

# „Mehr Controlling, weniger Reporting“



Was leisten Vermögensreporting und -controlling, wie verschieden sind die Herangehensweisen? Es diskutieren (von links): Stephan Buchwald, Kontora Family Office; Michaela Steimel, Black Horse Investments; Jörg Eigelshoven, Warth & Klein Grant Thornton; Christian Stadtmüller, HQ Asset Servicing; Ralph Haydu, Inter-Concern-Revisions; Stefan Kirchner, Honestas Finanzmanagement; und Ansgar Neisius, private banking magazin



FOTOS: PIOTR BANCZEROWSKI

Wenn es um das Reporting und Controlling größerer Vermögen geht, sind Family Offices unter sich. Die Vermögensstrategie zu steuern und Risiken zu erkennen ist ihr Brot-und-Butter-Geschäft. Aber es gibt auch Grenzen des Machbaren – gerade bei illiquiden Anlagen

**private banking magazin: Können Family Offices die Dienstleistung eines Vermögensreportings oder -controllings von der Stange anbieten?**

**Michaela Steimel:** Das dürfte eher schwer sein und entspricht auch nicht meiner Wahrnehmung der Branche. In den meisten Fällen hat der Vermögensträger bestimmte Wünsche und Anforderungen an ein Vermögensreporting und -controlling, sodass die Lösungen sehr unterschiedlich ausfallen. Das zieht sich entsprechend durch den gewünschten Informationsgehalt und die optische Darstellung der Reportings und betrifft darüber hinaus auch die Technik, die zum Erstellen eines Berichts benötigt wird.

**Jörg Eigelshoven:** Einige Unternehmer gehen einen anderen Weg. Sie beauftragen die Finanzprokuristen ihres Unternehmens, mittels vergleichsweise einfacher Excel-Dateien, einen Überblick über das Privatvermögen zu erstellen. In der Regel wächst aber mit der Vermögensgröße der Bedarf, einen professionellen Überblick über das Gesamtvermögen zu bekommen. Insofern gibt es sicherlich Hunderte von

Ansätzen, wie man größere Vermögen konsolidieren kann – und entsprechend keinen Standard in der Branche.

**Ralph Haydu:** Auch nähern sich die Anbieter dem Vermögensreporting und -controlling aus verschiedenen Richtungen. Die einen sind Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer, andere sind Software-Anbieter, Vermögensverwalter oder Single Family Offices, die ihre Dienstleistung auch für andere Familien anbieten. Jeder hat dadurch einen Schwerpunkt auf dem, was man besonders gut kann.

**Kann man dennoch Nachfrage-Trends bei den Kunden erkennen?**

**Christian Stadtmüller:** Was sicherlich nicht mehr im Fokus der Mandanten steht, sind 200- oder 300-seitige Berichte. Ein Reporting soll vielmehr die Ausgangslage bilden, sich effektiv mit wesentlichen Entwicklungen im Vermögen auseinanderzusetzen. Insofern kommt Investment-Controllern eine zunehmend bedeutende Rolle im Mandats-Setup zu. Sie sollten Kunden unterstützen, die richtigen Schlüsse aus dem laufenden Berichtswesen über das ➤

**Den Durchblick behalten**

Vermögensreporting und -controlling sind nicht ein und dasselbe. Ziel des Reportings ist die Konsolidierung eines Gesamtvermögens. Gerade bei vermögenden Personen und (Unternehmer-)Familien oder größeren Stiftungen ist das aufgrund der Menge und Komplexität der Vermögenswerte nicht ganz einfach – vor allem beim Erfassen von illiquiden Vermögenswerten. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an ein EDV-System. Die Family-Office-Bank Marcard, Stein & Co. hat dazu vor einiger Zeit einen Katalog von 600 Einzelanforderungen an ein IT-System zusammengetragen.

Am Ende beschreibt das Reporting den Ist-Zustand eines Vermögens. Ein Investment-Controller baut darauf auf. Im Vermögenscontrolling gleicht er den Ist-Zustand mit der strategischen Asset Allocation ab, führt Szenarioanalysen und Stresstests durch, steuert Risiken, überprüft die Einhaltung von Anlagegrenzen und hat die diversen Kosten und Gebühren im Blick. Ist das Vermögensreporting die Beschreibung des Ist-Zustands eines Vermögens, wird im Vermögenscontrolling mittels Interpretation der Daten geklärt, bei welchen Investments Handlungsbedarf besteht.



## „Fingerspitzengefühl für Anlagethemen ist notwendig“

*Stefan Kirchner,  
geschäftsführender Gesellschafter  
vom Family Office Honestas  
Finanzmanagement*

konsolidierte Vermögen zu ziehen, und Handlungsempfehlungen aufzeigen.

