



Verband Schweizerischer Vermögensverwalter | VSV  
Association Suisse des Gérants de Fortune | ASG  
Associazione Svizzera di Gestori di Patrimoni | ASG  
Swiss Association of Asset Managers | SAAM

# **Bestimmungen zur angemessenen Ausbildung und genügenden Berufserfahrung qualifizierter Geschäftsführer von Vermögensverwaltern gemäss Art. 20 Abs. 3 FINIG**

**(Vorschlag zur Umsetzung auf Verordnungsebene und Erläuterungen)**

## Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen und methodologisches Vorgehen.....	3
1.1	Berufsbild und Kompetenzmodell des qualifizierten Geschäftsführers eines Vermögensverwalters .....	3
1.2	Analyse der Ausbildungslandschaft im schweizerischen Finanzsektor .....	4
1.3	Analyse der bisherigen Praxis der FINMA zur Beurteilung von Ausbildungsanforderungen .....	6
1.4	Genügende Berufserfahrung .....	8
1.4.1	Dauer der Berufserfahrung .....	8
1.4.2	Fachgebiete der Berufserfahrung.....	10
1.5	Mindestanforderungen an die Ausbildung.....	10
1.6	Mindestanforderungen an die Berufserfahrung .....	13
2	Kommentierung der vorgeschlagenen Bestimmungen.....	15
2.1	Gesetzliche Anforderungen .....	15
2.2	Konzeption des vorgeschlagenen Verordnungstexts .....	15
2.3	Erläuterungen zu den einzelnen vorgeschlagenen Bestimmungen .....	16
2.3.1	Wesentlicher Norminhalt von Art. 20a VE-FINIV .....	16
2.3.2	Art. 20a Abs. 1 Bst. a. – g. VE-FINIV .....	17
3	Beurteilung der Auswirkungen der entworfenen Verordnungsbestimmungen .....	20

**Anhang I: Kompetenzmodell - Geschäftsführer in der Vermögensverwaltung**

**Anhang II: Entwurf für Verordnungsbestimmungen**

**Anhang III: Studie VSV „Bildungsstand & Berufserfahrung der Repräsentanten“, Mai 2018**

**24. Juli 2018**

# 1 Grundlagen und methodologisches Vorgehen

## 1.1 Berufsbild und Kompetenzmodell des qualifizierten Geschäftsführers eines Vermögensverwalters

Der VSV hat im Hinblick auf das Inkrafttreten von FIDLEG/FINIG das Berufsbild und Kompetenzmodell für die durch das Gesetz neu geschaffene unternehmensleitende Funktion des „qualifizierten Geschäftsführers“ im Sinne von Art. 20 Abs. 3 FINIG erarbeitet.

Dabei wurde auf die bestehenden Grundlagen zu den Anforderungen des bisherigen „Repräsentanten“<sup>1</sup> des Aktivmitglieds des VSV zurückgegriffen und es wurde das bestehende Berufsbild durch die neuen und in FIDLEG und FINIG klarer gefassten Anforderungen ergänzt und präzisiert. Aus dem so erarbeiteten neuen Berufsbild wurde ein Kompetenzmodell für den qualifizierten Geschäftsführer eines Vermögensverwalters erarbeitet.

Das resultierende Berufsbild und Kompetenzmodell findet sich in Anhang I zu diesen Erläuterungen. Es ist gegliedert in einen ersten Teil, der das Berufs- und Arbeitsfeld sowie ein Berufsmodell des Vermögensverwalters in der Funktion des qualifizierten Geschäftsführers eines Vermögensverwaltungsunternehmens darstellt, und einen zweiten Teil, der die zur Ausübung der Tätigkeiten geforderten Handlungskompetenzen abbildet.

Grundlage für die Erarbeitung des Berufsbildes bildete einerseits das vom VSV seit rund 15 Jahren eingesetzte Modell der drei Handlungsbereiche „Arbeit am Kunden“, „Arbeit am Portfolio“ und „Arbeit am eigenen Unternehmen“. Dieses wurde auf der Grundlage zahlreicher Interviews mit Vermögensverwaltern mit eigenem Unternehmen oder in geschäftsführender Stellung bei einem Vermögensverwaltungsunternehmen überprüft und erweitert.

Auf der Basis der Grundlagen zur Gestaltung von Kompetenzmodellen wurde in der Folge und unter Beizug eines darauf spezialisierten Beratungsunternehmens ein an Handlungskompetenzen orientiertes Modell geschaffen, das nicht unternehmens-, sondern berufsbezogen die geforderten Handlungsbefähigungen (im Gegensatz zu Persönlichkeitseigenschaften) als Kompetenzen<sup>2</sup> abbildet.

---

<sup>1</sup> Der Repräsentant gemäss den geltenden Statuten des VSV ist Gewährsträger für die der Selbstregulierungsorganisation des Verbandes (SRO) angeschlossenen Aktivmitglieder. Er muss die an eine natürliche Person gebundenen Ausbildungs- und Berufserfahrungsvoraussetzungen im Zeitpunkt der Aufnahme in Verband und SRO erfüllen. Diese sind: Angemessene Ausbildung und mindestens fünf Jahre Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte.

<sup>2</sup> Als Definition des Begriffs der Kompetenz wurde dabei auf die von von Erpenbeck et al., So werden wir lernen!: Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze, (Springer 2013). S. 8, geprägte Formel: „der Fähigkeit zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in Herausforderungen im Prozess der Arbeit“ ausgegangen.

## 1.2 Analyse der Ausbildungslandschaft im schweizerischen Finanzsektor

Die bestehenden Arbeiten des VSV zur Schaffung einer Übersicht über die bestehenden Ausbildungswege im schweizerischen Finanzsektor mit einem Schwergewicht in den Bereichen Anlageberatung und Vermögensverwaltung für Privatkunden und institutionelle Anleger wurden aktualisiert und schematisch in die schweizerische Ordnung der Berufs- und Hochschulbildung eingepasst.

Ausgangspunkt bildet die Einteilung der Ausbildungslandschaft in die vier Ebenen, die auch der schweizerischen Bildungsgesetzgebung zu Grunde gelegt sind:

Primar- und Sekundarstufe I:	Schulische Grundbildung
Sekundarstufe II:	Berufliche Grundbildung („Berufslehre“ / Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis mit / ohne Berufsmatura) Allgemeinbildende weitergehende Schulbildung (Gymnasiale Matura, Fachmatura)
Tertiärstufe <sup>3</sup> :	B: Höhere Berufsbildung (Fachausweis FA, Eidgenössisches Diplom HFP, Diplom HF, Diplom Nachdiplomstudium Höhere Fachschule NDS HF) A: Hochschulbildung (Bachelor, Master, Doktorat)
Weiterbildungen an Fach- oder Hochschulen:	Certificate of Advanced Studies (CAS), Diploma of Advanced Studies (DAS), Master of Advanced Studies (MAS)

Es konnte dabei festgestellt werden, dass die Ausbildungslandschaft im schweizerischen Finanzsektor sehr vielfältig ist und öffentliche und private Anbieter ein reiches Ausbildungs- und Qualifikationsangebot bereitstellen, das ausgehend von der Sekundarstufe II vielfältige Weiterbildungswege offeriert. Wie nachfolgend unter Ziff. 3 darzustellen sein wird, haben die heutigen Repräsentanten der Aktivmitglieder von diesem vielfältigen Ausbildungsangebot grossen Gebrauch gemacht.

Die nachfolgende Graphik stellt unter Nennung einer Auswahl von eidgenössisch anerkannten Abschlüssen eine Übersicht über das Ausbildungs- und Qualifikationsangebot auf den diversen Ausbildungsstufen dar.

---

<sup>3</sup> Eine Übersicht über die Tertiärstufe gibt „Die Tertiärstufe des Schweizer Bildungssystems, Bericht und Empfehlungen des Schweizerischen Wissenschafts- und Innovationsrats SWIR, SWIR Schrift 3/2014“.

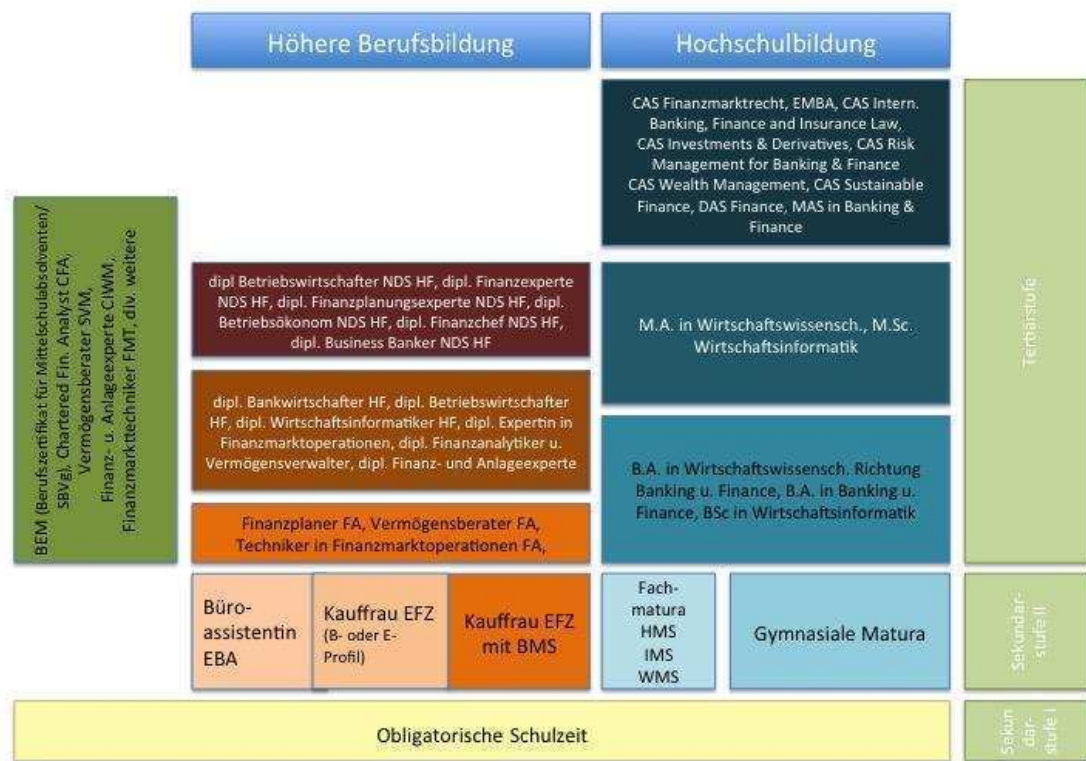


Abbildung 1 Abschlüsse der schweizerischen Aus- und Weiterbildungen mit Fokus auf Finanzdienstleistungsberufe  
 © by Careers by AB, 2018

Die Graphik gibt die Abschlüsse der schweizerischen Aus- und Weiterbildungen mit dem Fokus auf die Finanzdienstleistungsberufe mit Bezug zur Anlageberatung und Vermögensverwaltung wieder. In den vergangenen zwei Jahrzehnten haben aber Führungspersonen bei unabhängigen Vermögensverwaltern in zunehmendem Masse wesentliche Teile ihrer Ausbildung im Ausland absolviert. Es wird sich bei der Beurteilung der genügenden Ausbildung in der Praxis oft die Frage der Gleichwertigkeit ausländischer Ausbildungen stellen.

Im Bereich der Hochschulbildung ist mit dem Europäischen Kreditpunkte-Transfer-system „ECTS“ eine Vergleichbarkeit der Abschlüsse in gutem Masse gegeben. Bei aussereuropäischen Abschlüssen muss die Vergleichbarkeit im Einzelfall beurteilt werden. Bei der Berufsbildung und der höheren Berufsbildung ist die Vergleichbarkeit schwieriger zu beurteilen. Allerdings sind die höheren Finanzdienstleistungsberufe im europäischen und im aussereuropäischen Ausland wesentlich stärker „akademisiert“ als in der Schweiz, wo die Berufsbildung und die höhere Berufsbildung einen weit höheren Stellenwert hat, als in den meisten anderen Staaten<sup>4</sup>. Dennoch

<sup>4</sup> So ist es keine Seltenheit, dass in der Schweiz Hochschulabsolventen in Wirtschaftswissenschaften auf der Master-Stufe (früher: Lizentiat) nach Erwerb der zum Prüfungszugang notwendigen beruflichen Praxis eine höhere Fachprüfung absolvieren und zusätzlich zum Master den Titel eines „dipl. Finanzanalyst und Vermögensverwalter“ erwerben.

gibt es ausländische Abschlüsse von privaten und staatlichen Universitäten, die nicht als zu schweizerischen Hochschulabschlüssen gleichwertig anzusehen sind. Dazu zählen u.a. die diversen, sogenannten „Executive MBA“-Programme, welche ein Weiterbildungsangebot für Führungskräfte darstellen, das oft in wenigen Monaten absolviert werden kann. Von den „normalen“ Hochschulausbildungsprogrammen unterscheiden sich diese Weiterbildungen vor allem dadurch, dass sie einerseits nicht ins ECTS eingepasst sind und zum Titelerwerb keine die Erreichung der Lernziele sicherstellende Qualifikation in Form einer Abschlussprüfung vorsehen. Andererseits gibt es auch zahlreiche in- und ausländische MBA-Lehrgänge, die in das ECTS eingebettet sind und damit als Hochschulabschlüsse anzuerkennen sind.

Zu berücksichtigen sind jedoch auch Ausbildungen und Qualifikationen privater Ausbildungsträger, namentlich von ausländischen Berufsverbänden der Vermögensverwalter. Als Beispiel ist hier der „Chartered Financial Analyst CFA®“ besonders zu erwähnen. Dieser Titel, der vom in den USA ansässigen Berufsverband von Finanzanalysten und Vermögensverwaltern „CFA Institute“ nach Abschluss einer anspruchsvollen Prüfung verliehen wird, genießt international sehr hohes Ansehen<sup>5</sup> und gilt als eine der höchsten Qualifikationsstufen für einen Vermögensverwalter. Das CFA Institute führt Prüfungen auch in der Schweiz und in zahlreichen weiteren Staaten ausserhalb der USA durch. Die Schweizer Absolventen sind in der CFA Society Switzerland organisiert.

Die gemäss Kompetenzprofil notwendigen Kompetenzen können also nicht nur auf einem Weg erworben werden. Es führen viele Wege zum nötigen Kompetenzerwerb. Die hohe Zahl von Brücken und Passerellen zwischen der Hochschul- und der höheren Berufsbildung lassen eine sehr grosse Zahl von Ausbildungskarrieren zu. Diesen vielfältigen Wegen ist bei der Festlegung von Mindestanforderungen an die Ausbildung von qualifizierten Geschäftsführern Rechnung zu tragen. Insbesondere ist es nicht sinnvoll, einen neuen alleinigen Ausbildungsweg vorzugeben (was schon daran scheitern müsste, dass dies den Zugang für ausländische Ausbildungsabsolventen ungebührlich erschweren würde). Ebenso wenig würde eine einheitliche Zulassungsprüfung für qualifizierte Geschäftsführer zu einem sinnvollen Ziel führen, müsste doch ein entsprechendes Prüfungsprogramm staatlich verordnet werden, was einen jahrelangen Aufbauprozess verlangen würde. Dies wäre zudem massiver Ressourcenverschleiss, da die bestehenden Ausbildungswege den notwendigen schulischen Kompetenzerwerb bereits sicherstellen.

### **1.3 Analyse der bisherigen Praxis der FINMA zur Beurteilung von Ausbildungsanforderungen**

Bei der Beurteilung der Gewähr für eine einwandfreie Geschäftsführung legt die FINMA (wie vor ihr schon die Eidgenössische Bankenkommision EBK) grosses Augenmerk auf Fragen der genügenden Ausbildung. Da die FINMA jedoch mehrheitlich die Gewähr aus der Sicht einer gesamthaft guten Unternehmensführung be-

---

<sup>5</sup> So beurteilt die UK NARIC, die nationale Agentur im Vereinigten Königreich für die Beurteilung der Gleichwertigkeit ausländischer Ausbildungen, den CFA in einem Post vom 19. Juni 2012 als einem Abschluss in Wirtschaftswissenschaften auf der Master-Stufe gleichwertig.



urteilt, legt sie in ihrer Praxis nicht so sehr Wert auf die Qualifikationen einzelner Personen, sondern beurteilt diesbezüglich die Zusammensetzung von Oberleitungs- und Führungsgremien unter Berücksichtigung der Ausbildung und Erfahrung einer Mehrzahl von Mitgliedern dieser Gremien.

Da das FINIG in Art. 20 Abs. 1 zwei qualifizierte Geschäftsführer als minimales Regelmass vorsieht, Abs. 2 der Bestimmung jedoch (unter der Bedingung, dass bei dessen Ausfall eine ordnungsgemässe Weiterführung des Betriebs durch normalerweise in den Geschäftsalltag nicht involvierte Dritte) auch Unternehmen durch einen einzigen qualifizierten Geschäftsführer als Gewährsträger zulässt, kommt der Qualifikation der individuellen Person bei Vermögensverwaltern nach dem FINIG ein weitaus höhere Bedeutung zu als dies bei den meisten heute durch die FINMA bewilligungspflichtigen Instituten.

Schon die EBK hatte stets der Berufserfahrung, insbesondere der für eine bestimmte Gewährsposition einschlägigen Berufserfahrung, einen sehr hohen Stellenwert zugemessen. Dies aus der Erkenntnis, dass Kompetenzerwerb nicht nur schulisch, sondern auch im beruflichen Alltag möglich, ja sogar erwünscht ist.

Entsprechend wurde denn auch bei kleinen betrieblichen Einheiten, namentlich bei Vertriebsträgern von kollektiven Kapitalanlagen, die Gewähr für eine einwandfreie Geschäftsführung eher unter den Gesichtspunkten der Integrität, und weniger unter fachlichen, insbesondere durch Ausbildung erworbenem Kompetenzerwerb beurteilt. Ausbildung und mehrjährige Erfahrung im Privat- oder Retailkundengeschäft einer Bank oder die Absolvierung einer berufsbildungsrechtlich nicht anerkannten Ausbildung wurden stets als genügend erachtet.

Die Kompetenzprofile eines qualifizierten Geschäftsführers eines Vermögensverwalters und dasjenige eines Vertriebsträgers, der „nur“ von der Aufsichtsbehörde geprüfte und zum Vertrieb an die Anleger zugelassene Finanzprodukte anbieten darf, sind nicht ernstlich vergleichbar. Die wesentlich höhere Verantwortung des Vermögensverwalters und die höheren von diesem für den Anleger generierten Risiken sind denn auch der Grund dafür, dass bei der Schaffung von FIDLEG und FINIG die Vermögensverwalter einer Bewilligungspflicht durch die FINMA und der laufenden Aufsicht durch eine Aufsichtsorganisation unterstellt wurden, während die Vertriebs-träger aus der Bewilligungspflicht entlassen wurden und nunmehr sich „bloss“ noch bei einer Registrierungsstelle zu registrieren haben werden, durch welche sie nicht laufend beaufsichtigt werden.

Die Praxis der FINMA, gemäss welcher primär das Gesamtbild einer Geschäftsleitung unter den Gesichtspunkten von Ausbildung und Berufserfahrung beurteilt wird, lässt sich insbesondere auf Klein- und Kleinstbetriebe von Vermögensverwaltern nicht übertragen. Es ist notwendig, dass die FINIV dazu klare, aber auch realistische Vorgaben hinsichtlich Ausbildung und Berufserfahrung macht. Ebenso wichtig ist aber, dass die bisherige Praxis der FINMA, wonach eine Interdependenz von Ausbildung und Berufserfahrung besteht, und Ausbildung auf tieferem Niveau durch entsprechend längere, einschlägige Berufserfahrung zumindest teilweise kompensiert werden kann, auch für Vermögensverwalter verankert wird.

