



# Der talentierte Mister Schwarzman

Er gehört demselben Geheimorden an wie George W. Bush („Skull & Bones“), entführte Kanzlerin Merkel in die Welt des Private Equity (Deutsche Telekom) und zog für Trump in den Handelskrieg mit China (dessen Auslandsinvestment er dirigiert). Hier treffen Sie den Blackstone-Gründer Stephen A. Schwarzman und **mächtigsten Strippenzieher von Davos** auf einen Ritt durch das Alphabet seines Lebens

EIN INTERVIEW VON JÖRG HARLAN ROHLEDER

### König der Wall Street

Als Chef des Finanzinvestors Blackstone regiert Stephen A. Schwarzman, 74, über ein 650-Milliarden-Dollar-Imperium und besitzt mehr Immobilien als der Vatikan

### Tänzer statt Talker

An der Universität von Yale gründete Schwarzman eine Ballett-Gruppe, hier steht er neben seiner Frau Christine auf der Tanzfläche des „Mandarin Oriental“, New York, 2014

Foto: Neil Rasmus/BFA.com

**E**in Anruf aus New York. Der eigentlich sehr diskrete Blackstone-Gründer Stephen A. Schwarzman möchte reden. Nicht nur über Märkte und Milliarden, sondern über sein Leben. Gerade ist Schwarzmans Biografie „Worauf es ankommt“ in Deutschland erschienen. Sie erzählt die Geschichte eines Jungen, der mit zehn Jahren für zehn Cent die Stunde im elterlichen Laden aushelfen musste – und heute als Chef des Vermögensverwalters Blackstone über ein 650-Milliarden-Dollar-Imperium regiert. Wenn der amerikanische Traum den Rat eines Bankers bräuchte, würde er Stephen A. Schwarzman anrufen. Aber lesen Sie selbst.

**Herr Schwarzman, Sie sind jeden Tag pünktlich um sechs im Büro – oder regiert selbst der „King of Wall Street“ aus dem Homeoffice?** In New York ist es jetzt zehn Uhr, fast Mittag, und ich bin zu Hause. Unglaublich. **Wie oft ist das vor der Pandemie vorgekommen?** Seit 1985 kein einziges Mal. **Never. Wollen wir anfangen?** Es heißt nicht umsonst: Zeit ist Geld.

**A wie Artificial Intelligence**  
 Sie spendeten 150 Millionen Pfund für die Geisteswissenschaften in Oxford und sind zugleich mit einer 350-Millionen-Dollar-Spende Pate

**„Die Weltwirtschaft wurde schockgefroren – jetzt legen wir den Schalter einfach wieder um“**

**des Schwarzman College of Computing am MIT. Welche Intelligenz schätzen Sie mehr: menschliche oder künstliche Intelligenz?** Ich schätze beide – allerdings für sehr unterschiedliche Fähigkeiten. **Elon Musk und Stephen Hawking warnen eindrücklich vor den Gefahren der KI. Sollten wir besorgt sein?** Mindestens besorgt. Die Möglichkeiten eines Missbrauchs sind durchaus gegeben – allerdings halte ich die Risiken noch für kontrollierbar. **Welche Institution könnte so etwas übernehmen?** Die weltweite Abstimmung sollte supranational in einer Art Gremium oder Rat organisiert werden. **Sind wir nicht reichlich spät dran?** Noch haben wir es in der Hand. **Würden Sie der KI auch Ihr Geld anvertrauen?** Nur, wenn ein Mensch das letzte Wort hat.

**B wie Blackstone**  
 Als Sie 1985 gemeinsam mit Peter Peterson den Vermögensverwalter Blackstone gründeten, gingen Sie mit 400 000 Dollar an den

