

**„UNSERE  
UNABHÄNGIGKEIT  
IST EIN  
MONSTER-ASSET“**

**Ein Interview mit Bert Flossbach  
und Kurt von Storch**

von Katharina Slodczyk und Lukay Heiny

# „Unsere Unabhängigkeit ist ein Monster-Asset“

Vor gut 25 Jahren gründeten Bert Flossbach und Kurt von Storch den Kölner Vermögensverwalter *Flossbach von Storch*, heute die Nummer eins unter den bankenunabhängigen Anbietern. Hier erzählen sie, wie sie ihr Erbe ordnen, warum ein Verkauf nie infrage kam und was sie sich noch vorgenommen haben.

**D**ie Aussicht auf den Kölner Dom ist trotz des Nieselregens an diesem Wintertag imposant. Hier im 26. Stock eines Büroturms am Rheinufer empfangen **Bert Flossbach** (63) und **Kurt von Storch** (64), die Gründer der Vermögensverwaltungsgesellschaft Flossbach von Storch, in einem schlichten Konferenzraum. Weiter flussabwärts wollen sie demnächst einen eigenen Turm bauen, eine neue Firmenzentrale, 100 Meter hoch.

Die beiden Assetmanager kennen sich seit ihren Studienzeiten an der Kölner Uni. Später haben sie zusammen bei Goldman Sachs gearbeitet, bevor sie sich Ende der 90er-Jahre selbstständig machten – mit einer Handvoll Mitarbeiter und Kunden, die ihnen etwa 100 Millionen Euro anvertraut hatten. Inzwischen beschäftigt Flossbach von Storch 350 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und verwaltet mehr als 70 Milliarden Euro. Unter den bankenunabhängigen Vermögensverwaltern sind sie die Nummer eins in Deutschland.

**manager magazin:** Herr von Storch, Sie sind jetzt 64, Herr Flossbach, Sie werden bald 64...

**Bert Flossbach:** Wir sind der gleiche Jahrgang, aber ich kokettierte stets damit, dass ich sieben Monate jünger bin. **Sie haben gerade einen klaren Schnitt gemacht und sich von der Mehrheit an Ihrem Unternehmen getrennt.**

**Kurt von Storch:** Das stimmt, wir haben unsere Aktien, in Summe etwas mehr als 90 Prozent des Grundkapitals, jeweils in eine Familienstiftung eingebracht. Aber das ist weder ein Rückzug noch ein Verkauf.

**Flossbach:** Im Gegenteil, das ist ein Bekenntnis zu unserer Firma.

**Aber es ist die Vorbereitung auf eine Zeit ohne Sie, oder?**

**von Storch:** Wir haben die Firma gegründet – das war toll. Sie ist gewachsen – auch gut. Jetzt ist unser größter Wunsch: Alles, wofür wir stehen, soll uns beide langfristig überstehen.

**Die Familienstiftungen sind nicht der erste Schritt, den Sie in die Richtung machen. Was ist so schwierig?**

**von Storch:** Wir versuchen hier etwas, woran der halbe deutsche Mittelstand scheitert.

**Flossbach:** Vor sechs Jahren haben wir begonnen, indem wir ein Partnerschaftsmodell eingeführt haben, das Führungskräfte am unternehmerischen Erfolg beteiligt und so langfristig an das Unternehmen binden soll.

**Was war der Auslöser?**

**Flossbach:** Wir hatten ein paar Hallo-wach-Erlebnisse. Einige Leute in Seniorpositionen haben uns für ihre Karriereplanung gefragt, wie es bei uns weitergehe, ob nicht möglicherweise durch einen Eigentümerwechsel mal ein anderer Wind wehen würde, wenn es uns nicht mehr geben sollte.

**Herr Flossbach, Sie hatten mal einen Unfall bei einem Rennen auf dem Nürburgring. Ihr Porsche blieb mitten auf der Fahrbahn liegen, das Heck fing Feuer, es dauerte eine Weile, bis Sie aus dem Auto heraus waren. War das auch einer dieser Hallo-wach-Momente?**

**Flossbach:** Nein, der Unfall war nicht so schlimm, wie er aussah. Ich habe nur wegen einer neuen Türverriegelung etwas gebraucht, um rauszukommen.