## 1.4 Genügende Berufserfahrung

Das in Art. 20 Abs. 3 FINIG verankerte Kriterium der genügenden Berufserfahrung schliesst *per se* Berufsanfänger und direkte Lehr- und Studienabgänger von der Tätigkeit als qualifizierter Geschäftsführer eines Vermögensverwalters aus, da diese generell keine Berufserfahrung, vor allem keine einschlägige Berufserfahrung ausweisen können. Die Berufslehre vermittelt zwar mit der praxisbezogenen Ausbildung Berufserfahrung, diese wird jedoch in der Regel nicht angerechnet, da sie *vor* dem Abschluss gemacht wird.

In Bezug auf die Berufserfahrung sind zu unterscheiden: Einerseits *die Dauer* der Berufserfahrung (üblicherweise in Jahren) sowie, andererseits, *die Fachgebiete*, in welchen die Berufserfahrung gesammelt worden ist.

### 1.4.1 Dauer der Berufserfahrung

Die meisten Weiterbildungen der Höheren Berufsbildung verlangen zur Prüfungszulassung zunächst eine Anzahl an Jahren Berufserfahrung in einem bestimmten Fachgebiet. Diese geforderte Anzahl Jahre Berufserfahrung wird nicht einheitlich gehandhabt und variiert mit zwischen mindestens einem bis fünf Jahren ab letztem Abschluss.

Für den Finanzplaner FA<sup>6</sup> werden beispielsweise ab Abschluss EFZ zwei Jahre Berufserfahrung „in der Finanzdienstleistung“ verlangt; für den Techniker Finanzmarktoperationen FA werden drei Jahre nach Abschluss EFZ oder mit Abschluss Fachhochschule zwei Jahre oder mit Universitätsabschluss ein Jahr Erfahrung in den Bereichen Bank, Finanz, Informatik, Rechnungswesen, Audit oder Compliance verlangt.

Für die dipl. Finanzanalysten und Vermögensverwalter HFP<sup>7</sup> verlangt das Prüfungsreglement bei folgenden vorbestehenden Ausbildungen die folgende Anzahl an Jahren Berufserfahrung:

- Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (früher: Lehrabschluss), Matura oder gleichwertige Qualifikation: 5 Jahre praktische Tätigkeit in den Bereichen Bank oder Finanz.
- Eidgenössischer Fachausweis (früher: Berufsprüfung), Diplom oder Bachelor von Fachhochschule oder universitärer Hochschule in Wirtschaftswissenschaften: 3 Jahre praktische Tätigkeit in den Bereichen Bank oder Finanz.
- Master von Fachhochschule oder universitärer Hochschule in Wirtschaftswissenschaften, Doktorat in Wirtschaftswissenschaften: 3 Jahre praktische Tätigkeit in den Bereichen Bank oder Finanz.

---

<sup>6</sup> Finanzplanerin mit eidg. Fachausweis, Finanzplaner mit eidg. Fachausweis, Berufsnummer 72447, <https://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz/beruf/show/72447>, besucht am 17.7.2018

<sup>7</sup> diplomierte Finanzanalytikerin und Vermögensverwalterin, diplomierter Finanzanalytiker und Vermögensverwalter, Berufsnummer 72432, <https://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz/beruf/show/72432>, besucht am 17.7.2018



Für den ähnlich gelagerten, aber durch das Berufsprofil noch stärker auf die Betreuung von Privatkunden ausgerichteten Abschluss als dipl. Finanz- und Anlageexperte HFP<sup>8</sup> verlangt das Prüfungsreglement Berufserfahrung im gleichen Umfang.

Diese Anforderungen an die Berufserfahrung entsprechen den gängigen Anforderungen in der schweizerischen Berufsbildungspraxis. Für die erste Stufe der Weiterbildung, den Fachausweis, werden nach Abschluss der Grundausbildung auf der Sekundarstufe 2 meist zwei Jahre Berufserfahrung im Fachgebiet<sup>9</sup> verlangt. Für die zweite Stufe der höheren Berufsbildung, das durch Absolvierung einer Höheren Fachprüfung zu erwerbende Diplom, werden je nach Vorbildung fünf, drei oder zwei Jahre verlangt. Wer die „Berufsbildungskarriere“ von EFZ über FA zum Diplom durchläuft, braucht ab Abschluss der Grundbildung auf Sekundarstufe insgesamt fünf Jahre Berufserfahrung im Fachgebiet. Wer die Sekundarstufe II mit der Matura abschliesst und danach die Fach- oder eine universitäre Hochschule besucht, von dem wird je nach Ausbildungsstufe weniger Berufserfahrung für den Zugang zu den höheren Abschlüssen verlangt.

Der Erwerb eines eidgenössisch anerkannten Diploms ohne Berufserfahrung ist nicht möglich. Dies verdeutlicht den Stellenwert, welcher der Berufserfahrung im schweizerischen Berufsbildungswesen beigemessen wird. Es liegt auf der Hand, dass finanzdienstleistungsfremde Berufserfahrung für die Tätigkeitsausübung und Bewilligungserteilung nicht angemessen sind. Es ist deshalb notwendig, einschlägige Berufserfahrung (zum Begriff vgl. Ziff. 1.4.2 nachfolgend) zu verlangen. Einschlägig dagegen ist zum Beispiel Berufserfahrung in der Anlageberatung für affluente und wohlhabende Kunden bei einer Bank („Private Banking“), die Tätigkeit im Asset Management einer Fondsleitung oder natürlich bei einem bestehenden unabhängigen Vermögensverwalter.

Begrifflich lässt sich die einschlägige Berufserfahrung eines Vermögensverwalters durch die berufliche Tätigkeit in der „Vermögensverwaltung für Dritte“ zusammenfassen.

Es kann aus diesen Gründen festgehalten werden, dass jede Weiterbildung im Finanzsektor, welche über die berufliche oder allgemeinbildende Grundausbildung hinausgeht, ein Mindestmass an Berufserfahrung voraussetzt. Im schweizerischen Berufsbildungssystem wird die Berufserfahrung konsequent ab Abschluss der beruflichen Grundausbildung bzw. ab Abschluss des zur Weiterbildung erforderlichen Abschlusses auf der allgemeinbildenden Grundausbildung oder Weiterbildung auf der tertiären Hochschulstufe gerechnet. Von dieser Konzeption abzuweichen besteht für die qualifizierten Geschäftsführer von Vermögensverwaltern kein Grund.

Das vorstehend für die höhere Berufsbildung im Rahmen von FA und Diplom Ausgeführte, gilt sinngemäss auch für den Erwerb von Diplomen der höheren Fachschulen.

---

<sup>8</sup> diplomierter Finanz- und Anlageexperte, diplomierte Finanz- und Anlageexpertin, Berufsnummer 72332, <https://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz/beruf/show/72332>, besucht am 17.7.2018

<sup>9</sup> Dazu Näheres nachfolgend Ziff. 1.4.2

## 1.4.2 Fachgebiete der Berufserfahrung

Finanzdienstleistungsfremde Berufserfahrung ist für die Tätigkeitsausübung und Bewilligungserteilung nicht angemessen. Es ist deshalb notwendig, einschlägige Berufserfahrung zu verlangen, und so in der FINIV die Berufs- oder Fachenerfahrung deskriptiv einzugrenzen. Dies auch deshalb, weil innerhalb der Finanzdienstleistungen nicht alle Tätigkeiten gleich qualifizierend für die Tätigkeitsausübung als Vermögensverwalter sind. So ist z.B. eine Tätigkeit im Kreditgeschäft einer Bank nicht einschlägig, ebenso wenig wie der Vertrieb von Vorsorge- und Versicherungslösungen. Dass solche Tätigkeiten nicht einschlägig sein können, ergibt sich schon aus dem Berufsbild des qualifizierten Geschäftsführers eines Vermögensverwalters, wie es in Anhang I dargestellt wird.

Einschlägig dagegen ist zum Beispiel Berufserfahrung in der Anlageberatung für affluente und wohlhabende Kunden bei einer Bank („Private Banking“), die Tätigkeit im Asset Management einer Fondsleitung oder natürlich bei einem bestehenden unabhängigen Vermögensverwalter.

Eine weitergehende, offenere Fassung des Fachgebiets der Berufserfahrung wäre nicht sachgerecht. Die Erfahrung in anderen Bereichen des Banken- oder gar des Versicherungssektors sind für einen ausreichenden Kompetenzerwerb, der den Kompetenzanforderungen gemäss Anhang I, Ziff. 2, entspricht, zwar wünschenswert, aber nicht genügend. Das Fachgebiet, in welchem die notwendige Berufserfahrung zu erwerben ist, muss demgemäss entsprechend eng gefasst und auf die Vermögensverwaltung für Dritte beschränkt werden.

Die Bezugnahme auf Dritte bedeutet, dass die Vermögensverwaltung, wenn sie auf die Verwaltung des eigenen Vermögens ausgerichtet ist, nicht anzurechnen ist; auch dann nicht als Berufserfahrung, wenn sie in einem professionellen Umfeld, z.B. eines eigenen Family Offices oder einer eigenen Treuhandgesellschaft, ausgeübt wurde, aber nur die Verwaltung des eigenen Vermögens zum Gegenstand hatte.

Begrifflich lässt sich die einschlägige Berufserfahrung eines Vermögensverwalters durch die berufliche Tätigkeit in der „Vermögensverwaltung für Dritte“ zusammenfassen.

## 1.5 Mindestanforderungen an die Ausbildung

Der Beruf "Vermögensverwalter" existiert in der schweizerischen Berufslandschaft als solcher nicht. Entsprechend gibt es keinen klaren Ausbildungsgang hin zur einer genügenden Qualifikation als Geschäftsführer eines von der FINMA zu bewilligten Vermögensverwaltungsunternehmens.

Der direkte Vergleich der Kompetenzanforderungen gemäss dem beruflichen Kompetenzprofil in Anhang I, Ziff. 2, mit Lernzielen der zahlreichen Rahmenlehrpläne und den gemäss einschlägigen Prüfungsreglementen für Fachausweise, Diplome und Nachdiplomstudiengängen an höheren Fachschulen überprüften Kompetenzen zeigen eigentlich ein klares Bild: Es gibt eine Vielzahl von Diplomen im Bereich der höheren Berufsbildung, welche eine hohe bis sehr hohe Passung aufweisen. Dazu

gehören die bereits genannten als Finanz- und Anlageexpertin / -experte und diplomierte Finanzanalytikerin und Vermögensverwalterin, diplomierter Finanzanalytiker und Vermögensverwalter, sowie weitere Abschlüsse des Ausbildungsfelds „0412 Finanz-, Bank- und Versicherungswesen“<sup>10</sup>.

Etwas differenzierter zu beurteilen sind die Ausbildungslehrgänge im Bereich der Wirtschaftswissenschaften an Fach- und universitären Hochschulen. Hier ist seit einigen Jahren ein klarer Trend zur Branchenorientierung bereits auf der ersten Studienstufe festzustellen. Fach- und universitäre Hochschulen bieten heute Bachelor-Studiengänge nach Zielbranchen an. So gibt es Bachelorabschlüsse in Wirtschaftswissenschaften mit Vertiefungsfächern (sog. „Majors“) in zahlreichen Bereichen von Bank und Finanz<sup>11</sup>, aber auch solche mit Vertiefung in Hotellerie/Gastronomie oder Tourismus. Während die Lehrpläne des ersteren Abschlusses für den Beruf des Vermögensverwalters sicherlich branchenspezifisch sind, trifft dies für letztere mit ebenso hoher Sicherheit nicht zu. Es genügt deshalb im heutigen Ausbildungsumfeld auf der Stufe der Fach- und universitären Hochschulen nicht mehr, bloss einen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften zu fordern. Dieser muss branchenorientiert sein, wobei aus Übergangsgründen<sup>12</sup> Abschlüsse in Wirtschaftswissenschaften ohne Majors in für den Beruf des Vermögensverwalters fremden Branchen generell anzuerkennen sind<sup>13</sup>. Bei Abschlüssen jüngeren Alters mit branchenfremden Majors kann der Erwerb der erforderlichen Kompetenzen durch Absolvierung einer (berufsbegleitenden) branchennahen Weiterbildung (z.B. DAS, CAS oder MAS) erfolgen.

Wo zwischen den Diplomen und den Kompetenzanforderungen des Berufs Diskrepanzen bestehen, können diese durch ausreichende Berufserfahrung geschlossen werden. Es wird auf die vorstehenden Ausführungen dazu (vgl. Ziff. 1.4 und 1.6) verwiesen.

Der direkte Vergleich der Kompetenzanforderungen gemäss Kompetenzprofil mit einschlägigen Prüfungsreglementen für Fachausweise des Ausbildungsfeldes „0412 Finanz-, Bank- und Versicherungswesen“ weist klare und teilweise sehr grosse Diskrepanzen auf. Fachausweise dienen klar dem Kompetenzerwerb zur Berufsausübung mit eigenem Entscheidungsspielraum, nicht jedoch zur Wahrnehmung umfassender Verantwortlichkeit als Leiter eines Unternehmens. Dies veranschaulicht der Abgleich des Berufsbilds und Kompetenzmodells gemäss Anhang I mit dem Be-

---

<sup>10</sup> In diesem Bereich sind derzeit sieben Diplome HFP, vgl. <https://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz/beruf/hoehereBildung>, besucht am 18.7.2018, und fünf Nachdiplomstudienlehrgänge, vgl. <https://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz/beruf/nachdiplomstudium>, besucht am 18.7.2018, durch das SBFI anerkannt.

<sup>11</sup> Entsprechende Abschlüsse auf Masterstufe kennen z.B. die schweizerischen Universitäten in Zürich, Lausanne und Neuenburg, die Università della Svizzera Italiana sowie Eidgenössische Technische Hochschule in Lausanne.

<sup>12</sup> Das System der sehr klaren Branchenorientierung im Bereich der Wirtschaftswissenschaften existiert in der Schweiz erst seit wenigen Jahren.

<sup>13</sup> Ansonsten müssten bei älteren qualifizierten Geschäftsführern die oft nicht mehr existierenden Testattheft über jahrzehntelang zurückliegenden Vorlesungsbesuch kontrolliert werden.

rufsbild der unlängst vom SBFI genehmigten Prüfungsordnung für den Vermögensberater mit eidg. Fachausweis<sup>14</sup>.

Das die berufliche Grundausbildung (früher: Berufslehre) abschliessende EFZ im kaufmännischen Bereich wird heute in rund 25 Ausbildungs- und Prüfungsbranchen verliehen. Diese Branchen reichen vom Automobil-Gewerbe bis zur öffentlichen Verwaltung<sup>15</sup>. Nicht in allen diesen Branchen wird zum für den Beruf des Vermögensverwalters nötigen Kompetenzerwerb ausgebildet. Eine Grundbildung für die spätere leitende oder selbständig erwerbende Tätigkeit in der Vermögensverwaltung vermittelt sicher die Berufslehre in der Ausbildungs- und Prüfungsbranche „Bank“. Diese Grundbildung ist aber infolge stark ungenügender Passung der Kompetenzanforderungen mit den Ausbildungs- und Lernzielen der Grundausbildung durch den Erwerb höherer Berufs- oder schulischer Bildung bzw. durch entsprechende langjährige Berufserfahrung zu erweitern. Wer seine berufliche Grundbildung in einer anderen Ausbildungs- und Prüfungsbranche absolviert, muss den für die Tätigkeit als Vermögensverwalter nötigen Kompetenzerwerb durch den Erwerb eines FA oder eines eidgenössisch anerkannten Diploms bzw. durch entsprechenden Abschluss an einer Fach- oder universitären Hochschule ausweisen. Die Wege zu einem solchen Abschluss sind mannigfach (vgl. dazu auch die Übersicht in Abbildung 1 Abschlüsse der schweizerischen Aus- und Weiterbildungen mit Fokus auf Finanzdienstleistungsberufe).

Zusammengefasst lässt sich damit festhalten, dass

- eine ausreichende Passung von beruflichem Kompetenzprofil des Vermögensverwalters und Ausbildungsabschlüssen auf der Stufe der eidgenössischen Diplome im Bereich des Finanz- und Bankwesens und den branchennahen Abschlüssen von Fach- und universitären Hochschulen der zweiten Stufe im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich besteht. Dabei sind auch die Weiterbildungsabschlüsse von Fachhochschulen und Universitäten zu berücksichtigen, die Absolventen auf Bachelor- oder Masterstufe die zu fordernde Weiterbildung im branchennahen Bereich vermitteln.
- Auf den entsprechenden unteren Stufen (FA, branchennaher Bachelor) ist die Passung eher schwach.
- Ungenügend ist die Passung beim EFZ der Ausbildungs- und Prüfungsbranche Bank.

Die ungenügende Passung auf den Stufen FA und EFZ ist allerdings durch (im Falle des EFZ erheblich) erhöhte Anforderungen bei der Berufserfahrung kompensierbar.

---

<sup>14</sup> Zu finden unter <https://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz/beruf/show/95943>, besucht am 18.7.2018.

<sup>15</sup> Eine Übersicht über die derzeit vom Kaufmännischen Verband als Organisation der Arbeitswelt definierten Ausbildungs- und Prüfungsbranchen findet sich unter <https://www.kfmv.ch/de/1404/Links-Ausbildungsbranchen.htm>, besucht am 18.7.2018.

## 1.6 Mindestanforderungen an die Berufserfahrung

Anforderungen an die Berufserfahrung sind seit jeher typisierend für die Zulassungs- oder Bewilligungsanforderungen wirtschaftspolizeilich regulierter Tätigkeiten in der Schweiz. Dabei werden meist auf dem Verordnungsweg Anforderungen an die Dauer und die Art der Berufserfahrung gestellt. Je nach potentieller Schädigungsneigung werden dabei höhere oder tiefere Anforderungen gestellt. Bei Berufsbildern mit erhöhtem Schädigungspotential und ohne eindeutiges Curriculum für die Grund- und die höhere Berufsbildung wird dabei oft eine langjährige Berufserfahrung verlangt<sup>16</sup>.

Aber auch für bewilligungspflichtige Dienstleistungsberufe, die keine erhöhte Neigung zur Schädigung von Mensch oder Umwelt aufweisen, sondern primär Vermögensschäden auslösen können, werden teilweise hohe Anforderungen an die einschlägige Berufserfahrung gestellt. Dabei sind die Anforderungen an die Berufserfahrung oft so ausgestaltet, dass diese von einer kürzeren Dauer sein muss, wenn eine höherrangige fachspezifische Ausbildung nachgewiesen wird.

Als Beispiel kann hier das Revisionsaufsichtsrecht herbeigezogen werden. Art. 4 und 5 des Revisionsaufsichtsgesetzes<sup>17</sup> legen hier bereits auf der Stufe des formellen Bundesgesetzes die Anforderungen an die Ausbildung und die zusätzlich dazu nachzuweisende Berufspraxis (dort „Fachpraxis“ genannt) fest. So verlangt das Gesetz für die Zulassung als Revisionsexperte/in entweder einen spezifischen auf die Wirtschaftsprüfung ausgerichteten Abschluss mit eidgenössischem Diplom<sup>18</sup>, oder ein anderes eidgenössisch anerkanntes Diplom (der Stufe HFP oder NDS HF) und fünf Jahre Berufserfahrung. Wer nur einen anderen Abschluss einer Fachhochschule oder universitären Hochschule oder einen Abschluss im Bereich Treuhand und Rechnungswesen unter der Diplomstufe aufweist, muss eine mindestens zwölfjährige Berufserfahrung in der Revision nachweisen. Ohne einen der genannten Abschlüsse besteht – ungeachtet der Dauer der Berufserfahrung kein Zugang zur Tätigkeit als Revisionsexperte<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> So verlangt z.B. die Verordnung des EDI über die Fachbewilligung für die Schädlingsbekämpfung mit Begasungsmitteln (SR 814.812.33), Anhang 3, Ziff. 2, für den Umgang mit Begasungsanlagen, die mit dem ungiftigen Gas CO<sub>2</sub> arbeiten (im Einklang mit dem EU-Recht) eine sechsjährige Berufserfahrung in leitender Stellung, sofern keine einschlägige höhere berufliche Fachausbildung nachgewiesen wird.

