

# DAMN RIGHT

---

EIN EXKLUSIVER BLICK  
HINTER DIE KULISSEN VON  
BERKSHIRE HATHAWAY MIT

CHARLIE  
MUNGER

---

MIT EINEM VORWORT VON  
WARREN BUFFETT

FBV

JANET LOWE

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

### Für Fragen und Anregungen:

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

1. Auflage 2023

© 2023 by FinanzBuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Titel der Originalausgabe: *Damn Right: Behind the Scenes with Berkshire Hathaway Billionaire Charlie Munger*. Copyright © 2000 by Janet Lowe. All Rights Reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

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

Übersetzung: Petra Pyka

Lektorat: Petra Sparrer

Korrektorat: Anke Schenker

Umschlaggestaltung: Maria Verdorfer

Satz: abavo GmbH, Buchloe

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-95972-647-4

ISBN E-Book (PDF) 978-3-98609-239-9

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-98609-238-2



—Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter—

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

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

## INHALT

Vorwort . . . . .	7
Einleitung . . . . .	11
Dank . . . . .	15
Erstes Kapitel: Zwei außerordentlich kluge Köpfe . . . . .	17
Zweites Kapitel: Der See – ein prägender Ort für Munger . . . . .	27
Drittes Kapitel: Menschen aus Nebraska . . . . .	39
Viertes Kapitel: Kriege überleben. . . . .	57
Fünftes Kapitel: Ein neues Leben . . . . .	75
Sechstes Kapitel: Mungers erste Million. . . . .	91
Siebtes Kapitel: Zwei Visionäre. . . . .	105
Achstes Kapitel: Die beste Kanzlei schlechthin . . . . .	115
Neuntes Kapitel: Die Leitung von Wheeler, Munger aus der Abstellkammer . . . . .	131
Zehntes Kapitel: Blue Chip Stamps . . . . .	153
Elftes Kapitel: See's Candy und was man daraus lernen kann . . . . .	169

**Zwölftes Kapitel:** Der Fall Belous. . . . . 183

**Dreizehntes Kapitel:** Die Buffalo Evening News . . . . . 191

**Vierzehntes Kapitel:** Charlie Munger gegen die Sparkassen . . . . . 201

**Fünfzehntes Kapitel:** Berkshire Hathaway blüht auf . . . . . 221

**Sechzehntes Kapitel:** Berkshire in den 1990er-Jahren –  
der Einfluss steigt. . . . . 237

**Siebzehntes Kapitel:** Salomon Brothers . . . . . 255

**Achtzehntes Kapitel:** Die Daily Journal Corporation – ein  
bescheidenes kleines Medienimperium . . . . . 273

**Neunzehntes Kapitel:** Der gute Samariter im gleichnamigen  
Krankenhaus. . . . . 289

**Zwanzigstes Kapitel:** »Elder Statesman« und Gewissen der  
Investmentwelt . . . . . 305

**Einundzwanzigstes  
Kapitel:** Erntezeit . . . . . 321

**P. S.** . . . . . 335

**Anhang** . . . . . 337

**Anmerkungen** . . . . . 371

© des Titels »Damm Right« (ISBN 978-3-95972-647-4)  
2023 by Finanzbuch-Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter m-vg.de

## VORWORT

---

---

**M SPÄTSOMMER 1991 STAND** ich vor einem Unterausschuss des Repräsentantenhauses. Den Vorsitz hatte der Kongressabgeordnete Ed Markey. Ich sollte Fragen zum Salomon-Skandal beantworten. Im Sitzungssaal drängten sich Fernseh- und Zeitungsreporter und ich war ziemlich nervös, als mir der Vorsitzende Markey die erste Frage stellte. Er wollte wissen, ob das bei Salomon aufgetretene Fehlverhalten für die Wall Street charakteristisch sei oder eher »*sui generis*«, wie er es formulierte.

Normalerweise hätte mich die Verwendung eines solchen Fremdworts in Panik versetzt: Auf der Highschool hatte ich mir mit Mühe und Not Grundkenntnisse in Spanisch angeeignet, aber nie Latein gehabt. Der Begriff *sui generis* bereitete mir aber dennoch keine Probleme. Schließlich kannte ich ein lebendes Beispiel dafür: meinen langjährigen Freund und Partner Charlie Munger.

Charlie ist buchstäblich *sui generis*, also in seiner Art einzigartig. Das merkte ich schon, als ich ihn 1959 kennenlernte. Und seither entdecke ich immer wieder neue unvergleichliche Eigenschaften an ihm. Das wird Ihnen jeder bestätigen, der auch nur kurz mit Charlie in Berührung kam, meistens allerdings wegen seines, sagen wir, eigenwilligen Verhaltens. Herr Knigge hätte an Charlie sicherlich einiges auszusetzen gehabt.

Für mich jedoch macht Charlies Charakter ihn zu jemand ganz Besonderem. Fraglos ist er auch ein atemberaubend kluger Kopf. Er ist der intelligenteste Mensch, den ich kenne, und sein Gedächtnis ist auch mit 76 noch beneidenswert gut.<sup>1</sup> Diese Eigenschaften wurden ihm in die Wiege gelegt. Was ich an ihm so bewundere, ist, wie er sie bewusst einsetzt.

In den 41 Jahren habe ich kein einziges Mal erlebt, dass Charlie versucht hätte, jemanden zu übervorteilen oder sich mit fremden Federn zu schmü-

cken. Ganz im Gegenteil: Oft genug handelte er zu meinem Vorteil oder zum Vorteil anderer. Schlug etwas fehl, übernahm er stets mehr als seinen Teil der Verantwortung. Die Anerkennung für einen Erfolg ließ er dagegen lieber anderen zukommen. Er ist in jeder Hinsicht großzügig und lässt nie zu, dass sein Ego die Oberhand über die Vernunft gewinnt. Anders als die meisten Menschen, die sich nach Bestätigung von außen sehnen, beurteilt sich Charlie ganz nach seinen eigenen Maßstäben. Und glauben Sie mir, die sind sehr streng.

