

INTERVIEW: JAN DIESTELDORF
UND DIETER SÜRIG

Viele Reiche haben Angestellte, aber nur die wirklich Vermögenden haben persönliche Geldverwalter. Sie organisieren selbst, was andere von Banken und Fondsgesellschaften erledigen lassen. Dafür brauchen sie Menschen wie Stefan Kamm, 62, der sich bis zu dessen Tod vor bald einem Jahr um die privaten Millionen von Heinz Hermann Thiele gekümmert hat. So gelassen wie beim Interview im SZ-Hochhaus war er dabei nicht immer.

SZ: Herr Kamm, Sie haben mehr als 15 Jahre lang das Vermögen eines der reichsten Deutschen verwaltet, des eigenwilligen Unternehmers Heinz Hermann Thiele. Wie frei waren Sie?

Stefan Kamm: Ich habe 2006 beim Aufbau seines Single Family Offices bei null angefangen. Was meine Vorschläge angeht, durfte ich mich all die Jahre voll entfalten. Es waren aber Vorschläge, das letzte Wort bei der Vermögensstrategie hatte immer nur einer. **Und der waren nicht Sie.**

Es gab immer viel abzustimmen, zum Teil bis ins kleinste Detail. Bei Knorr-Bremse hat Herr Thiele bis zuletzt die Weihnachtskarten selbst ausgesucht – das sagt schon viel. Als sein Family Officer war ich rund um die Uhr gefragt. Und es ging nicht nur um Finanzthemen. Manchmal habe ich mir Sachen angehört, die für andere bestimmt waren. Emotionale Dinge. Auch solche starken Unternehmer-Charaktere wollen mal Luft ablassen, zu Themen, die sie mit niemand anderem besprechen können – auch nicht mit den Vorständen ihres Unternehmens oder der Familie. Das war dann oft ich, aber ich habe gut damit gelebt.

Wie sind Sie persönlicher Vermögensverwalter geworden?

Ich habe lange vermögende Kunden bei der Deutschen Bank betreut, ging später zu einem Vermögensverwalter für wohlhabende Familien, einem sogenannten Multi Family Office. Da hat es viel mehr gemischt.

Wie muss man sich das vorstellen?

Wenn zum Beispiel eine Familie irgendwo eine neue Reithalle einweihen, dann bin ich hingefahren und hab die Pferde bestaunt, war privat nah an meinen Mandanten dran. An solchen Tagen habe ich mehr für die Kundenbindung getan, als wenn ich erzählt hätte, wie toll die Vermögensanlagen laufen.

Wenn Vermögende bis zu 30 Millionen Euro besitzen, dann ist es ein Fall für Banken. Darüber lassen sich Familien in der Regel von einem Multi Family Office betreuen. Ab welcher Vermögensgröße dann ein Single Family Office sinnvoll ist, entscheidet sich unter anderem an den Kosten für das Personal. Die Rechnung ist meist, dass die gesparten Bankgebühren und eine bessere Performance gegen das Gehalt vom Family Officer oder einem Team gegengerechnet wird. Und das lohnt sich eher ab einem hohen dreistelligen Millionenvermögen.

Wie lernten Sie den Patriarchen kennen?

Herr Thiele hatte sich ganz auf das Urteil seines Vertrauten und seine Menschenkenntnis verlassen und keine einzige Unterlage von mir gesehen. Es gab eineinhalb Gespräche mit ihm, das war's.

Thiele war bekannt dafür, unbedingten Gehorsam und absolute Loyalität zu verlangen. Wie war das für Sie?

Das war zwischen den Zeilen. Es war ganz klar, was ihm wichtig war. Alte Schule: Vertrauen, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, ehrbarer Kaufmann. Das Wort gilt, der Handschlag gilt. Wie er habe auch ich eine humanistische Bildung genossen, das fand er gut. Wir haben ab und zu sogar lateinische Sprüche ausgetauscht.

Welche Erwartungen hatte er?

Anfang 2006 ging es los, der österreichische Aktienindex ATX hatte gerade 50 Prozent Plus im Vorjahr gemacht. Und da habe ich schnell zu hören bekommen, was die Erwartungen für die kommenden Jahre waren. Zudem hatte er – ähnlich wie viele erfolgreiche Unternehmer seiner Generation – die Denke, alles am besten zu können, auch bei der Vermögensanlage.

