

rowohlt

Leseprobe aus:

Greg Smith

Die Unersättlichen



Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf rowohlt.de.



Am 14. März 2012 erschien in der New York Times ein Gastbeitrag, der weltweit für Aufsehen sorgte. Der Autor Greg Smith erklärte darin, warum er am selben Tag seinen Job als Manager bei der US-Investmentbank Goldman Sachs an den Nagel hängte: Die Atmosphäre in dem Unternehmen sei von unglaublichem Zynismus geprägt, Kunden würden systematisch ausgenommen. Es war die fulminante Abrechnung eines Insiders, wie sie die Finanzwelt noch nicht erlebt hatte.

Jetzt erzählt Smith von seinem Alltag und seiner Karriere bei der Bank, «die zum Symbol für Gier und Hybris der gesamten Finanzbranche geworden ist» (Süddeutsche Zeitung). Fesselnd beschreibt er, wie er sich zunächst völlig mit einer Unternehmensphilosophie identifiziert, die auf die Integrität der Mitarbeiter und den Dienst am Kunden setzt, aber bald mitansehen muss, wie die hehren Ideale zunehmend einem ungezügelten Gewinnstreben Platz machen und nur noch die Skrupellosesten nach oben kommen. Und er zeigt, warum die Finanzbranche immerzu weitermacht wie bisher: weil sie damit durchkommt.

Greg Smith ist in Johannesburg, Südafrika, geboren und aufgewachsen. Nach einem Wirtschaftsstudium an der Stanford University arbeitete er von 2001 bis 2012 bei Goldman Sachs, zuerst zehn Jahre in der Firmenzentrale in New York, dann in London als Leiter der Abteilung US-Aktienderivate in Europa, dem Nahen Osten und Afrika. Zurzeit lebt er in New York.

GREG SMITH

**DIE
UNERSÄTTLICHEN**

**Ein Goldman-Sachs-Banker
rechnet ab**

Aus dem Englischen von
Petra Pyka, Christoph Bausum,
Thorsten Schmidt

Rowohlt Taschenbuch Verlag

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2012 unter dem Titel
Why I Left Goldman Sachs bei Grand Central Publishing/
Hachette Book Group, New York.
Teile des Buches erschienen vorab am 14. März 2012
als Gastbeitrag in der New York Times.

Namen und Details, die Rückschlüsse
auf konkrete Personen erlauben, wurden geändert.

Veröffentlicht im Rowohlt Taschenbuch Verlag,
Reinbek bei Hamburg, Februar 2014
Copyright der deutschsprachigen Ausgabe
© 2012 by Rowohlt Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg
Why I Left Goldman Sachs © 2012 by Greg Smith
Alle deutschen Rechte vorbehalten
All rights reserved
Seite 9 bis 132 und 343 bis 366 Deutsch von Petra Pyka,
Seite 133 bis 248 Deutsch von Christoph Bausum,
Seite 249 bis 341 Deutsch von Thorsten Schmidt.
Redaktion Heiko Arntz
Umschlaggestaltung ZERO Werbeagentur, München,
nach einem Entwurf von ANZINGER | WÜSCHNER | RASP, München
(Abbildung: plainpicture/ballyscanlon)
Satz aus der Life PostScript bei
hanseatenSatz-bremen, Bremen
Druck und Bindung CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany
ISBN 978 3 499 61149 0

Für meine Mutter

Inhalt

- Kapitel 1: «Keine Ahnung, finde ich aber raus» 9
Kapitel 2: **Fall und Aufstieg** 49
Kapitel 3: **Der Springbock schafft den Sprung** 81
Kapitel 4: **Wie etwas zu Ende geht** 99
Kapitel 5: **Willkommen im Spielkasino** 133
Kapitel 6: **Elefantenjagd** 173
Kapitel 7: **Der Blick in den Abgrund** 197
Kapitel 8: **Die vier Kunden** 227
Kapitel 9: «**Monstrositäten**» 249
Kapitel 10: **London Calling** 283
Kapitel 11: **Der Wilde Westen** 305
- Nachwort 343
Nachbemerkung 351
Danksagung 353
Glossar 355

Kapitel 1

«Keine Ahnung, finde ich aber raus»

Am 12. Juni 2000 saß ich in einem Konferenzraum in der Broad Street 125, dreißig Stockwerke über Lower Manhattan. Ich war zwanzig Jahre alt und begann an diesem Tag mein Sommerpraktikum bei Goldman Sachs. Vorn am Whiteboard stand ein Praktikant namens Josh, der nach allen Regeln der Kunst durch die Mangel gedreht wurde. Er sollte erklären, wie Risikoarbitrage funktioniert, scheiterte aber kläglich. Dass sein Vater Milliardär war und wahrscheinlich einer der mächtigsten Finanziers der Welt, wusste ich damals nicht. Aber wir waren bei Goldman Sachs, wo es keine Rolle spielte, was der Vater machte, weil sich jeder selbst beweisen musste – ohne Ausnahme.