**Aber Rennen fahren Sie keine mehr seither?**

**Flossbach:** Ich habe erst nach Corona damit aufgehört, weil es immer schwieriger wurde, gut zu sein angesichts der steigenden Zahl von Profis, die mitfahren. Ich habe mal ein ganzes Wochenende die Rundenstatistiken seziert. Trotz gleicher Linie, trotz des gleichen Topspeeds auf den langen Geraden, des gleichen Bremspunkts und Einlenkpunkts war ich nur an einer von 30 Kurven schneller als die Profis. Das hat mir nicht gereicht. Außerdem wurde es immer schwieriger, die Rennen mit der Arbeit zu vereinbaren. Und dann muss man sich entscheiden.

**von Storch:** Für die Arbeit – das ist eine Passion, die uns von Anfang an verbindet. Wir wollen daher auch weitermachen, solange es geht.

**Sie haben ab 2023 die Geschäftsführung Ihrer Firma erweitert und die drei jüngeren Kollegen, Tobias Schafföner (38), Till Schmidt (42) und Marcus Stollenwerk (51), reingeholt – Ihre Nachfolger?** ➤

Altmeister der  
Geldanlage:  
**Kurt von Storch**  
(L.) und  
**Bert Flossbach**  
starteten als  
klassische Vermö-  
gensverwalter  
für wohlhabende  
Privatkunden



**Flossbach:** Das sind Topleute, die sich bereits bewiesen haben – und noch weiter beweisen müssen und werden. Dazu gehört auch, Fehler machen zu dürfen.

**Soll sich Ihre konkrete Rolle ändern?**

**von Storch:** Nicht großartig – und das war uns wichtig. Darum haben wir im vergangenen Jahr auch die Rechtsform geändert.

**Aus einer klassischen AG haben Sie eine SE gemacht.**

**von Storch:** Wir sind ein inhabergeführtes Unternehmen mittelständischer Prägung. In einer AG können Sie entweder operativ arbeiten oder Sie können die Aufsicht führen. Schwarz oder Weiß. In der Konsequenz hätte Bert, wäre er in den Aufsichtsrat gewechselt, auch nicht mehr seinen Fonds verwalten können.

**Flossbach:** In einer SE können wir uns weiter ganz anders einbringen. Deswegen habe ich jetzt diese Zwitterfunktion: Ich bin Verwaltungsrat und geschäftsführender Direktor.

**Sie, Herr von Storch, sind nicht Direktor, sondern nur Verwaltungsrat.**

**Flossbach:** „Nur“ ist zu wenig, Kurt ist der Vorsitzende.

**Und damit jetzt auch Ihr Chef, Herr Flossbach?**

**Flossbach:** Sagen wir mal so: Wir vertreten weiter die gleiche Anzahl der Stimmen. Zu opponieren, würde keinen Sinn ergeben.

**von Storch:** Wir haben immer fifty-fifty gemacht. Das haben wir auch nie infrage gestellt. Und das ändert sich auch jetzt nicht.

**Eine Stiftung gilt als klassische Lösung, um Steuern zu sparen.**

**von Storch:** Es ging uns vor allem um Sicherheit. Wir wollen geordnete Verhältnisse, falls uns etwas passieren sollte. Dass nicht von heute auf morgen Chaos ausbricht, auch wegen plötzlicher Erbschaftsteuerforderungen.

**Flossbach:** Die Erbschaftsteuer ließe sich nur durch den Teilverkauf der Firma decken, da reden wir über Summen, die jede Portokasse sprengen würden. Da geht es um Größenordnungen, die ein Unternehmen mehr oder weniger ruinieren würden.

**von Storch:** Und Sie müssten dann auch jemanden finden, der überhaupt kaufen will. Man darf nicht vergessen: In unserem Geschäft hängt viel an Personen, auch der Firmenwert. Mit einer Stiftungskonstruktion im Rücken sieht nun alles viel unspektakulärer aus.

**Sie sind aber nach wie vor jeden Tag hier im Haus. Es gibt viele Beispiele, wie schwierig das werden kann.**

**Flossbach:** Nehmen Sie nur Heinz Hermann Thiele von Knorr-Bremse, ein genialer Unternehmer. Aber loslassen konnte er nicht. Als er in den Aufsichtsrat wechselte, konnte er nur noch eingreifen, indem er seine Vorstände auswechselte. Wir können uns weiter sehr direkt einbringen.

**Inwieweit verhindern Sie mit der Stiftungslösung auch den Verkauf des Unternehmens?**

**von Storch:** Steuerlich ergibt so eine Stiftung immer dann Sinn, wenn das Unternehmen noch mindestens sieben Jahre weiter fortbesteht und nicht verkauft wird. Theoretisch ist ein Verkauf in Zukunft zwar nicht gänzlich aus-



Foto: Jann Höfer / manager magazin

geschlossen, er ist aber nicht Teil des langfristigen Plans.

