

# Family Governance: Konsolidierung und Performance-Reporting bei der Bewirtschaftung privater Vermögen

Von **Michael Brandenberger, CEO**  
und **Dr. Sibylle Peter**  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Complementa  
Investment-Controlling AG  
St. Gallen, Zürich, München, Vaduz

Seit langem schon werden die Vermögen grosser institutioneller Anleger von unabhängigen Anlageexperten begleitet, um sicherzustellen, dass ihre Interessen in der Vermögensverwaltung optimal vertreten werden. In letzter Zeit spüren auch vermögende Privatpersonen zunehmend Bedarf nach einem unabhängigen Investment-Consulting. Dies nicht zuletzt auch, weil die massiv angewachsene Komplexität der verfügbaren Finanzinstrumente und die damit einhergehenden Risiken erhöhte Anforderungen an vermögende Familien bei der Bewirtschaftung ihres Vermögens stellen.

Da Banken und Vermögensverwalter nicht immer unabhängig und ausschliesslich im Interesse der Vermögensinhaber operieren, stützen sich vermögende Privatpersonen vermehrt auf Family Offices oder unabhängige Investment-Consultants ab. Fast immer besteht das Vermögen zudem nicht nur aus Bankanlagen, sondern setzt sich aus einer Vielzahl, zum Teil sehr komplexer Werte zusammen.

Die Dienstleistungen, die ein Family Office oder ein unabhängiger Consultant für vermögende Privatpersonen erbringen soll, sind somit vielfältig und reichen von der Entwicklung einer Anlagestrategie, der Neuorganisation der Anlagen über die Auswahl von «best-in-class» Asset Managern und Produkten bis hin zur laufenden Überwachung der gesamten Vermögensbewirtschaftung im Rahmen eines umfassenden Investment-Controlling. Eine professionelle und unabhängige Unterstützung bei diesen Aufgaben erleichtert vermögenden Familien zudem den

Aufbau der immer wichtiger werden den Family Governance bei der Vermögensbetreuung. Zentrale Basis für eine zielorientierte und professionelle Vermögensbewirtschaftung ist eine systematische, an den Bedürfnissen der Vermögensinhaber und der Struktur des Vermögens ausgerichtete Konsolidierung aller Vermögenswerte sowie ein Performance-Reporting.

## Anforderungen an die Vermögenskonsolidierung und das Performance-Reporting

Eine erfolgreiche Vermögensbewirtschaftung ist auch bei Privatpersonen nur dann möglich, wenn sie auf eine definierte Zielsetzung abgestimmt werden kann. Bei der Überwachung der Zielerreichung ist es notwendig, sich nicht auf eine einmalige statische Vermögensübersicht abzustützen, sondern jederzeit eine unterschiedliche Sicht auf das Vermögen einnehmen zu können: Dies kann einmal nach Asset Managern sein, ein anderes Mal nach Anlageklassen oder Währungen.

Ein Reporting sollte es dem Vermögensinhaber bzw. dem Family Office deshalb im Sinne eines Navigationssystems ermöglichen, im Rahmen der Vermögensverwaltung über grösstmögliche Transparenz und damit über optimale Steuerungsmöglichkeiten zur Erreichung der Leistungsziele zu verfügen. Ein wichtiger Bestandteil ist dabei auch der Vergleich einzelner Ergebnisse mit im voraus gesetzten und auf die jeweilige Anlageklasse bezogenen Benchmarks.

Vermögende Privatpersonen oder Family Offices haben zudem oftmals sehr unterschiedliche Anforderungen an ein Performance-Reporting. So sollten üblicherweise nicht nur Bankanlagen, sondern das gesamte Vermögen, d.h. auch Immobilien, Kunstgegenstände, Unternehmensbeteiligungen etc., in einer Gesamtübersicht erfasst

werden. Auch gibt es vielfach verschiedene Konsolidierungskreise, wie beispielsweise unterschiedliche Familienmitglieder.

## Definition eines Informationskonzepts als Leitfaden für die Erstellung eines geeigneten Performance-Reporting

Führt man sich die skizzierten Anforderungen vor Augen, erscheint es unabdingbar, dass ein Family Office ein individuelles, auf die eigenen Informations- und Steuerungsbedürfnisse zugeschnittenes Reporting definiert. Dieses sollte nicht ein Maximum an Informationen umfassen, sondern die richtigen Zahlen und Werte zur Beantwortung der relevanten Führungsfragen in übersichtlicher Form liefern.

