

DAVID ROCKEFELLER

ERINNERUNGEN EINES
WELTBANKIERS

FBV

© 2020 des Titels »Erinnerungen eines Weltbankiers« von David Rockefeller (ISBN 978-3-89879-918-8) by FinanzBuch Verlag,
Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: www.m-vg.de

Vorwort

zur überarbeiteten Neuauflage

Ich danke dem FinanzBuch Verlag für die Veröffentlichung einer weiteren Ausgabe meiner Memoiren. Unsere Zusammenarbeit in den letzten Jahren war sowohl angenehm als auch produktiv.

In den zwei Jahren seit der Veröffentlichung der deutschen Erstausgabe hat sich viel verändert. Die Wahl von Barack Obama zum Präsidenten der Vereinigten Staaten schien eine ungewöhnliche Gelegenheit zur Neuordnung der Beziehungen zwischen der amerikanischen Supermacht und den anderen Staaten der Welt zu bieten. Als Präsidentschaftskandidat sprach Obama beredt über die Notwendigkeit, ein neues internationales System zu entwickeln, das auf gegenseitigem Respekt gründet und in dem die Staaten der Welt zusammenarbeiten, um eine Reihe von Problemen zu bewältigen – dabei sind die Konsequenzen des globalen Klimawandels die wichtigste Herausforderung, der die Weltgemeinschaft gegenübersteht.

Die Dinge haben sich – wie so oft in der Geschichte – nicht wie geplant entwickelt. Die Weltfinanzkrise, die in den Vereinigten Staaten begann und deren Wurzeln fast über drei Jahrzehnte zu dem System der Deregulierung zurückreichen, das von Margaret Thatcher und Ronald Reagan vertreten wurde, hat die Welt in die tiefste wirtschaftliche Rezession seit fast 70 Jahren gestürzt.

Die Kosten der »Großen Rezession« werden erst noch berechnet und mit ihren Auswirkungen und Folgen werden wir noch einige Jahre zu tun haben. Meiner Meinung nach sind es vor allem die gesellschaftlichen Institutionen – sowohl im staatlichen als auch im privaten Bereich –, die sich in den Jahren seit Ende des Zweiten Weltkriegs entwickelt haben, die jetzt zu den ersten Opfern der Krise gezählt werden müssen. In vielen Staaten, vor allem jedoch in den USA und den Ländern der Europäischen Union, gibt es eine starke Wahrnehmung dahingehend, dass die Mechanismen und Institutionen des Marktes versagt haben – es wird ihnen nicht zugetraut, ein nachhaltiges Wachstum und eine gerechte Verteilung des nationalen Wohlstandes sicherzustellen. Gleichzeitig haben viele Menschen das Gefühl, dass der Staat entweder seine Macht zu stark ausgeweitet hat oder dass er es sich nicht mehr leisten kann, im bisherigen Umfang Dienstleistungen anzubieten und Ansprüche zu erfüllen.

Der Verlust des Vertrauens in bestehende gesellschaftliche Institutionen ist schwerwiegend. Ich habe denselben Zusammenbruch in den 1930er-Jahren erlebt, und die daraus resultierenden Kosten für jedermann waren unermesslich hoch – sie bedeuteten Tod und Zerstörung sowie die Machtübernahme totalitärer Ideologien der Linken und der Rechten. Ich bete, dass wir nicht in eine ähnliche Phase der Weltgeschichte eintreten.

Zwar gibt es keine einfachen Lösungen für unsere Probleme, aber es gibt viele Männer und Frauen – darunter Barack Obama –, die in gutem Glauben handeln und ein wunderbares Talent haben. Sie geben uns ein Beispiel für eine gemäßigte Führung und eine wohlüberlegte Politik. Ich hoffe, wir werden auf sie hören und zusammenarbeiten, um die vielen Probleme zu lösen, denen wir gegenüberstehen.

Meine Hoffnung ist auch, dass diese Memoiren ein paar Lehren und Einsichten aus der Vergangenheit bieten, die uns bei der Bewältigung dieser schwerwiegenden Probleme helfen.