So sah ein «Open Meeting» aus. Es war eine Art Trainingscamp für die fünfundsiebzig Teilnehmer des Sommerpraktikums und gleichzeitig eine altehrwürdige Firmentradition. Vorn saß ein Goldman-Sachs-Managing-Partner mit einer Namensliste und rief willkürlich Teilnehmer auf, um sie im Schnellfeuermodus mit Fragen zur legendären Unternehmenskultur der Firma, zu ihrer Geschichte und zu den Aktienmärkten zu bombardieren. Man musste auf Zack sein, hellwach und bestens informiert. Das Open Meeting war eine explosive Mischung aus Schulung, Indoktrination und subtilen Schikanen, was uns auf den Umgang mit heiklen Kunden vorbereiten sollte. Wir lernten, dass jede Antwort sitzen musste. Für zwei Teilnehmer endete diese Inquisition in jenem Sommer mit Tränen. Doch es half nichts:

Wer eine Anstellung bei Goldman Sachs anstrebte, der musste diesen Härtetest bestehen, Woche für Woche.

Die Open Meetings dienten der Firma als Auswahlkriterium, welche der Kandidaten nach ihrem Studienabschluss von der angesehensten Investmentbank der Welt übernommen werden würden. Außerdem erwartete man, dass die Praktikanten in den zehn Wochen des Praktikums einen geneigten Mentor fanden und sich diesem als künftigen Mitarbeiter empfahlen. Man musste sich bewähren, und dies selbstverständlich, ohne dabei den feinen Grat zwischen Wettbewerbsdenken und Kollegialität zu verlassen. Das Management hielt stets Ausschau nach Praktikanten, die das Zeug zum «Culture Carrier» hatten – zum «Kulturträger». Das war Goldman-Jargon für einen Mitarbeiter, der den richtigen Umgang mit Kunden und Kollegen beherrschte, um dem Ruf der Firma als Kaderschmiede für Senatoren, Finanzminister und Zentralbankgouverneure gerecht zu werden.

Demütigung war eine Erfahrung, die dieser erlauchte Kreis kaum kannte. Ich war umgeben von Überfliegern, wie sie in den Mensas von Eliteuniversitäten ehrfürchtiges Aufsehen erregten – Studenten, die ihren Hochschulzulassungstest mit voller Punktzahl bestanden hatten, die mit fünfzehn bereits die High School abgeschlossen hatten, im Olympiateam schwammen und zur Entspannung auf Meisterniveau Schach spielten. Und dann war da natürlich noch Mark Mulroney, der Sohn des ehemaligen kanadischen Premierministers. Aber selbst für die Asse war das hier der Härtetest. Wer sich hier behauptete, dem standen künftig Türen von Unternehmen offen, wo man selbst auf mittlerer Managementebene 250 000 Dollar verdiente und Macht und Einfluss besaß.

Mein Vater war Apotheker in Johannesburg in Südafrika, und ich hatte noch nie vom Investmentbankgeschäft gehört, bis ich

das Stipendium für die Universität Stanford erhielt und meine Heimat verließ.

Neben Josh vorn am Whiteboard stand noch ein weiterer Praktikant: Adam. Er sollte einer meiner besten Freunde werden und schon bald Milliarden von Dollars in einem Hedgefonds verwalten. Doch zu diesem Zeitpunkt standen die beiden unter Beschuss. Adam war rot angelaufen, aber eher vor Eifer. Er studierte Angewandte Mathematik im Hauptfach, er beherrschte die Materie. Josh dagegen studierte schwerpunktmäßig Englisch und hatte ganz offensichtlich keinen blassen Schimmer.

Das Open Meeting fand zweimal wöchentlich nach Handelsschluss statt, in aller Regel dienstags und donnerstags. Gebräuchlich wurden die neunzigminütigen Sitzungen (nach Rangfolge) von einem Partner, einem Managing Director oder einem Gespann von drei grimmigen Vice Presidents geleitet, die ehrfurchtgebietend vorn an einem langen Tisch saßen. Je nach Laune und Charakter des Federführenden konnten die Sitzungen schlimme Formen annehmen. Nervenaufreibend waren sie immer.