In geschäftlichen Angelegenheiten sind Charlie und ich fast immer einer Meinung. Zu gesellschaftlichen Fragen haben wir jedoch manchmal unterschiedliche Ansichten. Doch obwohl wir uns beide ungern von unserem Standpunkt abbringen lassen, haben wir uns, so lange wir befreundet sind, noch nicht ein einziges Mal gestritten oder im Ton vergriffen, weil wir unterschiedlicher Meinung waren. Schwer vorstellbar – nein, schreiben Sie lieber, *unvorstellbar* –, dass Charlie in einer Uniform der Heilsarmee irgendwo an der Ecke steht. Doch das Credo dieser Organisation – »Verurteile die Sünde, nicht den Sünder« – hat er eindeutig verinnerlicht.

Auch diesem Thema, also der Sünde, nähert sich Charlie übrigens mit Vernunft. Natürlich ist er der Ansicht, dass Sünden wie Wollust, Völlerei und Faulheit tunlichst zu vermeiden sind. Dennoch hat er Verständnis für diesbezügliche Verfehlungen, da sie oft sofortiges, wenn auch flüchtiges Vergnügen verschaffen. Die Missgunst aber ist in seinen Augen die dümmste der sieben Todsünden, da ihr absolut nichts Vergnügliches abzugewinnen ist. Ganz im Gegenteil: Sie bewirkt lediglich, dass sich selbst derjenige elend fühlt, der sie begeht.

Ich habe in meinem Berufsleben eine Menge Spaß gehabt, nicht zuletzt, weil ich mich mit Charlie zusammengetan habe. Seine »Mungerismen« haben stets großen Unterhaltungswert und er hat mein Denken maßgeblich geprägt. Viele würden Charlie als Unternehmer oder Philanthrop bezeichnen. Ich würde sagen, er ist ein Lehrer. Und seine Lehren haben den Wert und das Ansehen von Berkshire als Unternehmen zweifellos enorm gesteigert.

Doch jedes Bild, das man von Charlie zeichnen könnte, wäre unvollständig, ohne den positiven, wenn nicht gar verändernden Einfluss seiner Frau Nancy zu erwähnen. Ich habe die beiden aus nächster Nähe erlebt und kann Ihnen versichern: Ohne Nancys Hilfe hätte Charlie längst nicht so viel erreicht. Herr Knigge wäre vielleicht noch nicht hundertprozentig zufrieden –

obwohl sich Nancy bestimmt alle Mühe gegeben hat –, doch sie hat Charlie in einer Weise unterstützt, die es ihm ermöglichte, die Anliegen und Einrichtungen zu fördern, an die er glaubt. Nancy ist ein ganz besonderer Mensch. Was Charlie für die Welt geleistet hat – und seine Beiträge waren alles andere als gering –, ist nicht nur ihm zu verdanken, sondern auch ihr.

Omaha, Nebraska, im Jahr 2000

Warren E. Buffett

© des Titels »Damm Right« (ISBN 978-3-95972-647-4)  
2023 by Finanzbuch-Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter [m-vg.de](http://m-vg.de)



## EINLEITUNG

**J**EDES FRÜHJAHR PILGERN VIELE Tausend Aktionäre zur Jahreshauptversammlung von Berkshire Hathaway nach Omaha in den US-Bundesstaat Nebraska. Sie alle wollen Warren Buffett sehen. Doch der Mann an seiner Seite, der dem »Orakel von Omaha« dabei hilft, Fragen zu beantworten, fasziniert das Publikum ebenfalls. Die auch als »*Warren and Charlie Show*« bezeichnete Veranstaltung läuft in aller Regel folgendermaßen ab: Buffett beantwortet eine Frage so ausführlich, wie er es für richtig hält. Dann fragt er seinen langjährigen Partner Charles Munger: »Hast du noch etwas hinzuzufügen, Charlie?« Charlie sitzt selbstbewusst wie eine berühmte Statue da und verliert kein Wort zu viel. »Nichts hinzuzufügen.« Buffett und Munger ziehen ihre Show jedes Jahr vor einem Publikum ab, das dieses Spektakel sichtlich genießt. Die Versammlung ist aber dennoch alles andere als seichte Unterhaltung. Buffett geht ernsthaft auf alle Fragen ein. Und wenn es Munger ab und zu überkommt, hält er einen kleinen Vortrag, in dem er sich auf sein langes Leben und seinen reichen Erfahrungsschatz bezieht. Wenn Munger spricht, hört jeder im Saal zu.

Und was er zu sagen hat, ist ihm wichtig: Geht anständig miteinander um, stellt euch der Realität, lernt aus den Fehlern anderer und Ähnliches. Dabei legt er durchaus missionarischen Eifer an den Tag.

»Daddy weiß sehr genau, dass er für soziale Werte steht, die in der Welt der Wirtschaft nicht so verbreitet sind«, sagte seine älteste Tochter Molly Munger einmal dazu.

Munger ist nicht ganz so reich wie Buffett, auch deshalb, weil er anders lebt. Er hat auch nicht Buffetts Showtalent, obwohl er sehr unterhaltsam sein kann. Diesen beiden Faktoren ist zu verdanken, dass es der Familie Munger lange Zeit vergönnt war, trotz eines Milliardenvermögens recht unbehelligt zu leben.

