

Michael Lewis

WALL STREET POKER

FinanzBuch Verlag

© des Titels »Wall Street Poker« (ISBN 978-3-89879-619-4)
2010 by FinanzBuch Verlag, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

Vorwort zur Deutschen Ausgabe

Von Markus Koch

Das Buch *Wall Street Poker* ist im amerikanischen Original (*Liar's Poker*) bereits 1989 erschienen. In den zurückliegenden 21 Jahren hat sich bis heute natürlich jede Menge verändert, nicht nur an den Börsen dieser Welt. Doch eines ist sicherlich konstant geblieben: Die Faszination der Leute für die Wall Street, denn noch immer gilt sie als die Drehscheibe des internationalen Aktienhandels. Ich selbst lebe in New York und berichte als Korrespondent »live« von diesem pulsierenden Handelsplatz und kann so das Geschehen an der US-Leitbörse hautnah miterleben. Als ich das vorliegende Buch zum ersten Mal gelesen habe, kam mir sofort der Gedanke, dass der Inhalt noch immer brandaktuell ist. Sicherlich haben die Protagonisten gewechselt, einige Brokerfirmen sind vom Markt verschwunden, und der Computerhandel hat in einem Maße Einzug gehalten, wie es sich der Autor Michael Lewis in seinen kühnsten Träumen bestimmt nicht hätte vorstellen können. Doch was hinter den Kulissen der Wall Street abläuft, was die Händler motiviert, und das Spiel um Macht und Geld hat sich nicht großartig gewandelt – die zugrunde liegenden Mechanismen und Strukturen sind gleich geblieben und zeigen auch heutzutage noch ihre Wirkung.

Umso spannender ist es, wenn es jemanden gibt, der Einblick in diese Welt bekommen hat und der dem Außenstehenden schildern kann, wie es in Wirklichkeit an der Wall Street zugeht. Ein echter Insider eben, der es bis in die Handelsräume einer der renommiertesten Investmentbanken der Welt geschafft hat. So ein »Jemand« ist Autor Michael Lewis. Er kennt die Szene, die Beteiligten und die Vorgehensweisen der »Big Player« wie aus seiner Westentasche – und Lewis scheut sich nicht, den Schleier der Wahrheit zu lüften, wenn es darum geht, wer die Hauptdarsteller auf der großen Bühne der Wall Street sind.

Herausgekommen ist ein äußerst spannendes und unterhaltsames Buch über Geld, Macht, Intrigen und die Welt der Hochfinanz. Lewis räumt auch mit einer falschen Vorstellung auf, die viele Leute von der Wall Street und von einem Leben als Aktienhändler haben: dem einfachen und schnellen Weg zum Reichtum an der Börse. Stattdessen entlarvt er den Wertpapierhandel als knallhartes Geschäft, in dem sehr oft das Eigeninteresse der beteiligten Brokerfirmen und Händler im Vordergrund

steht, zu Lasten der Kunden und Anleger. Natürlich gibt es auch die schönen und positiven Seiten, die ein Leben als Broker zu bieten hat, und Michael Lewis schildert diesen Aspekt seiner Karriere ebenso eindringlich wie süffisant.

Lassen Sie sich daher von diesem Buch überraschen, und möglicherweise werden Sie nach der Lektüre die Wall Street in einem anderen Licht sehen.

Markus Koch

Vorwort

Ich war Anleihenhändler, an der Wall Street und in London. Durch die Arbeit an der Seite von Tradern bei Salomon Brothers geriet ich mitten in eines jener Ereignisse hinein, die ein Zeitalter mitprägen. Trader sind Meister im schnellen Geldmachen, und viel von dem Geld, das in den 80er-Jahren geschneit wurde, war in der Tat sehr schnell verdient. Und die Mitarbeiter von Salomon Brothers waren ohne Zweifel die Könige der Händler. Was ich hier zu tun versucht habe, sozusagen ohne meinen Platz im Händlersaal von Salomon Brothers zu verlassen, war, die Ereignisse und die Einstellung, die für unser Zeitalter charakteristisch sind, zu beschreiben und zu erklären. Meine eigene Person tritt in dieser Erzählung gelegentlich in den Hintergrund, dennoch ist die Geschichte von vorn bis hinten meine eigene. Auch das Geld, das ich *nicht* verdiente, und die Lügen, die ich *nicht* erzählte, habe ich dennoch aufgrund meiner Position in persönlicher Weise nachvollziehen können.

