

„Bei uns gibt es keine Zielvorgaben“

Das **Bankhaus Herzogpark** in München ist eine kleine, noch junge Privatbank, die ihre Nische gefunden zu haben scheint. Vorstand **Volker Rützel** spricht über anspruchsvolle Kunden, Erreichbarkeit am Wochenende und Goldbestände, die ein Zuhause suchen.

Das Wohn- und Villenviertel Herzogpark in München-Bogenhausen gilt als sehr gute Adresse in Bayerns Landeshauptstadt – und ist Namensgeber eines Bankhauses, das sich mit seiner Geschichte und dem Geschäftsmodell durchaus deutlich von vielen Wettbewerbern unterscheidet. Nahe der Isar kümmern sich 32 Mitarbeiter um sehr vermögende Kunden. Vorstand Volker Rützel gibt einen Einblick in die Arbeit des Instituts.

Herr Rützel, das Bankhaus Herzogpark ist in der breiten Öffentlichkeit noch nicht so bekannt. Können Sie uns etwas über die Geschichte Ihres Hauses erzählen?

Volker Rützel: Das war ja genau der Sinn der Übung, dass man uns nicht sofort kennt (*lacht*). Nein, ich fange mal mit der Zeit vor der Banklizenz an. 2007 gründeten ein erfahrener Family Officer von der Hypovereinsbank und ein namhafter Partner einer Steuerkanzlei aus München eine Beratungsgesellschaft für strategische Asset Allocation. Die Idee war, Kunden zu

»Die Bank wurde quasi aus dem Nichts aufgestellt.«

Volker Rützel, Bankhaus Herzogpark

beraten, wie sie ihr Geld anlegen sollen – also zunächst die Anlageklassen zu definieren und darauf aufbauend geeignete Vermögensverwalter auszuwählen. Es war eine Mischung aus klassischer Beratung und Family Office light. Die Gründung der GmbH war auch der Unzufriedenheit über das bestehende Beratungs- und Produktangebot der etablierten Banken geschuldet.

Mit welchem Kundenstamm sind Sie damals gestartet?

Bereits zu Beginn betreuten wir vier große Unternehmerfamilien mit Milliardenvermögen. Diese Familien agieren sehr vorsichtig. Sobald Unsicherheit am Markt aufzieht, steigt die Sensibilität. Als sich 2008 die Krise an den Märkten zuspitzte,

haben wir umgehend reagiert, wir zogen sämtliche Gelder bei externen Vermögensverwaltern ab und haben sie vollständig liquidiert.

Da standen Sie dann auf einmal mit einer Menge Cash da.

Genau – und wir sprechen über Milliardenbeträge. Die Kunden wünschten maximale Sicherheit und planten, das Geld zur Deutschen Bundesbank zu transferieren. Dafür brauchte man jedoch eine Banklizenz. Damals waren hierfür fünf Millionen Euro an Eigenkapital, ein vollständiges Organisationshandbuch und der Aufbau der entsprechenden Infrastruktur inklusive Rechenzentrum erforderlich. Der einfachste Weg war, über den Rahmen des DZ-Bank-Konzerns an eine eigene Bankleitzahl zu kommen, ähnlich wie eine kleine Raiffeisenbank. Im September 2009 erlangten wir dann die Banklizenz. So ist das Bankhaus Herzogpark entstanden.

Und wie ging es dann weiter?

Als sich Anfang 2010 die Märkte stabilisierten, haben wir die Gelder wieder investiert und verteilten sie an die Vermögensverwalter. Beim nächsten Controlling-Termin stellten wir jedoch fest, dass durch überhöhte Gebühren für die Banken bei der Performance der Vermögensverwal-

**»Einmal Vollblutberater,
immer Vollblutberater.
Ich betreue weiterhin
meinen eigenen
Kundenbestand.«**

Volker Rützel, Bankhaus Herzogpark



ter und somit auch bei den Endkunden zwei Prozent fehlten. Das markierte einen Wendepunkt. Mit unserer Banklizenz fingen wir an, die Portfolios ganz konservativ mit Aktien und Renten selbst zu verwalten. Als Kreditinstitut hatten wir zudem Zugang zum Interbanken- und außerbörslichen Handel und konnten bessere Kurse erzielen, wovon auch unsere Kunden profitierten, da wir diese eins zu eins weitergeben.