David Rockefeller
New York City
Juli 2010

Stimmen zu David Rockefellers Buch

»Rockefellers 700 Seiten starke Autobiografie ... gibt uns einen Einblick in sein Leben und in seine komplexe Karriere ... Es handelt sich um eine aufschlussreiche direkte Darstellung eines jungen Mannes, der den Namen Rockefeller trägt, der wie kein anderer mit Macht, Privilegien und Verantwortung verbunden ist, und der in einer Zeit erwachsen wurde, als Amerika selber eine bedeutende Weltmacht wurde.«

Business Week

»Berührend seine Militärzeit im Zweiten Weltkrieg, seine Karriere im Bankgewerbe und seine Begegnungen mit ausländischen Politikern. Rockefeller berichtet freimütig und mit viel Gefühl über sein ereignisreiches Leben.«

Booklist

»Es gibt nur selten einen Autor, der offen und aufrichtig über sich selber schreiben kann, aber Rockefeller ist dies brillant gelungen. Seine Darstellung seiner Erziehung und der Verpflichtungen, die mit einem großen Vermögen verbunden sind, ist faszinierend, ebenso seine persönliche Betrachtung über vier Generationen Rockefeller. Was das Buch ebenfalls offenbart – unbewusst, aber mit großer Deutlichkeit –, sind

die Anständigkeit, die Integrität und die Humanität von David Rockefeller.«

Dr. Henry Kissinger

»Rockefellers wohlorganisierte Erinnerung ermöglicht einen tiefen und faszinierenden Einblick in das Leben einer Legende.«

Publishers Week

»Memoiren, so reich wie ein Rockefeller, sollten Historiker, Experten und Kommentatoren auf den Plan rufen: auf jeder Seite unbeantwortete Fragen über ein bemerkenswertes Leben.«

Kirkus Reviews

»Lange bevor Globalisierung ein allgemeingebäuchlicher Begriff wurde, erkannte David Rockefeller die Bedeutung starker, vertrauensvoller Beziehungen mit Ländern und ihren Führern auf der ganzen Welt. Wir sind privilegiert, Nutznießer seines lebenslangen Einsatzes für den Weltfrieden zu sein und die Gelegenheit zu haben, seine Sichtweise dieser Erfahrungen in diesen herausragenden Erinnerungen zu finden.«

Nelson Mandela

»Ehrlich und faszinierend – die Memoiren sind ein Juwel und verdienen unsere ungeteilte Aufmerksamkeit.«

The Grand Rapid Press

»Mit diesen Memoiren gibt uns David Rockefeller eine Darstellung seines Lebens, die freimütig, prägnant und bewegend ist. Ob er über seine bemerkenswerte Familie schreibt, seine beachtliche Karriere oder seine bedeutende Rolle in globalen Angelegenheiten, er bietet eine einzigartige und unschätzbare Perspektive unserer Zeit.«

Kofi Annan, ehemaliger Generalsekretär der Vereinten Nationen

»Etwas, was Sie hier nicht finden werden, sind Mutmaßungen oder Selbstbeobachtungen ... Aber das beeinträchtigt nicht wirklich die Qualität dieses aufrichtigen, ehrlichen und in höchstem Maße lesenswerten Buches.«

The Washington Post Book World

»Dies sind die Memoiren eines Mannes, der zweifelsohne die Gelegenheiten und die vielfältigen Erfahrungen schätzt, die ihm das Leben beschert hat, und jetzt, im Alter von 87 Jahren, ist er in der Lage, mit einer tiefen Zufriedenheit auf die vergangenen Jahre zurückzublicken.«

Houston Chronicle

»Dieser sehr gut lesbare und nachdenkliche Bericht eines einflussreichen Finanziers, Philanthropen und Kunstliebhabers wird das Interesse der Leser wachhalten.«