Ich habe die hektische Atmosphäre eines modernen Goldrausches miterlebt. Niemals zuvor haben so viele so unerfahrene 24-Jährige in so kurzer Zeit so viel Geld verdient wie wir in diesem Jahrzehnt in New York und London. Niemals zuvor gab es zu dem Marktgesetz, dass man nicht mehr herausbekommen kann, als man hineingibt, derart fantastische Ausnahmen. Ich habe ganz sicher nichts gegen Geld. Im Allgemeinen ist mir mehr davon lieber als weniger. Aber mein Leben kreist nicht um das Warten auf irgendeinen finanziellen Glücksfall. In dem weitgehend vorhersehbaren Kreislauf aus Einnahmen und Ausgaben trat hier ein selbster und erstaunlicher Defekt auf.

Man muss schon sagen, dass ich, gemessen an den Standards, nach denen wir uns selbst beurteilen, äußerst erfolgreich war. Ich habe eine Menge Geld verdient. Häufig haben mir Leute aus der Geschäftsführung unserer Firma gesagt, dass ich eines Tages mit ihnen zusammen an der Spitze stehen würde. Ich prahle nicht gerne damit. Aber der Leser soll wissen, dass ich keinen Anlass zur Bitterkeit und Enttäuschung gegenüber meinem früheren Arbeitgeber habe. Ich habe mich nur deshalb daran gemacht, dieses Buch zu schreiben, weil ich das Gefühl hatte, es sei besser, die Geschichte zu erzählen, anstatt sie weiterhin zu erleben.

Kapitel 1

Der Wall-Street-Poker

»Die Wall Street«, so besagt ein schwarzer Witz, »ist eine Straße mit einem Fluss an dem einen und einem Friedhof an dem anderen Ende.«
Treffend, aber unvollständig. Der Kindergarten in der Mitte fehlt.
Frederick Schwed jr., Autor von Und wo sind die Yachten der Kunden?

Es war irgendwann Anfang 1986, dem ersten Jahr des langsamen Abstiegs meiner Firma Salomon Brothers. Unser CEO, John Gutfreund, erhob sich von seinem Schreibtisch an der Stirnseite des Handelssaals. Das ist ein Ort, an dem in jeder Sekunde von Anleihenhändlern mehrere Milliarden Dollar aufs Spiel gesetzt werden. Gutfreund begann seinen Rundgang: Er behielt den Überblick, einfach, indem er herumspazierte und den Händlern Fragen stellte. Ein unheimlicher sechster Sinn führte ihn immer genau dorthin, wo sich eine Krise anbahnte. Für Gutfreund schienen Verluste förmlich zu riechen.

Er war der letzte, den ein Händler mit zerrütteten Nerven sehen wollte. Gutfreund (ausgesprochen *good friend*) gefiel es, sich von hinten heranzuschleichen und einen zu überraschen. Ihm machte das Spaß – einem selbst nicht. Während man an zwei Telefonen zugleich hing und versuchte, das Desaster abzuwenden, hatte man nicht einmal die Zeit, sich umzudrehen. Das war übrigens auch nicht nötig. Man spürte ihn. Die ganze Umgebung verkrampfte sich wie in einem epileptischen Anfall. Die Leute täuschten hektische Betriebsamkeit vor, starrten aber zugleich angestrengt auf einen Punkt direkt über einem selbst. Es schauderte einen: So zuckt vermutlich ein Pelztierchen beim lautlosen Herantapsen eines Grizzlybären. Eine Alarmglocke schrillte einem im Kopf: Gutfreund! Gutfreund! Gutfreund!

Sehr oft stand unser Chef nur lautlos und wachsam hinter einem – und verschwand dann wieder. Manchmal bekam man ihn nicht einmal zu sehen. Zweimal war die einzige Spur, die ich von ihm vorfand, ein Ascherest auf dem Boden, der einem Scheißhaufen ähnelte und den er, so nehme ich an, als Visitenkarte dort zurückgelassen hatte. Gutfreunds Zigarrenexkrementen waren länger und fester als die eines gewöhnlichen Salomon-Bosses: wahrscheinlich eine teurere Marke, erworben mit einem Teil der 40 Millionen Dollar, die er 1981 beim Verkauf von Salomon Brothers als Reingewinn erzielt hatte (oder einem Teil der 3,1 Millionen

Dollar, die er sich selbst im Jahr 1986 bezahlte, was mehr war, als jeder andere CEO der Wall Street erhielt).