Von diesem Buchprojekt erzählte ich Munger, als ich ihn im Mai 1997 bei der Hauptversammlung von Berkshire Hathaway traf. Ich erklärte ihm, dass ich im weiteren Verlauf des Monats auch die Versammlung der Wesco Financial Corporation besuchen und bei dieser Gelegenheit gern ausführlicher mit ihm über das Vorhaben sprechen würde. Munger sagte nicht viel – lediglich, dass er nicht glaube, dass sich das Buch gut verkauft. Mit meinem Mann und einem Freund fuhr ich zu der Wesco-Versammlung. Als sie zu Ende war, erhob sich Munger und fragte laut in den Raum hinein: »Ist hier eine Janet Lowe?« Mehrere Hundert Anwesende schauten sich neugierig um, wer das sein mochte. Ein paar Bekannte deuteten in meine Richtung. Zögernd erhob ich mich. »Ja, Mr. Munger.« Munger schob seinen Stuhl zurück und sagte: »Kommen Sie mit.« Dann drehte er sich um und ging zur Hintertür hinaus. Ich winkte meinen Begleitern zu, ohne zu wissen, wann ich sie wiedersehen würde. Munger ging mir schweigend zum Aufzug voraus und führte mich in ein privates Büro. Dort erklärte er mir, die Familie Munger sei dagegen, dass eine Biografie über ihn erschien. Sie fürchte um ihre lieb gewonnene Privatsphäre. Ich bin eigentlich ein zurückhaltender Mensch, der Auseinandersetzungen scheut. Deshalb fiel mir dieses Gespräch nicht leicht. Ich erklärte ihm aber, dass ich einen Vertrag unterzeichnet hätte und das Buch abliefern müsse – mit oder ohne seine Kooperation. Allerdings betonte ich, es käme dem Buch sicherlich zugute, wenn er mit mir zusammenarbeitete. »Also gut«, blaffte Munger. »Dann lesen Sie doch zunächst einmal diese Bücher.« Er reichte mir eine lange Liste seiner Lieblingsbücher, darunter *Das egoistische Gen* von Richard Dawkins. Später erzählte mir Munger, er habe mehrere Phasen durchlaufen. Erst sei er strikt gegen das Buch gewesen, dann habe er den potenziellen Schaden begrenzen wollen und am Ende habe er mit mir daran gearbeitet, möglichst nachvollziehbar zu schildern, wie sein Leben verlaufen sei. Das war ganz offensichtlich nicht immer leicht für ihn, vor allem, als ich mehr über den Tod seines Sohns wissen wollte und über die missglückte Operation, nach der Munger auf einem Auge erblindet war.

Trotz allem stand mir Munger bei sich zu Hause in Santa Barbara, in seinem Büro in Los Angeles und zweimal im Haus seiner Schwester in Omaha lange Rede und Antwort. Die Mungers luden meinen Mann und mich sogar für mehrere Tage in ihr Ferienhaus im Norden Minnesotas ein, wo ich mit Familienangehörigen und Nachbarn sprach und mit den Mungers Wande-

rungen, Bootsausflüge und Angeltouren unternahm und Zeit mit ihnen verbrachte.

Ich habe drei Jahre lang für dieses Buch recherchiert und daran geschrieben. Manche der Recherchen basieren zwar auf früheren Arbeiten über den wertorientierten Investor Benjamin Graham und dessen Musterschüler Buffett, doch konnte dieses Material lediglich Hintergrundinformationen liefern. Mungers Konterfei zierte einmal die Titelseite der Zeitschrift *Forbes* und er wurde in mehreren Zeitungen porträtiert, aber insgesamt war nur wenig über ihn geschrieben worden. Über 75 Prozent der Recherchearbeit entfiel eigens auf dieses Buch. Ich führte 44 Interviews mit 33 Personen. Ich nahm an acht Aktionärsversammlungen von Berkshire und fünf Jahresversammlungen der Wesco Financial Corporation teil, bei denen Munger allein auf dem Podium sitzt und unverblümt Stellung nimmt. Ich arbeitete mit Transkripten von etwa einem halben Dutzend Vorträgen, die Munger an verschiedenen Orten gehalten hatte, einen zum Beispiel auf einem Jahrgangstreffen der Harvard Law School.

Charlie Munger wirkte zwar an dem Projekt mit, widerstand aber der Versuchung, dem Buch eine bestimmte Richtung zu geben. Abgesehen davon äußerte er wiederholt die Hoffnung, es werde hervorheben, was er in seinen bis dato 76 Lebensjahren alles gelernt hatte. Er wollte, dass andere von seinen Fehlschlägen und Erfolgen profitieren konnten. Tatsächlich lassen sich die Lektionen aber weniger aus Worten ziehen als vielmehr aus den Ereignissen seines Lebens – daraus, wie er mit seiner Frau allen Widrigkeiten zum Trotz acht Kinder großzog, wie er stets danach strebte, aus seinen Fähigkeiten und seinen finanziellen Möglichkeiten das Beste zu machen, und wie er sich in der Verantwortung sieht, sich als Bürger gesellschaftlich einzubringen und einen Beitrag zu leisten. Das hat das Zeug zur Legende. Die Arbeit an diesem Buch brachte mich mehr als einmal zum Lachen. Es kam aber auch vor, dass ich schmerzlich berührt war oder Trauer empfand. Das Leben hat Charlie Munger wenig erspart.

So einzigartig Munger ist, ist er doch auch ein typischer Vertreter der Verschmelzung der Westküstenkultur mit Werten des Mittleren Westens, wie sie vorwiegend in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts geschah. Wenn Buffett zeigt, dass es möglich ist, als männlicher Alpha-Investor in Omaha zu leben und zu arbeiten – nicht gerade der Nabel der Finanzwelt –, so ist Munger der lebende Beweis dafür, dass der gängigen Meinung zum Trotz wertvolle

innovative, finanzielle und kulturelle Impulse vom Westen in den Osten des Landes fließen können und dies auch tun.

