

Aktualisierte Ausgabe zum 80. Geburtstag

ALICE SCHROEDER

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

Warren Buffett

Das Leben ist wie ein

SCHNEEBALL

FBV

ALICE SCHROEDER

Warren Buffett

Das Leben ist wie ein Schneeball

FÜR DAVID

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

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

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

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

ALICE SCHROEDER

Warren Buffett

Das Leben ist wie ein Schneeball

FBV

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

Für Fragen und Anregungen:
info@finanzbuchverlag.de

Copyright ©2008, 2009 by Alice Schroeder. All rights reserved.
Die vollständige Originalausgabe erschien 2008 unter dem Titel »The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life« bei Bantam Dell Publishing Group, einem Imprint von Random House, Inc.

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

Für die deutsche vollständige Originalausgabe Copyright © 2009 by Finanzbuch Verlag.
Für die deutsche überarbeitete Neuauflage Copyright © 2010 by Finanzbuch Verlag.

9. unveränderte Auflage 2021
© 2010 FinanzBuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Türkenstraße 89
80799 München
Tel. 089/651285-0
Fax 089/652096

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

Übersetzer: Horst Fugger, Susanne Schindler, Christian Golombek
und Helmut Dierlamm
Lektorat: Annemarie Pumpernig
Korrektorat: Ulrike Kroneck
Satz/Layout: Wahl Media GmbH
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

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

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.finanzbuchverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Die Lektüre des Schneeballs lohnt sich 9

TEIL I

Die Spekulationsblase 11

- 1 Die weniger schmeichelhafte Version 12
 - 2 Sun Valley 15
 - 3 Gewohnheitstiere 38
 - 4 Was ist los, Warren? 47

TEIL II

Die innere Anzeigetafel 51

- 5 Der Drang zum Predigen 52
- 6 Das Badewannenrennen 60
- 7 Der Tag des Waffenstillstands 71
- 8 Tausend Möglichkeiten 79
- 9 Finger voller Druckerschwärze 89
- 10 Wahre Kriminalgeschichten 114
 - 11 Pudgy 118
 - 12 Silent Sales 125
- 13 Die Regeln der Rennbahn 137
 - 14 Der Elefant 144
- 15 Das Bewerbungsgespräch 159
 - 16 Strike One 166
- 17 Der Mount Everest 177
 - 18 Miss Nebraska 191
 - 19 Lampenfieber 205

TEIL III

Die Rennbahn 220

- 20 Graham-Newman 221
- 21 Die richtige Seite 236
- 22 Versteckte Pracht 247
- 23 Der Omaha-Club 274
- 24 Die Lokomotive 283
- 25 Der Windmühlenkrieg 297
- 26 Goldene Heuhaufen 303
- 27 Torheit 320
- 28 Trockener Zunder 339
- 29 Niemand weiß, was Kammgarn ist 349
- 30 Jet Jack 357
- 31 Ein Gedicht kündigt von der Zukunft 368
- 32 Einfach, sicher, gewinnbringend und angenehm 378
- 33 Das Schicksal nimmt seinen Lauf 389

TEIL IV

Susie singt 408

- 34 Candy Harry 409
- 35 Die Sun 424
- 36 Pudelnass 438
- 37 Nachrichtenspürhund 448
- 38 Spaghetti-Western 461
- 39 Der Gigant 474
- 40 Wie man eine öffentliche Bücherei nicht führen sollte 491
- 41 Und was dann? 515
- 42 Der erste Preis 537

TEIL V

Der König der Wall Street 556

- 43 Pharao 557
- 44 Rose 573
- 45 Ruft den Abschleppwagen 590
- 46 Rubikon 601
- 47 Weiße Nächte 635
- 48 Daumenlutschen und hohle Wangen 658
- 49 Die zornigen Götter 706
- 50 Die Lotterie 731
- 51 Zur Hölle mit dem Bären 760
- 52 Hühnerfutter 781

TEIL VI

Gutscheine 803

- 53 Der Flaschengeist 804
- 54 Der halbe Darm 806
- 55 Die letzte Kay-Party 818
- 56 Von den Reichen, für die Reichen 827
- 57 Das Orakel 843
- 58 Hin- und hergeworfen 863
- 59 Winter 874
- 60 Gefrorenes Coke 880
- 61 Das siebte Feuer 893
- 62 Gutscheine 912
- 63 Die Krise 935
- 64 Der Schneeball 979
- Nachwort 987
- Eine persönliche Anmerkung über die Recherche
zu diesem Buch 997
- Danksagung 999
- Anmerkungen 1002
- Register 1105

Die Lektüre des Schneeballs lohnt sich

Als regelmäßiger Pilger zu den Hauptversammlungen Warren Buffetts habe ich lange auf das Erscheinen dieses Buches spekuliert. Immer wieder wurde gemunkelt und gerätselt, ob es ein solches Werk jemals geben würde. Alice Schroeder hatte als Einzige Buffetts Vertrauen – sie durfte das Buch schreiben. Wir haben einen besonderen Schatz vor uns liegen. Bei der Lektüre zeigt sich: Buffett ist vielschichtiger, als man bisher ahnte. Er ist ein puristisches Genie des Geldes, viel klüger, als es sein unscheinbares, harmlos väterliches Äußeres vermuten lässt. Buffett ist nur vordergründig eindimensional. Hinter dem Erfolg liegen viele Schichten, auch manche Irrwege und tragische Aspekte. Lesen Sie ein Buch über einen Menschen, der als Kind Fingerabdrücke von Nonnen nahm, um sie später als Verbrecher enttarnen zu können, der im Gottesdienst anhand der Lebensdaten der Kirchenliedkomponisten berechnete, ob sich Frömmigkeit lohnt, der als Teenager Golfbälle klaute, der als Erwachsener erfolglos an esoterischen Selbsterfahrungsgruppen teilnahm, der sich von Versicherungsagenten hereinlegen ließ, der kaum merkte, als seine Frau ihn für immer verließ, der seinen Kindern Pachtzinsen mit direkter Koppelung an das Körpergewicht abverlangte und der sich von frustrierten internationalen Spitzenköchen jeden Tag die gleichen Hamburger mit Pommes frites zubereiten ließ. Lesen Sie ein Buch über einen Menschen, der mit den Reichen und Mächtigen der Welt verkehrt, der Präsidentschaftskandidaten berät, der für seine Zeitung einen Pulitzerpreis-Skandal aufdeckte, der Aufrichtigkeit ins Geschäftsleben hineinträgt und der über 30 Milliarden Dollar Privatvermögen für gute Zwecke verschenkt. Lesen Sie ein Buch über einen Menschen, dessen innerer Takt seit Kindesbeinen vom Zinseszins seines Vermögens geprägt ist. Dieses Buch hält die Wegmarken fest. Die ersten 100 000 Dollar, die erste Million, die erste Milliarde, dann mit fast 10 Milliarden Dollar reichster Mensch

der USA, schließlich reichster Mann der Welt. Bei allen Komplikationen, Widrigkeiten und Versuchungen in seinem Leben hatte Buffett immer den Autopiloten auf den langfristig sicheren Vermögensaufbau eingestellt.

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

1. Buffett ist der größte Investor aller Zeiten. Er ist nicht der größte Unternehmer aller Zeiten – das waren vielleicht die Medici, die Fugger oder die Rockefellers. Er ist auch nicht der schnellste Geldvermehrter aller Zeiten – da gibt es sicher erfolgreichere Hedgefonds-Manager, Oligarchen oder Kleptokraten. Buffett hingegen ist ein reinrassiger Investor, der Aktien und Firmen kauft, ihnen Kapital zuweist, gelegentlich Manager austauscht und den Erwerb dann laufen lässt. Niemand hatte mit diesem Ansatz jemals so viel Erfolg wie er.
2. Buffett spricht zu uns. Das hat vor ihm noch kein Milliardär getan. Buffett erklärt uns jedes Jahr in seinen Aktionärsbriefen und auf der Hauptversammlung, wie man investieren soll. In diesem Buch lässt er sich erstmals tief in die Karten schauen. Es ist das erste von ihm autorisierte Buch. Näher kommt man nicht an ihn heran.
3. Buffetts Rezepte funktionieren. Sie sehen elegant und mühelos aus. Diese scheinbare Mühelosigkeit erreichen nur die wirklich großen Meister – denken Sie an den leichten Strich Picassos, die eleganten Noten Mozarts, das schlichte Gedicht Goethes, die einfache Formel Einsteins oder auch an den lässig geschlenzten Ball Beckenbauers. Buffetts Meisterwerk ist die Firma Berkshire Hathaway. In diesem Buch lernen wir, mit welchen Mühen und auf welchen Irrwegen Buffett die scheinbar leichten Prinzipien des Investierens entwickelt und zur Perfektion gebracht hat. Aufbauend auf diesen Rezepten trug ihn die gewaltige Macht des Zinseszinses zu einem kaum vorstellbaren Wohlstand.

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

Dr. Hendrik Leber

TEIL I

Die Spekulationsblase

1

Die weniger schmeichelhafte Version

Omaha, Juni 2003

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

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

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

Um ihn herum stehen Erinnerungsstücke aus 50 Jahren. In den Gängen vor seinem Büro hängen Fotos der Football-Mannschaft Nebraska Cornhuskers, sein Scheck für eine Gastrolle in einer Soap-Opera, ein Brief mit einem (nie akzeptierten) Angebot, einen Hedgefonds namens Long Term Capital Management zu kaufen, und überall sieht man Memorabilien von Coca-Cola. Den Kaffee-

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

Allerdings kennen ihn nur wenige Menschen wirklich gut. Ich kenne ihn nun seit sechs Jahren, ursprünglich als Finanzanalystin, zuständig für die Aktie von Berkshire Hathaway. Im Laufe der Zeit wurde unser Verhältnis immer freundschaftlicher. Und nun werde ich ihn noch besser kennenlernen. Wir sitzen in Warrens Büro, denn nicht er ist es, der ein Buch schreiben wird. Die eigensinnigen Augenbrauen unterstreichen seine Worte, wenn er immer wieder sagt: »Du wirst das besser machen als ich, Alice. Ich bin froh, dass du dieses Buch schreibst und nicht ich.« Warum er das sagt, wird später noch klar werden. In der Zwischenzeit fangen wir mit dem an, was ihm am meisten am Herzen liegt.

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

Seine Augen schweifen ein paar Sekunden lang ab; *flip, flip, flip* schießen ihm Gedanken und Erinnerungen durch den Kopf. Warren beginnt, seine Geschichte zu erzählen: »Balzac sagte ein-

mal, dass hinter jedem großen Vermögen ein Verbrechen steckt.¹ Auf Berkshire trifft das nicht zu.«

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

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

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

2

Sun Valley

Idaho, Juli 1999

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

Sein Sohn Peter und seine Schwiegertochter Jennifer, seine Tochter Susan, deren Freund und zwei seiner Enkelkinder drehten ihre Sessel nach innen, um mehr Platz zu haben. Die Flugbegleiterin brachte Drinks aus einer Kabine, die mit den Liebessnacks und -getränken der Familie gefüllt war. Auf einem Sofa nebenan lag ein Stapel Zeitschriften. Die Flugbegleiterin brachte Buffett einen Arm voll Zeitungen, eine Packung Kartoffelchips und eine Cherry-Coke, die farblich zu seinem roten Nebraska-Pullover passte. Er bedankte sich und plauderte ein paar Minuten mit ihr, um ihr die Nervosität vor dem ersten Flug mit ihrem Chef zu nehmen. Schließlich bat er sie, dem Kopiloten zu sagen, die Familie sei bereit für den Start. Dann vertiefte er sich in eine Zeitung, während die Maschine die Startbahn entlangrollte und bis auf 12 000 Meter stieg. In den nächsten beiden Stunden sahen sich sechs Personen um ihn herum Videos an, redeten und telefonierten, während die Flugbegleiterin die Esstische aus edlem Ahornholz deckte und mit

Vasen schmückte, in denen Orchideen steckten. Dann ging sie zurück in die Kabine, um das Mittagessen zuzubereiten. Buffett bewegte sich nicht von seinem Sitz. Er saß lesend da, hinter seinen Zeitungen verborgen, als wäre er daheim in seinem Arbeitszimmer.

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

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

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

Die Enkel hüpfen herum, als die Piloten das Gepäck, Tennisschläger und Buffetts rot-weiße Coca-Cola-Golftasche in die Geländewagen luden. Dann verabschiedeten sie sich und kletterten in die Wagen. Sie fuhren am winzigen Flughafengebäude am Südende der Landebahn vorbei durch das Tor und nahmen die

Straße zu den Bergen. Seit der Landung waren nicht mehr als zwei Minuten vergangen.

Exakt nach Plan landete acht Minuten später ein 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, welche die Buffetts an diesem Dienstagnachmittag trafen, hatten irgendeine Verbindung zu Allen & Co., einer kleinen Investmentbank, die sich auf die Branchen Medien und Kommunikation spezialisiert hatte. Allen & Co. hatte einige der größten Fusionen in Hollywood betreut und veranstaltete seit mehr als einem Jahrzehnt eine jährliche Diskussions- und Seminarreihe für Kunden und Freunde der Bank, kombiniert mit Freizeitaktivitäten. Herbert Allen, der Vorstandsvorsitzende, lud nur Leute ein, die er mochte oder mit denen er zumindest Geschäfte machen wollte.

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

Diese Reporter waren schon am Vortag von Newark, New Jersey oder von einem ähnlichen Flughafen aufgebrochen und hatten einen Linienflug nach Salt Lake City genommen. Dann rannten sie zum Flugschalter E und saßen später zwischen Leuten, die nach Casper, Wyoming oder nach Sioux City, Iowa, wollten, bis es Zeit war, sich für einen einstündigen, holprigen Flug in eine Propellermaschine nach Sun Valley zu zwängen. Bei der Ankunft wurde ihre Maschine zum entgegengesetzten Ende des Flughafens neben einem Terminal in Tennisplatzgröße geleitet. Dort sahen sie braungebrannte junge Angestellte von Allen & Co., gekleidet in pastellfarbene »SV99«-Poloshirts und kurzen Hosen, welche die Handvoll Gäste von Allen & Co. begrüßten, die schon frühzeitig mit Linienflügen angekommen waren. Sie waren unter den anderen Passagieren leicht zu erkennen. Die Männer trugen Cowboystiefel und Hemden von Paul Stuart kombiniert mit Jeans, die Frauen Jacken aus Ziegenleder und Ketten aus Türkisen, die so groß wie Murmeln waren. Die Angestellten von Allen hatten sich die Gesichter der Gäste anhand von Fotos eingeprägt, die man ihnen zuvor gegeben hatte. Sie umarmten manche Gäste, die sie in den vergangenen Jahren kennengelernt hatten, als wären sie alte Freunde. Dann verluden sie deren Gepäck und führten sie zu den Geländewagen, die nur wenige Schritte weiter auf dem Parkplatz standen.

Die Reporter gingen zum Leihwagenschalter und fuhren dann im schmerzlichen Bewusstsein ihres niedrigen Status zur Lodge. In den nächsten Tagen waren viele Gebiete in Sun Valley als »privat« gekennzeichnet und vor neugierigen Augen abgeschirmt. Alle Türen waren fest verschlossen, riesige Topfpflanzen wurden überall aufgestellt und Sicherheitsbeamte schienen allgegenwärtig. Die Reporter lauerten an den Rändern und pressten die Nasen gegen die Büsche¹. Seit Michael Eisner von Disney und Tom Murphy von Capital Cities/ABC bei Sun Valley 95 (so wurde die Konferenz oft genannt, als habe sie den gesamten Ort vereinnahmt, was in gewisser Weise ja auch zutrifft) die Fusion ihrer Unternehmen eingefädelt hatten, nahm die Berichterstattung in der Presse zu, bis sie schließlich die künstliche Atmosphäre einer Business-Version der Filmfestspiele von Cannes annahm. In Sun Valley ging es um mehr als nur um Big Deals, obwohl diese in der Presse das größte Echo

hatten. Jedes Jahr brodelten Gerüchte um den nächsten Deal, der sich im mysteriösen Konklave in den Bergen von Idaho anbahnte. Wenn die Geländewagen am Hotel vorfuhren, starteten die Reporter durch die Fenster, um zu sehen, wer da ankam. Wenn es eine prominente Persönlichkeit war, verfolgten sie diese mit Kameras und Mikrofonen bis in die Empfangshalle.

Als Warren Buffett aus seinem Geländewagen ausstieg, erkannten ihn die Presseleute sofort. »Er ist ein Bestandteil der DNS dieser Konferenz«, sagte sein Freund Don Keough, der Chairman von Allen & Co.² Die meisten Presseleute mochten Buffett, dem es wichtig war, selbst gemocht zu werden. Und er faszinierte sie auch. Sein öffentliches Image war das eines einfachen Mannes und er erschien glaubwürdig. Dennoch führte er ein kompliziertes Leben. Er besaß fünf Häuser, von denen er aber nur zwei bewohnte. Irgendwie hatte er es geschafft, faktisch zwei Frauen zu haben. Er sprach in vertrauten Aphorismen mit einem freundlichen Augenzwinkern und hatte viele sehr loyale Freunde. Dennoch hatte er sich im Laufe der Jahre den Ruf eines harten, sogar eiskalten Verhandlers erworben. Er schien Publicity zu scheuen, hatte aber mehr davon als beinahe jeder andere Geschäftsmann auf der Welt.³ Ständig flog er mit seiner G-IV durchs Land und besuchte eine Veranstaltung nach der anderen. Und trotz des Lebens, das er führte, bevorzugte er doch immer noch Omaha, Hamburger und Sparsamkeit. Sein Erfolg beruhte, wie er selbst meinte, auf wenigen simplen Investmentideen und darauf, jeden Tag mit Leidenschaft zu arbeiten. Aber warum hatte es dann kein anderer geschafft, genauso erfolgreich zu sein wie er?

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

Die Buffets fuhren zu ihrem Apartment der begehrten Wildflower Group, wo Herbert Allen seine VIPs unterbrachte. Drinnen warteten die üblichen Präsente: ein Stapel Jacketts mit dem Logo »Allen & Co. SV99«, Baseballkappen, Wollpullover, Polohemden – jedes Jahr in einer anderen Farbe – und ein Notizbuch mit Reißverschluss. Trotz seines Vermögens von mehr als 30 Milliarden Dollar – genug, um tausend von den am Flugplatz geparkten G-IVs

zu kaufen – gab es für Buffett kaum eine größere Freude, als von einem Freund ein Golfhemd geschenkt zu bekommen. Er nahm sich Zeit, um seine diesjährige Beute ausgiebig zu begutachten. Noch mehr interessierte ihn allerdings die persönliche Mitteilung, die Herbert Allen jedem Gast zukommen ließ – und das perfekt organisierte Konferenznotizbuch, das erklärte, was ihm Sun Valley in diesem Jahr zu bieten hatte.

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

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

Allen hielt seine Firma klein und seine Banker riskierten bei ihren Deals ihr eigenes Geld. Diese unkonventionelle Methode machte die Firma für ihre Kunden eher zu einem Partner als zu einem reinen Dienstleister. Zu diesen Kunden gehörten die Elite Hollywoods und der Medienwelt. Wenn Allen den Gastgeber

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

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

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

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

Am Mittwochnachmittag ging das Freizeitprogramm mit einer kleinen Paddeltour auf dem Salmon River weiter, bei der die Teilnahme natürlich freiwillig war. Bei diesem Ausflug blühten die gegenseitigen Beziehungen auf, weil Allen & Co. bestimmte, wer

im Bus und später im Boot neben wem saß. Die Guides steuerten das Boot schweigend durch den Fluss, um nur ja keine Gespräche zu unterbrechen. Eine Vielzahl von Beobachtern, aus der einheimischen Bevölkerung rekrutiert, und Rettungsfahrzeuge standen bereit, falls jemand in das eiskalte Wasser fiel. Beim Aussteigen erhielten die Gäste warme Handtücher, dann servierte man ihnen Grillgerichte.

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

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

Buffett gehörte immer zu den Gästen, die Allens Wohltaten am meisten zu schätzen wussten. Er liebte Sun Valley als Familienurlaub, denn wäre er auf eigene Faust mit seinen Enkeln in die Berge gefahren, hätte er überhaupt nicht gewusst, was er dort anfangen sollte. Bis auf Golf interessierte er sich für keinerlei Aktivitäten im Freien. Er ging nie zum Tontaubenschießen oder zum

Radfahren, hielt Wasser für eine Art Gefängnis und wäre lieber in Handschellen herumgelaufen, als sich in ein Ruderboot zu setzen. Er spielte stattdessen eine Partie Golf um einen Wetteinsatz von einem Dollar gegen Jack Valenti, den Präsident der Motion Picture Association of America, oder eine Partie Bridge mit Meredith Brokaw. Oder er verbrachte seine Zeit mit Menschen wie der Vorstandsvorsitzenden Christie Hefner von *Playboy* oder mit Michael Dell, dem Chef der gleichnamigen Computerfirma.

Oft verschwand er allerdings für längere Zeit in seinem Apartment neben dem Golfplatz, wo er las und sich im Wohnzimmer neben einem enormen steinernen Kamin die Wirtschaftsnachrichten ansah.⁷ Den Blick aus dem Fenster auf die mit Fichtenwäldern bedeckten Baldy Mountains nahm er kaum wahr und auch nicht die Blumenbeete, die aussahen wie Teppiche in einem persischen Palast: »Ich nehme an, dass die Landschaft da ist«, sagte er. Er kam wegen der angenehmen Atmosphäre, die Herbert Allen schuf.⁸ Er war gern mit seinen engsten Freunden zusammen: mit Kay Graham und ihrem Sohn Don, Bill und Melinda Gates, Mickie und Don Keough, Barry Diller und Diane von Fürstenberg, mit Andy Grove und seiner Frau Eva.

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

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

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

In diesem Jahr mischte sich eine neue und kaum verständliche Sprache mit der Musik von Al Oehrles Band – da war die Rede von

B2B, B2C, Werbeanzeigen im Internet, Bandbreite und Breitband. Die ganze Woche über hatte ein schwer zu beschreibendes Unbehagen wie ein lautloser Nebel die Treffen zum Mittag- und Abendessen und zum Cocktail geprägt – trotz all des Händeschüttelns, der Begrüßungsküsse und Umarmungen. Eine neue Gruppe erst seit Kurzem tätiger Technologiemanager, die sich durch eine hier unübliche Großmäuligkeit hervortaten, stellte sich Menschen vor, die noch ein Jahr zuvor noch nichts über sie gehört hatten.⁹ Manche stellten eine Überheblichkeit zur Schau, die im Widerspruch zur üblichen Atmosphäre in Sun Valley stand. Herbert Allen setzte eine Art ungeschriebenes Gesetz gegen Protzerei durch – bei Strafe der Verbannung von der Konferenz.

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

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

abhielten, brauchten dieses Geld. Und sie wollten es von diesem Publikum bekommen.

Am Anfang der Woche hatte Tom Brokaws Podiumsdiskussion mit dem Titel »Das Internet und unser Leben« eine endlose Reihe von Präsentationen darüber eingeleitet, wie das Internet die Kommunikationsbranche verändern werde. Ein Manager nach dem anderen breitete die glänzenden Aussichten seines Unternehmens aus. Sie füllten den Raum mit der Vision einer Zukunft, die nicht mehr von Speicherkapazität und Geografie begrenzt sein würde, und während manche Zuhörer überzeugt waren, dass sich da eine ganz neue Welt auf tun werde, fühlten sich andere an Scharlatane erinnert. Die Leute, die Technologieunternehmen führten, sahen sich selbst als Genies vom Format eines Prometheus, der den minderbemittelten Sterblichen das Feuer brachte. Andere Branchen, die in der Asche buddelten, um die langweiligen Bedürfnisse des Lebens zu erfüllen – Autoteile, Gartenmöbel –, waren jetzt hauptsächlich unter dem Gesichtspunkt interessant, wie viel Technologie sie sich leisten konnten. Einige Internetaktien kosteten das unbegrenzte Vielfache ihrer nicht existenten Unternehmensgewinne, während »reale« Firmen, die reale Dinge herstellten, an Wert verloren hatten. Während Technologieaktien die »Old Economy« überholten, war der Dow Jones Industrial Average* vier Monate zuvor über die früher unerreichbar scheinende Marke von 10000 Punkten geklettert und hatte seinen Stand damit innerhalb von weniger als dreieinhalb Jahren verdoppelt.

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

* Ein bekannter amerikanischer Aktienindex

Einige der Internet-Zaren 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 Mächtegern-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.«¹²

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.¹³ 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 Technologieaktien 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 Technologieaktien 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.¹⁴

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, welche 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 Frühstücksbuffett 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 Buffett 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.¹⁵

Als die Keoughs in den 1950er-Jahren in Omaha seine Nachbarn waren, hatte Warren Don gefragt, wie er die Collegeausbildung seiner Kinder zu bezahlen gedenke, und ihm vorgeschlagen, 10000 Dollar in seine Firma zu investieren.

Aber Don musste mit seinem Verdienst von 200 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.¹⁶

»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 25000 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 10000 Dollar, die Clarke erwähnt hat. Das Ergebnis war ähnlich. Ich zeigte jedoch keinen Stolz. Ich versuchte es später ein weiteres Mal und bat um 5000 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 2500 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 Powerpoint-Präsentation auf einem riesigen Bildschirm zu seiner Rechten beleuchtete.¹⁷ Bill Gates saß im Publikum und hielt den Atem an, bis der notorisch ungeschickte Buffett das erste Schaubild auf den Bildschirm gebracht hatte.¹⁸

DOW JONES INDUSTRIAL AVERAGE

31. Dezember 1964: 874.12

31. Dezember 1981: 875.00

Er ging zum Bildschirm hinüber und begann mit seinen Erklärungen.

»In diesen 17 Jahren wuchs die amerikanische Wirtschaftsleistung um das Fünffache. Die Umsätze der Fortune-500-Unternehmen stiegen um mehr als das Fünffache. Und doch befand sich der Aktienmarkt diesen 17 Jahren im absoluten Stillstand.«*

Er ging ein, zwei Schritte nach hinten. *»Wenn man investiert, verschiebt man seinen Konsum und legt Geld beiseite, um zu einem späteren Zeitpunkt mehr Geld zu erhalten. Und dabei gibt es eigentlich nur zwei Fragen: Wie viel Geld bekomme ich zurück und wann bekomme ich es?*

Äsop war kein Finanzexperte, denn er sagte in etwa: »Ein Spatz in der Hand ist besser als eine Taube auf dem Dach.« Er sagte aber nicht, wann. Zinsen – die Kosten für das Leihen von Geld –, sind der Preis für dieses »wann«. In der Finanzwelt sind sie das, was die Schwerkraft in der Physik ist. Wenn die Zinsen schwanken, verändert sich auch der Wert aller Finanzanlagen wie Häuser, Aktien oder Anleihen – ganz so, als habe sich der Preis der Vögel geändert. Und deshalb ist der Spatz in der Hand manchmal besser als die Taube auf dem Dach, und manchmal ist die Taube auf dem Dach besser als der Spatz in der Hand.«

In seiner etwas näselnden, schweratmigen Sprechweise und so schnell, dass sich seine Worte bisweilen überschlugen, schlug Buffett eine Brücke zwischen Äsop und der großen Hausse der 1990er-Jahre, die er als große Dummheit beschrieb. Die Gewinne waren weit weniger gestiegen als in früheren Perioden, aber die Taube auf dem Dach war teuer, weil die Zinsen niedrig waren. Immer weniger Leute wollten Bargeld – den Spatzen in der Hand – bei derart niedrigen Zinssätzen. Daher zahlten Investoren noch nie dagewesene Preise für die Taube auf dem Dach. Buffett bezeichnete dies als den »Gierfaktor«.

* Die Zeitschrift *Fortune* listet die 500 Unternehmen mit den höchsten Umsätzen auf und nennt sie »Fortune 500«. Diese Gruppe von Unternehmen kann man als repräsentativ für die amerikanische Wirtschaft bezeichnen.

Das Publikum, darunter viele Technologie-Gurus, die gerade die Welt veränderten, während sie durch die große Hausse reich wurden, saß schweigend da. Sie saßen auf Portfolios, die mit extrem hoch bewerteten Aktien geradezu vollgestopft waren. Und sie fühlten sich großartig dabei. Es war ein neues Paradigma, dieser Anbruch des Internetzeitalters. Ihrer Meinung nach hatte Buffett kein Recht, sie als gierig zu bezeichnen. Warren, der sein Geld seit Jahren gehortet und nur sehr wenig davon ausgegeben hatte, der als sparsam galt, der den größten Teil seiner Zeit mit Nachdenken darüber verbrachte, wie er Geld verdienen konnte, der den Technologieboom verschlafen und den Trend verpasst hatte, dieser Warren spuckte gerade in ihre Champagnergläser.