<sup>17</sup> SR 221.302

<sup>18</sup> Für die Zulassung zur Prüfung als Dipl. Wirtschaftsprüfer werden gemäss der aktuellen vom SBFI genehmigten Prüfungsordnung (Berufsnummer 72531, <https://www.becc.admin.ch/becc/public/bvz/beruf/show/72531>, besucht am 19.7.2018) sieben Jahre kaufmännische Berufspraxis verlangt. Davon müssen mindestens drei Jahre in qualifizierter Fachpraxis (d.h. Revisionstätigkeit während mindestens vier Hauptprüfungsperioden) erbracht sein. Zudem verlangt die Prüfungsordnung einen unter- bzw. nebengeordneten branchennahen Abschluss auf Stufe FA bzw. einen branchennahen Bachelor oder Master, wobei für den Abschluss auf Stufe FA mindestens weitere zwei Jahre an Fachpraxis verlangt werden.

<sup>19</sup> Die Zulassung als Revisionsexperte ist unabdingbare Voraussetzung für die meisten Prüfungstätigkeiten nach den Finanzmarktgesetzen; Erleichterungen gibt es nur für Prüfungen, die ausschliesslich die Einhaltung des Geldwäschereigesetzes zum Gegenstand haben (vgl. Art. 9 Abs. 4 RAG, zukünftig Art. 24a revGwG). Für die Prüfung von Vermögensverwaltern nach FINIG wird zukünftig auch die Zu-



Der Revisor im Sinne von Art. 5 RAG benötigt ebenfalls einen Abschluss nach Art. 4 Abs. 2 RAG, jedoch wird eine wesentlich kürzere Berufserfahrung von nur einem Jahr verlangt. Allerdings ist anzumerken, dass die wesentlich kürzere Dauer der Berufserfahrung zumindest zu zwei Dritteln unter der Aufsicht eines zugelassenen Revisors oder Revisionsexperten absolviert werden muss. Zudem wird Berufserfahrung vor der durch Art. 5 Abs. 1 i.V.m. Art. 4 Abs. 2 RAG geforderten Weiterbildung nicht angerechnet. Dies führt dazu, dass faktisch auch bei Revisoren ab Absolvierung der Grundbildung (abgeschlossen mit EFZ oder Matura) eine zumindest fünfjährige Berufserfahrung vorliegen muss.

Hinsichtlich der Verantwortung des Revisors und der hohen (inhaltlich jedoch gänzlich verschiedenen) fachlichen Anforderungen ist die Rolle des Revisionsexperten von derjenigen des Vermögensverwalters in der Funktion des qualifizierten Geschäftsführers nicht sehr verschiedenen. Gerade bei den berufsspezifischen Selbstkompetenzen<sup>20</sup>, deren Erwerb nicht primär durch Ausbildung, sondern sehr stark durch Berufserfahrung geprägt ist, trifft dies in erhöhtem Masse zu.

Bei den Zulassungsanforderungen nach dem RAG können Abschlüsse auf tieferer Stufe oder in weniger branchennahen Bereichen durch zusätzliche Berufserfahrung kompensiert werden. Dieses Modell hat sich bewährt. Kompetenzerwerb durch Berufserfahrung im Fachgebiet<sup>21</sup> gilt als anerkannt.

Die Voraussetzung einer fünfjährigen Berufserfahrung im Fachgebiet als Mindestanforderung ist in diversen Bereichen bewilligungspflichtiger Tätigkeiten, nicht nur dem Revisionsrecht, verankert. Ebenso der Grundsatz, dass diese Berufserfahrung ab dem Abschluss der Ausbildung auf Sekundarstufe II angerechnet wird. Die Kombination von Erfordernis eines branchenspezifischen oder zumindest branchennahen Abschlusses auf oberer Tertiärstufe (Eidgenössisches Diplom, Master- oder MAS-, DAS- bzw. CAS-Stufe) in Verbindung mit mindestens fünfjähriger Berufspraxis im Fachgebiet ist als Ausgangswert für Berufe mit hohen Anforderungen an Fach- und Methodenkompetenz als durchaus üblich anzusehen<sup>22</sup>.

Ebenso ist es auch in anderen Bereichen bewilligungspflichtiger Tätigkeiten sehr verbreitet, dass Abschlüsse auf tieferer Stufe (namentlich der Bachelor- oder der FA-Stufe) mit zusätzlichen Jahren an verlangter Berufserfahrung im Fachbereich kompensiert werden können. Für Bachelor- oder FA-Abschlüsse eine Berufserfahrung von sieben statt fünf Jahren im Fachbereich zu verlangen, erscheint deshalb angemessen.

Die Frage, ob der Zugang zu einer bewilligungspflichtigen Tätigkeit ohne anerkannte Weiterbildung (im beruflichen Bereich oder an Fach- bzw. universitären Hochschulen) möglich ist, sondern nur auf der Grundlage einer Grundbildung auf der Sekun-

---

lassung als Revisor genügen, wenn darüber hinaus die Prüfungsgesellschaft für solche Prüfungen ausreichend organisiert ist (vgl. Art. 43k revFINMAG).

<sup>20</sup> Vgl. dazu für den Vermögensverwalter Anhang I, Ziff. 2

<sup>21</sup> Vgl. dazu Ziff. 1.4.2 vorstehend

<sup>22</sup> Eine übermässige Einschränkung der Freiheit zur wirtschaftlichen Betätigung haben die eidgenössischen Räte beim Revisionsaufsichtsrecht darin nicht gesehen.



darstufe II und langjähriger Berufserfahrung möglich ist, wird in den zahlreichen Verordnungen, welche entsprechende Anforderungen aufstellen, nicht eindeutig beantwortet. So ist z.B. eine Zulassung als Revisionsexperte oder Revisor nach Art. 4 und 5 RAG nur auf der Grundlage einer Matura oder eines EFZ, ungeachtet der Dauer der Berufserfahrung, **nicht** möglich. Eine Weiterbildung zumindest auf Stufe eines eidgenössisch anerkannten, der Treuhand- und Revisionsbranche zuzurechnenden FA ist unabdingbar. Dasselbe gilt z.B. auch für den Aktuar im Versicherungsbereich<sup>23</sup>. Hier sind allerdings die Unterschiede zwischen den Finanzdienstleistungsberufen und den Prüfern zu berücksichtigen. Gerade im Bankbereich war bis vor wenigen Jahren eine Karriere mit Aufstieg in die mittlere bis obere Leitungsebene auf der Grundlage einer Banklehre ohne anerkannte berufliche oder schulische Weiterbildung nicht ungewöhnlich. Die Weiterbildung wurde gerade bei den grösseren Instituten durch innerbetriebliche Schulung ohne qualifizierenden Abschluss gewährleistet und sichergestellt. Absolventen einer solchen Karriere soll aber der Weg als qualifizierter Geschäftsführer eines Vermögensverwalters nicht verbaut werden. Entsprechend soll es möglich sein, auf der Grundlage eines EFZ verbunden mit sehr langer Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte, die Funktion des qualifizierten Geschäftsführers bei einem Vermögensverwalter (weiterhin) auszuüben. Die erforderliche Berufserfahrung ist hier mit mindestens zehn Jahren in angemessener Höhe festzulegen.

## 2 **Kommentierung der vorgeschlagenen Bestimmungen**

### 2.1 **Gesetzliche Anforderungen**

Art. 20 Abs. 3 FINIG verlangt, dass der Bundesrat die angemessene Ausbildung der qualifizierten Geschäftsführer in den Einzelheiten regelt und auch die Berufserfahrung festlegt, über die qualifizierte Geschäftsführer bei der Übernahme dieser Funktion verfügen müssen.

Dieser Aufgabe kann der Bundesrat nur nachkommen, wenn er die konkreten Mindestanforderungen an die Ausbildung anhand der zur Ausübung der Tätigkeit und zur Wahrnehmung der damit verbundenen Verantwortung erforderlichen Kompetenzen festgelegt. Der Wortlaut und der Zweck des Gesetzes ermöglichen es, für unterschiedliche Ausbildungsniveaus auch unterschiedliche Anforderungen an die Berufserfahrung festzulegen.

Schliesslich lässt der Wortlaut des Gesetzes auch zu, dass der Bundesrat im Bereich der Ausbildung Massnahmen zum Kompetenzerhalt trifft, d.h. Anforderungen an die Fortbildung festlegt.

### 2.2 **Konzeption des vorgeschlagenen Verordnungstexts**

Auf der Grundlage des vom VSV erarbeiteten Kompetenzmodells und der vorstehend dargestellten Überlegungen und Erwägungen zu Ausbildung und Berufserfah-

---

<sup>23</sup> Vgl. Art. 22 AVO

rung der qualifizierten Geschäftsführer hat der VSV einen Text für die entsprechenden Bestimmungen in der bundesrätlichen Verordnung zum FINIG entworfen. Der entsprechende Entwurf findet sich Anhang II zu diesem Dokument.

Konzeptionell lehnt sich der Vorschlag an das Kaskadenmodell von Ausbildung und Berufserfahrung (und ihrer gegenseitig kompensierenden Wirkung zum Kompetenzerwerb) an, wie es z.B. auch in den Art. 4 und 5 RAG festgelegt ist. Bei Ausarbeitung des Entwurfs wurde dem Umstand Rechnung getragen, dass das Berufsbild des Vermögensverwalters in geschäftsführender Funktion breiter angelegt ist, als dasjenige des Revisionsexperten oder Revisors und auch die Zahl möglicher Laufbahnen hin zu einer erfolgreichen Tätigkeit als Vermögensverwalter weit grösser ist als im Revisionswesen.

Im Ergebnis bildet der vorgeschlagene Text für die Verordnung die vorstehenden Überlegungen unter Ziff. 1.5 und 1.6 ab und trägt auch dem dort dargestellten Verhältnis von Ausbildung und Berufserfahrung im Fachgebiet Rechnung. Hinsichtlich der Beschreibung der geforderten Abschlüsse wird auf die Berufsbildungsgesetzgebung und die entsprechende Behördenpraxis des SBFJ (namentlich die von dieser Behörde genehmigten Prüfungsordnungen) abgestellt; bezüglich der Einordnung von Abschlüssen an universitären Hochschulen wird auf das gültige Konzept des ECTS abgestellt, wie es u.a. auch in Art. 5 RAV<sup>24</sup> abgebildet ist. Schliesslich werden auch Anregungen dazu gemacht, wie die einschlägigen Bestimmungen zu Anforderungen an Ausbildung und Berufserfahrung qualifizierter Geschäftsführer von Trustees ausgestaltet werden könnten. Diese Vorschläge sind als *pro memoria* zu verstehen. Der VSV masst sich nicht die Kompetenz an, entsprechende Vorschläge auf der Grundlage eines Kompetenzmodells für diesen Beruf zu machen. Ebenso wenig wurden die im Entwurf enthaltenen Bestimmungen mit Vertretern der Trustee-Branche abgestimmt.

## 2.3 Erläuterungen zu den einzelnen vorgeschlagenen Bestimmungen

### 2.3.1 Wesentlicher Norminhalt von Art. 20a VE-FINIV

Die Bestimmung regelt in fünf Absätzen die Anforderungen an Ausbildung, Berufserfahrung und Kompetenzerhalt für qualifizierte Geschäftsführer von Vermögensverwaltern und Trustees.

**Abs. 1** regelt die Anforderungen an die qualifizierten Geschäftsführer von Vermögensverwaltern. Diese werden nachfolgend unter Ziff. 2.3.2 detaillierter dargestellt.

**Abs. 2** diejenigen an die qualifizierten Geschäftsführer von Trustees. Letztere sind für die Zwecke des vorliegenden Dokuments *pro memoria* gedacht und werden auch nicht näher kommentiert.

**Abs. 3** legt fest, ab welchem Zeitpunkt die Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte erworben sein muss. Insbesondere wird festgelegt, dass die Er-

---

<sup>24</sup> SR 221.302.3

fahrung in der Berufslehre nicht angerechnet wird. Hingegen wird die Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte ab Abschluss der Grundbildung auf der Sekundarstufe II voll angerechnet. Diese muss auch nicht in einem Zug erworben werden. Unterbrüche zur Weiterbildung oder bedingt durch andere berufliche Tätigkeiten innerhalb oder ausserhalb des Finanzsektors führen nicht zu einem Verlust anrechenbarer Berufserfahrung.

**Abs. 4** verankert die Kompetenz der FINMA, im Einzelfall sachgerechte Ausnahmeregelungen zu treffen. Die Aufsichtsbehörde kann damit im Bewilligungsverfahren oder bei Wechseln in der Geschäftsführung sachgerechte Entscheide treffen, die ein begründetes Abweichen von den in den Abs. 1 und 2 festgelegten Regeln erlauben. Namentlich soll die FINMA so im Einzelfall auch durch die Bildungsgesetzgebung nicht anerkannte, insbesondere unternehmensinterne Weiterbildungen überprüfen und anerkennen können, ohne dass ein formelles Qualifikationsverfahren im Sinne des Berufsbildungsgesetzes durchgeführt werden muss.

Zu den im Einzelfall zu überprüfenden, nicht anerkannten Ausbildungen sind auch private Zertifizierungsprogramme wie das von diversen Banken in Zusammenarbeit mit der Swiss Association for Quality SAQ angebotene Zertifikat „Certified Wealth Management Advisor CWMA“ zu zählen. Solche privaten Zertifizierungsprogramme sind nicht *per se* den nach der Berufsbildungsgesetzgebung oder über das ECTS anerkannten Abschlüssen gleich zu stellen. Dies namentlich deshalb, weil solchen privaten Zertifizierungsprogrammen kein berufsspezifisches Kompetenzmodell zugrunde gelegt wurde, welches eine Vergleichbarkeit gewährleistet, sondern bei diesen auf (meist nicht offengelegte) unternehmensinterne Kompetenzmodelle der Banken abgestellt wird, oder auf die Erarbeitung eines Kompetenzmodells gänzlich verzichtet wurde. Zertifizierungen ohne zugrundeliegendes Kompetenzmodell müssen deshalb im Einzelfall überprüft werden.

**Abs. 5** schliesslich legt fest, dass die qualifizierten Geschäftsführer den Ausbildungsstand, den sie bei Funktionsübernahme haben, durch regelmässige Fortbildung erhalten müssen. Diese Fortbildung ist nicht mit Weiterbildung zu verwechseln. Letztere dient dem Erwerb neuer, zusätzlicher Kompetenzen.

### 2.3.2 Art. 20a Abs. 1 Bst. a. – g. VE-FINIV

**Bst. a.** regelt die Anerkennung von Abschlüssen der Masterstufe. Abschlüsse auf der universitären Weiterbildungsstufe sind unter Bst. g erfasst. Die Bestimmung verlangt einen Abschluss in einem branchennahen Fachbereich. Dazu gehören vorab die Wirtschaftswissenschaften, wobei bei Abschlüssen jüngeren Datums die Vertiefungsfächer (sog. Majors) die Bereiche der Finanzdienstleistungen umfassen müssen. Der Begriff der Branchennähe soll aber auch andere Bereiche, bei denen Bank und Finanz zu den zentralen Ausbildungsfächern gehören, umfassen. Dazu gehören namentlich auch Abschlüsse in Ingenieurwissenschaften, die, herkommend von den

technologischen Anforderungen, die Finanz-, insbesondere die Vermögensverwaltungsdienstleistungen zu ihren Vertiefungsfächern zählen<sup>25</sup>.

Bei ausländischen Abschlüssen aus dem Geltungsbereich des ECTS ist die Vergleichbarkeit gut gegeben. Bei anderen ausländischen Abschlüssen müssen die Fächer, in denen ein qualifizierender Abschluss (Masterarbeit oder Prüfung) erfolgte, Branchennähe aufweisen<sup>26</sup>.

Bei Vorliegen eines branchennahen Masterabschlusses sind zusätzlich fünf Jahre Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte nachzuweisen.

**Bst. b.** regelt die Anerkennung von Abschlüssen der Bachelor-Stufe. Hinsichtlich der Branchennähe kann auf die vorstehenden Ausführungen zu Bst. a. verwiesen werden. Dasselbe gilt für die Anerkennung ausländischer Abschlüsse.

Bei Abschlüssen auf Bachelor-Stufe werden – zur Kompensation des gegenüber dem Master-Abschluss tieferen Grades von schulischem Kompetenzerwerb – zwei zusätzliche Jahre, mithin sieben Jahre Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte gefordert.

**Bst. c.** regelt die Anerkennung der mittels eidgenössisch anerkannter höherer Fachprüfung oder an einer anerkannten höheren Fachschule nach den Bestimmungen der schweizerischen Berufsbildungsgesetzgebung erworbenen Diplome. Hinsichtlich des Kompetenznachweises sind diese Abschlüsse aufgrund der hohen Passung mit dem Kompetenzprofil des Vermögensverwalters in der Funktion des qualifizierten Geschäftsführers dem Master-Abschluss gleich gestellt. Entsprechend werden auch fünf Jahre Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte verlangt.

Ausländische Abschlüsse auf dieser Stufe sind in ausländischen Berufsbildungssystemen eher selten anzutreffen. Die Gleichwertigkeit solcher Abschlüsse muss sich aber aus dem Vergleich Qualifikationsanforderungen für den Abschluss mit dem Kompetenzprofil des Vermögensverwalters in der Funktion des qualifizierten Geschäftsführers ergeben. Als Beispiel für einen anerkannten ausländischen Abschluss eines privaten Ausbildungsträgers ist hier der „Chartered Financial Analyst CFA®“ zu nennen.

**Bst. d** regelt die Anerkennung des mittels Berufsprüfung erworbenen Fähigkeitsausweises als untere Stufe der höheren Berufsbildung nach den Bestimmungen der

---

<sup>25</sup> Wie z.B. das Masterprogramm der EPFL in Financial Engineering (vgl. <https://master.epfl.ch/financial>, besucht am 20.7.2018).

<sup>26</sup> Mit der International Standard Classification of Education (ISCED 1997 und 2011 Fassungen) stellt die UNESCO einen Standard zur Verfügung, der entsprechende Vergleiche erleichtern soll (vgl. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.248786.html>, besucht am 24.7.2018). Der Prozess, die Bildungsgänge- und –abschlüsse der UNESCO-Mitgliedstaaten breit und nach einheitlichen Kriterien in einer Datenbank zu erfassen, abzubilden und so international vergleichbar zu machen, steckt allerdings noch in der Aufbauphase. Eine vereinfachte Klassierungsübersicht für die Schweiz findet sich unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungssystem.assetdetail.223674.html>, besucht am 24.7.2018).

schweizerischen Berufsbildungsgesetzgebung. Hinsichtlich des Kompetenznachweises sind diese Abschlüsse aufgrund der mit dem Bachelor-Abschluss vergleichbaren Passung mit dem Kompetenzprofil des Vermögensverwalters in der Funktion des qualifizierten Geschäftsführers dem Bachelor-Abschluss gleich gestellt. Entsprechend werden auch sieben Jahre Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte verlangt.

Ausländische Abschlüsse auf dieser Stufe sind in ausländischen Berufsbildungssystemen eher selten anzutreffen. Die Gleichwertigkeit solcher Abschlüsse muss sich aber aus dem Vergleich Qualifikationsanforderungen für den Abschluss mit dem Kompetenzprofil des Vermögensverwalters in der Funktion des qualifizierten Geschäftsführers ergeben.

**Bst. e.** regelt den Fall, in welchem – ausgehend von einem branchennahen oder allgemeinen bildenden, direkten Zugang zur Hochschule vermittelnden Abschluss auf der Sekundarstufe II – der für die Ausübung der Funktion des qualifizierten Geschäftsführers notwendige Kompetenzerwerb ausschliesslich in der beruflichen Praxis, allenfalls verbunden mit dem Besuch bildungsrechtlich nicht qualifizierender Kurse, erfolgt. In diesen Fällen sind hohe Anforderungen an die Berufserfahrung zu stellen. Der berufliche Kompetenzerwerb braucht, da er nicht durch qualifizierte Lehrkräfte erfolgt, länger, ist aber nicht unmöglich.

Entsprechend ist hier eine zumindest zehnjährige Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte erforderlich.