Munger spricht oft von großen Ideen, die das Leben verändern können, ohne genauer zu erklären, wie das geht. Er gibt seinen Zuhörern eine Wegskizze an die Hand, mit der sie den Schatz der Weisheit heben können. Doch wie jede gute Schatzkarte ist auch diese täuschend einfach. Denn den Schatz findet nur, wer alle Hinweise versteht und bis zum Schluss befolgt.

## DANK

**S**EHHR VIELE MENSCHEN HABEN dazu beigetragen, dieses Buch zu realisieren. An erster Stelle sind dabei natürlich Charles T. Munger, seine Frau Nancy und sieben ihrer acht Kinder zu nennen: Hal und David Borthwick, Molly, Wendy, Charles Junior, Emilie und Barry Munger. Auch die Schwiegerkinder der Mungers leisteten nützliche, hilfreiche Beiträge und erwiesen sich als interessante Kontakte für meine Arbeit. Doerthe Obert, Charlies Sekretärin, unterstützte mich ebenso sehr wie Buffetts Assistentin Debbie Bosanek. Carol J. Loomis, Redakteurin der Zeitschrift *Fortune* und eine alte Freundin von Buffett und Munger, widmete mir großzügig ihre Zeit und gab mir viele Anregungen. Am Ende dieses Buchs finden Sie eine Liste meiner Gesprächspartner. Statt sie an dieser Stelle ebenfalls alle namentlich zu nennen, möchte ich mich bei ihnen als Gruppe bedanken. Dass Warren Buffetts Kooperation mir zahllose Türen öffnete, versteht sich von selbst, soll aber nicht unerwähnt bleiben.

Meine Literaturagentin Alice Fried Martell hat einen wesentlichen Anteil an der Entstehung dieses Buchs ebenso wie das Redaktionsteam bei John Wiley & Sons, Verlegerin Joan O'Neil, Redakteurin Debra Englander, Robin Goldstein, Mary Todd, Peter Knapp und Meredith McGinnis. Ohne die Hilfe von Phyllis Kinney, Jolene Crowley und vor allem meinem Mann und Helfer Austin Lynas wäre meine Arbeit nicht möglich gewesen. Ihnen allen herzlichen Dank.

Del Mar, Kalifornien

Janet Lowe

© des Titels »Damm Right« (ISBN 978-3-95972-647-4)  
2023 by Finanzbuch-Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter [m-vg.de](http://m-vg.de)

## ERSTES KAPITEL

# ZWEI AUSSERORDENTLICH KLUGE KÖPFE

*Ich stehe nun schon so lange an der Seite von Warren (Buffett),  
dass ich dachte, ich käme unter ferner liefen.<sup>2</sup>*

Charles T. Munger, als er 1993 zum ersten Mal  
auf der *Forbes*-Liste der reichsten Amerikaner stand

»MEINE BEZIEHUNG ZU CHARLIE« Munger ist in gewisser  
Hinsicht sehr eng, aber recht eigenartig«, erklärte Katharine Graham,  
Ex-Verlegerin der *Washington Post* im Ruhestand. »Anfangs wandte ich mich  
an ihn, weil ich nicht nur für ein Unternehmen verantwortlich war, sondern  
auch für Treuhandfonds von Kindern und Enkeln, womit ich keine Erfahrung  
hatte. Ich bat Warren um Rat und der reagierte wie üblich. »So denke ich da-  
rüber, aber sprich doch noch mit meinem Partner Charlie. Meistens sind wir  
einer Meinung.«

Also suchte ich Charlie in seinem Büro in Los Angeles auf. Natürlich fand  
ich ihn interessant und ausgesprochen klug. Ich zog einen Schreibblock her-  
vor und machte mir Notizen. Warren lachte darüber. Bis heute zieht er mich  
damit auf, wie ich Charlies weise Worte schriftlich festhielt.«

Der milliardenschwere Investor Warren Buffett aus Omaha arrangierte  
ein Treffen zwischen Graham und Munger. Dazu Graham: »Charlie und ich

korrespondierten über einen langen Zeitraum rege miteinander, und das war wirklich nicht alltäglich.«

Die Briefe bewahrte Graham in einem Ordner auf und las sie noch einmal, als sie an ihrer mit einem Pulitzer-Preis ausgezeichneten Biografie *Personal History* arbeitete. »Ich sah unseren Briefwechsel durch, der mein hauptsächlichster und engster Kontakt zu ihm war. Ich weiß gar nicht mehr, wie das eigentlich angefangen hatte, doch wir korrespondierten über rund zehn Jahre. Bildlich gesprochen hatten wir dabei keine Hand am Lenker, produzierten uns voreinander und trieben Schabernack.«

Graham, die in ihrer schüchternen, zurückhaltenden Art stets in Sorge war, ihr Bestes sei nicht gut genug, merkte irgendwann, dass Munger ihr im Grunde die meiste Zeit über »versicherte, dass ich besser war, als ich dachte.

Es ist übrigens wirklich erstaunlich, wie ähnlich sich Warren und Charlie anhören. Die Stimme, das Gebaren, der Humor«, berichtete Graham. »Ein Wort gibt das andere und sie frotzeln miteinander. In meinen Augen sind sie zwei außerordentlich kluge Köpfe.«

»Von Charlie Munger hörte ich das erste Mal im Jahr 1957«, erzählte Buffett, der Jahre später der reichste Mann Amerikas werden sollte. »Damals verwaltete ich in Omaha bescheidene 300 000 US-Dollar. Dorothy Davis war die Frau von Edwin Davis, dem bekanntesten Arzt der Stadt. Unsere Familien kannten sich. Ich besuchte die Davis zu Hause. Mrs. Davis war eine hochintelligente Frau. Ich erklärte ihr, wie ich an die Kapitalverwaltung heranging. Dr. Davis hörte gar nicht zu. Als ich meine Ausführungen beendet hatte, berieten sich die beiden – und beschlossen dann, mir 100 000 US-Dollar anzuvertrauen. Ich sagte zu Dr. Davis: ›Aber Sie haben mir doch gar nicht richtig zugehört. Warum wollen Sie mir trotzdem Ihr Geld geben?‹ Und er entgegnete: ›Sie erinnern mich an Charlie Munger.‹ Darauf sagte ich, Charlie Munger sei mir zwar unbekannt, aber bereits sympathisch.«

Als Munger in den 1920er- und 30er-Jahren in Omaha aufwuchs, waren die Davis seine Nachbarn und enge Freunde der Familie. Der Arzt war ein bisschen exzentrisch, »ein komischer Kauz, aber ausgesprochen fähig. Und die Anlage bei Buffett hat sich für die Familie Davis bestimmt bezahlt gemacht«, so Munger. Die Davis hatten Buffett den Großteil ihres Vermögens überlassen.