Buffett redete weiter. Er sagte, es gäbe nur drei Möglichkeiten, wie der Aktienmarkt weiterhin um 10 oder mehr Prozent pro Jahr wachsen könne. Die erste sei ein weiteres Absinken der Zinsen und ihr Verharren auf historisch unterdurchschnittlichem Niveau. Die zweite sei, dass der Anteil an der Gesamtwirtschaft, der an die Investoren ging und nicht an Angestellte, die Regierung und andere, über das aktuelle, ohnehin schon historisch hohe Niveau steigen müsse.¹⁹ Oder, so sagte er, die Wirtschaft könne beginnen, stärker zu wachsen als gewöhnlich.²⁰ Solche optimistischen Annahmen bezeichnete er allerdings als »Wunschdenken«.

Manche Menschen, so sagte er, glaubten nicht daran, dass der gesamte Aktienmarkt florieren werde. Sie glaubten allerdings, sie seien in der Lage, die allerbesten Aktien auszuwählen. Wie ein Dirigent mit den Armen fuchtelnd gelang es ihm, ein zweites Schaubild auf den Bildschirm zu bringen, während er Folgendes erklärte: Innovationen könnten zwar die Armut in der Welt beseitigen, aber Menschen, die in sie investierten, hatten in der Vergangenheit wenig Freude an ihnen gehabt.

»Das ist die erste halbe Seite einer 70-seitigen Liste aller Automobilhersteller in den USA.« Er hielt die vollständige Liste hoch. *»Es gab einmal 2000 Autohersteller: Wahrscheinlich war das Auto die wichtigste Innovation der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Sie hatte enorme Auswirkungen auf das Leben der Menschen. Hätten Sie in der Zeit der ersten Autos geahnt, wie sich dieses Land durch Autos verändern würde, dann hätten Sie gedacht,*

dies sei das optimale Investment. Aber von den 2000 Autoherstellern, die es vor einigen Jahren gab, sind nur drei übrig geblieben.²¹ Und die Aktien von allen dreien kosteten zeitweise weniger als der anteilige Buchwert. Der Buchwert ist das Geld, das einmal in die Firmen gesteckt wurde und dort verblieb. Autos hatten also enorme Auswirkungen auf Amerika, aber für Investoren gingen diese Auswirkungen in die entgegengesetzte Richtung.«

Er legte die Liste weg und steckte die Hand in die Tasche. *»Manchmal ist es natürlich einfacher, die Verlierer zu erraten. Damals, denke ich, gab es eine logische Entscheidung. Und die wäre natürlich gewesen, Pferde leer zu verkaufen.«** Klick. Eine Statistik über Pferde erschien auf dem Bildschirm.

ANZAHL DER PFERDE IN DEN USA

1900: 17 Millionen

1998: 5 Millionen

»Ehrlich gesagt bin ich ein wenig enttäuscht, dass die Familie Buffett in diesem ganzen Zeitraum nie Leerverkäufe von Pferden durchgeführt hat. Es gibt immer Verlierer.«

Einige Zuhörer kicherten, wenn auch nur zaghaft. Ihre Firmen machten vielleicht Verluste, aber im Herzen waren sie davon überzeugt, Gewinner zu sein, die Supernovas am zukünftigen Finanzhimmel.

Klick. Ein weiteres Schaubild erschien.

»Wir kommen nun zur anderen großen Innovation der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts: dem Flugzeug. Zwischen 1919 und 1939 gab es etwa 200 Flugzeughersteller. Stellen Sie sich vor, Sie wären damals in Kitty Hawk dabei gewesen und hätten die Zukunft der Flugzeugindustrie gesehen. Sie hätten eine Welt gesehen, von der damals niemand zu träumen wagte. Aber stellen Sie sich vor, Sie hätten damals alles vorausgesehen; Sie hätten all die Menschen

* Ein Leerverkäufer borgt sich eine Aktie und verkauft sie, weil er mit sinkenden Kursen rechnet. Wenn es so kommt, profitiert der Leerverkäufer davon, dass er die Aktie später billiger zurückkaufen kann. Wenn der Kurs steigt, verliert er. Leerverkäufe sind in der Regel riskant: Man wettet gegen den langfristigen Markttrend.

gesehen, die zu ihren Verwandten fliegen, ihren Verwandten entkommen wollen oder was man sonst in einem Flugzeug so macht. Sie hätten gedacht, dies sei das beste denkbare Investment.

Bis vor wenigen Jahren ist mit Investments in die Flugzeugbranche unter dem Strich keinerlei Geld verdient worden.

Ich gestehe Ihnen also, dass es für mich eine angenehme Vorstellung ist, damals in Kitty Hawk dabei gewesen zu sein. Ich wäre vorausblickend und verantwortungsbewusst genug gewesen, Orville Wright niederzuschießen. Das wäre ich den Kapitalisten der Zukunft schuldig gewesen.«²²

Wieder hörte man ein leises Kichern. Manche wurden dieser verstaubten alten Beispiele aus der Vergangenheit müde. Aber aus Respekt vor Buffett ließ man ihn fortfahren.

Nun redete er über ihre Branche. »Es ist wunderbar, für neue Branchen zu werben, weil man leicht für sie werben kann. Es ist sehr schwierig, für Investitionen in langweilige Produkte zu werben. Viel leichter lässt sich ein esoterisches Produkt bewerben, vor allem ein Verlust bringendes, weil es keinen quantitativen Maßstab gibt.« Das traf das Publikum direkt dort, wo es wehtat. »Aber wissen Sie, die Menschen werden immer wieder in solche Dinge investieren. Das erinnert mich ein wenig an die Geschichte von dem Ölsucher, der starb und in den Himmel kam. Petrus sagte zu ihm: ›Nun, ich habe dich geprüft und du erfüllst alle Bedingungen. Aber da gibt es ein Problem: Wir haben hier oben einige strenge Unterbringungsgesetze und deshalb sitzen alle Ölsucher dort drüben in diesem Pferch. Und wie du siehst, ist er gerammelt voll. Wir haben keinen Platz für dich.«

Der Ölsucher fragte: ›Darf ich fünf Worte sagen?‹

›Kein Problem«, antwortete Petrus.

Daraufhin rief der Ölsucher laut: ›Öl in der Hölle entdeckt!‹

Natürlich springt das Schloss des Pferches sofort auf und alle Ölsucher stürmen hinunter zur Hölle.

›Das war ein ziemlich mieser Trick«, meinte Petrus. ›Also, geh rein und fühle dich wie zu Hause. Du hast allen Platz der Welt.«

Der Ölsucher zögerte ein wenig und sagte dann: ›Nein, ich glaube, ich werde mit den anderen Jungs mitgehen. Vielleicht ist an

*diesem Gerücht ja was dran.*²³

Und so geht es den Leuten auch mit Aktien. Schließlich ist es sehr leicht, zu glauben, dass an diesen Gerüchten etwas dran ist.«

Das folgende Lachen erstarb schon nach einer halben Sekunde, weil die Zuhörer verstanden, was Buffett sagen wollte: Vielleicht waren sie, wie die Ölsucher, ja dumm genug, Gerüchten zu glauben und in der Hölle nach Öl zu bohren.

Er kam nun wieder auf die sprichwörtliche Taube auf dem Dach zurück. Es gebe kein neues Paradigma, sagte er. Letztlich könne der Wert einer Aktie nur die Wirtschaftsleistung reflektieren.

Er demonstrierte nun anhand eines Schaubilds, wie die Aktienbewertung schon seit Jahren das Wirtschaftswachstum weit hinter sich gelassen hatte. Das bedeute, sagte Buffett, dass die nächsten 17 Jahre vielleicht nicht viel besser aussehen würden als der lange Zeitraum von 1964 bis 1981, als sich der Dow unter dem Strich nicht bewegt hatte – wenn er nicht gerade fiel. »Wenn ich die wahrscheinlichste Rendite für diesen Zeitraum prognostizieren müsste, dann würde ich auf etwa 6 Prozent tippen«, sagte er.²⁴ Eine kurz zuvor von PaineWebber-Gallup durchgeführte Umfrage hatte allerdings ergeben, dass die Investoren Renditen zwischen 13 und 22 Prozent erwarteten.²⁵

Er ging zum Bildschirm hinüber. Mit seinen buschigen Augenbrauen wackelnd, deutete er auf einen Cartoon, der eine nackte Frau und einen nackten Mann zeigte und aus dem legendären Buch über den Aktienmarkt *Where Are the Customers' Yachts?*²⁶ stammte. »Der Mann sagte zu der Frau: Es gibt bestimmte Dinge, die man einer Jungfrau weder mit Worten noch mit Bildern erklären kann.« Das Publikum verstand die Anspielung: Wer Internetaktien kaufte, würde gewisse Überraschungen erleben. Die Leute saßen in eisigem Schweigen da. Keiner lachte oder kicherte.

Als hätte er das nicht bemerkt, ging Buffett zum Podium zurück und erzählte den Zuhörern von den Geschenkpäckchen von Berkshire Hathaway, die er ihnen mitgebracht hatte. »Ich habe gerade NetJets gekauft, eine Firma, die Flugzeuganteile verkauft«, sagte er. »Eigentlich wollte ich jedem von Ihnen einen Viertelanteil einer Gulfstream IV schenken, aber als ich zum Flughafen kam, merkte

ich, dass das für die meisten von Ihnen ein Rückschritt wäre.« Nun lachten die Zuhörer. Daher, so fuhr er fort, werde er lieber jedem eine Juwelierlupe schenken. Damit könnten sie die Ringe betrachten, welche die Ehefrauen der anderen trugen – vor allem die dritten.

Das war ein Volltreffer. Das Publikum lachte und applaudierte. Dann hörte es wieder auf. Eine etwas feindliche Atmosphäre machte sich im Raum breit. In Sun Valley 1999 gegen die Exzesse des Aktienmarkts zu polemisieren war etwa so, wie in einem Bordell Keuschheit zu predigen. Die Rede fesselte die Zuhörer zwar, was aber nicht bedeutete, dass sie in Zukunft abstinert bleiben würden.

Einige waren allerdings überzeugt, etwas Wichtiges gehört zu haben. »Das ist toll. Ein Grundseminar über den Aktienmarkt in einer einzigen Lektion«, dachte Gates.²⁷ Die Vermögensverwalter, von denen viele auf der Jagd nach billigeren Aktien waren, empfanden die Rede als beruhigend und sogar läuternd.

Buffett hielt ein Buch hoch. *»Dieses Buch war die intellektuelle Grundlage der Aktienmanie von 1929. Edgar Lawrence Smiths Buch Common Stocks as Long Term Investments wies nach, dass Aktien immer höhere Erträge bringen als Anleihen. Smith identifizierte fünf Gründe dafür, aber der ungewöhnlichste davon war die Tatsache, dass Unternehmen einen Teil ihrer Gewinne einbehalten und auf demselben Renditeniveau reinvestieren können. Reinvestition war 1924 eine neuartige Idee! Aber wie mein Mentor Ben Graham zu sagen pflegte: ›Mit einer guten Idee kann man weit mehr Probleme bekommen als mit einer schlechten‹ – weil man vergisst, dass die gute Idee ihre Grenzen hat. Lord Keynes schrieb in seinem Vorwort zu diesem Buch: ›Es ist gefährlich, zukünftige Ergebnisse aus der Vergangenheit ableiten zu wollen.‹«*²⁸

Er war wieder beim Thema: Man konnte die deutlichen Kurssteigerungen der letzten Jahre nicht einfach in die Zukunft fortschreiben. *»Ist jemand da, den ich noch nicht beleidigt habe?«*²⁹ Er machte eine kleine Pause. Eine rhetorische Frage; niemand hob die Hand.

»Danke«, sagte er und beendete seinen Vortrag.

»Nenne den Namen, wenn du lobst, und die Kategorie, wenn du kritisierst«, lautete Buffetts Regel. Der Vortrag sollte provo-

zieren, aber niemanden vor den Kopf stoßen, denn es war ihm wichtig, was man von ihm dachte. Er hatte niemanden persönlich angegriffen und nahm an, seine Witze würden ihm nachgesehen werden. Seine Argumente waren so schlagkräftig, so unangreifbar, dass er glaubte, auch die Zuhörer, die seine Botschaft nicht gern hörten, müssten ihre Überzeugungskraft anerkennen. Und eventuell vorhandenes Unbehagen unter den Zuhörern wurde auch nicht ausdrücklich thematisiert. Er beantwortete Fragen, bis die Sitzung vorüber war. Dann bedachte ihn das Publikum mit stehenden Ovationen. Wie man es auch beurteilte – als meisterhafte Betrachtung von Investitionen oder als das letzte Brüllen eines alten Löwen –, der Vortrag war in jeder Hinsicht eine Tour de Force.

Buffett stand schon seit 44 Jahren an der Spitze einer Branche, in der schon fünf Jahre an guter Performance als bemerkenswerte Errungenschaft gelten. Aber stets stand die Frage im Raum: Wann würde er scheitern? Würde er selbst das Ende seiner Herrschaft erklären oder würde ihn eine seismische Verschiebung vom Thron fegen? Einige dachten, nun sei es so weit. Vielleicht erforderte es eine so wichtige Erfindung wie den PC, kombiniert mit einer unaufhaltsamen Technologie wie dem Internet, um ihn zu stürzen, aber ganz offensichtlich hatte er allgemein zugängliche Informationen übersehen und die Realität des nahenden neuen Jahrtausends nicht zur Kenntnis genommen. Während sie noch murmelten: »Tolle Rede, Warren«, streiften die jungen Löwen schon angriffslustig umher. Selbst in den Damentoiletten konnte man während der Pause sarkastische Bemerkungen der Ehefrauen aus dem Silicon Valley hören.³⁰

Es ging ja nicht nur darum, dass Buffett unrecht hatte, wie manche meinten. Sogar wenn er recht hätte – wie andere glaubten –, stand seine düstere Prognose über die Zukunft des Aktienmarkts in scharfem Kontrast zu seiner eigenen legendären Vergangenheit. In seinen frühen Jahren als Investor waren Aktien billig und er hatte sie mit vollen Händen eingesammelt, weil er fast der Einzige war, der die goldenen Äpfel erkannte, die da unberührt auf der Straße lagen. Im Laufe der Jahre entstanden Barrieren, die Investitionen schwieriger machten, die es erschwerten, sich einen Vorteil zu erarbeiten und etwas herauszufinden, was andere nicht

wussten. Was erlaubte sich Buffett also, ihnen zu predigen; jetzt, da sie an der Reihe waren? Wer war er denn, dass er sagen durfte, sie sollten an diesem wundervollen Markt kein Geld verdienen, solange Gewinne möglich waren?

Am Rest dieses Nachmittags spielten Herbert Allens Gäste ein letztes Tennismatch oder gingen zum Ententeich, um sich miteinander zu unterhalten. Buffetts alte Freunde gratulieren ihm zu seiner triumphalen Rede. Er dachte, er habe sein Publikum überzeugt. Schließlich hatte er eine solche Rede voller überzeugender Beweise nicht nur fürs Archiv gehalten.

Buffett, dem es wichtig war, gemocht zu werden, hatte zwar die stehenden Ovationen registriert, nicht aber das Gemurmel. Die weniger schmeichelhafte Version war, dass er viele Zuhörer nicht überzeugt hatte. Sie dachten, Buffett suche Ausreden, weil er den Technologieboom verpasst hatte, und sie staunten darüber, dass er derart spezifische Prognosen lieferte – Prophezeiungen, die sich mit Sicherheit als falsch erweisen würden. Außerhalb seiner Hörweite ging die Häme weiter: »Der gute alte Warren. Er hat einfach den Zug verpasst. Wie konnte ihm das passieren? Er ist doch mit *Bill Gates* befreundet.«³¹

Ein paar Kilometer entfernt in der Sun River Lodge fand am Abend das Abschlussdinner statt. Wieder folgte die Sitzordnung der Gäste einem unsichtbaren Plan und Herbert Allen hielt seine Abschiedsrede, in der er verschiedenen Leuten dankte und die Woche Revue passieren ließ. Dann sang Susie Buffett auf der Bühne neben dem Fenster, von dem aus man den Big Wood River sehen konnte, wieder ihre alten Lieder. Später kehrten die Gäste auf die Terrasse der Sun Valley Lodge zurück, wo olympische Eiskunstläufer eine Samstagabend-Revue darboten und mit ihren Axeln und Arabesken über das Eis fegten.

Zum Abschluss des Abends gab es ein Feuerwerk und man erklärte Sun Valley '99 wieder einmal zu einem großartigen fünftägigen Ereignis. Die meisten Gäste aber sollten sich später nicht an das Rudern oder an die Eiskunstläufer erinnern, sondern an Buffetts Rede über den Aktienmarkt – an die erste Prognose, die er in exakt 30 Jahren abgeliefert hatte.

3

Gewohnheitstiere

Pasadena, Juli 1999

Charles T. Munger, Buffetts Geschäftspartner, war in Sun Valley nirgendwo zu sehen.

Die Organisatoren von Allen & Co. hatten ihn nie eingeladen. Munger störte das nicht, denn Sun Valley war genau die Art von gesellschaftlichem Ereignis, bei dem er sich vorstellen konnte, zu bezahlen, um nicht daran teilnehmen zu müssen. Die dortigen Rituale erforderten es, zu vielen Leuten gefallen zu müssen.¹ Buffett war derjenige, der so etwas mochte. Selbst während er auf die Leute einschlug, war es ihm wichtig, dass sie ihn persönlich mochten. Munger dagegen war nur auf Respekt aus und kümmerte sich nicht darum, wenn ihn jemand für einen Mistkerl hielt.

Und doch waren die beiden in der Vorstellung vieler Menschen fast untereinander austauschbar. Buffett bezeichnete sich und Munger als »praktisch siamesische Zwillinge«. Beide hatten dieselbe merkwürdig ungeschickte Art, zu gehen. Sie trugen dieselbe Art von grauen, eng am Körper anliegenden Anzügen. Und sie hatten die unbeweglichen Körper von Männern, die Jahrzehnte mit Büchern und Zeitungen anstatt mit Sport und körperlicher Arbeit verbracht hatten. Sie trugen die grauen Haare auf die gleiche Art, sie trugen ähnliche Brillen von Clark Kentish und in ihren Augen flackerte die gleiche Wachheit.

Buffett und Munger dachten gleich und beide faszinierte die Wirtschaft als Rätsel, das es wert war, sich ein Leben lang damit zu beschäftigen. Beide hielten Vernunft und Aufrichtigkeit für die höchsten Tugenden. Ihrer Meinung nach waren ein erhöhter Puls und Selbsttäuschung die wichtigsten Ursachen für Fehler. Sie dachten gern über die Ursachen von Fehlschlägen nach, um daraus die Gesetze des Erfolgs abzuleiten. »Ich habe lange nach Erkenntnis

durch Inversion gesucht, auf die intensive Weise, die der große Algebraiker Carl Jacobi gelehrt hat«, sagte Munger. »Man muss die Dinge immer von der anderen Seite betrachten.« Er illustrierte dies mit der Geschichte eines klugen Bauern, der sagte: »Sag mir, wo ich sterben werde. Dann gehe ich dort nicht hin.«² Doch während Munger dies im übertragenen Sinne verstand, nahm es Buffett eher wörtlich. Ihm fehlte Mungers subtiler Sinn für Fatalismus, vor allem wenn es um das Thema seiner eigenen Sterblichkeit ging.

Allerdings waren beide Männer vom Drang zum Predigen beherrscht. Munger bezeichnete sich selbst als »Didakt«. Manchmal hielt er Vorträge über die Kunst, ein erfolgreiches Leben zu führen, die den Zuhörern so voller wertvoller Einsichten zu sein schienen, dass sie von Hand zu Hand weitergereicht wurden, ehe sie das Internet allgemein zugänglich machte. Er entwickelte bei seinen Vorträgen einen derartigen Enthusiasmus, dass er, wie Buffett es ausdrückte, »von sich selbst berauscht« war und man ihn förmlich vom Podium herunterzerren musste.

Doch obwohl er sich selbst für einen Amateur-Wissenschaftler und -Architekten hielt und zu allem etwas zu sagen hatte – sei es zu den Thesen Einsteins und Darwins, den Grundlagen des rationalen Denkens und dem idealen Abstand zwischen den Häusern einer Wohnsiedlung in Santa Barbara –, scheute er sich doch davor, allzu weit in Gebiete vorzudringen, die er nicht gründlich studiert hatte. Er wollte nicht dem zum Opfer fallen, was einer seiner Studienkollegen an der Harvard Law School einmal den »Schuhknopfkomplex« genannt hatte.

»Sein Vater fuhr jeden Tag mit derselben Gruppe von Männern zur Arbeit«, sagte Munger. »Einer von ihnen hatte es geschafft, den Markt für Schuhknöpfe für sich zu erobern – einen kleinen Markt, den er aber völlig beherrschte. Deshalb fühlte er sich berufen, sich über jedes erdenkliche Thema auszulassen. Seine Dominanz auf dem Markt für Schuhknöpfe machte ihn zu einem Experten auf allen Gebieten. Warren und ich haben es immer für einen großen Fehler gehalten, sich so zu verhalten.«³

Buffett war nicht in Gefahr, am Schuhknopfkomplex zu leiden. Er wollte sich nicht unbeliebt machen oder gar scheinheilig erscheinen. Er glaubte an das, was er den Kreis der Kompetenz

nannte. Er zog einen Kreis um sich selbst und beschränkte sich auf die drei Themen, bei denen er als absoluter Experte anerkannt wurde: Geld, Wirtschaft und sein eigenes Leben.

Und doch konnte er sich wie Munger auf seine Weise an sich selbst berauschen. Während Munger seine Vorträge sehr sorgfältig auswählte, aber Probleme damit hatte, zu einem Ende zu kommen, konnte Buffett in der Regel ganz gut eine Rede beenden, hatte aber Probleme mit dem Anfang.

Er hielt Vorträge. Er schrieb Artikel. Er verfasste Leitartikel. Auf Partys scharte er Menschen um sich und erteilte ihnen kleine Lektionen. Er sagte als Zeuge vor Gericht aus. Er trat in Fernsehdokumentationen auf, gab Interviews und nahm Journalisten mit auf seine Reisen. Er hielt auch Vorträge vor College-Studenten und lud sie ein, ihn zu besuchen. Er sprach bei Eröffnungen von Möbelgeschäften, bei Einweihungen von Telemarketing-Zentren von Versicherungen und bei Dinners vor potenziellen NetJet-Kunden. Er sprach in der Umkleidekabine zu Fußballspielern. Er sprach beim Mittagessen vor Kongressabgeordneten. Er belehrte Journalisten in Redaktionsausschüssen. Er hielt Vorträge vor Vorständen und Aufsichtsräten seines eigenen Unternehmens. Und vor allem gefiel er sich in seiner Lehrerrolle, wenn er Briefe an seine Aktionäre schrieb oder Aktionärsversammlungen besuchte. Berkshire Hathaway war seine »Sixtinische Kapelle« – nicht nur ein Kunstwerk, sondern ein illustrierter Text seiner Glaubenssätze, die Munger als Buffetts »didaktisches Unternehmen« bezeichnete.

Beide Männer waren ihre eigenen besten Zuhörer, seit sie sich 1959 bei einem Essen mit gemeinsamen Freunden kennengelernt hatten. Nachdem sie ihre Gäste müde geredet hatten, saßen sie schließlich allein am Tisch und redeten aufeinander ein. Seither hatten sie über Jahrzehnte ein ununterbrochenes Gespräch miteinander geführt. Am Ende konnte jeder die Gedanken des anderen lesen. Dann hörten sie auf zu reden und gingen zur Telepathie über. Aber zu dieser Zeit hatte sich ihr Publikum bereits erweitert – ihre Freunde, Geschäftspartner und Aktionäre hörten ihnen zu, ja eigentlich die ganze Welt. Die Leute kamen aus Buffetts Büro oder aus einem von Mungers Vorträgen, schlugen sich bild-

lich gesprochen an die Stirn und sagten: »Mein Gott!« Sie hatten Einsicht in ein zuvor unlösbar scheinendes Problem gewonnen, dessen Lösung nun, zurückblickend, auf der Hand lag. Wie viel die beiden auch redeten, die Nachfrage nach ihren Worten stieg immer weiter. Wie das meiste in ihrem Leben fanden sie auch das Reden leicht und bequem, durch lange Übung war es ein Teil ihrer Persönlichkeit geworden.

Wenn man ihn aber als Gewohnheitstier bezeichnete, antwortete Buffett mit leicht beleidigtem Blick: »Ich bin kein Gewohnheitstier. Hier, Charlie, der ist ein Gewohnheitstier.«

Munger stand am Morgen auf und setzte sich seine altmodische Brille mit den dicken Gläsern auf die Nase. Jeden Tag stieg er exakt zur gleichen Zeit in sein Auto, legte sorgfältig die Aktentasche seines Vaters auf den Beifahrersitz und fuhr von Pasadena in die Innenstadt von Los Angeles.⁴ Er wechselte die Fahrbahn nach links, indem er im Rückspiegel die Autos zählte und sie dann beim Überholen beobachtete, um eine Lücke zu erspähen.⁵ (Jahrelang hatte er einen vollen Ersatzkanister im Kofferraum, falls er vergessen sollte zu tanken. Dann ließ er sich aber dazu überreden, diese spezielle Angewohnheit abzulegen.) In der Innenstadt traf er sich oft mit jemandem zum Frühstück im California Club, einer der ehrwürdigsten Institutionen der Stadt. Dort nahm er automatisch am ersten Tisch im Speiseraum Platz, nachdem er sich einen kleinen Stapel Zeitungen vom Tisch neben dem Aufzug in den dritten Stock gegriffen hatte. Er riss an den Zeitungen herum wie an Geschenkpapier am Weihnachtsabend, bis sie als Knäuel Papier vor ihm auf dem Tisch lagen.

»Guten Morgen, Mr. Munger«, begrüßten ihn unterwürfig die Mitglieder des geschäftlichen Establishments von Los Angeles, wenn sie zu den weniger guten Tischen gingen, und sie freuten sich, wenn er sie erkannte und ein paar Worte mit ihnen wechselte.

Munger sah sie mit dem rechten Auge an. Das linke Augenlicht hatte er durch eine missglückte Grauer-Star-Operation verloren.⁶ Wenn er sprach, hing sein linkes Augenlid auf Halbmast, während er sich im Raum umsah. Dieses körperliche Merkmal gab ihm den Anschein ständiger Wachsamkeit und permanenter Herablassung.

Wenn er seine Blaubeeren aufgegessen hatte, ging Munger in sein bescheidenes, unordentliches Büro, das er von Munger, Tolles & Olson gemietet hatte. Diese Anwaltskanzlei hatte er 1962 gegründet und sich nur drei Jahre später aus ihr zurückgezogen. Sein Büro wurde von seiner sehr resoluten langjährigen Sekretärin Dorothe Obert überwacht. Dort, umgeben von Büchern über Naturwissenschaften und Geschichte, Biografien über Benjamin Franklin, einem enormen Porträt des Aphoristikers und Lexikografen Samuel Johnson, Plänen und Modellen seiner letzten Immobiliengeschäfte und einer wasserköpfigen Franklin-Büste neben dem Fenster fühlte er sich zu Hause. Munger bewunderte Franklin, weil dieser für die protestantischen Bürgerrechte gekämpft, ansonsten aber gelebt hatte, wie es ihm gerade gefiel. Er zitierte Franklin oft und verbrachte seine Tage damit, dessen Werke und die anderer »herausragender Toter« zu studieren, wie er es nannte. Dazu gehörten Cicero und Maimonides. Er verwaltete auch Wesco Financial, ein Tochterunternehmen von Berkshire, und die Daily Journal Corporation, einen auf juristische Texte spezialisierten Verlag, den er zusammen mit einem Partner führte. Wer ihn besuchen wollte, wurde von Dorothe mit ironischem Witz abgewimmelt – wenn es sich nicht gerade um Familienmitglieder, enge Freunde oder Geschäftspartner handelte.