**Start. Heute wird die Firma auf über 100 Milliarden Dollar geschätzt. Hinzu kommen etwa 650 Milliarden Dollar verwaltetes Vermögen.** Bevor Sie fragen: Niemand hätte wissen können, dass unsere Branche derartig erfolgreich werden würden. Schon gar nicht 1985. Allerdings ahnte ich damals schon, dass ich für den Erfolg sehr viel würde telefonieren müssen. **Können Sie eigentlich aus dem Stand heraus sagen, wie viele Nullen in 650 Milliarden stecken?** Ich tippe auf neun. Aber prüfen Sie es bitte noch einmal. **Wie viel „Dry Powder“ liegt aktuell im Tresor?** Rund 150 Milliarden Dollar. **Auf Ihren Rat hören Präsident Xi Jinping, Präsident Donald Trump und Präsident Shawn Carter. Wer ist am anspruchvollsten?** Die ersten Herren sind mir bekannt, aber wer ist dieser Carter? **Shawn Carter ist der bürgerliche Name des Hip-Hop-Milliardärs Jay-Z, der ist Präsident seiner Firma.** Ich kenne lediglich seine Frau Beyoncé. **Das Private in Private Equity ist wohl auch so gemeint.** Absolut richtig. **Blackstone ist ein Wortspiel aus den Namen der Gründer: Black für jiddisch-deutsch schwarz und Stone für das griechische Petros, den Ursprung des petersonschen Familiennamens.** Ich mag den Namen noch immer. Er klingt nach Substanz und nach Sicherheit. **Es gibt Menschen, die verwechseln Blackstone und Blackrock.** Ich nicht (*grinst*). Das könnte daran liegen, dass der Name Schwarzman bei beiden Firmen

**gespannt werden, sprinten Dow Jones und Dax von Bestmarke zu Bestmarke. Wie geht das zusammen?** An der Börse wird die Zukunft gehandelt, und wie es aussieht, rechnen viele Analysten damit, dass sich die Weltwirtschaft sehr viel schneller erholen wird als befürchtet. Hinzu kommt, dass die Zinsen noch immer auf Rekordtief sind, Geld also billiger denn je ist, und die Zentralbanken gigantische Summen zur Stabilisation ins System pumpen. Das landet zwangsläufig auch am Aktienmarkt. **Halten Sie denn eine derart schnelle Genesung der Konjunktur nach oder während der Pandemie für realistisch?** Seit es Impfstoffe gibt, sehr viel mehr. Es handelt sich ja primär um eine Weltgesundheitskrise. Parallel dazu entschieden fast alle Länder der Welt gleichzeitig, ihre Wirtschaft abzuschalten und die Bürger nach Hause zu schicken. Ein nie zuvor da gewesener Moment. Die Weltwirtschaft wurde quasi schockgefroren, der Konsum und die wirtschaftlichen Aktivitäten kurzerhand kaltgestellt. Jetzt legen wir den Schalter einfach wieder um. **Die ersten Zahlen klingen vielversprechend.** Zumindest in Amerika scheint es zu funktionieren: Die Wirtschaft kommt sehr kräftig zurück.

**D wie Data**  
 Als wie gefährlich schätzen Sie die Big-Data-Supermächte Google, Facebook und Amazon ein? Ich halte Social Media für extrem destabilisierend in liberalen Demokratien. Es gibt einen Grund, warum die Freiheit in den sozialen Netzwerken in China eine andere ist als im Westen.

**E wie Europe**  
 Sicherheit, Wirtschaft, Digitales: Europa ringt um seine Rolle zwischen den Supermächten China und Amerika. Sollten wir besorgt oder sehr besorgt sein? Was die digitale Entwicklung betrifft, liegt Europa tatsächlich zurück, signifikant zurück sogar. **Woran fehlt es? Brauchen wir europäische Champions, mehr Liebe zur europäischen Idee oder geht es uns schlichtweg noch zu gut, um die Transformation wirklich als Chance zu begreifen?** Ein bisschen von all diesen Dingen. Hinzu kommt ein anderes kulturelles Verständnis: Wer rasanten Fortschritt und Zukunftstechnologien vorantreiben will, muss lernen, Scheitern zu akzeptieren. Ich halte die Europäer für sehr smart – allerdings scheinen die Bildungssysteme in anderen Teilen der Welt, vor allem in Amerika und China,



**Mit Weitblick**  
 Schwarzman im Büro. Wenn er aus dem Fenster schaut, sieht er das Chrysler Building, New York, September 2019

**Mit Macht**  
 Der Milliardär wohnt in einem 35-Zimmer-Triplex in 740 Park Avenue. Spitzname: Towers of Power



**... und Fleiß** Im elterlichen Geschäft für Haushaltswaren in Frankford, Philadelphia, begann Schwarzmans Karriere. Stundenlohn: 10 Cent