»Eddie Davis war tatsächlich etwas speziell, und mit zunehmendem Alter immer mehr«, räumte Buffett ein. »Am Ende wurde er auch ein bisschen senil. Als er später noch mehr Kapital bei mir anlegte, stellte er seine Schecks



auf Charlie Munger aus. Da sagte ich zu Eddie: »In vieler Hinsicht ist mir gleich, ob Sie uns verwechseln. Aber Ihre Schecks stellen Sie bitte demnächst auf meinen Namen aus.«

Zwei Jahre nachdem Buffett zum ersten Mal von Munger gehört hatte, lernten sich die beiden persönlich kennen. »1959 starb Charlies Vater und er kam zurück, um dessen Angelegenheiten zu regeln. Die Davis arrangierten ein gemeinsames Abendessen. Wir hatten sofort einen guten Draht zueinander«, erzählte Buffett.

Bei den »Davis«, von denen Buffett sprach, handelte es sich nicht mehr um den Arzt und seine Frau, sondern um deren Kinder, mit denen Munger als Kind gespielt hatte. Beide Davis-Söhne, Eddie und Neil, wurden Mediziner und die Tochter Willa Davis heiratete den Unternehmer Lee Seemann aus Omaha. Neil Davis hatte das Essen im alten Omaha Club angeregt. Mit dabei waren Willa und Lee Seemann, Joan und Neil Davis, Charlie Munger und Warren Buffett. »Es war toll, wie der Funke übersprang«, erinnerte sich Willa.

Auch Munger hatte schon von Buffett gehört, erwartete sich aber nicht viel von dem Treffen. »Ich kannte die ganze Familie Buffett, nur Warren nicht«, sagte Munger. Damals fielen ihm gleich mehrere Eigenheiten des jungen Brillenträgers auf. »Er hatte einen Bürstenschnitt. Er arbeitete im Wintergarten seines Hauses und ernährte sich von Pepsi und gesalzenen Nüssen. Gemüse verweigerte er.«<sup>3</sup> Dazu Charlie, der sich diesbezüglich für recht tolerant hält: »Sogar ich bin immer wieder überrascht, wenn ich sehe, was Warren frühstück.«

Mit seinen geringen Erwartungen an das Zusammentreffen lag er aber falsch. Der sonst in seinem Urteil eher zurückhaltende Munger war schwer beeindruckt. »Ich muss sagen, mir war praktisch auf Anhieb klar, was für ein außergewöhnlicher Mensch Warren ist.«<sup>4</sup>

Munger begann sofort, Buffett mit Fragen nach seiner beruflichen Tätigkeit zu löchern. Die Antworten faszinierten ihn. Am folgenden Abend waren die beiden bei einem weiteren gemeinsamen Freund, Dick Holland, zum Essen eingeladen. Der damals 29-jährige Buffett und der 35-jährige Munger kamen erneut ins Gespräch. Munger war so bei der Sache, dass er jedes Mal, wenn er einen Schluck aus seinem Glas nahm, abwehrend die Hand hob, damit ja niemand das Gespräch unterbrach.

Die beiden lernten sich zu einem schicksalhaften Zeitpunkt kennen. Charlie Munger hatte gerade seinen geliebten Vater verloren und Buffetts Mentor

Benjamin Graham hatte sich aus dem Investmentgeschäft zurückgezogen und war von New York nach Los Angeles umgesiedelt. Dass sich Graham nicht mehr so für Investmentprobleme interessierte, bekam Buffett schmerzlich zu spüren. Er brauchte einen neuen Resonanzboden. Munger fand er vermutlich gleich interessant, weil er ihm so ähnlich war – nämlich ehrlich, realistisch, grenzenlos neugierig und absolut unkonventionell in seinem Denken.

»Ich glaube, Charlie hat mit Ben Graham viel mehr gemein, als ihm bewusst ist«, kommentierte Louis Simpson, Ko-Vorsitzender von GEICO und der Mann, der einspringen könnte, falls Buffett oder Munger Berkshire Hathaway irgendwann nicht mehr leiten können. »Charlie geht akademisch an die Dinge heran und hat breit gefächerte Interessen. Bei Büchern ist sein Geschmack sehr vielseitig.«

Buffett, der sich bekanntlich nur für das Investmentgeschäft interessiert, erinnerte Munger in seiner Vielseitigkeit ebenfalls an Graham. »Charlie ist da viel breiter aufgestellt als ich. Er liest mehr Biografien, Hunderte im Jahr. Er saugt sie förmlich auf und behält alle Einzelheiten im Kopf.«

Als Fidel Castro in Kuba die Macht übernahm und in den USA der junge John F. Kennedy zum Präsidenten gewählt wurde, waren Buffett und Munger bereits »Partner im Geiste« – in einer Beziehung, die zumindest anfangs ganz ohne Verträge oder offizielle Titel auskam. Sie verhielten sich eher wie Brüder als wie Geschäftspartner, wie Buffett es beschrieb. Auf der Grundlage wechselseitigen Vertrauens festigte sich diese Bindung mit jedem Gespräch, jedem Treffen und jedem Geschäft.<sup>5</sup>

Munger war zwar nur ein paar Straßen vom Haus der Buffetts in Omaha entfernt aufgewachsen und hatte als Jugendlicher sogar im Familienbetrieb der Buffetts ausgeholfen, doch durch die sechs Jahre Altersunterschied hatten sie sich in unterschiedlichen Kreisen bewegt. Dennoch hatten sie so viel gemeinsamen Hintergrund, dass sie sich auf Anhieb verstanden.