Hat er Ihnen also ständig reingeredet?

Es gab schon Situationen, wo ich dann für einige Hundert Millionen Euro Einzelaktien verkauft habe. Auf der erzwungenen Rückfahrt aus dem Skiurlaub, von meinem Handy aus.

Sie haben für Hunderte Millionen Euro Einzelaktien gehandelt?

Ja, wir haben anfangs rege gehandelt. Meine Kollegen hatten auch entsprechend viel zu tun, weil waschkorbweise die Abrechnungen von den Banken kamen und verarbeitet werden mussten.

Wie hoch war der Druck, Gewinn zu machen?

Unterjährig durfte unsere Vermögensstrategie schon mal bei minus fünf Prozent liegen, aber am Jahresende musste das ausgeglichen sein. Wir hatten auch keine rollierende Performance, bei der sich über die Jahre Gewinne und Verluste ausgleichen. Stattdessen wurde bei uns am 1. Januar die Uhr neu aufgezogen. Unsere Strategie konnte im Vorjahr ein Plus von 30 Prozent erzielt haben, aber wenn das Jahr mit Verlusten anfang, musste ich mir das zwei Monate lang anhören. Da konnte ich noch so oft sagen, dass wir nicht per Saldo im Minus sind.

Das hat ihn einfach nicht interessiert?

Nein, das war seine Herangehensweise. Ich fand das schade, weil man ja mal stolz sein wollte auf das Erreichte, mit ihm gemeinsam. In guten Zeiten sehen Charaktere wie er die Ergebnisse immer relativ und in schlechten Zeiten absolut – sie sind nie zufrieden. In guten Zeiten hieß es also: Der MSCI World Index steht bei plus 20 Prozent, warum haben wir nur neun Prozent gemacht? Das ist relativ. Das Absolute beginnt bei einem Euro minus. Ich musste es immer rechtfertigen. Zumindest in guten Momenten hieß es, *wir* liegen jetzt wieder einige Millionen hinten.

Das klingt anstrengend.

Viele haben sich sowieso gefragt, wie ich das aushalten konnte. Vor allem meine Ex-Frau könnte da einige Geschichten erzählen. Dabei habe ich ihr das meiste verschwiegen, weil ich meine Familie damit nicht allzu sehr belasten wollte. Das hat eine Dimension, die kein normaler Mensch begreift. Manchmal bin ich nachts aus dem Schlafzimmer raus, habe eine im Garten geraucht und konnte nicht mehr einschlafen.

Wurden Sie auch mal symbolisch gefeuert?

So ähnliche Worte gab es schon mal freitags, und am Montag danach war die Welt wieder in Ordnung. Das gehört zu so einem Naturell dazu.

Sie hatten kein Problem damit?

„Es gab für mich jahrelang nur eine Telefonnummer“

Stefan Kamm hat das Vermögen des Milliardärs Heinz Hermann Thiele verwaltet. Ein Gespräch über ständigen Erfolgsdruck und die emotionale Seite des Geldes



FOTO: STEPHAN RUMPE

REDEN WIR ÜBER GELD MIT STEFAN KAMM

„Viele haben sich sowieso gefragt, wie ich das aushalten konnte.“

Liegt das einem Zahlenmenschen, diese menschliche Fürsorge?

Ich bin kein Astrophysiker, der einen Top-Fonds mit 30 Milliarden nach einer mathematischen Methode managt. Meine Stärke ist die Empathie. Das Bewusstsein, sich um den Kunden zu kümmern und zu vermitteln, dass Rendite zählt, aber nicht alles ist. Ich kam bei Mandanten auch schon mit einer nicht so guten Performance an, und trotzdem wurde es ein gutes Gespräch. Man ist mit dem Unternehmer durch seine Fabrik gegangen, bekam die neuesten Autos gezeigt und fuhr mal eine Proberunde. Die Unterlagen lagen eher unbesehen in der Ecke.

Haben Sie sich das antrainiert?

Mein damaliger Chef hat das vorgelebt. Er hat Kunden durch seine charmante und anpackende Art gewonnen. Zum Beispiel ist er mit Mandanten nach Armenien zum Jagen geflogen. Dort ging es mit einem alten sowjetischen Armeehubschrauber um fünf Uhr morgens auf den Berg, wo es am Lagerfeuer erst mal eine Runde Wodka gab. Dann wurde den Tag über in den Wäldern gejagt. So was bindet enorm.

