



'EEN OVERDUIDELIJK ZWAK PUNT VAN MIJ IS DAT IK TRAG BEN OM MANAGERS TE VERVANGEN ALS HET NODIG IS. IK HOUD TE VEEL VAN ONZE MENSEN'

log belanden", aldus Buffett. Ook verdedigt hij zijn zoon Howard, die als commissaris medeverantwoordelijk was voor het gewraakte aandelenplan. "Ik zit al 55 jaar in allerlei raden van commissarissen. Ik heb nog nooit meegemaakt dat commissarissen een door de speciale beloningscommissie opgesteld beloningsplan hebben getorpedeerd." Volgens Buffett zou het simpelweg onbeschoft zijn om medebestuurders terecht te wijzen. "En als je blijft boeren aan tafel, zul je snel in de keuken moeten eten."

Wel rekende Buffett af met de illusie van onafhankelijkheid. "De zogeheten onafhankelijke commis-

sarissen krijgen 200 duizend dollar per jaar voor zes commissarisvergaderingen; die mensen zijn niet onafhankelijk. Bedrijven zoeken ook niet naar een dobermann, maar naar een patrijshond waarvan ze de staart willen laten kwispelen."

"ALS DIT MISLUKKING IS, WIL IK ER MEER VAN"

Berkshire presteerde de afgelopen jaren minder goed dan de S&P 500-index en ook dat leidde tot wat gemor onder aandeelhouders. "We doen het altijd slechter dan de index in goede beursjaren en beter in tijden van een zwakkere beurs. Over de cyclus zullen we beter presteren, maar een keiharde garantie is er niet", aldus Buffett.

"BERKSHIRE HEEFT VEEL ZWAKKE PUNTEN"

Wat zijn eigenlijk de zwakke punten van Berkshire Hathaway, wil een aandeelhouder weten. "We hebben er veel, zo zijn we hier en daar slordig", reageert Buffett resoluut. "Andere eigenaren zouden bijvoorbeeld minder cash in de bedrijven houden dan wij."

Buffett: "Een overduidelijk zwak punt van mij is dat ik traag ben om managers te vervangen als het nodig is. Ik houd te veel van onze mensen." Munger gaat nog een stapje verder. "We hebben samen een manager rechtstreeks van kantoor naar een tehuis voor Alzheimer-patiënten gebracht."

Buffett en Munger hebben het niet zo op een strakke aansturing van hun bedrijven als Geico, vliegchartermaatschappij NetJets of spoorwegconcern BNSF. Te veel bemoeienis werkt belemmerend, is het adagium. "Afgezet tegen de gebruiken van de rest van de wereld, geven wij onze managers te veel vertrouwen", zegt Charlie Munger. "Maar het is een cultuur van verdiend vertrouwen en het werkt. Een strakkere controle zal meer kwaad dan goed doen."

"ONS GEHEIM IS DAT BERKSHIRE EEN LEERMACHINE IS"

"Als er al een geheim is bij Berkshire, dan is het dat we een leer-machine zijn", vertelt Munger. "We waren behoorlijk dom toen wij in 1972 See's Candies [snoep-fabrikant, red.] kochten, we zeiden bijna 'nee'. See's haalde een stukje onnozelheid bij ons weg en leerde ons wat de waarde is van marketing en een sterk merk." De aankoop van See's bleek in 1988 de opmaat naar het opkopen van aandelen Coca-Cola.

"Alle rekennaardigheden die je nodig hebt om een goede belegger te zijn, leer je in groep 7 van de basisschool. Laat complexiteit en hogere wiskunde je niet van de wijs brengen bij het analyseren van beleggingen. Het is relatief eenvoudig, maar voor mensen moeilijk uitvoerbaar."

WAT ZIT ER ACHTER EEN BELEGGING IN BERKSHIRE HATHAWAY?

Investeringsmaatschappij Berkshire Hathaway is een samenraapsel van tientallen bedrijven en belangen in beursfondsen die Warren Buffett de laatste vijf decennia verzameld heeft. Bekende miljardenbedrijven zijn bijvoorbeeld verzekeraar Geico, treinbedrijf BNSF en chemieconcern Lubrizol. De laatste "grote olifant" die vorig jaar werd binnengehaald, was ketchupfabrikant Heinz, voor 23 miljard dollar. Voor het eerst trok Buffett daarvoor op met een opkoopfonds, het Braziliaanse 3G Capital. Verder houdt Buffett grote aandelenbelangen in Coca-Cola,

American Express, Exxon Mobil, Moody's en Wells Fargo. Maar het 'geweer blijft op een grote olifant gericht'. "Berkshire heeft 40 miljard dollar cash en zou nog eens 20 miljard dollar vrij kunnen maken voor een grote overname", aldus Buffett tijdens de aandeelhoudersvergadering begin deze maand. Met een salaris van honderdduizend dollar is hij een van de slechtst betaalde CEO's in de Verenigde Staten. Als meerderheidsaandeelhouder werd hij miljardair doordat de waarde van Berkshire Hathaway toenam. Inmiddels bezit Buffett "nog maar" 20 procent van de aandelen omdat hij ieder jaar een deel weggeeft aan het goede doel.