Wo hatten Sie die erste Manpower her?

Sie werden überrascht sein: Die Bank ist mit fünf Leuten gestartet. Das war wirklich extrem schlank und ambitioniert. Von 2010 bis 2012 ist das Team dann aber relativ schnell auf zwölf Mitarbeiter gewachsen. Das war für unsere damalige Struktur ausreichend, da wir nur wenige, aber sehr große Mandate betreuten. Also: Die Bank wurde quasi aus dem Nichts aufgestellt. Wir haben alles ausgelagert, was sich auslagern lässt, zum Beispiel

Funktionen wie Legal, Compliance oder Revision. Unser Abwickler ist die DWP Bank, unser Rechenzentrum die Atruvia.

Sie persönlich haben einen Beratungs- und Vertriebsbackground. Zudem sind Sie Certified Financial Planner und haben das Thema bei einer Tochtergesellschaft der Commerzbank vorangetrieben. Sind Sie auch als Vorstand noch ins Tagesgeschäft eingebunden? Schauen Sie täglich auf die Monitore oder haben Sie sich etwas zurückgezogen? Einmal Vollblutberater, immer Vollblutberater. Ich betreue weiterhin meinen eigenen Kundenbestand. Ich habe zwar einige Kunden bereits übergeben, aber mir macht es immer noch sehr viel Spaß. Und wenn Sie nicht wissen, was an der Basis passiert, dann können Sie oben auch nichts steuern und lenken.

Haben Sie Ihre Kunden gewissermaßen erzogen in dem Sinne, dass beispielsweise an einem Tag wie heute, wo die Kurse deut-

lich nachgeben, nicht dauernd jemand anruft und fragt, was mit den Börsen ist?

Unsere Besonderheit ist die konsequente Erreichbarkeit. Wir telefonieren auch am Wochenende viel mit unseren Kunden und haben kein Call Center. Die permanente Erreichbarkeit ist ein wesentlicher Teil unseres Erfolgsversprechens.

Beratung hat ihren Preis. Ist Ihre Kundschaft besonders preissensibel?

Ja und nein. Das ist ganz unterschiedlich. In Organisationen mit starkem Controlling ist die Preissensibilität naturgemäß höher – dort wird intensiver hinterfragt und verhandelt. Unsere klassische Klientel schätzt die permanente Erreichbarkeit des Kundenberaters sehr und sagt, dass es nicht auf 0,1 Prozent mehr oder weniger Gebühren ankommt. Entscheidend ist, wirklich auf Augenhöhe miteinander reden zu können. Ich persönlich freue mich immer, wenn ein Kunde bei mir anruft und mich um Rat fragt.



Sie setzen stark auf die Vermögensverwaltung mit einem All-in-Fee-Modell. Was halten Sie von der Honorarberatung?

Diese Frage richtet sich an mein Financial Planning-Herz. Ich habe die Organisation damals mit aufgebaut und gehörte mit zur Gründungsriege. Es gab die große Hoffnung, dass es ein richtig großer Berufszweig wird. Vereinzelt ist man damit gut unterwegs, aber nicht in der oberen Liga, das muss man ganz deutlich sagen. Der Rat wird eher bei Kleineren gesucht, aber das ist kaum skalierbar. Die Honorarberatung ist vielleicht etwas für den einzelnen Berater mit 20 bis 30 Kunden, die kann er über ein solches Modell gut betreuen.

Würden Sie jungen, engagierten Bankern noch raten, den CFP zu machen?

