffett über den Aktienmarkt sprechen.

Privat hatte er sich schon öfter kritisch über den undurchsichtigen, von Promotern angetriebenen Markt geäußert, der die Technologie-Aktien das ganze Jahr über in schwindelerregende Höhen

getrieben hatte. Die Aktie seiner Firma Berkshire Hathaway war im Vergleich dazu weit zurückgeblieben, und seine eiserne Regel, niemals Technologie-Aktien zu kaufen, schien überholt. Doch diese Kritik hatte keinen Einfluss auf seine Art zu investieren: Seine bis heute einzige öffentliche Stellungnahme lautete, dass er niemals Börsenprognosen abgeben werde. Daher war sein Entschluss, in Sun Valley auf das Podium zu steigen und genau das zu tun, etwas völlig Neues. Vielleicht lag es am Zeitpunkt. Buffett hatte eine feste Überzeugung und einen unwiderstehlichen Drang, diese Überzeugung zu predigen.<sup>14</sup>

Wochenlang hatte er diese Rede vorbereitet. Er wusste, dass der Markt nicht einfach aus Menschen besteht, die mit Aktien handeln, als wären sie Chips in einem Casino. Die Chips repräsentierten Firmen. Buffett dachte über den Gesamtwert dieser Chips nach. Was waren sie wert? Dann durchforschte er die Börsengeschichte, wobei er auf ein immenses Wissen zurückgreifen konnte. Dies war nicht das erste Mal, dass neue Technologien auftauchten, die die Welt veränderten und den Aktienmarkt erschütterten. Die Wirtschaftsgeschichte war voll von neuen Technologien – Eisenbahn, Telegraf, Telefon, Autos, Flugzeuge, Fernsehen, alles revolutionäre Dinge, die für schnellere Verbindungen gesorgt hatten. Aber wie viele von ihnen hatten die Anleger reich gemacht? Dies würde er gleich erklären.

Nach dem Frühstücksbuffet betrat Clarke Keough das Podium. Buffett kannte die Familie Keough seit vielen Jahren; in Omaha waren sie einmal Nachbarn gewesen. Clarkes Vater Don, Sohn eines Viehzüchters aus Sioux City und früherer Ministrant, hatte die Verbindung hergestellt, die Buffet nach Sun Valley führte. Don Keough, früher Präsident von Coca-Cola, hatte Herbert Allen 1982 kennengelernt, als er von Allen & Co. Columbia Pictures für Coca-Cola kaufte. Keough und sein Chef Roberto Goizueta, Vorstandsvorsitzender von Coca-Cola, waren von Herbert Allens unkonventioneller Einstellung zum Verkaufen so beeindruckt gewesen, dass sie ihn davon überzeugten, Aufsichtsratsmitglied bei Coca-Cola zu werden.

Keough hatte sich formell aus dem Coca-Cola-Aufsichtsrat zurückgezogen, um Vizevorsitzender von Allen & Co. zu werden.

Er war aber immer noch derart engagiert für die Firma und ihre Produkte, dass man ihn den Schattenpräsidenten von Coca-Cola nannte.<sup>15</sup>

Als die Keoughs in den 1950er-Jahren in Omaha seine Nachbarn waren, hatte Warren Don gefragt, wie er die Colleagueausbildung seiner Kinder zu bezahlen gedenke, und ihm vorgeschlagen, zehntausend Dollar in seine Firma zu investieren. Aber Don musste mit seinem Verdienst von zweihundert Dollar pro Woche als Kaffeevertreter die Ausbildung von sechs Kindern bezahlen. »Wir hatten das Geld nicht«, erzählte sein Sohn Clarke nun dem Publikum. »Das ist ein Teil der Geschichte meiner Familie, den wir nie vergessen werden.«

Buffett stellte sich neben Clarke auf das Podium; er trug seinen Lieblingspullover in Nebraskarot über einem karierten Hemd. Er erzählte die Geschichte zu Ende.<sup>16</sup>