Library Journal

»David Rockefeller ist einer der vielseitig interessantesten Männer unserer Zeit. Es war ein Vergnügen für mich, ihn und seine Arbeit kennengelernt zu haben, und dieses Buch, das Ergebnis seines einzigartigen Lebens, ist sowohl interessant als auch durch und durch bezaubernd. Durch die Erkenntnisse und das Vergnügen, die es in sich vereint, wird es jedermann gleichermaßen anziehen.«

Professor John Kenneth Galbraith

Großvater

Es gibt ein Foto von allen Männern der Familie, wie sie am Tarrytown Bahnhof auf den Zug mit dem Sarg meines Großvaters warten, der aus seiner Winterresidenz in Ormond Beach, Florida, kommt. Er war ganz friedlich am 23. Mai 1937 im Alter von 97 Jahren in seinem Bett gestorben. Obwohl als offizielle Todesursache eine Herzmuskelentzündung angegeben wurde, wäre es einfacher zu sagen, dass er an Altersschwäche gestorben war. Ich kannte ihn nur als Großvater und nicht als den »Raubritter« oder den großen Philanthropen in den Geschichtsbüchern. Er war eine konstante Größe in meiner Kindheit gewesen: liebevoll, gutmütig, verehrt von meinem Vater, John D. Rockefeller Jr., und von der ganzen Familie.

Wenn ich mir heute das Bild anschau, finde ich es bemerkenswert, wie gut es unsere Beziehungen untereinander erfasst, wo wir im Leben standen und wohin wir möglicherweise gehen würden.

John steht typischerweise ganz am Rand. Mit 31 Jahren ist er der älteste Sohn und damit der Erbe der Dynastie. Nachdem er in Princeton graduiert hatte, steckte Vater ihn in den Vorstand verschiedener Familieninstitutionen, darunter die Rockefeller Foundation, das Rockefeller Institute for Medical Research und Colonial Williamsburg, um ihn auf seine Rolle als Familienoberhaupt vorzubereiten, aber John ist schüchtern und sich seiner Fähigkeiten nicht sicher.

Nelson, auch das ist typisch, hat es geschafft, sich selbst genau in der Mitte des Bildes zu platzieren und herrisch in die Kamera zu starren. Mit 29 wird er bald Präsident des Rockefeller Centers werden.

Laurance, 27, der Philosoph und Geschäftsmann, blickt in die Weite vor der Kamera. Er war auf dem Weg, ein führender Investor in der Flugzeugindustrie zu werden und bald gemeinsam mit Eddie Rickenbacher, dem Flieger-Ass aus dem Ersten Weltkrieg, einen großen Anteil an Eastern Airlines zu kaufen.

Winthrop ist der Attraktivste. Irgendwie Mutter Aldrichs Züge – die man mit Charakter umschreiben könnte –, verbunden mit den Rockefeller-Genen, die beinahe das gute Aussehen von Filmstars verleihen. Win ist der Schwierigste von uns und passte sich nie so ganz an. Jetzt, mit 25, arbeitet er als Raubein auf den Ölfeldern in Texas.

Ich bin der Jüngste, 21 Jahre alt, und sehe so aus, als sei ich noch ziemlich feucht hinter den Ohren. Ich habe gerade mein erstes Jahr als Student der Wirtschaftswissenschaften in Harvard beendet und werde im Sommer nach England gehen, um mein Studium an der London School of Economics fortzusetzen.

Vater, dem man langsam seine 63 Jahre ansieht, wacht über uns alle, vollkommen direkt, ein freundliches, nettes Gesicht. Vielleicht ein wenig distanziert.



