

# Operational Excellence

## Möglichkeiten für das Performancecontrolling

Datum: Juni 2023

Erstellt durch: Dr. Stefan J. Illmer

---

# Einordnung des Themas

Gemäss Wikipedia: "Unter Operational Excellence wird die Fähigkeit verstanden, dafür zu sorgen, dass die Kernprozesse in der Wertschöpfungskette ständig im Hinblick auf Effektivität und Effizienz optimiert werden."

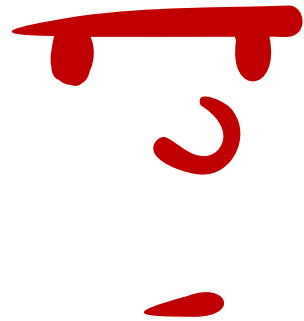
Quelle:

[https://de.wikipedia.org/wiki/Operational\\_Excellence#Literatur](https://de.wikipedia.org/wiki/Operational_Excellence#Literatur); abgerufen am 07.04.2023

Performancecontrolling ist ein "Befähiger" zum Erreichen von Operational Excellence!



# Fragestellungen

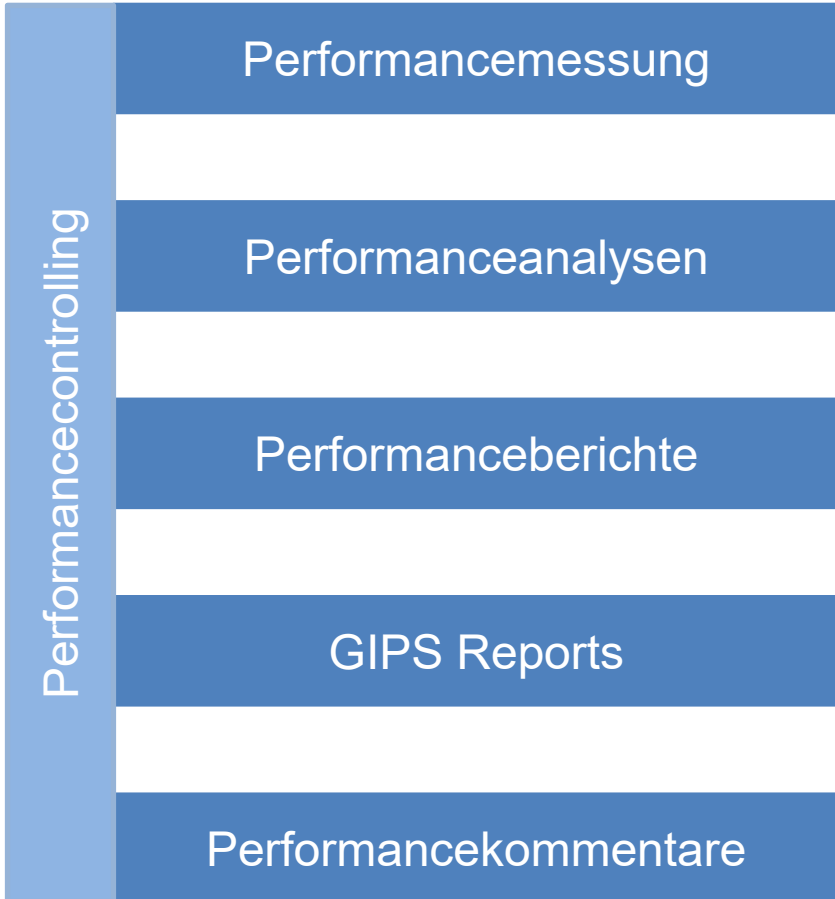


Welchen Beitrag kann das Performancecontrolling als "Befähiger" zum Operational Excellence leisten?

Wie sollte ein Performancecontrolling aufgebaut sein, damit es als "Befähiger" umfassend zur Operational Excellence in der Vermögensverwaltung beitragen kann?

# Häufig anzutreffende Ausgangslage

(1/2)



Portfolio		Return		Attribution Effects		Attribution by MSCI Sector		Attribution by 5 World Regions	
NAME (ID)	Composite World MSCI, active, mandates	Currency	CHF	Asset Allocation	-0.96%			-1.01%	
PM	AMPE	Return Portfolio	18.28%	Stock Selection	0.15%			-0.59%	
BENCHMARK	MSCI World in CHF	Return Benchmark	19.60%	Interaction	-0.49%			0.28%	
PERIOD	31.12.2002 - 31.12.2003	Return Relative	-1.32%	Total	-1.32%			-1.32%	

(Average over/underweight)

Attribution Analysis - by MSCI Sector

TWR

TWR Benchmark effect + MWR Benchmark effect

TWR Benchmark effect + Timing Benchmark effect

Risk Analysis (end period)	
Number of Securities	
Number of Currencies	
Portfolio Value	
Total Risk (ex-ante)	
-Factor Specific Risk	
-Stock Specific Risk	
Tracking Error (ex-ante)	
Value at Risk (at 95%)	
RS-squared	
Beta-adjusted Risk	
Predicted Beta	
Predicted Dividend Yield	
P/E Ratio (E: 12 months)	
P/D Ratio (D: year-end)	