*»Die Keoughs waren wunderbare Nachbarn«, sagte er. »Don erwähnte manchmal, dass er, im Gegensatz zu mir, einen Job hatte, aber unser Verhältnis war hervorragend. Einmal ging meine Frau Susie hinüber, um sich die sprichwörtliche Tasse Zucker auszuleihen. Dons Frau Mickie überreichte ihr einen ganzen Sack. Als ich davon hörte, entschloss ich mich, an diesem Abend selbst zu den Keoughs zu gehen. Ich sagte zu Don: ›Warum investierst du nicht 25.000 Dollar in meine Firma?‹ Die Keoughs erstarrten ein wenig, und Don lehnte mein Angebot ab.*

*Ein wenig später ging ich noch einmal hin und bat um die zehntausend Dollar, die Clarke erwähnt hat. Das Ergebnis war ähnlich. Ich zeigte jedoch keinen Stolz. Ich versuchte es später ein weiteres Mal und bat um fünftausend Dollar. Und wieder gab es eine Absage.*

Darum machte ich mich an einem Abend im Sommer 1962 noch einmal zu den Keoughs auf. Ich weiß nicht mehr, ob ich mein Angebot auf 2.500 Dollar reduziert hätte, aber jedenfalls war es im ganzen Haus dunkel und still. Nichts war zu sehen. Aber ich wusste, was los war. Ich wusste, dass Don und Mickie sich im Obergeschoss versteckten, und darum ging ich nicht weg.

Ich klingelte, ich klopfte. Nichts passierte. Aber Don und Mickie waren oben, und es war stockdunkel.

Zu dunkel zum Lesen, zu früh zum Schlafen. Und ich erinnere mich an diesen Tag, als wäre es gestern gewesen. Es war der 21. Juni 1962.

›Clarke, wann bist du geboren?‹

›Am 21. März 1963.‹

›Das sind so die kleinen Dinge, die im Leben passieren. Du solltest also froh sein, dass sie mir die zehntausend Dollar nicht gegeben haben.«

Nachdem er das Publikum mit dieser kleinen Geschichte über Geben und Nehmen unterhalten hatte, wandte sich Buffett dem eigentlichen Thema zu. *»Jetzt werde ich versuchen, mehrere Aufgaben gleichzeitig auszuführen. Herb hat mich gebeten, einige Schaubilder zu präsentieren. Zeig, dass du beim Thema bist«, sagte er. Wenn Herb etwas sagt, ist es für die Buffetts wie ein Befehl.«* Nachdem er kurz erläutert hatte, was er damit meinte, machte er noch einen Witz über Allen: Der persönliche Sekretär des amerikanischen Präsidenten eilt ins Oval Office und entschuldigt sich dafür, dass er versehentlich zwei Termine zur gleichen Zeit angesetzt hat. Der Präsident muss sich entscheiden, ob er den Papst oder Herbert Allen sehen möchte. Buffett legte eine kleine Kunstpause ein. *›Schicken Sie den Papst herein,‹* sagt der Präsident. *›Bei dem muss ich wenigstens nur den Ring küssen.‹*

*Und nun möchte ich für alle Ringküsser hier über den Aktienmarkt sprechen«,* sagte er. *»Ich werde über die Bewertung von Aktien reden, aber nicht über deren Kursentwicklung im nächsten Monat oder im nächsten Jahr. Bewertung und Prognose sind zwei unterschiedliche Paar Schuhe.*

*Auf kurze Sicht ist die Börse eine Abstimmungsmaschine, auf lange Sicht ist sie eine Waage.*

*Letzten Endes zählt das Gewicht. Aber kurzfristig zählt die Abstimmung. Und es ist eine sehr undemokratische Abstimmung, denn wie Sie alle wissen, muss man keine Prüfung bestanden haben, um an ihr teilnehmen zu dürfen.«*

Buffett drückte auf einen Knopf, der eine Power-Point-Präsentation auf einem riesigen Bildschirm zu seiner Rechten beleuchtete.<sup>17</sup> Bill Gates saß im Publikum und hielt den Atem an, bis der notorisch ungeschickte Buffett das erste Schaubild auf den Bildschirm gebracht hatte.<sup>18</sup>