**Wie häufig haben Sie ein Angebot schon ausgeschlagen?**

**Flossbach:** Wir sind angesprochen worden, ja. Aber ein Verkauf kam nie infrage. Spätestens seit der Eurokrise war uns das klar. Ich habe damals einen Griechenlandtrip gemacht...

**...und danach haben Sie das Rettungspaket kritisiert. Es verhöhne die Stabilitätskriterien des Euro.**

**Flossbach:** Ja, wir können uns zu solchen Themen sehr deutlich äußern. Das kann kein Vertreter einer Großbank, die haben andere Dinge zu beachten – völlig zu Recht im Übrigen – und müssen deshalb rumeiern. Als Vorstand lesen Sie da eine dreimal von der Compliance durchgeforstete Rede ab, die Sie nicht mal selbst geschrieben haben. Wir können unseren Kunden sehr klare Einschätzungen geben. Unsere Unabhängigkeit ist ein Monster-Asset. Ich will jetzt nicht vom Vermächtnis sprechen, denn wir haben noch viel vor.

**Um über die Schwelle von 100 Milliarden Euro beim verwalteten Vermögen zu kommen, wie Sie vor einigen Jahren mal ankündigten?**

**von Storch:** Ich weiß gar nicht, woher die Zahl kommt. Ich habe zu Hause jedenfalls eine ganze Reihe von Flipcharts, die Bert immer vollgeschrieben hat, wenn wir uns zurückgezogen haben, um über unsere Ziele zu sprechen. Solche Zahlen werden Sie darauf nicht finden. Darum ging es uns auch nie.

**Flossbach:** Nein, Größe ist nicht entscheidend. Sie ahnen nicht, wie verunsichert Menschen sind, wenn sie plötzlich eine höhere Summe Geld anlegen müssen – ob wegen eines Unternehmensverkaufs, einer Erbschaft, einer Schenkung oder weil sich über viele Jahre etwas angesammelt hat. Wir wollen zu denjenigen gehören, an die man spontan denkt, wenn man in solch einer Situation ist und eine Lösung braucht. Und zwar speziell in Deutschland. Hier haben wir einen Heimatvorteil.

**Sie sind zuletzt geschrumpft, hatten Mittelabflüsse in Milliardenhöhe, unter anderem aus dem Fonds, den Sie selbst managen, Herr Flossbach. Wie wollen Sie diesen Trend drehen?**

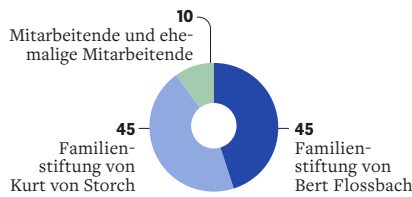
**Kölner Mischung**

Verwaltetes Vermögen von Flossbach von Storch, 2024, in Milliarden Euro



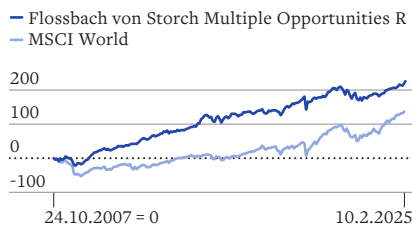
**Unter Kontrolle**

Neue Eigentümerstruktur bei Flossbach von Storch, Anteile in Prozent



**Altmeister**

Flossbach-von-Storch-Fonds und MSCI World, indexiert



Quelle: Unternehmen, LSEG Datastream Grafik: manager magazin

**Flossbach:** Mischfonds haben es derzeit angesichts der gestiegenen Zinsen nicht leicht, das ist ein Branchenthema. Andererseits hatten die Branche und wir einen Mordsrückenwind, als die Zinsen nahe null und darunter lagen. Insofern kommen die Abflüsse für uns nicht überraschend. Außerdem bin ich recht zuversichtlich, dass der Wind sich in nicht allzu ferner Zukunft erneut dreht.

**Ihr Flaggschiff-Fonds Multiple Opportunities kommt ziemlich europalastig daher mit Werten wie Deutsche Börse, Mercedes oder BMW und kaum Aktien großer US-Techkonzerne. Zeit für eine Neuausrichtung?**

**Flossbach:** Nein, keine Neuausrichtung – zumal der Eindruck täuscht. Auch wenn Deutsche Börse, Mercedes und BMW zu den Toppositionen gehören, insgesamt entfällt etwa die Hälfte

des Fondsvermögens auf US-Dollar-Anlagen. Wo wir sicherlich zurückhaltender sind, ist die Gewichtung der sogenannten Magnificent Seven...