**Bst. f.** regelt den über zwei Stufen erfolgenden Kompetenzerwerb auch der Hochschulstufe. Diese Fallkonstellation betrifft vor allem (Fach-)Hochschulabsolventen aus nicht branchennahen Fachbereiten wie z.B. Sozial- oder Rechtswissenschaftler, welche den branchennahen schulischen Kompetenzerwerb durch einen Abschluss auf der universitären Weiterbildungsstufe nachweisen können. In diesem Bereich gibt es zahlreiche Weiterbildungsprogramme, die zu „Diploma of Advanced Studies DAS“, „Certificates of Advances of Studies CAS“ und „Master of Advanced Studies“ führen.

Eine sinnvolle Einpassung dieser Abschlüsse auf der Weiterbildungsstufe in die Anforderungen einer angemessenen Ausbildung verlangt nicht nur, dass diese branchennah sein müssen, sondern auch eine entsprechende Qualifikation vermitteln. Im Geltungsbereich des ECTS sind in der Behördenpraxis deshalb für die Anerkennung universitärer Weiterbildungsabschlüsse, für die Anerkennung von branchenfremdem Abschluss zusammen mit dem branchennahen Weiterbildungsabschluss auf Masterstufe mindestens zusätzliche, durch die Weiterbildung erworbene 20 ECTS-Punkte, für die Bachelor-Stufe mindestens zusätzliche 10 ECTS-Punkte zu fordern.

Demgemäss und in entsprechender Anwendung der Bst. a. und b. sind folglich auch fünf bzw. sieben Jahre Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte nachzuweisen.

**Bst. g.** schliesslich regelt die Fälle, in denen für ausländische Abschlüsse eine schweizerische Gleichwertigkeitsbestätigung vorliegt. Für reglementierte Berufsfelder können Gleichwertigkeitsbestätigungen durch die dafür zuständigen schweizerischen Behörden oder Organisationen der Arbeitswelt erteilt werden. Im Bereich der Finanzdienstleistungsberufe ist der Bereich der Gleichwertigkeitsbestätigungen eher klein<sup>27</sup>, für die Ausstellung von Gleichwertigkeitsbescheinigungen für Finanztreuhänder/innen ist das SFBI die zuständige Behörde.

Die Dauer der erforderlichen Berufserfahrung richtet sich sodann danach, wie der ausländische Abschluss nach den Bst. a. – f. eingestuft wird.

### 3 Beurteilung der Auswirkungen der entworfenen Verordnungsbestimmungen

Im Hinblick auf die vorzunehmende Regulierungsfolgenabschätzung ist aus Sicht des VSV folgendes zu berücksichtigen:

Im Hinblick auf die erwartete politische Diskussion um Anforderungen an Ausbildung und Berufserfahrung an Leitungspersonen bei Vermögensverwaltungsunternehmen hat der VSV bereits 2014 eine breit abgestützte und tief gehende interne Studie über den Bildungsstand und die Berufserfahrung der Repräsentanten<sup>28</sup> von Mitgliedunternehmen unter Beizug eines Fachunternehmens Bereich Marktforschung und Datenanalyse durchgeführt. Der Bericht über diese Studie liegt diesem Dokument als Anhang III bei.

Ziel der Studie war es, den Bildungsstand, dessen Branchenrelevanz sowie Art und Umfang der Berufserfahrung geschäftsführend tätiger Personen bei Mitgliedunternehmen des Verbandes zu messen. Die Messung erfolgte anhand einer ausreichend grossen Stichprobe und der Inhaltsanalyse von Lebensläufen von 250 bei VSV-Mitgliedern geschäftsleitend tätigen Personen. Bei der Analyse des Ausbildungshintergrunds wurden sektorzugehörige, partiell sektorzugehörige und sektorfremde Abschlüsse unterschieden. Bei der Berufserfahrung wurde in Berufserfahrung in der unabhängigen Vermögensverwaltung, sonstige Tätigkeiten in der Vermögensverwaltung, andere Tätigkeiten im Bankbereich sowie andere finanznahe und sektorfremde Tätigkeiten unterschieden. Massgeblich für die Analyse der Lebensläufe war der Stand von Ausbildung und Berufserfahrung im Zeitpunkt der Funktionsübernahme als Repräsentant.

Die Studie zeigte bezüglich des Bildungsstandes auf Sekundarstufe II, dass 48% der Repräsentanten bei Funktionsübernahme einen Abschluss Bachelor- oder Masterstufe bzw. Doktorat aufwiesen. 14% wiesen einen Abschluss im Bereich der höheren Berufsbildung aus. 38% hatten keinen Abschluss auf Tertiärstufe. Die erfassten höchsten Abschlüsse waren zu 97% sektornah (Studie S. 11).

---

<sup>27</sup> Vgl. das entsprechende Dokument des SBFI, abzurufen unter [https://www.sbfi.admin.ch/dam/sbfi/de/dokumente/2016/08/reglementierte-berufe.pdf.download.pdf/Liste\\_regl\\_Berufe\\_D.pdfswissuniversities.ch](https://www.sbfi.admin.ch/dam/sbfi/de/dokumente/2016/08/reglementierte-berufe.pdf.download.pdf/Liste_regl_Berufe_D.pdfswissuniversities.ch), besucht am 20. Juli 2018.

<sup>28</sup> Zum Begriff des Repräsentanten vgl. Fn. 1 vorne.



Bei Funktionsübernahme betrug die durchschnittliche in unabhängiger Vermögensverwaltung und dem Private Banking kumulierte Berufserfahrung 15.8 Jahre (Studie S. 14, 16). 71% der ausgewerteten Lebensläufe zeigten zudem Berufserfahrung in anderen Bereichen des Bankgeschäfts, nur 29% waren aber mehr als fünf Jahre in solchen Funktionen aktiv (Studie S. 17).

Die kumulierte Tätigkeit der Repräsentanten „in der Vermögensverwaltung für Dritte“ lag damit rund 5 Jahre über der für qualifizierte Geschäftsführer ohne Abschluss auf tertiärer Stufe vorgeschlagenen 10 Jahre.

Nur 3% der Repräsentanten wiesen bei Funktionsannahme keinen messbaren bzw. einen sektorfremden oder nur teilweise sektornahen Abschluss auf Sekundarstufe II aus. Diese kleine Zahl wurde im Rahmen der Studie nicht weiter untersucht.

Die Studie zeigt, dass die bei den Aktivmitgliedern des VSV geschäftsführenden Personen fast ohne Ausnahme die Anforderungen an Ausbildung und Berufserfahrung entsprechend den Vorschlägen für die FINIV gemäss Anhang III erfüllen.

Ausgehend davon, dass die Repräsentanten der VSV-Mitglieder die Branche gut repräsentieren, kann festgehalten werden, dass die geforderten Anforderungen an Ausbildung und Berufserfahrung keine Kandidaten, welche dem Kompetenzmodell gemäss Anhang I entsprechen, von der Tätigkeit als qualifizierter Geschäftsführer eines Vermögensverwalters ausschliessen.

Die Übernahme der vorgeschlagenen Anforderungen in die FINIV wird keine zusätzlichen finanziellen Belastungen auf die Unternehmen in der Branche oder zukünftige Marktteilnehmer haben. Die Vorschläge sind gut an das Kompetenzmodell angepasst und sie entsprechen der in einem sehr grossen Teil der Branche gelebten Realität. Die vorgeschlagenen Bestimmungen dienen daher wirksam der Fernhaltung von ungenügend ausgebildeten und ungenügend erfahrenen Geschäftsführern von der Branche, grenzen geeignete Personen nicht unnötigerweise aus, und dienen damit dem von FIDLEG und FINIG angestrebten verbesserten Schutz der Anleger in zu- und hinreichender Form.

Vor allem aber werden die in Anhang II vorgeschlagenen Regelungen die Wirtschaftsfreiheit nicht einschränken. Sie stärken die Gleichbehandlung der Berufsgenossen im Bereich der Vermögensverwaltung und verhindern wirksam eine Regulatory Arbitrage und andere für die Dienstleistungsqualität schädliche Wettbewerbsverzerrungen durch den Markteintritt ungenügend ausgebildeter oder ungenügend erfahrener Vermögensverwalter.

\*\*\*\*



Verband Schweizerischer Vermögensverwalter | VSV  
Association Suisse des Gérants de Fortune | ASG  
Associazione Svizzera di Gestori di Patrimoni | ASG  
Swiss Association of Asset Managers | SAAM

Für den VSV an diesem Dokument und seinen Anhängen mitgearbeitet haben:

RA lic.iur. Alexander Rabian, Vorsitzender Geschäftsleitung SRO

MA Annick Weizman, Ausbildungsverantwortliche VSV

lic.phil. (Psychologie) Aida Biscevic, MAS Career Counseling & Human Resources Management, Inhaberin Care-ers by Aida Biscevic, Zürich



Verband Schweizerischer Vermögensverwalter | VSV  
Association Suisse des Gérants de Fortune | ASG  
Associazione Svizzera di Gestori di Patrimoni | ASG  
Swiss Association of Asset Managers | SAAM

Anhang I

# Kompetenzmodell

## Geschäftsführer in der Vermögensverwaltung

### 1 Berufsbild

#### 1.1 Berufs- und Arbeitsfeld

Vermögensverwalter sind Dienstleister im Bereich der Vermögensanlage mit Schwerpunkt bei Anlagen in Finanzinstrumenten. Ihr Berufsfeld reicht von der allgemeinen Beratung in Anlage- und Vorsorgefragen über die Beratung im Hinblick auf einzelne Finanzinstrumente (mit oder ohne Berücksichtigung eines Portfolios) bis hin zur spezifischen Verwaltung der Portfolios ihrer Kunden.

Die Kunden von Vermögensverwaltern sind private Anleger oder professionelle und institutionelle Investoren. Vermögensverwalter informieren ihre Kunden über alle wesentlichen Elemente der von ihnen zu erbringenden Dienstleistungen; sie erklären ihnen, welche Kosten dafür anfallen, und erklären den Inhalt und die rechtlichen Folgen der zu unterzeichnenden Dokumente.

Vermögensverwalter pflegen mit ihren Kunden eine vertrauensvolle Beziehung. Sie erkennen die finanziellen Bedürfnisse ihrer Kunden und beraten sie in Bezug auf ihre Anlagebedürfnisse, -ziele und -strategien. Sie informieren ihre Kunden über die mit den Anlagen verbundenen Risiken und legen Rechenschaft über die von ihnen erbrachten Dienstleistungen ab.

Kooperationspartner von Vermögensverwaltern sind Depotbanken, Steuerexperten, Anwälte, Notare, Versicherungs- und Vorsorgeexperten sowie andere Spezialisten, die im Zusammenhang mit der Anlage des Vermögens ihrer Kunden für einen Mehrwert sorgen können.

Vermögensverwalter lassen für ihre Kunden Konti und Depots bei geeigneten Banken eröffnen und verwalten deren Depotwerte gemäss den definierten Anlagestrategien auf der Grundlage von ihnen erteilten Vollmachten. Sie schliessen dazu mit ihren Kunden Anlageberatungs- und Vermögensverwaltungsverträge ab. Vermögensverwalter wählen Lösungen und Finanzinstrumente aus, die den Bedürfnissen der Kunden (namentlich auch im Bereich der Nachhaltigkeit der zu tätigen Anlagen) und den ihnen auferlegten Beschränkungen Rechnung tragen. Sie übermitteln Aufträge und überwachen deren Ausführung. Sie sind Fachexperten und kennen sich mit der Konstruktion und Strukturierung der von ihnen verwalteten Portfolios und deren Vermögenswerten bestens aus.

Vermögensverwalter üben ihre Tätigkeiten in einer unabhängigen Vermögensverwaltungsgesellschaft, einer Bank oder bei einem Effekthändler (zukünftig: Wertpapierhaus) aus. Häufig üben sie ihren Beruf in selbständiger Tätigkeit oder im Rahmen eines mit Partnern auf gleicher Stufe geführten Unternehmens ohne über- oder nachgeordnete Leistungsträger aus.

Sie können aber auch innerhalb der Unternehmung, für die sie tätig sind, Teams und Mitarbeitende auf ihre Arbeiten vorbereiten, anleiten und überwachen. Sie implementieren Arbeitsprozesse und kontrollieren die von den Teammitgliedern oder Outsourcing-Partnern ausgeübten Tätigkeiten. Sie stellen sicher, dass durch umsichtige Unternehmensführung die gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben zum Schutz der Anlegervermögen, des guten Funktionierens der Finanzmärkte und der Reputation des Finanzplatzes eingehalten werden.

Vermögensverwalter üben ihren Beruf in einem Umfeld aus, das sich ständig wandelt. Sie haben ein hohes Fachwissen und halten ihre Expertise laufend auf dem neuesten Stand.

## **1.2 Berufsmodell**

Die Tätigkeiten von Vermögensverwaltern in geschäftsführender Funktion lassen sich in drei Handlungsbereiche gliedern:

1. die Arbeit am Kunden
2. die Arbeit am Portfolio
3. die Arbeit am eigenen Unternehmen

### **1.2.1 Arbeit am Kunden**

Vermögensverwalter bauen zu ihren Kunden eine vertrauensvolle und kooperative Beziehung auf. Sie eruieren die persönlichen und finanziellen Bedürfnisse und Anlageziele ihrer Kunden und leiten daraus geeignete Anlagestrategien ab. Diese besprechen sie mit ihren Kunden, klären über die damit verbundenen Chancen und Risiken auf und halten diese für die weitere Zusammenarbeit fest. Sie kommunizieren regelmässig mit ihren Kunden und legen dabei umfassend über ihre Anlagetätigkeit Rechenschaft ab. Vermögensverwalter bearbeiten oft sensible Daten aus der Vermögens- oder Privatsphäre ihrer Kunden und beachten die gesetzlichen Bestimmungen zu deren Schutz.

### **1.2.2 Arbeit am Portfolio**

Vermögensverwalter verwalten Finanzanlagen in auf den Kunden lautende Depots bei Depotbanken im In- und Ausland. Sie konstruieren und strukturieren die Portfolios ihrer Kunden dergestalt, dass die zuvor definierten Anlageziele ihrer Kunden erreicht und die Risikofähigkeit der Kunden sowie von diesen festgelegte Anlagerestriktionen respektiert werden können. Sie orientieren sich dabei an Kennzahlen der Finanzmärkte, die sie analysieren und interpretieren; sie verfolgen das politische und wirtschaftliche Weltgeschehen. Diese Informationen dienen ihnen als Grundlage für ihre Anlagetätigkeit.

Sie führen Transaktionen in Finanzinstrumenten für ihre Kunden nach eigenem Ermessen oder auf der Grundlage von einzelnen Instruktionen durch. Sie wahren dabei auf der Grundlage ihrer Kenntnisse der Abläufe und Usanzen auf den Finanzmärkten die Interessen ihrer Kunden bestmöglichst und respektieren die anwendbaren Marktverhaltensregeln.

Sie überwachen die ihnen zur Verwaltung oder zur Beratung im Portfoliokontext anvertrauten Portfolios auf deren Übereinstimmung mit den mit dem Kunden festgelegten Anlagestrategien und unter risikoorientierten Gesichtspunkten und nehmen die notwendigen Anpassungen der Anlagen vor oder beraten den Kunden dahingehend.

Sie hinterfragen die eingesetzten Anlagestrategien periodisch im Hinblick auf deren Sachgerechtigkeit im Hinblick auf die Anlagebedürfnisse und -ziele der Kunden.

Sie halten ihr Fachwissen auf dem neuesten Stand, indem sie sich laufend weiterbilden, sei es durch Selbststudium oder durch den Besuch von Weiterbildungslehrgängen oder -veranstaltungen.

### **1.2.3 Arbeit am eigenen Unternehmen**

Vermögensverwalter verfügen über Grundkenntnisse der Buchführung und Rechnungslegung sowie über Kenntnisse der Unternehmensbesteuerung. Sie kennen die Grundlagen der Unternehmensorganisation. Sie verfügen über administrative Kenntnisse und kennen die rechtlichen Rahmenbedingungen für ihr Handeln als Unternehmer oder vorgesetzte Person. Sie kennen die gesetzlichen und regulatorischen nationalen und internationalen Vorgaben. Sie kennen und verstehen die Risiken, die ihre Tätigkeiten für Kunden und das eigene Unternehmen generieren.

Sie leiten ihr Unternehmen oder führen ihre Mitarbeitenden in Beachtung der geltenden Regeln zur guten Unternehmensführung und -compliance sowie des Funktions- und Reputationsschutzes des Finanzplatzes. Sie agieren proaktiv und mit Voraussicht. Sie handeln dabei mit hoher persönlicher Integrität im Bewusstsein für Auswirkungen ihres Handelns oder Unterlassens für Kunden und die Reputation der Branche und des Finanzplatzes.



## 2 Übersicht berufliche Handlungskompetenzen

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Fach- und Methodenkompetenzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysieren und bewerten Börsen- sowie andere Finanzmarkt- und Wirtschaftsinformationen umfassend, auch mit einer prognostischen Perspektive;</li> <li>• Leiten aus den Anlagebedürfnissen und -zielen ihrer Kunden geeignete Anlagestrategien ab;</li> <li>• Unterscheiden verschiedene Anlagetechniken und setzen diese angemessen zur Umsetzung von Anlagestrategien ein;</li> <li>• Verfügen über breite Finanzproduktkenntnisse und können Börsengeschehnisse wirtschaftlich einordnen;</li> <li>• Erheben und beurteilen bei Kunden die für die adäquate Beratung erforderlichen Informationen über Vermögenslage, Anlagebedürfnisse und Risikotragfähigkeit;</li> <li>• Verfügen über fundierte Kenntnisse der Portfoliokonstruktion und -strukturierung, wählen Anlageinstrumente sorgfältig aus und setzen sie zielführend ein;</li> <li>• Sind vertraut mit Abläufen und Usanzen im Handel mit Finanzinstrumenten und setzen diese Kenntnisse zur bestmöglichen Abwicklung von Transaktionen im Interesse ihrer Kunden ein;</li> <li>• Kennen die rechtlichen und regulatorischen Vorgaben in den Bereichen Verhalten gegenüber dem Kunden, Marktverhalten sowie Prävention und Bekämpfung von Geldwäscherei, Terrorismusfinanzierung und Proliferation und wenden diese situationsgerecht an;</li> <li>• Bearbeiten ihre Kundendaten mit Sorgfalt und entsprechend den gesetzlichen Vorgaben;</li> <li>• Wenden bei der Geschäftsführung ihre Kenntnisse der Finanzbuchhaltung, der Unternehmensbesteuerung, der Steuern, der Grundlagen der Unternehmensorganisation, des Personalwesens und der Administration an;</li> <li>• Setzen verschiedene Technologien situationsgerecht ein;</li> <li>• Bilden sich in ihrem Fachgebiet laufend weiter und halten ihr Fachwissen auf aktuellem Stand.</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Sozialkompetenzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bauen eine professionelle und transparente Beziehung zu ihren Kunden auf und pflegen diese; gehen Verpflichtungen ein;</li> <li>• Stellen die Kundenbedürfnisse ins Zentrum ihrer Aufmerksamkeit,</li> <li>• Orientieren sich an den Anlagewünschen und -zielen ihrer Kunden;</li> <li>• Beraten ihre Kunden im Hinblick auf Anlageziele, -strategien und -ergebnisse;</li> <li>• Kommunizieren transparent und adäquat gegenüber ihren Kunden; kommunizieren partner- und stufengerecht;</li> <li>• Arbeiten mit verschiedenen Kooperationspartnern nach Bedarf zusammen.</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Selbstkompetenzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrität: Orientieren sich an ethischen Richtlinien und Werten; handeln autonom und selbstverantwortlich;</li> <li>• Ergreifen Initiative und übernehmen Verantwortung für Aktionen, Projekte und Mitarbeitende;</li> <li>• Helikoptersicht: Verschaffen sich den Überblick, betrachten verschiedene Aspekte eines Sachverhalts; denken in Prozessen, erkennen Zusammenhänge und Abhängigkeiten;</li> <li>• Risikobereitschaft: Übernehmen kalkulierte Risiken, können Pro und Contra gegeneinander abwägen und ihr Handeln darauf ausrichten;</li> <li>• Verfügen über eine gute Selbstreflexion und können offen darüber kommunizieren;</li> <li>• Ergebnisorientierung: Setzen sich selber und anderen Ziele, richten ihre Handlungen darauf aus und sind dabei effizient mit den einzusetzenden Ressourcen;</li> <li>• Leistungsorientierung: Setzen sich selber hohe Ziele und scheuen anfallenden Mehraufwand nicht; zeigen ein hohes Qualitätsbewusstsein gegenüber der eigenen Leistung;</li> <li>• Verfügen über ein effektives Zeit- und Ressourcenmanagement.</li> </ul>

Führungskompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie: Definieren realistische Unternehmensziele und richten ihre Aktivitäten darauf aus; planen zukunftsorientiert, setzen Prioritäten und treffen Entscheidungen;</li> <li>• Definieren unternehmerische Vorgaben und kontrollieren deren Umsetzung; führen ihr Unternehmen, um die Unternehmensziele zu erreichen und richten die Unternehmensorganisation darauf aus;</li> <li>• Übernehmen Führung, Kontrolle und Verantwortung;</li> <li>• Stellen Ressourcen zur Verfügung, prüfen und steuern Abläufe;</li> <li>• Personalführung: Machen klare Vorgaben; definieren Verhaltens- und Leistungsstandards; motivieren Mitarbeitende zur Selbstverantwortung; verwalten das Humankapital und bieten die Möglichkeit zur Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden.</li> </ul>
---------------------	--

Version 1.0 – Juli 2018

© Verband Schweizerischer Vermögensverwalter (VSV) 2018



Verband Schweizerischer Vermögensverwalter | VSV  
Association Suisse des Gérants de Fortune | ASG  
Associazione Svizzera di Gestori di Patrimoni | ASG  
Swiss Association of Asset Managers | SAAM

Anhang II

## Verordnung über die Finanzinstitute Finanzinstitutsverordnung (FINIV)

vom ...