Munger verbrachte viel Zeit damit, für vier Projekte zu arbeiten. Wenn er sich für etwas entschieden hatte, konnte er erstaunlich großzügig sein. Allerdings hatte er kein Mitleid mit Leuten, die er als »Dregsville« bezeichnete. Daher unterstützte er auf sozusagen darwinistische Weise nur die Besten. Das Good Samaritan Hospital, die Harvard Westlake School, die Huntington-Bibliothek und die Stanford Law School profitierten von seiner Generosität. Diese Organisationen wussten, dass Mungers Geld und Mühe mit vielen Belehrungen und dem Bestehen darauf verbunden waren, dass alles so laufen musste, wie Charlie es sich vorstellte. Er zahlte bereitwillig für Studentenwohnheime an der Stanford Law School, aber die Zimmer mussten eine bestimmte Breite haben, die Fenster mussten exakt an der richtigen Stelle und die Zimmer so und so viele Meter von der Küche entfernt sein. Natürlich mussten auch die Parkplätze dort sein, wo Munger es für richtig hielt. Er verband

altmodische Großzügigkeit mit allerlei nervtötenden Bedingungen; das war seiner Meinung nach nur zum Besten des Empfängers, denn er wusste es schließlich am besten.

Trotz all dieser Aufgaben verließ Munger oft rechtzeitig sein Büro, um mit seinen Freunden im Los Angeles Country Club Golf zu spielen. Dann aß er mit seiner Frau Nancy zu Abend, oft im selbst entworfenen Haus in Pasadena oder, noch öfter, mit einigen langjährigen Bekannten im California Club oder im L.A. Country Club. Am Ende des Tages vertiefte er sich in ein Buch. Er machte oft Urlaub mit seinen acht Kindern, seinen Stiefkindern und seinen Enkeln, meist in seinem Strandhaus auf Star Island in Minnesota, wo er, wie schon sein Vater, mit Begeisterung zum Fischen ging. Er hatte auf seinem riesigen Katamaran *Channel Cat* Dutzende von Gästen. Das Schiff wurde hauptsächlich für gesellschaftliche Anlässe benutzt und von einem Freund einmal als »schwimmendes Restaurant« bezeichnet. Kurz gesagt war Munger trotz seiner Eigenarten ein geradliniger Familienmensch, der seine Freunde ebenso mochte wie seine Clubs und gemeinnützigen Aktivitäten.

Buffett mochte seine Freunde und Clubs auch, aber mit Gemeinnützigkeit hatte er wenig am Hut. Sein Leben war sogar noch einfacher als das von Munger, obwohl seine Persönlichkeit weit komplexer war. Er verbrachte den weitaus größten Teil seines Lebens in Omaha, aber sein Zeitplan drehte sich um Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen und um Besuche bei Freunden; ohne Eile, ganz regelmäßig, wie die Mondphasen. Wenn er in der Stadt war, fuhr er die zweieinhalb Kilometer von dem Haus, in dem er seit vier Jahrzehnten wohnte, zu seinem Büro an der Kiewit Plaza, das er fast ebenso lange besaß. Um 8.30 Uhr setzte er sich an den Schreibtisch seines Vaters. Dort stellte er den Fernseher auf CNBC, drehte den Ton ab und griff zu seinem Zeitungstapel. Mit einem halben Auge blickte er auf den Bildschirm, während er den Stapel auf seinem Schreibtisch durchblätterte: *American Banker*, *Editor & Publisher*, *Broadcasting*, *Beverage Digest*, *Furniture Today*, *A.M. Best's Property-Casualty Review*, *The New Yorker*, *Columbia Journalism Review*, *The New York Observer* sowie Newsletter über den

Aktien- und Anleihenmarkt, verfasst von Autoren, deren Kenntnisse er schätzte.

Danach ging er die monatlichen, wöchentlichen und täglichen Berichte der Firmen durch, die Berkshire gehörten. Die Liste wurde jedes Jahr länger. Er konnte dort lesen, wie viele Autoversicherungen GEICO in der letzten Woche verkauft hatte und wie viele Schadensmeldungen bearbeitet worden waren, wie viele Pfund See's Candys am Vortag verkauft wurden, wie viele Gefängniswärter-Uniformen bei Fechheimers bestellt worden waren, wie viele Anteile an Flugrechten NetJets in Europa und den USA verkaufte und alles andere auch – Markisen, Batterie-Ladegeräte, Kilowattstunden, Kompressoren, Verlobungsringe, geleaste Lkws, Lexika, Pilotenausbildungen, Hausgeräte, medizinische Geräte, Schweineställe, Schiffskredite, Immobilien, Eisbecher, Kurbeln und Winden, Kubikmeter Erdgas, Pumpen, Staubsauger, Zeitungsanzeigen, Eierzähler, Messer, Möbel, Schuhe für Krankenschwestern, elektromechanische Komponenten. Alle diese Daten über Kosten und Umsätze strömten in sein Büro und viele von ihnen kannte er auswendig.⁷

In seiner Freizeit studierte er die Geschäftsberichte Hunderter Unternehmen, die er noch nicht gekauft hatte; manchmal aus Interesse und manchmal nur, um sich für den Fall der Fälle vorab zu informieren.

Wenn ein Würdenträger nach Omaha pilgerte, um ihn zu treffen, dann stieg er in seinen stahlblauen Lincoln Town Car und fuhr die zweieinhalb Kilometer zum Flughafen, um ihn persönlich abzuholen. Die Leute waren über diese Geste verblüfft und fühlten sich geschmeichelt. Dann aber strapazierte er ihre Nerven, indem er kaum auf Stoppschilder, Ampeln oder andere Autos achtete und die ganze Breite der Straße für sich beanspruchte, während er munter redete. Er entschuldigte seine Unkonzentriertheit, indem er sagte, er fahre ja so langsam, dass bei einem Unfall kein großer Schaden entstehen könne.⁸

Dann führte er den Besucher immer durch sein Büro und zeigte ihm seine Erinnerungsstücke, welche die Geschichte seines Berufslebens erzählten. Danach setzte er sich auf einen Stuhl, beugte sich nach vorn, verschränkte die Finger und hob interessiert die

Augenbrauen, während er den Fragen und Anliegen des Besuchers lauschte. Was Buffett seinen Besuchern bieten konnte, waren sein scharfer Verstand, schnelle Entscheidungen über Geschäftsangebote und warmherzige Ratschläge. Zum Abschied überraschte er einen berühmten Politiker oder den Chef eines riesigen Unternehmens dann vielleicht mit einem Mittagessen bei McDonald's, ehe er ihn wieder zum Flughafen brachte.

Zwischen Lesen, Recherchen und den gelegentlichen Treffen klingelte den ganzen Tag über das Telefon. Wer erstmals dort anrief, war überrascht, ein herzliches »Hallo!« zu hören, und geriet aus Verwirrung darüber, dass Buffett selbst ans Telefon ging, oft ins Stocken. Seine Sekretärin, die liebenswerte Debbie Bosanek, ging in seinem Büro ein und aus und informierte ihn über die Anrufe, die er selbst nicht hatte entgegennehmen können. Auch auf einem kleinen Beistelltisch stand ein Telefon, das von Zeit zu Zeit klingelte. Diese Anrufe nahm er sofort an, denn sie kamen von seinem Wertpapierhändler. »Hallo ... mmm hmm ... ja ... wie viel ... mmm hmm ... Tun Sie das«, sagte er, ehe er den Hörer wieder auflegte. Dann wandte er sich den anderen Anrufen oder den Nachrichten auf CNBC zu, ehe er pünktlich um 17.30 Uhr das Büro verließ und nach Hause fuhr.

Die Frau, die dort auf ihn wartete, war nicht seine Ehefrau. Er sprach völlig offen über Astrid Menks, mit der er schon seit 1978 in einer ungewöhnlichen Dreiecksbeziehung lebte. Susie Buffett war damit einverstanden; tatsächlich hatte sie die Beziehung sogar arrangiert. Dennoch betonten Warren und Susie immer wieder, wie sehr sie miteinander verheiratet waren; ihr Auftreten als Ehepaar war ebenso routiniert und instrumentiert wie alles in Buffetts Leben. Er gab in der Öffentlichkeit dazu aber keine anderen Erklärungen ab als: »Wenn Sie alle Beteiligten gut kennen würden, dann würden Sie das absolut verstehen.«⁹ Obwohl das in gewisser Hinsicht zutraf, half es den Neugierigen auch nicht weiter, weil fast niemand sowohl Susie als auch Astrid gut kannte – von Buffett selbst ganz zu schweigen. Er trennte diese Beziehungen voneinander, wie er so viele seiner Beziehungen voneinander trennte. Dennoch sah es ganz so aus, als seien Astrid und Susie miteinander befreundet.

An den meisten Abenden aß Buffett daheim mit Astrid – zum Beispiel einen Hamburger oder ein Schweinekotelett. Nach ein paar Stunden wandte er sich seiner nächtlichen Bridgepartie im Internet zu, einer Tätigkeit, der er pro Woche etwa zwölf Stunden widmete. Während er so vor dem Bildschirm saß, überließ ihn Astrid meist seinem Spiel, bis er sagte: »Astrid, bring mir eine Cola!« Danach telefonierte er meist eine Weile mit Sharon Osberg, seiner Bridgepartnerin und engen Vertrauten, während Astrid sich im Haus zu schaffen machte. Um 10 Uhr hatte er seine tägliche Telefonkonferenz mit Ajit Jain, dem Leiter seines Rückversicherungsgeschäfts. Derweil ging Astrid zum Markt und kaufte die Frühausgabe der Zeitung vom nächsten Tag. Während er sie las, legte sie sich schlafen. Und das, so schien es, war das einfache, ganz normale Leben eines Multimilliardärs.

4

Was ist los, Warren?

Omaha und Atlanta, August bis Dezember 1999

Mehr als 30 Milliarden Dollar – etwa 99 Prozent von Buffetts Vermögen – waren in Aktien von Berkshire Hathaway investiert. In Sun Valley hatte er darüber gesprochen, dass an der Börse die Waage wichtiger sei als die Abstimmungsmaschine. Es war jedoch das Ansehen seiner Aktie an der Abstimmungsmaschine, mit der seine Autorität stand und fiel. Die Menschen achteten ihn, weil er reich war. Wenn er also prognostizierte, Investoren könnten an der Börse 17 Jahre lang Enttäuschungen erleben¹, lebte er gefährlich. Und das wusste er auch. Wenn er falschlag, würde er sich nicht nur zum Gespött von Sun Valley machen, sondern er würde auch in der Rangliste der reichsten Menschen der Welt zurückfallen. Und Buffett war seine Position auf dieser Liste sehr wichtig.

In den späten 1990er-Jahren hatte sich BRK (das Aktienkürzel von Berkshire Hathaway) dadurch profiliert, dass die Aktie weit stärker zugelegt hatte als der Gesamtmarkt, bis sie im Juni 1998 einen Höchstkurs von 80900 Dollar je Aktie erreichte. Dass eine einzige Aktie von Berkshire Hathaway so viel kostete wie eine kleine Eigentumswohnung, war unter amerikanischen Unternehmen einzigartig. Für Buffett war der Aktienkurs ein unkomplizierter Maßstab für seinen Erfolg. Der Kurs war seit dem Tag unaufhaltsam gestiegen, an dem er BRK erstmals zu 7,50 Dollar je Aktie gekauft hatte. Obwohl der Markt in den späten 1990er-Jahren immer wieder Schwankungen ausgesetzt war, schnitt ein Investor, der BRK gekauft und gehalten hatte, bis ins Jahr 1999 immer noch besser ab.

	JÄHRLICHER KURSANSTIEG					
	1993	1994	1995	1996	1997	1998
BRK	39%	25%	57%	6%	35%	52%
S&P ²	10%	1%	38%	23%	33%	29%

Nun aber stand Buffett auf der sinkenden Plattform einer ungeliebten Aktie und musste zusehen, wie die Aktien der Branchen Technologie und Telekommunikation stiegen. Bis August 1999 fiel BRK auf 65 000 Dollar. Wie viel sollte man für ein großes, etabliertes Unternehmen zahlen, das jedes Jahr 400 Millionen Dollar Gewinn machte? Und wie viel für ein kleines, neues Unternehmen, das Verluste schrieb?

Toys»R«Us verdiente bei einem Umsatz von 11 Milliarden Dollar 400 Millionen Dollar im Jahr.

eToys machte im Jahr bei einem Umsatz von 100 Millionen Dollar 123 Millionen Dollar Verlust.

Die Abstimmungsmaschine der Börse sagte damals, *eToys* sei 4,9 Milliarden Dollar wert; *Toys»R«Us* war etwa eine Milliarde weniger wert. Dahinter stand die Annahme, *eToys* werde *Toys »R« Us* über das Internet zermalmern.³

Und dann hing noch eine dunkle Wolke über dem Markt, die mit dem Kalender zu tun hatte: Experten prognostizierten für den 31. Dezember 1999 um Mitternacht eine mögliche Katastrophe, weil die Computer dieser Welt nicht darauf programmiert waren, mit Daten zu arbeiten, die mit der Ziffer »2« begannen. Weil sie eine Panik befürchtete, begann die amerikanische Notenbank die Geldversorgung schnell zu erhöhen, um einen Mangel an Bargeld zu verhindern, falls alle Geldautomaten im Land gleichzeitig ausfallen sollten. Auf diese Weise aufgeladen, war der Markt kurz nach dem Treffen in Sun Valley nach oben geschossen wie ein Feuerwerkskörper am Silvesterabend. Wenn Sie im Januar einen Dollar in die Technologiebörse Nasdaq investiert hätten, wäre Ihr Tipp jetzt 1,25 Dollar wert gewesen. Hätten Sie dagegen auf BRK

getippt, hätten Sie 20 Cent verloren. Im Gesamtjahr stieg der Dow Jones Industrial Average um 25 Prozent. Die Nasdaq knackte die Marke von 4000 Punkten und stieg um unglaubliche 86 Prozent. BRK fiel auf 56 100 Dollar. In wenigen Monaten war BRKs überlegene Performance der letzten Jahre ausgelöscht worden.

Seit mehr als einem Jahr hatten Finanzexperten sich einen Spaß daraus gemacht, Buffett als Mann von gestern, als Symbol der Vergangenheit zu bezeichnen. Jetzt, unmittelbar vor der Jahrtausendwende, brachte *Barron's*, wöchentliche Pflichtlektüre an der Wall Street, Buffett aufs Titelblatt und die Überschrift lautete: »Was ist los, Warren?« In der Titelgeschichte hieß es, Berkshire sei schwer »gestolpert«. Buffett sah sich mit einem negativen Echo in der Presse konfrontiert, wie er es noch niemals erlebt hatte. »Ich weiß, dass sich das ändern wird«, wiederholte er immer wieder. »Ich weiß nur nicht, wann.«⁴ Er hatte große Lust, zurückzuschlagen. Aber er tat nichts. Er antwortete nicht.

Ende 1999 hatten viele langjährige »Value-Investoren«, die Buffetts Anlagestil gefolgt waren, entweder ihre Geschäfte eingestellt oder waren umgefallen und hatten Technologieaktien gekauft. Buffett tat nichts dergleichen. Was er seine innere Anzeigetafel nannte – eine Zähigkeit bei finanziellen Entscheidungen, die ihn, so weit man zurückdenken konnte, ausgezeichnet hatte –, ließ keinen Wankelmut aufkommen.

»Ich fühle mich, als läge ich auf dem Rücken in der Sixtinischen Kapelle und arbeitete an meinem Gemälde. Ich mag es, wenn die Leute sagen, dass mein Gemälde schön ist. Aber es ist mein Gemälde, und wenn jemand sagt: ›Warum nimmst du nicht mehr Rot als Blau?‹ Dann sage ich ›Auf Wiedersehen.‹ Es ist mein Gemälde. Und es interessiert mich nicht, wofür man es hält. Das Gemälde selbst kann niemals vollendet werden. Und gerade das gefällt mir daran.»⁵

Was das Verhalten der Leute betrifft, lautet die große Frage, ob sie eine innere oder eine äußere Anzeigetafel haben. Es hilft, wenn man mit einer inneren Anzeigetafel zufrieden sein kann. Ich frage immer: ›Wärst du lieber der beste Liebhaber der Welt, den aber jeder für den schlechtesten Liebhaber hält, oder wärst du lieber der schlechteste Liebhaber, den jeder für den besten hält?‹ Das ist nun wirklich eine interessante Frage.

Hier ist noch eine Frage: ›Wenn die Welt deine Ergebnisse nicht sehen könnte, würdest du dann lieber als weltbester Investor gelten, in Wirklichkeit aber die schlechtesten Ergebnisse erzielen, oder würdest du lieber als schlechtester Investor der Welt gelten, in Wirklichkeit aber der Beste sein?‹

Kinder lernen sehr, sehr schnell, worauf ihre Eltern besonderen Wert legen. Wenn nur wichtig ist, was die Welt über einen denkt, und wenn es keine Rolle spielt, wie man sich tatsächlich verhält, dann landet man bei einer äußeren Anzeigetafel. Und nun mein Vater: Er richtete sich zu hundert Prozent nach seiner inneren Anzeigetafel.

Er war ein echter Querdenker, aber nicht aus Widerspruchsgeist. Er kümmerte sich einfach nicht um die Meinung anderer Leute. Mein Vater brachte mir bei, wie man sein Leben führen soll. Ich habe nie wieder jemanden wie ihn kennengelernt.«

TEIL II

Die innere Anzeigetafel

5

Der Drang zum Predigen

Nebraska, 1869 bis 1928

John Buffett, der erste bekannte Buffett in der neuen Welt, war ein Serge-Weber und vermutlich Hugenotte französischer Abstammung. Er floh im 17. Jahrhundert nach Amerika, um der religiösen Verfolgung zu entkommen, und ließ sich in Huntington auf Long Island als Farmer nieder.

Über die ersten Buffetts in den USA weiß man nicht viel mehr, als dass sie Farmer waren.¹ Klar ist jedoch, dass Warren Buffetts Drang zum Predigen Teil des familiären Erbes ist. Ein frühes Beispiel dafür war einer der Söhne John Buffetts,² von dem es heißt, er sei nach Norden durch die Meerenge von Long Island zu einer Siedlung an der Küste von Connecticut gesegelt, dort auf einen Hügel gestiegen und habe begonnen, den Heiden seine Religion zu predigen. Man darf aber daran zweifeln, dass die Verstoßenen, Gesetzlosen und Ungläubigen von Greenwich ihre Taten bereuten, als sie seine Worte hörten, denn Berichten zufolge wurde er bald von einem Blitz niedergestreckt.

Einige Generationen später hinterließ Zebulon Buffett, ein Farmer in Dix Hills auf Long Island, seine Spuren in dem Stammbaum, denn er war der erste bekannte Vertreter einer weiteren charakteristischen Eigenschaft der Buffetts: Er behandelte seine Verwandten mit extremer Härte. Sein Enkel Sidney Homan Buffett weigerte sich, weiter für einen Hungerlohn auf Zebulons Farm zu arbeiten.

Er ging nach Omaha, Nebraska, um in den Mietpferdebetrieb von George Homan einzutreten, seinem Großvater mütterlicherseits.³ Das war im Jahr 1867. Omaha war damals eine Siedlung, die hauptsächlich aus Holzbaracken bestand. Das aber sollte sich nach dem Ende des Bürgerkriegs ändern. Zum ersten Mal verband eine transkontinentale Eisenbahn die Küsten der nun wiederverei-

nigten USA und Omaha wurde zu einer Etappenstadt dieser Eisenbahn. Die nahende Ankunft von Union Pacific erfüllte die Stadt mit einem regen Geschäftsleben und auch mit einer Atmosphäre höherer Fügung.

Nachdem er seinen Job im Stall aufgegeben hatte, machte sich Sidney selbständig und gründete das erste Lebensmittelgeschäft in einer Stadt ohne gepflasterte Straßen. In seinem respektablen, wenn auch bescheidenen Laden verkaufte er jeden Tag bis 11 Uhr abends Obst, Gemüse und Wild: Präriehühner für einen Vierteldollar, Präriekaninchen für zehn Cent.⁴ Sein Großvater Zebulon fürchtete um Sidneys Zukunft und bombardierte ihn mit wohlmeinenden Briefen. Sie enthielten Ratschläge, die seine Nachkommen – mit einer Ausnahme – bis heute befolgen:

»Versuche, in allen geschäftlichen Angelegenheiten pünktlich zu sein. Mit manchen Leuten kommt man schwer aus, mache also möglichst wenig Geschäfte mit solchen Menschen. Achte auf dein Ansehen, denn das ist wichtiger als Geld ... *Sei im Geschäftsleben mit bescheidenen Gewinnen zufrieden.* Versuche nicht, zu schnell reich zu werden. Du sollst so leben, dass du bereit für das Leben und bereit für den Tod bist.«⁵

Sidney war in einer aufstrebenden Stadt mit bescheidenen Gewinnen zufrieden und sein Laden wurde allmählich erfolgreich.⁶ Er heiratete Evelyn Ketchum, mit der er sechs Kinder hatte, von denen einige jung starben. Zwei Söhne, Ernest und Frank, gehörten zu den Überlebenden.⁷

Man sagte: »Kein Mann wurde jemals auf einen treffenderen Namen getauft als Ernest Buffett (Earnest bedeutet Ernsthaftigkeit, Anm. d. Ü.).«⁸1877 geboren, verließ er nach der achten Klasse die Schule und stieg während der Panik von 1893 ins Geschäft seines Vaters ein. Er war weit exzentrischer als sein aufs Geschäft konzentrierter Bruder und wurde ein großer, korpulenter Mann; der Heide unter den Puritanern in seiner Familie, der von Zeit zu Zeit sogar gern dem Alkohol zusprach.

Eines Tages betrat eine umwerfende junge Frau das Geschäft, weil sie einen Job suchte. Ihr Name war Henrietta Duvall und sie

war nach Omaha gereist, um ihrer missgünstigen Stiefmutter zu entkommen.⁹ Sowohl Frank als auch Ernest waren sofort hingerissen von ihr, aber es war der stattlichere Ernest, der sie 1898 heiratete. Ernests und Henriettas erstes Kind, Clarence, wurde schon im ersten Jahr nach der Heirat geboren. Es folgten drei weitere Söhne und eine Tochter. Kurz nach der Auseinandersetzung zwischen den Brüdern wurde Ernest Geschäftspartner seines Vaters. Schließlich gründete er sein eigenes Lebensmittelgeschäft. Frank blieb den größten Teil seines Lebens Junggeselle. Und es heißt, dass er in den folgenden 25 Jahren, solange Henrietta lebte, kein Wort mehr mit seinem Bruder Ernest gesprochen hat.

In Ernests neuem Geschäft »waren die Arbeitszeiten lang, die Bezahlung niedrig, die Prinzipien in Eisen gegossen und es gab keinerlei Narreteien«. ¹⁰ Stets trug er einen feinen Anzug, ging mit finsterem Gesicht zwischen seinem Schreibtisch und dem Zwischengeschoss hin und her, um seine Angestellten vom Faulenzen abzuhalten, und schrieb Briefe, in denen er verlangte, die Zulieferer sollten »sich gefälligst mit dem Sellerie beeilen«. ¹¹ Seinen Kundinnen gegenüber zeigte er sich charmant, doch er beurteilte die Menschen auf seine Weise und trug ein kleines schwarzes Notizbuch bei sich, in das er die Namen der Leute eintrug, die ihn störten – Demokraten und Menschen, die ihre Rechnungen nicht bezahlten. ¹² Ernest war sich sicher, dass die Welt seine Meinung brauchte, und reiste zu Konferenzen im ganzen Land, um mit ähnlich denkenden Geschäftsleuten den traurigen Zustand der Nation zu beklagen. ¹³ »Selbstzweifel waren nicht seine Stärke. Er sprach immer mit Ausrufezeichen und erwartete, dass man seine Meinung als die allein gültige akzeptierte«, sagt Buffett.

In einem Brief an seinen Sohn und seine Schwiegertochter riet ihnen Ernest, stets Bargeld bei der Hand zu haben, und beschrieb die Buffetts als geborene Spießbürger:

»Ich möchte noch erwähnen, dass noch nie ein Buffett ein großes Vermögen hinterlassen hat, es aber auch noch nie einen gab, der gar nichts hinterließ. Keiner hat alles von dem ausgegeben, was er verdient hat. Jeder hat einen Teil seines Einkommens gespart und das hat alles recht gut geklappt.«¹⁴

»Gib weniger aus, als du verdienst.« Das könnte man tatsächlich als das Motto der Familie Buffett bezeichnen, allerdings mit folgendem Nachsatz versehen: »Mach keine Schulden.«

Henrietta, die ebenfalls von französischen Hugenotten abstammte, war genauso sparsam und abstinent wie ihr Mann und hatte auch seinen eisernen Willen. Während Ernest im Geschäft war, fuhr sie mit ihren Kindern in der familieneigenen Pferdekutsche mit Fransendach aufs Land hinaus. Dort klopfte sie an die Türen der Bauernhäuser und verteilte religiöse Traktate.

Die Buffetts waren kleine Ladenbesitzer, keine Kaufleute oder Honoratioren, aber da sie zu den ersten Siedlern in Omaha gehört hatten, fühlten sie sich in hohem Maß verantwortlich für ihre Stadt. Henrietta hoffte, dass ihre Kinder, vier Söhne und eine Tochter, die ersten Familienmitglieder mit einem College-Abschluss werden würden. Alle Jungen arbeiteten im Geschäft der Familie, als sie noch jung waren. Dann machte Clarence mit einem Universitätsabschluss in Geologie Karriere in der Ölbranche.¹⁵ George, der zweite Sohn, promovierte in Chemie und lebte später an der Ostküste. Die drei jüngsten, Howard, Fred und Alice, erwarben alle Abschlüsse an der University of Nebraska. Fred kümmerte sich um das Geschäft der Familie, Alice wurde Hauswirtschaftslehrerin.

Howard, der dritte Sohn und Warrens Vater, kam 1903 zur Welt. Er erinnerte sich nicht gern an seine Zeit an der Central High School in den frühen 1920er-Jahren zurück, weil er sich dort wie ein Außenseiter gefühlt hatte. Omaha wurde damals von einer Handvoll Familien beherrscht, denen die Viehhöfe, Banken und Warenhäuser gehörten und die von den Brauereien, die wegen der Prohibition nun geschlossen waren, Vermögen geerbt hatten. »Meine Kleidung musste ich größtenteils von meinen beiden älteren Brüdern übernehmen«, sagte er. »Ich war ein Zeitungsjunge und der Sohn eines Lebensmittelhändlers. Die Schülerverbindungen an der High School interessierten sich also nicht für mich; ich war einer von denen, die man dort als Außenseiter betrachtete.« Er hatte ein feines Gespür für solche Zurückweisungen; damals entwickelte er seine tiefe Abneigung gegen den durch die Gnade der Geburt erworbenen gesellschaftlichen Status und die damit verbundenen Privilegien.¹⁶

An der University of Nebraska erwarb er ein Diplom in Journalismus und arbeitete für die College-Zeitung *Daily Nebraskan*. Dort konnte er den Drang des Außenseiters, über die Aktivitäten der Mächtigen zu berichten, mit der in der Familie verbreiteten Faszination für Politik kombinieren. Bald lernte er Leila Stahl kennen, die sich ebenfalls für Zeitungen interessierte und sich ihres niedrigen Gesellschaftsstatus wie er schmerzlich bewusst war.

Leilas Vater John Stahl, ein kleiner, dicker Mann deutsch-amerikanischer Herkunft, war als Schulinspektor in einer Pferdekutsche mit einer Büffeldecke auf dem Schoß durch Cuming Country, Nebraska, gereist.¹⁷ In der Familiengeschichte heißt es, er habe seine Frau Stella, die ihm drei Töchter, Edith, Leila und Bernice, und einen Sohn, Marion, schenkte, angebetet. Stella, englischer Herkunft, lebte nicht gern in West Point, Nebraska, einer von deutsch-amerikanischen Hausfrauen geprägten Stadt. 1909 erlitt Stella einen Nervenzusammenbruch. Das muss nach einer unheilvollen Wiederholung der Familiengeschichte ausgesehen haben, denn ihre Mutter Susan Barber, die als »wahnsinnig« beschrieben wurde, lebte in der staatlichen Nervenheilanstalt von Nebraska, wo sie 1899 starb. Nachdem Stella Edie angeblich mit einem Schürhaken angegriffen hatte, gab John seinen mit vielen Reisen verbundenen Job auf, um sich um die Kinder zu kümmern. Stella zog sich immer mehr in ihr verdunkeltes Zimmer zurück, wo sie, offenbar depressiv, ihre Haare zwirbelte. Diese Isolation wurde von gelegentlichen grausamen Ausbrüchen gegenüber ihrem Ehemann und den Töchtern unterbrochen.¹⁸ Stahl war klar, dass er die Kinder nicht mit ihrer Mutter allein lassen konnte. So kaufte er eine Zeitung, den *Cuming Country Democrat*, damit er daheim arbeiten und sich seinen Lebensunterhalt verdienen konnte. Seit Leila fünf Jahre alt war, führten sie und ihre Schwestern den Haushalt und halfen ihrem Vater beim Vertrieb der Zeitung. Sie lernte das Alphabet, indem sie Buchstaben setzte. Mit elf Jahren konnte sie die Druckerpresse bedienen und freitags konnte sie wegen der Kopfschmerzen, die sie hatte, nicht in die Schule gehen, weil sie am Donnerstagabend die Zeitungen austragen musste. Die Familie lebte über der Zeitungsredaktion in einem Haus voller Mäuse und setzte alle Hoffnungen für die Zukunft auf Marion, den hochintelligenten Bruder, der studierte, um Rechtsanwalt zu werden.