**...also die Aktien von Alphabet, Amazon, Apple, Meta, Microsoft, Nvidia und Tesla.**

**Flossbach:** Die Kids machen Sparpläne mit solchen Aktien. Viele Leute kaufen den MSCI World Index, der von diesen Werten dominiert wird. Das erinnert mich ans Ende der 80er-Jahre, als sechs der zehn größten Unternehmen der Welt aus Japan kamen. 20 Jahre später hatten wir eine ähnliche Situation mit chinesischen Konzernen. Jetzt sind es Amerikaner. Vermutlich werden es in zehn Jahren auch Amerikaner sein, sehr wahrscheinlich aber in anderer Zusammensetzung. Die kann sich schneller ändern, als vielen lieb sein dürfte.

**Durch US-Präsident Donald Trump? Sie sagten Ende 2024, Trump werde auf die Wall Street achten. Das sei ein eingebautes Korrektiv gegen allzu rabiante Maßnahmen.**

**Flossbach:** Für Trump ist es schwer, er hat sozusagen am Peak des Marktes übernommen. Sollte es an den US-Börsen irgendwann nicht mehr aufwärtsgehen, wird er im Zweifel sagen: Die Fed ist schuld. Trump ist Weltmeister darin, einen Sündenbock zu finden. Bei den Aktienbörsen kann diese Masche eine Weile funktionieren, aber der Bondmarkt könnte ihn in die Knie zwingen.

**Sie meinen, es könnte ihm so ähnlich ergehen wie der britischen Kurzzeit-Premierministerin Liz Truss, deren Haushaltspläne 2022 Panik an den Märkten auslösten?**

**Flossbach:** Ich glaube, die größte Macht, ihn zu bändigen, hat der Bondmarkt. Aber Trump wird nicht so schnell den Liz-Truss-Moment haben. Die USA haben das Dollarprivileg.

**Weil der Dollar eine Weltreservewährung ist, kann sich Trump mehr herausnehmen als Liz Truss?**

**Flossbach:** So ist es. Aber wenn der US-Bondmarkt negativ auf Haushaltsdefizite und auf undurchdachte Steuerenkungen reagiert, dann dürfte das auch als Korrektiv für Trump funktionieren. Die Amerikaner sind kurzfristig finanziert. Der Anteil von Papieren mit einer Laufzeit von zehn Jahren oder ➤



Junges Duo: **Bert Flossbach** (l.) und **Kurt von Storch** 1998 auf dem Dach eines Kölner Hochhauses, in dem sie ihr erstes Büro hatten

mehr liegt nur bei 17 Prozent. Viel ist in den nächsten zwei, drei Jahren fällig. Wenn die Zinsen durch die Decke gehen, hat Trump ein Problem. Wird er kurzfristig abdanken? Eher nicht. Er wird jemanden suchen, dem er die Schuld zuschieben kann.

**Aus der Sorge vor Turbulenzen steigt der Goldpreis auf immer neue Rekordmarken. Sie haben etwa 10 Prozent Ihres Fondsvermögens in Gold gesteckt – halten oder verkaufen?**

**Flossbach:** Gold ist unsere Versicherung gegen systemische Risiken und damit fester Bestandteil unserer gemischten Portfolios. Tatsächlich glaube ich nicht, dass sich der Goldpreis-Anstieg ungebremst fortsetzen wird, wir haben daher zuletzt unsere Position ein bisschen reduziert.

**Entscheiden Sie über die Strategie Ihrer Fonds gemeinsam?**

**von Storch:** Wir kennen uns so lange und ja, wir diskutieren auch über Anlagestrategien. Das tun wir intensiver, wenn an den Märkten etwas passiert.

**Wenn Nvidia, wie vor ein paar Wochen, an einem Tag 600 Milliarden Dollar an Börsenwert verliert?**

**Flossbach:** Das war natürlich ein Thema, ein Warnsignal, aber das reicht noch nicht, um unser Weltbild zu verändern. Dass eine Aktie mal ordentlich durchgeschüttelt wird, haben wir ja schon einige Male erlebt.