Ich finde den CFP als grundständige Ausbildung fantastisch. Wenn Sie mit einer gewissen Klientel auf Augenhöhe diskutieren wollen, müssen Sie eine allumfassende Übersicht besitzen. Ich sage oft: Ich bin der gefährliche Mann mit meinem Halbwissen. Ich kann überall mitreden, ich muss nur den Punkt finden, an dem ich die Leute dann an die entspre-

»Wir telefonieren auch am Wochenende viel mit unseren Kunden und haben kein Call Center.«

Volker Rützel, Bankhaus Herzogpark

chenden Spezialisten weitervermittele. Als Berater sollten Sie Zusammenhänge und Probleme erkennen können. Der Kunde schätzt es, wenn Sie ein adäquater Gesprächspartner sind.

Das bedeutet, Sie brauchen auch ein gutes Netzwerk. Und das haben Sie wahrscheinlich auch.

Richtig, das ist ganz entscheidend. Wir reichen vieles im Netzwerk weiter. Wir nehmen auch dafür nichts, denn: Sobald ich etwas weiterreiche, bin ich mit in der Haftung. Aber wenn mich ein Kunde fragt, wo er vielleicht eine vernünftige Private-Equity-Beteiligung findet, dann kann ich ihm eine oder zwei Adressen mit einem guten Track Record nennen. Aber entscheiden muss er dann selbst. Wir beschränken uns auf liquides Vermö-

gen, das in der Regel innerhalb von drei Arbeitstagen flüssig ist. Zudem legen wir keine eigenen Produkte auf. Das ist unser Credo in der Anlage. Deshalb scheiden bei uns auch Hedgefonds aus. Wir lernten aus der Krise 2008/2009, wie schnell das Geld weg sein kann – und wie lange es dauert, bis es wieder zurück ist. Unsere Klientel ist sehr konservativ und erwartet keine 20 Prozent Rendite. Wir legen das Geld quasi hinter einer Brandschutzmauer an.

Sind Sie denn weiter auf Wachstumskurs? Oder haben Sie eine schöne Größe erreicht und sind zufrieden damit?

Ganz diplomatisch ausgedrückt: Wir haben in den letzten zwei Jahren eine Maschinerie hingestellt, auf die wir noch eine ganze Menge draufladen können. Wenn wir jetzt eine hübsche Braut oder einen hübschen Bräutigam draußen finden, dann wären wir nicht abgeneigt. Aber die Personen müssen zu uns passen und unser Geschäftsverständnis teilen.

Zielen Sie jetzt auf Einzelpersonen als Berater ab? Oder denken Sie auch an Übernahmen von kleinen Asset Managern?

Grundsätzlich stehen wir dem Thema offen gegenüber. Übernahmen sind in der Regel sehr komplex, bergen Altlasten und liegen nicht in unserer Kernkompetenz, aber wenn die Chemie und die Synergien stimmen, schauen wir uns den Einzelfall gern an.

Viele Berater berichten davon, dass sie bestimmte Produkte verkaufen müssen. Welche Zielvorgaben haben Ihre Berater?

Bei uns gibt es keine Ziel- und Margenvorgaben. Die Vorgabe, die die Kundenberater bei uns haben, ist, dass sie sich gewissermaßen selbstständig tragen. Es gibt bei uns ein unternehmerisches Modell: Wenn unsere Fixkosten verdient sind, wird darüber hinaus der Umsatz mit einem bestimmten Faktor geteilt. Das ist für beide Seiten spannend.



Müssen neue Berater in diesem hoch qualifizierten Segment einen eigenen Kundenstamm mitbringen, wie es bei anderen Banken üblich ist?

Ja, denn wenn sie nichts mitbringen, dauert es sehr lange, bis sie sich tragen.

Sie könnten ja auch sagen: Sie kriegen hier ein Telefon vor die Nase gesetzt und akquirieren jetzt!