Fotos: Brad Trent/Redux/laif, Getty Images, James Hamilton, Privat



**Mit Präsidenten** Als Donald Trump den chinesischen Präsidenten Xi Jinping empfing, lud er auch den Nachbarn ein. Mar-a-Lago, 2017



**... und Partnern** James Birlle, Larry Fink, Stephen Schwarzman, Pete Peterson, David Stockman und Roger Altman in den Achtzigern

sehr viel technologieoffener und damit erfolgreicher zu sein. **Wo wir schon bei China sind: Die State Investment Company of China, also das Geld der staatlichen chinesischen Auslandsinvestitionen, hat in Blackstones IPO investiert. Richtig. Wie stellt man so einen Deal auf? Klingelt das Handy und Mr. Xi ist dran, der bittet, seine Milliarden loswerden zu dürfen?** Der Deal kam wirklich ohne unser Zutun zustande – und ja, ich bekam vollkommen aus dem Nichts heraus einen Anruf auf dem Handy. Die Verbindung kam über den ehemaligen Finanzsekretär von Hongkong zustande, der mich kannte und wusste, dass ich die Zeit an der Universität mit dem damaligen amerikanischen Präsidenten George W. Bush verbracht hatte. **Dazu kommen wir noch bei Y wie Yale.** Hatte ich befürchtet. **Über wie viel Geld reden wir hier?** Einige Milliarden. Die Chinesen wollten der Welt beweisen, über welche enorme Kapitalreserven sie verfügen, und so wählte man uns aus, das Geld in einer strategischen Partnerschaft für sie zu investieren und zurück in den Kreislauf zu geben. De facto mussten wir wegen des chinesischen Investitionsunsere Börsengang überarbeiten. **Kamen Sie nicht in Konflikte, einerseits der chinesischen Regierung zu helfen, strategische Investments im Westen abzuschließen, und gleichzeitig für Amerika unter Präsident Trump zu verhandeln, damit der Handelskrieg mit China nicht eskalierte?** Das ist in der Tat sehr delikat. Aber sehen Sie es mal so: Amerika und China kontrollieren derzeit 42 Prozent der Weltwirtschaft, die restlichen Prozent verteilen sich auf rund 190 Länder. Wenn man da nicht versucht, die beiden Supermächte auf einen gemeinsamen Weg zu schicken, hat das viel katastrophalere Folgen für die übrige Welt. **Wenn China und Amerika Schnupfen haben, liegt der Rest mit Fieber im Bett.** Naturgemäß sehe ich die Dinge immer aus einer persönlichen Perspektive, ich bin Amerikaner, ich lebe in Amerika, allein deshalb kommt Amerika für mich immer an erster Stelle. Das hält mich jedoch nicht davon ab, auch die gegenseitige Perspektive in jedweder Auseinandersetzung mitdenken zu können. **Ihr Rolodex liest sich wie die Power-100-Liste des „Time Magazine“. Ist das zu viel Macht für eine Person?** Ich für meinen Teil versuche, anderen zu helfen und gute Dinge voranzutreiben und zu unterstützen.

**F wie Finance**  
 Herr Schwarzman, verraten Sie uns die wichtigste Regel der Finanzwelt? Verlier kein Geld. Niemals. **Einfacher gesagt als getan. Nicht wirklich. Was ist das größte Miss-** ▶

**verständnis?** Dass die Finanzwelt mysteriös und das Spiel manipuliert sei. Außerdem grassiert noch immer das Missverständnis, der Kleinanleger könne nicht gewinnen. **Was wussten Sie über die Finanzen, als Sie in Yale graduierten?** Null. **Die Leverages, die Hebel, sind der Brandbeschleuniger in der Formel Blackstone: Es heißt, Sie hätten einst Angela Merkel in die Geheimwissenschaften der Private Equity eingeweiht?** Das war so, ja. **Verraten Sie uns, wie Sie es der Kanzlerin erklärt haben?** Wir kaufen eine Firma, stellen diese besser auf und sorgen dafür, dass sie schneller wächst, als sie es ohne unser Zutun würde. Mithilfe eines Schulden-Hebels optimieren wir dann noch die Wirtschaftlichkeit. Und Sie wissen ja: Je schneller eine Firma wächst, desto mehr ist sie eines Tages wert, desto mehr Angestellte stellt sie ein, was wiederum gut für die Gesellschaft an sich ist. Nachdem ich Frau Merkel das erklärte, fragte sie: Warum arbeiten nicht alle Firmen wie Private-Equity-Firmen? **In Deutschland wurden Sie als „die gute Heu-**