Im Ersten Weltkrieg wurde die Situation der Stahls noch schwieriger. Als sich der in einer deutsch-amerikanischen Stadt erscheinende *Cuming Country Democrat* gegen Deutschland aussprach, kündigte die Hälfte der Abonnenten und wandte sich dem *West Point Republican* zu – eine finanzielle Katastrophe. John Stahl selbst war ein eifriger Anhänger von William Jennings Bryan, dem politischen Giganten der Demokraten. Zur Jahrhundertwende war Bryan einer der wichtigsten Politiker seiner Ära und wäre fast Präsident der USA geworden. In seinen besten Tagen stand er für einen »Populismus«, den er in einer seiner berühmtesten Reden verbreitete:

»Es gibt zwei Vorstellungen von politischer Führung. Es gibt jene, die denken: Wenn man einfach Gesetze erlässt, die den Wohlstand derjenigen mehren, denen es ohnehin schon gut geht, dann wird deren Reichtum auch den unteren sozialen Schichten zugutekommen. Die demokratische Vorstellung lautet: Wenn man Gesetze erlässt, die den Wohlstand der Massen fördern, dann wird deren Wohlstand nach oben dringen und allen darüber liegenden sozialen Schichten Nutzen bringen.«¹⁹

Die Stahls sahen sich als Teil der Masse, der Klasse, auf die sich die anderen stützten. Ihre Fähigkeit, diese Last zu tragen, wurde nicht größer. 1918 hatte Leilas 16-jährige Schwester Bernice – die mit einem nachgewiesenen IQ von 139 als die dümmste der Schwestern galt – offenbar jeden Lebensmut verloren. Sie war davon überzeugt, wie ihre Großmutter und ihre Mutter geisteskrank zu werden und wie die Großmutter in der staatlichen Nervenheilanstalt von Nebraska zu sterben.²⁰ Leilas Ausbildungsweg lässt auf ein chaotisches Familienleben zu dieser Zeit schließen: Sie verschob den College-Besuch um zwei Jahre, um ihrem Vater zu helfen. Nach einem einzigen Semester an der University of Nebraska in Lincoln kehrte sie für ein weiteres Jahr nach Hause zurück, um wiederum auszuhelfen.²¹ Sie war energisch und galt als die klügste der Töchter. Später stellte sie diese Zeit in einem anderen Licht dar, beschrieb ihre Familie als perfekt und sagte, sie sei dem College drei Jahre lang fern geblieben, um sich das Geld für ihr Studium zu verdienen.

Als sie 1923 in Lincoln ankam, hatte sie ein klares und deutliches Ziel: Sie wollte einen Ehemann finden. Sofort ging sie zur Zeitung des Colleges und fragte nach einem Job.²² Sie war ein zierliches, brünettes Mädchen mit einem gewinnenden Lächeln, das den scharfen Ausdruck ihrer Augen milderte. Howard Buffett, der beim *Daily Nebraskan* als Sportreporter angefangen hatte, ehe er zum Herausgeber aufstieg, engagierte sie sofort.

Howard sah gut aus mit seinen dunklen Haaren und seinem professoralen Auftreten. Er war einer von nur 13 Studenten, die in die Innozenz-Gesellschaft aufgenommen worden waren. Diese Vereinigung herausragender Männer auf dem Campus war nach den 13 Päpsten mit diesem Namen benannt und orientierte sich am Vorbild der ehrenwerten Gesellschaften in Harvard und Yale.

Die Mitglieder sahen sich als Kämpfer gegen das Böse. Sie organisierten auch die jährlichen Abschlussfeiern und die Treffen der ehemaligen Absolventen.²³ Als Leila einen derart bedeutenden Mann auf dem Campus kennenlernte, schnappte sie ihn sich sofort.

Howard, der kurz vor der Abschlussprüfung stand, suchte seinen Vater auf, um mit ihm über seine berufliche Zukunft zu sprechen. Für Geld interessierte er sich eigentlich nicht, aber auf Ernests Drängen hin gab er den angesehenen, jedoch schlecht bezahlten Journalismus ebenso auf wie den Gedanken an ein Jura-Studium und wurde Versicherungsverkäufer.²⁴

Die frisch Verheirateten bezogen in Omaha einen winzigen Bungalow mit vier Zimmern, den Ernest als Hochzeitsgeschenk mit Lebensmitteln angefüllt hatte. Leila möblierte das Haus von oben bis unten für 366 Dollar. Sie kaufte die Einrichtungsgegenstände, wie sie einmal bemerkte, »zu Ausverkaufspreisen«.²⁵ Sie konzentrierte ihre Energie, ihren Ehrgeiz und ihr Talent für Mathematik – das nach allen Berichten das ihres Mannes übertraf – auf die Förderung von Howards Karriere.²⁶

Anfang 1928 wurde Doris Eleanor geboren, das erste Kind der Buffetts.²⁷ Später in diesem Jahr erlitt Leilas Schwester Bernice einen Nervenzusammenbruch und gab ihren Beruf als Lehrerin auf. Leila aber schien frei von der schwermütigen Kraftlosigkeit, die ihre Mutter und ihre Schwester bedrückte. Sie sprudelte über vor

Energie und konnte stundenlang reden (obwohl sie immer wieder dieselben Geschichten erzählte). Howard nannte sie den »Zyklon«.

Als sich die Buffetts an das Leben eines jungen Ehepaars gewöhnt hatten, brachte Leila ihren Mann dazu, wie sie Mitglied der First Christian Church zu werden. Als er dort zum Diakon ernannt wurde, vermerkte sie dies stolz in ihrem Tagebuch.²⁸ Howard war immer noch sehr an Politik interessiert und zeigte Anzeichen des familientypischen Drangs zum Predigen. Leila hatte die politischen Ansichten ihres Mannes übernommen und war nun überzeugte Republikanerin. Die Buffetts applaudierten Calvin Coolidge, dem Mann, der proklamiert hatte: »Die wichtigste Aufgabe des amerikanischen Volkes ist die Wirtschaft.«²⁹ Wie er glaubten sie an eine schlanke Regierung mit minimaler Regulierung. Coolidge hatte die Steuern gesenkt und den Indianern die Staatsbürgerschaft gewährt, aber hauptsächlich hielt er den Mund und stand nicht im Weg. 1928 wurde sein Wirtschaftsminister Herbert Hoover zu seinem Nachfolger gewählt und versprach eine weiterhin wirtschaftsfreundliche Politik. Unter Coolidge war der Aktienmarkt prächtig gediehen und die Buffetts glaubten, Hoover sei der richtige Mann, um dies fortzusetzen.

»Als ich ein Kind war«, sagte Warren später, »hatte ich wirklich alles, was man braucht. Ich hatte den Vorteil, in einem Haus zu leben, in dem die Menschen über interessante Dinge sprachen. Ich hatte intelligente Eltern und besuchte anständige Schulen. Ich glaube, ich hätte keine besseren Eltern haben können. Das war enorm wichtig. Ich bekam von meinen Eltern kein Geld und wollte auch keines. Aber ich war zur rechten Zeit am rechten Ort zur Welt gekommen. Ich hatte die ›Eierstocklotterie‹ gewonnen.«

Buffett schrieb den größten Teil seines Erfolgs stets dem Glück zu. Wenn es um Erinnerungen an seine Familie ging, schuf er sich allerdings seine eigene Realität. Nur wenige würden sagen, dass er gar keine besseren Eltern hätte haben können. Wenn er darüber sprach, wie wichtig es für Eltern sei, bei der Erziehung ihrer Kinder eine innere Anzeigetafel zu haben, verwendete er immer die innere Anzeigetafel seines Vaters als Beispiel. Seine Mutter erwähnte er nie.

6

Das Badewannenrennen

Omaha, 1930er-Jahre

In den 1920er-Jahren verleiteten die Champagnerblasen eines überschwärmenden Aktienmarkts viele gewöhnliche Menschen dazu, zum ersten Mal in ihrem Leben an der Börse zu investieren.¹ 1927 entschloss sich Howard, ebenfalls einzusteigen, und trat einen Job als Aktienhändler bei der Union State Bank an.

Zwei Jahre später war die Party vorbei. Am »Schwarzen Donnerstag«, dem 29. Oktober 1929, fiel der Markt an einem einzigen Tag um 14 Milliarden Dollar.² In ein paar Stunden löste sich das Vierfache des amerikanischen Staatshaushalts in Rauch auf.³

Während der nun folgenden Pleiten und Selbstmorde horteten die Menschen ihr Geld. Niemand wollte Aktien kaufen.⁴

»Es dauerte vier Monate, bis mein Vater seinen nächsten Verkauf tätigen konnte. Er verdiente damit fünf Dollar. Meine Mutter begleitete ihn nachts in der Straßenbahn und wartete draußen, wenn er einen potenziellen Kunden besuchte, damit er nicht so niedergeschlagen war, wenn er heimkam.«

Zehn Monate nach dem Crash, am 30. August 1930, kam fünf Wochen vor dem berechneten Geburtstermin Warren Edward zur Welt, das zweite Kind der Buffetts.

Howard ging zu seinem Vater und hoffte, er könne wieder für das Lebensmittelgeschäft der Familie arbeiten. Alle Buffetts, auch die mit anderen Jobs, halfen dort jede Woche ein wenig aus, aber nur sein Bruder Fred arbeitete dort ganztätig, und zwar gegen eine magere Bezahlung. Und jetzt teilte Ernest Howard mit, er habe kein Geld, um einen weiteren Sohn zu bezahlen.⁵

In gewisser Hinsicht fühlte sich Howard erleichtert. Er war der Arbeit im Laden »entkommen« und wollte auch nie dorthin zurück.⁶ Aber er hatte Angst, seine Familie werde verhungern.

»Mach dir keine Sorgen um das Essen, Howard«, sagte Ernest zu ihm. »Du kannst bei mir anschreiben lassen.«

»Das war mein Großvater«, sagte Warren. »Du kannst bei mir anschreiben lassen. Es war ja nicht so, dass Ernest seine Familie nicht liebte. Er hätte es nur ein wenig öfter zeigen können.«

»Vielleicht solltest du besser heim nach West Point gehen«, sagte Howard zu seiner Frau. »Dort bekommst du wenigstens drei Mahlzeiten am Tag.« Aber Leila blieb. Sie ging zu Fuß zu Robert's Dairy, einem Milchladen, und beglich die Rechnung, statt eine Fahrkarte für die Straßenbahn zu kaufen. Sie schwänzte die Trefen ihrer Kirchengemeinde, weil sie es sich nicht mehr leisten konnte, 29 Cent auszugeben, wenn sie an der Reihe war, Kaffee mitzubringen.⁷ Statt im Laden der Familie anschreiben zu lassen, aß sie lieber nichts, solange Howard etwas zu essen hatte.⁸

An einem Samstag, zwei Wochen vor Warrens erstem Geburtstag, standen die Menschen in der Innenstadt bei fast 40 Grad Schlange, um ihr Geld bei den vom Bankrott bedrohten örtlichen Banken abzuheben. Sie warteten vom frühen Morgen bis um zehn Uhr abends, zählten immer wieder die Leute, die vor ihnen in der Schlange standen, und beteten stumm einen finanziellen Rosenkranz: Bitte, Gott, lass noch Geld übrig sein, wenn ich an der Reihe bin.⁹

Nicht jedes Gebet wurde erhört. Vier staatliche Banken schlossen in diesem Monat ihre Schalter und die Kunden verloren ihre Einlagen. Eine davon war die Union State Bank, Howard Buffetts Arbeitgeber.¹⁰ Warren erzählt die Familienlegende: »Am 15. August 1931 ging er zur Bank. Das war zwei Tage nach seinem Geburtstag und die Bank war geschlossen. Er hatte keinen Job mehr und sein Geld lag auf der Bank. Er musste zwei kleine Kinder ernähren.¹¹ Er wusste nicht, was er jetzt tun sollte. Ein anderer Job war nicht zu finden.«

Aber innerhalb von zwei Wochen gründete Howard mit zwei Freunden, Carl Falk und George Sklenicka, eine Aktienbroker-Firma: Buffett, Sklenicka & Co.¹² Das war eine gewagte Entscheidung – eine Brokerfirma in einer Zeit zu gründen, in der niemand Aktien kaufen wollte.

Drei Wochen später schaffte England den Goldstandard ab^{d*}. Das bedeutete, dass das hochverschuldete Land, um die Pleite zu vermeiden, einfach zusätzliches Geld drucken würde, um seine Verbindlichkeiten zu begleichen. Das war so, als sagte das Land mit der angesehensten und meistakzeptierten Währung: »Wir stellen jetzt ungedeckte Schecks aus. Ihr könnt sie annehmen oder auch nicht.« Die Ankündigung zerstörte augenblicklich das Vertrauen in die bisher angesehensten Institutionen. Auf der ganzen Welt brachen die Finanzmärkte zusammen.

Die bereits stark angeschlagene amerikanische Wirtschaft erbebt, kam zum Stillstand und ging dann in den freien Fall über. Eine ganze Reihe von Banken kollabierte.¹³ Aber mitten in diesem Strudel hatte Howards Firma Erfolg. Seine ersten Kunden waren hauptsächlich Freunde der Familie. Er verkaufte ihnen sichere Wertpapiere wie Aktien von Energieversorgern und Kommunalobligationen. Im ersten Monat nach der Firmengründung, als sich die Finanzpanik in der ganzen Welt ausbreitete, erzielte Howard 400 Dollar an Provisionen und die Firma arbeitete profitabel.¹⁴ In den folgenden Monaten – obwohl die Ersparnisse der Leute sich in Luft auflösten und das Vertrauen in die Banken verschwand – blieb Howard den konservativen Investitionen treu, mit denen er begonnen hatte. Er gewann laufend neue Kunden und die Firma wuchs.¹⁵

Das Schicksal der Familie hatte sich gewendet. Dann, kurz vor Warrens zweitem Geburtstag, wurde der 24 Monate alte Charles Lindbergh jr. im März 1932 entführt und ermordet. Die Entführung des Babys des »Einsamen Adlers« war »die größte Story seit der Auferstehung«, sagte der Gelehrte H. L. Mencken. Das Land verfiel in einen Entführungs-Verfolgungswahn und die Buffetts bildeten da keine Ausnahme.¹⁶ Etwa zu dieser Zeit erlitt Howard eine Art Herzattacke, die Leila für ernst genug hielt, um einen Krankenwagen zu rufen. In der Mayo-Klinik wurde schließlich eine Herzschwäche diagnostiziert.¹⁷ Fortan lebte Howard mit gewissen

* Damals begrenzte die Menge des Goldes im Besitz einer Regierung die Menge des umlaufenden Geldes. Der Goldstandard hielt die Regierungen davon ab, durch das Drucken von Banknoten die Inflation anzuheizen.

Einschränkungen: Er durfte nichts Schweres heben, nicht schwimmen und nicht laufen. Leilas Leben drehte sich nun vollständig um ihren Mann, den Prinzen, der sie vor einem elenden Leben an der Druckerpresse bewahrt hatte. Der Gedanke, es könne ihm etwas zustoßen, muss sie enorm erschreckt haben.

Warren war bereits als Kind vorsichtig. Er beugte die Knie und hielt sich nahe am Boden, als er laufen lernte. Wenn seine Mutter ihn nun zu den Treffen ihrer Kirchengemeinde mitnahm, saß er ruhig und friedlich zu ihren Füßen. Sie lenkte ihn mit einem improvisierten Spielzeug ab – mit einer Zahnbürste. Zwei Stunden lang betrachtete Warren ruhig diese Zahnbürste.¹⁸ Was dachte er sich wohl dabei, als er ihre Borsten anstarrte?

Im November dieses Jahres, während das Land in der Krise steckte, wurde Franklin Delano Roosevelt zum Präsidenten gewählt. Howard war sich sicher, dass dieser privilegierte Mensch, der von den gewöhnlichen Leuten keine Ahnung hatte, die Währung des Landes zugrunde richten und es in den Ruin treiben würde.¹⁹ Er verstaute einen großen Sack Zucker im Speicher seines Hauses, um sich auf das Schlimmste vorzubereiten. Damals sah Howard aus wie ein jungenhafter Clark Kent im Geschäftsanzug, kurzsichtig, mit einer dünnrandigen Brille, dunklem, zurückweichendem Haaransatz, mit einem ernsten Lächeln und freundlichem Benehmen. Kam man aber auf die Politik zu sprechen, platzte ihm der Kragen. In höchster Lautstärke sprach er beim Abendessen über die neuesten Nachrichten. Nach dem Abendessen sahen Doris und Warren zu, wie ihr Ehrfurcht gebietender Vater sich auf seinen roten Ledersessel neben dem Radio im Wohnzimmer zurückzog und stundenlang hinter Zeitschriften und Nachtausgaben von Zeitungen verschwand.

Politik, Geld und Philosophie waren im Haus der Buffetts akzeptable Themen für Gespräche am Esstisch. Gefühle waren es nicht.²⁰ Selbst damals, als es für Eltern nicht üblich war, ihre Gefühle zu zeigen, fielen Howard und Leila schon durch fehlende Wärme auf. Im Haus der Buffetts sagte niemand »Ich hab' dich lieb«, und niemand gab den Kindern einen Gutenachtkuss.

Aber für jeden außerhalb der Familie schien Leila die perfekte Ehefrau und Mutter zu sein. Die Leute bezeichneten sie als quir-

lig, fröhlich, mütterlich, süß und sogar als »Vulkan«.²¹ Wenn sie von ihrem Leben erzählte, was sie gern tat, hob sie die unangenehmen Zeiten hervor. Sie beschrieb sich als Menschen, der das Glück hatte, von wunderbaren christlichen Eltern erzogen worden zu sein. Ihre Lieblingsgeschichten handelten von den Opfern, die sie und Howard gebracht hatten – die drei Schuljahre, die sie verpasst hatte, um das Geld für das College zu verdienen, und die vier Monate, in denen Howard nichts verdient hatte, er seine Firma gründete. Oft erzählte sie von ihren »Neuralgie«-Anfällen (manchmal irrtümlich für Migräne gehalten). Sie führte dieses Problem auf die Jahre zurück, die sie in ihrer Kindheit neben der hämmernden Druckmaschine verbracht hatte.²² Trotzdem verhielt sie sich so, als müsse sie alles erledigen und schenke sich nichts. Sie stattete mehr Besuche ab, backte mehr Kekse und schrieb mehr Grußkarten als irgendjemand sonst. Als sie schwanger war, kochte sie einmal selbst das Abendessen für die Familie und unterdrückte die aufkommende Übelkeit, indem sie an einem Stück Seife roch.²³ Ihr wichtigster Grundsatz lautete: Alles für Howard. »Sie opferte sich auf«, sagte ihre Schwägerin Katie Buffett.²⁴

Aber Leilas Einstellung zu Pflicht und Opfer hatte auch noch eine andere, dunklere Seite: Ungerechtigkeit und Schuld. Wenn Howard am Morgen aus dem Haus ging und mit der Straßenbahn zur Arbeit fuhr, zogen sich Doris und Warren an oder sie spielten. Und plötzlich verlor Leila völlig die Nerven und schrie sie an. Manchmal lag im Tonfall ihrer Stimme ein Hinweis darauf, was nun kommen würde, aber meist gab es keine Vorwarnung.

»Es war immer etwas, das wir getan oder gesagt hatten. Dann kam dieser Ausbruch und hörte nicht mehr auf. Alle Sünden der Vergangenheit wurden aufgezählt. Es war einfach endlos. Meine Mutter schrieb das manchmal ihren Neuralgien zu, aber nach außen zeigte sie das nie.«

Wenn sie in Rage war, quälte Leila die Kinder immer wieder mit ihren Worten – und immer auf die gleiche Weise: Das Leben der Kinder sei leicht, verglichen mit den Opfern, die sie gebracht hatte; sie seien wertlos, undankbar und selbstsüchtig und sollten sich schämen. Sie ging auf jeden tatsächlichen und imaginären Makel ein; fast immer richtete sie ihre Beschimpfungen an

Doris und warf ihr immer dieselben Dinge an den Kopf, mindestens eine, manchmal zwei Stunden lang. Sie hörte niemals auf, bis beide Kinder »einfach in sich zusammensanken«, sagte Buf-fett, und hilflos weinten. »Sie war nicht zufrieden, ehe wir in Tränen aufgelöst waren«, sagt Doris. Warren war gezwungen, ihre Eruptionen mitanzusehen, konnte seine Schwester nicht schützen und wollte unbedingt vermeiden, selbst zum Ziel der Attacken zu werden. Es war zwar offensichtlich, dass ihre Attacken Absicht waren und dass sie bis zu einem gewissen Grad Kontrolle über sie hatte; überhaupt nicht klar war allerdings, wie sie selbst ihr Verhalten als Mutter wahrnahm. Aber was sie auch selbst über ihr Verhalten gedacht haben mag – als Warren drei Jahre alt und die kleine Schwester Roberta, genannt Bertie, geboren wurde, war das Geschehene, wie er sagt, für ihn und für Doris »nicht mehr zu reparieren«. Der Schaden an ihren Seelen war nicht mehr rückgängig zu machen.

Die Kinder baten ihren Vater nie um Hilfe, obwohl sie wussten, dass er sich über Leilas Ausbrüche im Klaren war. Manchmal sagte Howard zu ihnen: »Mama ist auf dem Kriegspfad.« Das war ein Hinweis, dass ein Ausbruch bevorstand, aber er mischte sich nicht ein. In der Regel fanden Leilas Explosionen aber außerhalb von Howards Hörweite statt und sie richteten sich auch niemals gegen ihn. Obwohl er ihnen nicht half, bedeutete Howard immer Sicherheit, denn wenn er da war, konnte ihnen nichts passieren.

Außerhalb des gepflegten weißen Bungalows in der Barker Avenue versank Nebraska immer weiter in der Gesetzlosigkeit. Der Alkoholschmuggel florierte in Omaha, bis Warren drei Jahre alt war.²⁵ Draußen auf dem Land waren die Farmer von Zwangsversteigerungen bedroht, weil sie Hypotheken aufgenommen hatten, die mit nun fast wertlosem Ackerland besichert waren. Es kam zu Krawallen.²⁶ 5000 Farmer marschierten auf den Regierungssitz in Lincoln zu, bis die in Panik geratenen Abgeordneten hastig ein Hypotheken-Moratorium verabschiedeten.²⁷

Als die kalten Winde im November 1933 durch die Sandhügel im Westen fegten, wirbelten sie riesige schwarze Wolken auf, die mit einer Spitzengeschwindigkeit von fast 100 Kilometern pro

Stunde bis nach New York City fegten. Die *New York Times* verglich das mit dem Vulkanausbruch auf Krakatoa. Die Jahre der Sandstürme waren angebrochen.²⁸

Während der schlimmsten Dürre des 20. Jahrhunderts wischte Leila jeden Morgen den roten Sand von ihrer Veranda. An Warrens viertem Geburtstag begrub eine Wolke rötlichen Staubs die Veranda vor dem Haus der Buffetts und der Wind fegte die Pappeller und die Servietten vom Partytisch.²⁹

Mit dem Staub kamen einige außerordentlich heiße Jahre. Im Sommer 1934 stieg das Thermometer in Omaha auf fast 50 Grad. Nachdem er sie tagelang gesucht hatte, fand ein Farmer aus Nebraska seine Kuh in einer Erdspalte auf einem abgelegenen Stopfeld. Die Kuh war in die Falle geraten, als die ausgedörrte Erde auseinanderbrach.³⁰ Die Menschen schliefen in ihren Hinterhöfen, kampierten auf dem Gelände der Central Highschool oder auf dem Rasen vor dem Joslyn-Kunstmuseum in Omaha, um der Hitze in ihren Häusern zu entfliehen. Vergeblich versuchte Warren, in feuchten Bettlaken zu schlafen. Nichts konnte die heiße Luft in seinem Schlafzimmer im Obergeschoss kühlen.

Während der Rekorddürre und -hitzewelle von 1934³¹ fielen auch noch Millionen von Heuschrecken ein und fraßen die Mais- und Weizenfelder kahl.³² In diesem Jahr erlitt Leilas Vater, John Stahl, einen Schlaganfall. Als Warren seinen Großvater in West Point besuchte, konnte er im Hintergrund das Brummen der gefräßigen Heuschrecken hören. Auf dem Höhepunkt der Plage fraßen sie Zaunpfosten und die Wäsche auf der Leine. Am Ende fraßen sie sich gegenseitig auf, verstopften Traktormotoren und verdunkelten mit ihren Schwärmen die Luft so sehr, dass man sogar Autos nicht mehr erkennen konnte.³³

Die frühen 1930er-Jahre förderten viele andere furchterregende Dinge zutage als die Furcht selbst.³⁴ Die wirtschaftliche Situation verschlechterte sich. Nachahmer der schlimmsten Gangster dieser Zeit – Al Capone, John Dillinger und Baby Face Nelson – machten den Mittleren Westen unsicher und plünderten die ohnehin schon angeschlagenen Banken.³⁵ Eltern beobachteten misstrauisch die von der Dürre von ihrem Land vertriebenen Farmer und Zigeuner, die durch die Stadt zogen. Manchmal durften die Kinder das Haus

nicht verlassen, weil Tollwut ausgebrochen war. Die öffentlichen Schwimmbäder schlossen an den heißesten Sommertagen, weil man Angst vor Kinderlähmung (Polio) hatte.³⁶ Trotzdem waren die Einwohner Nebraskas von Geburt an daran gewöhnt, jeder Bedrohung mit unerschütterlichem Optimismus zu begegnen. Die drei kleinen Buffetts gingen zur Schule, spielten mit Freunden und verabredeten sich mit Dutzenden Kindern bei 40 Grad zu Picknicks in der Nachbarschaft, während ihre Väter Anzüge und ihre Mütter Kleider und Strümpfe trugen.

Viele Nachbarn hatten gelitten, ihr Lebensstandard war gesunken, aber Howard, der Sohn eines Lebensmittelhändlers, hatte seine Familie in die angenehmere Sphäre der Mittelschicht gehoben. »Es ging immer weiter aufwärts, sogar in diesen schweren Zeiten«, erinnerte er sich, »wenn auch auf sehr bescheidene Weise.« Aber gar so bescheiden war das Leben der Familie nicht. Während 50 Männer um einen Job als Fahrer der orangefarbenen Lieferwagen von Buffett & Son, der ihnen 17 Dollar pro Woche versprach, Schlange standen, war Howards Brokerfirma, die jetzt Buffett & Co. hieß, durch sein geduldiges Klinkenputzen zu einem Erfolg geworden.³⁷ Omaha wurde 1935 kurzfristig unter Kriegsrecht gestellt, weil es gewaltsame Straßenbahnerstreiks und Unruhen gab, aber Howard kaufte sich einen fabrikneuen Buick. Er engagierte sich bei den Republikanern in der Kommunalpolitik. Mit sieben Jahren dachte Doris, die ihren Vater immer verehrt hatte, über seine zukünftige Biografie nach und schrieb auf die erste Seite eines ihrer Notizbücher: *Howard Buffett, Ein Staatsmann.*³⁸

Ein Jahr später, immer noch im Schatten der Großen Depression, baute Howard für seine Familie in Dundee, einer Vorstadt von Omaha, ein viel größeres, zweistöckiges Ziegelhaus im Tudorstil.³⁹

Als sich die Familie auf den Umzug vorbereitete, erfuhr Leila, dass ihr Bruder Marion, mittlerweile ein erfolgreicher Anwalt in New York, mit 37 Jahren unheilbar an Krebs erkrankt war. »*Mein Onkel Marion war der ganze Stolz der Familie meiner Mutter*«, sagt Buffett, und er war auch ihre wichtigste Hoffnung, den Familiennamen weiterzugeben, unbefleckt von Geisteskrankheiten.⁴⁰ Als er im November kinderlos starb, war seine Familie tief erschüttert.