Ende 2005 bekamen Sie einen Anruf. Wie kam das?

Ein enger Vertrauter von Herrn Thiele rief mich an, der mich aus meinen früheren beruflichen Tätigkeiten sehr gut kannte. Und nachdem Thieles früherer Berater nicht mehr zur Verfügung stand, riet der Vertraute Herrn Thiele: „Du brauchst da etwas, das nennt sich Single Family Office.“

Wann ist jemand reich genug, um ein Single Family Office zu gründen?

Damit muss man umgehen können. Es bedarf halt einer gewissen Nehmerqualität. **Hat das auch auf Ihr Anlageverhalten abgefärbt?**

Nachdem Herr Thiele hin und wieder bestimmte Aktien im Depot vermisst hat, bin ich dazu übergegangen, in einem breiten Portfolio investiert zu sein. Dann ist man zwar nirgends richtig mit dabei, steht aber auch nicht blank da, wenn ein Titel mal eine Kursrallye hinlegt. Kam beispielsweise die Frage nach Alphabet-Aktien, konnte ich das bejahen. Gut war die breite Aufstellung aber auch im Sinne der Risikostreuung. Wenn eine Aktie einem mal um die Ohren flog, dann

hat das für die allgemeine Performance kaum eine Rolle gespielt.

Bei all den Härten: Was springt denn da für Sie persönlich heraus?

Ich hatte ein gutes Gehalt, weit über Bundesdurchschnitt, und war damit wunderbar zufrieden. Mitunter gab es auch einen Bonus, der allerdings ohne feste Regeln gezahlt wurde und mehr für die emotionale Zufriedenheit in dem Jahr stand als für erbrachte Leistung. Ich wollte nie Investmentbanker werden, da kann man ein Zigfaches verdienen. Andererseits habe ich für jemanden gearbeitet, zu dem ich aufschauen konnte.

Sie haben zu ihm aufgeschaut?

Für seine unternehmerischen Erfolge und sein Lebenswerk. Ich habe mir sogar zwei gerahmte Bilder von ihm gewünscht. Nicht im Sinne einer Heldenverehrung, aber er war ein Vorbild, ganz klar. Für so jemanden zu arbeiten, das war unendlich exklusiv. Es gab für mich jahrelang nur eine Telefonnummer, die wichtig war.

Gab es eine private Beziehung zu Thiele?

Nein, da war ich auch ganz froh. Ich habe in den vergangenen Jahren schon seine Wertschätzung gespürt, aber zwischen den Zeilen. Bei anderen Adressen ist der Prinzipal omnipräsent, mit Einladungen ins Haus an

Der Bremsen-Patriarch und seine Milliarden

Heinz Hermann Thiele hatte sich zu einem der reichsten Menschen Deutschlands hochgearbeitet. Sein Vermögen von geschätzt 16 Milliarden Euro hat er unter anderem mit dem Münchner Fahrzeugzulieferer Knorr-Bremse gemacht. Der gebürtige Mainzer begann seine Karriere nach dem Jura-Studium 1969 als Sachbearbeiter in der Patentabteilung des Unternehmens, übernahm sechs Jahre später die Leitung der Sparte Nutzfahrzeuge und kam 1979 als Vertriebschef in die Geschäftsführung. Er vermittelte in den Folgejahren zwischen den beiden zerstrittenen Familieneignern: dem Enkel des Gründers, Jens von Bankeder, der den Konzern leitete, und dessen Onkel Joachim Vielmetter. Mithilfe von Krediten übernahm er Mitte der Achtziger-

jahre die Mehrheit des Unternehmens. 1989 wandelte Thiele die Holding in eine Aktiengesellschaft um, die Familie Thiele hielt nun 100 Prozent des Kapitals. Bis 2005 leitete er das operative Geschäft, 2007 bis 2016 war er Vorsitzender des Aufsichtsrates, dann Ehrenvorsitzender. Wegen der Corona-Krise kehrte er Ende Juni 2020 in das Gremium zurück. Thiele hat aus dem Unternehmen einen Weltmarktführer für Zug- und Lkw-Bremssysteme mit 30 000 Mitarbeitern und sieben Milliarden Euro Umsatz (2019) geformt. Der Unternehmer hielt nach dem Börsengang von Knorr-Bremse 2018 noch 59 Prozent der Anteile am Unternehmen. Außerdem besaß er die Mehrheit am Bahntechnik-Konzern Vossloh und zuletzt zehn Prozent an der Lufthansa, bei der