**Glamourös** Nicht nur im Sommer schön: Schwarzmans Anwesen in Saint-Tropez **Gebildet** Der Philanthrop spendet gern und viel, u. a. für die New York Public Library **Geheimnisvoll** Das Verbindungshaus der Geheimgesellschaft „Skull & Bones“, Yale



## „Jedes Land, jede Gesellschaft, jede Firma, jeder Mensch muss sich den Herausforderungen des Klimawandels stellen“

**schrecke“ bekannt – weil Blackstone feindliche Übernahmen ablehnt.** Am Ende haben alle dasselbe Interesse: Die Firma soll wachsen. Das gelingt deutlich schwerer, wenn das Management nicht mitspielt, weil die Vertrauensbasis zerstört wurde.

### G wie Green

**Gibt es noch Alternativen zum grünen Kapitalismus?** Nein, und so haben wir das auch seit mehr als zehn Jahren schon gesehen. Jedes Land, jede Gesellschaft, jede Firma, jeder Mensch muss sich den Herausforderungen des Klimawandels stellen. **Wie viele Billionen werden in den Umbau der Weltwirtschaft fließen?** Die Endsumme kann heute noch niemand abschätzen, aber sie wird enorm hoch ausfallen. **Sollte Deutschland eher versuchen, seine Wirtschaft zu einem Schaufenster für Greentech made in Germany umzubauen – oder an obsoleten Technologien und Wirtschaftszweigen festhalten, die dem Land und der Deutschland AG**

**im 20. Jahrhundert den Wohlstand gesichert haben?** Zu den großartigsten Stärken Deutschlands zählen seine Ingenieurskunst und die Exzellenz in der Herstellung. Allein diese beiden Stärken sollten Deutschland zu einem der größten Player der grünen Wirtschaft werden lassen. Wenn Sie mich fragen: Einen Weg zurück gibt es nicht. Für niemanden.

### H wie Houses

**Eingangs erwähnten Sie, Sie seien zu Hause in New York. Damit meinen Sie Ihr Triplex an der Park Avenue, oder?** Ganz genau. **Die Wohnung gehörte einst John D. Rockefeller: Waren Sie schon in allen 35 Räumen?** Haha. **Also nein?** Doch! Die Wohnung ist wunderschön, jedes Mal wenn ich dort bin, fühle ich mich wie im Urlaub. **Machen 35 Zimmer nicht sehr einsam? Die Kinder aus dem Haus, die Frau irgendwo verschollen in der Wohnung...** Ich verstehe Ihre Sorge, aber das passiert nie. Wir benötigen auch nicht

mehr Platz als andere Menschen und wohnen letztendlich in wenigen der vielen Zimmer. **Neben dem Triplex auf der Park Avenue gehören Ihnen noch Anwesen in Palm Beach, Jamaika, Saint-Tropez. Welches ist Ihr Happy Place?** Es ist ein bisschen wie

mit Kindern: Ich liebe all die Orte gleichermaßen. **Sie sammeln nicht nur außergewöhnliche Häuser, sondern auch exquisite Kunst. Erinnern Sie sich an das erste Bild, in das Sie sich verliebt haben?** Oh ja! Das Bild heißt „Zug im Schnee“ von Claude Monet, es ist das erste Bild, in dem Monet Schnee malte. Es war Liebe auf den ersten Blick. **Besitzen Sie es noch?** Ja, es hängt hier im Haus. **Im Schlafzimmer?** Nein. **Verraten Sie uns, mit welchem Bild Sie schlafen?** Mit einem Gemälde von Paul Signac – darauf zu sehen ist der Hafen von Saint-Tropez. **Wie viele Warhols besitzen Sie eigentlich?** Keinen. **Ich dachte, auf der Tanzfläche des „Studio 54“ wären sich Kunst und Kohle nähergekommen.** Ich habe Warhol nie getroffen.