Die nächste schlechte Nachricht kam, als Leilas Vater John Stahl im selben Jahr einen weiteren Schlaganfall erlitt, der ihn zum Pflegefall machte. Ihre Schwester Bernice, die sich daheim um ihn kümmerte, versank offensichtlich immer mehr in Depressionen. Ihre andere Schwester Edie, eine Lehrerin, die hübscheste und abenteuerlustigste der Töchter, hatte geschworen, unverheiratet zu bleiben, bis sie selbst 30 Jahre alt oder Bernice verheiratet sein würde. Leila aber, klug und aufmerksam wie sie war, lehnte es ab, sich durch das Leid ihrer Familie einschränken zu lassen. Sie würde es schaffen, unter allen Umständen; sie würde ein normales Leben mit einer normalen Familie führen.⁴¹ Sie plante den Umzug und kaufte neue Möbel. Sie stieg auf der sozialen Leiter eine große Stufe nach oben und konnte es sich leisten, Ethel Crump als Teilzeithaushälterin einzustellen.

Sie war nun eine routiniertere Mutter in einer wohlhabenderen Familie. Zu ihrer jüngsten Tochter Bertie baute sie eine viel gesündere Beziehung auf als zu den beiden anderen Geschwistern und die Abstände zwischen ihren Wutausbrüchen wurden größer. Bertie kannte die Launen ihrer Mutter, sagt aber, sie habe immer das Gefühl gehabt, geliebt zu werden. Warren und Doris hatten dieses Gefühl nie gekannt. Und dass Leila Bertie ihnen ganz offensichtlich vorzog, war auch nicht dazu angetan, ihr Gefühl der eigenen Wertlosigkeit zu mildern.⁴²

Obwohl das neue Haus den gesellschaftlichen Aufstieg der Buffetts zeigte, kaufte Leila für ihre Kinder immer billige, praktische Geschenke – Kleidung aus dem Schlussverkauf, die man nicht umtauschen konnte, und notwendige Dinge – nichts, was die Phantasie eines Kindes beflügelt hätte. Warren hatte eine kleine Modelleisenbahn. Er wünschte sich eine größere, wie er sie im Schaufenster des Kaufhauses Brandeis in der Innenstadt gesehen hatte. Da gab es mehrere Lokomotiven, die an blinkenden Lichtern und Signalen vorbeifuhren, schneebedeckte Hügel erklommen, in Tunnels einfuhren, winzige Dörfer passierten und in Fichtenwäldern verschwanden. Er bekam aber nur den Katalog, in dem diese Eisenbahn beschrieben war.

»Als kleines Kind, das nur ein einziges, ovales Eisenbahngleis besaß, erschien einem der Anblick dieses Wunderwerks unglaub-

lich. Mit Freuden zahlte man zehn Cent für den Modelleisenbahn-Katalog, dann saß man einfach nur da und gab sich seinen Fantasien hin.«

Warren war ein introvertiertes Kind und konnte sich stundenlang mit diesem Katalog beschäftigen. Aber in seiner Vorschulzeit »versteckte« er sich, wie er es ausdrückte, manchmal im Haus seines Freundes Jack Frost, in dessen warmherzige Mutter Hazel er sich auf kindliche Weise »verknallt« hatte. Im Lauf der Zeit verbrachte er immer mehr Zeit bei Freunden und Verwandten.⁴³ Seine Lieblingsverwandte war Alice, die Schwester seines Vaters; eine groß gewachsene Frau, die ledig geblieben war, bei ihrem Vater lebte und als Hauswirtschaftslehrerin arbeitete. Sie gab Warren viel Wärme, zeigte Interesse an allem, was er tat, und gab sich viel Mühe, ihn zu motivieren.

Als Warren in den Kindergarten kam,⁴⁴ drehten sich seine Hobbys und Interessen um Zahlen. Mit etwa sechs Jahren faszinierte ihn die Präzision, die Zeit in Sekunden zu messen, und er wünschte sich sehnlichst eine Stoppuhr. Alice wollte ihm ein so wichtiges Geschenk aber nicht ohne Bedingungen machen. »Sie war verrückt nach mir«, sagt Buffett, »aber sie stellte ein paar Bedingungen. Ich musste Spargel essen oder so etwas Ähnliches. Das motivierte mich. Aber am Ende bekam ich meine Stoppuhr.«

Warren nahm seine Stoppuhr und forderte seine Schwestern auf, mit ihm ins Badezimmer zu gehen und das Spiel zu beobachten, das er erfunden hatte.⁴⁶ Er füllte die Badewanne mit Wasser und holte seine Murmeln, von denen jede einen Namen hatte. Er legte sie nebeneinander auf den flachen Rand der Badewanne. Dann drückte er auf die Stoppuhr und schob gleichzeitig die Murmeln ins Wasser. Sie rollten klackernd am Porzellan herunter und sprangen, als sie auf die Wasseroberfläche trafen. Die Murmeln rollten nebeneinander auf den Stöpsel zu. Wenn die erste dort ankam, drückte Warren wieder auf die Stoppuhr und gab den Sieger bekannt. Seine Schwestern sahen ihm zu, als er das Spiel endlos wiederholte und versuchte, die Zeiten zu verbessern. Die Murmeln wurden nie müde, die Stoppuhr lag nie falsch, und – im Gegensatz zu seinem Publikum – schien dieses Spiel Warren auch nie zu langweilen.

Warren dachte immer und überall an Zahlen, sogar in der Kirche. Er mochte die Predigten, aber der Rest des Gottesdienstes langweilte ihn. Er vertrieb sich die Zeit damit, die Lebenszeit der Komponisten religiöser Lieder zu berechnen, denn die Geburts- und Sterbejahre waren im Liederbuch verzeichnet. Seiner Meinung nach hätten die frommen Menschen eine gewisse Belohnung für ihren Glauben verdient gehabt. Daher meinte er, diese Komponisten sollten länger leben als der Durchschnitt der Bevölkerung. Das hielt er für ein wichtiges Ziel. Er fand aber heraus, dass Frömmigkeit die Lebenserwartung nicht positiv beeinflusste. Schon damals entwickelte er eine gewisse Skepsis gegenüber der Religion.

Das Badewannenrennen und die Informationen, die er über die Komponisten gesammelt hatte, hatten ihm aber noch etwas anderes beigebracht, etwas Wertvolles: Er lernte, Wahrscheinlichkeiten zu berechnen. Warren sah sich um. Überall gab es Gelegenheiten, Wahrscheinlichkeiten zu berechnen. Entscheidend dabei war, Informationen zu sammeln; so viele Informationen wie möglich.

7

Der Tag des Waffenstillstands

Omaha, 1936 bis 1939

Als Warren 1936 in die erste Klasse der Rosehill School eintrat,¹ änderte das sein Leben völlig. Zum einen war er davon erlöst, einen Teil des Tages daheim mit seiner Mutter verbringen zu müssen. Die Schule eröffnete ihm eine neue Welt und er fand sofort zwei Freunde, Bob Russell und Stu Erickson. Er und Bob, den er »Russ« nannte, gingen miteinander zu Fuß zur Schule und manchmal ging er nach Schulschluss mit nach Hause zu den Russells. An anderen Tagen kam Stu, dessen Familie in einem bescheidenen Holzhaus wohnte, mit zum neuen Ziegelhaus der Buffetts in der Nähe des Happy Hollow Country-Club. Warren hatte fast an jedem Tag nach der Schule etwas zu tun, bis sein Vater von der Arbeit heimkam. Er war mit anderen Kindern immer schon gut ausgekommen; jetzt schützten sie ihn.

Er und Russ saßen stundenlang bei den Russells auf der Veranda. Sie beobachteten den Verkehr auf der Military Avenue. In ihren Notizbüchern füllten sie eine Spalte nach der anderen mit den Kennzeichen der vorbeifahrenden Autos. Ihre Familien fanden dieses Hobby seltsam, führten es aber auf das Interesse der Jungen für Zahlen zurück. Sie wussten, dass Warren gern die Häufigkeit einzelner Buchstaben und Ziffern auf den Nummernschildern berechnete. Er und Russ erzählten auch nie etwas über den *wahren* Grund: Die Straße vor dem Haus der Russells war der einzige Weg aus einer Sackgasse, in der die Douglas County Bank ihren Sitz hatte. Und falls die Bank einmal ausgeraubt würde, davon hatte Warren Russ überzeugt, dann könnte die Polizei die Verbrecher anhand der Nummernschilder schnappen. Und nur er und Russ hätten dann die nötigen Beweismittel, die die Polizei brauchte, um das Verbrechen aufzuklären.

Warren mochte alles, was mit Sammeln, Zählen und dem Memorieren von Zahlen zu tun hatte. Er war bereits ein eifriger Briefmarken- und Münzsammler. Er zählte, wie oft einzelne Buchstaben in Zeitungen und in der Bibel vorkamen. Er las gern und verbrachte viele Stunden mit Büchern aus der Benson-Bibliothek.

Aber es waren die Verbrechensbekämpfung und das theatrale Potenzial der Autokennzeichen – von dem seine Familie und die Russells nie erfuhren –, die andere Aspekte seines Temperaments zum Vorschein brachten. Er liebte es, Polizist zu spielen, und mochte fast alles, was ihm Aufmerksamkeit einbrachte, auch Verkleidungen und das Spielen verschiedener Rollen. Als Warren noch ein Vorschulkind war, hatte Howard von einer Geschäftsreise nach New York für ihn und Doris verschiedene Kostüme mitgebracht und so wurde er Indianerhäuptling, Cowboy oder Polizist. Sobald er zur Schule ging, entwickelte er selbst Ideen für dramatische Auftritte.

Am liebsten aber waren ihm Wettspiele, auch wenn er selbst sein einziger Gegner war. Nach dem Badewannenrennen kamen Jojo und Bolo. Er ließ den mit einem Gummiband am Bolo-Schläger befestigten Ball tausend Mal nach oben springen. Am Samstagnachmittag im Benson-Theater, zwischen den Filmen – drei Filme und eine Serienepisode für fünf Cent – stand er mit anderen Kindern auf der Bühne. Es ging darum, wer den Ball am längsten im Spiel halten konnte. Am Ende stiegen alle anderen erschöpft von der Bühne herunter und er stand allein oben und hatte den Ball immer noch im Spiel.

Er lebte seine Vorliebe für Wettbewerbe sogar in seiner speziellen, neckischen und engen Beziehung zu Bertie aus. Er nannte sie »Chubby«, weil sie das wütend machte, und verleitete sie mit Tricks dazu, am Esstisch zu singen, was gegen die Familienregeln verstieß. Er spielte ständig Spiele mit ihr, ließ sie aber nie gewinnen, obwohl sie drei Jahre jünger war. Aber er hatte auch eine sanfte Seite. Als Bertie einmal ihre geliebte Dy-Dee-Puppe aus Wut auf ihre Mutter in den Abfalleimer gestopft hatte, holte Warren die Puppe heraus und gab sie ihr auf der Veranda wieder. »Ich habe das im Abfalleimer gefunden«, sagte er. »Du willst doch nicht, dass die im Abfalleimer liegt, oder?«² Selbst als Kind bemerkte Bertie schon, dass ihr Bruder feinfühlig sein konnte.

Andererseits war Bertie das Kind mit dem größten Selbstbewusstsein und Abenteuerdrang, was nach Doris' und Warrens Ansicht erklärte, warum Leila nur selten auf sie losging. Bertie hatte ihre eigene Theorie und meinte, sie könne sich eben so darstellen, wie es der Mutter gefiel.

Am wichtigsten für Leila war das Ansehen bei anderen. Sie hatte das, was Warren später eine äußere Anzeigetafel nennen würde. Sie machte sich dauernd Sorgen, was die Nachbarn denken könnten, und drängte ihre Töchter dazu, immer den äußeren Schein zu wahren. »Ich habe so aufgepasst, alles richtig zu machen! Ich wollte nicht, dass mir das passiert«, sagt Bertie über Leilas Schimpftiraden.

Doris war die rebellische Tochter. Schon früh entwickelte sie einen feinen Geschmack und eine gewisse Exaltiertheit. Und das stand im krassen Gegensatz zum ruhigen, ein wenig knickrigen Lebensstil der Buffetts. Das Exotische, das Elegante und das Neuartige zogen sie an, während ihre Mutter sich betont genügsam gab und eine selbstbewusste Einfachheit jeder Art von Zurschaustellung vorzog. Daher schien schon Doris' ganzes Wesen ein Affront für ihre Mutter zu sein und die beiden gerieten ständig in Streit. Leilas gelegentliche Wutanfälle waren nicht weniger intensiv als früher. Doris war ein hübsches Kind geworden. »*Und je hübscher sie wurde, desto schlimmer war es*«, sagt Buffett.

Bei Warren sah man früh, dass er gut mit Menschen umgehen konnte, aber er war auch ein ehrgeiziges, altkluges Kind, intellektuell aggressiv, aber physisch zurückhaltend. Als er acht Jahre alt war, schenkten ihm seine Eltern Boxhandschuhe. Er nahm eine Boxstunde und zog sie dann nie wieder an.³ Er versuchte sich im Eislaufen, aber seine Knöchel waren zu schwach dafür.⁴ Er nahm nicht an den Spielen auf der Straße mit den anderen Jungs teil, obwohl er Sport liebte und ein gutes Koordinationsvermögen hatte. Die einzige Ausnahme von seiner Abneigung gegen körperlichen Nahkampf war Tischtennis. Als die Buffetts einen Tischtennistisch kauften, spielte er Tag und Nacht gegen jeden, der es mit ihm aufnahm – die Freunde seiner Eltern, seine Schulkameraden –, bis er ein wirklich guter Spieler war. Als es doch einmal beinahe zu einem Faustkampf gekommen wäre, ging die kleine Bertie hin und

regelte die Sache für ihn. Er weinte leicht, wenn jemand gemein zu ihm war, und er gab sich viel Mühe, gemocht zu werden und mit anderen gut auszukommen. Aber trotz Warrens freundlichem Benehmen hatte er etwas an sich, das ihn für seine Freunde einsam aussehen ließ.

An Weihnachten 1937 machten die Buffetts ein Foto der drei Kinder. Bertie sieht auf diesem Foto glücklich aus, Doris elend. Warren umklammert seinen liebsten Besitz, einen vernickelten tragbaren Münzwechsler, ein Geschenk seiner Tante Alice, sieht aber nicht so glücklich aus, wie man an einem solchen Anlass erwarten würde.

Leilas Entschlossenheit, nach außen hin die perfekte Norman-Rockwell-Familie zu sein, verstärkte sich noch, als Warren acht war und neues Unglück über die Stahls hereinbrach. Der Zustand ihrer Mutter Stella hatte sich verschlechtert und die Familie brachte sie in die staatliche Nervenheilanstalt von Nebraska, wo Leilas Großmutter gestorben war.⁵ Ihre Schwester Edie verbrachte nach einem Blinddarmdurchbruch drei Monate im Krankenhaus und wäre beinahe an einer Bauchfellentzündung gestorben. Später entschloss sie sich, doch noch zu heiraten, und ehelichte einen Mann zweifelhafter Herkunft, der sie allerdings zum Lachen brachte. Damit stieg ihr Ansehen bei Leila nicht gerade, die immer schon der Ansicht gewesen war, Edie neige mehr zum Abenteuer als zur Pflichterfüllung.

Zwischenzeitlich war Howard in den Beirat der Schule gewählt worden, eine neue Rolle, auf die die Familie stolz war.⁶ Während die Buffetts aufstiegen, ging es mit den Stahls bergab und Warren verbrachte den größten Teil seiner Zeit außer Haus, weit weg von seiner Mutter. Er stattete Besuche in der Nachbarschaft ab, freundete sich mit den Eltern anderer Schüler an und lauschte in deren Häusern politischen Gesprächen.⁷ Auf seinen Streifzügen begann er, Flaschenverschlüsse zu sammeln. Er ging zu Tankstellen in der ganzen Stadt und klaubte die Verschlüsse aus den Mulden unter den Eiskästen, in die sie fielen, wenn die Kunden ihre Flaschen öffneten. Im Keller der Buffetts stapelten sich die Verschlüsse zu immer höheren Haufen: Pepsi, Root Beer, Coca-Cola, Ginger Ale. Er wurde ganz besessen vom Sammeln dieser Verschlüsse. All

diese kostenlosen Informationen lagen unberührt herum – und niemand wollte sie haben! Er fand das unglaublich. Nach dem Abendessen breitete er seine Sammlung auf Zeitungen im Wohnzimmer aus, sortierte und zählte, sortierte und zählte.⁸ Die Zahlen sagten ihm, welche Erfrischungsgetränke die beliebtesten waren. Aber für ihn war das Sortieren und Zählen auch ein Weg, um sich zu entspannen. Wenn er nicht an seinen Flaschenverschlüssen arbeitete, sortierte und zählte er seine Münz- und seine Briefmarkensammlung.

Die Schule langweilte ihn größtenteils. Er saß mit Bob Russell und seinem anderen Freund Stu Erickson bei Miss Thickstun in der vierten Klasse und vertrieb sich die Zeit mit mathematischen Spielen und Kopfrechnen. Erdkunde mochte er aber und Buchstabieren fand er aufregend.

Nichts aber motivierte ihn wie das Rechnen an der Tafel. Von der zweiten Klasse an gingen jeweils zwei Schüler zur Tafel. Erst wurde gegen die Uhr addiert, dann subtrahiert, schließlich multipliziert und dividiert. Warren, Stu und Russ waren die Intelligentesten in ihrer Klasse. Zunächst waren ihre Leistungen etwa gleich, mit der Zeit erzielte Warren einen kleinen Vorsprung, den er durch Üben noch vergrößerte.⁹

Schließlich bat Miss Thickstun Warren und Stu eines Tages, nach dem Unterricht dazubleiben. Warrens Herz klopfte in seiner Brust. »Wir fragten uns, was zur Hölle wir angestellt hatten«, sagt Stu. Aber statt eine Strafpredigt zu halten, forderte Miss Thickstun Warren und Stu auf, ihre Bücher von der 4-A-Sektion auf der einen Seite des Zimmers zur 4-B-Sektion auf der anderen zu bringen.¹⁰ Sie übersprangen eine halbe Klasse. Bob Russell blieb zurück.

Warren blieb mit beiden befreundet, hielt die Beziehungen zu ihnen aber getrennt. Stu und Russ hingegen wurden nie richtige Freunde, obwohl beide mit Warren befreundet waren.

Warrens Begeisterung für Details entwickelte sich immer weiter. Seine Eltern und deren Freunde – die ihn »Warreny« nannten – hatten großen Spaß mit seinem Partytrick, die Hauptstädte der einzelnen Bundesstaaten aufzusagen. In der fünften Klasse vertiefte er sich in den *World Almanac* von 1939, der schnell zu seinem Lieblingsbuch wurde. Er merkte sich die Einwohnerzahl

jeder Stadt. Er wetteiferte mit Stu, wer die meisten Millionenstädte der Welt aufzählen konnte.¹¹

Eines Abends aber wurde Warren von seinem *Almanac* und seinen Flaschenverschlüssen abgelenkt, weil er schreckliche Bauchschmerzen hatte. Der Arzt kam, ging dann aber wieder nach Hause und zu Bett. Doch der Hausbesuch ging ihm nicht aus dem Kopf und so kam er zurück und schickte Warren ins Krankenhaus. Etwas später wurde Warren wegen eines Blinddarmdurchbruchs operiert.

Fast wäre der Arzt zu spät gekommen. Warren lag wochenlang schwer angeschlagen in einem katholischen Krankenhaus. Von den Schwestern versorgt, merkte er bald, dass das Krankenhaus ein bequemer Ort war. Als er sich zu erholen begann, genoss er einige Annehmlichkeiten: Man brachte ihm seinen *World Almanac*, den er studieren konnte. Seine Lehrerin brachte alle Mädchen in seiner Klasse dazu, ihm Genesungsbriefe zu schreiben.¹² Seine Tante Edie, die ihn gut kannte, brachte ihm ein Spielzeugset, mit dem er Fingerabdrücke nehmen konnte. Und er wusste genau, was er damit tun würde. Listig überredete er alle Schwestern dazu, in sein Zimmer zu kommen. Dort färbte er ihre Finger mit Tinte, nahm ihnen ihre Fingerabdrücke ab und verstaute seine Sammlung sorgfältig, als er das Krankenhaus verlassen durfte. Seine Familie fand dieses Verhalten unterhaltsam. Wer könnte etwas mit den Fingerabdrücken von Nonnen anfangen? Warren aber stellte die Theorie auf, dass eine der Schwestern ja irgendwann ein Verbrechen begehen könnte. Und in diesem Fall hätte nur *er, Warren Buffett*, den Schlüssel, um die Täterin zu überführen!¹³

Wenig später, an einem außergewöhnlich kalten und windigen Tag im Mai 1939, sagten ihm seine Eltern, er solle sich anziehen. Dann erschien sein Großvater. Er trug einen feierlichen Anzug, ein Taschentuch steckte in der Brusttasche. Ernest Peabody Buffett sah aus wie ein Muster an Respektabilität, wie der Präsident des Rotary-Clubs, der er auch war.

Trotz seines strengen Auftretens konnte Ernest gut mit Kindern umgehen und er war gerne mit seinen Enkelkindern zusammen. Bertie vergötterte ihn. »Wir fahren heute nach Chicago, Warren«, verkündete er. Sie stiegen in einen Zug und sahen sich das Base-

ballspiel zwischen den Chicago Cubs und den Brooklyn Dodgers an. Es war ein Marathonspiel, das nach der regulären Spielzeit neun zu neun stand. Zehn zusätzliche Innings brachten keinen weiteren Punkt und schließlich wurde die Partie wegen Dunkelheit abgebrochen. Sie hatte 4 Stunden und 49 Minuten gedauert.¹⁴ Nach dieser aufregenden Einführung in das Baseballspiel der ersten Liga war Warren begeistert, als sein Großvater ihm für 25 Cent ein Buch über die Baseballsaison 1938 kaufte. Warren lernte es auswendig. »Für mich war es das kostbarste Buch«, sagt er. »Ich kannte die Geschichte jedes Spielers aus jeder Mannschaft und hätte noch im Schlaf jedes Wort in diesem Buch aufsagen können.«

Seine Tante Alice weckte in ihm ein weiteres neues Interesse, als sie ihm ein Buch über Bridge schenkte – wahrscheinlich Culbertsons *Contract Bridge Complete: The New Gold Book of Bidding and Play*.¹⁵ Diese Bridge-Variante – ein geselliges, psychologisches Spiel, bei dem die Erfassung des Problems ebenso wichtig ist wie seine Lösung – verbreitete sich damals über das ganze Land. Und Warren fand, dass Bridge besser zu ihm passte als Schach.¹⁶

Ein weiteres seiner vielen Interessengebiete war die Musik. Er lernte seit Jahren, Horn zu spielen; zu seinen Helden gehörten die Trompeter Bunny Berigan und Harry James. Er übte fleißig, obwohl Musikstunden bedeuteten, dass er daheim bei seiner Mutter sein und jemanden zufriedenstellen musste, der nie zufrieden war. Nach vielen schmerzlichen, von Leilas Kritik vergifteten Übungsstunden wurde er belohnt und dazu auserwählt, an der Schulfeier am Tag des Waffenstillstands teilnehmen zu dürfen.

Jedes Jahr am 11. November, dem Tag, an dem der Vertrag zur Beendigung des Ersten Weltkriegs unterzeichnet worden war, versammelten sich alle Schüler von Rosehill in der Turnhalle zu einer Zeremonie zur Ehrung der toten Kriegshelden. Die Schultradition wollte es, dass Trompeter an den Türen beider Seiten der Turnhalle standen und abwechselnd spielten. Zunächst spielte der eine »dum-da-dum«, dann folgte das Echo des anderen, »dum-da-DUM« und so weiter.

In diesem Jahr hatten Warrens Fähigkeiten auf dem Horn ihn dazu qualifiziert, das Echo zu übernehmen. Am Morgen dieses Ereignisses wachte er auf, begeistert von der Aussicht, vor der

gesamten Schule auftreten zu dürfen. Als der große Moment schließlich kam, war Warren bereit.

Als er mit seinem Horn an der Tür stand, spielte der erste Trompeter: Dum-da-DUM.

Aber beim zweiten »dum« spielte er eine falsche Note.

»Mein ganzes Leben lief vor meinen Augen ab. Ich wusste nicht, was ich nun mit dem Echo tun sollte. Darauf hatte mich niemand vorbereitet. Mein großer Moment – und ich war wie gelähmt.«

Sollte er den Fehler des anderen Trompeters kopieren oder ihn blamieren, indem er die richtigen Noten spielte? Warren war am Boden zerstört. Die Szene prägte sich für immer in sein Gedächtnis ein – nur nicht das, was er als Nächstes tat. Er konnte sich Jahre später nicht mehr erinnern, was er getan hatte, nicht einmal, ob er überhaupt irgendeine Note gespielt hatte.

Buffett hatte eine Lektion gelernt: Es scheint vielleicht einfacher zu sein, als Echo durch das Leben zu gehen – aber nur bis der andere eine falsche Note spielt.

8

Tausend Möglichkeiten

Omaha, 1939 bis 1942

Die ersten paar Cents, die Warren Buffett je verdiente, kamen aus dem Verkauf von Kaugummipäckchen. Und vom ersten Tag an – er war damals sechs Jahre alt – zeigte er seinen Kunden gegenüber eine unnachgiebige Einstellung, die schon viel über seinen späteren Stil verriet.

»Ich hatte ein kleines grünes Tablett mit fünf Abteilen. Ich bin mir ziemlich sicher, dass ich es von Tante Edie bekommen hatte. Es hatte Behälter für fünf verschiedene Kaugummimarken, Juicy Fruit, Spearmint, Doublemint und so weiter. Ich kaufte die Päckchen bei meinem Großvater und ging in der Nachbarschaft herum, um die Dinger zu verkaufen. Ich machte das hauptsächlich am Abend.¹«

»Ich kann mich noch erinnern, wie eine Frau namens Virginia Macoubrie sagte: ›Ich nehme einen Streifen Juicy Fruit.‹ Ich sagte: ›Einzelne Streifen verkaufen wir nicht.‹ Ich hatte schließlich meine Prinzipien. Ich erinnere mich bis heute daran, wie Mrs. Macoubrie sagte, sie wolle nur einen Streifen. Aber nein, ich verkaufte nur Päckchen mit fünf Streifen. Sie kosteten fünf Cents und sie wollte bei mir nur einen Penny ausgeben.«

Etwas zu verkaufen war verlockend, aber nicht verlockend genug, um seine Meinung zu ändern. Wenn er Virginia Macoubrie einen einzelnen Streifen verkauft hätte, dann hätte er vier Streifen übrig behalten und an jemand anderen verkaufen müssen, und das war weder die Mühe noch das Risiko wert. An jedem ganzen Päckchen verdiente er zwei Cent. Diese Pennys, gewichtig und solide, fühlten sich gut an in seiner Hand. Sie wurden zu den ersten Flocken in dem Schneeball aus Geld, der noch kommen sollte.

Die roten Coca-Cola-Kartons dagegen riss er – anders als die Kaugummipäckchen – bereitwillig auf und verkaufte die Flaschen

einzelnen, wenn er an heißen Sommerabenden von Tür zu Tür ging. Er verkaufte sie sogar während der Familienurlaube an die Badegäste am Lake Okobiji in Iowa. Softdrinks waren profitabler als Kaugummi: Er verdiente an sechs Flaschen fünf Cent. Stolz verstaute er die Münzen im Münzwechsler, den er am Gürtel trug. Den trug er auch, wenn er von Tür zu Tür ging und die *Saturday Evening Post* oder die Zeitschrift *Liberty* verkaufte.

Der Münzwechsler gab ihm das Gefühl, professionell zu sein. Er symbolisierte den Aspekt des Verkaufens, den Warren am meisten genoss: das Sammeln. Obwohl er nun Flaschenverschlüsse, Münzen und Briefmarken sammelte, sammelte er doch hauptsächlich Bargeld. Er bewahrte es zu Hause in einer Schublade auf. Manchmal zahlte er auch etwas auf sein erstes Bankkonto ein: Sein Vater hatte ihm zum sechsten Geburtstag ein kleines, kastanienbraunes Sparbuch mit einer Einlage von 20 Dollar geschenkt.