---

Der Schweizerische Bundesrat,  
gestützt auf das Finanzinstitutsgesetz vom ... (FINIG),  
verordnet:

### 2. Kapitel: Finanzinstitute

#### 1. Abschnitt: Vermögensverwalter und Trustees

[..]

##### Art. 20a Qualifizierte Geschäftsführer (Art. 18a Abs. 3 FINIG)

<sup>1</sup> Ein qualifizierter Geschäftsführer eines Vermögensverwalters verfügt über eine angemessene Ausbildung und eine genügende Berufserfahrung im Zeitpunkt der Übernahme der Geschäftsführung, wenn er folgende Nachweise erbringt:

- a. einen Abschluss eines Universitäts- oder Fachhochschulstudiums der zweiten Studienstufe (Masterstudium) mit zusätzlichen, über den Abschluss der ersten Studienstufe hinausgehenden 90 bis 120 Kreditpunkten nach dem Europäischen Kredittransfersystem (ECTS) in einem branchennahen Fachbereich oder einen gleichwertigen ausländischen Abschluss und fünf Jahre Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte;
- b. einen Abschluss eines Universitäts- oder Fachhochschulstudiums der ersten Studienstufe (Bachelorstudium) mit mindestens 180 Kreditpunkten nach dem Europäischen Kredittransfersystem (ECTS) in einem branchennahen Fachbereich oder einen gleichwertigen ausländischen Abschluss und sieben Jahre Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte;
- c. einen Abschluss einer eidgenössischen höheren Fachprüfung im Sinne von Art. 27 Bst. a des Berufsbildungsgesetzes<sup>1</sup> oder Abschluss einer eidgenössisch anerkannten höheren Fachschule im Sinne von Art. 27 Bst. b des Berufsbildungsgesetzes<sup>2</sup> im Fachbereich des Bank- und Finanzwesens oder einen gleichwertigen ausländischen Abschluss eines staatlichen oder privaten Ausbildungsträgers und fünf Jahre Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte;
- d. einen Abschluss einer eidgenössischen Berufsprüfung im Sinne von Art. 27 Bst. a des Berufsbildungsgesetzes<sup>3</sup> im Fachbereich des Bank- und Finanzwesens oder einen gleichwertigen ausländischen Abschluss eines staatlichen oder privaten Ausbildungsträgers und sieben Jahre Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte;
- e. ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis im Sinne von Art. 17 Abs. 3 des Berufsbildungsgesetzes<sup>4</sup> im Fachbereich des Bank- und Finanzwesens, ein allgemeinbildender Abschluss auf der Sekundarstufe II, der zum Eintritt in eine Hochschule im Sinne von Art. 2 Abs. 2 des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes<sup>5</sup> berechtigt, oder einen gleichwertigen ausländischen Abschluss eines staatlichen oder privaten Ausbildungsträgers und zehn Jahre Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte;
- f. einen Weiterbildungsabschluss einer Universität in einem branchennahen Fachgebiet, welcher für den Zugang einen Abschluss eines Universitäts- oder Fachhochschulstudiums auf ersten oder zweiten Stufe verlangt und fünf Jahre Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte;
- g. Gleichwertigkeitsbestätigungen für einen Abschluss gemäss den Buchstaben a. bis f. und eine den jeweiligen Abschlüssen entsprechende Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte.

<sup>2</sup> Ein qualifizierter Geschäftsführer eines Trustees verfügt über eine angemessene Ausbildung und eine genügende Berufserfahrung im Zeitpunkt der Übernahme der Geschäftsführung, wenn er folgende Nachweise erbringt:

- a. einen Abschluss eines Universitäts- oder Fachhochschulstudiums der zweiten Studienstufe (Masterstudium) mit zusätzlichen, über den Abschluss der ersten Studienstufe hinausgehenden 90 bis 120 Kreditpunkten nach dem Europäischen Kredittransfersystem (ECTS) in den Fachbereichen Wirtschaft und Recht und fünf Jahre Berufserfahrung als Trustee oder in der Administration von Trusts;
- b. einen Abschluss eines Universitäts- oder Fachhochschulstudiums der ersten Studienstufe (Bachelorstudium) mit mindestens 180 Kreditpunkten nach dem Europäischen Kredittransfersystem (ECTS) in den Fachbereichen Wirtschaft und Recht und sieben Jahre Berufserfahrung als Trustee oder in der Administration von Trusts;
- c. ein Abschluss einer eidgenössischen höheren Fachprüfung im Sinne von Art. 27 Bst. a des Berufsbildungsgesetzes<sup>6</sup> oder Abschluss einer eidgenössisch anerkannten höheren Fachschule im Sinne von Art. 27 Bst. b des Berufsbildungsgesetzes<sup>7</sup> im

<sup>1</sup> SR 412.10

<sup>2</sup> SR 412.10

<sup>3</sup> SR 412.10

<sup>4</sup> SR 412.10

<sup>5</sup> SR 414.20

<sup>6</sup> SR 412.10

Fachbereich des Bank-, Finanz- oder des Steuer- und Rechnungswesens oder einen gleichwertigen ausländischen Abschluss eines staatlichen oder privaten Ausbildungsträgers und fünf Jahre Berufserfahrung als Trustee oder in der Administration von Trusts;

- d. einen Abschluss einer eidgenössischen Berufsprüfung im Sinne von Art. 27 Bst. a des Berufsbildungsgesetzes<sup>8</sup> im Fachbereich des Bank-, Finanz- oder des Steuer- und Rechnungswesens oder einen gleichwertigen ausländischen Abschluss eines staatlichen oder privaten Ausbildungsträgers und sieben Jahre Berufserfahrung als Trustee oder in der Administration von Trusts;
- e. ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis im Sinne von Art. 17 Abs. 3 des Berufsbildungsgesetzes<sup>9</sup> in den Ausbildungs- und Prüfungsbranchen Bank, Notariate beziehungsweise Treuhand und Immobilien oder ein allgemeinbildender Abschluss auf der Sekundarstufe II, der zum Eintritt in eine Hochschule im Sinne von Art. 2 Abs. 2 des Hochschulgesetzes<sup>10</sup> berechtigt, oder einen gleichwertigen ausländischen Abschluss eines staatlichen oder privaten Ausbildungsträgers und zehn Jahre Berufserfahrung als Trustee oder in der Administration von Trusts;
- f. einen Weiterbildungsabschluss einer Universität in den Fachbereichen Wirtschaft und Recht, welcher für den Zugang einen Abschluss eines Universitäts- oder Fachhochschulstudiums auf ersten oder zweiten Stufe verlangt und fünf Jahre Berufserfahrung als Trustee oder in der Administration von Trusts;
- g. Gleichwertigkeitsbestätigungen für einen Abschluss gemäss den Buchstaben a. bis f. und eine den jeweiligen Abschlüssen entsprechende Berufserfahrung als Trustee oder in der Administration von Trusts.

<sup>3</sup> Die Berufserfahrung in der Vermögensverwaltung für Dritte oder als Trustee muss ab dem Erwerb des eidgenössischen Fähigkeitszeugnisses bzw. des allgemeinbildenden Abschlusses gemäss Abs. 1 Bst. d. bzw. Abs. 2 Bst. d. erworben worden sein.

<sup>4</sup> In begründeten Fällen kann die FINMA Ausnahmen von den Anforderungen der Abs. 1 und 2 gewähren.

<sup>5</sup> Qualifizierte Geschäftsführer eines Vermögensverwalters oder Trustees halten die durch Ausbildung erworbenen Kompetenzen durch regelmässige Fortbildung aufrecht.

#### **Art. 20b** Vorkehrungen für den Verhinderungs- oder Todesfall

(Art. 18a Abs. 2 FINIG)

Vermögensverwalter und Trustees haben die erforderlichen Vorkehrungen für den Verhinderungs- oder Todesfall zu treffen. Werden dabei Dritte ausserhalb des Unternehmens beigezogen, sind die Kundinnen und Kunden darüber zu informieren. Im Übrigen gilt [Artikel 13](#) FINIG.

<sup>7</sup> SR 412.10

<sup>8</sup> SR 412.10

<sup>9</sup> SR 412.10

<sup>10</sup> SR 414.20



Verband Schweizerischer Vermögensverwalter | VSV  
Association Suisse des Gérants de Fortune | ASG  
Associazione Svizzera di Gestori di Patrimoni | ASG  
Swiss Association of Asset Managers | SAAM

Anhang III





Verband Schweizerischer Vermögensverwalter | VSV  
Association Suisse des Gérants de Fortune | ASG  
Associazione Svizzera di Gestori di Patrimoni | ASG  
Swiss Association of Asset Managers | SAAM

**kunz&huber**

# **Bildungsstand & Berufserfahrung der Repräsentanten**

## Auswertung der VSV Mitgliederdaten, Mai 2014

# Bildungsstand & Berufserfahrung der Repräsentanten

## Inhaltsverzeichnis

1. Konzeption & Studiendesign	3
2. Bildung im Überblick	5
3. Berufserfahrung im Überblick	10
4. Kompensierender Effekt Bildung/Berufserfahrung	14
5. Vergleich von Teilgruppen	17

# 1. Konzeption & Studiendesign

## Datenerhebung und -analyse

### Daten- erhebung

- **Zielgruppe:** Repräsentanten der Aktivmitglieder mit SRO-Anschluss des VSV (ohne Sonderfälle: 707 Einträge aus der VSV-Datenbank)
- **Stichprobe:** Ziehung einer Zufallsstichprobe von 250 Fällen, die nach Sprachregionen geschichtet sind (DE: 100, FR: 100 FR, IT: 50)
- **Vorgehen:** Inhaltsanalyse der Lebensläufe, die die Mitglieder bei Übernahme der Repräsentantenfunktion beim VSV eingereicht haben
- **Erfassung:** Codierung von Bildung und Berufserfahrung anhand eines Kategorienschemas (in Bildungsstufen, Relevanz der Erfahrung)

### Daten- analyse

- **Vorgehen:**
  - Aufbereitung der Daten (Zusammenfassung von Variablen, etc.)
  - Prüfung der Stichprobenstruktur (Abgleich mit Population)
  - Deskriptive Statistiken (Häufigkeiten und Mittelwerte)
  - Zusammenhänge (Bildung/Berufserfahrung, Teilgruppen, etc.)
- **Signifikanztests:**
  - Bei Häufigkeiten: Chi-Quadrat-Tests
  - Bei Mittelwerten: Paarweise T-Tests mit Bonferroni-Korrektur

# ■ 1. Konzeption & Studiendesign

## Messung des Ausbildungshintergrunds

### Kategorien Ausbildungsabschlüsse

Sekundärstufe II:	Tertiärstufe:	Quartärstufe:
Gymnasiale Matur	Doktorat	CFA
Lehre mit BM	Master Uni	CAIA
Lehre	Master Fachhochschule	CIIA
Berufsmaturität	Bachelor Uni	STEP
andere Fähigkeitszeugnisse	Bachelor Fachhochschule	Certified International Wealth Manager CIWM®
Nicht eruierbar	EMBA	sonstiges (explizit)
	MAS/DAS/CAS	Nicht eruierbar
	Höhere Fachhochschule	
	eidg. Berufs- & höhere Fachsprüfung	
	keine Ausbildung auf Tertiärstufe	
	Nicht eruierbar	

# ■ 1. Konzeption & Studiendesign

## Messung des Ausbildungshintergrunds

<b>Definition Bereiche</b>	
<b>Sekundärstufe:</b>	
<b>sektorzugehörig</b>	Wirtschaftsmatur, Bankenlehre
<b>partiell sektorzugehörig</b>	Lehre im Treuhandbereich, Steuerrecht, Rechnungswesen & Controlling, kaufmännische Lehre im Finanzbereich
<b>sektorfremd</b>	übrige Lehren & Maturtypen
<b>Tertiärstufe - Uni, FHS:</b>	
<b>sektorzugehörig</b>	BWL, VWL, Finance
<b>partiell sektorzugehörig</b>	Recht
<b>sektorfremd</b>	übrige
<b>Tertiärstufe - höhere Berufsbildung:</b>	
<b>sektorzugehörig</b>	Finance, Compliance im Finanzbereich, Vermögensverwaltung u.ä.
<b>partiell sektorzugehörig</b>	Treuhand, Steuer- & Abgaberecht, Rechnungswesen & Controlling, andere Bankenausbildungen (z.B. Kreditvergabe)
<b>sektorfremd</b>	übrige
<b>Quartärstufe:</b>	
<b>sektorzugehörig</b>	Vermögensverwaltung (Finanzanalyse, Portfoliomanagement, Kundenberatung)
<b>partiell sektorzugehörig</b>	Treuhand, Steuer- & Abgaberecht, Rechnungswesen & Controlling, andere Bankenausbildungen (z.B. Kreditvergabe)
<b>sektorfremd</b>	übrige

# 1. Konzeption & Studiendesign

## Messung der Berufserfahrung

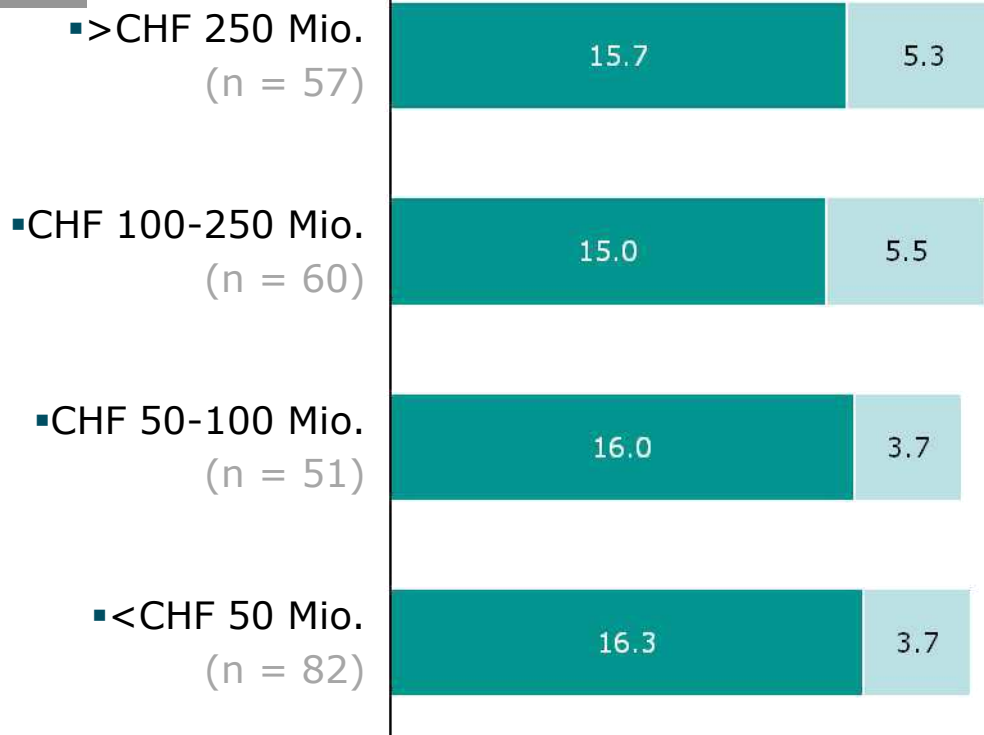
Persönliche Daten			Berufserfahrung				
Vorname	Name	andere..	UVV	VV sonst	Banken sonst	Finanznaher Sektor	sektorfremd
<b>Andreas</b>	Zbinden	andere..	2		1	2	
<b>Laura</b>	Hofer	andere..	1		0	2	2
<b>Nicole</b>	Kuenzt	andere..	0		5	0	0
<b>Léa</b>	Gabriel	andere..	5		0	0	0

Definition Bereiche	
<b>uVV</b>	unabhängige Vermögensverwaltung
<b>VV sonst</b>	Vermögensverwaltung bei Bank, Fonds gemäss KAG, Pensionskassen, etc. (Kundenbetreuung und/oder Portfoliomanagement)
<b>Banken sonst</b>	Tätigkeit im Bankensektor: z.B. Kreditvergabe, Investment Banking, Retail Banking (ohne VV)
<b>finanznah</b>	finanznaher Sektor: Treuhand, Versicherung, Treasury, Rechnungswesen & Controlling, Steuerrecht, u.ä.
<b>sektorfremd</b>	alles übrige