### I wie Investment

**Sie investieren in die unterschiedlichsten Branchen: von Leica bis Legoland ... Wie entscheiden Sie, wo Blackstone aktiv werden soll?** Moment, mir fällt gerade ein: Ich besitze sehr wohl einen Warhol! **Herr Schwarzman, haben Sie gerade Ihren Warhol vergessen? Na ja (lacht).** Es ist ein Porträt des Vorsitzenden Mao. **Ein hervorragendes Investment!** Ja! Aber zurück zur Frage: Wir verwenden enorm viel Zeit darauf, Vorhersagen zu treffen. Nehmen Sie die Digitalwirtschaft: Wir ahnten sehr früh, wie enorm die Transformation werden würde, und fragten uns, was das für andere Sektoren wie unser Immobiliengeschäft bedeuten würde und wie es davon profitieren könnte. Die Antwort lautete: Lagerflächen – ohne Lagerhallen funktioniert die Lieferkette der Plattform-Ökonomie nicht: Also verkauften wir die meisten unserer Shopping Malls und verfügen heute mit mehr als 250 Millionen Quadratmetern Lagerfläche über den größten Immobilienbesitz weltweit. **Heißt es nicht immer, McDonald's oder der Vatikan seien der größte Immobilienbesitzer der Welt?** Wir sind sehr viel größer als McDonald's – und der Vatikan ist immer so zurückhaltend, was die eigenen Assets angeht. **Gibt es Branchen, vor denen selbst die Heuschrecke zurückschreckt?** Selbstverständlich. Um nur ein Beispiel zu nennen: Tabakfirmen interessieren mich nicht – allein schon aus ethischen Gründen. **Was war der größte Deal, den Sie bisher unterschrieben haben?** Die Übernahme von Equity Office Pro-

perties 2007, also wieder Immobilien. Damals ging es um knapp 40 Milliarden Dollar. **Verraten Sie uns, wann Sie zuletzt Miete gezahlt haben?** Schwierige Frage! Das müsste 1978 gewesen sein. **Aktien, Immobilien, ETF oder Bitcoin: Wie würden Sie 100 000 Dollar anlegen?** Wären die 100 000 das gesamte zur Verfügung stehende Vermögen? **Ja.** Dann würde ich das Geld in einen ETF einzahlen.

### J wie Journey

**Ihre Biografie erinnert an zwei Klassiker: „The Great Gatsby“ und „Das Kapital“.** Lustig, allerdings taugt keins davon als lebenslanges Erfolgsmodell, zumindest nicht für mein Leben.

### K wie Krypto

**Der Kryptomarkt generierte mehr als 1000 Milliarden Dollar neuen Reichtum: Investiert Blackstone eigentlich auch in Bitcoin?** Nein. Für uns ist das nichts. **Klingt nicht gerade risikofreudig.** Ich habe Risiko nie gemocht. Blackstone hatte nie eine Nettoverschuldung, was Risiko angeht, bin ich ziemlich konservativ.

### L wie Leverage

**Seine Kraft nimmt Private Equity aus dem sogenannten Leverage – und die Kraft des Hebels ist gewaltig: Investiert man zehn Dollar in ein Asset und verkauft dieses ein Jahr später für zwölf Dollar, beträgt der Gewinn 20 Prozent. Wenn man jedoch einen Dollar investiert, sich neun leiht, darauf einen Dollar Zinsen zahlt und das Asset dann für zwölf Dollar veräußert, beträgt der Return 100 Prozent.** Richtig. Obwohl unser Fokus wirklich darauf liegt, Firmen grundlegend zu verbessern und sie dann zu höherem Wert zu verkaufen, nicht Leverage. Generell gibt es auch weniger und weniger Leverage über die letzten paar Jahrzehnte.

### M wie Money

**Wann haben Sie erkannt, dass Geld nur wirklich wertvoll ist, wenn man keins besitzt?** Das habe ich schon in sehr jungen Jahren erlernen müssen. **Als Sie im Laden Ihres Vaters in Frankford, Philadelphia, Bettwäsche und Handtücher verkauften?** Ganz genau. **Gerücheweise bekamen Sie zehn Cent die Stunde. Damals viel Geld für mich! Mit 15 rieten Sie Ihrem Vater zur Expansion: Ihnen schwebte eine landesweite Kette für Haushaltswaren vor – Ihr Vater lehnte mit den Worten „Wir haben ein Haus, zwei Autos. Ich bin ein glücklicher Mann“ dankend ab.** Sie können sich nicht vorstellen, wie frustrie-

rend das war! Furchtbar frustrierend! **Mit 70 verkaufte der „Happy Man“ den Laden und ging in Rente – käme das für Sie nicht infrage?** Ich kann nicht in Rente gehen, niemals! Dafür bereitet mir all das viel zu viel Spaß, die Stiftungsarbeit, das Philanthropische, die Politik. **Handschlag oder Vertrag?** Beides.