An diesem Tag im Jahre 1986 jedoch tat er etwas Unerwartetes. Anstatt uns alle in Schrecken zu versetzen, stampfte Gutfreund geradewegs zum Schreibtisch von John Meriwether. Meriwether war Mitglied des Salomon-Verwaltungsrates und zugleich einer der gewieftesten Anleihenhändler der Firma. Er flüsterte ihm ein paar Worte zu. Die Händler in seiner Nähe spitzten die Ohren. Was Gutfreund damals sagte, wurde zu einer Legende bei Salomon Brothers und zu einem untrennbaren Teil der Corporate Identity. Er sagte: »Eine Runde, eine Million Dollar, keine Tränen.«

Eine Runde, eine Million Dollar, keine Tränen. Meriwether begriff sofort. Der König der Wall Street, wie die *Business Week* Gutfreund betitelt hatte, wollte mit einer Million Dollar Einsatz eine Runde eines Spiels, genannt Wall-Street-Poker, spielen. Er pokerte an den meisten Nachmittagen mit Meriwether und den sechs jungen Arbitrage-Händlern, die für Meriwether arbeiteten. Einige Händler behaupteten, Gutfreund würde dabei gründlich ausgenommen. Andere, die John Gutfreund für allmächtig hielten – und davon gab es viele! –, behaupteten, dass das Verlieren seinen Zwecken diene – allerdings blieb ein Mysterium, worin diese bestanden.

Was an dieser Herausforderung Gutfreunds verblüffte, war der Einsatz. Normalerweise setzte er nur ein paar hundert Dollar ein. Eine Million war unerhört. Die letzten beiden Worte Gutfreunds, »keine Tränen«, bedeuteten: Der Verlierer sollte sich zusammenreißen. Winseln, Jammern oder Stöhnen waren nicht erlaubt. Er sollte gefälligst seinen Hut tiefer ins Gesicht ziehen und schweigen. Aber warum überhaupt das Ganze?, mögen Sie fragen, wenn Sie nicht »der König der Wall Street« genannt werden. Warum gerade diese Herausforderung an Meriwether und nicht an einen der niedrigeren Manager? Dies war Wahnsinn. Meriwether war der Spielkönig, der »Wall-Street-Poker-Champion« im Handelssaal von Salomon Brothers.

Eins lernt man auf dem Parkett: Gewinnertypen wie Gutfreund haben *immer* einen Grund für ihre Handlungen; nicht den besten vielleicht, aber sie haben zumindest einen Plan im Kopf. Ich kannte natürlich nicht Gutfreunds geheimste Gedanken, aber eine Sache wusste ich: Nämlich, dass die Jungs im Handelssaal alle zockten und dass Gutfreund sich danach sehnte, einer von ihnen zu sein. Ich glaube, in diesem Fall wollte er nur seinen Mut beweisen, wie der Junge, der vom Zehnmeterbrett springt. Und wer wäre für diesen Zweck besser geeignet als Meriwether? Er war zudem der Einzige, der ausreichend Bargeld und Nerven besaß.

Die ganze absurde Szene muss im Zusammenhang gesehen werden. John Meriwether hatte im Laufe seiner Karriere Hunderte Millionen Dollar für Salomon Brothers verdient. Er hatte die seltene und unter Händlern hochgeschätzte Gabe, seine Gemütsverfassung verbergen zu können. Die meisten Händler verraten durch ihre Sprache oder Gestik, ob sie gerade gewinnen oder verlieren. Sie sind entweder zu locker oder zu verkrampt. Meriwether konnte man nie, niemals etwas ansehen. Er trug immer denselben leeren, leicht angespannten Gesichtsausdruck – ob er nun verlor oder gewann. Wahrscheinlich hatte er ein ausgeprägtes Talent, die beiden Gefühle, die üblicherweise Händlern das Genick brechen, zu kontrollieren: Furcht und Gier. Das gab ihm bei aller Verbissenheit, mit der er sein Eigeninteresse verfolgte, etwas Vornehmes. Viele bei Salomon hielten ihn für den besten Anleihenhändler der Wall Street. Ehrfurcht senkte sich auf die Stimmen, wenn man über ihn sprach. Die Leute flüsterten: »Er ist der beste Geschäftsmann am Platz« oder: »Der schlaueste Spekulant, den ich je getroffen habe« oder: »Ein verdammt guter Pokerspieler«.