Wir brachten Großvater zurück in sein Herrenhaus auf dem Familienbesitz auf den Pocantico-Hügeln, das er und Vater 25 Jahre zuvor gebaut hatten. Dem Namen *Kykuit* entsprechend, dem holländischen Wort für Ausblick, bietet seine Lage auf den Hügeln einen großartigen Blick auf den Hudson. Am nächsten Tag hielten wir einen Gottesdienst für Großvater ab. Anwesend waren nur die Familie und ein paar engste Freunde. Ich erinnere mich daran, dass es ein wunderschöner Frühlingstag war, die Türen zur Terrasse geöffnet und der Hudson ein glitzerndes Blau unter uns. Großvaters liebster Organist, Dr. Archer Gibson, spielte auf der großen Orgel in der Haupthalle, in der wir als Kinder immer so getan hatten, als spielten wir Theater. Harry Emerson Fosdick, Hauptpfarrer der Riverside Church, die von meinem Vater errichtet worden war, hielt die Grabrede.

Als alle nach dem Gottesdienst die Halle verließen, gab mir Mr. Yordi, Großvaters Diener, ein Zeichen. Yordi, ein gepflegter Schweizer, war 30 Jahre lang Großvaters Diener und ständiger Begleiter gewesen. Ich kannte ihn gut, aber er war in meiner Gegenwart immer sehr reserviert.

Ich ging zu ihm hinüber. Er zog mich in den inzwischen leeren Gang. »Wissen Sie, Mr. David«, begann er (seit ich mich erinnern kann, redete uns das Personal so an. »Mr. Rockefeller« wäre zu verwirrend bei so vielen Trägern des gleichen Namens gewesen und nur den Vornamen zu nennen, wäre zu familiär gewesen). »Ihr Großvater dachte immer, dass Sie von all Ihren Brüdern die größte Ähnlichkeit mit ihm hätten.« Ich muss sehr überrascht ausgesehen haben. Das war das Letzte, was ich von ihm zu hören erwartet hatte. »Ja«, sagte er. »Sie waren sein absoluter Liebling.« Ich dankte ihm etwas unbeholfen, aber er machte nur eine Handbewegung und sagte: »Nein, nein, ich dachte nur, Sie sollten es wissen.« Ich wusste nicht wirklich, was ich daraus schließen sollte. Ich hatte gedacht, es sei Nelson, aber ich konnte meine Freude darüber nicht verbergen.

THE STANDARD

Großvater hatte für fünf Dollar pro Woche als Büroangestellter in einem Warenhaus in Cleveland in Ohio begonnen und schließlich die Standard Oil Company gegründet und geleitet, ein Unternehmen, das praktisch die ganze Ölindustrie der Vereinigten Staaten darstellte, bis der Oberste Gerichtshof 1911 den Konzern nach einem erbitterten Rechtsstreit auflöste. Viele der Unternehmen, die nach der Zerschlagung entstanden, gibt es noch heute: ExxonMobil, Chevron, Amoco und noch etwa 30 weitere.

Standard Oil machte Großvater reich, möglicherweise zum reichsten Mann in den USA. Er war aber auch den größten Teil seines Lebens einer der verhasstesten Bürger. Die Boulevardpresse griff die Unternehmenspraktiken von Standard Oil immer wieder an und bezichtigte den Konzern krimineller Machenschaften – inklusive Mord – in dem angeblich unermüdlichen Bestreben, die gesamte Konkurrenz auszuschalten und die Monopolstellung in der Ölindustrie auszubauen. Großvater war das Angriffsziel von Progressiven, Populisten, Sozialisten und anderen, die mit der neuen kapitalistischen Ordnung in Amerika unzufrieden waren. Robert La Follette, der mächtige Gouverneur von Wisconsin, bezeichnete ihn als den »größten Kriminellen seiner Zeit«. Teddy Roosevelt benutzte ihn als Prügelknaben bei seinen Bemühun-

gen, die industriellen Monopole zu Fall zu bringen. Ida Tarbell, die durch ihre Pamphlete vielleicht mehr als alle anderen dazu beigetragen hat, Großvaters Image als habgierigen und skrupellosen Räuberbaron zu manifestieren, schrieb: »Es gibt kaum Zweifel, dass Mr. Rockefeller hauptsächlich deswegen Golf spielt, damit er länger lebt, um mehr Geld zu verdienen.«