In der Realität laufen hingegen viele Reportinglösungen Gefahr, dass die relevanten Aussagen in einer schwer überschaubaren Fülle von Informationen zu verschwinden drohen (Stichwort: Zahlenfriedhof). Bei der Erstellung eines den individuellen Bedürfnissen eines Family Office gerecht werdenden professionellen Reportings gilt es deshalb, zunächst ein Informationskonzept zu entwickeln. Dieses soll sicherstellen, dass die richtigen Informationen zur richtigen Zeit in der richtigen Form beim richtigen Empfänger ankommen. Der Vermögens-eigner sollte im Rahmen des Informationskonzepts definieren, welche Fragen ein für ihn massgeschneidertes Reporting zu beantworten hat.

Als sogenannte Führungsfragen kommen dabei z.B. die folgenden zur Anwendung:

- Entspricht die aktuelle Vermögensstruktur derjenigen, die in der Anlagestrategie definiert wurde?
- Stimmt das Renditepotential der Vermögensstruktur mit der Zielrendite überein?

- Welche Anlagekategorien haben in einem bestimmten Zeitraum welche Performance erzielt?
- Werden die Mandatsvorgaben von den einzelnen Banken/Vermögensverwaltern eingehalten (z.B. Kosten/Gebühren, Rating, sonstige Vorgaben)?
- Wie hoch ist das Risiko bei der derzeitigen Anlagestrategie?

Relevant ist auch, dass die Informationen zeitnah zur Verfügung stehen, um so nicht nur rückwirkend Prozesse zu kontrollieren, sondern mittels eines proaktives Investment-Controlling eine ganzheitliche Steuerungsfunktion wahrnehmen zu können. Oftmals wird gewünscht, dass im Rahmen des Reportings nicht nur Zahlen, sondern auch eine Interpretation – zum Beispiel in Form eines zusammenfassenden Controlling-Cockpits (s. Abbildung) – geliefert wird. Dies erlaubt es dem Vermögenseigner, auf einen Blick zu erkennen, ob die Situation in Ordnung ist oder wo sich Handlungsbedarf ergibt.

Aus dem festgelegten Informationskonzept resultiert dann ein individuelles Performance-Report-Set. Dieses kann z.B. folgende Auswertungen umfassen:

- Management Summary
- Gesamtperformance des Vermögens, differenziert nach Bank- und Nicht-Bankvermögen
- Performance der einzelnen Anlagekategorien und Banken/Vermögensverwalter im Vergleich mit dem jeweiligen Benchmark
- Gewinn und Verlust des Gesamtportfolios sowie der einzelnen Asset Manager in der Betrachtungsperiode
- Kosten/Gebühren pro Bank/Vermögensverwalter
- Aktienbestände nach Währungen, Regionen, Sektoren
- Internal Rate of Return und Commitments von Private-Equity-Investments
- Risikokennzahlen