Periodical Returns in %			
	Composite	Benchmark	Relative
1 Month	1.67	1.69	-0.03
3 Months	6.60	7.11	-0.50
6 Months	8.43	9.58	-1.15
1 Year	17.98	19.64	-1.66
2 Years	-12.65	-10.46	-2.18
3 Years	-13.77	-11.62	-2.15
4 Years	-13.70	-11.83	-1.87
5 Years	-2.33	-2.46	0.13
Since Incep.	4.85	3.93	0.92

Calendar Year Returns in %			
	Composite	Benchmark	Relative
YTD	17.98	19.64	-1.66
2003	17.98	19.64	-1.66
2002	-35.32	-32.99	-2.33
2001	-15.88	-14.47	-1.41
2000	-13.46	-11.84	-1.62
1999	60.21	48.07	14.14
1998	21.58	17.51	3.78
1997	22.50	26.25	-3.75

Annual Risk Figures in %		
	Composite	Benchmark
Volatility over 1 Year	16.90	15.80
Volatility Since Inception	22.98	20.80
Sharpe Ratio over 1 Year	1.06	1.24
Sharpe Ratio Since Inception	0.10	0.10
Tracking Error over 1 Year	2.12	N/A
Tracking Error Since Inception	4.69	N/A
Information Ratio over 1 Year	-0.78	N/A
Information Ratio Since Inception	0.03	N/A
Correlation over 1 Year	0.99	N/A
Correlation Since Inception	0.98	N/A

APPENDIX A: SAMPLE GIPS COMPOSITE REPORTS

SAMPLE 1 COMPOSITE WITH TIME-WEIGHTED RETURNS

Spinning Top Investments  
Large Cap Growth Composite  
1 February 2011 to 31 December 2020

Year	Composite Gross Return TWR (%)	Composite Net Return TWR (%)	Benchmark Return (%)	3-Year Std Deviation				Composite Assets (\$ M)	Firm Assets <sup>(1)</sup> (\$ M)
				Composite Gross (%)	Benchmark (%)	Number of Portfolios	Internal Dispersion (%)		
2011 <sup>(2)</sup>	2.18	1.25	1.17			31	n/a	165	n/a
2012	18.66	17.49	15.48			34	2.0	235	n/a
2013	41.16	39.80	33.36			38	5.7	344	n/a
2014	14.50	13.37	13.03	11.30	9.59	45	2.8	445	1,032
2015	6.52	5.47	5.67	12.51	10.68	48	3.1	520	1,056
2016	8.22	7.15	7.09	12.95	11.15	49	2.8	505	1,185
2017	33.78	32.48	30.18	12.29	10.53	44	2.9	475	1,269
2018	-0.84	-1.83	-0.65	13.26	11.91	47	3.1	493	1,091
2019	33.08	31.78	29.76	12.81	11.71	51	3.5	549	1,252
2020	7.51	6.44	6.30	13.74	12.37	54	2.5	575	1,414

<sup>(1)</sup> Returns are for the period 1 February 2011 to 31 December 2011.  
<sup>(2)</sup> Spinning Top Investments acquired the composite through an acquisition of ABC Capital in May 2014. Firm assets prior to 2014 are not presented because the composite was not part of the firm.