- 4. Vergleich von Teilgruppen
- Assets under Management: Berufserfahrung

### Durchschnittliche Berufserfahrung nach AuM (in Jahren)

Keine signifikanten Unterschiede

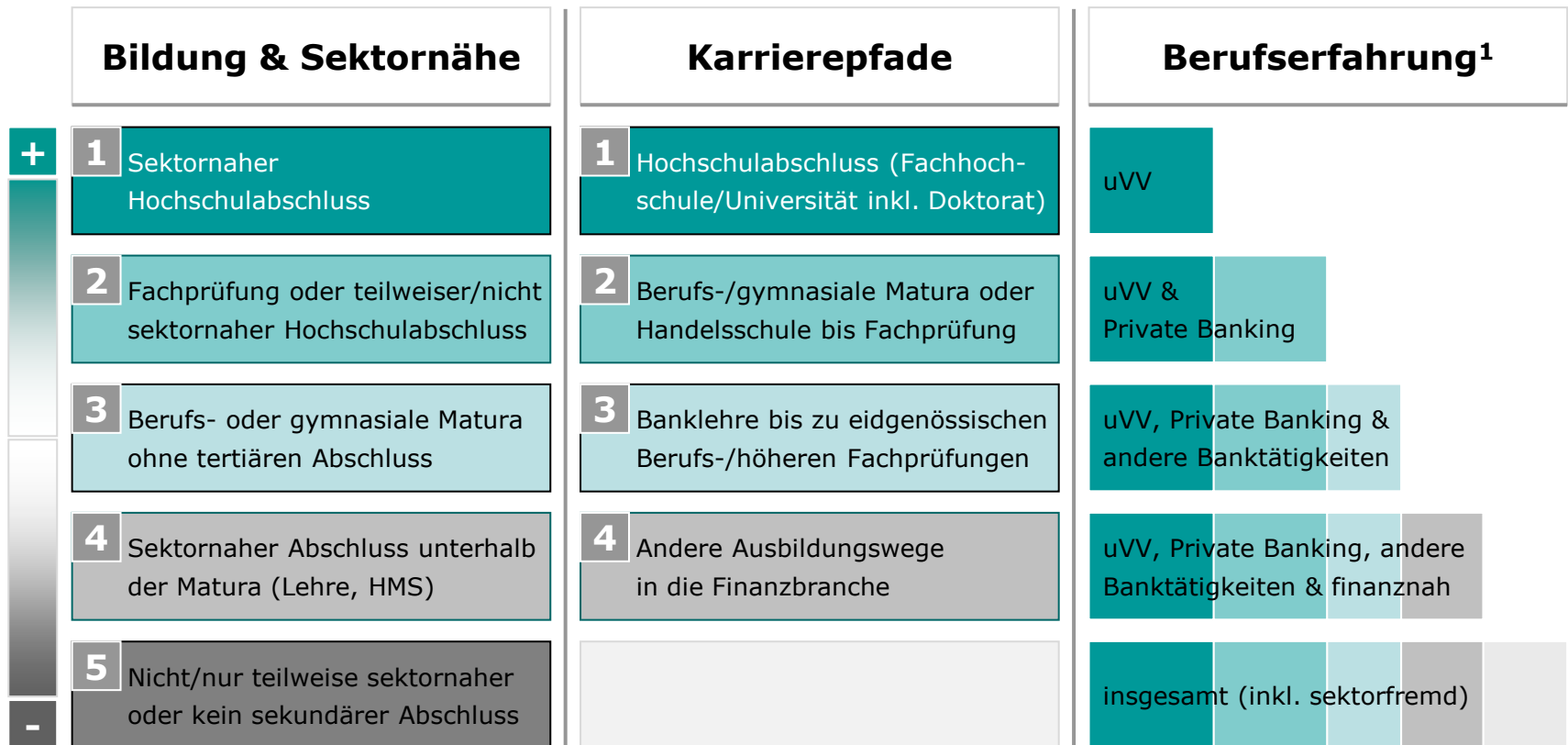


■ Basis: n=250

■ UVV & PB Erfahrung    ■ Andere Banktätigkeit

# 1. Konzeption & Studiendesign

## Zusammenfassung von Bildungsstand und Berufserfahrung

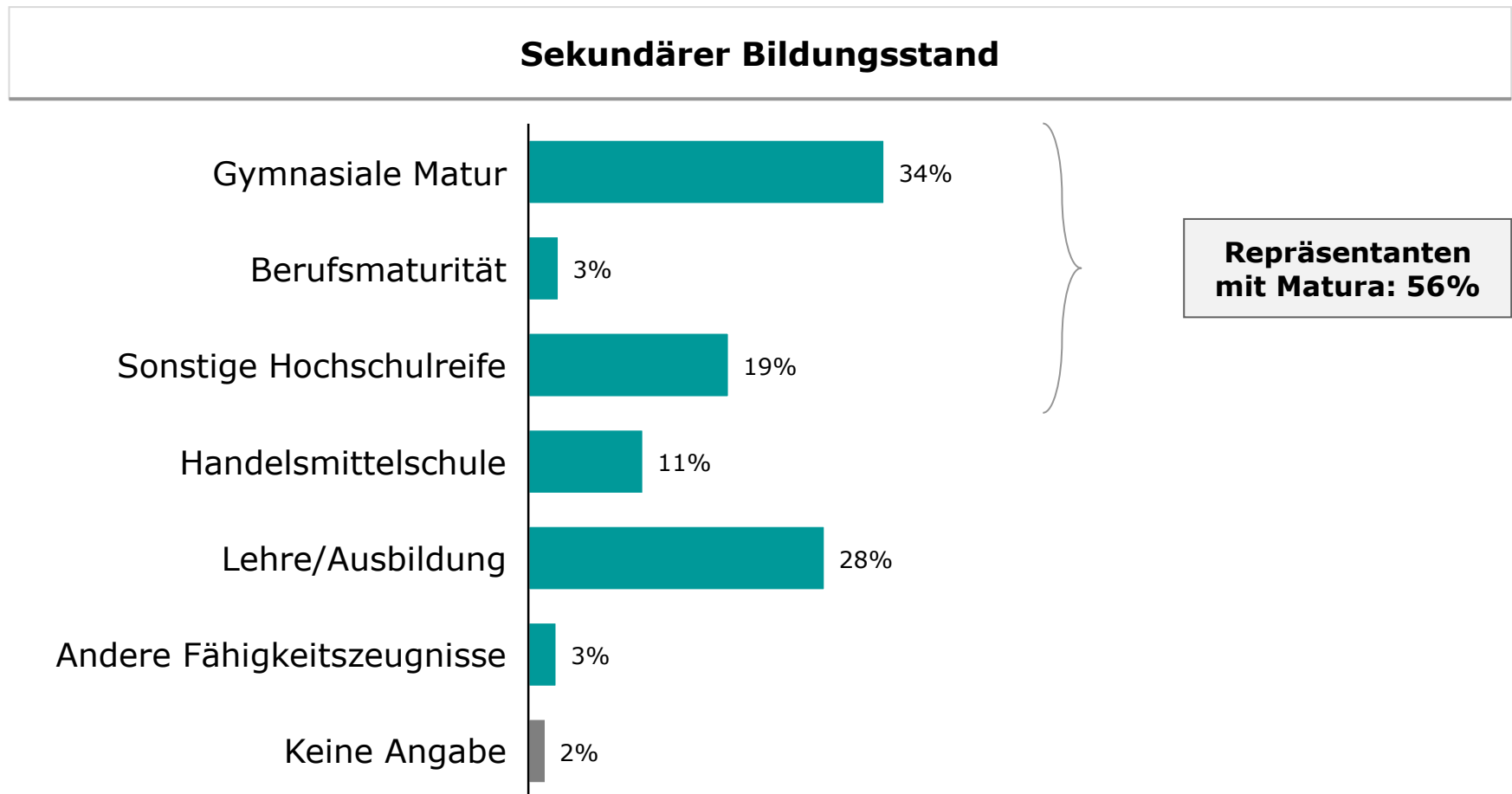


<sup>1</sup> Bei Übernahme der Repräsentanten-Funktion



## 2. Bildung im Überblick

### Bildungsstand der Repräsentanten im Detail (1/2)

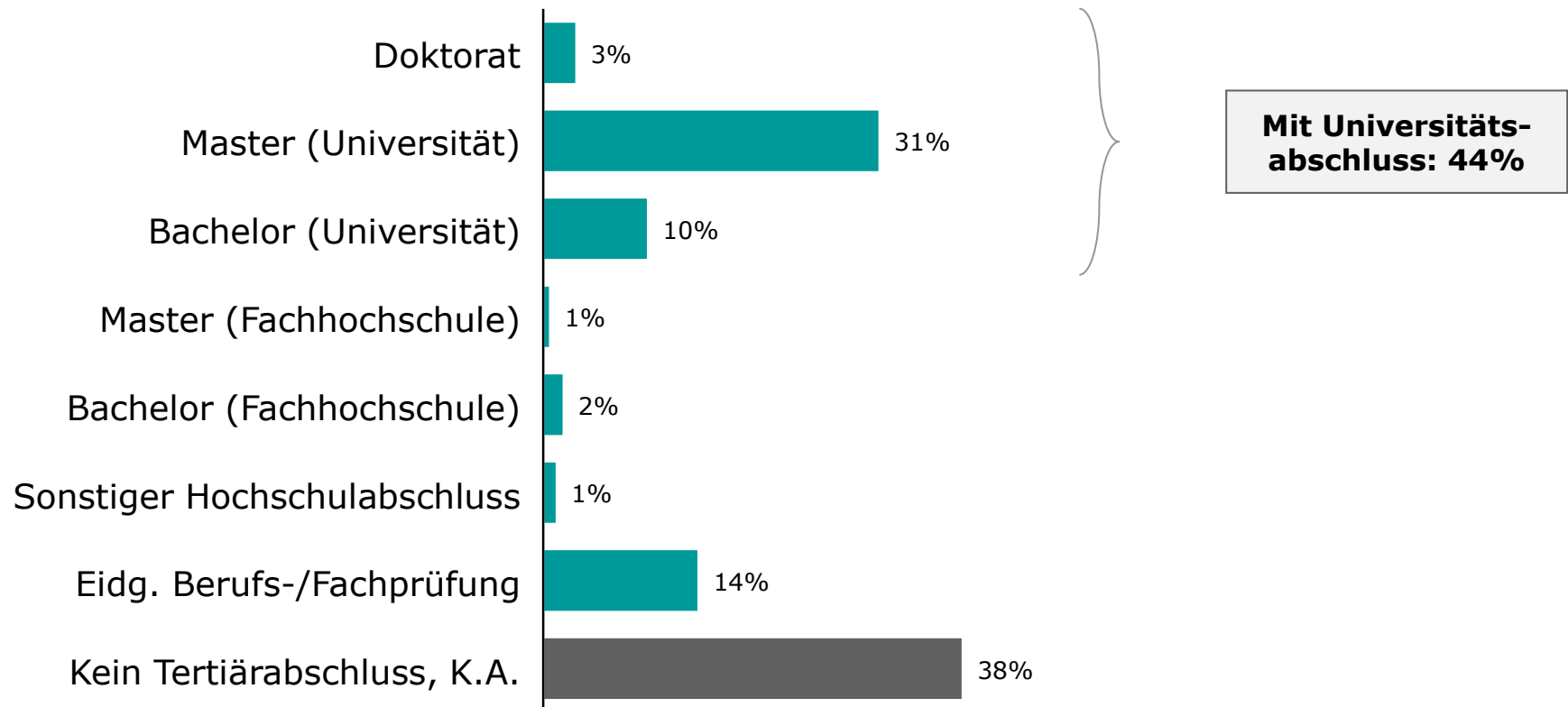


Basis: n=250

## 2. Bildung im Überblick

### Bildungsstand der Repräsentanten im Detail (2/2)

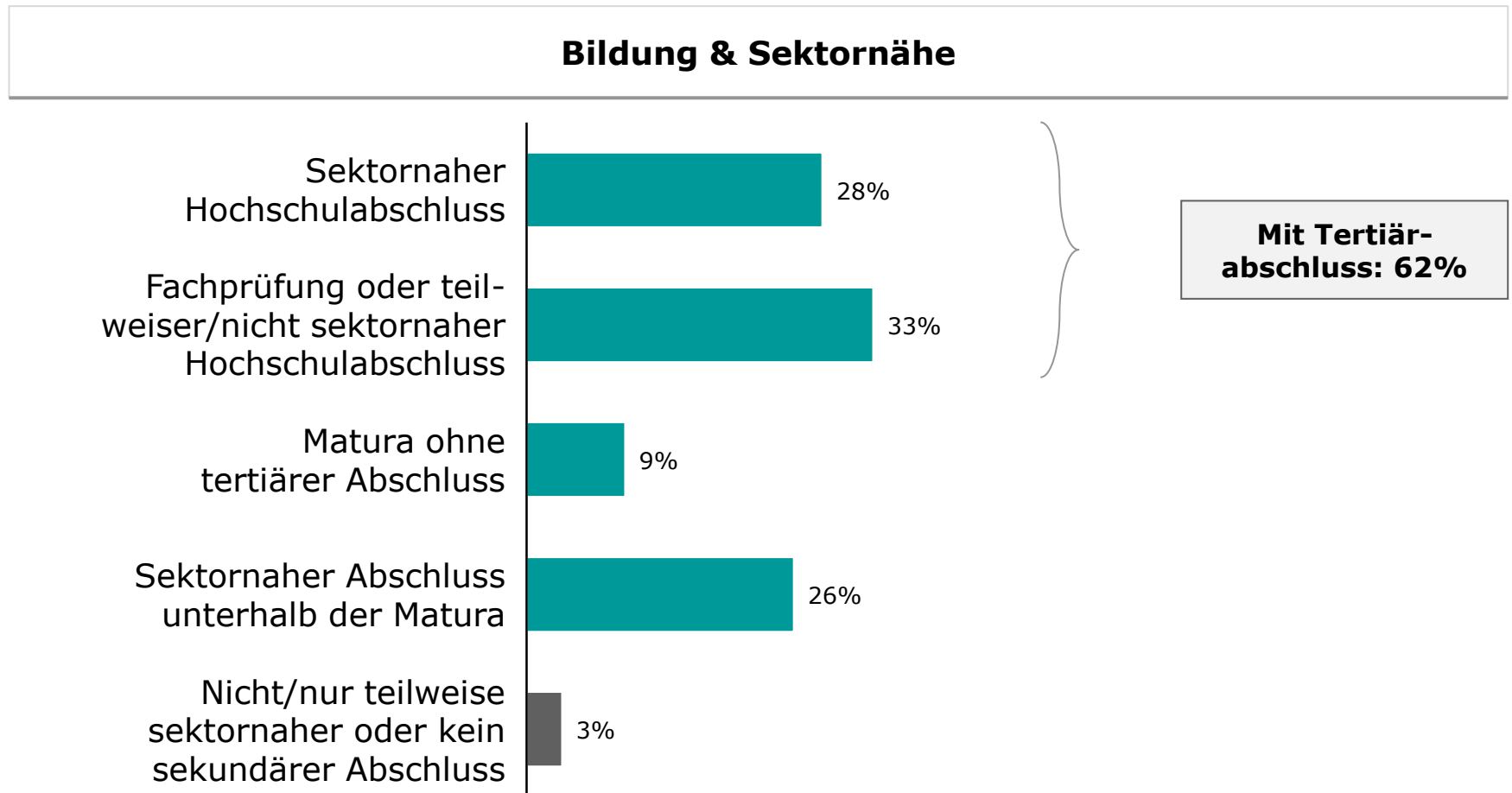
#### Tertiärer Bildungsstand (inkl. Doktorat)