»Als Jungen müssen sich Charlie und Warren sehr ähnlich gewesen sein«, mutmaßte Mungers älteste Tochter Molly. »Sie hatten ähnliche Eltern, ähnliche Werte und lebten in derselben Stadt. Das allein ist schon ein gutes Fundament für eine Freundschaft.«

Doch Munger und Buffett verband noch mehr. »Ich hatte wie Warren die große Leidenschaft, reich zu werden«, erzählte Munger, der sein Geld anfangs als Anwalt verdiente. »Nicht, weil ich Ferraris gewollt hätte – ich wollte Unabhängigkeit. Ich sehnte mich verzweifelt danach. Ich fand es unwürdig, dass

ich anderen Leuten Rechnungen schicken musste. Ich weiß nicht, woher ich diese Auffassung hatte, aber ich hatte sie.«<sup>6</sup>

Charles T. Munger ist Vizevorsitzender und zweitgrößter Aktionär einer der renommiertesten Holdinggesellschaften der Welt: Berkshire Hathaway Inc. Außerdem ist er Chef der Daily Journal Corporation, der auflagenstärksten Verlagsgruppe für juristische Fachblätter in Kalifornien, und steht der Wesco Financial Corporation vor, einer 80-prozentigen Tochtergesellschaft von Berkshire. Darüber hinaus betätigt sich Munger in Los Angeles unermüdlich als Philanthrop. Als sein Bild 1996 auf dem Titelblatt der Zeitschrift *Forbes* erschien, ging der Öffentlichkeit allmählich auf, dass Munger mehr war als Buffetts Stichwortgeber bei den Jahreshauptversammlungen von Berkshire Hathaway.

Der damals 76-jährige Munger war einer der diskretesten, faszinierendsten und unabhängigsten Wirtschaftslenker Amerikas. Nach eigenen Angaben war es sein Ziel, mit seinem Vermögen knapp unter der Grenze zu bleiben, die einen Eintrag auf der *Forbes*-Liste der reichsten Amerikaner zur Folge hätte. Dadurch könne er sich dem Rampenlicht besser entziehen. Doch diese Strategie ging nicht auf.

1998 wurde Mungers Vermögen auf über 1,2 Milliarden US-Dollar beziffert. Auf der Liste der reichsten Amerikaner rangierte Munger gleich nach der Erbenfamilie des Levi-Strauss-Vermögens und kurz vor Michael Eisner, dem Chef der Walt Disney Company, dem Hotelerben William Barron Hilton und überraschenderweise sogar noch vor dem Silicon-Valley-Computer-Giganten Steven Jobs.<sup>7</sup>

Wie Warren Buffett hat auch Munger nicht geerbt. Er baute sein Vermögen mit reiner Willenskraft und seinem eigenen Geschäftssinn auf.

»Zwar hinterließen mir meine Eltern keine größeren Summen, doch sie sorgten dafür, dass ich eine gute Ausbildung bekam, und lebten mir mustergültig vor, wie sich ein Mensch verhalten sollte. Das war am Ende mehr wert als Geld«, erklärte Munger. »Von Anfang an von den richtigen Werten umgeben zu sein ist ein gewaltiger Schatz, über den übrigens auch Warren verfügte. Und es hat finanzielle Vorteile. Warren wurde unter anderem deshalb weiterempfohlen, weil er ein Buffett war und die Menschen den Buffetts vertrauten.«

Der internationalen Gerüchteküche zufolge, die von Mitgliedern des kulthaften Buffett-Fanclubs angeheizt wird, könnte Munger der Fädenzieher sein, der hinter dem Thron von Berkshire Hathaway steht. Warrens ältester

Sohn Howard Buffett hat einmal gesagt, sein Vater sei der zweit-intelligenteste Mann, den er kenne, Charles Munger der klügste.<sup>8</sup> Auf seine schräge Art baut Warren Buffett sicherlich auf Mungers Nimbus: »In Wirklichkeit spricht Charlie«, behauptete er auf einer Jahreshauptversammlung von Berkshire Hathaway. »Ich bewege nur die Lippen.«

In einem Jahr beantwortete Buffett die Frage eines Aktionärs und gab sie anschließend an Munger weiter, der erwartungsgemäß antwortete: »Ich habe dem nichts hinzuzufügen.« Buffett, der Munger gnadenlos auf die Schippe nimmt, sagte schmunzelnd: »Manchmal zieht er aber etwas ab.«<sup>9</sup>

Auf den Versammlungen von Berkshire Hathaway veranstalten Buffett und Munger eine unterhaltsame Show. Doch sie vermitteln auch gewissenhaft die Unternehmens- und Investmentphilosophie eines der amerikanischen Unternehmen, die zwar in aller Munde sind, aber nur selten richtig verstanden werden. Dennoch ist Buffett unbestritten der Star dieser Auftritte und steht mit seiner Persönlichkeit im Scheinwerferlicht. Charlie Munger gibt den grumeligen Adlatus inzwischen perfekt und scheint seine Funktion als Stichwortgeber sogar zu genießen.