**Stephan Buchwald:** Dem kann ich zustimmen. Weniger Reporting, mehr Controlling. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass wir das gleiche Reporting zweimal produzieren, nämlich einmal für den Vermögensinhaber und einmal für dessen Family Officer oder Berater. Beide wollen das Gleiche wissen, aber auf eine vollständig unterschiedliche Art aufbereitet. Der Vermögensinhaber möchte die für ihn entscheidenden Informationen in aller Kürze haben. Der Family Officer hingegen braucht bei den Vermögensdaten deutlich mehr Detailtiefe. Das Reporting-System muss also flexibel auf diese Ansprüche reagieren können. Insgesamt geht es weg vom klassischen starren, stichtagsbezogenen Reporting, hin zur laufenden Steuerung des Vermögens. Rein betriebs-

wirtschaftlich ist das für uns Anbieter eine Katastrophe. Die Dienstleistung lässt sich aufgrund des Bedarfs der hohen Individualisierbarkeit kaum nach oben skalieren. Gleichzeitig ist der Markt aber auch nicht bereit, unendlich viel Geld für das Vermögensreporting und -controlling zu zahlen.

**Stefan Kirchner:** Was wir noch auf Kundenseite beobachten, ist der Wunsch nach einem simplen Zugriff auf die Vermögensdaten, möglichst von überall. Man möchte beispielsweise per iPad einen tagesaktuellen Vermögensbericht on demand abrufen können. Dabei geht es nicht darum, handlungsfähig zu sein und tatsächlich aktiv zu werden, sondern vielmehr um das Bedürfnis, informiert zu sein.

**Eigelshoven:** In der Vergangenheit haben wir immer dann das Vermögensreporting angepasst, wenn es um Angstbereiche des Kunden ging. Ein paar Beispiele: Mitte

der 90er Jahre befürchteten einige unserer Mandanten, nicht alle Vermögenswerte und Erträge gegenüber dem Fiskus korrekt angegeben zu haben. Entsprechend vehement war die Nachfrage nach einer Aufbereitung. Vor zehn Jahren war dann die Abrechnungskontrolle von Banken ein größeres Thema. Das Vertrauensverhältnis war gestört. Viele Vermögende wollten wissen, ob Banken die vereinbarten Konditionen für ihre Dienstleistungen korrekt abrechnen. Heutzutage sind die Mandanten viel professioneller. Bei vielen liegt der Fokus auf der Vermögensstrukturierung und dem richtigen Benchmarking. **Stadtmüller:** Die meisten unserer Mandanten haben erkannt, dass sich Risiken und potenzielle Benachteiligungen heutzutage auf einer ganz anderen Ebene zeigen. Es geht zum Beispiel um die Mandatierung geeigneter Vermögensverwalter und die individuelle Ausgestaltung zielführender Anlagerichtlinien. Wie aktiv nutzt ein Verwalter vorgegebene Ober- und Untergrenzen einzelner Anlageklassen und hält er sich an andere Restriktionen? Erhalte ich bei alternativen Investments zeitnah die notwendige Transparenz, um das Risikoprofil des Managers einschätzen zu können? Machen die Verwalter meiner illiquiden Investments wie Private Equity und Immobilien einen guten Job? Alles Themen, die wesentliche Effekte auf das Gesamtvermögen haben.

**Herr Kirchner hatte das Interesse seiner Mandanten an digitalisierten Reportings erwähnt. Ist das bei allen der Fall?**

**Haydu:** Bei uns sind viele Kunden noch weit weg von solchen technischen Themen. Das klassische Unternehmerpaar Anfang 60 kann mit einem Zugang zum Vermögensreporting on demand anscheinend nicht viel anfangen. Auch sind wir aus einem anderen Grund beim Online-Zugang zwiespältig. Wir sehen unsere Rolle als Vermögenscontroller vor allem darin, die strategische Asset Allocation zu unterstützen. Kunden, die den täglichen Zugang wollen, bekommen ihn natürlich. Unsere Auffassung einer strategischen Begleitung spricht aber für eine monatliche, abgespeckte und quartalsweise vollumfängliche Berichterstattung. Ich bezweifle auch, ob der On-Demand-Zugriff immer zu den strategisch richtigen Entscheidungen führt.

**Stadtmüller:** Wir bieten ebenfalls einen Online-Zugang mit täglicher Aktualisie-



## „Wir sehen den On-demand-Zugriff zwiespältig“

*Ralph Haydu,  
Geschäftsführer der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Inter-Concern-Revisions,  
einer Tochter der UBS Deutschland*

rung für alle Vermögensebenen. Wichtig ist uns, dass die Informationen analog zum Leitfaden präsentiert werden, den der Mandant aus seinem Reporting und den Sitzungen mit uns kennt.