**Herr Flossbach, Sie scheinen sich ohnehin einigen Trends zu verweigern. Dass Sie Werte wie Nvidia ignorieren, haben Sie zuletzt mit einer schlechteren Performance im Vergleich zum MSCI World bezahlt.**

**Flossbach:** Solche Indizes sind für uns nicht der alleinige Maßstab. Wir wollen eine nachhaltige Entwicklung. Eine

ordentliche Performance ist wichtig – aber Sie können nicht Jahr für Jahr die Lichter ausschießen und überall der Beste sein. Und selbst wenn, dann zieht das nur flüchtiges Kapital an.

**Ähnlich zurückhaltend waren Sie beim Trend der grünen Geldanlage.**

**Flossbach:** Wir haben immer gesagt, das Thema ist kompliziert. Man muss ein Unternehmen sehr genau analysieren. Die klassischen ESG-Schablonen geben das nicht her.

**Sie haben BlackRock-Chef Larry Fink, der ESG für sich entdeckt hatte, Täuschung vorgeworfen.**

**Flossbach:** Ich habe ihn den größten Greenwasher aller Zeiten genannt. Ich kann mich als Chef eines Unternehmens, das als ETF-Anbieter vor allem für passives Investieren steht und deshalb gar nicht in die Unternehmensführung eingreifen kann, doch nicht als grünes Gewissen hinstellen. Auch andere Branchenriesen hatten den Hype als Mordsmarketingtool für sich entdeckt. Nun ebbt die Welle wieder ab.

**In den USA ist das bereits eindeutig – sehen Sie diese Entwicklung auch in Deutschland?**

**Flossbach:** Noch bekennen sich die deutschen Unternehmen zu ESG. Das wird sich aber ändern, sobald die erste Klage von einem US-Pensionsfonds wie Calpers kommt, der möglicherweise die schlechte Performance eines Investments auf ESG schiebt.

**Viele Ihrer Wettbewerber setzen auf Zukäufe, um zu wachsen. Sie haben das stets abgelehnt – bleibt es dabei?**

**von Storch:** Ja. Der Aufwand, den eine solche Integration mit sich bringen würde, lohnt sich nicht. Das Schöne jetzt ist, dass uns keiner sagt, was wir tun und was wir lassen sollen.

**Flossbach:** Schauen Sie sich all die börsennotierten Unternehmen an. Da bekommen die Vorstände gesagt: „Junge, du musst Jahr für Jahr zweistellig zulegen.“ Das führt zu Akquisitionen. In unserem Metier ist das tödlich. Die Großen der Branche wie Amundi sollen ruhig fusionieren, da entsteht keine Investmentkultur, da entstehen künstliche Gigafabriken für Geldanlage.

**Die meisten begründen den Zwang zur Größe mit steigenden Kosten, teurer Regulierung.**

**Flossbach:** Die Regulierung bringt idiotische Dinge mit sich, unglaubliche Sachen. Die ärgern mich, aber kostenmäßig kriegen wir das gewuppt.

**von Storch:** Es schmerzt mehr im Kopf als im Portemonnaie.

**Wo sehen Sie Flossbach von Storch in fünf Jahren?**

**von Storch:** Größe allein wird uns nicht glücklich machen. Wichtiger sind zufriedene und loyale Kunden.

**Werden Ihre Kinder Ihr Vermächtnis fortführen?**

**Flossbach:** Es drängt sich noch niemand aus der nächsten Generation auf.

**von Storch:** Es wäre ohnehin ein schlechtes Signal an die Mitarbeiter, wenn wir denen jemanden qua Geburtsrecht vor die Nase setzen würden. Die Stiftungen geben uns Zeit, zu sehen, wie die Kinder sich entwickeln. Sie können natürlich immer die Eigentümerseite übernehmen. Opearativ einsteigen können sie aber nur, wenn sie den anderen nachweisen, dass sie es besser können.

**Flossbach:** Das Tödlichste, was Sie machen können, ist es, eine personenbezogene Dienstleistung wie Vermögensverwaltung dynastisch regeln zu wollen. Schauen Sie rüber auf die andere Rheinseite: Bei Sal. Oppenheim hat es sechs Generationen lang geklappt, das war eine Ausnahme. In der siebten Generation ging alles kaputt. Wir würden mit unserem Weg gern den späteren Verwaltern dieses Vermögens die Richtlinien setzen. Aber wir können nicht dem Enkel des Enkels des Enkels vorschreiben, wie es zu laufen hat. ■

*Das Interview führten mm-Redakteurin Katharina Slodczyk und mm-Redakteur Lukas Heiny.*