Dann rechnen Sie doch mal aus: Im Branchenschnitt akquiriert ein guter Berater rund zehn Millionen Euro. Bei einer Marge von 0,7 Prozent macht er im Jahr rund 70.000 Euro. Dafür erarbeitet er aber noch nicht mal sein Grundgehalt. Also: Es müssen schon Berater sein, die einen ordentlichen Ertrag bei ihrer bisherigen Adresse erwirtschaften, aber dort eingengt werden.

Am Jahresanfang haben Sie drei neue Mitarbeiter eingestellt. Wie kamen die Kollegen zu Ihnen? Haben Sie aktiv gesucht?

Headhunter verdienen bei uns sehr wenig – die sind bemüht, haben aber oft nicht den Zugang zu den Seniorberatern. Wir sind bislang bewusst unter dem Radar

» Kundenberater Ü50 werden nicht mehr in jeder Bank so wertgeschätzt. Sie finden unser Modell sehr spannend.«

Volker Rützel, Bankhaus Herzogpark

geblieben: keine klassische Werbung, keine Events, keine großen Auftritte. Genauso ist es mit den Kundenberatern: Man kennt sich untereinander. Und wenn dann der eine oder andere von seiner Bank geärgert wird, haben wir eine Chance. Durch die Erneuerung mit der Wachstumsstrategie und auch dem Vorstand, in dem es einige personelle Veränderungen gab, ist unser Haus jetzt so aufgestellt, dass mancher interessiert ist, hier mitzuarbeiten. Einige Kundenberater wünschen sich auch eine neue Vision und Perspektiven. Und da speziell die Kundenberater Ü50 nicht mehr in jeder Bank so wertgeschätzt werden, finden sie unser Modell sehr spannend.

Warren Buffett soll angeblich Pate bei der Gründung Ihrer Bank gestanden haben. Einer Ihrer Gründungsväter schlug damals vor, dass die Banker Buffetts Bücher lesen und daraus eine Formel kreieren sollten, mit der man erfolgreich Einzeltitel auswählen kann.

Die Story stimmt tatsächlich, dass eine der Familien dies so in Auftrag gegeben hat. Leider sind wir nicht hinter die Formel von Warren Buffett gekommen. Wir haben 32 Themenbereiche ausgearbeitet. Daran orientierten wir uns anfangs auch, wenn wir uns Einzeltitel angeschaut haben. Von diesen Themenbereichen trugen am Ende des Tages jedoch nur die wenigsten zur Entscheidung für oder gegen eine Aktie bei. Heute machen wir es anders. Wir setzen natürlich auf konservative Werte – so wie Warren Buffett auch –, mehr oder weniger fahren wir einen Value-Ansatz. Aber wir nutzen vielfach auch das Sentiment und vergessen zudem die Wachstumsbranchen nicht.

Sie bieten auch die Anlage in physisches Gold an. Wie funktioniert das bei Ihnen?

Wir arbeiten mit dem Goldhaus Pro Aurum in München zusammen. Die Inhaber berichteten uns, dass immer mehr Anleger ihr Gold nicht mehr zu Hause lagern wollen, dass Banken ihre Schließfächer zumachen und viele Kunden sich auch im Ausland nicht mehr so wohl fühlen. Wir haben nach einer Lösung gesucht, wie man das physische Gold im Depot abbilden kann. Jetzt bieten wir mit Pro Aurum eine Alternative: Der Kunde liefert sein Gold bei Pro Aurum ein und wir spiegeln es ihm bei uns im Depot wider. De facto liegt es im Kommissionsdepot des Bankhauses Herzogpark.

Der Kunde sieht sein Gold dann auf dem Depotauszug?

Das Gold wird regelmäßig bewertet, sogar sechsmal am Tag. Der Kunde kann dann



auch sofort entscheiden, ob er seinen Bestand aufstocken oder Teile davon verkaufen möchte. Und er muss nicht erst irgendwo hinlaufen und das Geld gegenüber Dritten erklären.

Wenn jemand einen Goldschatz zu Hause hat, kann er die Stücke auch effektiv einliefern?