Ein Open Meeting begann pünktlich um achtzehn Uhr – keine Minute später. In der Regel tauchten drei oder vier Teilnehmer erst um 18:03 Uhr oder um 18:05 Uhr auf und mussten dann draußen warten. Verspäteten sich zu viele, hatten wir alle am nächsten Morgen um fünf Uhr zu einer Ersatzveranstaltung anzutanzen. Der Managing Partner ebenfalls. Wieder galt: Wer fünf Minuten zu spät kam, der wartete draußen. Das wurde streng gehandhabt. Es gab Leute, die es einfach nicht pünktlich schafften, was kein gutes Licht auf sie warf.

Die Praktikanten nahmen an langen Tischreihen Platz. Vor sich hatten sie einen Block liegen mit ihren Notizen, die sie sich zur Vorbereitung gemacht hatten. Vorn saß der Sitzungsleiter mit einer Liste der Namen aller Praktikanten. Zum Auftakt er-

hob er sich und rief nach dem Zufallsprinzip Teilnehmer auf. Jeder im Raum betete: «Bitte nicht mich!»

Ich war nervös, aber wild entschlossen. Meine Strategie war, mich sofort freiwillig zu melden, wenn ich eine Antwort wusste. Damit sank die Wahrscheinlichkeit, dass mich der Sitzungsleiter später drannahm bei Fragen, die ich nicht beantworten konnte. Einige Teilnehmer blieben ganz gelassen, wenn sie an die Reihe kamen, andere dagegen gerieten regelrecht in Panik – Männer wie Frauen:

VICE PRESIDENT (*zeigt mit dem Finger*): Also gut, Sie da, dritte Reihe, zweiter Stuhl.

PRAKTIKANTIN (*steht auf, schluckt*): Brynn Thomas, Brown University.

VP: Was hält unser Research-Analyst von Microsoft?

PRAKTIKANTIN: Äh, finden wir gut, glaube ich.

VP: Was empfehlen wir? Kaufen? Verkaufen?

PRAKTIKANTIN (*zögert*)

VP: Na los, ich brauche schnelle Antworten! Da ist doch nichts dabei – Microsoft ist eines der größten Unternehmen der Welt!

PRAKTIKANTIN (*verunsichert*): Kaufen?

VP: Mit welchem Kursziel? Welche Katalysatoren stehen an? Wie sieht die Kursentwicklung aus?

Die Praktikantin öffnet den Mund, doch es kommt kein Ton heraus. Ihre Augen füllen sich mit Tränen, und sie verlässt fluchtartig den Raum ...

Es ging darum, die Kandidaten auszuquetschen. Das Open Meeting war ein Verhörraum, in dem die Sitzungsleiter die Bewerber löcherten, um ihre Kenntnisse auf den verschiedensten Gebieten zu prüfen. Vor allem ging es um die Märkte. Fragen lauteten etwa: «Wo steht der S&P 500?», oder: «Warum hat Rohöl heute drei Prozent verloren?», oder: «Warum hat Alan Greenspan die Zinsen gesenkt?»

Die zweite Fragenkategorie betraf die Geschichte von Goldman Sachs. Ich freute mich immer, wenn Fragen gestellt wurden wie: Wann wurde die Firma gegründet? Von wem? Auf welcher Grundlage? Wer waren die Senior Partner seit den sechziger Jahren? Wer ist der amtierende CFO? Da kannte ich mich bestens aus. Ich wusste, dass Goldman Sachs in der Vergangenheit von legendären Gestalten wie Sidney Weinberg geleitet worden war – dem Mann, der den Börsengang von Ford Motors betreut hatte – oder John Whitehead, der nach seinem Rücktritt als Senior Partner im Außenministerium tätig war und später Chef der New Yorker Niederlassung der US-Notenbank Federal Reserve wurde. Und ich konnte jede Menge Beispiele für die bewundernswerte Unternehmenskultur der Firma anführen. So hatte es Goldman Sachs viele Jahre lang abgelehnt, Beratungsleistungen für feindliche Übernahmen zu erbringen, weil die Firma solche Geschäfte für abträglich hielt, da sie das Vertrauen der Kunden untergruben.

Die dritte Kategorie betraf Fragen zum Management und allgemeine Fragen zum Tagesgeschäft. Die Leiter der Sitzung feuerten Fragen ab wie: Wie quantifiziert ein Händler Risiken? Was macht ein Derivateverkäufer? Welche beiden Managing Directors leiten die Abteilung Credit Derivatives Trading? Welche Unterschiede im Market-Making bestehen zwischen NASDAQ und NYSE? Welcher Partner ist zuständig für die Abteilung Emerging Markets?