Basis: n=250

## 2. Bildung im Überblick

### Bildungsstand der Repräsentanten zusammengefasst (1/2)

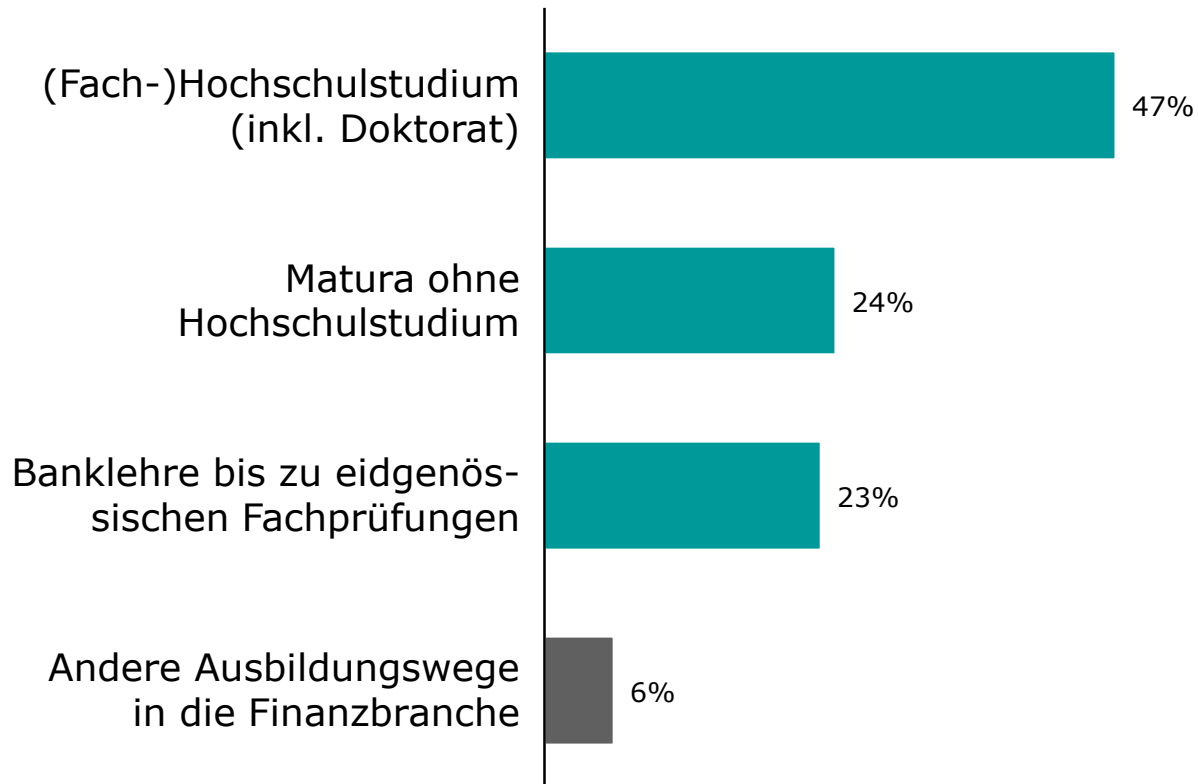


Basis: n=250

## 2. Bildung im Überblick

### Bildungsstand der Repräsentanten zusammengefasst (2/2)

#### Karrierepfade in die Finanzbranche



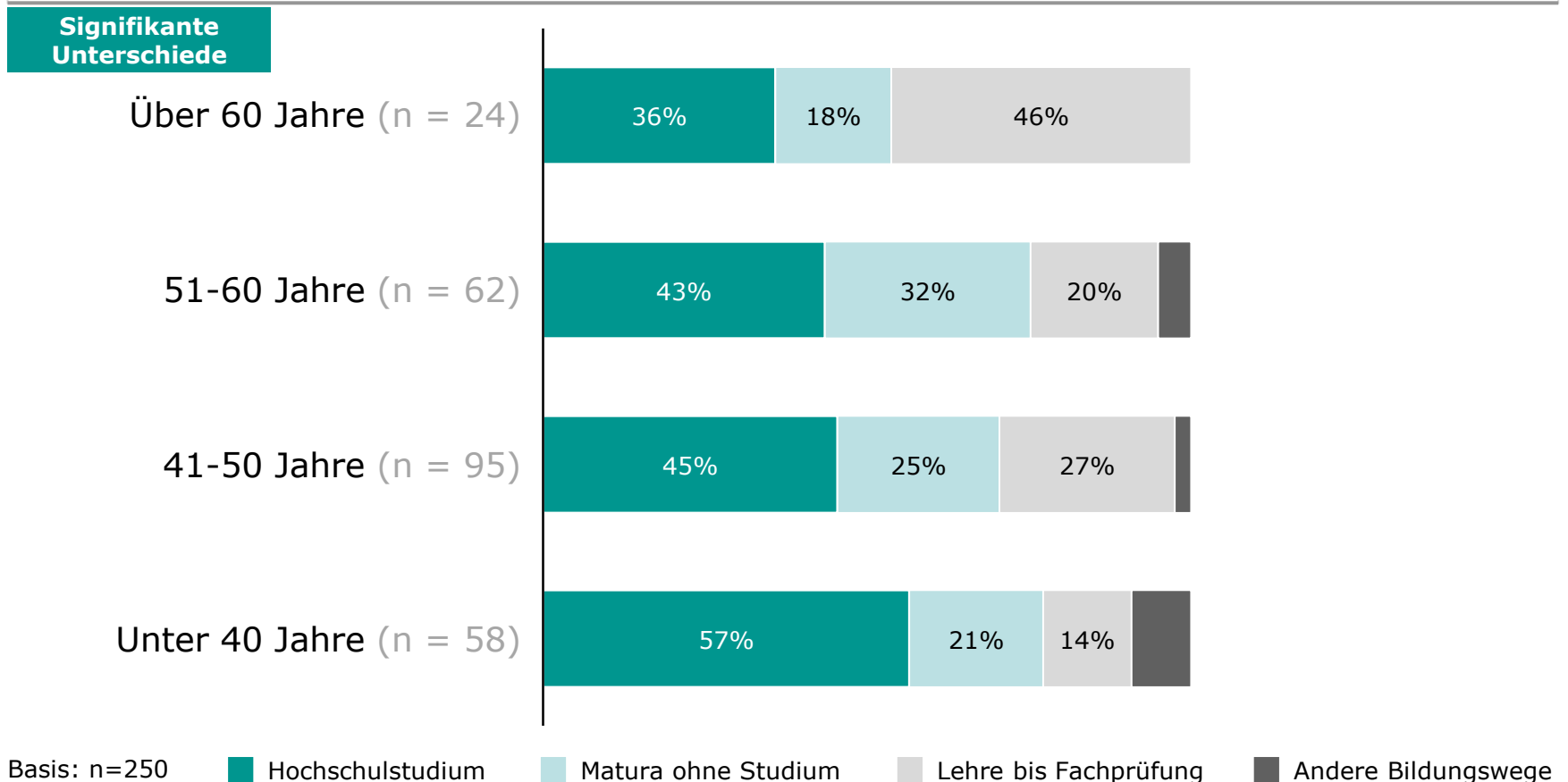
**Mit Quartärbildung  
insgesamt: 28%**

Basis: n=250

## 2. Bildung im Überblick

### Rolle des Alters bei den Karrierepfaden

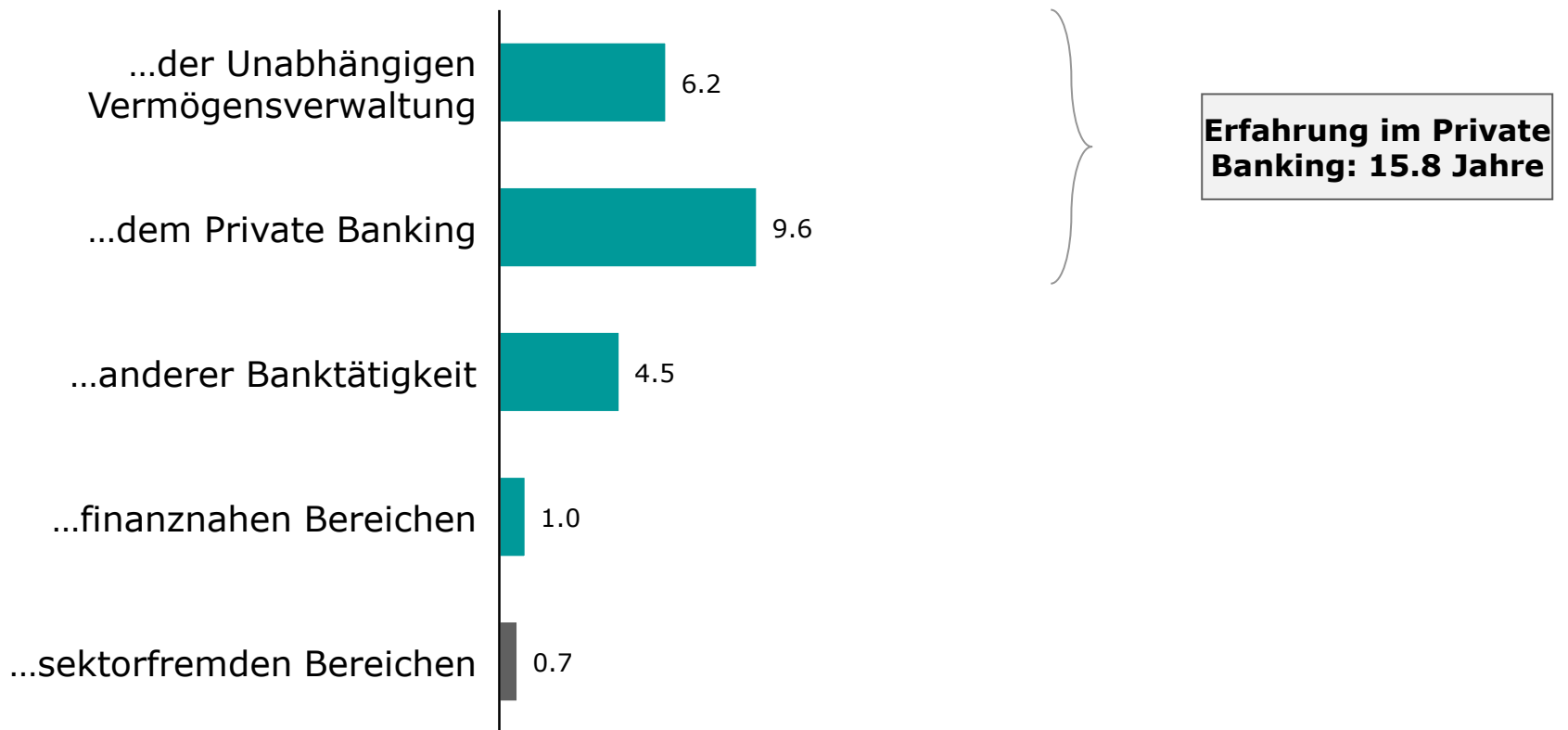
**Anteile der Karrierepfade nach Alter der Repräsentanten**



### 3. Berufserfahrung im Überblick

#### Berufserfahrung der Repräsentanten im Detail (1/2)

**Aus den CVs erfasste durchschnittliche Berufserfahrung in... (in Jahren)**

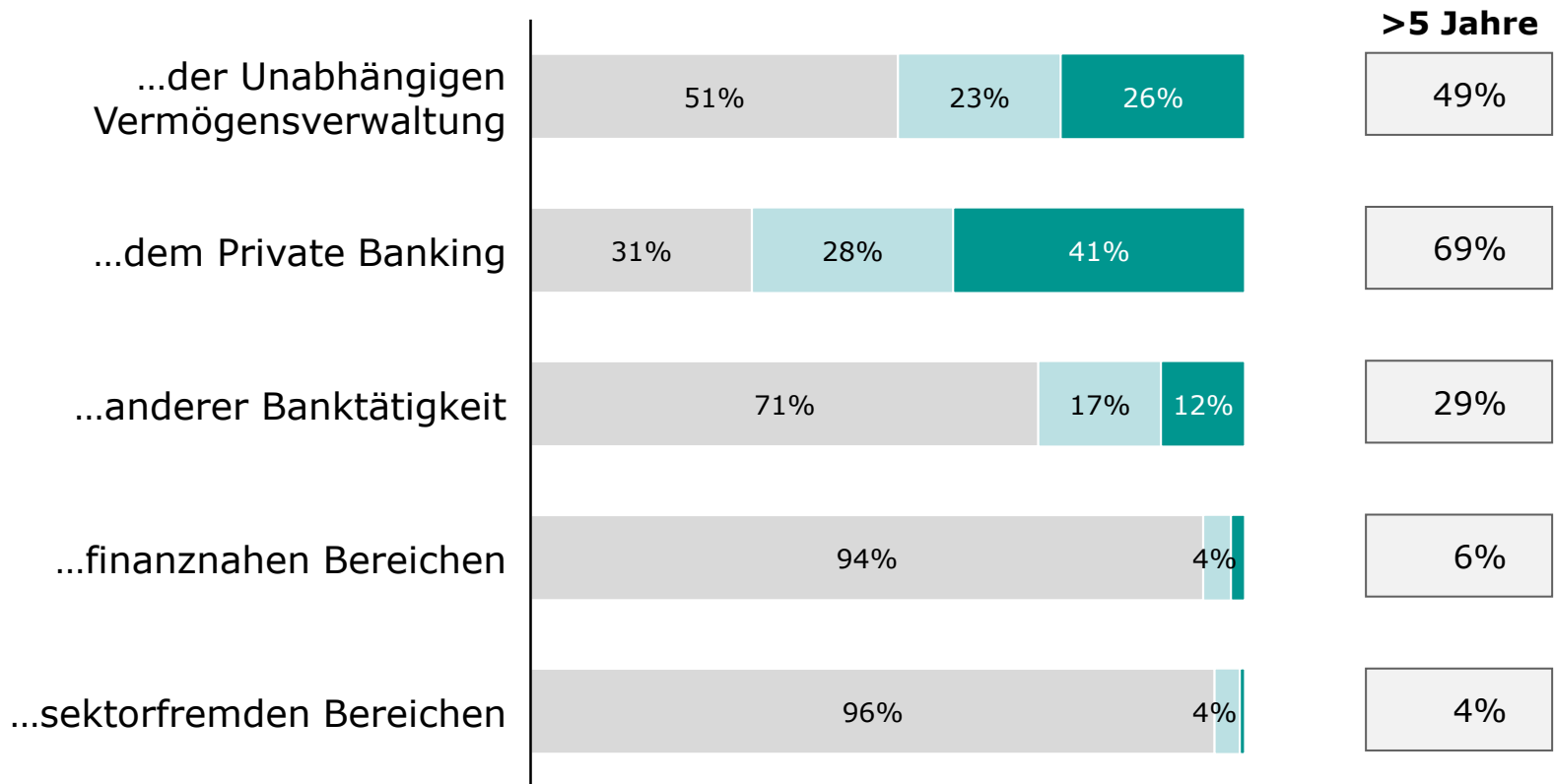


Basis: n=250

### 3. Berufserfahrung im Überblick

#### Berufserfahrung der Repräsentanten im Detail (2/2)

#### Aus den CVs erfasste kategorisierte Berufserfahrung in...



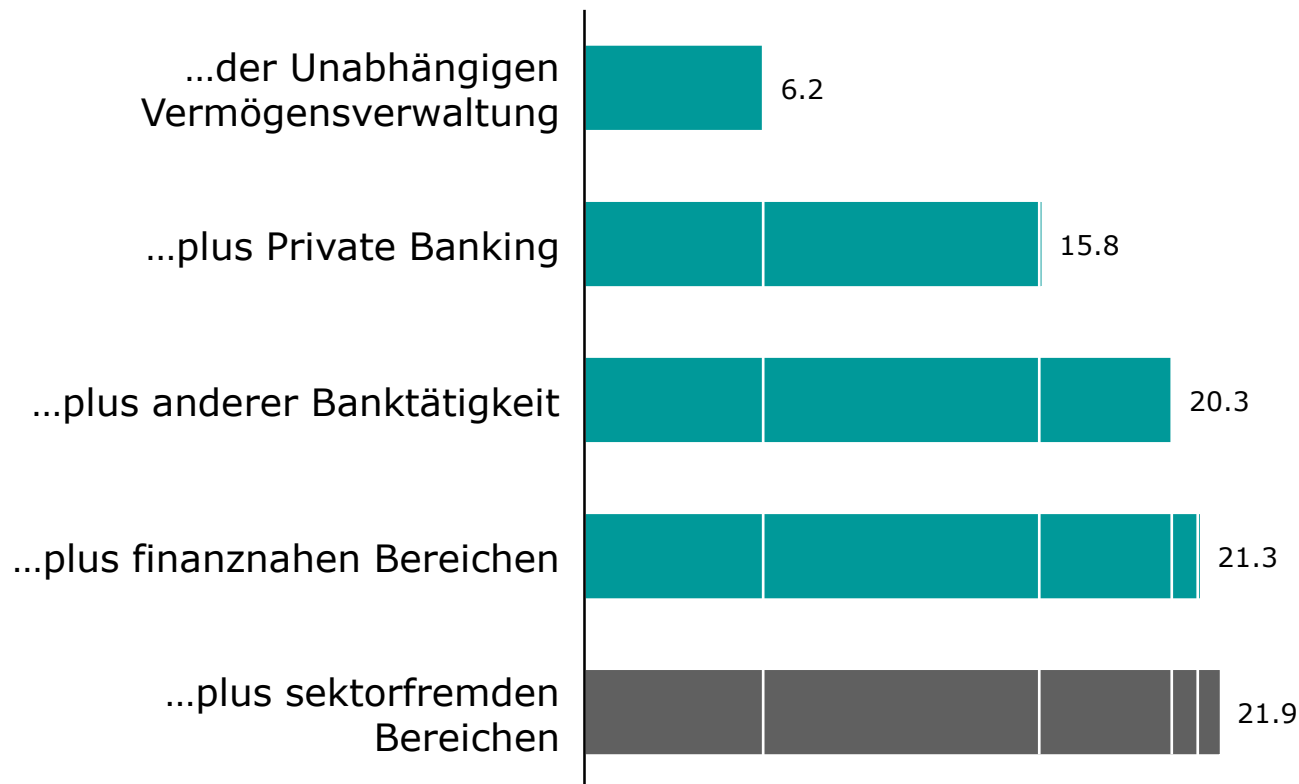
Basis: n=250

0-5 Jahre Erfahrung
  6-10 Jahre Erfahrung
  >10 Jahre Erfahrung

### 3. Berufserfahrung im Überblick

## Berufserfahrung der Repräsentanten zusammengefasst (1/2)

#### Durchschnittliche Berufserfahrung (kumulierend) in... (in Jahren)



Ø Erfahrung in der Finanzbranche: über 20 Jahre

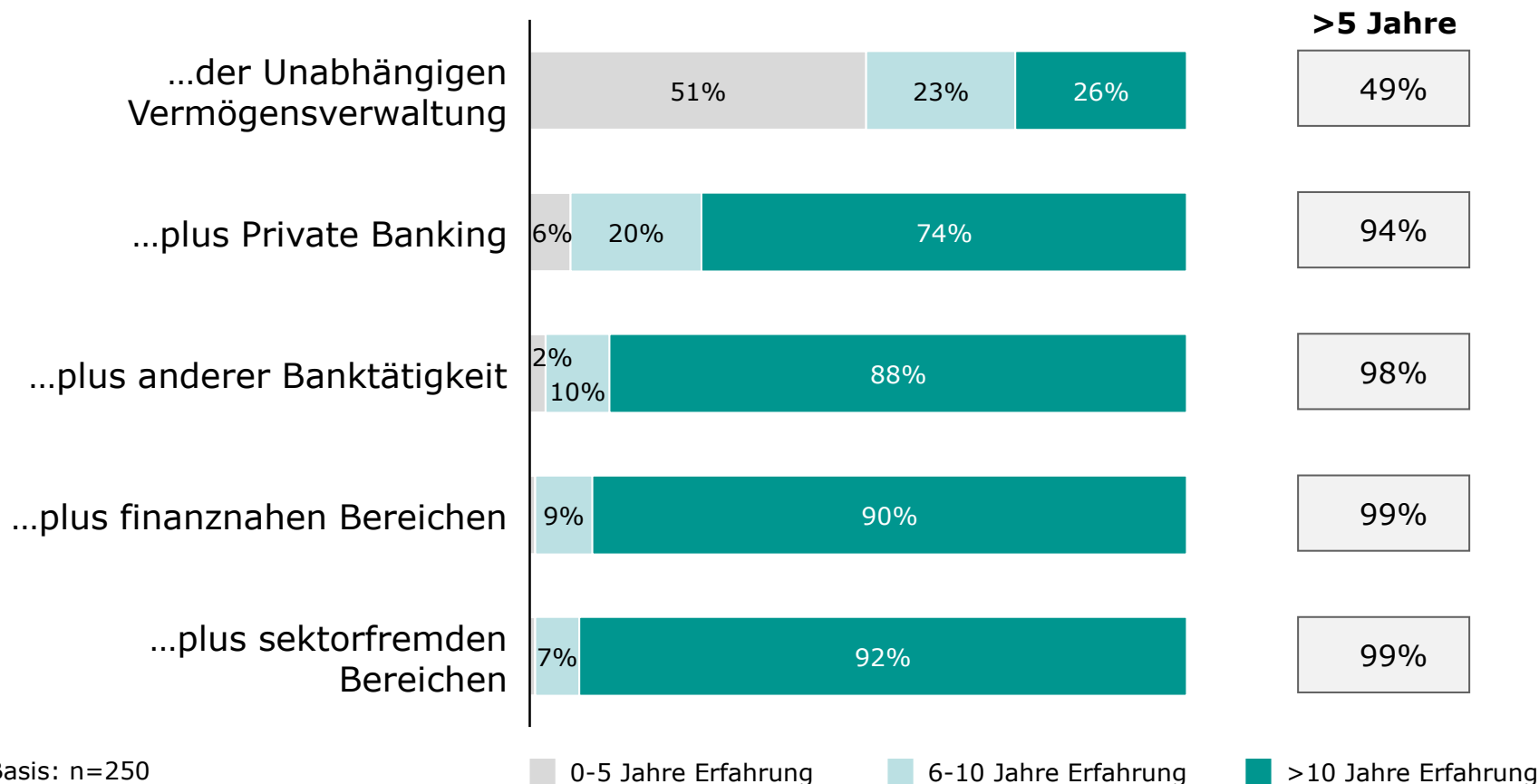
Basis: n=250



### 3. Berufserfahrung im Überblick

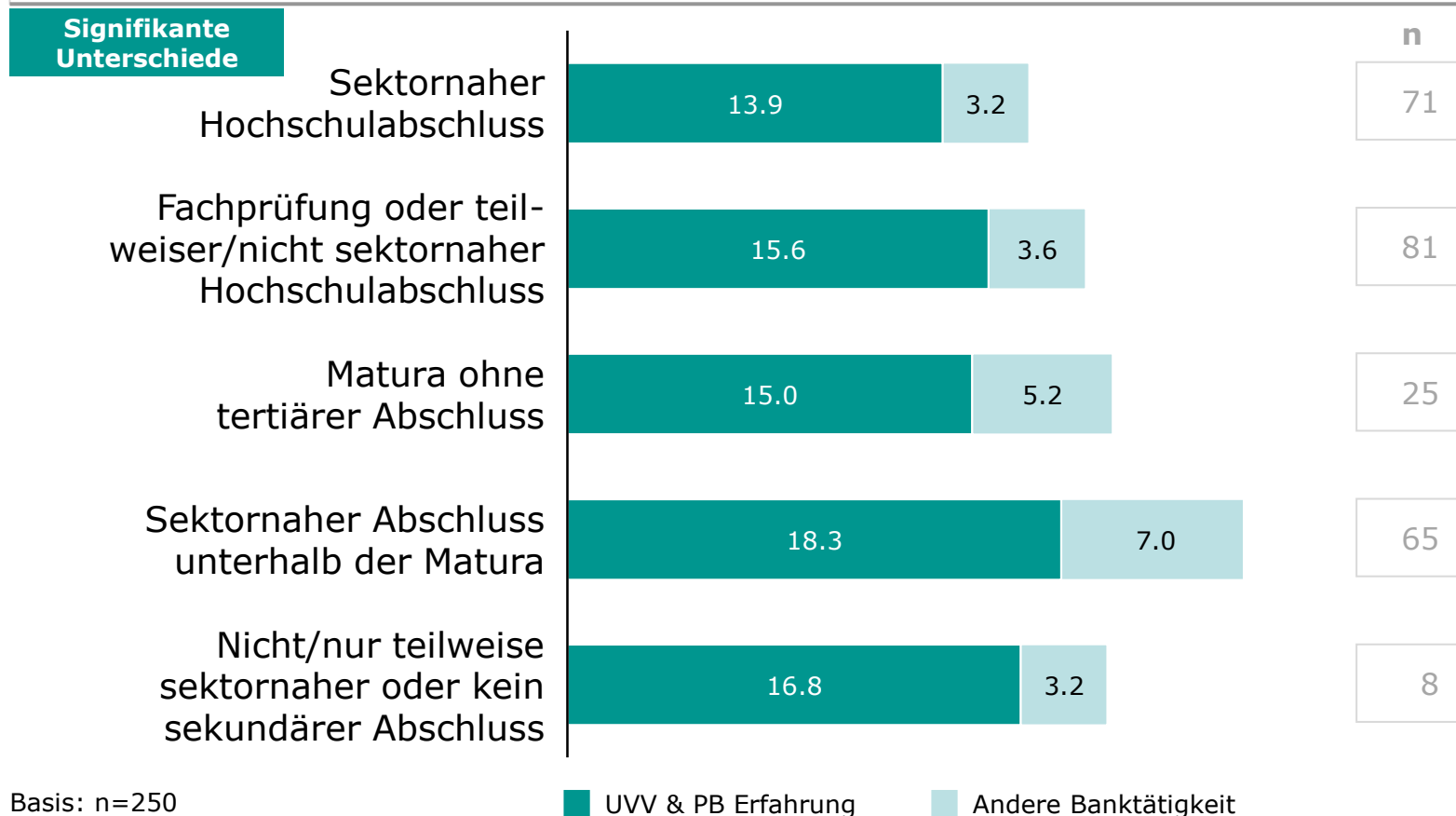
## Berufserfahrung der Repräsentanten zusammengefasst (2/2)

