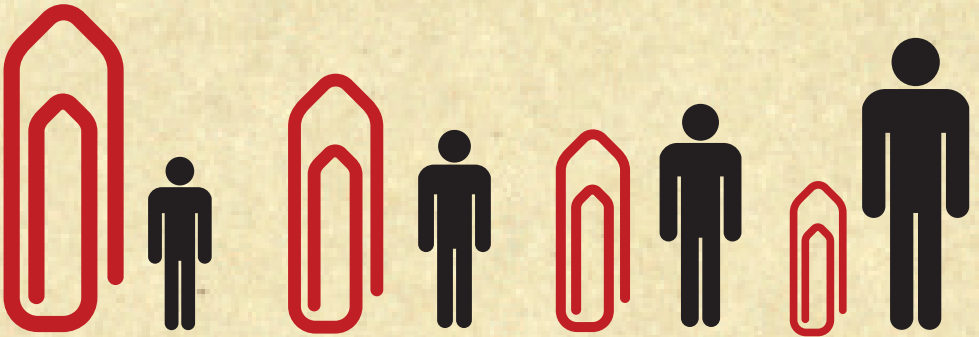


ALAN C. GREENBERG

# Von Büroklammern und anderen Erfolgsgeheimnissen



Ace Greenbergs bissige Notizen,  
die Bear Stearns zum Erfolg führten

Mit einem Vorwort von  
**Warren Buffett**

**FBV**

Alan C. Greenberg  
**Von Büroklammern und anderen  
Erfolgsgeheimnissen**



Alan C. Greenberg

# Von Büroklammern und anderen Erfolgsgeheimnissen

Ace Greenbergs bissige Notizen,  
die Bear Stearns zum Erfolg führten

Aus dem Amerikanischen von Almuth Braun

FinanzBuch Verlag

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](mailto:info@finanzbuchverlag.de)

Copyright der Originalausgabe: Copyright © 1996 by Alan C. Greenberg.  
All rights reserved.

First published in the United States under the title: “memos from the chairman”

Published by arrangement with Workman Publishing Company, New York

2. Auflage 2014

Copyright © 2007 by FinanzBuch Verlag,  
ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

German language edition published by

Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

80636 München

Tel. 089 651285-0

Fax 089 652096

Alle Rechte, einschließlich derjenigen des auszugsweisen Abdrucks sowie der photo-  
mechanischen Wiedergabe, vorbehalten.

Übersetzung: Almuth Braun, München

Lektorat und Projektmanagement: Evelyn Boos, Schondorf

Layout/Satz: Druckerei Joh. Walch, Augsburg

Covergestaltung: Melanie Feiler

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-89879-879-2

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86248-628-1

Weitere Infos zum Thema

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

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

Ace Greenberg kann fast alles besser als ich – Bridge, Zaubertricks, Hundetraining, Arbitrage – also alles, was im Leben wichtig ist. Und in all diesen Dingen ist er so erfolgreich, dass man denken könnte, er löse bei seinen Kollegen von Bear Stearns tiefe Minderwertigkeitskomplexe aus. Aber wenn Sie das denken, dann wissen Sie nicht viel über seine Kollegen.

In diesem Buch erfahren wir endlich, woher sein Witz und seine Weisheit – und über beides verfügt er reichlich – stammen: Haimchinkel Malintz Anaynikal. (Ich hatte immer Probleme, seinen Nachnamen richtig auszusprechen, bis ich erfuhr, dass der Trick darin besteht, ihn auf Ahaynikal zu reimen.) Haimchinkel sieht alles, weiß alles und sagt alles – allerdings nur durch Ace, sein designiertes Orakel hier auf der Erde.

Haimchinkel ist genau nach meinem Geschmack – knauserig, eigensinnig und smart. Ich wünschte nur, ich hätte ihn früher getroffen, als ich in meinem jugendlichen Leichtsinn noch die Angewohnheit hatte, Büroklammern wegzuzwerfen. Aber es ist nie zu spät, und so befolge und predige ich heute sklavisch seine Prinzipien.