Heute würden die meisten Historiker zustimmen, dass das damalige Bild von Standard in höchstem Maße voreingenommen und häufig unkorrekt war. Großvater und seine Partner waren harte Konkurrenten, aber sie waren höchstens im Sinne der damals üblichen Geschäftsgebaren schuldig. Es war eine andere Welt in jener Zeit. Nur wenige der Gesetze, die heute den Wettbewerb regeln, waren vorhanden. Standard fungierte als Vorreiter auf dem Gebiet der Wirtschaft: ein neues, noch unerforschtes Territorium, in manchen Fällen buchstäblich wie der Wilde Westen. Sensationsjournalisten idealisierten die ersten Jahre der Ölindustrie als eine Art Garten Eden der Unternehmensgründer. In Wirklichkeit war es ein außerordentliches Massaker. Die Preise kreisten wild durcheinander und es gab große Schwankungen bei der Produktion, es gab entweder zu viel oder zu wenig Öl. Veredler und Produzenten gingen bankrott und wurden über Nacht aus dem Geschäft vertrieben. Großvater war nicht romantisch; er hielt die Situation für spekulativ, kurzsichtig und unwirtschaftlich und er begann hartnäckig, die Verhältnisse zu ändern.

Die Anschuldigung, dass Standard Witwen um ihre Anteile betrogen, Konkurrenzunternehmen in die Luft gesprengt und Wettbewerber mit allen verfügbaren Mitteln in den Ruin getrieben hätte – immer wieder munter von Tarbell und anderen wiederholt –, sind reine Erfindungen. Die Wahrheit ist, dass sich Standard bei seinen Geschäften wesentlich ehrenhafter verhalten hat als viele andere Wettbewerber. Während des Konsolidierungsprozesses bot Standard nicht nur einen fairen, sondern häufig auch einen großzügigen Preis für Konkurrenzraffinerien – so großzügig, dass Wettbewerber wieder ins Geschäft einstiegen, nur um die Gelegenheit zu haben, noch einmal aufgekauft zu werden. Großvaters Partner beschwerten sich bitterlich über das ständig gleiche Schema der »Erpressung«, aber er setzte seine Käufe fort, um seinen Plan zu realisieren.

Standard war ein Monopol. Auf seinem Höhepunkt kontrollierte das Unternehmen 90 Prozent der inländischen Ölindustrie und bemüht

te sich ohne Unterlass, die restlichen zehn Prozent auch noch aufzukaufen. Irgendwie sah Großvater nie etwas Negatives darin, den Markt zu beherrschen – nicht für die Besitzer und Arbeiter und auch nicht für die Konsumenten sowie für das Land an sich. Das wird in einschlägigen Werken allerdings ganz anders dargestellt, sodass es vielen Leuten schwerfällt, die Aufrichtigkeit in seinen Bemühungen zu erkennen. Während die Marktanteile von Standard zunahmen, sanken die Preise für Ölprodukte – in den ersten Jahrzehnten der Firmengeschichte in erster Linie Kerosin – für Verbraucher drastisch. Kerosin war plötzlich überall erhältlich und Standards Produkt war billiger und besser. Das Unternehmen investierte in neue Technologien, um die Bandbreite und die Qualität seiner Produkte zu verbessern und um neue Verwendungszwecke für Nebenprodukte zu entwickeln, die früher einfach weggeschüttet oder im nächsten Fluss versenkt worden waren. Benzin ist das deutlichste Beispiel für ein Abfallprodukt, das schließlich Verwendung in der Verbrennungsmaschine fand und zum wertvollsten Petroleumprodukt avancierte.