Das ist eigentlich die Hauptidee gewesen: physisches Gold effizient und sicher abzuwickeln. Viele Kunden möchten Gold einliefern oder auch neu erwerben – das organisieren wir vollständig für sie. Der Kunde hat keinen Aufwand und erhält eine saubere Dokumentation. Gleichzeitig sehen wir einen klaren Trend: Die regulatorischen Anforderungen nehmen zu. Transaktionen werden zunehmend transparenter, und mit dem geplanten europäischen Zentralregister wird sich das weiter verschärfen. Und dann ist die Frage: Woher kommt das Gold? Da kommt ein bisschen Druck für den Kunden auf. Es ist dann nicht so einfach, Gold zu verkaufen und den Erlös auf das Konto bei der Hausbank zu legen. Stichwort „Know your Customer“: Wenn die Hausbank Sie nicht kennt und sagt, der Betrag ist

»Es gibt einen echten Meldewahn – wir melden wie eine Großbank.«

Volker Rützel, Bankhaus Herzogpark

nicht plausibel, dann haben Sie ein Problem. Dies wird zunehmend so kommen, weil die wenigsten Besitzer Kaufbelege für das Gold vorlegen können. Wir kennen unsere Kunden gut, darum können wir als Bank das akzeptieren, weil es für uns plausibel ist. Unsere Kunden sind sehr konservativ, und das physische Gold gehört in dieser Liga in irgendeiner Art und Weise dazu.

Welche Herausforderungen sehen Sie als Vorstand einer kleinen und schlank aufgestellten Bank in den nächsten Jahren auf sich zukommen?

Eine der größten Herausforderungen ist die aufsichtsrechtliche Regulatorik. Die Anforderungen treffen kleine Häuser oft genauso wie Großbanken – unabhängig davon, ob das Geschäftsmodell vergleich-

bar ist oder nicht. Wir müssen beispielsweise einen Sanierungsplan abgeben, obwohl wir kein Kreditgeschäft machen. Die Aufsicht ist an diesem Punkt wenig flexibel. Es gibt einen echten Meldewahn – wir melden wie eine Großbank. Es heißt, die kleinen Banken würden entlastet, aber die Entlastung ist lächerlich. Diese Bürokratie kann kleinere Organisationen schon zu einem gewissen Grad gefährden.

Welches Thema treibt Sie gegenwärtig noch um?

Für uns ist es derzeit eine Herausforderung, die berühmte Generation Y oder Z anzugehen. Die Erwartungen an Kommunikation und digitale Angebote haben sich deutlich verändert. Deswegen haben wir uns jetzt auch im Bereich Social Media mit einer neuen Kollegin verstärkt, die uns erklärt, wie das funktioniert. Die Kommunikation mit der nächsten Generation ist schon eine andere. Die will eine funktionierende App haben, da kann ich nicht einfach die verstaubte App aus dem Verbund nehmen. Die junge Generation möchte etwas Modernes haben, sie kommuniziert anders. Die nächste Generation ist bei uns bereits Kunde, aber wir müssen sie natürlich auch halten können. Wenn wir nicht kommunizieren können, dann verlieren wir sie. Wir sind guten Mutes, dass wir da die richtigen Schritte eingeleitet haben.

Vielen Dank für das Gespräch.

MARCUS HIPPLER **FP**

KURZ-VITA: Volker Rützel

Volker Rützel begann 1989 nach einer Trainee-Ausbildung beim Bankhaus Reuschel in München seine Karriere im institutionellen Aktien- und Rentenhandel. 1993 wechselte der Diplom-Betriebswirt zur Commerzbank-Tochter CFM nach Frankfurt, wo er beim Aufbau des Financial Planning half. Von 1998 bis 2011 war er für UBS und Julius Bär in leitenden Funktionen sowie in der Kundenbetreuung tätig, bevor er 2012 zum Bankhaus Herzogpark wechselte. Seit 2019 verantwortet Rützel das Privatkundengeschäft, seit 2021 sitzt er im Vorstand.