Vor vielen Jahren gab das Buch *Und wo sind die Yachten der Kunden?* (FinanzBuch Verlag) in Form einer augenzwinkernden Betrachtung der Wall Street einige der besten Investmentratschläge, die jemals zu Papier gebracht wurden. In diesem Buch hat Ace dieselbe Betrachtungsweise auf Managementratschläge angewendet, und zwar mit dem gleichen Erfolg.

WARREN BUFFETT



# Inhalt

1978 – 1988

Seite 9

1988 – 1991

S. 65

1991 – 1995

S. 109

Erklärung der amerikanischen  
Jobbezeichnungen

S. 169





1978 - 1988

Von seinem Gründungsjahr 1923 bis zum Jahr 1978 entwickelte sich Bear Stearns von einer kleinen Börsenmaklerfirma zu einem wichtigen Faktor der Wertpapierindustrie und expandierte in zahlreiche Bereiche, darunter auch solche, die mit Risikokapital verbunden sind. Die treibende Kraft hinter dem Wachstum und der Expansion des Unternehmens war Cy Lewis, der 1936 die Firmenleitung übernahm. Am 26. April 1978 erlitt er einen schweren Schlaganfall, an dessen Folgen er zwei Tage später verstarb. Und so begannen wir unser Fiskaljahr am 1. Mai 1978 ohne den Mann, der den Ruf genoss, Bear Stearns zu dem Unternehmen gemacht zu haben, das es 1978 war. An der Wall Street war man davon überzeugt, dass Bear Stearns ohne Cy Lewis verblassen würde wie ein Lichtschein in der Nacht. Diese Skeptiker übersahen eine von Cys Haupteigenschaften. Er spornte junge Leute an und beförderte sie so schnell, wie ihr Ehrgeiz sie trieb. Cy hinterließ eine hoch kompetente Mannschaft, die die Geschäfte weiterführen konnte und dies auch *tat*.

Als neuer CEO wusste ich, dass ich Unterstützung bei der Umsetzung von Strategien brauchte, die mir schon seit einiger Zeit durch den Kopf gegangen waren. Zu diesem Zeitpunkt traf ich Haimchinkel Malintz Anaynikal, den Doyen der Unternehmensphilosophen, der umgehend zu meinem Mentor und Berater wurde. Durch Memos an meine Partner kommunizierte ich seine Weisheit und seine Ideen darüber, wie sich unsere Gewinne am besten steigern ließen.

Diese Memos decken zehn Jahre ab; sie reichen von Mai 1978 bis Mai 1988. Sie geben Ihnen vielleicht eine Vorstellung von unserem Wachstum und dem Spaß, den wir dabei hatten, an der Weiterentwicklung und dem weiteren Aufbau von Bear Stearns mitzuwirken. Auch wenn es den Anschein hat, als seien die Memos im Scherz geschrieben, kann ich Ihnen versichern, dass die Dinge, die ich in diesen Mitteilungen klarmachen wollte, Dinge

waren, von denen ich fest überzeugt war und es immer noch bin. Es gibt viele Wege, ein Unternehmen aufzubauen und zu leiten. Ich verwendete diese Memos, um meine Philosophien mitzuteilen, und ich denke, sie haben gewirkt – in unserem Fall zumindest.

An: Alle General & Limited Partner

Von: Alan C. Greenberg

Datum: 5. Oktober 1978

CC:

Betreff:

Bear Stearns wächst in rasantem Tempo und alle tragen dazu bei. Es ist für uns unerlässlich, dass wir zu jeder Zeit mit unseren Partnern sprechen können. Alle von uns haben ein Recht darauf, Mittag zu essen, Golf zu spielen und in den Urlaub zu fahren. Aber Sie müssen bei Ihrer Sekretärin oder Ihren Associates eine Notiz hinterlassen, wo Sie zu jedem Zeitpunkt zu erreichen sind. Es müssen ständig Entscheidungen getroffen werden, und Ihr Beitrag könnte wichtig sein!