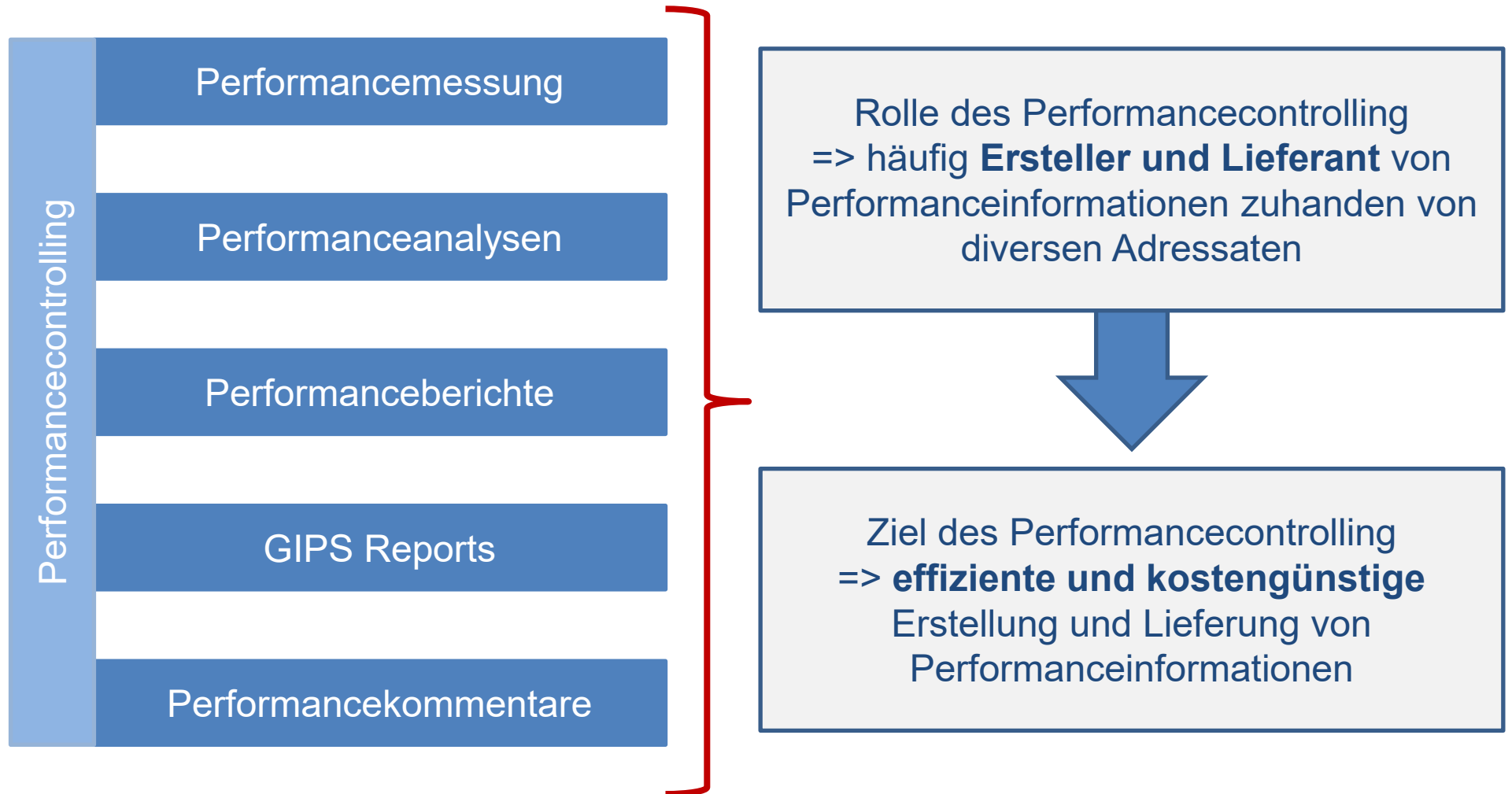
**Disclosures**

- Spinning Top Investments claims compliance with the Global Investment Performance Standards (GIPS<sup>®</sup>) and has prepared and presented this report in compliance with the GIPS standards. Spinning Top Investments has been independently verified for the periods 1 January 2011 to 31 December 2020. The verification report is available upon request. A firm that claims compliance with the GIPS standards must establish policies and procedures for complying with all the applicable requirements of the GIPS standards. Verification provides assurance on whether the firm's policies and procedures related to composite and pooled fund maintenance, as well as the calculation, presentation, and distribution of performance, have been designed in compliance with the GIPS standards

www.cfainstitute.org © 2019 CFA Institute. All rights reserved. | 85

# Häufig anzutreffende Ausgangslage

(2/2)



# Problematik des Performancecontrolling

(1/2)

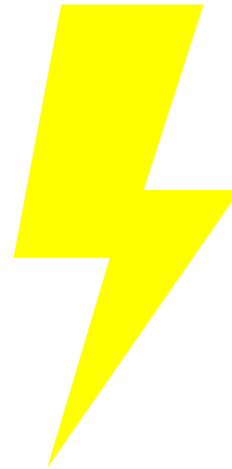
Vielzahl von Produkten

Vielzahl von  
Anlageprozessen

Komplexität der  
Anlageinstrumente

Komplexität der  
Anlageorganisation

...



Verfügbarkeit der  
Methoden / Tools

Verfügbarkeit der Daten

Verfügbarkeit der  
Kompetenzen

Effizienz und Kosten

...

# Problematik des Performancecontrolling

(2/2)

Vielzahl von Produkten

Vielzahl von  
Anlageprozessen

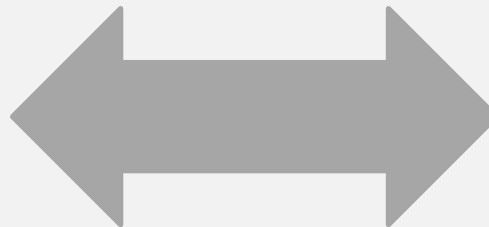
Komplexität der  
Anlageinstrumente

Komplexität der  
Anlageorganisation

...

**Häufige Antwort** auf  
die Problematik:

Einfache,  
kostengünstige,  
automatisierte  
Analysen – und diese  
nur wenn unbedingt  
notwendig



Standardisierte Analysen

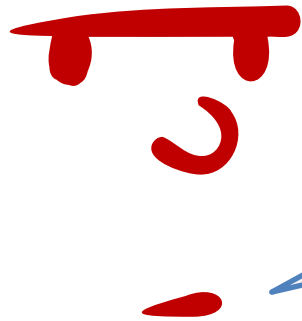
Approximative Abbildung  
von Anlageinstrumenten

Limitierte Abdeckung von  
Produkten und Mandaten

Geringe Betrachtung von  
Anlagerisiken

...