#### **Hat sich mit dem Wandel auch das Profil des Vermögenscontrollers geändert?**

**Buchwald:** Die buchhalterische Expertise ist nach wie vor dringend notwendig. Da die Handlungsempfehlungen aber zunehmend in den Fokus der Dienstleistung rücken, benötigen Sie zusätzlich Mitarbeiter, die die Warnhinweise im Vermögensreporting erkennen und interpretieren können. Dafür brauchen Sie ein ähnliches Rüstzeug wie ein Asset Manager.

**Stadtmüller:** Ich würde innerhalb der Begleitung unterscheiden. Unsere Vermögenscontroller prüfen täglich bei der Buchung der einzelnen Geschäftsvorgänge die operativen Zahlen und beanstanden diese, wo nötig. Die Investment-Controller indes, die Warnhinweise in der Vermögensentwicklung erkennen müssen, sollten Vermögensverwaltern oder Asset Managern von der Ausbildung her in nichts nachstehen. Ansonsten wären sie nicht in der Lage, den Asset Managern die entscheidenden Fragen zu stellen. Zudem lässt sich ein Kundenprofil bei komplexen Vermögen häufig nicht hundertprozentig in Anlagerichtlinien übertragen. Ein guter Investment-Controller sollte jenseits der Richtlinien Entwicklungen und Themen erkennen können, die der Auffassung seines Mandanten möglicherweise nicht eindeutig entsprechen.

**Eigelshoven:** Letzterem würde ich widersprechen. Man kann Anlagerichtlinien so formulieren, dass sie nur die Anlagefelder zulassen, auf denen sich der Kunde auskennt und wohlfühlt. Als Vermögenscontroller streben wir an, dass die Vorstellungen des Mandanten in einem entsprechenden Vertragswerk umgesetzt und dem Asset Manager dadurch Freiheitsgrade gegeben oder vorenthalten werden.

**Stadtmüller:** Es gibt aber Freiheitsgrade, die sich nur schwierig fassen lassen. Nehmen Sie zum Beispiel zwei Multi-Asset-Mandate. Beide legen das Vermögen in Aktien und Renten an. Der eine Vermögensverwalter hat seinen Fokus eher auf der taktischen Seite, während der andere einen Buy-and-hold-Investmentansatz verfolgt. Die Steuerung der Verwalter als Kombination gelingt nur unzureichend über das Festlegen von Anlagegrenzen.

## „Ein Reporting-System muss flexibel sein“

*Stephan Buchwald,  
geschäftsführender Gesellschafter  
des Kontora Family Office seit 2006*



**Eigelshoven:** Dann trauen Sie sich aber auf der Steuerungsebene die Entscheidung zu, welcher Anlagestil im jeweiligen Marktumfeld erfolgversprechender ist.

**Kirchner:** Ein gewisses Fingerspitzengefühl für Anlagethemen ist doch notwendig. Aktuelles Beispiel sind bei uns Nachranganleihen, die Vermögensverwalter zunehmend in den Mandaten einsetzen. Dabei halten sie die Rating-Vorgaben der Anlagerichtlinien ein. Allerdings ist die Frage, ob eine Familie bereit ist, die entsprechenden Risiken einzugehen. Und das muss vom Vermögenscontroller angesprochen und geklärt werden.

**Haydu:** Nicht außer Acht lassen darf man die unterschiedlichen Voraussetzungen der Vermögenscontroller. Ich beispielsweise habe nicht die Lizenz zur Anlageberatung. Unser aller Job ist es, Mandanten auf Risiken im Vermögen anzusprechen.

Eine weitergehende Interpretation wird dann schnell schwierig, weil man Gefahr läuft, in die Vermögenssteuerung aktiv einzugreifen. Wir Vermögenscontroller bewegen uns da auf einem schmalen Grat.

#### **Wie schafft man es, trotz des Anspruchs an hohe Flexibilität schlank zu bleiben?**

**Haydu:** Wir versuchen, jede Transaktion aus einem Vermögen nur einmal zu erfassen. Das ergibt einen Datenpool, aus dem wir die diversen Dokumente erstellen. Das sind Vermögensreportings, handelsrechtliche Jahresabschlüsse von Investmentgesellschaften und die Steuererklärung. Vorteil eines konsistenten Datenhaushalts ist nicht nur die Effizienz, sondern auch die geringere Fehleranfälligkeit.