Es war Großvaters Politik, die Preise zu senken: Je preiswerter das Produkt war, so glaubte er, desto mehr würden die Leute kaufen, und je größer der Markt war, desto wirtschaftlicher würde die Massenproduktion für Standard werden. Ohne Wirtschaft studiert zu haben, verstand er die Bedeutung des Begriffs »elastische Nachfrage«. Er glaubte immer, dass es sich lohne, ein größeres Geschäft mit einer niedrigeren Gewinnmarge pro Stück zu machen. Viele Wirtschaftswissenschaftler sprechen vom Geschäft als der Antwort auf die Gesamtnachfrage des Marktes. Aber das entsprach nicht Großvaters Verständnis. Er entwickelte auch neue Märkte, indem er im eigenen Land und im Ausland neue Vertriebskanäle schuf. Zum Beispiel verschenkte Standard als Marketingtrick häufig Laternen, um so sicherzustellen, dass die Leute Kerosin kaufen – ähnlich wie Gillette Rasierapparate verschenkte, damit die Kunden auch weiterhin Rasierklingen kaufen. Großvater drängte seine Partner dazu, lange bevor die Nachfrage überhaupt existierte, Raffinerien zu kaufen, um neue Ölfelder zu erschließen und um die Produktion zu erhöhen. Standard verhielt sich während wirtschaftlicher Flauten, in denen sich andere zurückzogen, äußerst aggressiv, denn Großvater hatte eine langfristige Vorstellung von der Industrie an sich und davon, wie sie betrieben werden sollte.

Standard unterschied sich von seinen Rivalen durch eine Reihe von Faktoren: die Bereitschaft, in neue Technologien zu investieren, die ständige Sorge um die Produktionskosten und die permanente Aufmerksamkeit, was die Vermarktung der Produkte betraf. Großvater gelang es, die verschiedensten Elemente der Industrie, von der Förderung am Bohrturm bis zur endgültigen Auslieferung an den Kunden, in ein zusammenhängendes Unternehmen zu integrieren. Standard war das erste moderne Unternehmen, das alle Unternehmenszweige zusammenfasste. Das war Großvaters größter Erfolg: die Ölindustrie aufzubauen und im weiteren Verlauf ein fortschrittliches Unternehmen zu schaffen. Es war ein Triumph der Organisation, der die Unternehmenswelt verwandelte.

Die amerikanische Öffentlichkeit begrüßte die Entscheidung des Obersten Gerichtshofs zur Zerschlagung des Standard Oil Trust im Jahre 1911 mit großem Beifall. Dennoch soll daran erinnert werden, dass das endgültige Ergebnis von Großvaters Konsolidierung des Ölgeschäfts eine billigere, bessere und zuverlässigere Versorgung mit Ölprodukten war, die den Vereinigten Staaten dabei geholfen hat, sich von einer dezentralisierten Agrarnation in eine hochzentralisierte Demokratie zu entwickeln.

GELASSENHEIT IM ANGESICHT DES STURMS

Mein Vater, der später seine eigenen Schwierigkeiten mit der Presse hatte, pflegte Großvaters Gelassenheit im Angesicht eines über ihn hereinbrechenden Sturms immer mit einem gewissen Neid zu beschreiben. Als Großvater das Buch von Tarbell las, bemerkte er zu jedermanns Erstaunen, dass er es »durchaus vergnüglich« finde. In meinen Augen war es Großvaters tiefer religiöser Glaube, der ihm die Gelassenheit, das Selbstbewusstsein angesichts der persönlichen Angriffe und das ausgeprägte Selbstvertrauen gab, das ihn in die Lage versetzte, die amerikanische Ölindustrie zu konsolidieren. Er war ein überzeugter Christ, der nach den strikten Regeln des Glaubens der Baptisten lebte. Sein Glaube erklärte die Welt um ihn herum, führte ihn auf seinem Weg und bot ihm erlösende Strukturen. Das wichtigste dieser Prinzipien war, dass Glaube ohne gute Taten bedeutungslos war. Diese zentrale Glaubensregel führte Großvater dazu, als Erstes die »Lehre der Verantwortung«

für sein großes Vermögen zu akzeptieren und es dann später in seinem Leben als Philanthrop zu verteilen.