### N wie New York

**Wie wird Ihre Wahlheimat die Pandemie überstehen?** New York wurde schwer getroffen, und es wird mit Sicherheit noch dauern, bis wir uns davon erholt haben. Aber, und so viel ist sicher: Wir werden wieder aufstehen. Eine Stadt wie New York gibt es nur einmal auf der Welt!

### O wie Offshore

**Amerika hat gerade eine weltweit geltende Mindestbesteuerung für Unternehmen ins Spiel gebracht. Mr. Schwarzman, wofür**



Im Hintergrund Schwarzman ist Republikaner, er berät aber auch Demokraten

**braucht die Welt Steueroasen?** Es gibt viele verschiedene Steuersysteme in der Welt. Nur ein Beispiel: In Europa zahlt man typischerweise Steuern in dem Land, in dem man lebt. In Amerika hingegen bezahlt man Steuern auf sein weltweites Einkommen. Wenn man das harmonisieren will, müsste man Steuersysteme global koordinieren. **Es wurde viel darüber geschrieben, wie die Pandemie die Reichen reicher und die Armen ärmer gemacht hat. Selbst der IWF plädiert für eine faire Umverteilung der Kosten.** Es gibt im Moment viele Diskussionen über Steuererhöhungen, in den USA und anderswo.

### P wie Party

**Zum Siebzigsten servierten Sie Champagner, Kamele, Sand und Gwen Stefani. Was ist der Schlüssel zu einer gelungenen Party?** Staying alive! **Was ist Ihr liebstes Partyoutfit?** Kostümpartys liegen mir am meisten. **Sind Sie Tänzer oder Talker?** Tänzer. **Was ist Ihr bevor-**

**zugter Drink?** Ich trinke nicht. **Weil Sie in der Gordon-Gekko-Phase zu viel getrunken haben oder weil Sie einmal als Student nach einem Absturz in einer Bar in Santa Marta zwei Tage im Koma lagen?** Das war jedenfalls nicht hilfreich (lacht). **So geschehen nach Ihrem ersten Jahr in Yale. Während Ihre Kommilitonen in den Hamptons Tennis spielten ...** heuerte ich als Matrose an und fuhr Richtung Südamerika. **In einer Bar in Santa Marta lernten Sie dann eine Frau kennen ...** und dann: Filmriss. Ich weiß nur: viele blaue Flecken. **Konnten Sie herausfinden, was in der Nacht passiert ist?** Nein. **Was hatten Sie getrunken?** Rum-Cola.

### Q wie Quality Time

**Wie viele Enkelkinder haben Sie?** Sieben. **Kochen Sie manchmal für die ganze Bande?** Ich habe seit 1976 nicht mehr gekocht. **Mr. Schwarzman, wie wichtig ist ein guter Anzug für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss?** Ich habe keine Ahnung, was die Leute heute tragen, weil ja sowieso alle nur noch in Pyjamas und Sweatshirts zu Hause in ihren Badezimmern sitzen. **Haben Sie mal Turnschuhe zum Anzug getragen?** Nicht vor Covid, nein. **Und einen Kapuzenpulli in Davos?** Ich besitze gar keinen Kapuzenpulli. **Sie trinken nicht, Sie rauchen nicht: Wie treiben Sie Ihren Serotoninspiegel nach oben?** Ich liebe Schokolade. **Als Mousse, als Torte, als Tafel?** Ich bevorzuge dunkle Schokolade, zartbitter. **Was machen Sie im Flugzeug?** Lesen, schauen, schlafen? Arbeiten. **Fenster oder Gang?**

**Fenster. Welches Urlaubsziel werden Sie nach Covid als Erstes ansteuern?** Im Sommer würde ich gern nach Saint-Tropez.

### R wie Routine

**Was checken Sie morgens als Erstes? Aktien, Gold, Bitcoins, das Wetter?** Für den schnellen Überblick schaue ich CNBC, danach Bloomberg TV, wo der Fokus mehr auf Europa liegt. **Was bringt Sie in Schwung? Kaffee oder Tee?** Kaffee.