Wie wir nach und nach herausfanden, sollten wir aus diesen Sitzungen lernen, wie wir uns zu verhalten hatten, wenn uns ein anspruchsvoller Kunde am Telefon in die Zange nahm – und Goldman Sachs hatte jede Menge anspruchsvolle Kunden. Der größte Fehler bei einem Open Meeting war, sich etwas aus den Fingern zu saugen, wenn man die Antwort nicht wusste. Wer das versuchte, gehörte am Ende oft zu denen, die unter Tränen die Flucht ergriffen.

Der gefürchtetste Sitzungsleiter war ein altgedienter Vice President namens Valentino Carlotti. Er war ein Mann der zwei Gesichter: in den Open Meetings knallhart (manche Sitzungsleiter rissen auch mal einen Witz – Val nie), doch im persönlichen Umgang ein netter Kerl. In jenem Sommer ging er manchmal mit den Praktikanten aus – eines Abends kam er sogar mit uns in einen Nachtclub. Ich stellte fest, dass seine strenge Art kein Wezenszug von ihm war. Er trat so auf, weil das Management der Ansicht war, dass es eine harte Hand brauchte, um die Praktikanten zu Offenheit und Ehrlichkeit zu erziehen, aber auch um ihre Kreativität und ihren Teamgeist zu fördern – alles Eigenschaften, die ein zukünftiger Nachwuchsanalyst mitbringen musste. Gleichzeitig waren das die Eigenschaften, die Kunden bei einem Berater schätzten – und die Offenheit stand dabei an erster Stelle. Die Kunden wollten nicht, dass man ihnen etwas vormachte. Sie wollten, dass man ihnen die Wahrheit sagte.

Was Val am meisten hasste, war jede Art von Herumgedruckse. Wer etwas nicht wusste, sagte am besten geradeheraus: «Keine Ahnung, finde ich aber raus.» Wir sollten lernen, dass ein verärgrigerter Kunde am Telefon keine Ausflüchte oder schwammigen Antworten hören will. Er will, dass man der Frage kompetent nachgeht und ihn fünf Minuten später wieder zurückruft. Wer bei einem Open Meeting eine Antwort schuldig blieb, musste umgehend mit dem Aufzug nach unten fahren, die Broad Street überqueren und rüber in den Handelssaal laufen, um sich die Antwort zu besorgen, und damit noch vor Ende der Sitzung zurückkommen. Da wir im Praktikum nicht zuletzt durch die verschiedenen Abteilungen des Handelssaals geschleust wurden, wurde auf diese Weise getestet, ob wir gute Beziehungsarbeit leisteten. Wir brauchten Verbündete, Menschen, an die wir uns wenden konnten, wenn wir im Schlamassel steckten. Mentoren. Schließlich konnten wir nicht einen leitenden VP wie Val so ein-

fach aus einer wichtigen Angelegenheit herausreißen. «Lassen Sie mich in Ruhe!» wäre vermutlich noch die höflichste Reaktion gewesen.

Nach jedem Open Meeting wurde dessen Verlauf vom Moderator bewertet. Hatte er gute Antworten bekommen? Hatten die Kandidaten, die Informationen beschaffen mussten, die nötige Initiative gezeigt? Ein paarmal kam es vor, dass die Leiter eine Sitzung verheerend fanden. Das hatte die gleichen Konsequenzen wie zu häufiges Zusätzkommen: Wir mussten am nächsten Morgen um fünf Uhr antreten – oder manchmal auch spät abends, ganz gleich, ob wir privat verabredet waren. Wir sollten daraus lernen.

Die Sitzungen waren hart, aber ich muss gestehen, dass sie mir durchaus Spaß machten. Mir gefiel, dass Goldman Sachs seine Unternehmenskultur so ernst nahm. Ich fand gut, wie eindringlich uns vermittelte wurde, dass wir Kunden korrekt informieren mussten. Erzählt den Kunden keinen Mist! Das wurde uns in den Open Meetings eingetrichtert. Versprecht ihnen nicht das Blaue vom Himmel. Bleibt sachlich. Seid offen und ehrlich. Wenn ihr etwas nicht wisst, findet es möglichst geschickt heraus. Mehr wird nicht verlangt. Und wenn ihr einen Fehler macht, gebt ihn zu. Sofort. (Das predigt Goldman seinen Analysten bis heute: Wenn ihr einen Fehler macht, vor allem im Handel, gibt es nichts Schlimmeres, als ihn zu verheimlichen. Wer nicht gleich reinen Tisch macht, verursacht unweigerlich weit größere finanzielle Verluste – und verspielt damit seine Glaubwürdigkeit bei den Kunden.)