er zu Beginn der Pandemie eingestiegen war. Thiele unterhielt zudem jahrelang in Uruguay eine Rinderfarm mit 13 Hektar und mehr als 10 000 Rindern sowie ein Bootsmotorenwerk in Brasilien. Außerdem betrieb er bis 2018 ein privates Entwicklungsprojekt in Südafrika, wo 600 Arbeiter Mangos, Avocados und Zitrusfrüchte züchteten.

Stefan Kamm war es, der sich hauptberuflich um Thieles Geld kümmerte. Er leitete dessen Family Office, die Stella Vermögensverwaltung, seit 2006 operativ. Weil er aussteigen wollte, arbeitete er 2020 seinen Nachfolger ein und schied dann nach dem Tode Thieles im März 2021 aus. Das Vermögen des damals 79-jährigen Thiele wird in eine Familienstiftung überführt.

DIETER SÜRIG

die Côte d'Azur. Das wäre für mich unerträglich aufgrund der Abhängigkeit, die da entsteht. Natürlich habe ich die Kinder gekannt, wusste seine Hobbys und Häuser, seine Leidenschaften – aber das behält man für sich. Und da ist man sich auch nie über den Weg gelaufen.

Worauf will so jemand wie Thiele denn eigentlich hinaus: Geht es nur darum, aus Milliarden noch mehr Milliarden zu machen?

Die Eigenkapitalrendite seines Unternehmens Knorr-Bremse war sehr hoch, und diese Rendite hätte man gerne auch an der Börse geschafft.

Das klingt gierig.

Ich würde das nicht Gier nennen. Das ist das grenzenlose Streben nach unternehmerischem Erfolg. Und der Stolz darauf, 15 Jahre lang nicht einen Umsatzrückgang verbucht zu haben. Allein: Solche Ziele und Renditen lassen sich nicht auf die Kapitalmärkte übertragen. Die Börse ist emotional. Und weder mir noch anderen ist es in all den Jahren gelungen, Herrn Thiele davon abzubringen, dass alles irgendwie rational begründbar sein muss.

„Egal, welchen Stein man umdrehen würde, es musste alles sauber sein.“

Warum zahlen Reiche eigentlich so ungern Steuern?

Für die Allgemeinheit der Vermögenden kann ich nicht sprechen. Für uns war das kein Thema. Und ein großer Unterschied zu Konzernen, die Milliarden Euro verdienen, aber eher überschaubare Steuern bezahlen. Was jemanden wie ihn ärgerte, das ist, wenn dann so ganz locker aus der Hüfte mehr Umverteilung verlangt wird.

Hätte er von Ihnen erwartet, dass Sie mit Steuertricks um die Ecke kommen?

Nein, das hätte ich auch nicht gemacht. Ihm war wichtig: Egal, welchen Stein man umdrehen würde, es musste alles sauber sein. Ich kannte das Thema aber von früher: Da kamen vermeintlich integre Kunden auf uns zu und gestanden zähneknirschend, dass sie da „noch etwas in der Schweiz“ hätten. Und ob wir denn nicht ab und zu mal mit einer Tasche über die Grenze fahren könnten? Da habe ich damals schon gesagt: „Mach' ich nicht.“

Wäre es nicht sinnvoll gewesen, auch die Erben Thieles noch ein, zwei Jahre zu begleiten?

Es war eine sehr persönliche Bindung zu ihm. Deshalb konnte ich über seinen Tod hinaus diese Arbeit nicht weiterführen. Ich habe dann überlegt, noch mal was anderes zu machen ...

... und sind doch wieder in einem Family Office gelandet.

Das stimmt, aber bei einem inhabergeführten Multi Family Office, ich kann da auf Augenhöhe arbeiten. Zudem reizten mich die Investment-Themen Private Equity und Venture Capital. Bei Lennertz & Co. liegt auf diesen Themen ein großer Fokus.