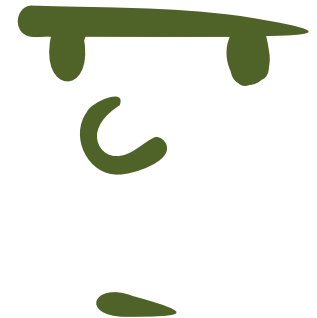
# Schlussfolgerung aus Sicht des Operational Excellence



Wenn das so ist, dann ist das Performancecontrolling heute häufig **kein** "Befähiger" im Sinne der Operational Excellence!

Wie sollte das Performancecontrolling konzipiert sein?

Wahrscheinlich, weil es ursprünglich nicht entsprechend dafür konzipiert wurde!



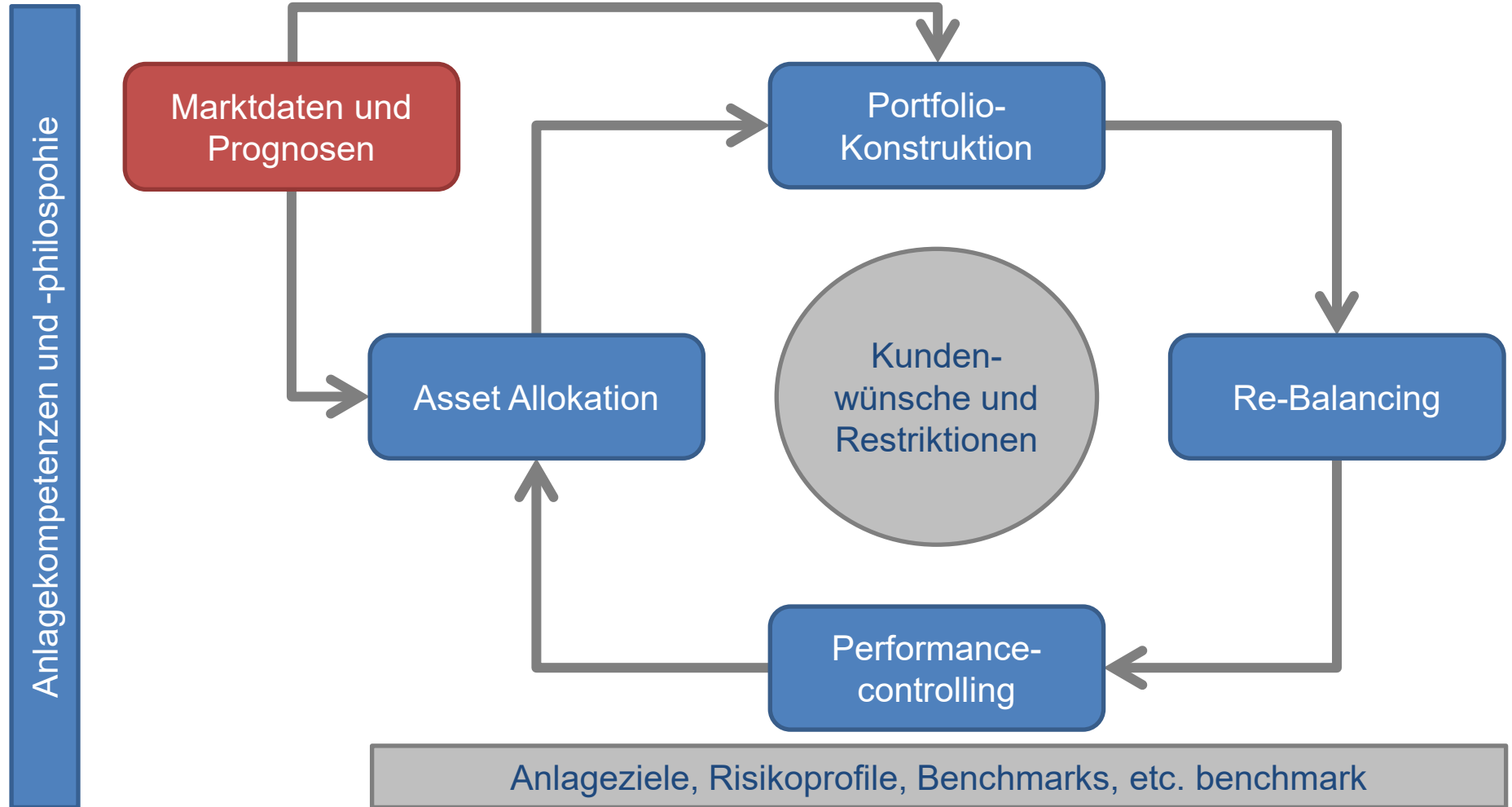


# Definition von Performancecontrolling

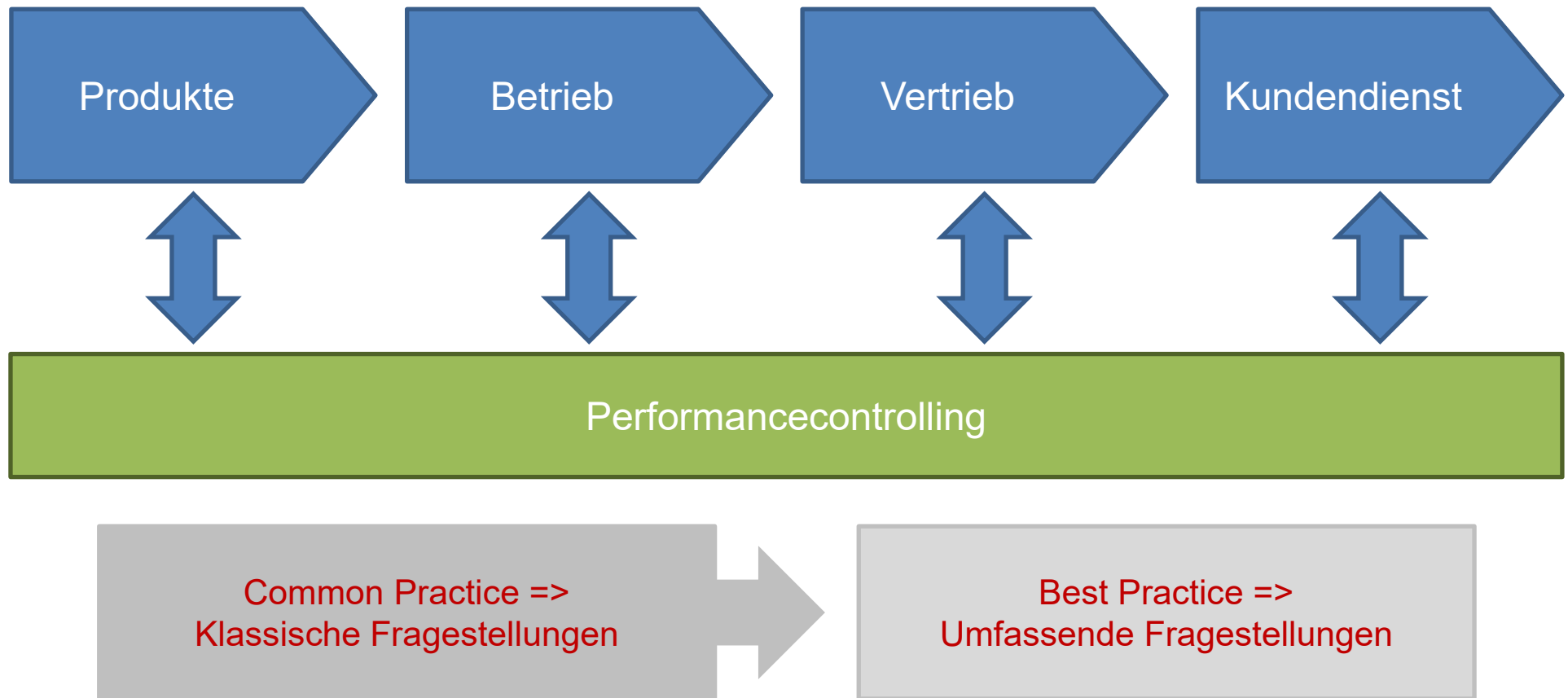
## Performancecontrolling:

- ist die (unabhängige) Überwachung der Qualität von Vermögensverwaltungsmandaten und -produkten, mit dem Zweck, die Erreichung der vereinbarten Ziele sicherzustellen,
- umfasst die Erfassung, Aufbereitung, Prüfung und Verteilung von Anlageinformationen, welche zur Überwachung und Unterstützung der allgemeinen Unternehmensziele notwendig sind,
- gestaltet und ermöglicht eine Controlling-Infrastruktur, so dass die Prozesse, die Qualität und die Ergebnisse, die Risiken sowie die Kosten und Steuern transparent und nachvollziehbar werden,
- ist ein Tätigkeitsbereich, welcher der allgemeinen Controlling-Funktion zuzuordnen ist,
- ist entsprechend Teil des Anlageprozesses und der Wertschöpfungskette.

# Integration in den Anlageprozess



# Integration in die Wertschöpfungskette



# Performancecontrolling als "Befähiger"

(1/3)

**Klassische** Fragestellungen mit Fokus auf Mandate sowie ausgewählte Produkte:

- Absolute und relative Rendite zur Benchmark sowie zur Konkurrenz
- Absolute und relative Renditebeiträge im Vergleich zur Benchmark
- Absolutes und relatives Risiko zur Benchmark
- Marktpositionierung versus Konkurrenz

=> Performancevergleich gegenüber Benchmark und Konkurrenz.