Als er neun oder zehn war, verkaufte er mit Stu Erickson gebrauchte Golfbälle auf dem Golfplatz im Elmwood Park – bis jemand die beiden anzeigte und die Polizei sie des Geländes verwies. Als die Polizisten mit Warrens Eltern sprachen, waren Howard und Leila aber nicht besorgt. Sie hielten ihren Sohn einfach für ehrgeizig. Als einziger – und frühreifer – Sohn trug Warren eine Art »Heiligenschein«, wie seine Schwestern berichteten, und man ließ ihm jede Menge durchgehen.²

Mit zehn Jahren ergatterte er einen Job als Erdnuss- und Popcornverkäufer bei den Footballspielen der University of Omaha. Er ging durch die Zuschauerränge und rief: »Erdnüsse, Popcorn, fünf Cent, ein Nickel, die Hälfte von zehn Cent, ein Fünftel von einem Vierteldollar, kaufen Sie hier Ihre Erdnüsse und Ihr Popcorn!« Der Präsidentschaftswahlkampf von 1940 hatte begonnen und er hatte Dutzende von Willkie-McNary-Ansteckern gesammelt, die er auf seinem Hemd trug. Auf seinem Lieblingsstück stand zu lesen: »Washington wollte nicht, Grant konnte nicht, Roosevelt sollte nicht.« Das bezog sich auf den – aus Sicht der Buffetts – empörenden Entschluss Roosevelts, eine dritte Amtszeit anzustreben. Die US-Verfassung kannte zwar keine diesbezügliche Beschränkung, aber das Land hatte – bisher – die Vorstellung eines »kaiserlichen Präsidenten« abgelehnt.³

Wendell Willkie war zwar für seinen Geschmack zu liberal, aber Howard war jeder recht, um Roosevelt loszuwerden. Warren folgte den politischen Ansichten seines Vaters und zeigte stolz seine Willkie-McNary-Anstecker im Stadion. Dann rief ihn sein Chef ins Büro und sagte: »Nimm die Dinger ab. Du wirst Ärger mit den Roosevelt-Anhängern bekommen.«

Warren steckte die Anstecker in seine Schürze und einige der Fünf- und Zehn-Cent-Stücke verkelten sich darin mit den Rückseiten der Anstecker. Als er sich nach dem Spiel zurückmeldete, befahl ihm der Chef, den gesamten Inhalt der Tasche auszuleeren. Dann fegte er alles vom Tisch und nahm es mit, die Anstecker inklusive. »Das war meine Einführung ins Business-Einmaleins«, sagt Buffett. »Ich war ziemlich traurig.« Und als Roosevelt zum dritten Mal die Präsidentschaftswahlen gewann, was noch nie zuvor geschehen war, wurden die Buffetts noch trauriger.

Aber während die Politik Howards Hauptinteresse war und Geld nur eine Nebenrolle spielte, war es bei seinem Sohn genau umgekehrt. Warren hielt sich, wann immer es ging, im Büro seines Vaters in der ehrwürdigen alten Omaha National Bank auf, las die Kolumne »The Trader« in der Zeitschrift *Barron's* und die Bücher vom Bücherregal seines Vaters. Er ging auch gern in den Kundenraum von Harris Upham & Co. In dieser regionalen Brokerfirma, zwei Treppen unterhalb des Büros seines Vaters, durfte er an umsatzschwachen, von der großen Depression geprägten Samstagvormittagen manchmal die Aktienkurse mit Kreide auf eine Tafel schreiben und das war für ihn der Gipfel des Glamours. Damals gab es am Samstag noch einen zweistündigen Börsenhandel. Bodenständige Männer, die nichts Besseres zu tun hatten, saßen im Halbkreis auf den Sesseln im Kundenraum und betrachteten gleichgültig die Zahlen auf dem Trans-Lux, einem elektronischen Anzeigesystem für die Aktien bedeutender Firmen.⁴ Manchmal sprang einer auf und riss eine Handvoll Papier vom träge vor sich hin klackernden Kursticker ab. Sein Großonkel, Frank Buffett, nahm ihn dorthin mit. Er war der Misanthrop der Familie; es hatte ihm das Herz gebrochen, dass er Henrietta, die nun schon lange tot war, an seinen Bruder Ernest verloren hatte. Begleitet wurden sie von John Barber, Warrens Großonkel mütterlicherseits.⁵

Beide Männer waren Gefangene ihrer langjährigen Angewohnheit, immer nur in eine Richtung zu denken.

»Onkel Frank war in jeder Hinsicht ein totaler Pessimist und Onkel Fred war ein totaler Optimist. Ich saß zwischen ihnen, irgendwie konkurrierten sie um meine Aufmerksamkeit und jeder versuchte, mich davon zu überzeugen, dass er recht hatte. Sie mochten einander nicht; darum redeten sie auch nicht miteinander, aber sie redeten mit mir, der ich zwischen ihnen saß. Mein Großonkel Frank war davon überzeugt, dass alles in dieser Welt zugrunde gehen werde.

Und wenn jemand an den Schalter hinter den Stühlen ging und sagte: ›Ich möchte 100 U.S. Steel zu 23 kaufen‹, regte sich Onkel Frank immer furchtbar auf und sagte: ›U.S. STEEL? DIE AKTIE WIRD AUF NULL FALLEN!‹ Das war nicht gut fürs Geschäft. Hinauswerfen konnten sie ihn nicht, aber man hasste ihn an diesem Ort. Dieses Büro war nicht für Leerverkäufer konzipiert.«

Eingeklemmt zwischen seinen beiden Großonkeln starrte Warren auf die Zahlen, die verschwommen waren. Seine Probleme, den Trans-Lux zu lesen, führten dazu, dass die Familie auf seine Kurzsichtigkeit aufmerksam wurde. Als er dann eine Brille trug, bemerkte Warren, dass die Zahlen unveränderlichen eigenen Gesetzmäßigkeiten zu folgen schienen. Obwohl beide Großonkel darauf aus waren, ihn zu ihren jeweiligen – und extremen – Standpunkten zu bekehren, bemerkte Warren, dass ihre Ansichten offenbar keinerlei Zusammenhang mit den Zahlen hatten, die da über ihren Köpfen auf dem Trans-Lux auftauchten. Er war entschlossen, dieses Muster zu entschlüsseln, wusste aber noch nicht, wie.

»Meine Onkel Frank und John konkurrierten darum, wer von ihnen mich zum Mittagessen einladen durfte, denn das war eine Art Sieg über den anderen. Onkel Frank nahm mich immer mit ins alte Paxton Hotel, wo man Essen vom Vortag für einen Vierteldollar bekam.«

Warren verbrachte gern Zeit mit Erwachsenen und es gefiel ihm, dass seine Onkel um ihn konkurrierten. Es genoss es immer, wenn sich jemand für ihn interessierte. Er kämpfte auch um die Aufmerksamkeit seiner anderen Verwandten und der Freunde seiner Eltern, vor allem aber um die seines Vaters.

Howard unternahm mit jedem seiner Kinder eine Reise an die

Ostküste, wenn sie zehn Jahre alt waren. Das war ein wichtiges Ereignis in ihrem Leben. Warren wusste schon genau, was er dort tun wollte. *»Ich sagte meinem Vater, dass ich drei Dinge sehen wollte: die Münzen- und Briefmarken-Firma Scott, die Lionel Train Company und die New York Stock Exchange. Scott war in der 47. Straße, Lionel in der 27. und die Börse war in der Innenstadt von Manhattan.«*

1940 hatte die Wall Street begonnen, sich vom Crash zu erholen, es herrschte aber immer noch eine gedrückte Stimmung. Die Männer an der Wall Street waren wie ein Trupp hartgesottener Söldner, die weiterkämpften, obwohl die meisten ihrer Kameraden im Krieg gefallen waren. Da der Crash von 1929 in der Erinnerung der Menschen noch so frisch war, schien die Art, wie diese Männer sich ihren Lebensunterhalt verdienten, ein wenig anrühlich zu sein. Aber obwohl sie außerhalb ihres Bunkers nicht damit prahlten, verdienten einige dieser Söldner ziemlich viel Geld. Howard Buffett fuhr mit seinem Sohn nach Lower Manhattan und besuchte mit ihm das höchste Tier einer der größten Brokerfirmen. Der kleine Warren durfte einen Blick durch die vergoldeten Türen des Bunkers werfen.

»So traf ich Sidney Weinberg, den berühmtesten Mann an der Wall Street. Mein Vater war ihm nie zuvor begegnet. Er hatte seine winzige Firma draußen in Omaha. Aber Mr. Weinberg ließ uns ein, vielleicht auch, weil ein kleines Kind dabei war. Wir redeten etwa eine halbe Stunde lang miteinander.«

Als Seniorpartner der Investmentbank Goldman Sachs hatte Weinberg ein Jahrzehnt damit verbracht, den Ruf der Firma wiederherzustellen, nachdem sie ihre Kunden mit einer Art Schneeballsystem in den Crash von 1929 geführt hatte.⁶ Warren wusste nichts darüber; er wusste auch nicht, dass Weinberg als Kind eines Einwanderers groß geworden war und bei Goldman als Hilfskraft des Portiers angefangen, Spucknapfe geleert und die Seidenhüte der Partner gebürstet hatte.⁷ Aber er verstand, dass er einem sehr bedeutenden Mann gegenüber saß, als er sich in Sidney Weinbergs mit Walnussholz getäfeltem Büro umsah, dessen Wände mit Originalbriefen, Dokumenten und Porträts von Abraham Lincoln bedeckt waren. Und was Weinberg am Ende ihrer Begegnung tat, beeindruckte ihn tief. *»Als ich hinausging, legte er den Arm um*

mich und fragte: ›Welche Aktie magst du, Warren?‹

Er hatte das wahrscheinlich schon am nächsten Tag vergessen, aber ich vergaß es nie.«

Buffett vergaß niemals, dass Weinberg, ein großes Tier an der Wall Street, ihm so viel Aufmerksamkeit geschenkt hatte und Wert auf seine Meinung zu legen schien.⁸

Vom Goldman-Gebäude aus führte sein Vater Warren zur Broad Street hinüber und durch eine Reihe beeindruckender korinthischer Säulen in die New York Stock Exchange. Hier, im Tempel des Geldes, standen Männer in bunten Jacketts und schrien und kritzelten Zahlen auf Papierblätter. Sie standen zwischen gusseisernen Handelsständen, während Angestellte hin und her liefen und den Boden mit Papierschnitzeln bedeckten. Aber am meisten wurde Warrens Fantasie von einer Szene angeregt, die sich im Restaurant des Börsengebäudes abspielte.

»Wir aßen in der Börse mit einem Mann namens At Mol zu Mittag. Er war Holländer, Mitglied der Börse und ein sehr beeindruckend aussehender Mann. Nach dem Essen kam ein Mann mit einem Tablett. Darauf lagen viele verschiedene Tabakblätter. Er formte für Mr. Mol eine Zigarre, nachdem der sich die Blätter, die er wollte, ausgesucht hatte. Und ich dachte: Das ist es. Besser geht es einfach nicht. Eine maßgefertigte Zigarre!«

Eine maßgefertigte Zigarre. Welche Visionen diese Zigarre in Warrens mathematischem Gehirn auslöste! Natürlich hatte er nicht das geringste Interesse daran, eine Zigarre zu *rauchen*. Aber er verstand, was es bedeutete, einen Mann für einen solch wichtigen Zweck zu beschäftigen. Wenn diese Ausgaben gerechtfertigt waren, dann bedeutete dies, dass der Arbeitgeber des Zigarrendrehers eine Menge Geld verdiente, obwohl der größte Teil des Landes noch an den Auswirkungen der großen Depression litt. Sofort war ihm klar: Die Börse musste wahre Geldströme hervorbringen! Flüsse, Fontänen, Wasserfälle und Sturzbäche von Geld. Genug, um einen Mann für etwas so Extravagantes zu bezahlen wie Zigarrendrehen. Handgemachte, maßgefertigte Zigarren – zum ganz besonderen Vergnügen der Börsenmitglieder.

Er hielt an dieser Vision fest, als er zurück nach Omaha kam, und er war alt genug, um seinen Feldzug zu organisieren und sei-

nen Traum noch systematischer zu verfolgen. Selbst wenn er sich die Zeit vertrieb wie ein normaler Junge, Basketball und Tischtennis spielte, Münzen und Briefmarken sammelte; selbst als die Familie um den kleinen, netten Großvater John Stahl trauerte, der in diesem Jahr mit 73 Jahren starb – der erste wirkliche Verlust in Warrens Leben –, arbeitete er leidenschaftlich an seiner Zukunft, die sich klar vor seinen Augen auftat. Er wollte Geld.

»Es würde mich unabhängig machen. Dann könnte ich mit meinem Leben anfangen, was ich wollte. Und das Wichtigste war, dass ich für mich selbst arbeiten wollte. Ich wollte nicht den Anweisungen anderer folgen. Die Vorstellung, jeden Tag tun zu können, was ich tun wollte, war mir wichtig.«

Schon bald fiel ihm ein Werkzeug in die Hände, das ihm dabei helfen würde. Eines Tages, als er in der Benson-Bibliothek war, fühlte er sich von einem Buch magisch angezogen. Sein silberner glänzender Umschlag schimmerte wie ein Haufen Münzen, was ein Hinweis auf den Wert seines Inhalts war. Fasziniert vom Buchtitel öffnete er es. Und er war sofort begeistert. *»One Thousand Ways to Make \$1,000« – Tausend Möglichkeiten, Tausend Dollar zu verdienen*, hieß das Buch. Mit anderen Worten: eine Million!

Auf der Innenseite des Umschlags zeigte ein Foto einen winzig kleinen Mann, der auf einen riesigen Haufen Münzen blickte.

»Die Gelegenheit ist da«, hieß es auf der ersten Textseite. *»Noch nie in der Geschichte der USA war die Gelegenheit für einen Menschen mit wenig Kapital so günstig wie heute, eine eigene Firma zu gründen.«*

Was für eine Botschaft! *»Wir alle haben viel von den Chancen der Vergangenheit gehört. Aber die Chancen von gestern sind nichts im Vergleich zu den Gelegenheiten, die auf den mutigen und tüchtigen Mann von heute warten! Vermögen, die Astor und Rockefeller schäbig aussehen lassen, warten nur darauf, angehäuft zu werden.«* Diese Worte erschienen Warren wie süße, himmlische Visionen. Er blätterte immer schneller in diesem Buch.

»Aber«, hieß es einschränkend, *»Sie können unmöglich Erfolg haben, bevor Sie anfangen. Der erste Schritt, um Geld zu verdienen, ist, einfach damit anzufangen. Hunderttausende Menschen in diesem Land, die gern viel Geld verdienen würden, tun*

dies nicht, weil sie darauf warten, dass dies, jenes oder noch etwas anderes geschieht. Fangen Sie an!«, mahnte das Buch und erklärte dann, wie das gehen sollte. *Tausend Möglichkeiten, Tausend Dollar zu verdienen* war geradezu vollgestopft mit praktischen Geschäftsvorschlägen und Ideen, wie man Geld verdienen kann. Es begann mit einer *Geschichte des Geldes* und war in einem freundlichen, unkomplizierten Stil geschrieben, ganz so, als sitze da jemand auf der Veranda und rede mit einem Freund. Einige Vorschläge waren exotisch – Ziegenmolkereien und Puppenkliniken –, aber viele waren durchaus brauchbar. Die Idee, die Warren am besten gefiel, war die von münzbetriebenen Personenwaagen. Wenn er eine Waage hätte, würde er sich 50-mal am Tag wiegen. Er war sicher, dass andere Menschen dafür bezahlen würden, um das ebenfalls tun zu können.

»Die Waage war sehr leicht zu verstehen. Ich würde eine Waage kaufen und die Gewinne investieren, um weitere Waagen anzuschaffen. Schon bald würde ich zwanzig Waagen besitzen und jeder könnte sich dann fünfzigmal am Tag wiegen. Da liegt das Geld auf der Straße, dachte ich.⁹ Der Zinseszinsseffekt – was könnte besser sein?«

Dieses Konzept schien ihm von entscheidender Bedeutung zu sein. Im Buch hieß es, er könne 1000 Dollar verdienen. Wenn er mit 1000 Dollar begann und jedes Jahr eine Rendite von zehn Prozent erzielte, dann würden daraus:

- In 5 Jahren über 1600 Dollar
- In 10 Jahren fast 2600 Dollar
- In 25 Jahren mehr als 10 800 Dollar

So konnte eine kleine Summe zu einem Vermögen werden, wenn sie im Laufe der Zeit mit einer konstanten Rate wuchs. Warren konnte sich diese Zahlen ebenso lebhaft vorstellen wie einen Schneeball, der größer wird, wenn man ihn durch den Garten rollt. Warren begann, die Zeit mit anderen Augen zu betrachten. Der Zinseszinsseffekt verband die Gegenwart mit der Zukunft. Wenn ein heutiger Dollar in ein paar Jahren zehn Dollar wert sein würde, dann gab es zwischen beidem in seiner Vorstellung keinen Unter-

schied.

Als er bei seinem Freund Stu Erickson auf der Veranda saß, verkündete Warren, er werde mit 35 Jahren Millionär sein.¹⁰ Für ein Kind in der von der Zeit der Wirtschaftskrise geprägten Atmosphäre von 1941 war das eine kühne, ja beinahe einfältige Aussage. Aber seine Berechnungen – und das Buch – sagten ihm, dass es möglich war. Er hatte noch 25 Jahre und er brauchte mehr Geld. Aber er war sicher, dass er es schaffen könnte. Je mehr Geld er in frühen Jahren ansammeln konnte, desto länger könnte dieses Geld Zinsen bringen und desto besser standen die Chancen, dass er sein Ziel erreichen würde.

Ein Jahr später entwickelte er den Kern seiner Strategie. Zum Amüsement und zur Überraschung seiner Familie umfasste sein Münzschatz nun schon 120 Dollar. Er gewann seine Schwester Doris als Partnerin und kaufte mit ihr drei Vorzugsaktien von Cities Service für insgesamt 114,75 Dollar.¹¹

»Ich verstand nicht viel von dieser Aktie, als ich sie kaufte«, sagt er. Er wusste nur, dass sie zu den Lieblingsaktien von Howard gehörte, der sie seit Jahren an seine Kunden verkaufte.¹²

Der Markt erreichte in diesem Juni ein Tief und der Kurs von Cities Service sank von 38,25 auf 27 Dollar. Doris, so sagt er, »erinnerte« ihn jeden Tag auf dem Schulweg daran, dass der Kurs ihrer Aktien sank. Warren sagt, dass die Verantwortung schrecklich auf ihm lastete. Als sich die Aktie schließlich erholte, verkaufte er daher zu 40 Dollar, was beiden einen Gewinn von fünf Dollar sicherte. *»Damals wurde mir klar, dass er wusste, was er tat«,* erinnert sich Doris. Aber der Kurs von Cities Service stieg nun rasch bis auf 202 Dollar je Aktie. Warren lernte dabei drei Lektionen und würde diese Episode später als eine der wichtigsten seines Lebens bezeichnen. Die erste Lektion lautete, dass man sich nicht zu sehr darauf konzentrieren darf, wie viel man für eine Aktie bezahlt hat. Die zweite lautete, dass man nicht unüberlegt vorgehen darf, nur um kleine Gewinne zu realisieren. Diese beiden Lektionen lernte er, als er den 492 Dollar nachtrauerte, die er verdient hätte, wenn er geduldiger gewesen wäre. Seit er sechs Jahre alt war, hatte er fünf Jahre gearbeitet, um die 120 Dollar für den Aktienkauf zu

verdienen. Gemessen daran, was er im Moment mit dem Verkauf gebrauchter Golfbälle oder als Popcorn- und Erdnussverkäufer im Stadion verdiente, würde es Jahre dauern, die Summe zurückzugewinnen, die er »verloren« hatte. Er würde diesen Fehler niemals, niemals, niemals vergessen.

Und dann war da noch eine dritte Lektion, die damit zu tun hatte, das Geld anderer Leute zu investieren. Wenn er einen Fehler machte, dann könnte jemand wütend auf ihn werden. Daher wollte er nicht mehr für das Geld irgendeines anderen Menschen verantwortlich sein, wenn er nicht absolut sicher war, dass er erfolgreich sein würde.

9

Finger voller Druckerschwärze

Omaha und Washington, 1941 bis 1944

Als Warren elf Jahre alt war, fuhren die Buffetts an einem Sonntagnachmittag im Dezember nach dem Kirchengang von West Point zurück. Plötzlich hörten sie im Autoradio die Nachricht, dass die Japaner Pearl Harbor angegriffen hatten. Niemand erklärte genau, was geschehen war, wie viele Menschen getötet oder verwundet worden waren, aber die allgemeine Aufregung ließ Warren sehr schnell verstehen, dass sich die Welt durch dieses Ereignis verändern würde.

Die ohnehin schon reaktionären politischen Ansichten seines Vaters wurden noch extremer. Howard und seine Freunde hielten Roosevelt für einen Kriegstreiber, der eine Diktatur anstrebte und sein Ziel zu erreichen versuchte, indem er Amerika in einen weiteren europäischen Krieg hineinzog.

Howard war davon überzeugt, Roosevelt und sein Stabschef General George C. Marshall hätten beschlossen, alles auf eine Karte zu setzen: »Der einzige Weg, Amerika in den Krieg in Europa hineinzuziehen, bestünde darin, die Japaner dazu zu bringen, uns anzugreifen«, erzählt Warren, »und die Leute in Pearl Harbor nicht vorzuwarnen.« Diese Überzeugung war unter den Konservativen jener Zeit weit verbreitet. Howard allerdings war, wie in den meisten Dingen, in seinen Überzeugungen besonders unerschütterlich.

Im folgenden Frühjahr betraute die republikanische Partei in Nebraska Howard mit der undankbaren Aufgabe, einen Kongresskandidaten zu finden, der gegen den populären Amtsinhaber Charles F. McLaughlin antreten sollte. In letzter Minute, so die Familienlegende, stellte Howard sich selbst auf, weil er kein anderes Opfer finden konnte, das bereit war, gegen den hochfavorisierten Demokraten anzutreten.

Und plötzlich stand er mitten im Wahlkampf. Die Buffetts klebten einfache Flugblätter mit dem Slogan »Buffett in den Kongress« an Telefonmasten. Sie besuchten Volksfeste auf dem Land, wo Howard und Leila bei Viehausstellungen und Wettbewerben um das beste eingelegte Gemüse ihre Visitenkarten verteilten. *»Als Kandidat war er weit hergeholt. Er hasste es, vor Publikum zu sprechen. Meine Mutter war eine hervorragende Wahlkämpferin, aber mein Vater war introvertiert.«* Leila, die gut reden konnte, wusste instinktiv, wie man Menschenmengen anspricht, und hatte Spaß daran, auf die Leute zuzugehen. Die Kinder gingen herum und sagten: »Werden Sie meinen Papa wählen?« Danach durften sie mit dem Riesenrad fahren.

»Dann machten wir diese kleine 15-minütige Radiosendung. Meine Mutter spielte Orgel. Mein Vater stellte uns vor: ›Das ist Doris, vierzehn Jahre alt. Und das ist Warren, elf Jahre alt.‹ Mein Text lautete: Einen Moment, Papa, ich lese gerade den Sportteil. Dann sangen wir drei ›America the Beautiful.‹ Das war kein Meisterstück, aber »mit dieser 15-minütigen Radiosendung schafften wir es, dass sich viele Leute für Vaters Wahlkampf engagierten. Trotzdem war der andere schon seit vier Legislaturperioden im Amt.«

Howard hatte mit seinen politischen Handicaps – seinem Pessimismus und seiner Aufrichtigkeit – zu kämpfen. Sein Wahlprogramm stellte die Forderung auf, »alle Betrüger, Aufschneider, Spitzel, Schlafwandler und Snobs aus Washington zu verjagen«.

Diese feurige Rhetorik stand im Widerspruch zu seinem sanften Wesen, seinem subtilen Witz und etwas, das man als Unschuld bezeichnen könnte. Jahrelang hatte er in der Tasche ein von Hand beschriebenes Stück Papier mit sich getragen, das schon völlig zerschissen war und auf dem stand: »Ich bin ein Kind Gottes. Ich bin in seinen Händen. Mein Körper war nie für die Ewigkeit gedacht, aber meine Seele ist unsterblich. Was sollte ich also fürchten?«¹

Was die Straßen von Omaha betraf, meinte er das, zum Nachteil seines einzigen Sohnes, fast wörtlich.

Während des Wahlkampfs jagte er Warren, der nun zwölf Jahre alt war, schon lange vor Morgengrauen aus dem Bett, um zu den Schlachthöfen in South Omaha zu fahren. Neben den Eisenbahnen war die Fleischverarbeitung der wichtigste Wirtschaftszweig in

Omaha. Fast 20 000 Menschen, hauptsächlich Einwanderer, waren in den Schlachthöfen beschäftigt, in denen jährlich über acht Millionen Stück Vieh² zu Milliarden von Fleischkonserven verarbeitet wurden.³ South Omaha war eine eigene Stadt; geografisch war sie nicht weit von der Innenstadt entfernt, aber kulturell lag ein ganzer Kontinent zwischen den beiden Stadtteilen. Seit Jahrzehnten war South Omaha die Brutstätte für die meisten ethnischen und sozialen Unruhen in der Stadt.

Warren stellte sich am Ende eines Häuserblocks auf, die Fäuste geballt und mit einem ängstlichen Blick auf seinen Vater. Howard hinkte, seit er als Kind an Polio erkrankt war, und die Familie machte sich Sorgen wegen seiner Herzprobleme. Warren wurde schlecht, als er sah, wie sein Vater am anderen Ende der Straße auf riesige Männer in Overalls zuing, die auf dem Weg zur Frühlingschicht waren.

Viele von ihnen sprachen zu Hause kein Englisch. Die Ärmsten, Schwarze und frisch eingetroffene Einwanderer, lebten in billigen Pensionen und Baracken gleich neben den Schlachthöfen. Die Geschickteren und etwas Wohlhabenderen hatten sich hochgearbeitet und lebten mit ihren jeweiligen Landsleuten in nahe gelegenen Kommunen.

Männer oder Frauen, Schwarze oder Weiße – diese Leute waren mit jeder Faser ihrer Körper Demokraten. Der Rest von Nebraska mochte sich gegen den New Deal wenden, gegen die Maßnahmen des Präsidenten gegen die große Wirtschaftskrise, aber in diesem Teil der Stadt war Franklin Delano Roosevelt immer noch ein Held. Auf den Flugblättern, die Howard Buffett hier höflich in schwielige Hände drückte, stand allerdings, FDR sei die größte Gefahr für die Demokratie in der Geschichte Amerikas. Und wenn er die Chance dazu hatte, erklärte er ruhig, warum er als Kongressabgeordneter immer für Gesetze stimmen würde, welche die Schlachthofarbeiter ablehnen würden.

Howard war ein Fanatiker, aber er war weder dumm noch verrückt. Obwohl er großes Vertrauen in die Hand Gottes hatte, hatte er auch einen Plan B. Warren war nicht zu erzieherischen Zwecken hier und auch nicht, um seinem Vater in einer eventuellen Schlägerei beizustehen. Seine Aufgabe war es, so schnell wie mög-

lich die Polizei zu verständigen, falls die Schlachthofarbeiter seinen Vater verprügeln würden.

Ein vernünftiger Mensch könnte sich fragen, was Howard unter diesen Umständen überhaupt hier tat. Womöglich würde seine Mühe mit keiner einzigen Wählerstimme belohnt werden. Aber offensichtlich fühlte er sich verpflichtet, sich allen potenziellen Wählern in seinem Bezirk vorzustellen, auch wenn diese so gut wie kein Interesse daran hatten, ihn zu sehen.

Warren schaffte es immer, unverletzt nach Hause zu kommen. Er brauchte nie die Polizei zu rufen. Vielleicht war es einfach Glück, vielleicht aber auch Howards grundanständiges Auftreten. Dennoch hatten die Buffetts keinen Grund, anzunehmen, dass die Wähler seine Anständigkeit überhaupt wahrnahmen und dass Howard seine Außenseiterrolle überwinden könnte. Am Wahltag, dem 3. November 1942, *»gestand mein Vater seine Niederlage schriftlich ein. Dann gingen wir alle um halb neun oder neun zu Bett, weil wir nie lange aufblieben. Und als er am nächsten Tag aufstand, stellte er fest, dass er gewonnen hatte.«*

Howards tiefe Abneigung gegen militärische Abenteuer im Ausland war mehr als ein Charakterzug seiner eigenen quäkerähnlichen Persönlichkeit. Sie war von einem konservativen Isolationismus geprägt, der im Mittleren Westen früher weit verbreitet und tief verwurzelt war. Diese Haltung verschwand zwar allmählich, aber Pearl Harbor hatte sie kurzfristig wiederbelebt. Trotz Roosevelts großer Beliebtheit unter den Arbeitern ließ die Unterstützung für seine Außenpolitik in Omaha zeitweise nach; gerade lange genug, um Howards Sieg gegen einen Gegner zu ermöglichen, der sich seiner Sache vielleicht zu sicher gewesen war.