Zwei Tage vor einem Open Meeting setzten sich die Praktikanten zum Lernen zusammen. Jeder befasste sich mit einem anderen Marktsegment. Wir prüften uns gegenseitig und dachten uns mögliche Fragen aus. Dass wir zehn Wochen lang zweimal die Woche so erbarmungslos zur Brust genommen wurden,

schweißte uns zusammen. Und Teamgeist stand bei Goldman Sachs als Unternehmenswert hoch im Kurs.

Mir war klar, dass man uns nach allen Regeln der Kunst indoktrinierte, doch ich hatte nichts dagegen. Ich war schon bekohrt gewesen, bevor ich die Firma das erste Mal betrat. Man sah es mir vielleicht nicht am Outfit an, doch ich war überzeugt davon, dass ich mich mit der gleichen Berechtigung um eine Stelle bei Goldman Sachs bewarb wie jeder andere.

Hätte man mich damals im Sommer 2000 gefragt, wer die Brooks Brothers waren, hätte ich geantwortet: die beiden kleinen Rabauken aus unserer Straße. Am Tag vor dem Abschluss meines dritten Studienjahrs in Stanford war ich zu Macy's nach Palo Alto gefahren und hatte mich neu eingekleidet – mit acht Hemden, drei Paar Hosen und einem blauen Blazer mit Goldknöpfen. Ich hatte noch ein paar Anzüge aus dem vorigen Sommer, als ich bei der Maklerfirma Paine Webber in Chicago ein Praktikum gemacht hatte. Mein Lieblingsstück war ein hellgrauer Anzug im *Miami Vice*-Look aus einem glänzenden Stoff, der aussah wie Haifischhaut. Für Chicago war er absolut in Ordnung gewesen, doch für Goldman Sachs kam er nicht in Frage, so viel war mir immerhin klar.

Trotzdem ist mir der Gedanke an die Hemden, die ich damals in Palo Alto kaufte, bis heute peinlich: zwei dunkelbraune, ein schwarzes und ein dunkelgrünes. Fast alle hatten Streifen in einer kontrastierenden Farbe. Nicht gerade der Stil von Goldman Sachs. Wie so vieles, was ich erlebt hatte, seit ich nach Amerika gekommen war, war auch die Wall Street eine ganz neue Welt für mich. Im August 1997 war ich aus Johannesburg nach Stanford gekommen – mit einem ausgesprochen positiven Bild von den Vereinigten Staaten, das mir amerikanische Filme und Fernsehsendungen vermittelt hatten. In den achtziger Jahren hatte

die Serie *Wer ist hier der Boss?* mit Tony Danza ihren Weg nach Südafrika gefunden und war für mich zu einer wichtigen Wissensquelle geworden.

Ich wuchs als ältestes von drei Geschwistern in Edenvale auf, einem bürgerlichen Vorort von Johannesburg. Mein Bruder Mark war anderthalb Jahre jünger als ich und meine kleine Schwester Carly ganze neun Jahre. Meine Mutter war Hausfrau, und mein Vater schufte sich ab, um unseren Lebensunterhalt zu bestreiten. Das Geld war immer knapp, vor allem als alle drei Kinder auf der Privatschule waren. Wir besuchten die King David School, eine teure jüdische Tagesschule, in der die Schüler Schuluniformen trugen – wir Jungen khakifarbenen Safrananzüge im Sommer und Blazer, blaue Krawatten und graue Flanellhosen im Winter.

In der achten Klasse beschlossen mein bester Freund, Lex Bayer, und ich, dass wir später einmal aufs College gehen würden – und zwar nach Amerika. Dort waren wir zwar noch nie gewesen, die Sache stand aber für uns fest. Dummerweise war der Umtauschkurs extrem ungünstig, und unsere Eltern hätten sich das nie leisten können (Lex' Familie stand finanziell nicht besser da als meine). Lex hatte eine hochbegabte ältere Schwester, Kelly, die vor vier Jahren mit einem Vollstipendium nach Stanford gegangen war. Uns war klar, dass wir eine ähnliche finanzielle Unterstützung brauchten, woher wir sie bekommen sollten, war uns allerdings schleierhaft. Fünf Jahre lang bereiteten wir uns vor. Wir liehen uns Kellys zerfleddertes Übungsbuch zur Vorbereitung auf den Aufnahmetest und fragten uns gegenseitig ab. Wir bereiteten uns sowohl auf die amerikanischen Standardtests als auch auf die landesweiten südafrikanischen Prüfungen vor. Wir schlossen die High School als die beiden Jahrgangsstufen ab und hatten das unerhörte Glück, unter den zweitausend internationalen Bewerbern zu sein, die mit

einem Vollstipendium zum Studium in Stanford in Kalifornien zugelassen wurden.