Meriwether hypnotisierte die jungen Händler, die für ihn arbeiteten. Seine Jungs waren zwischen 25 und 32 Jahre alt, er selbst war ungefähr 40. Die meisten von ihnen hatten in Mathematik, BWL und/oder Physik promoviert. Sobald sie jedoch in die Nähe von Meriwethers Schreibtisch vorgerückt waren, vergaßen sie die intellektuelle Zurückhaltung. Sie wurden seine Jünger. Das Pokerfieber packte sie. Der Wall-Street-Poker wurde *ihr* Spiel. Und sie nahmen es verdammt ernst.

John Gutfreund war in diesem Spiel immer der Außenseiter gewesen. Dass die *Business Week* sein Foto aufs Titelblatt gesetzt und ihn den König der Wall Street genannt hatte, beeindruckte sie wenig. Ich denke, nur darum ging es. Gutfreund war der König der Wall Street, aber Meriwether war der König des Spiels. Als Gutfreund von den Herren der Presse gekrönt worden war, hatte man die Gedanken der Händler fast mit den Händen greifen können: *Narren hasten, Kluge warten, Weise gehen in den Garten*. Und Dummköpfe tauchen ständig auf Titelseiten und in Talkshows auf. Sicher, Gutfreund hatte auch einmal zu den Tradern gehört, aber das machte etwa so viel Eindruck wie die Behauptung einer alten Frau, sie sei früher mal sexy gewesen.

Manchmal schien sich Gutfreund selbst zu verachten. Er liebte das Traden. Im Vergleich zu den Aufgaben des Managements war der Aktienhandel bewundernswert eindeutig. Man machte seine Wette und gewann – oder verlor. Wenn man gewann, dann bewunderten, beneideten und fürchteten einen die Kollegen bis hinauf in die Chefetage – und das mit gutem Grund: Man hatte die Hand auf dem Geld. Als guter Ma-

nager bekam man sicher auch sein Quantum an Neid, Furcht und Bewunderung ab. Aber aus den falschen Gründen. Schließlich verdiente man nicht das Geld für Salomon. Man ging kein Risiko ein. Man hing von seinen Umsatzbringern ab. Sie gingen die Risiken ein. Sie bewiesen ihre Überlegenheit Tag für Tag, indem sie geschickter mit den Risiken umgingen als der Rest der Menschen aus der Finanzwelt. Das Geld floss durch Leute wie Meriwether ins Haus, und ob es strömte oder tröpfelte, entzog sich Gutfreunds Kontrolle. Deswegen dachten viele, dass er mit seinem hastigen Alleingang, den Chef der Arbitrageure zu einer Pokerrunde, Einsatz eine Million Dollar, herauszufordern, wohl beweisen wollte, dass er ebenfalls ein Spieler war. Wenn man angeben wollte, dann gab es nichts Besseres als Wall-Street-Poker. Für die Händler hatte das Spiel eine enorme Bedeutung: Es hatte nach Meinung von Leuten wie Meriwether viel mit dem Wertpapiergeschäft gemeinsam. Es diente als Charaktertest. Es schärfte die Instinkte. Ein guter Spieler war ein guter Händler – und umgekehrt. Das hatten wir alle begriffen.

Das Spiel: Beim Wall-Street-Poker bildet eine Gruppe von Leuten, mindestens zwei, höchstens zehn, einen Kreis. Jeder Spieler hält eine Dollarnote dicht vor die Brust. Das Spiel ähnelt vom Konzept her dem Kartenspiel »Cheat«. Jeder Spieler versucht die anderen über die Seriennummer auf der Vorderseite seiner Dollarnote zu täuschen. Einer der Händler beginnt, indem er ein „Gebot“ abgibt. Er sagt beispielsweise »drei Sechsen«. Er behauptet damit, dass in allen Seriennummern der Dollarnoten aller Spieler zusammen mindestens drei Sechsen enthalten sind. Nachdem der erste sein Gebot gemacht hat, geht das Spiel im Uhrzeigersinn reihum. Sagen wir also, das Gebot sei drei Sechsen. Der Spieler zur Linken des Bieters kann zweierlei tun. Er kann höher bieten. Es gibt zwei Arten von höheren Geboten: dieselbe Anzahl, aber höhere Ziffern – dreimal die Sieben, Acht oder Neun – oder eine größere Anzahl an Ziffern in beliebiger Höhe, beispielsweise vier Fünfen. Oder er kann das Gebot »herausfordern«, indem er sagt: »Glaub‘ ich nicht.«

Das Gebot wird immer weiter in die Höhe getrieben, bis alle Spieler sich einigen, das Gebot eines einzelnen Spielers herauszufordern. Inzwischen rattert im Kopf eines guten Spielers die Rechenmaschine. Wie hoch ist, statistisch gesehen, die Wahrscheinlichkeit, dass es unter, sagen wir einmal, vierzig zufällig ausgewählten Seriennummern drei Sechsen gibt? Für einen guten Spieler sind die statistischen Berechnungen jedoch noch das Leichteste. Das Schwere ist, in den Gesichtern der anderen zu lesen. Verzwickt wird’s dann, wenn alle wissen, wie man blufft und gegenblufft.