Ich habe Untersuchungen über die 200 Unternehmen angestellt, die in den letzten Jahren von der Bildfläche verschwunden sind, und habe dabei festgestellt, dass 62,349% in den Konkurs gingen, weil die wichtigen Leute keine Nachricht hinterlassen hatten, wohin sie gingen, wenn sie ihre Schreibtische verließen – und wenn es nur für zehn Minuten war.

Diese Idiotie wird hier nicht passieren.

An: Alle General & Limited Partner

Von: Alan C. Greenberg

Datum: 13. März 1979

CC:

Betreff:

Der Vorstand hat gestern grünes Licht für die Ernennung einer Reihe von Kandidaten zu Limited Partners von Bear, Stearns & Co gegeben, unter der Voraussetzung, dass die anderen General Partners ebenfalls zustimmen. In Kürze erhalten Sie eine Liste der Kandidaten.

Carl Holstrom hat mich gerade darüber informiert, dass wir einen langfristigen Darlehensvertrag über 12 Millionen Dollar mit einer großen Versicherungsgesellschaft unterschrieben haben. Dieser Vertrag ersetzt unseren Darlehensvertrag mit der First National Bank of Chicago. Die Auswirkungen unseres neuen Vertrags und die Dollarersparnisse, die damit verbunden sind, sind für Bear, Stearns & Co von immenser Bedeutung.

Ich habe außerdem soeben die G&V-Ergebnisse für Februar erhalten, und nach meiner Meinung waren sie großartig. Diese drei Punkte werden beim Partnermeeting am 19. März ausführlich besprochen.

Die Entwicklungen scheinen wirklich gut auszusehen, und daher werden wir selbstverständlich unsere aufmerksame Beobachtung aller Positionen und Ausgaben intensivieren. Sie wissen, wie ich über die Gefahren eines übertriebenen Selbstvertrauens denke.

Es sieht in der Tat so aus, als hätten wir eine dynamische Zukunft vor uns, solange wir uns an die Worte des berühmten Philosophen Haimchinkel Malintz Anaynikal erinnern: »Du wirst solange ein erfolgreicher Geschäftsmann sein, solange du deinen eigenen Körpergeruch nicht für Parfüm hältst.«

An: Alle General & Limited Partner und andere potenzielle Parfümliebhaber

Von: Alan C. Greenberg

Datum: 23. März 1979

CC:

Betreff: Eklektische Gedanken aus dem Gesamtwerk Haimchinkel Malintz Anaynikals

## Witter macht 886.000 Dollar Verlust

Gestern gab das internationale Wertpapierhaus Dean Witter Reynolds Organization Inc. für sein zweites Fiskalquartal, das am 28. Februar endete, einen Verlust von 886.000 Dollar sowie einen Gewinn von 2,5 Millionen Dollar – das entspricht 28 Cent pro Aktie – für die vergangenen sechs Monate bekannt.

Im Vergleichsquarter des Vorjahres betrug der Reingewinn 713.000 Dollar oder 9 Cents pro Aktie, und im Vergleichshalb-jahr des Vorjahres belief er sich auf 3 Millionen Dollar oder 49 Cents pro Aktie, bezogen auf weniger ausgegebene Aktien. Das Unternehmen wies jedoch darauf hin, dass die Quartals- und Halbjahreszahlen des vorhergehenden Jahres die Ergebnisse der kombinierten Unternehmen für nur zwei Monate enthielten.

Dean Witter Reynolds Organization Inc. entstand am 3. Januar 1978 durch die Konsolidierung der Dean Witter Organization und Reynolds Securities International in einem der größten Zusammenschlüsse in der Geschichte des Wertpapierhandels.

Die Quartalsumsätze stiegen von 81,1 Millionen auf 114 Millionen Dollar und

die Halbjahresumsätze kletterten von 141,4 Millionen auf 244,2 Millionen Dollar. Auch diese Zahlen enthalten die kombinierten Ergebnisse für nur zwei Monate.