Ursprünglich wollte ich Medizin studieren, aber wie so viele Möchtegern-Ärzte scheiterte ich kläglich an der Anorganischen Chemie. Im ersten Quartal besuchte ich allerdings einen Grundkurs in Wirtschaftswissenschaft bei John B. Taylor, und war begeistert. Taylor war eine Koryphäe. Er hatte die berühmte Taylor-Regel entwickelt, nach der sich der Zinssatz der Zentralbanken ableiten lässt. Er hatte außerdem ein Lehrbuch verfasst, das an allen amerikanischen Universitäten zum Standardwerk für die Einführung in die Wirtschaftswissenschaft wurde. Und einmal im Jahr hielt er in Stanford eine Vorlesung, die einen legendären Ruf genoss.

Der Kurs, den ich besuchte, beschäftigte sich mit der Theorie vom «Komparativen Kostenvorteil». Konkret ging es darum, warum Kalifornien in der Weinproduktion besser war als Wisconsin. Taylor trat zu der ersten Sitzung vor siebenhundert Zuhörern verkleidet als überdimensionale kalifornische Traube an, und aus den Lautsprechern dröhnte «I Heard It Through The Grapevine». Dann legte Taylor los. Komparative Kostenvorteile seien, erklärte er, dass Kalifornien anders als Wisconsin die Witterungsbedingungen und die Flächen und schlicht die größere Affinität habe, Wein herzustellen. Die komparativen Kostenvorteile waren dafür verantwortlich, dass bei gleichen absoluten Produktionskosten nicht jeder in der Lage war, ein kostengünstiges Produkt herzustellen, da zu den absoluten Kosten noch die relativen kamen, die abhängig waren vom Klima und so weiter. Während er uns all das erläuterte, hingen meine Augen wie gebannt an seinem Traubenkostüm.

Ich nahm die Theorien begierig in mich auf, sie faszinierten mich. Wir sprachen nicht über irgendwelche Bindungen in unsichtbaren Molekülen wie in der Chemie. Unsere Themen waren

beispielsweise: «General Motors verkauft Autos. Toyota auch. Warum differieren ihre Absatzzahlen, und welches Unternehmen arbeitet effizienter?»

Außerdem hatte ich sehr gute Noten. Es war mein erstes Quartal in Stanford, und mein Erfolg gab meinem Selbstbewusstsein enormen Auftrieb. Von den siebenhundert Studienanfängern, die den Kurs belegten, gehörte ich am Schluss zu den fünf Besten. Ein tolles Gefühl – und gleichzeitig der Höhepunkt meiner akademischen Laufbahn, denn so weit vorn lag ich später nie wieder. Je stärker man sich spezialisiert, desto besser und klüger wird eben auch die Konkurrenz. Das war ein Anfängerkurs gewesen. Vielleicht war das der Grund für meine guten Leistungen. Auf jeden Fall hatte ich meine Liebe zur Wirtschaftswissenschaft entdeckt. Ich beschloss, Wirtschaft als Hauptfach zu nehmen.

Im zweiten Studienjahr wollte ich mein theoretisches Wissen in der Praxis auf die Probe stellen und bewarb mich um einen Praktikumsplatz in der Finanzbranche. Meine Chancen standen denkbar schlecht. Diese begehrten Stellen vergeben Finanzinstitute gewöhnlich an Studenten, die ihr drittes Studienjahr beendet haben, erfahrener sind und ein Jahr später angeworben werden können. Trotzdem gelang es mir, einen Platz zu ergattern, indem ich dreist dreißig oder vierzig Leute bei Banken und Maklerhäusern antelefonierte. («Hallo, mein Name ist Greg Smith, ich studiere im zweiten Jahr in Stanford und würde gern praktische Erfahrungen sammeln, bieten Sie für diesen Sommer Praktikumsplätze an?») Als ich schließlich bei Paine Webber landete, erklärte ich, dass ich bereit sei, für den Mindestlohn zu arbeiten. Damit kam ich durch. Ich arbeitete im Chicagoer Büro in der Abteilung Private Wealth Management für zwei Makler, die ihren eigenen Kundenstamm betreuten. Größtenteils verwalteten sie das Vermögen leitender Mitarbeiter eines großen Haushaltsgroßkonzerns aus dem Mittleren Westen.