»Der Mann, den Sie da neben Warren sitzen sehen, ist aber gar nicht Charlie. Das ist nur das Image, das er pflegt«, erklärte Mungers Stiefsohn, der Anwalt Hal Borthwick aus Los Angeles. »Es stimmt schon, vermutlich hat er nicht viel hinzuzufügen und will die Sache nicht unnötig in die Länge ziehen. Ich glaube, er funktioniert in kleinen Gruppen besser als vor großem Publikum, doch so oder so ist das nicht der echte Charlie Munger, der da oben sitzt.«

Wer aber ist der echte Charles T. Munger?

Für Borthwick ist er engagierter Stiefvater, Mentor und jemand, der das Leben zu einem echten Abenteuer macht.

Für die Zeitschrift *Forbes* ist Munger die Kontrastfigur, die Buffetts bodenständiges Image glaubwürdig macht. Seine »schroffe Art ermöglicht es Buffett, den netten Kerl zu geben.«<sup>10</sup>

Den ehemaligen Spitzenmanagern von Salomon Brothers Inc. blieb er als abgebrühtes Verwaltungsratsmitglied in Erinnerung, das rasch erkannte, wenn es getäuscht wurde, und darauf bestand, dass Aufsichtsbehörden und Öffentlichkeit vollständig und reumütig über eine Episode aufgeklärt wurden, in der es zu Fehlverhalten im Handel mit US-Staatsanleihen gekommen war, auch wenn dadurch Salomons lukratives Anleihenhandelsgeschäft gefährdet wurde.

Für die kleine, aber renommierte Anwaltskanzlei Munger, Tolles & Olson in Los Angeles ist Munger ein wichtiger Mandantenmagnet, der Ölgesellschaften, Versorgungsunternehmen und weitere Firmenkunden an Land zog. Vor vielen Jahrzehnten warb Munger auch eine kleine, locker vernetzte Unternehmensgruppe an, aus der sich im Laufe der Zeit die heutige Holding Berkshire Hathaway entwickeln sollte.

Für Frauenrechtler(innen) ist Munger ein Held, der vor Jahren die Bewegung zur Legalisierung der Abtreibung in den Vereinigten Staaten in Gang setzte.

Für Abtreibungsgegner ist Munger eine mächtige Nemesis, gegen die immer wieder demonstriert werden muss.

Für Roger M. Grace, den kritischen Verleger der *Metropolitan News* aus Los Angeles, ist Munger ein milliardenschwerer Tyrann und entschlossen, mit Hilfe seiner Daily Journal Corporation den kalifornischen Markt für juristische Fachliteratur zu monopolisieren.<sup>11</sup>

Für seine Bridge-Partner, darunter Buffett, die Herausgeberin der Zeitschrift *Fortune* Carol Loomis, der Milliardär Otis Booth aus Los Angeles, der Microsoft-Gründer Bill Gates und früher auch der inzwischen verstorbene Komiker George Burns, ist er ein guter Spieler, der noch besser sein könnte, wenn er nicht gelegentlich so eigenwillig vorginge. Seine Partner begreifen nicht immer gleich, warum er bestimmte Gebote abgibt oder bestimmte Karten ausspielt. Doch meist folgt er dabei einer einfachen eigenen Logik.

Für Bootseigner und -bauer ist Munger jemand, den neue, unkonventionelle Ideen für Wasserfahrzeuge faszinieren und der sich überzeugen lassen könnte, so ein Projekt auch finanziell mitzutragen. »Mein Vater ist für jede verrückte Idee zu haben, wenn es um Boote geht«, kommentierte Mungers älteste Tochter Molly dies.

Für James Sinegal, Chief Executive Officer der Fachmarktkette Costco, in deren Verwaltungsrat Munger sitzt, ist er einer der am besten vernetzten Geschäftsleute im ganzen Land. Als er sich mit Munger traf, um ihm einen Verwaltungsratsposten bei Costco anzutragen, aßen die beiden im prestigeträchtigen California Club für Unternehmer im Zentrum von Los Angeles zu Mittag. »Mittags waren dort eine Menge Leute«, erinnerte sich Sinegal, »und ich glaube, alle 400 Anwesenden kannten Charlie.«

Auf der ersten Verwaltungsratssitzung von Costco, an der Munger 1997 teilnahm, wollte ihn Sinegal zunächst einem anderen Verwaltungsratsmitglied

vorstellen, der prominenten politischen Aktivistin Jill Ruckleshaus. Wie sich zeigte, kannten sich Munger und Ruckleshaus längst. »Es überrascht mich längst nicht mehr, wen Charlie alles kennt«, sagte Sinegal.

Zu Mungers Freunden zählen Bill Gates, Nathan Myhrvold (einst futuristischer Ideengeber bei Microsoft), General-Electric-Chef Jack Welch, die ehemalige US-Handelsbeauftragte Carla Anderson Hills, Richard Riordan, Bürgermeister von Los Angeles, und zahlreiche Gouverneure, Senatoren und Präsidenten.

So sehr sie sich in manchen Dingen gleichen, in anderen sind Buffett und Munger durchaus verschieden oder sogar gegensätzlich. Während Buffett auf kurze Worte, volkstümliche Geschichten und Allegorien spezialisiert ist, hat Munger für prägnante Formulierungen nur wenig übrig. Im Zweifel ist Munger eine Silbe mehr stets lieber.

Komplexe Ideen und fundierte Analysen lassen Munger aufblühen. Während Buffett wenig Sinn für Mode hat, legt Munger großen Wert auf ein elegantes Äußeres. Buffett lebt noch in seinem ersten Haus und hat es über die Jahre nur geringfügig umgebaut. Munger liebt Architektur und besitzt insgesamt sieben Immobilien. Und schließlich ist Munger überzeugter Republikaner, während sich Buffett als »überwiegender Demokrat« bezeichnet.