Im folgenden Januar vermieteten die Buffetts ihr Haus in Dundee und bestiegen einen Zug nach Virginia. Sie kamen an der Union Station in Washington an und fanden eine Provinzstadt vor, die überfüllt und chaotisch geworden war. Große Menschenmengen füllten die Stadt; die meisten von ihnen arbeiteten für schier unüberschaubare neue Regierungsbehörden, die für die Dauer des Kriegs eingerichtet worden waren. Das Militär beanspruchte jedes Gebäude, jedes Büro, jeden Stuhl und jeden Bleistift in Reichweite für sich

und richtete sich im neuen Pentagon ein, dem größten Bürogebäude der Welt, einem Gebäude, das zum Zeitpunkt seiner Fertigstellung bereits wieder zu klein war. Mittlerweile drängten sich entlang der Mall wackelige, provisorische Gebäude.⁴ Klapprige Holzwaggons aus dem 19. Jahrhundert, vollgepackt mit Regierungsangestellten, quälten sich durch fast unpassierbare Straßen. Scharen von Zuzüglern hatten die Bevölkerung auf das Doppelte anwachsen lassen. Den Ehrbaren, Verarmten und Naiven folgten Taschendiebe, Prostituierte, kleine Gauner und Tagediebe, die Washington zur Stadt mit der höchsten Verbrechensrate in den USA machten.

Die Buffetts hatten Freunde, die Reichels⁵ – Bekannte aus Howards Zeit als Aktienbroker –, die ihnen davon abrieten, in Washington zu leben. Dort sei es schrecklich, sagten sie. Sie wussten von einem sehr großen Haus in Virginia, aus dem vor Kurzem ein Marineoffizier ausgezogen war. Das Haus hatte zehn Kamine und ein Gewächshaus. Obwohl den Buffets so viel Pracht fremd war und das Haus fast eine Stunde von der Innenstadt entfernt lag, mieteten sie es vorübergehend an. Howard nahm sich im District of Columbia eine winzige Wohnung und pendelte an den Wochenenden. Nachdem er sich eingelebt hatte, füllte sich sein Terminkalender schnell und er lernte die Regeln und ungeschriebenen Gesetze im Leben eines Kongressabgeordneten.

Leila begann bald, nach Washington zu fahren, um eine langfristige Bleibe für die Familie zu suchen. Seit ihrer Ankunft war sie noch reizbarer als sonst und sprach oft sehnsüchtig von Omaha. Der Zeitpunkt des Umzugs hatte sich als unglücklich erwiesen. Ihre Schwester Bernie hatte kurz zuvor gedroht, Selbstmord zu begehen. Sie sagte, sie könne für nichts garantieren, wenn die Familie sie nicht ins Norfolk State Hospital brächte, wo auch ihre Mutter Stella lebte. Edie, die sich nun um ihre Schwester kümmerte, konsultierte einen Arzt. Beide dachten, Bernice wolle bei ihrer Mutter leben und wende verständlicherweise drastische Mittel an, um ihren Willen zu bekommen. Dennoch mussten sie die Selbstmorddrohung ernst nehmen und die Familie schickte sie nach Norfolk.

Die detaillierten Probleme in der Familie Stahl wurden nur selten vor den Kindern besprochen. Jedes von ihnen passte sich auf seine Weise an das Leben in Washington an. Die schöne 15-jährige

Doris fühlte sich wie Dorothy, die gerade das schwarz-weiße Kansas verlassen und das bunte Wunderland Oz betreten hatte. Sie wurde zur Schönheit von Fredericksburg und verliebte sich in die Stadt.⁶ Leila begann ihrer Tochter vorzuwerfen, sie wolle zu hoch hinaus, und ließ ihre gelegentlichen Wutanfälle immer noch an ihr aus. Aber mittlerweile widerstand Doris der Feindseligkeit ihrer Mutter und sie begann, sich ihre eigene Identität zu erkämpfen.

Inzwischen verbrachte Warren, zwölf Jahre alt, die ersten sechs Wochen in der achten Klasse, die weit hinter dem Ausbildungsniveau seiner Schule in Omaha zurücklag. Natürlich suchte er sich sofort einen Job und begann, in einer Bäckerei zu arbeiten, wo er »so gut wie nichts tat. Ich backte nicht und ich verkaufte nicht.« Er war wütend und traurig über seine Entwurzelung. Daheim sagte er, er wolle zurück nach Omaha, und sprach von einer mysteriösen »Allergie«, die seinen Schlaf störe. Er behauptete, er müsse nun im Stehen schlafen. »Ich schrieb meinem Großvater diese kläglichen Briefe und er sagte dann so etwas wie: ›Ihr müsst den Jungen zurückschicken. Ihr macht meinen Enkel kaputt.« Die Buffetts gaben nach und setzten Warren in einen Zug nach Nebraska, wo er einige Monate verbringen sollte. Zu seiner Freude saß der Senator von Nebraska, Hugh Butler, neben ihm im Zug. Warren war immer gut mit älteren Menschen ausgekommen und unterhielt sich auf seine altkluge Art den ganzen Weg bis Omaha mit Butler; seine »Allergie« war vergessen.

Die neunjährige Bertie mochte ihren Großvater sehr und war der Meinung, sie habe eine besonders intensive Beziehung zu ihm. Sie war eifersüchtig. Sie vertraute auf ihre Beziehung zu Ernest und schrieb ihm: »Sag es nicht meinen Eltern. Aber hol mich auch nach Omaha.«

»Als Bertie auch solche Briefe zu schreiben begann, sagte ich zu meinem Großvater: ›Beachte sie nicht. Sie macht dir nur etwas vor.«⁷

Ernest schrieb zurück: »Ein Mädchen sollte bei seiner Mutter sein.« Bertie saß in Fredericksburg und war wütend auf ihren Bruder, der offenbar immer seinen Willen bekam.⁸

Warren kehrte zur Rosehill School zurück und traf seine Freunde wieder. Jeden Tag um die Mittagszeit tauchte er im Haus

von Carl Falk auf, einem früheren Geschäftspartner seines Vaters. Dessen Frau Gladys verwöhnte ihn mit Sandwiches und Tomatensuppe und war freundlich zu ihm. Er »verehrte« Mrs. Falk⁹ wie eine Ersatzmutter, wie er seine Tanten und Hazel, die Mutter seines Freundes Jack Frost, verehrt hatte.

Obwohl sich Warren bei Frauen mittleren Alters wohlfühlte, war er schüchtern, hoffnungslos schüchtern, und Mädchen in seinem Alter machten ihm Angst. Trotzdem verliebte er sich bald in Dorothy Hume, eines der Mädchen in seiner neuen achten Klasse. Sein Freund Stu Erickson hegte ähnliche Gefühle für Margie Lee Canady, sein anderer Freund Byron Swanson für Joan Fugate. Nach wochenlangen Besprechungen fassten sie den Mut, die Mädchen ins Kino einzuladen.¹⁰

Am verabredeten Samstag gingen Byron und Warren gemeinsam zu ihren Angebeteten, weil sie nicht allein bei ihnen auftauchen wollten. Der Nachmittag begann also mit einem längeren Marsch von Haus zu Haus bis zur Haltestelle der Straßenbahn, den sie in peinlichem Schweigen absolvierten. Margie Lee, die in der entgegengesetzten Richtung wohnte, kam mit Stu zur Haltestelle und alle stiegen in die Straßenbahn ein. Die Jungen starrten während der ganzen Fahrt in die Innenstadt mit roten Gesichtern auf ihre Schuhe, während sich die Mädchen fröhlich unterhielten. Als sie am Kino ankamen, gingen Margie Lee, Dorothy und Joan direkt zu einer Sitzreihe, wo sie sich nebeneinandersetzten. Der Plan der Jungen, während der beiden Horrorfilme *Mummy's Tomb* und *Cat People* neben ihren Mädchen zu sitzen, fiel wie ein Kartenhaus in sich zusammen. Stattdessen saßen sie nebeneinander und sahen zu, wie die Mädchen sich durch die wöchentlichen Serienepisoden, die Cartoons und beide Filme kicherten und kreischten. Nach einer schmerzbeladenen Fahrt zu Walgreen's, wohin sie die Mädchen nach dem Kino eingeladen hatten, fuhren sie wie betäubt mit der Straßenbahn wieder zurück und begleiteten sie auf langen Fußmärschen nach Hause. Sie hatten den ganzen Nachmittag über kaum ein Wort gesprochen.¹¹ Alle drei waren derart gedemütigt, dass jeder von ihnen Jahre brauchte, bis er wieder den Mut aufbrachte, sich mit einem Mädchen zu verabreden.¹²

Warren hatte zwar sein Herz verloren, aber nicht sein Interesse. Kurz darauf verliebte er sich in ein anderes Mädchen in seiner Klasse, Clo-Ann Kaul, eine eindrucksvolle Blondine. Aber auch sie interessierte sich nicht für ihn. Und wieder tröstete er sich über die Enttäuschungen hinweg, indem er versuchte, Geld zu verdienen.

»Meinem Großvater gefiel es, dass ich immer ans Geldverdienen dachte. Ich sammelte in der Nachbarschaft Abfallpapier und Zeitschriften, die ich dann als Altpapier verkaufte. Meine Tante Alice fuhr mich zur Sammelstelle. Dort bekam man für 100 Pfund Altpapier 35 Cent oder so.«

Bei Ernest las Warren ein ganzes Regal alter Ausgaben der Zeitschrift *Progressive Grocer* (*Der fortschrittliche Lebensmittelhändler*). Themen wie »Wie man eine Fleischabteilung ausstattet« faszinierten ihn. An den Wochenenden ließ Ernest ihn bei Buffett & Son arbeiten, in dem Reich, das er befehligte. Es hatte etwa die Größe einer zweistöckigen Garage, ein Ziegeldach im spanischen Stil und stand in der freundlichen Vorstadt Dundee, die hauptsächlich von Angehörigen der oberen Mittelschicht bevölkert war. Die Buffetts hatten schon immer nach dem Prinzip »Kredit und Lieferung« verkauft. Die Damen oder ihre Küchenangestellten wählten am Telefon die Nummer Walnut 0761 und gaben ihre Bestellungen durch.¹³ Dann liefen die Mitarbeiter durch den Laden, kletterten eine hölzerne Rollleiter hinauf und hinunter, die ständig zwischen den Regalen hin und her geschoben wurde, holten Tüten, Schachteln und Dosen und füllten ihre Körbe an den Gemüse- und Obstpyramiden. Sie liefen in den Keller, um Sauerkraut und eingelegtes Gemüse zu holen, das dort gekühlt neben Eiern und anderen leicht verderblichen Lebensmitteln stand. Alle Waren wurden in Körben verstaut. Die Gehilfen im Zwischengeschoss zogen die Körbe mithilfe eines Flaschenzugs nach oben, verpackten die Waren, versahen sie mit Preisen und schickten sie wieder nach unten. Dann wurden sie im orangefarbenen Lieferwagen der Firma Buffett & Son zu den wartenden Hausfrauen Omahas gebracht.

Ernest saß an seinem Schreibtisch im Zwischengeschoss und schaute hinunter zu seinen Angestellten. Hinter seinem Rücken nannten ihn die Angestellten »Old Man Ernie«. *»Er tat überhaupt nichts. Er gab nur Befehle«, sagt Warren. »Ich meine, er war wie ein*

König. Er sah einfach alles. Und wenn ein Kunde hereinkam, der nicht so bedient wurde ...« Ein Fingerschnippen und Ärger für die Angestellten. Er glaubte an »Arbeit, Arbeit, und nochmals Arbeit«. Ernest war es so wichtig, dass keiner seiner Angestellten sich der falschen Hoffnung hingab, je etwas geschenkt zu bekommen, dass er einmal einen armseligen Botenjungen dazu zwang, zwei Pennys mit zur Arbeit zu bringen, um seine Sozialversicherung bar zu bezahlen. Dabei hielt er ihm noch einen halbstündigen Vortrag über die Schrecken des Sozialismus.¹⁴

Ernest verließ das Zwischengeschoss nur, wenn er sah, dass eine bedeutende Dame mit ihrem Chauffeur vorgefahren war. Dann hastete er die Treppe hinunter, nahm einen Bestellzettel, bediente sie persönlich und verteilte Pfefferminzstangen an ihre Kinder.¹⁵ Der Rang spielte eine große Rolle. Als Leilas Schwager Fred sie einmal stehen ließ, um eine andere Kundin zu bedienen, verließ sie daraufhin wutentbrannt den Laden und kaufte nie wieder dort ein.¹⁶ Von da an musste Howard die Lebensmittel besorgen.

Warren fühlte sich nun wie einer dieser Angestellten, die unter der Herrschaft von Old Man Ernie im Laden herumliefen. Bei der Arbeit im Laden seines Großvaters kam er dem Leben eines Sklaven so nahe wie niemals sonst in seinem Leben.

»Er ließ mich viele niedrige Arbeiten verrichten. Manchmal putzte ich den Boden. Manchmal ließ er mich die Lebensmittelmarken zählen, denn es war ja Krieg – Zuckermarken, Kaffeemarken. Dabei saß ich bei ihm im Zwischengeschoss. Und manchmal versteckte ich mich einfach irgendwo, wo er mich nicht finden konnte.

Der schlimmste Job war, als er mich und meinen Freund John Pescal beauftragte, Schnee zu schaufeln. Es hatte einen enormen Schneesturm gegeben, mehr als dreißig Zentimeter extrem nasser Schnee lagen da. Wir mussten die ganzen Schneeverwehungen wegschaufeln, auf dem Kundenparkplatz, hinter dem Laden, auf der Laderampe und neben der Garage, wo unsere sechs Lieferwagen standen.

Wir arbeiteten etwa fünf Stunden lang – schaufeln, schaufeln, schaufeln, schaufeln. Am Ende konnten wir die Hände nicht mehr ausstrecken. Dann gingen wir zu meinem Großvater. Er sagte: »Tja,

wie viel soll ich euch Jungs jetzt bezahlen? Zehn Cent sind zu wenig und ein Dollar ist zu viel!«

Ich werde das nie vergessen – John und ich sahen einander an ...«

Das lief – höchstens – auf 20-Cent für eine Stunde Schneeschaufeln hinaus.

»Aber nein! Das war die Summe, die wir uns teilen sollten. Das war eben mein Großvater...«

Nun, ein Buffett war ein Buffett, aber Warren hatte eine wichtige Lektion gelernt: Man muss vorher wissen, wie der Deal aussieht.¹⁷

Ernest hatte noch zwei weitere für die Buffetts typische Eigenschaften: Er war impulsiv in seinem Verhältnis zu Frauen und er war ein besessener Perfektionist. Nach Henriettas Tod hatte er sich auf zwei kurze Ehen eingelassen. Einmal kam er aus einem Urlaub zurück, frisch verheiratet mit einer Frau, die er soeben erst kennengelernt hatte. Sein Perfektionismus aber fand in der Arbeit seinen Ausdruck. Buffett & Son war ein direkter Abkömmling des ältesten Lebensmittelgeschäfts in Omaha und Ernest hatte eine klare Vorstellung von dem perfekten Service, den er seinen Kunden bieten wollte. Er war überzeugt davon, dass die landesweiten Discounter-Ketten, die überall aus dem Boden schossen, nur eine Modeerscheinung waren, die schnell wieder verschwinden würde, denn schließlich könnten diese Ketten niemals vergleichbaren Service bieten. In dieser Zeit schrieb er einmal vertraulich an einen Verwandten: *»Die Zeit der Ladenketten ist vorbei.«*¹⁸

Wenn bei Buffett & Son das Brot ausging, wollte Ernest seine Kunden nicht enttäuschen. Er schickte lieber Warren die Straße hinunter zum nahe gelegenen Hinky-Dinky-Supermarkt, um dort Brot einzukaufen. Warren konnte diese Aufträge nicht leiden, weil man ihn im Supermarkt sofort erkannte. *»Hallooooooooo, Mr. Buffett!«*, riefen die Angestellten ihm zu, so laut, dass es jeder hörte, wenn er, die Arme voller Brotlaibe, durch den Laden schlich und sich *»Mühe gab, nicht aufzufallen«*. Ernest ärgerte sich über den Hinky-Dinky-Markt, der ebenso wie Sommers, sein anderer Hauptkonkurrent in Dundee, von einer jüdischen Familie geführt wurde. Es widerstrebte ihm, einem Konkurrenten gutes Geld zu zahlen, erst recht einem jüdischen Konkurrenten. Wie in weiten

Teilen Amerikas in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts existierte auch in Omaha eine De-facto-Trennung nach Religion und Rasse. Juden und Christen (und sogar Katholiken und Protestanten) lebten mehr oder weniger getrennt voneinander. Viele Clubs, Vereinigungen und sogar Firmen weigerten sich, Juden als Mitglieder aufzunehmen oder ihnen Jobs zu geben. Ernest und Howard verwendeten den Codenamen »Eskimos«, wenn sie in der Öffentlichkeit anstößige Bemerkungen über Juden machten. Da Antisemitismus damals so weit verbreitet war, dachte Warren nie über ihr Verhalten nach.

Ernest war für Warren eine Autoritätsperson. Dieser Autorität entkam er nur, wenn er in der Schule war und jeden Samstag für ein paar Stunden, wenn sein Großvater ihn im Lieferwagen mitnahm. Das Abladen der Lebensmittel vom Wagen war sehr anstrengend und Warren bekam allmählich eine Vorstellung davon, wie sehr er körperliche Arbeit verabscheute.

»Da war dieser Fahrer, Eddie, den ich für hundert Jahre alt hielt. Wahrscheinlich war er ungefähr 65, obwohl er auch schon einen Maultierwagen gelenkt hatte, als Buffett & Son noch mit einem derartigen Vehikel auslieferte.

Er hatte ein völlig verrücktes Auslieferungssystem. Erst fuhr er nach Benson, dann ungefähr acht Kilometer zurück nach Dundee, um jemandem seine Bestellungen zu liefern, dann wieder zurück nach Benson. Und das alles im Krieg, als Benzin rationiert war. Irgendwann fragte ich ihn nach dem Grund. Er sah mich angewidert an und sagte: ›Wenn wir früh genug dran sind, erwischen wir sie vielleicht, wenn sie noch nichts anhat.« Warren hatte zunächst keine Ahnung, was dieser rätselhafte Satz bedeutete. *»Er brachte die Lebensmittel am Vormittag persönlich ins Haus, während ich die Kästen mit 24 leeren Sodaflaschen schleppte, die wir ins Geschäft zurückbrachten. Eddie war erpicht darauf, Mrs. Kaul, die hübscheste unserer Kundinnen, nackt zu erwischen.«* Mrs. Kaul war Clo-Ann Kauls Mutter. Während Warren sich mit den leeren Sodaflaschen abmühte, ignorierte ihn Clo-Ann. *»Vielleicht war ich der am schlechtesten bezahlte Arbeiter aller Zeiten in der gesamten Lebensmittelbranche. Ich lernte nichts – außer, dass ich harte Arbeit nicht mochte.«*

Auch sonntags am Mittagstisch bei Ernest führte Warren seinen Kampf um Autonomie. Von Geburt an verachtete er alles Grüne – außer Geld. Jetzt lagen Broccoli, Rosenkohl und grüner Spargel auf seinem Teller, wie Infanteriesoldaten in einer Schlacht des Willens. Bei seinen Eltern hatte er sich meist durchgesetzt, aber Ernest verstand keinen Spaß. Alice versuchte, ihren Neffen sanft zu überreden, doch Ernest starrte ihn von seinem Stuhl am Kopfende des Tisches aus an und wartete, wartete, wartete, bis Warren sein Gemüse aufgegessen hatte. *»Ich saß zwei Stunden lang am Tisch, bis ich meinen Spargel heruntergewürgt hatte. Großvater gewann am Ende immer.«*

Auf den meisten anderen Gebieten aber brachte das Leben bei Ernest Warren viele Freiheiten. In der Garage seines Großvaters hatte er Doris' blaues Fahrrad mit ihren Initialen darauf gefunden – ein Geschenk von Ernest, das sie zurückgelassen hatte, als die Familie nach Washington zog. Warren hatte noch nie ein Fahrrad besessen. *»Ein Fahrrad war damals ein ziemlich großes Geschenk«,* sagt er. Also fuhr er mit dem Rad seiner Schwester herum. Nach einer Weile gab er es in Zahlung und finanzierte damit den größten Teil seines Jungen-Fahrrads.¹⁹ Niemand sagte etwas, denn Warren hatte eine Art »Heiligenschein«.

Sogar sein Großvater war auf seine Weise ganz vernarrt in ihn. Abends hörten Ernest und er mit »ehrfürchtiger Aufmerksamkeit« Fulton Lewis jr. Afterward zu, Ernests liebstem Radiosprecher, und Ernest sammelte seine jüngsten Gedanken, um sie in dem Bestseller, an dem er gerade schrieb, zu verewigen. Er hatte auch schon einen Titel dafür: *Wie man ein Lebensmittelgeschäft führt und einige Dinge, die ich über das Angeln gelernt habe*. Seiner Meinung waren dies nämlich *»die einzigen beiden Themen, die für die Menschheit von echtem Interesse sind«*.²⁰

»Ich saß nachts da, am späten Nachmittag oder am frühen Abend, und mein Großvater diktierte mir. Ich schrieb alles auf die Rückseiten alter Geschäftsbücher, denn bei Buffett & Son wurde nie etwas verschwendet. Er dachte, ganz Amerika warte auf dieses Buch. Es war also sinnlos, irgendein anderes Buch zu schreiben, ›Vom Winde verweht‹ oder solches Zeug. Warum sollte jemand ›Vom Winde verweht‹ lesen, wenn er doch ›Wie man ein Lebensmit-

telgeschäft führt und einige Dinge, die ich über das Angeln gelernt habe« lesen konnte?»²¹

Warren gefiel das, bis auf wenige Ausnahmen, alles sehr. Er war so froh, wieder in Omaha bei seiner Tante, seinem Großvater und seinen Freunden zu sein, dass er Washington für eine Weile fast vergaß.

Ein paar Monate später unternahm der Rest der Familie die dreitägige Reise nach Nebraska, um dort den Sommer zu verbringen, und zog in ein angemietetes Haus. Die Familienfinanzen waren ein wenig angespannt. Bislang waren die Schlachthofviertel nur die Heimat einiger von Howards Wählern gewesen. Aber ihr Geruch drang immer in die Stadt, wenn der Wind von Süden wehte – und das war der Geruch des Geldes, das wusste man in ganz Omaha. Howard kaufte nun die South Omaha Feed Company, um sein Gehalt als Kongressabgeordneter aufzubessern. Und Warren begann, für seinen Vater zu arbeiten.

»South Omaha Feed war ein riesiges Lagerhaus, scheinbar unendlich lang und ohne Klimaanlage. Meine Aufgabe war es, fünfzig Pfund schwere Säcke mit Tierfutter von einem Lieferwagen ins Lagerhaus zu schleppen. Sie können sich nicht vorstellen, wie groß ein Lieferwagen aussieht, wenn man den Laderaum betritt, der bis unters Dach mit Säcken vollgepackt ist. Im Sommer ist so etwas wirklich eine ziemliche Sache. Da war ein Bursche namens Frankie Zick, der diese Dinger herumschob. Er war Gewichtheber. Ich hatte ein kurzärmeliges Hemd an, weil es so heiß war und weil ich Mühe hatte, diese Futtersäcke anzufassen und sie wegzuziehen. Um die Mittagszeit waren meine Arme blutüberströmt. Ich hatte ungefähr drei Stunden lang gearbeitet. Ich ging einfach zur Straßenbahn und fuhr nach Hause. Körperliche Arbeit ist nichts für mich.«

Am Ende des Sommers machte die Familie kurz Urlaub am Lake Okoboji. Als sie wegfuhr, entdeckte Doris, dass Warren ihr Fahrrad in Zahlung gegeben hatte. Aber wieder glückte es ihm, ungestraft davonzukommen. Als seine Eltern einen widerspenstigen und mürrischen Warren am Ende des Sommers zwangen, mit nach Washington zu kommen, nahm er das Fahrrad mit, das er auf so zweifelhafte Weise erworben hatte. Doris war außer sich vor

Wut. Aber der Diebstahl ihres Fahrrads war nur der erste Vorbote des zukünftigen Benehmens ihres Bruders, das die Eltern schließlich zum Eingreifen zwingen sollte.

In Washington zogen die Buffetts in das Haus der Fitchous, einen hübschen, zweistöckigen Bau im Kolonialstil mit einem Mimosenbaum im Hof. Das Haus lag in Spring Valley, einer gepflegten Vorstadt von Washington, gleich neben der Massachusetts Avenue. Spring Valley war 1930 als »Restricted Community«* erbaut worden und war als kleine »Kolonie hervorragender Persönlichkeiten« konzipiert.²² Leila hatte für das teilweise möblierte Haus 17 500 Dollar bezahlt. Warren bekam das Zimmer auf der Straßenseite. Die beiden Nachbarsfamilien hatten Söhne, die alle älter waren als Warren. Gegenüber wohnten die Keavneys und Warren, jetzt 13 Jahre alt, verknallte sich in Mrs. Keavney die nächste mütterliche Frau mittleren Alters in seiner Reichweite. »*Ich war verrückt nach ihr*«, sagt er.

Die Wohngegend hatte internationales Flair; es wimmelte vor Diplomaten. Die Buffetts begannen, sich auf das Washingtoner Leben zu Kriegszeiten einzustellen, das sich stark von Omaha unterschied. Das Land war wieder wohlhabend geworden, die Depression war vorbei, aber nun wurde Geld wegen der kriegsbedingten Rationierungen immer unwichtiger. Das Alltagsleben wurde in Punkten und Marken gemessen: 48 blaue Punkte pro Monat für Konserven, 64 rote Punkte für verderbliche Lebensmittel, Marken für Fleisch, Schuhe, Butter, Zucker, Benzin und Strümpfe. Mit keinem Geld der Welt konnte man Fleisch kaufen, wenn man keine Marken hatte. Nur Hühner waren nicht rationiert. Da Butter rationiert und rar war, pressten alle Händler gelbe Lebensmittelfarbe in die Behälter mit geschmackloser weißer Margarine. Niemand konnte ein neues Auto kaufen, weil die Autofabriken auf Rüstungsproduktion umgestellt worden waren. Wenn man einen Ausflug mit dem Auto machen wollte, legte die Familie ihre Benzinmarken zusammen.

* »Restricted« bedeutet, dass Juden dort keine Häuser erwerben durften.

Jeden Morgen fuhr Howard mit der Straßenbahn die Wisconsin Avenue zur M-Street in Georgetown hinunter und dann weiter die Pennsylvania Avenue entlang. Er stieg in der Nähe des alten Executive Office Building aus und ging in sein Büro in einer Stadt, die vor neuen Regierungsbeamten und Militärpersonal nur so wimmelte.

Leila lehnte Washington ab, und zwar schon seit dem Tag ihrer Ankunft. Sie hatte Heimweh nach Omaha und einsam war sie auch. Howard vertiefte sich in seine neue Aufgabe und wurde als Ehemann und Vater immer distanzierter. Er arbeitete den ganzen Tag im Büro, dann las er den ganzen Abend die Kongressberichte und Gesetzesvorlagen. Auch viele Samstage verbrachte er im Büro und manchmal ging er auch am Sonntagnachmittag nach dem Kirchenbesuch noch dorthin.

Doris besuchte nun die Woodrow-Wilson-Highschool, wo sie wieder einmal schnell zu den beliebtesten Schülerinnen gehörte. Auch Bertie fand problemlos Freundinnen, zudem gab es in der Nachbarschaft gleichaltrige Mädchen. Warren machte ganz andere Erfahrungen als seine Schwestern. Er wurde an der Alice Deal Junior Highschool²³ eingeschrieben. Sie lag auf dem höchsten Hügel Washingtons oberhalb von Spring Valley. Die Schule der Schwarzen lag in der Talsenke dahinter, der Rest der Stadt lag unterhalb.