Ich bewunderte meine beiden Chefs sehr. Ihr Ziel war immer die langfristige Ertragssteigerung für ihre Kunden. Sie arbeiteten ruhig und überlegt und versuchten nicht, durch häufiges Umschichten (sogenanntes «Churning») auf Kosten der Anleger Provisionen zu schinden. Sie pflegten engen Kontakt zu ihren Kunden, berieten sie und besuchten sie. Sie kannten sie so gut, dass sie sogar die Namen ihrer Kinder und Enkel wussten. Vor allem aber beherrschten sie ihr Geschäft und wussten alles über ihre Aktien. Es war das althergebrachte Modell nach dem Motto: «Wir kennen uns jetzt seit fünfzehn Jahren – Sie können uns vertrauen.» Gleichzeitig war es das klassische Treuhandmodell, mit den entsprechenden Anreizen: Den Maklern ging es gut, wenn es den Kunden gutging. Sie gaben ihren Kunden die Ratschläge, die sie selbst für gut und richtig hielten.

Die beiden Makler trauten mich mit Recherchen, durch die ich lernte, wie man Aktien bewertete und aussichtsreiche Anlagen ermittelte. Sie sagten: «Hier haben Sie zwanzig Aktien. Stellen Sie uns eine Übersicht mit einer einseitigen Empfehlung für jeden Titel zusammen. Wie hoch ist die Marktkapitalisierung? Welche Katalysatoren zeichnen sich ab? Welches Unternehmen spricht Sie an?» Die Arbeit machte mir viel Spaß. Ich saß da in meinem *Miami Vice*-Haifischanzug, analysierte Aktien und kam mir vor wie Don Johnson. (Obwohl ich mich von dem schulterlangen Pferdeschwanz getrennt hatte, den ich mir im zweiten Studienjahr zugelegt hatte – andernfalls hätte ich die Stelle vermutlich nicht bekommen.) Als der Sommer vorbei war, lobten mich die beiden Makler und wollten mich fürs nächste Jahr wiederhaben. Ich lehnte ab, durchaus mit Bedauern, aber ich wollte meine Angel nach einem größeren Fisch auswerfen.

Das Auswahlverfahren für eine Stelle, welcher Art auch immer, bei Goldman Sachs war extrem anspruchsvoll. Im Schnitt erhielt nur einer von fünfundvierzig Bewerbern auf ein Prakti-

kum oder eine Stelle ein Angebot. In Stanford musste man sich sogar um ein Vorgespräch bewerben. Goldman Sachs forderte zwar herkömmliche Bewerbungsunterlagen an, erhielt diese jedoch in solchen Mengen, dass viele Bewerbungen einfach untergingen. Es gab aber noch eine andere Möglichkeit. Es war bekannt, dass zwei Gesprächstermine für die ersten Online-Bewerber vorgemerkt waren, die sich innerhalb einer bestimmten Frist anmeldeten. Am betreffenden Tag im Frühling 2000 begab ich mich daher um Mitternacht in den Computerraum, loggte mich auf der Website ein und drückte immer wieder die «Aktualisieren»-Taste, bis die magische Schaltfläche angezeigt wurde. Ich klickte sie blitzschnell an und hatte meinen Gesprächstermin. Das Bewerbungsgespräch fand im Career Center auf dem Campus statt.

Das Gespräch gestaltete sich erfreulich – aus zwei Gründen. Zum einen hatte ich sofort einen guten Draht zu der Frau, die es führte. Damals wusste ich nur wenig über Finanzwirtschaft, doch wir unterhielten uns fast ausschließlich über persönliche Dinge, und zwischen uns stimmte die Chemie. Sie stellte mir keine heiklen Fragen. Zum anderen hatte ich mich sehr sorgfältig vorbereitet. Ich hatte *Goldman Sachs – Erfolg als Unternehmenskultur* gelesen, eine Geschichte der Firma von Ex-Goldman-VP Lisa Endlich. Auch hatte ich mit mehreren Kommilitonen gesprochen, die das Praktikum im vorigen Sommer absolviert hatten.

Ich war also gerüstet, als mir meine Gesprächspartnerin die alles entscheidende Frage stellte: Warum ich für Goldman Sachs arbeiten wollte? «Weil es das beste und angesehenste Unternehmen der Welt ist, weil ich mir selbst ehrgeizige Ziele gesteckt habe und weil mich das Finanzgeschäft begeistert. Die Märkte faszinieren mich», antwortete ich. Ich erzählte ihr von meinem Praktikum bei Paine Webber in Chicago, erklärte aber, dass ich

echte Wall-Street-Erfahrung sammeln wollte. Und das konnte ich am besten bei Goldman Sachs. Was ich ihr sagte, entsprach hundertprozentig der Wahrheit. Trotzdem war ich nicht sicher, ob ich die nächste Hürde nehmen würde, denn von den fünfzehn Bewerbern, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen worden waren, würden nur drei oder vier weiterkommen.