### S wie Stephen

**Wie muss man sich den Schüler Steve an der Abington Highschool bei Philadelphia vorstellen?** Sehr leistungsorientiert. Ich war Schülersprecher und auch sportlich recht aktiv. **Ein guter Läufer, wie ich gelesen habe.** Nun, ich habe mich bemüht. **Sie gingen selbst mit gebrochenem Handgelenk auf Rekordjagd.** Weil ich gewinnen wollte, klar. **Bei Blackstone gibt es zuletzt auf die 93 Stellen für Berufseinsteiger ungefähr** ▶

**19 000 Bewerbungen: Hätte der junge Stephen Schwarzman eine Chance, bei Blackstone einen Job zu bekommen? Eher nicht. Würden Sie Greta Thunberg einstellen, die schwedische Klimaaktivistin, die gerade 18 geworden ist?** Wir stellen üblicherweise nur Leute ein, die bereits studiert haben.

#### T wie Timing

**Bei einer Investorenkonferenz im Mai 2006 prognostizierten Sie: „Things always come to an end, and when they do they end badly.“ Knapp zweieinhalb Jahre später begann mit der Lehman-Pleite der Nightmare on Wall Street. Wo stehen wir gerade auf dem Crash-O-Meter von Stephen Schwarzman?** Bei fünf – allerdings gibt es ein paar Vertikale, die bei neun stehen. **Welche Blase platzt zuerst? Aktien, Bitcoins oder Immobilien?** Es gibt etliche hochriskante Firmen, die erst einmal beweisen müssen, ob ihr Konzept tatsächlich funktioniert oder nicht. **Sind Crashes und Krisen nicht der bevorzugte Aggregatzustand der Heuschrecken?** Grundsätzlich bereitet es niemandem Freude, wenn eine Blase platzt. Ansonsten gebe ich Ihnen recht: Blackstone ist ideal aufgestellt, in derlei Momenten gute Geschäfte im Interesse unserer Kunden zu machen. **Als im Winter 2008 das Beben an der Wall Street nachließ, war die Blackstone-Aktie mehr als 90 Prozent weniger wert als 18 Monate zuvor. Wie fühlte es sich an, selbst Übernahmekandidat zu sein?**



Am Start Am College gewann der ehrgeizige Läufer Schwarzman etliche Meisterschaften. Yale, 1963

viel härtere Regularien. Tatsächlich gebe ich den Korrektivkräften des Systems eine sehr gute Note.

#### U wie Universität des Lebens

**Von Oxford Circle, Philadelphia, über die Wall Street zu den heiligen Hallen von Oxford und der Tsinghua-Universität in Peking. Wie viele Leben hat ein Stephen A. Schwarzman?** Nur eines, mehr nicht. **Glauben Sie an Karma?** Nein, nicht wirklich.

#### V wie Vanity

**Was ist abgesehen von Ihrem Vermögen das größte Kapital von Stephen A. Schwarzman?** Meine Fähigkeit, in Dingen, die sich

## „Als ich in den Neunzigern sämtliche Malls verkauft habe, um Lagerhallen zu erwerben, dachten alle, ich sei verrückt“

**Konnten Sie nachts ruhig schlafen?** Dieselbe Frage haben meine Brüder mir gestellt! **Reden die noch mit Ihnen?** Wieso sollten sie nicht mit mir reden? **In Ihrer Biografie erzählen Sie, wie Sie die Zwillinge im brüderlichen Rasenmäher-Business abgezogen haben: 50 Prozent Stephen, 50 Prozent die Zwillinge.** Zu meiner Verteidigung muss ich sagen: Die beiden waren nicht geschäftstüchtig – dafür konnten sie sehr gut mähen. Und immerhin hat das Arrangement, bis es den Zwillingen aufgefallen ist, drei Jahre gehalten. Aber zurück zu Ihrer Frage: Ich habe mir keine Sekunde lang Sorgen gemacht. **Weil Sie Nerven aus Stahl haben?** Da die Papiere der gesamten Branche, also aller Player der Finanzwelt, große Banken, Fonds und Investmentgesellschaften, zwischen 85 und 90 Prozent eingebüßt hatten, wusste ich, wir sind okay. **Hat Ihre Branche aus der Finanzkrise denn gelernt?** Das Leverage im Bankenwesen wurde in Amerika um zwei Drittel gesenkt – hinzu kamen

verändern, bestimmte Muster zu erkennen. Als ich in den Neunzigern sämtliche Malls verkauft habe, um stattdessen Lagerhallen auf der ganzen Welt zu kaufen, dachten alle, ich sei verrückt. **Redet Ihr Nachbar Donald Trump eigentlich noch mit Ihnen?** Warum sollte er nicht mit mir sprechen? **Weil Sie die fetteren Deals an Land ziehen.** Das mag stimmen. **Wahrscheinlich lassen Sie ihn zur Besänftigung beim Golf gewinnen.** Ich spiele gar kein Golf.