Mungers Privatleben war nicht immer sorglos und mitunter sogar tragisch. Das Geld floss ihm nicht so mühelos zu wie offenbar Buffett. Doch wie bei anderen berühmten Partnerschaften, etwa zwischen den Microsoft-Gründern Bill Gates und Paul Allen, Akio Morita und Masaru Ibuka bei der Sony Corporation oder Buffetts frühem Mentor Ben Graham und dessen Partner Jerry Newman, gibt es in der Beziehung Synergieeffekte, ja, sogar eine gewisse Magie. Jeder für sich hat enorme Fähigkeiten, beide hätten auch ohne einander großen Reichtum erwirtschaftet und ein interessantes Leben geführt. Doch beide haben Defizite in ihrer Persönlichkeit und ihrem Kompetenzspektrum, die der andere ausgleicht. Wie Munger oft sagt: Wenn die richtigen Faktoren zusammenkommen, sind spektakuläre Erfolge möglich.

Buffett verfügt über formelle betriebs- und finanzwirtschaftliche Bildung, ist aber kein Jurist. Munger war Wirtschaftsjurist und hatte zwar betriebswirtschaftliche Erfahrung, musste aber noch viel lernen, was ein Investmentprofi wissen muss.

»Sie kennen das Klischee von den Gegensätzen, die sich anziehen?«, sagte Munger. »So ist das gar nicht. Aber jeder, der eine komplizierte Arbeit ver-

richtet, braucht Kollegen. Allein schon die Disziplin, dass man seine Überlegungen mit denen anderer in Einklang bringen muss, ist ausgesprochen nützlich.«<sup>12</sup>

In Munger fand Buffett einen Menschen, der seine Werte und Ziele teilte und mit dem er sich auf anspruchsvoller Ebene austauschen konnte.

Eine der größten Gemeinsamkeiten der beiden ist ihr Sinn für Humor. Wie viele Amerikaner aus dem Mittleren Westen haben sie von klein auf gelernt, auf Unbehagen, Stress, Überraschung und sogar Kummer mit einem Witz zu reagieren. Humor bricht die Spannung, bietet psychologischen Schutz und gibt ihnen das Gefühl, Herr der Lage zu sein.<sup>13</sup>

Munger brachte aber nicht nur Kameradschaft in die Beziehung ein. Buffett hatte zwar eine Gruppe ehemaliger Graham-Newman-Investoren geerbt und warb in Nebraska eifrig Geld anderer dort ansässiger Interessenten ein, doch Munger verbreitete die Kunde von Buffetts Kompetenz in Kalifornien und stockte den Investmentpool um mehrere Millionen Dollar auf. Berkshires erste Erfolge beruhten zu großen Teilen auf dem Kauf von Blue Chip Stamps, See's Candys und anderen kalifornischen Unternehmen, die meist von Munger und seiner Investorenclique an der Westküste entdeckt worden waren.

Wie sich Munger über Buffetts profane Ernährungsgewohnheiten amüsierte, so gewann Buffett Einblick in dessen eigenwilligen Charakter. Im Rahmen eines ihrer ersten Projekte führen Munger und Buffett 1967 nach New York, um das kleine Unternehmen Associated Cotton Shops zu kaufen. Buffett weiß noch, wie er zusammen mit Munger eine Straße in Manhattan entlanglief und über die Transaktion redete. Als er sich umschaute, merkte er, dass er mit sich selbst sprach. Charlie war verschwunden. Wie Buffett später erfuhr, war Munger plötzlich eingefallen, dass er ein Flugzeug erwischen musste, und hatte sich großlos entfernt.

Trotz Mungers an Unhöflichkeit grenzender Schroffheit meinte Buffett: »Er ist ein großartiger Freund. Auf Nettigkeiten wartet man bei ihm vergebens. Auf Oberflächlichkeiten ebenso. Doch alles, worauf es wirklich ankommt, ist da. Wir haben uns noch nie gestritten. Wir sind manchmal unterschiedlicher Ansicht und haben schon viel gemeinsam unternommen, doch es ist nicht ein einziges Mal vorgekommen, dass wir sauer oder verärgert waren oder so. Wenn man mit ihm über eine Idee spricht, wird er grundsätzlich nie emotional. Hat er aber die überzeugenderen Fakten oder Argumente, dann gibt er auch nicht

nach. Wir gehen beide davon aus, dass es sich immer lohnt, auf den anderen zu hören.«

Sein eigenes Leben ist Mungers Ansicht nach »keine große Geschichte – es gibt da durchaus längere langweilige Passagen. Wer der Erste sein will, muss ins Ziel kommen. Lassen Sie sich nicht in eine Position manövrieren, in der Sie wieder neu anfangen müssen. Interessant ist, dass ein Kerl, dessen Großvater Jurist und Richter war und der unbedingt mit vielen anderen Veteranen in Harvard Jura studieren wollte, bereit war, in so viele verschiedene Geschäftsfelder einzusteigen. Ich wagte mich ständig in andere Branchen vor und versuchte, es besser zu machen als die Leute, die sich auskannten. Wie das möglich war? Indem ich mir selbst Kenntnisse aneignete – eine mentale Disziplin entwickelte und große Ideen, die auch funktionierten.«

Aus Mungers Lebensgeschichte gehen etliche bedeutende, wenngleich möglicherweise nur in lockerem Zusammenhang stehende Konzepte hervor, die ihm gute Dienste leisteten: Lebe nie über deine Verhältnisse und spare, damit du investieren kannst. Eigne dir das nötige Wissen an. Wie Buffett gern sagt, »das mag banal sein, aber es trifft zu.«

Warren Buffett rät Collegestudierenden oft, sich zeitig die richtigen Denk- und Verhaltensweisen anzueignen, da die Menschen in den meisten Fällen reagieren, wie sie es gewohnt sind. Das entspricht einer anderen hehren Vorstellung, die Munger propagiert: Handle stets so ehrenhaft wie möglich. »Wie man sich in einer bestimmten Situation verhält, kann später überraschende Vorteile bringen«, so seine Meinung.