### Benötigte Infrastruktur zur Erstellung eines Performance-Reporting

Auch wenn das Informationskonzept klar formuliert wurde, ist es für ein Fa-

## Das Controlling-Cockpit

Aspekt	Score	Seit	Bemerkungen																		
<b>SITUATION GESAMTVERMÖGEN (Anlagestrategie/Performance/Erfolg)</b>																					
Festgelegte Strategie vs. Zielrendite	●		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zielrendite 5%</li> <li>▪ Renditeperspektive der SAA: 5.2%</li> <li>▪ Risiko der SAA: 6.1%</li> <li>▪ Value at Risk Strategie 7.8% in 1J</li> </ul>																		
Performance des Gesamtvermögens	◆	03/08	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Portfolio: -3.8% YTD</li> <li>▪ Benchmark: -3.2% YTD</li> </ul>																		
Gewinne/Verluste	●		<table> <tr> <td>Real. Gewinn / Verlust</td> <td>-</td> <td>2'400 TCHF</td> </tr> <tr> <td>Buchgewinn/-verlust</td> <td>-</td> <td>900 TCHF</td> </tr> <tr> <td>Erträge</td> <td>+</td> <td>1'150 TCHF</td> </tr> <tr> <td>./Hyp.zinsen</td> <td>-</td> <td>735 TCHF</td> </tr> <tr> <td>./Kosten Mandate</td> <td>-</td> <td>40 TCHF</td> </tr> <tr> <td><b>Gewinn / Verlust</b></td> <td>-</td> <td><b>2'925 TCHF</b></td> </tr> </table>	Real. Gewinn / Verlust	-	2'400 TCHF	Buchgewinn/-verlust	-	900 TCHF	Erträge	+	1'150 TCHF	./Hyp.zinsen	-	735 TCHF	./Kosten Mandate	-	40 TCHF	<b>Gewinn / Verlust</b>	-	<b>2'925 TCHF</b>
Real. Gewinn / Verlust	-	2'400 TCHF																			
Buchgewinn/-verlust	-	900 TCHF																			
Erträge	+	1'150 TCHF																			
./Hyp.zinsen	-	735 TCHF																			
./Kosten Mandate	-	40 TCHF																			
<b>Gewinn / Verlust</b>	-	<b>2'925 TCHF</b>																			
<b>SITUATION BANKVERMÖGEN</b>																					
Performance des Bankvermögens	◆	03/08	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absolut: -4.5% YTD</li> <li>▪ Benchmark: -3.7% YTD</li> </ul>																		
Umsetzung der Anlagestrategie (Taktik / Leistung Asset Manager)	●		Positiver Taktikeffekt von 0.2%																		
Umsetzung durch die einzelnen Portfolio Manager	◆	03/08	Deutlicher Rückstand Manager B																		
<b>SITUATION NICHT-BANKVERMÖGEN</b>																					
Performance des Nicht-Bankvermögens	◆	10/07	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direkte Immobilien Südsanien erwirtschaften keine Rendite</li> </ul>																		
Risiko	◆	03/08	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sammlung gewinnt an Wert, was den Anteil am Gesamtvermögen überproportional ansteigen lässt</li> </ul>																		
<b>KOSTEN</b>																					
Gebühren und Kosten	●		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sämtliche Belastungen vertragskonform</li> </ul>																		
Retrozessionen/Einsparungen	●																				
<b>RESTRIKTIONEN</b>																					
Einhaltung von Mandatsrestriktionen bei Banken/Asset Managern	●		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Verletzungen</li> </ul>																		
<b>TO DO'S / EMPFEHLUNGEN</b>																					
Bankvermögen	◆		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performancereview mit Manager B durchführen</li> </ul>																		
Nicht-Bankvermögen	◆		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verkauf Immobilien Südsanien überprüfen</li> </ul>																		
<b>MARKTERWARTUNGEN</b>																					
Rückblick/Ausblick der Märkte	→		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzmarktentwicklung nach wie vor sehr unsicher</li> <li>▪ Weiterhin positive Tendenz am Kunstmarkt</li> </ul>																		
Legende: ● Situation i.O. ◆ Massnahmen vorbereiten / beobachten ■ Unmittelbarer Handlungsbedarf																					

mily Office nicht ohne weiteres möglich, ein umfassendes Performance-Reporting zu produzieren. Die Erstellung ist nur mit einem spezialisierten Reporting-Tool zu realisieren. Solche Systeme stehen als Softwarelösungen am Markt zur Verfügung, jedoch ist der Systemerwerb nur der erste Schritt. Das System muss entsprechend der jeweiligen Bedürfnisse konfiguriert werden, und es ist unabdingbar, sämtliche Bestände und Investments sowie alle Transaktionen laufend und tagfertig in das System einzubuchen.

Viele Family Offices scheuen den damit verbundenen beträchtlichen Aufwand. Vor diesem Hintergrund bieten

innovative und unabhängige Anbieter am Markt die Vermögenskonsolidierung und das Performance-Reporting im Outsourcing-Modus an. Das Angebotsspektrum reicht von der Erstellung regelmässiger Reports bis zur Möglichkeit, den Family Offices auch online den Zugriff auf das System zu bieten und damit jederzeit ad hoc eigene Analysen durchzuführen. Zudem stehen einzelne Anbieter bei der Definition des beschriebenen Informationskonzepts als Bestandteil einer guten Family Governance auf Wunsch auch als Berater zur Seite.

[www.complementa.ch](http://www.complementa.ch) ●