Großvater war in bescheidenen Verhältnissen im Zentrum des Staates New York aufgewachsen. Sein Vater William Rockefeller war wohl mehr oder weniger ständig abwesend und hatte eine etwas dunkle Vergangenheit, aber seine Mutter, Eliza Davison Rockefeller, die Großvater und seine Geschwister allein großzog, war eine außergewöhnlich gottesfürchtige und charakterfeste Frau.

In unserer von weltlichen Dingen geprägten Zeit ist es schwierig, sich ein Leben vorzustellen, das von einem starken Glauben geprägt ist. Für viele scheint obendrein ein Leben nach den strikten Regeln der Baptisten – kein Alkohol, kein Rauchen, kein Tanzen – gleichbedeutend mit einer unerquicklichen Existenz zu sein. Aber Großvater trug die Gebote seiner Religion, all diese Dinge, die uns eine Last wären, mit Leichtigkeit und Freude. Er war der am wenigsten verdrießliche Mensch, den ich jemals kennengelernt habe; er lächelte ständig, war immer zu einem Scherz aufgelegt und erzählte lustige Geschichten. Häufig fing er beim Dinner an, leise eines seiner Lieblingslieder zu singen. Er sang nicht für irgendjemanden; es war eher, als wenn ein Gefühl von Frieden und Zufriedenheit aus ihm herausströmte.

Als Junge ging ich gelegentlich von Abeyton Lodge, dem Haus meiner Eltern, zum Hügel, auf dem Kykuit stand, um mit meinem Großvater zu frühstücken oder zu Mittag zu essen. Die Entfernung betrug ungefähr eine Viertelmeile. Zum Frühstück aß Großvater ausnahmslos Haferbrei, nur mit Butter und Salz und nicht mit Sahne und Zucker. Er aß sehr langsam und kaute jeden Bissen sorgfältig, denn er hielt es für eine wichtige Hilfe bei der Verdauung. Er war der Meinung, dass man sogar Milch kauen sollte, was er auch tat!

Großvater nahm seine Mahlzeiten nur selten allein ein. Häufig kamen Freunde und Kollegen vorbei, viele aus der alten Zeit in Cleveland, und leisteten ihm Gesellschaft. Nicht selten blieben sie auch länger. Die Mahlzeiten dauerten lange und verliefen ohne Eile und die Unterhaltung war familiär und angenehm. Über Geschäfte wurde nie geredet; stattdessen scherzte Großvater mit seinen Cousins und seiner langjährigen Haushälterin Mrs. Evans, einer äußerst beleibten und freundlichen Frau, die seine gutmütigen Scherze zu erwidern wusste. Gelegentlich nahm ich auch das Dinner mit ihm auf Kykuit ein. Nach dem Essen gingen wir alle

in ein Wohnzimmer, wo Großvater vor sich hindöste, während sich seine Gäste unterhielten. Er zog sich immer sehr zeitig für die Nacht zurück.

Bei anderen Gelegenheiten liebte Großvater es, ein Kartenspiel mit dem Namen Numerica zu spielen. Die Karten waren rechteckig und trugen jeweils nur eine Zahl. Sinn des Spiels war es, die mathematischen Fähigkeiten zu prüfen und zu verbessern. Großvater fungierte immer als Kartengeber – und der Gewinner jeder Runde erhielt immer ein Zehn-Cent-Stück und der Verlierer fünf Cent.

Einmal, als ich schon ein wenig älter war und Großvater bereits in den Neunzigern, nahm er meine Einladung zu einem Hühnchenessen im Spielhaus an, wobei ich das Hühnchen zubereitete. Beide, er und Mrs. Evans, kamen und verkündeten, das Essen sei »wirklich köstlich«!

Ich besuchte Großvater auch in seinen Häusern in Florida und Lakewood in New Jersey. Großvater war ein leidenschaftlicher Golfer und legte private Plätze in Pocantico und Lakewood an. Als ich ein junger Mann war und gerade Golf spielen lernte, spielten wir ein paar Löcher zusammen. Großvater spielte zu jener Zeit nur noch, um nicht aus der Übung zu kommen, und beendete selten eine volle Runde.