### Chairman mit den Ergebnissen unzufrieden

Chairman William M. Witter sagte: »Wir sind mit den Ergebnissen unserer wichtigsten Tochtergesellschaft Dean Witter Reynolds Inc. im zweiten Quartal und dem Umsatzeinbruch gegenüber dem ersten Quartal um 17 Millionen Dollar nicht zufrieden. Allerdings muss man diese Ergebnisse vor dem Hintergrund eines tendenziell unberechenbaren Marktes und enttäuschend geringer Handelsaktivitäten sehen.«

Das Unternehmen investiere weiterhin umfangreich in Werbung, operative Verbesserungen und neue Niederlassungen, so Mr. Witter.

Die Direktoren des Wertpapierhauses genehmigten den Rückkauf von bis zu 400.000 Stammaktien, die internen Aussagen zufolge möglicherweise für Aktienoptionen und allgemeine Unternehmenszwecke verwendet werden.

(Aus *The Wall Street Journal*)

An: Alle General & Limited Partner

Von: Alan C. Greenberg

Datum: 15. Juni 1979

CC:

Betreff:

In den letzten Tagen widmeten die Tageszeitungen den Gewinnberichten der an der Wall Street notierten Unternehmen für das erste Kalenderquartal 1979 viel Platz. Ich dachte, Sie wären vielleicht daran interessiert zu erfahren, wie wir unter Verwendung derselben Messgrößen abgeschnitten haben.

Vergleichszeitraum  
1. Kalenderquartal 1979  
(in 1000 \$)

	Bear Stearns	Branche	Bear Stearns in % der Branche
Umsätze	\$ 51.595	\$ 2.430.700	2,1%
Ausgaben	\$ 40.280	\$ 2.197.000	1,8%
Gewinn vor Steuern	\$ 11.315	\$ 233.700	4,8%

Ich möchte hier gerne erwähnen, dass die letzten drei Wochen traumhaft waren. Alle Abteilungen brodeln, und einige unserer neu gewonnenen Mitarbeiter leisten bereits echte Beiträge zum Erfolg.

Aufgrund der guten Nachrichten denke ich, dass dies ein guter Zeitpunkt ist, um uns der Lektüre des Werks von Haimchinkel Malintz Anaynikal zu widmen und uns Gedanken über seine Worte zu machen.



An: Alle General & Limited Partner

Von: Alan C. Greenberg

Datum: 30. Januar 1980

CC:

Betreff:

Mehrere meiner Partner haben mich in dieser Woche darauf angesprochen, auf welcher bemerkenswerten Art und Weise uns die Dinge in den Schoß zu fallen scheinen. Einige unserer Erfolge sind das Ergebnis unserer eigenen Anstrengungen, aber andere sind einfach unserem Glück zuzuschreiben gewesen.

Ich bin lange genug in diesem Geschäft, um zu wissen, dass sich das Blatt wenden kann, wenn man am wenigsten damit rechnet. Alle diese Faktoren ließen mich an die Worte von Haimchinkel Malintz Anaynikal denken. Ich habe mir die Freiheit genommen, die letzten zwei Paragraphen meines Memos vom 13. März 1979 im vollen Wortlaut zu zitieren:

»Die Entwicklungen scheinen wirklich gut auszusehen, und daher werden wir selbstverständlich unsere aufmerksame Beobachtung aller Positionen und Ausgaben intensivieren. Sie wissen, wie ich über die Gefahren eines übertriebenen Selbstvertrauens denke.

Es sieht in der Tat so aus, als hätten wir eine dynamische Zukunft vor uns, solange wir uns an die Worte des berühmten Philosophen Haimchinkel Malintz Anaynikal erinnern: ‚Du wirst solange ein erfolgreicher Geschäftsmann sein, solange du deinen eigenen Körpergeruch nicht für Parfüm hältst.‘«