=> Generierung von Performanceinformationen als Input für die diversen Bereiche der Vermögensverwaltung (Zahlen und Fakten); häufig im Auftragsverhältnis.

# Performancecontrolling als "Befähiger"

(2/3)

**Umfassende** Fragestellungen mit Fokus auf alle Mandate und alle Produkte:

- Klassische Fragestellungen.
  - Performancequalität des Betriebs bzw. Portfoliomanagements
    - => wurden die vereinbarten Anlageziele erreicht?
    - => waren geeignete Kompetenzen, Tools und Prozesse verfügbar?
  - Performancequalität des Produktmanagements
    - => wurden die vereinbarten Produkt-Anlageziele erreicht?
    - => werden momentan die richtigen Produkte angeboten?
    - => werden zukünftig die richtigen Produkte angeboten?
- => Generierung von Performanceinformationen als Input für die Managementprozesse der einzelnen Bereiche in der Vermögensverwaltung – zwecks Überwachung von Effektivität und Effizienz.

# Performancecontrolling als "Befähiger"

(3/3)

**Herausforderung** des Performancecontrolling ist die Transformation des klassischen zum umfassenden Performancecontrolling und damit die ...

Integration in die Managementprozesse der einzelnen Bereiche als auch der Gesamtunternehmung

Produkte

Betrieb

Vertrieb

Kundendienst

Gesamt-  
unternehmen

=> ist heute grundsätzlich möglich

Vollständige Adressierung der Komplexität des Anlageprozesses

Analysen aller Produkte