Doch ich gehörte dazu. Am nächsten Tag tönte aus meiner Mailbox: «Sie haben es in die nächste Runde geschafft. Ihnen steht ein Supertag in San Francisco bevor.» Damit war aber nicht gemeint, dass ich mir in Fisherman's Wharf ein Anchor Steam Beer nach dem anderen genehmigen durfte. Vielmehr wartete ein Marathon von mehreren dreißigminütigen Gesprächen in der dortigen Goldman-Sachs-Niederlassung auf mich. Diese Feuerprobe heißt an der Wall Street «Supertag».

Ich hatte damals kein Auto, aber ich war an der Uni als «RA», als «Resident Advisor», aktiv, zusammen mit fünf weiteren «RA»s (wir betreuten die Studienanfänger in Studentenwohnheimen). Wir wurden gute Freunde, und einer von ihnen leih mir für gewöhnlich sein Auto, wenn ich eins brauchte, einen klappigen, fünfzehn Jahre alten roten Mazda mit Schaltgetriebe.

Die Fahrt in die Stadt verlief an jenem Tag nicht ganz problemlos. Damals gab es noch kein Navi, sodass ich nach einer Karte fuhr, die bei offenen Fenstern wild in der Zugluft flatterte (eine Klimaanlage hatte ich natürlich ebenfalls nicht). Außerdem war ich ein ungeübter Fahrer, was die Sache nicht besser machte. Ich trug einen blauen Anzug und schwitzte. Es war der 10. März 2000 – der Tag, an dem der NASDAQ Composite auf dem Höhepunkt der Internetblase sein Allzeithoch von 5408,62 erreichte.

Obwohl meine Nerven blank lagen, kam ich pünktlich und unversehrt in der California Street 555 in der Innenstadt von San Francisco an. Das Gebäude war das zweithöchste der Stadt. Aus den Goldman-Büros mit ihren raumhohen Fenstern rund

um den vierundvierzigsten Stock hat man einen wirklich atemberaubenden Blick auf San Francisco und die Bucht. Es wirkte beeindruckend und einschüchternd zugleich.

Beeindruckend war auch der erste Mensch, mit dem ich dort zusammentraf – aber durchaus nicht einschüchternd: eine tolle Frau, Senior Associate und ehemalige Stanford-Absolventin. Wie sich herausstellte, gehörte ihr Vater, ein ehemaliger Goldman-Sachs-Partner, dem Stiftungsrat meiner Universität an. Wir unterhielten uns sehr nett. Sie war gerade aus Südafrika zurück, wo sie ihre Flitterwochen verbracht hatte, und darüber sprachen wir. Ich war absolut überrascht, wie unverstellt und sympathisch alle waren, die ich an jenem Tag kennenlernte. Ich hatte schon Vorstellungsgespräche bei anderen Finanzunternehmen absolviert – der Deutschen Bank, Salomon Smith Barney. Die Leute, mit denen ich dort gesprochen hatte, hatten aalglatt gewirkt. Ihnen war es ganz offensichtlich mehr darum gegangen, mich bei falschen Antworten auf knifflige fachliche Fragen zu ertappen, statt mich kennenzulernen. Bei Goldman Sachs war das anders.

Als Nächstes sprach ich mit einem Mitarbeiter direkt im Handelsaal an seinem Schreibtisch. Er war so beschäftigt, dass er nicht wegkonnte. Deshalb sagte er: «Setzen Sie sich doch bitte auf den Hocker hier.» Für ein Bewerbungsgespräch war das eine denkbar ungünstige Situation. Erstens war es peinlich, auf so einem kleinen Hocker zu sitzen. Ich kniete fast vor meinem Gesprächspartner. Fehlte bloß noch die Frage: «Darf ich bitte bei Ihrem ach so wichtigen Telefongespräch zuhören?» Zweitens legte jeder Bewerber Wert auf die ungeteilte Aufmerksamkeit seines Gegenübers, damit er sich von seiner besten Seite zeigen konnte. Doch die Aufmerksamkeit meines Gesprächspartners war ganz und gar nicht ungeteilt. Er kaute an einem Sandwich, wickelte währenddessen seine Transaktionen ab, und die ganze Zeit über klingelten unablässig all seine Telefone.