**Stadtmüller:** Auch wir bemühen uns, alle Geschäftsvorgänge nur einmal im Portfoliomanagement-System zu erfassen. ➤

## „Die Bedeutung der Investment-Controller nimmt zu“

*Christian Stadtmüller,  
Geschäftsführer von HQ Asset Servicing,  
einer Tochter der Harald-Quandt-Gruppe*





## „Herausfordernd sind die illiquiden Assets“

*Michaela Steimel,  
Geschäftsführerin des Single Family  
Office Black Horse Investments*

Denn obwohl wir keine Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater sind, bereiten wir die Geschäftsvorgänge für den Steuerberater des Mandanten vor, sodass der die Werte direkt in der Steuererklärung nutzen kann. Ferner koordinieren wir in vielen Fällen die Abschlussprüfung der von uns betreuten rechtlichen Einheiten. Das erwarten die Mandanten. Zudem wäre es eine administrative Katastrophe, die Transaktionen in verschiedenen Systemen zu erfassen.

**Steimel:** Was wir aber nach wie vor machen. Wir wissen zwar, dass das einmalige Erfassen effizienter ist, haben aber die Erfahrung gemacht, dass das Ergebnis aus der Vermögensverwaltungs-Buchhaltung auf der handelsrechtlichen Seite sehr zu wünschen übrig lässt.

### Was ist eigentlich die Königsdisziplin im Vermögensreporting?

**Steimel:** Das Reporting von liquiden Vermögenswerten ist sicherlich vergleichsweise einfach. Herausfordernd wird das Erfassen von illiquiden Assets, vor allem, wenn der Vermögensträger die gleichen Reporting-Standards, die er vom liquiden Vermögen kennt, auf die illiquiden Werte übertragen haben möchte. Hinzu kommt, dass man stellenweise von den Reportings der Investments abhängig ist. Private-Equity-Fonds beispielsweise schicken in der Regel mit drei Monaten Zeitverzug ihre Berichte, die zudem nicht vollständig transparent sind. Die Private-Equity-Manager legen mitnichten alle Zielinvestments offen, sondern oft nur die zehn erfolgreichsten Beteiligungen. Und dann stellt sich die Frage, welche Kennzahlen der Vermögensträger sehen möch-

te, um seine Private-Equity-Investments überprüfen und einschätzen zu können.

**Buchwald:** Und es wird noch schwieriger. Die bekannten Risikokennzahlen aus der liquiden Investmentwelt kann man in der Regel nicht auf illiquide Vermögenswerte übertragen. Erstere basieren auf der Bewertung eines Wertpapiers durch den Markt. Diese fehlt im illiquiden Bereich. Zudem redet man immer von illiquiden Investments als Gruppe. Dahinter verbergen sich aber völlig verschiedene Investmentlogiken. Daher muss bereits vor der Investmententscheidung eine Risikoanalyse erfolgen. Was sind die wichtigsten Wert- und Risikotreiber, und wie kann ich diese laufend überwachen? Ein aktives Controlling ermöglicht eine Steuerung der Investments. Dazu muss ich die Anlageformen aber vollständig verstanden haben. Es gibt Investments wie Venture Capital,

bei denen die Anteile, deren Bewertung und Liquidationspräferenzen erst durch künftige Geschäftsentwicklungen festgeschrieben werden. In diesem Fall sind der Abbildung im Vermögensreporting Grenzen gesetzt. Solche Themen müssen händisch erfasst werden.

**Stadtmüller:** Dem stimme ich zu. Bei illiquiden Investments ist es entscheidend, als Vermögenscontroller bereits während der Investmententscheidung involviert zu sein. Ist das Investment einmal getätigt, gibt es kaum noch Handlungsoptionen.

**Eigelshoven:** Vollständige Kontrolle erlangt man erst wieder, wenn ein Folgeinvestment ansteht. Dann meldet sich der Private-Equity-Manager, der Investoren für ein Folgeprodukt sucht. Der Vermögenscontroller kann dann aufzeigen, welche Versprechen beim Vorgängerfonds nicht eingehalten wurden. Man darf das Bild aber nicht allzu düster malen. Denn Family Offices werden zunehmend professioneller, was ihre Due Diligence bei der Auswahl von Private-Equity-Fonds und anderen illiquiden Investments angeht. Zum anderen verbessert sich seit einiger Zeit die Transparenz von Private-Equity-Fonds.

**Haydu:** Es wird aber immer ein hochgradig manuelles Geschäft bleiben, sowohl was die Buchhaltung als auch die Bewertung von illiquiden Vermögenswerten angeht.

**Kirchner:** Zudem wird man nie ausgelernet haben. Es wird im illiquiden Bereich immer wieder Entwicklungen geben, auf die man reagieren muss. Beispiel Schiffsfonds: Bei denen darf man die Ausschüttungen von unter Druck geratenen Fonds nicht für gegeben nehmen, sondern muss eher mit Eventualverbindlichkeiten arbeiten. ■

## „Mandanten sind heute viel professioneller“

*Jörg Eigelshoven,  
Senior-Partner und Leiter Private Clients  
der Wirtschaftskanzlei Warth & Klein  
Grant Thornton*