#### W wie Wall Street

**Als Sie am 21. Juni 2007 Blackstone an die Börse brachten, kosteten die Aktien 31 Dollar und waren stark überzeichnet. Blackstone hatte plötzlich einen geschätzten Wert von 31 Milliarden Dollar, und mit einem Firmenanteil von etwa 24 Prozent waren Sie ein sehr reicher Mann. Dennoch verzichteten Sie darauf, die Schlussglocke an der Wall Street zu läuten. Wie verlief der Abend?** Ich war ziemlich erleidet nach den turbulenten Wochen und

saß allein zu Hause vor dem Fernseher. **Wo war denn Ihre Frau, all die Freunde, Ihre Partner?** Meine Frau war mit ihren Nichten und Neffen in Afrika auf Safari. Und so saß ich einfach nur da, war komplett ohne Energie und schaute fern. **Wissen Sie noch, was lief?** CNBC. Als plötzlich mein Bild eingeblendet wurde, schaltete ich den Fernseher direkt wieder aus.

#### X wie X-Men

**Wenn Sie ein Superheld wären, welche Superkraft würden Sie wählen?** Fliegen stelle ich mir ganz schön vor.

#### Y wie Yale

**In Ihrem letzten Jahr in Yale wurden Sie Mitglied einer Geheimgesellschaft namens „Skull & Bones“, einer „Bruderschaft des Todes“. Was hat es damit auf sich?** Darüber kann ich nicht reden, außer dass diese Geheimgesellschaften deutsche Vorbilder haben. **Werden im Verbindungshaus wirklich die Gebeine des Apachen-Häuptlings Geronimo aufbewahrt?** So leid es mir tut, ich darf darüber nichts erzählen. **Aber Sie haben George W. Bush dort kennengelernt. Korrekt?** Ja. Präsident Bush kenne ich aus Yale. **Können Sie mir verraten, welche geheimen Getränke bei den Partys der Geheimgesellschaft getrunken wurden?** Nein, lieber nicht. **Eigentlich ist es ohnehin viel interessanter, dass Sie in Yale eine Schwäche fürs Ballett entwickelt haben. Wie kam es dazu?** Die Frau meines Dekans in Yale, Mary Jane Bancroft, war Ballettexpertin. Sie führte mich in diese Welt ein, machte mich bekannt, und es gefiel mir. **Nun ist Gefallen eine Sache, aber Sie haben gleich die Davenport Ballet Society ins Leben gerufen.** Wenn mir etwas gefällt, neige ich dazu, mich dafür einzusetzen. **Wir reden hier über die Sechziger: Hat es Sie nie gereizt, in den Hippiebus zu steigen, Acid zu nehmen und von Haight-Ashbury zu träumen?** Nein, das Hippieleben fand ich nie attraktiv. Ich hatte auch nie das Gefühl, etwas zu verpassen.

#### Z wie Zukunft

**Zu Beginn Ihres Buchs beschreiben Sie, wie W. Averell Harriman einem sehr jungen Stephen Schwarzman folgende Weisheit mitgibt: „Wenn man es in der Politik zu etwas bringen will, muss man finanziell unabhängig sein.“** Genau so hat er es gesagt – und auch gemeint. **Sie sind finanziell unabhängig, kennen alle Player und wollen Ihrem Land dienen. Haben Sie nie darüber nachgedacht, selbst als Kandidat anzutreten?** Bloß nicht. **Weshalb nicht?** Ich bleibe lieber im Hintergrund – und helfe den Leuten, die bereits Präsident sind, wenn ich die Möglichkeit habe, egal, zu welcher Partei sie gehören. Mir ist die Sehnsucht, geliebt zu werden, völlig fremd. ■

Foto: Privat