Jetzt müssen Sie sich aber gleich mit vielen Thieles auseinandersetzen, wie ticken die denn so?

Wenn eine Unternehmerfamilie ihre Firma für viele Millionen verkauft, heißt das ja nicht, dass sie einfacher oder komplizierter, besser oder schlechter als mein früherer Chef ist. Es gibt Leute, die die Bodenhaftung verlieren, wenn sie ein kleines Vermögen auf dem Konto haben. Herr Thiele konnte zwar zeitweise sehr fordernd sein, aber ein bescheidener Mensch war er. Einem Streben nach der schönsten, schnellsten, größten Yacht konnte er nichts abgewinnen. Stattdessen konnte man lernen: Mit Sparsamkeit kriegt man ein Vermögen. **Sie verdienen gut, kommen aber jetzt nicht so rüber, als ob Sie sich viel aus Geld machen.**

Geld ist für mich nicht alles. Ich hatte ein sehr gutes Gehalt, habe mir eine tolle Eigentumswohnung in München ersparen können und etwas für das Alter zurückgelegt. Hinzu kommt ein wunderbarer Sohn – was will ich mehr? Das ist für mich schon eine Mischung aus Wohlstand und Luxus, wo man demütig sein muss, weil man genau weiß: Man ist privilegiert.

kaufdown

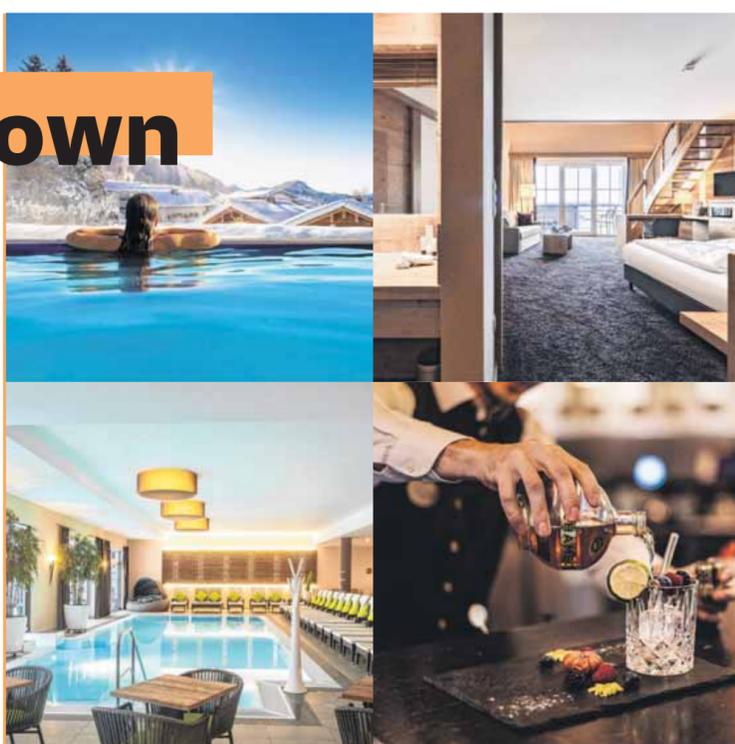
Die Plattform der kleinen Preise!

Jetzt mitmachen und tolle Erlebnisse sichern.

Auf kaufdown.de erhalten Sie täglich wechselnde und exklusive Artikel in limitierter Stückzahl.

Schnappen Sie sich das Angebot, bevor Ihnen ein anderer zuvorkommt.

Kaufdown.de – ein Angebot der Süddeutschen Zeitung



alpin spa
Panorama
HOTEL OBERJOCH

Heute auf
kaufdown.de

Urlaubsangebote im Panoramahotel Oberjoch in Bad Hindelang

Willkommen im Allgäuer Domizil für Genießer, Naturliebhaber und Kraftsuchende, in bester Luft auf 1 200 m Höhe. Hier finden Sie die Ruhe, die Sie im Urlaub verdienen. 3 000 m² Raum für Wellness, stylische Zimmer mit Balkon und Bergblick – beste Voraussetzungen für einen Aktivurlaub. Passend dazu: Genussvariationen zwischen Bistro und Bar, Hüttenzauber und Fine Dining. Das erleben Sie bei uns im Panoramahotel Oberjoch. Hier bin ich richtig, hier pass ich hin.