Die Schüler in seiner Klasse – darunter viele Diplomaten söhne – stammten aus einer höheren gesellschaftlichen Schicht als Warren und seine Freunde von der Rosehill School, die er nun verloren hatte. Zunächst fiel es ihm schwer, Freunde zu finden. Er spielte Basketball und Football, aber da er eine Brille trug und bei Sportarten, die körperlichen Kontakt erforderten, ängstlich war, war er in beidem nicht erfolgreich. *»Man hatte mich von meinen Freunden getrennt und ich fand keine neuen Freunde. Ich gehörte zu den Jüngsten in meiner Klasse und fühlte mich überhaupt nicht wohl. Ich war kein allzu schlechter Sportler, aber ein toller Athlet war ich nun wirklich nicht. Also fiel auch diese Option weg. Doris und Bertie waren sehr hübsche Mädchen und hatten daher keine Probleme. Ein gut aussehendes Mädchen hat keine Probleme, weil die Welt sich ihm anpasst. Also kamen sie besser zurecht als ich, viel besser, und auch das war ein wenig verstörend für mich.«*

Seine Zensuren waren zunächst mittelmäßig und verbesserten sich dann aber stark, außer in Englisch. *»Meine Noten hingen stark davon ab, ob ich die Lehrer mochte. Und ich hasste Miss Allwine, meine Englischlehrerin.²⁴ Auch in Musik hatte ich immer nur mäßige Noten.«* Miss Baum, die Musiklehrerin, war die hübscheste Lehrerin an der ganzen Schule. Die meisten Jungen waren in sie verknallt, aber Warren hatte echte Probleme mit ihr. Sie vermerkte in seinem Zeugnis, er müsse kooperativer und höflicher werden und mehr Selbstvertrauen entwickeln.

»Ich war der Jüngste in der Klasse. Ich interessierte mich für Mädchen und ging ihnen nicht aus dem Weg, aber ich fühlte mich sehr unsicher dabei. Die Mädchen waren mir in sozialer Hinsicht weit voraus. Als ich Omaha verließ, konnte noch niemand in meiner Klasse tanzen. Als ich nach Washington kam, tanzte dort jeder schon seit ein, zwei Jahren. Und das habe ich nie aufgeholt.«

Der Umzug der Buffetts, als Warren zwölf war, hatte ihn eine entscheidende Erfahrung gekostet: den Tanzkurs bei Addie Fogg in der American Legion Hall in Omaha. Addie Fogg, ein kleiner und korpulenter Mann mittleren Alters, sortierte die Mädchen und Jungen der Größe nach und stellte dann die Tanzpaare zusammen, die Jungen mit Krawatten und die Mädchen in steifen Petticoats. Sie übten Foxtrott und Walzer. Die Jungen lernten, wie sich ein Gentleman in der Öffentlichkeit einer jungen Dame gegenüber verhält, und kämpften sich durch elementaren Small Talk, um peinliches Schweigen zu vermeiden. Der Junge spürte die Berührung einer Mädchenhand, lernte, seine Partnerin um die Taille zu fassen, und fühlte ihr Gesicht ganz nah an seinem. Wenn sie sich gemeinsam bewegten, spürte er zum ersten Mal die Anforderungen und das potenzielle Vergnügen, eine Partnerin zu führen. Mit all seinen kleinen, aber gemeinsam erlebten Peinlichkeiten weckte dieser Gruppenritus bei allen Teilnehmern eine Art Zusammengehörigkeitsgefühl. Das verpasst zu haben konnte in eine tiefe Isolation führen. Warren war ohnehin verunsichert und hatte nun auch noch den Tanzkurs versäumt. Er war ein Kind unter allmählich heranreifenden jungen Männern.

Seine Klassenkameraden bemerkten, dass er freundlich, aber schüchtern war, vor allem in Gegenwart von Mädchen.²⁵ Er war ein

Jahr jünger als die meisten von ihnen, weil er im August geboren war und in Rosehill eine halbe Klasse übersprungen hatte. »*Ich fühlte mich unwohl und war ungeschickt im Umgang mit Mädchen und allgemein bei sozialen Kontakten. Aber mit älteren Leuten hatte ich keine Probleme.*«

Kurz nach der Ankunft der Familie in Spring Valley rief Howards Freund Ed S. Miller – einer dieser älteren Leute – aus Omaha an. Er wollte mit Warren sprechen.

»*Warren*«, sagte er, »*Ich habe ein riesiges Problem. Meine Chefs haben mir aufgetragen, unser Lagerhaus in Washington, D.C., loszuwerden. Das ist ein echtes Problem für mich. Wir haben dort Hunderte Kisten mit abgelaufenen Cornflakes- und Hundefutterpackungen. Ich sitze wirklich in der Patsche. Ich bin fast 2000 Kilometer von Washington entfernt, und du bist der einzige Geschäftsmann, den ich dort kenne.*«

Also sagte er: »*Ich weiß, dass ich auf dich zählen kann. Ich habe den Leuten in unserem Lagerhaus aufgetragen, die Cornflakes und das Hundefutter zu euch nach Hause zu liefern. Was auch immer du dafür bekommst – schick mir die Hälfte und behalte den Rest.*«

Plötzlich kamen diese riesigen Lastwagen und füllten unsere Garage, unseren Keller, alles! Mein Vater konnte nicht mehr mit dem Auto hineinfahren.

Und jetzt hatte ich dieses Zeug.

Ich versuchte, mir einfach zu überlegen, wer so etwas brauchen könnte. Das Hundefutter könnte ich wohl an eine Hundezucht verkaufen. Die Cornflakes waren für den menschlichen Verzehr nicht mehr geeignet, aber vielleicht für Tiere. Ich verkaufte sie an einen Geflügelzüchter. Alles in allem nahm ich ungefähr 100 Dollar ein.²⁶ Als ich Mr. Miller seine 50 Prozent schickte, schrieb er zurück: »*Du hast mir meinen Job gerettet.*«

In Omaha gab es einige unheimlich nette Leute wie ihn. Als Kind war ich immer gern mit Erwachsenen zusammen. Ich ging immer zur Kirche hinüber oder anderswohin, um diese Leute zu treffen.

Die Freunde meines Vaters waren auch sehr nett. Sie hielten im Pfarrhaus ihre Bibelstunde oder andere Zusammenkünfte ab, dann kamen sie zu uns und spielten Bridge. Alle diese Männer waren

sehr, sehr nett zu mir. Alle mochten mich und nannten mich Warreny. Ich lernte Tischtennis aus Büchern, die ich in der Bibliothek fand, und übte viel. Sie wussten, dass ich gern mit ihnen im Keller spielte, und sie taten mir den Gefallen.

In Omaha hatte ich das alles. Ich hatte dort eine nette Nische gefunden.

Als wir nach Washington zogen, verschwand der Tischtennistisch. Es war wie mit meiner Trompete. Und den Pfadfindern. Ich tat so viele Dinge, und als wir umzogen, war alles vorbei.

Ich war wütend.

Ich wusste nicht genau, gegen wen ich diese Wut richten sollte. Ich wusste nur, dass ich jetzt ganz erheblich weniger Spaß hatte als früher, bevor mein Vater gewählt worden war.«

Nachdem sein Vater ihn zu einigen Sitzungen in den Kongress mitgenommen hatte, wollte Warren Page im Kongressgebäude werden, aber Howard war nicht in der Lage, ihm das zu ermöglichen. Stattdessen bekam er einen Job als Caddy im Chevy Chase Club, aber wieder einmal stellte er fest, dass körperliche Arbeit nichts für ihn war. »Meine Mutter nähte Handtücher in die Schulterpartie meiner Hemden, weil ich diese schweren Golftaschen tragen musste. Manchmal hatten die Golfer – meist waren es Golferinnen – Mitleid mit mir und trugen die Taschen selbst.« Er brauchte einen Job, der besser zu seinen Fähigkeiten und seinen Talenten passte.

Wie alle Buffetts hatte sich Warren fast von Geburt an brennend für Nachrichten interessiert. Er liebte es, den Nachrichten zu lauschen. Bald würde er selbst Zeitungen ausliefern und feststellen, dass er diese Aufgabe liebte. Er bekam einen Job als Zeitungsausträger; einmal für die *Washington Post* und zwei verschiedene Routen für den *Times-Herald*.

Warren begann mit der Auslieferung in Spring Valley, in der Nähe seines Zuhauses. »Im ersten Jahr lagen die Häuser weit auseinander und das gefiel mir nicht besonders. Ich musste die Zeitungen jeden Tag ausliefern, auch an Weihnachten. Am Weihnachtsmorgen musste die Familie warten, bis ich mit meiner Route fertig war. Wenn ich krank war, lieferte meine Mutter die Zeitungen aus, aber das mit dem Geld war meine Sache. In meinem Zimmer standen Gefäße mit Fünzig- und Fünfundzwanzig-Cent-Stücken.«²⁷

Dann übernahm er auch noch eine Nachmittagsroute.

»Der Evening Star, der dieser blaublütigen Familie aus Washington gehörte, war die dominierende Zeitung der Stadt.«

Am Nachmittag fuhr er mit dem Rad durch die Straßen und lieferte den *Evening Star* aus, der in Stapeln in seinem Fahrradkorb lag. Am Ende der Route musste er vorsichtig sein. *»In Sedgwick gab es diesen schrecklichen Hund.*

Ich arbeitete gern allein. Dabei konnte ich an Dinge denken, an die ich gern dachte. Washington wirkte zunächst verstörend auf mich, aber ich lebte die ganze Zeit über in meiner eigenen Welt. Ich konnte in einem Zimmer sitzen und nachdenken und auf dem Fahrrad konnte ich das genauso gut.«

Seine Gedanken waren zornig. Und er verbrachte seine Tage damit, diesen Zorn in der Alice Deal Junior Highschool auszuleben. Die Direktorin Bertie Backus war stolz darauf, den Namen jedes Schülers zu kennen. Bald hatte sie ganz besondere Gründe, Warren Buffetts Namen zu kennen.

»Ich war ein wenig zurückgeblieben, als ich dort hinkam, und ich fiel noch weiter zurück. Ich war einfach nur wütend auf die Welt. Ich träumte viel vor mich hin und zeichnete ständig. Ich brachte Aktiencharts mit in die Schule und passte im Unterricht nicht auf. Dann freundete ich mich mit John McRae und Roger Bell an. Und ich wurde aufsässig.«

Das angenehme Kind, das er gewesen war, war kaum noch zu erkennen. In einer Schulstunde brachte er John McRae dazu, mit ihm Schach zu spielen, während der Lehrer sprach – einfach um Anstoß zu erregen. In einer anderen Stunde zerschnitt er einen Golfball, aus dem dann irgendeine Flüssigkeit bis zur Decke spritzte.

Die Jungen hatten angefangen, Golf zu spielen. John McRaes Vater arbeitete als Greenkeeper in Tregaron, einem berühmten Golfplatz nahe der Washingtoner Innenstadt. Er gehörte der Erbin Marjorie Merriweather Post und ihrem Mann Joseph E. Davies, der amerikanischer Botschafter in Russland war. Die Familie hatte Dutzende Angestellte und war fast nie zu Hause, also gingen die Jungen einfach hinüber auf den Neun-Loch-Golfplatz und spielten. Eines Tages überredete Warren Roger und John, mit ihm nach Hershey, Pennsylvania, auszureißen, wo sie versuchen wollten,

auf einem bekannten Golfplatz Jobs als Caddys zu bekommen.²⁸
»Wir fuhren per Anhalter. Nachdem wir ungefähr 240 Kilometer weit gekommen waren, gingen wir in dieses Hotel in Hershey und machten den Fehler, dem Hotelpagen gegenüber zu prahlen.

Als wir am nächsten Morgen hinunterkamen, stand da dieser riesige Polizist und wartete schon auf uns. Er brachte uns in die Zentrale der Verkehrspolizei.

Wir fingen einfach an zu lügen. Wir logen dem Polizisten vor, wir hätten die Erlaubnis unserer Eltern. Und die ganze Zeit über spuckte der Telegraf seine Mitteilungen über dies und jenes aus. Ich saß da und dachte, schon bald werde eine Nachricht aus Washington kommen und dann würde dieser Mann wissen, dass wir gelogen hatten. Ich wollte nichts als raus aus diesem Polizeirevier.«

Irgendwie logen sie aber so überzeugend, dass der Polizist sie gehen ließ.²⁹ »Wir fuhren dann in Richtung Gettysburg oder so. Zuerst hatten wir beim Trampen kein Glück, dann nahm uns ein Lastwagenfahrer mit, der für uns alle drei Platz in der Fahrerkabine fand.« Zu diesem Zeitpunkt waren sie schon so verunsichert, dass sie nur noch nach Hause wollten. »Der Fahrer hielt dann bei einem Rasthaus an und teilte uns auf andere Fahrer auf. Es wurde dunkel und wir glaubten schon, wir würden nie lebend nach Hause kommen, aber sie brachten uns einzeln zurück nach Washington. Roger Bells Mutter lag im Krankenhaus. Unseretwegen. Ich fühlte mich schrecklich, weil ich Roger überredet hatte, mitzukommen. Ich war auf dem besten Weg, ein Vier-Sterne-Delinquent zu werden.«

Inzwischen hatte Warren sich mit einem weiteren Jungen, Lou Battistone, angefreundet, aber wie in Omaha hielt er diese Freundschaft getrennt von der Beziehung zu Roger und John. In der Schule war er nun so schlecht wie nie zuvor. Seine Zensuren verschlechterten sich zusehends: In Englisch, Geschichte, Zeichnen, Musik und sogar in Mathematik war er höchstens mittelmäßig.³⁰
»Einige dieser Noten hatte ich in Fächern, in denen ich eigentlich gut war.« Warrens Lehrer fanden ihn stur, unhöflich und faul.³¹ Einige Lehrer bedachten ihn mit einem doppelten schwarzen X, was für *»außergewöhnlich schlecht«* stand. Für die damalige Zeit war sein Benehmen schockierend. In den 1940er-Jahren taten Kin-

der, wie ihnen geheißen war, und gehorchten ihren Lehrern. »*Mit mir ging es rasch bergab. Meine Eltern waren außer sich.*«

Nur in einem Fach war er herausragend gut, und zwar in Maschineschreiben. Washington führte seinen Krieg auf Papier und daher galt Maschineschreiben als eine sehr wichtige Fähigkeit. In Alice Deal wurde dieses Fach gelehrt, indem man die einzelnen Tasten mit schwarzen Marken überklebte, damit die Schüler »blind« tippen mussten.³² Da war es hilfreich, ein gutes Gedächtnis und eine gute Hand-Augen-Koordination zu haben. Warren verfügte über beides. »*Ich hatte in diesem Fach jedes Semester ein A. Wir hatten diese mechanischen Schreibmaschinen und natürlich stieß man den Wagen kraftvoll zurück, um dieses ›Kling!‹ zu hören.*

Von den zwanzig Schülern in meiner Klasse war ich im Maschineschreiben bei Weitem der Beste. Wenn es einen Geschwindigkeitstest gab, raste ich durch die erste Zeile und schmetterte den Wagen zurück. Alle anderen hörten auf zu schreiben, weil sie immer noch mit dem ersten Wort beschäftigt waren, wenn sie mein ›Kling!‹ hörten. Dann gerieten sie in Panik, versuchten, schneller zu schreiben und waren schließlich völlig durcheinander. So hatte ich in den Schreibmaschinestunden viel Spaß.«

Die gleiche wilde Energie steckte Warren in seine drei Zeitungsrouuten. Er widmete sich dieser Arbeit, als sei er mit Drucker-schwärze an den Fingern geboren. Als Nächstes, sagt Lou Battistone, »brachte er den Routenkoordinator mit seiner angeborenen Überredungsgabe dazu, ihm Westchester im historischen Tenleytown zuzuteilen«. Damit hatte Warren einen echten Coup gelandet. Westchester war eine Auslieferungsrouten, die normalerweise ein Erwachsener übernehmen würde.

»*Das war eine riesige Chance. Westchester war großartig, die Crème de la Crème. Das Areal gehörte Wilhelmina, der niederländischen Königin.*³³*Auf dieser Route wohnten sechs US-Senatoren, hohe Offiziere und Richter des Obersten Gerichtshofs der USA, alles wichtige Leute. Da waren zum Beispiel Oveta Culp Hobby und Leon Henderson, der Chef der Behörde für Preisregulierung.*«

Mrs. Hobby stammte aus einer berühmten Verlegerfamilie aus Texas und war nach Washington gezogen, um als Direktorin des weiblichen Armeekorps (WAC) zu arbeiten.

»Plötzlich hatte ich also dieses riesige Geschäft. Ich war vielleicht dreizehn oder vierzehn Jahre alt. Zunächst bekam ich die Westchester-Route nur für die Post. Ich musste daraufhin meine anderen Vormittagsrouten abgeben, was mir alles andere als recht war.« Warren hatte sich mit seinem Times-Herald-Manager angefreundet. *»Und als ich ihm sagte, dass ich die Chance hatte, die Post-Route in Westchester zu bekommen, war ihm klar, dass ich seine Route in Spring Valley abgeben musste ... er hatte mich immer sehr gut behandelt und das war ein wirklich trauriger Moment.«*

Damals hielt sich Warren schon für einen erfahrenen Austräger, aber er stand vor einer komplizierten logistischen Herausforderung. Westchester bestand aus fünf Gebäuden auf einer Fläche von mehr als elf Hektar. Vier Gebäude waren miteinander verbunden, das fünfte lag in einiger Entfernung. Die Route umfasste zwei weitere Apartment-Gebäude auf der anderen Seite der Cathedral Avenue, das Marklin und das Warwick. Hinzu kam eine kleine Strecke mit Einfamilienhäusern in der Wisconsin Avenue.

»Ich fing an einem Sonntag an. Man gab mir ein Heft, in dem die Namen der Kunden und die Nummern ihrer Apartments verzeichnet waren. Eine Einschulung gab es nicht, auch das Heft bekam ich nicht im Voraus.« Er zog seine Tennisschuhe an und zeigte sein Busticket vor, das pro Strecke drei Cent kostete. Dann bestieg er müde den Bus von Capital Transit. Er hatte nicht gefrühstückt.

»Ich kam etwa um 4.30 Uhr an. Da lagen Bündel über Bündel von Zeitungen. Ich wusste nicht, was zum Teufel ich jetzt tun sollte. Ich wusste nicht, wie das Nummernsystem funktionierte, und auch sonst wusste ich nichts. Stundenlang saß ich da, sortierte und bündelte die Zeitungen. Am Ende fehlten mir einige, denn manche Leute nahmen sich einfach eine Zeitung aus einem Bündel, wenn sie zur Kirche gingen.

Die ganze Sache war ein Desaster. Worauf zum Teufel hatte ich mich da bloß eingelassen? Ich brauchte bis zehn oder elf Uhr morgens, ehe ich fertig war.

Aber irgendwie schaffte ich es. Es wurde dann besser und besser, ich steigerte mich schnell. Es war ganz einfach.«

Jeden Morgen lief Warren aus dem Haus, um an der Cathedral Avenue den ersten N2-Bus nach Westchester zu erreichen. Oft trug

sein Fahrschein die Nummer 001, er war also der erste Kartenkäufer der Woche.³⁴ Die Fahrer gewöhnten sich daran, nach ihm Ausschau zu halten, wenn er ein wenig spät dran war. An seinem Ziel angekommen, sprang er aus dem Bus und lief die paar Häuserblocks bis Westchester hinüber.

Er hatte die effizienteste Route gefunden und machte aus dem vermeintlich langweiligen und eintönigen Job, jeden Tag Hunderte von Zeitungen auszuliefern, eine Art Wettbewerb mit sich selbst. *»Wis- sen Sie, Papier wurde rationiert, und deshalb waren die Zeitungen damals ein wenig dünner. 36 Seiten waren schon ziemlich viel. Ich stand mit meinem Bündel an einem Ende des Flurs, zog eine Zeitung heraus, faltete sie flach zusammen wie einen Pfannkuchen oder rollte sie ein wie ein Biskuit. Dann schlug ich sie auf meinen Oberschenkel. Mit meinem Handgelenk versetzte ich der Zeitung einen Drall und ließ sie dann den Flur hinunterschlittern. Ich beherrschte das über Entfernungen von fünfzehn oder dreißig Metern. Das war eine Art Geschicklichkeitstest, denn die Türen der Apartments waren ja unterschiedlich weit entfernt. Ich fing mit den am weitesten entfernten an. Man musste es aber hinbekommen, dass die Zeitung ein paar Zenti- meter vor der Tür liegen blieb. Manchmal standen auch Milchflaschen davor, was die Sache natürlich interessanter machte.«*

Er verkaufte seinen Zeitungskunden auch Kalender und baute dann noch ein weiteres Nebengeschäft auf. Er bat die Kunden um ihre alten Zeitschriften, die aufgrund der kriegsbedingten Ratio- nierungen als Altpapier benötigt wurden.³⁵ Dann prüfte er anhand der Aufkleber auf den Zeitschriften, wann die Abonnements endeten. Er hatte dazu von Moore-Cottrell, dem großen Verlagshaus, das ihn als Zeitschriftenverkäufer eingestellt hatte, ein Codebuch bekommen. Er stellte ein Verzeichnis der Abonnenten zusammen, und kurz bevor die Abonnements endeten, verkaufte er ihnen eine neue Zeitschrift.³⁶

Weil die Bewohner Westchesters wegen des Kriegs so oft wech- selten, waren Kunden, die wegzogen, ohne ihre Zeitungsrechnun- gen zu begleichen, Warrens größtes Schreckgespenst. Denn in die- sen Fällen blieb er auf den Zeitungskosten sitzen. Nachdem ihm ein paar Kunden entkommen waren, gab er den Mädchen, welche die Aufzüge bedienten, Trinkgelder, um zu erfahren, wann jemand

ausziehen würde. Dann geriet die herrische Oveta Culp Hobby in Zahlungsverzug. Warren meinte, sie sollte ein wenig mehr Verständnis für ihren Zeitungsjungen aufbringen, da sie mit der Houston Post ja selbst eine Zeitung besaß. Er begann sich Sorgen zu machen, sie könnte ihm entkommen.

»Ich zahlte meine eigenen Rechnungen jeden Monat pünktlich und ich war immer da, um die Zeitungen zu liefern. Ich war ein verantwortungsbewusstes Kind und erhielt eine Krieganleihe als Belohnung für meinen perfekten Service. Bei den Kunden wollte ich die Zahlungsrückstände nicht zu hoch werden lassen. Bei Oveta Culp Hobby versuchte ich alles Mögliche, hinterließ ihr Notizen, und schließlich klopfte ich um sechs Uhr morgens an ihre Tür, um sie zu erwischen, ehe sie entkommen konnte.« In anderen Bereichen war Warren zwar schüchtern, aber er war niemals ängstlich, wenn es um Geld ging. Als Mrs. Hobby die Tür öffnete, *»gab ich ihr einen Umschlag, und sie musste bezahlen«*.

Nach der Schule fuhr Warren mit dem Bus nach Spring Valley und sprang auf sein Fahrrad, um den Star auszuliefern. An verregneten Winternachmittagen wich er manchmal von seiner Route ab und schaute bei seinen Freunden vorbei. Er trug immer zerschlissene Turnschuhe aus Segeltuch, so durchlöchert, dass er bis zu den Knöcheln im Wasser stand. Unter seinem völlig durchnässten, viel zu großen karierten Hemd hatte er vor Kälte eine Gänsehaut. Aus irgendeinem Grund schien er nie einen Mantel zu tragen. Aber immer fand sich eine mütterliche Mrs. Soundso, die ob des erbärmlichen Anblicks, den er bot, lächelnd den Kopf schüttelte, ihn mit einem Handtuch abtrocknete und ihm warme Kleidung gab, während er ihre Wärme genoss.³⁷

Ende 1944 erstellte Warren seine erste Einkommensteuererklärung. Er 7 nur sieben Dollar Steuern. Um dieses niedrige Ergebnis zu erzielen, setzte er seine Armbanduhr und sein Fahrrad als Betriebskosten ab, obwohl er wusste, dass dies fragwürdig war. Damals schien es ihm angemessen, ein paar Abkürzungen zu nehmen, um sein Ziel zu erreichen.

Mit 14 Jahren hatte er sich das Versprechen aus seinem Lieblingsbuch *Tausend Möglichkeiten, Tausend Dollar zu verdienen*

erfüllt. Seine Ersparnisse beliefen sich nun auf etwa 1000 Dollar. Er war sehr stolz darauf. Bisher hatte er seine selbstgesteckten Ziele bei Weitem übertroffen, und genau das war, wie er wusste, der sicherste Weg, sein Ziel zu erreichen.

10

Wahre Kriminalgeschichten

Washington, D.C., 1943 bis 1945

Schlechte Noten, Steuerhinterziehung und Ausreißversuche gehörten noch zu den geringsten Problemen Warrens während seiner Zeit an der Junior Highschool. Seine Eltern ahnten nichts, aber ihr Sohn war kriminell geworden.

»Nach dem Umzug nach Washington benahm ich mich in der achten und neunten Klasse asozial. Ich begab mich in schlechte Gesellschaft und tat Dinge, die ich nicht hätte tun sollen. Ich rebellierte einfach. Ich war unglücklich.«

Es begann mit kleineren Schülerstreichen.

»Ich liebte die Drucktechnik. Während des Druckunterrichts in der Schule zählte ich, wie oft die einzelnen Buchstaben und Ziffern vorkamen. Das war etwas, das ich selbst tun konnte. Ich konnte Texte setzen und solche Dinge. Ich liebte es, alles Mögliche zu drucken.

Ich erfand einen Briefkopf, in dem stand: Amerikanische Anti-alkoholiker-Vereinigung, Reverend A. W. Paul, President. Auf diesem Briefbogen schrieb ich Leuten Briefe. Darin stand, ich hätte schon seit Jahren im ganzen Land Vorträge über die schlimmen Auswirkungen des Trinkens gehalten. Und bei all diesen Auftritten, so schrieb ich, hätte mich immer mein junger Assistent Harold begleitet. Harold sei ein Beispiel dafür, was Alkohol aus einem Menschen machen kann. Er hätte immer mit mir auf der Bühne gestanden, mit einem Glas Bier in der Hand, sabbernd, teilnahmslos und unfähig, zu verstehen, was um ihn herum vorging. Dann schrieb ich, der junge Harold sei leider in der letzten Woche gestorben und ein gemeinsamer Freund hätte mir gesagt, er, der Adressat des Briefes, könnte Harold vielleicht ersetzen.«¹

Die Jungen, in deren Gegenwart sich Warren am wohlsten fühlte, verstärkten seine asozialen Impulse noch. Er und einige

seiner neuen Freunde, Don Danly und Charlie Tron, hingen ständig im neuen Kaufhaus von Sears herum. Es stand in der Nähe des Tenley Circle an der Kreuzung von Nebraska Avenue und Wisconsin Avenue. Dieses Kaufhaus war ein auffälliges Beispiel modernsten Designs, mitten in Tenleytown, dem zweitältesten Viertel Washingtons. Etliche Stockwerke über dem Boden konnte man die mannshohen Buchstaben SEARS auf dem geschwungenen Dach aus Metall lesen.² Hinter dem Sears-Zeichen gab es auf diesem Dach etwas völlig Neues: Ein Open-Air-Parkdeck, das bei den Jugendlichen aus den Highschools schnell zu einem beliebten Platz wurde, an dem man parken und knutschen konnte. Das Kaufhaus war auch bei den Schülern der Junior Highschool als Treffpunkt sehr beliebt. Warren und seine Freunde fuhren mit dem H2-Bus zur Mittagszeit oder an Samstagen dorthin.

Die meisten Jugendlichen mochten die kleine, dunkle Cafeteria, die Sears im Untergeschoss eingerichtet hatte. Dort gab es ein faszinierendes Förderband, das den ganzen Tag lang Doughnuts ausspuckte. Aber Warren, Don und Charlie bevorzugten Woolworth's auf der anderen Straßenseite, obwohl das Polizeirevier gleich gegenüberlag. Woolworth's lag schräg gegenüber von Sears. Sie konnten dort essen und sich den Laden durch das Fenster ansehen.

Wenn sie ihre Hamburger aufgegessen hatten, gingen die Jungen die Treppen hinunter ins Untergeschoss von Sears, vorbei an der Cafeteria und direkt in die Sportabteilung.

»Wir klauten einfach alles, was wir in die Finger bekamen. Wir stahlen auch Sachen, für die wir keine Verwendung hatten, wie Golftaschen und Golfschläger. Ich ging aus der Sportabteilung die Treppe hinauf auf die Straße, hatte eine Golftasche und Golfschläger dabei und die Tasche war ebenso gestohlen wie die Schläger. Ich habe Hunderte von Golfbällen geklaut.« Sie nannten ihre Diebstahle *»mitgehen lassen«*.

*»Ich weiß nicht, warum man uns nicht erwischt hat. Wir können gar nicht unschuldig ausgesehen haben. Ein Teenager, der etwas Verbotenes tut, sieht nicht unschuldig aus.«*³

Ich nahm die Golfbälle und füllte damit orangefarbene Säcke in meinem Wandschrank. So schnell Sears sie in die Regale legte,