Das Spiel hat einen Hauch von Börsenhandel – so wie Turnierkämpfe einen Hauch von Krieg haben. Die Fragen, die man sich beim Wall-Street-Poker stellen muss, sind bis zu einem gewissen Punkt dieselben, die einen Anleihenhändler beschäftigen. Ist dies ein vernünftiges Risiko? Habe ich ein gutes Gefühl? Wie schlau ist mein Gegner? Hat er eine Vorstellung von dem, was er tut, und wenn nicht, wie kann ich seine Dummheit ausnutzen? Blufft er oder ist er tatsächlich in einer starken Position? Will er mich verleiten, ein dummes Gebot zu machen, oder hat er wirklich selbst vier gleiche Ziffern? Jeder Spieler sucht bei den anderen nach Schwächen, Vorhersagbarkeit und Verhaltensmustern – und bemüht sich, diese selbst zu vermeiden. Die Anleihenhändler von Goldman Sachs, First Boston, Morgan Stanley, Merrill Lynch und den anderen Wall-Street-Firmen spielen alle irgendeine Form von Wall-Street-Poker. Aber die höchsten Einsätze werden, dank John Meriwether, im Anleihenhändlersaal von Salomon Brothers in New York gemacht.

Der Ehrenkodex des Wall-Street-Pokers ähnelt dem der Gangster. Ein Aktienhändler muss alle Herausforderungen annehmen. Wegen dieses Kodex – der *sein* Kodex war – fühlte sich John Meriwether verpflichtet, Gutfreunds Herausforderung anzunehmen. Aber er wusste zugleich, dass es dumm war. Für ihn gab es keinen Sieg. Gewann er, so verärgerte er Gutfreund. Nichts Gutes konnte dabei herauskommen. Verlor er dagegen, dann wäre er eine Million Dollar los. Das wäre noch schmerzlicher, als den Boss zu verärgern. Zwar war Meriwether bei Weitem der bessere Spieler, aber bei einer einzelnen Runde konnte alles passieren. Das Ergebnis konnte durchaus vom Glück abhängig sein. Meriwether verbrachte den ganzen Tag damit, dumme Wetten zu vermeiden, und er war daher nicht gewillt, diese anzunehmen.

»Nein, John«, entgegnete er ernst, »wenn wir uns schon in solche Regionen begeben, dann will ich lieber um richtig großes Geld spielen. Zehn Millionen Dollar. Keine Tränen.«

Zehn Millionen Dollar. Dies war ein Moment, den sich alle Spieler auf der Zunge zergehen lassen würden. Meriwether spielte bereits Wall-Street-Poker, bevor das Spiel überhaupt angefangen hatte. Er bluffte. Gutfreund erwog den Gegenvorschlag. Es hätte ihm durchaus ähnlich gesehen, ihn anzunehmen. Allein sich diesen Gedanken leisten zu können, war ein Luxus, der ihm gefallen haben muss (es war aber auch schön, reich zu sein!).

Auf der anderen Seite waren – und sind – zehn Millionen Dollar eine Menge Geld. Verlöre Gutfreund, dann hätte er nur noch etwa dreißig Millionen übrig. Seine Frau, Susan, war gerade dabei, ihr gemeinsames Appartement in Manhattan für annähernd 15 Millionen Dollar neu einzu-

richten, Meriwether wusste das. Und Gutfreund als Boss brauchte die Bedingungen von Meriwether schließlich nicht zu akzeptieren. Wer weiß, vielleicht kannte er sie nicht einmal. Vielleicht wollte er einfach nur Meriwethers Reaktion testen. Bei ihm verlernte selbst Gutfreund nie das Staunen. Gutfreund zog also seine Herausforderung zurück. Er lächelte gezwungen: »Sie sind verrückt.«
Nein, dachte Meriwether, nur sehr, sehr gut.