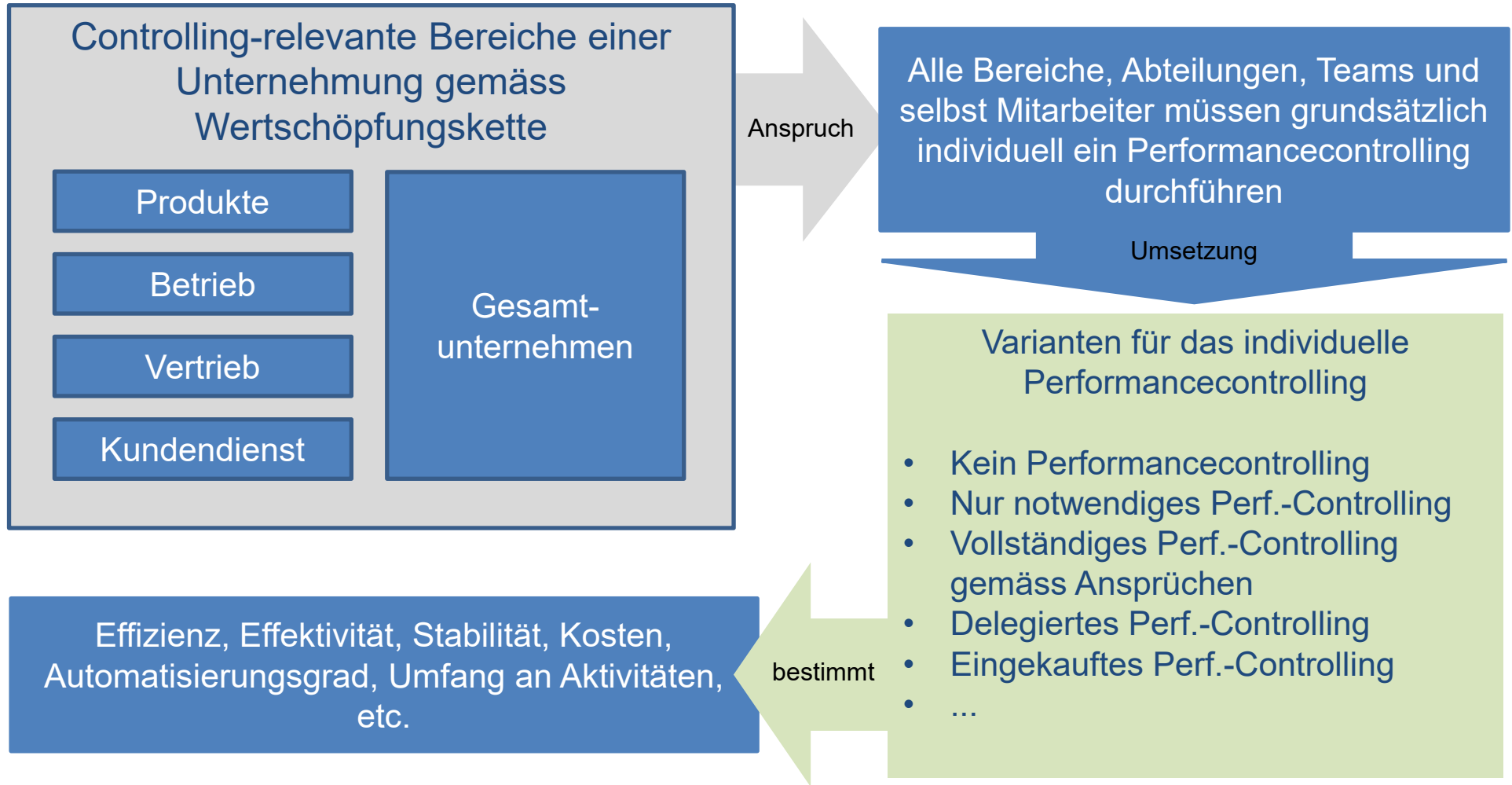
Analysen aller Mandate

Produktspezifische Analysen

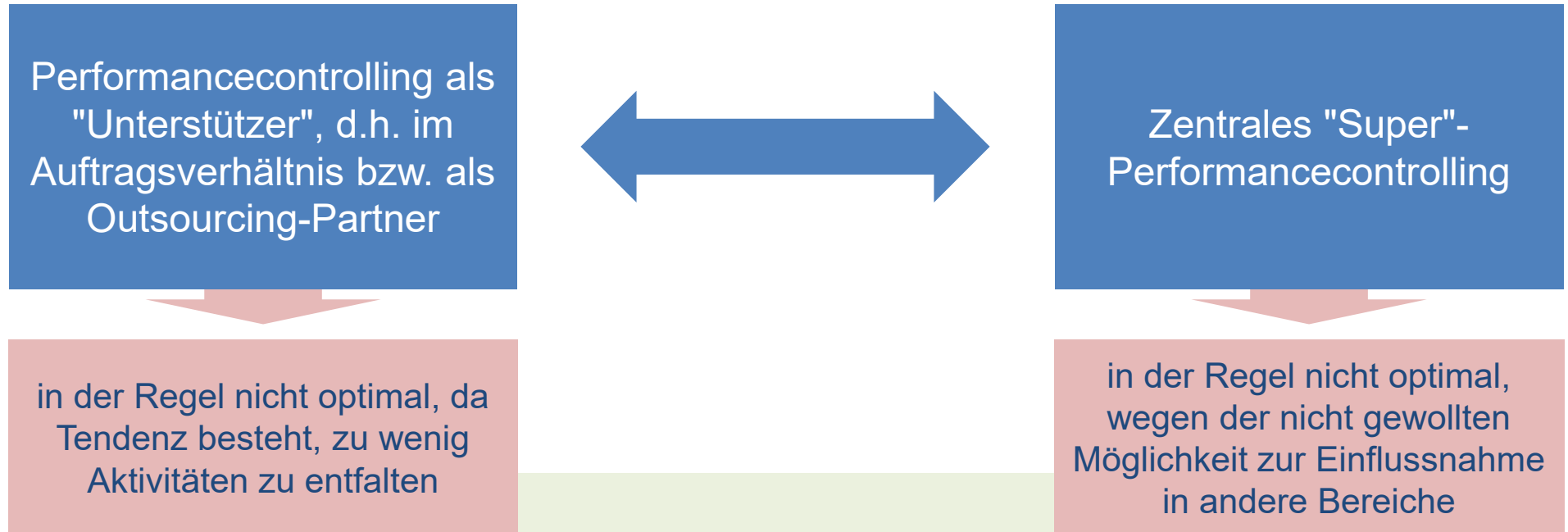
Verstärkter Fokus auf Anlagerisiken

=> ist heute nur unter Bedingungen möglich

# Grundsätzliche organisatorische Herausforderung



# Umfang der Kompetenzen des Performancecontrolling als "Befähiger"



Lösung liegt häufig irgendwo in der Mitte !  
=> Umsetzung ist abhängig von Historie, Rahmenbedingungen, Unternehmensgröße, Profitabilität und vor allem von der entsprechenden Einstellung des Senior-Managements



# Beispiele für Performancecontrolling als "Unterstützer"

## Outsourcing von Aktivitäten im Bereich Performancecontrolling

1. Risikomessung / -zerlegung für das Portfoliomanagement  
=> Risikoanalysen zuhanden Management zur Überwachung der Anlagerisiken und zur Überwachung des Einhaltens von Anlagestil und -philosophie.
2. Performance-Bücher für den Vertrieb  
=> Performance-Übersichten der wichtigsten Produkte im Vergleich zur Hauptkonkurrenz
3. Etc.

=> Auftragsverhältnis zwischen Nutzer und Performancecontrolling

=> Datenmanagement und Produktion sowie Unterhalt an das Performancecontrolling delegiert

=> Regelmässige Servicereviews

=> Etc.

# Performancecontrolling als "Befähiger" – Anforderungen

- Performancecontrolling sollte "unabhängig" sein, wobei unabhängig von was genau definiert werden sollte.