Im Juni 1936, als Großvaters Gesundheit bereits angegriffen war, stattete ich ihm einen kurzen Besuch in Ormond Beach ab. Er war sehr erfreut, mich zu sehen, aber er war sichtlich kraftlos und müde. Die meiste Zeit verbrachte er schlafend oder ruhig in seinem Zimmer sitzend. Wir sprachen kurz über unwichtige Angelegenheiten, aber er schien zufrieden damit zu sein, dass ich einfach bei ihm im Zimmer war. Er erlaubte mir, dass ich ihn in seinem Sessel sitzend fotografierte. Das war das letzte Mal, dass ich ihn lebend sah.



Großvater war ein tief religiöser Mensch, aber er verurteilte oder verdammt andere nicht, die seinen Glauben nicht teilten. Als Antialkoholiker war Großvater sein ganzes Leben lang eine Ausnahme bei Standard, wo die meisten seiner engsten Mitarbeiter alles andere als gottesfürchtige Männer waren. John Archbold, ein ehemaliger Rivale, der schließlich ein enger Freund wurde, war ein Trinker und Großvater machte es sich zur Lebensaufgabe, ihn zu läutern. Großvater pflegte enge Freundschaften mit seinen Geschäftspartnern, zu denen Archbold,

Henry Flagler und auch sein Bruder William gehörten, der von Anfang an mit ihm bei Standard dabei war. Bei den seltenen Gelegenheiten, bei denen ich ihn über seine Karriere sprechen hörte, erzählte er von dem Spaß, den sie trotz der harten Arbeit und der unendlich langen Arbeitstage als Verbündete in einem großen, neuen Unternehmen gehabt hatten.

Großvater war von Natur aus bescheiden, und obwohl er ein Leben lebte, das sich nur Leute mit einem großen Vermögen leisten konnten, war er verhältnismäßig bedürfnislos. Zu einer Zeit, als sich die Carnegies, Fricks, Harrimans und Vanderbilts herrschaftliche Wohnsitze an der Fifth Avenue bauen ließen, kaufte Großvater ein Haus in einer Seitenstraße, dessen bisherige Mieterin, Arabella Worsham, die Geliebte von Collin P. Huntington war. Es war zwar ein sehr großes Sandsteinhaus und Großvater kaufte diverse angrenzende Gebäude, in die später die wachsende Familie ziehen konnte, aber es sagt etwas über ihn aus, dass er sich nie die Mühe gemacht hat, es zu renovieren. Mrs. Worshams rote Plüschtapeten und die schweren, reich verzierten viktorianischen Möbel blieben Zeit seines Lebens im Haus.

Seine einzige Schwäche scheinen Trabrennpferde gewesen zu sein. Er besaß ein paar zusammenpassende Gespanne und liebte es, mit ihnen in Pocantico und im Central Park zu fahren, wo er sich gelegentlich Rennen mit seinem Bruder und engen Freunden lieferte.

Großvater entbehrte jeglicher Eitelkeit. Er gab wenig auf Äußerlichkeiten. Als junger Mann war er gut aussehend gewesen, aber in den 1890er-Jahren erkrankte er an einer schmerzhaften Virusinfektion, Alopezie genannt, die sein Nervensystem angriff. Als Folge der Krankheit verlor er sein ganzes Haar. Auf einem Foto aus dieser Zeit trägt er eine schwarze Scheitelkappe, die ihn ein wenig wie den Kaufmann von Venedig aussehen ließ. Später trug er Perücken.

Einige Leute, allen voran Ida Tarbell, empfanden seine physische Erscheinung als abstoßend; andere sahen das nicht so. John Singer Sargent zögerte zunächst, Großvater zu porträtieren. Nach langen Gesprächen während der Sitzungen wurden sie schließlich Freunde. Am Ende erklärte Sargent Großvater, dass er ein zweites Porträt malen wolle, weil er inzwischen fasziniert von dem Motiv sei, und dass Großvater ihn an einen mittelalterlichen Heiligen erinnere.