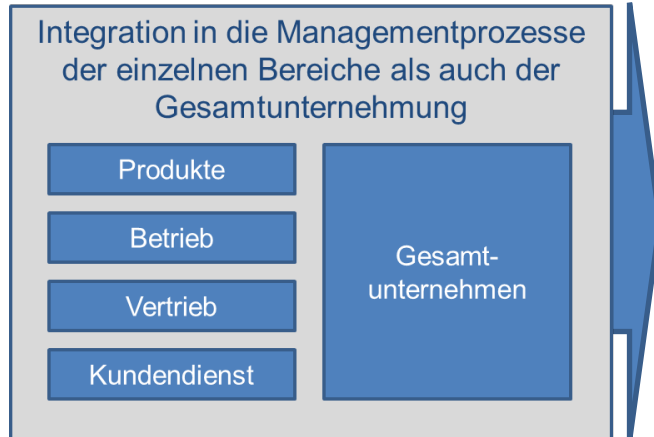
Alternativ kann das Performancecontrolling als Unterstützungsbereich positioniert werden, dass für die verschiedenen Unternehmensbereiche und -funktionen im Auftrag arbeitet.

- Performancecontrolling bzw. dessen Mitarbeiter sollten über umfassende fachlich und technische Kompetenzen verfügen, z.B. hinsichtlich Anlageklassen, Produkte, Anlageprozess, Portfoliomanagement, Markt, Konkurrenz, etc.

Von der Ausbildung kommen Mitarbeiter mit Ausbildung in den Bereichen Datenmanagement, IT, Controlling und Portfoliomanagement in Frage.

- Performancecontrolling sollte über genügend personelle und technische Ressourcen verfügen, um die zugewiesenen Aufgaben erfüllen zu können.
- Der Antrieb des Performancecontrolling und dessen Mitarbeiter sollte durch kontinuierliche Streben nach Best-Practice gekennzeichnet sein.

# Anspruch und Wirklichkeit



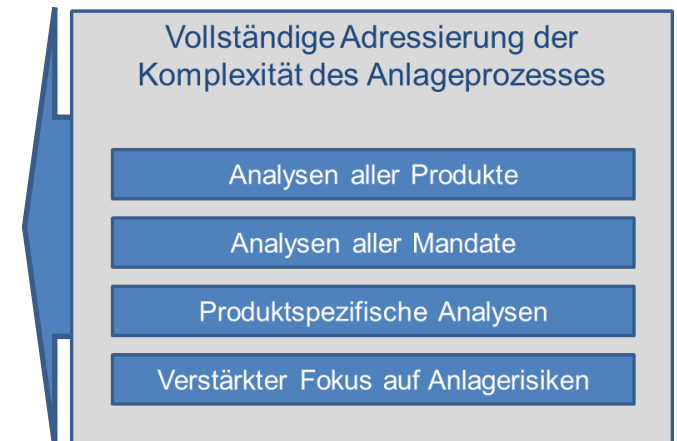
=> ist heute grundsätzlich möglich

## Aber:

- => Silodenken behindert eine Implementierung,
- => Geringes Verständnis der unterschiedlichen Fokusse,
- => Fehlinterpretation als neues "Super"-Controlling,
- => Unterstützungsfunktion wird häufig nicht nachgefragt,
- => ...

## Aber:

- => Erhebliche Defizite bei Tools und Daten,
- => Geringes Verständnis der Komplexität,
- => Geringe Einsicht der Wichtigkeit,
- => Akzeptanz der "fehlenden" Steuerungsinformationen,
- => Geringe Bereitschaft die Controlling-Kosten zu tragen,
- => ...



=> ist heute nur unter Bedingungen möglich

# Mögliche Fragen

- Wieso umfassende Fragestellungen beantworten, wenn dies von den Kunden bzw. dem Regulator nicht nachgefragt wird?
- Braucht es die umfassende Transparenz bezüglich aller Mandate und Produkte?
- Ist dieses Konzept nur etwas für grosse Vermögensverwalter?
- Was sind die Kosten eines umfassenden Performancecontrolling und wer soll das zahlen?
- ...

# Ansprechpartner und Haftungsausschluss

# Ansprechpartner

Illmer Investment Performance Consulting AG  
Weinbergstrasse 28  
CH - 8200 Schaffhausen  
Switzerland  
[www.iipc-ag.com](http://www.iipc-ag.com)



Dr. Stefan Joachim Illmer  
Tel. +41 / 79 / 962 20 37  
Email: [stefan.illmer@iipc-ag.com](mailto:stefan.illmer@iipc-ag.com)

# Haftungsausschluss

Dieses Dokument wurde von der Illmer Investment Performance Consulting AG (nachfolgend "IIPC-AG" genannt) mit grösster Sorgfalt und nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Die IIPC-AG gibt jedoch keine Gewähr hinsichtlich dessen Inhalt und Vollständigkeit und lehnt jede Haftung für Verluste ab, die sich aus der Verwendung dieser Informationen ergeben. Das Dokument dient ausschliesslich Informationszwecken und der Nutzung durch den Empfänger. Es stellt weder ein Angebot noch eine Empfehlung zum Erwerb oder Verkauf von Finanz- oder Bankdienstleistungen dar.

Es richtet sich ausdrücklich nicht an Personen, deren Nationalität oder Wohnsitz den Zugang zu solchen Informationen aufgrund der geltenden Gesetzgebung verbieten.