#### Kategorisierte Berufserfahrung (kumulierend) in...



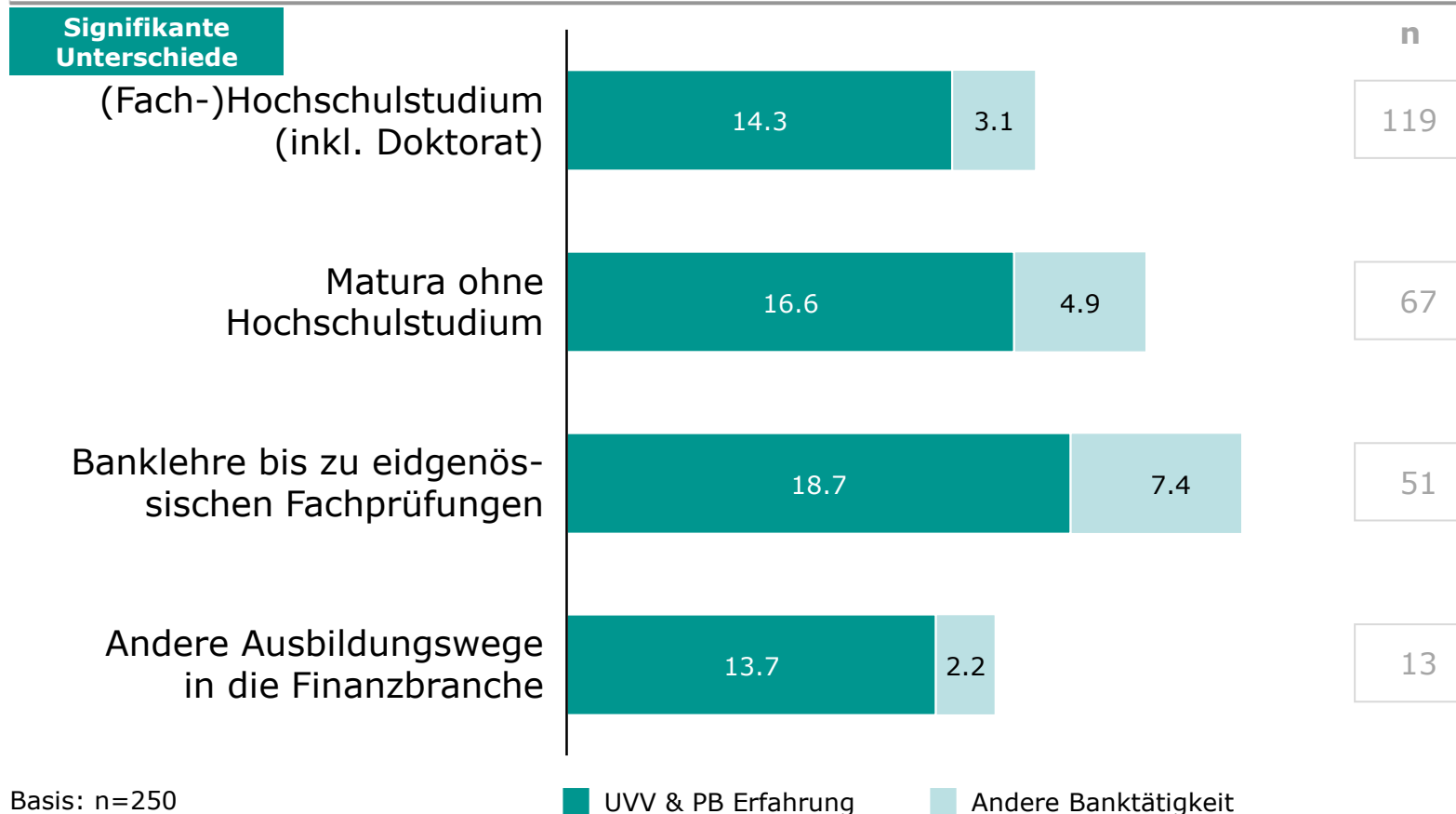
### 3. Kompensierender Effekt Bildung/Berufserfahrung Berufserfahrung nach Bildungsstand (1/2)

#### Durchschnittliche Berufserfahrung auf Bildungsstufe & Sektornähe (in Jahren)



### 3. Kompensierender Effekt Bildung/Berufserfahrung Berufserfahrung nach Bildungsstand (2/2)

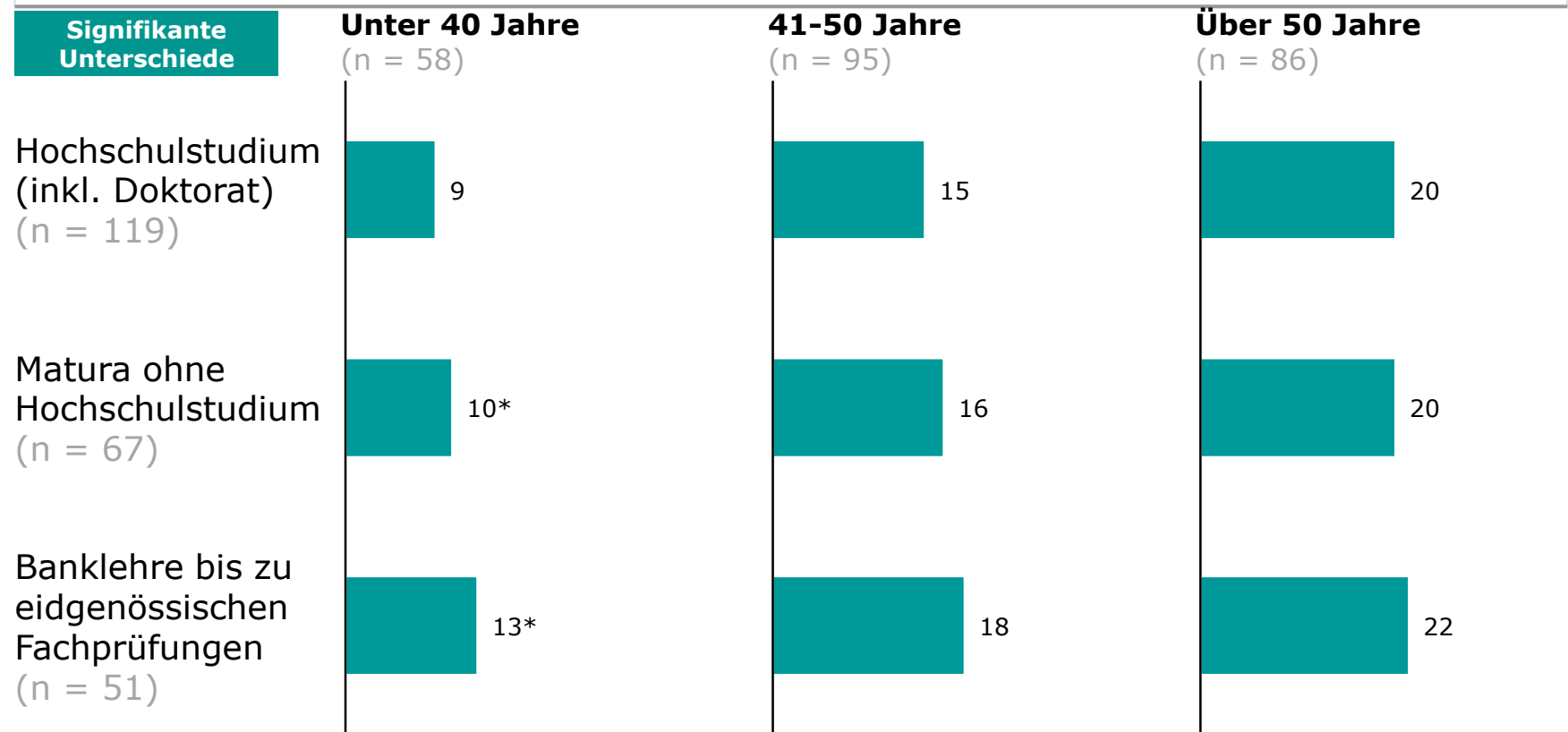
#### Durchschnittliche Berufserfahrung auf den Karrierepfaden (in Jahren)



Basis: n=250

### 3. Kompensierender Effekt Bildung/Berufserfahrung Rolle des Alters für den kompensierenden Effekt

#### Durchschnittliche Berufserfahrung<sup>1</sup> pro Karrierepfad und Altersgruppe (in Jahren)



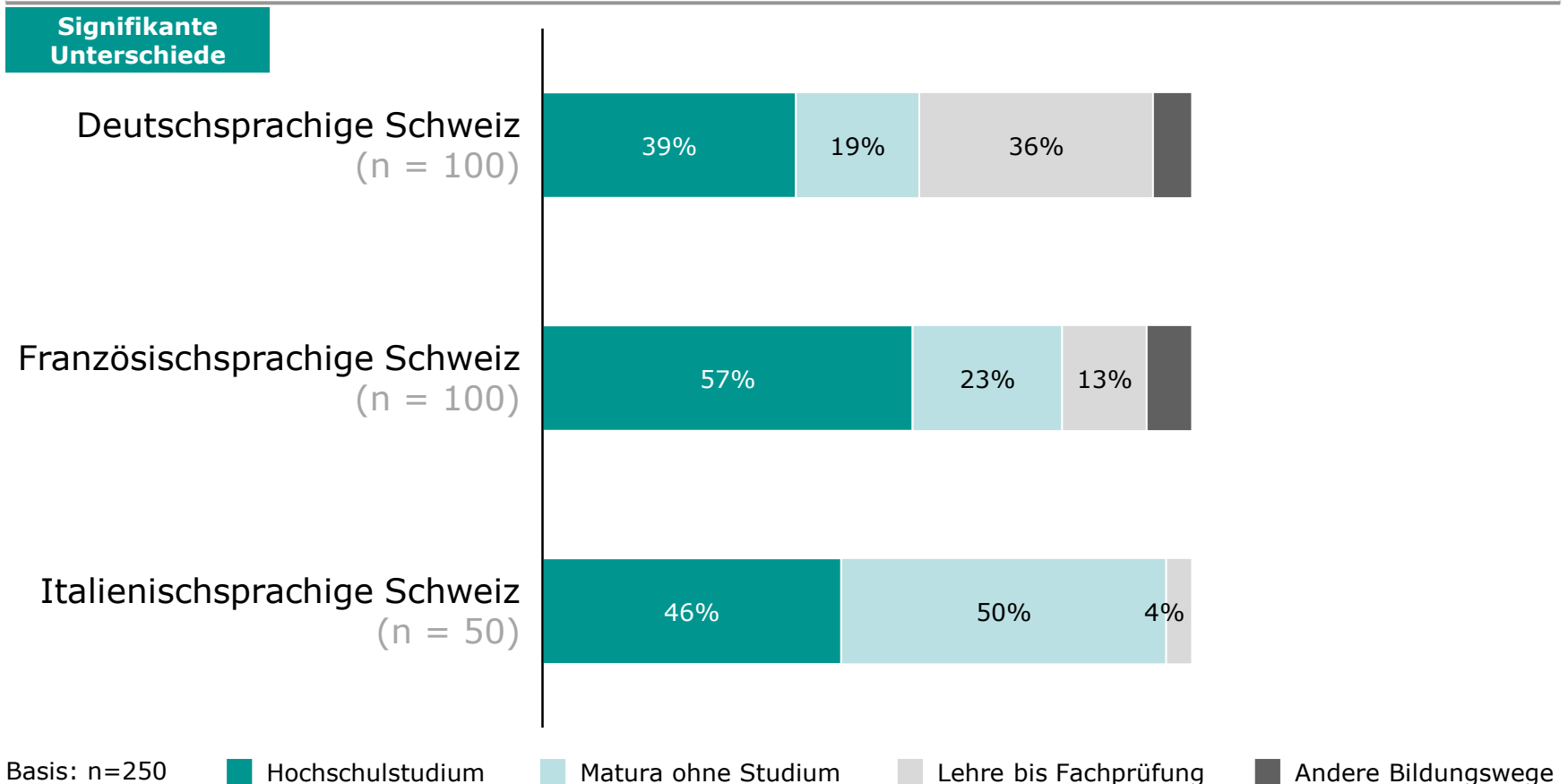
Basis: n=250

\*Kleine Fallzahl (n < 20)

<sup>1</sup> Berufserfahrung als UVV und im Private Banking

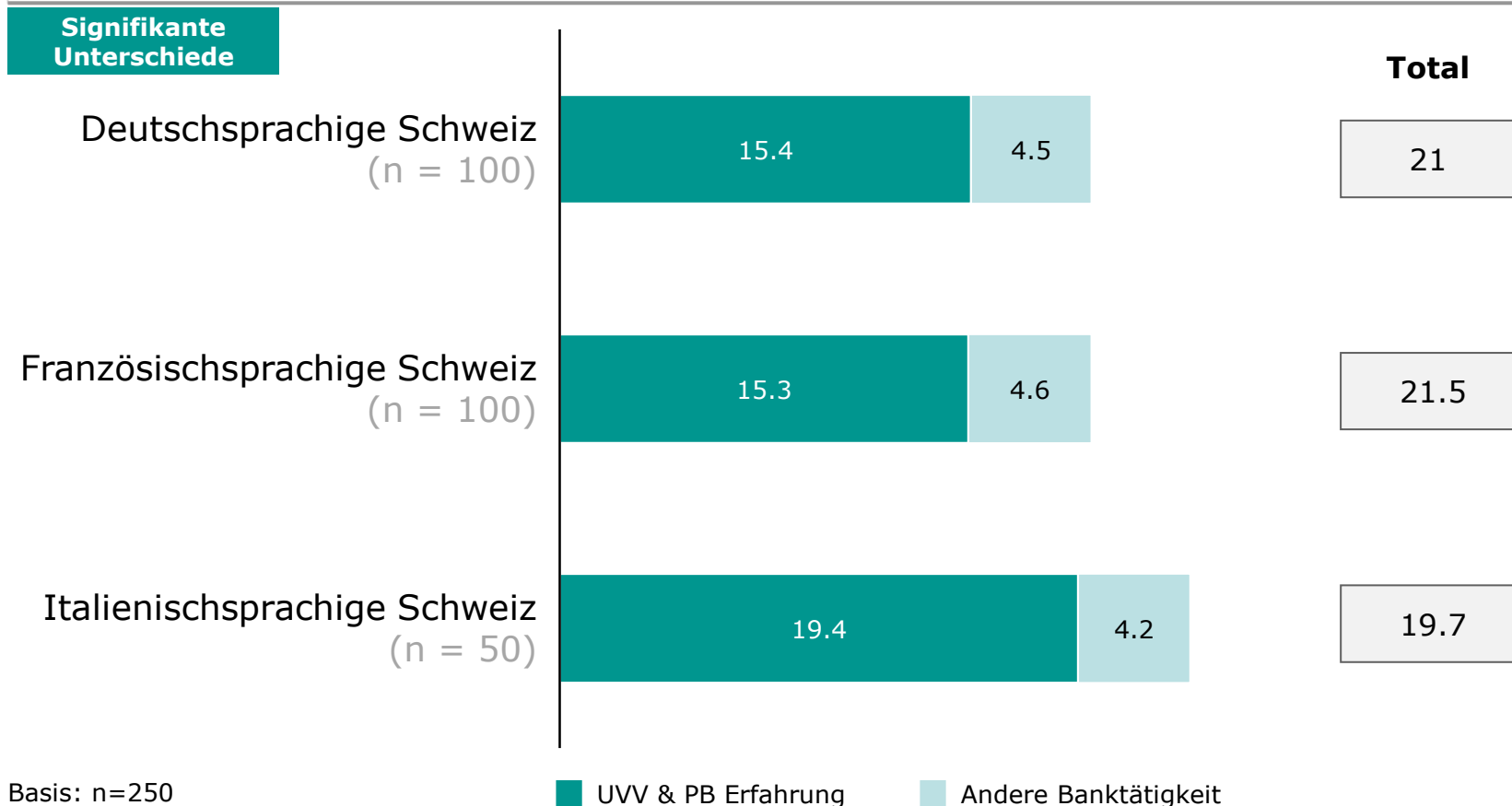
## 4. Vergleich von Teilgruppen Sprachregionen: Bildung

### Anteile der Karrierepfade in den Schweizer Sprachregionen



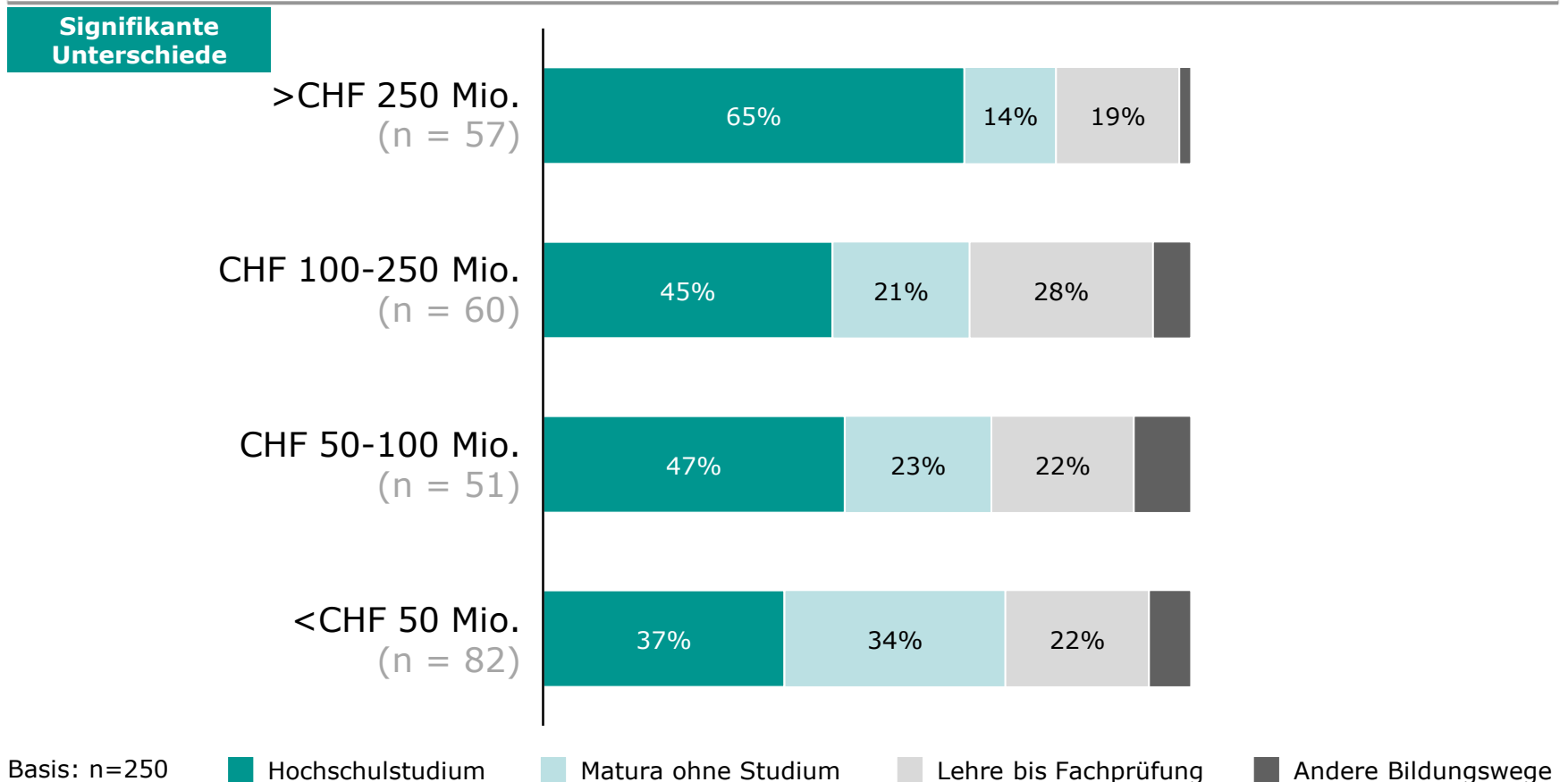
## 4. Vergleich von Teilgruppen Sprachregionen: Berufserfahrung

### Durchschnittliche Berufserfahrung in den Sprachregionen (in Jahren)



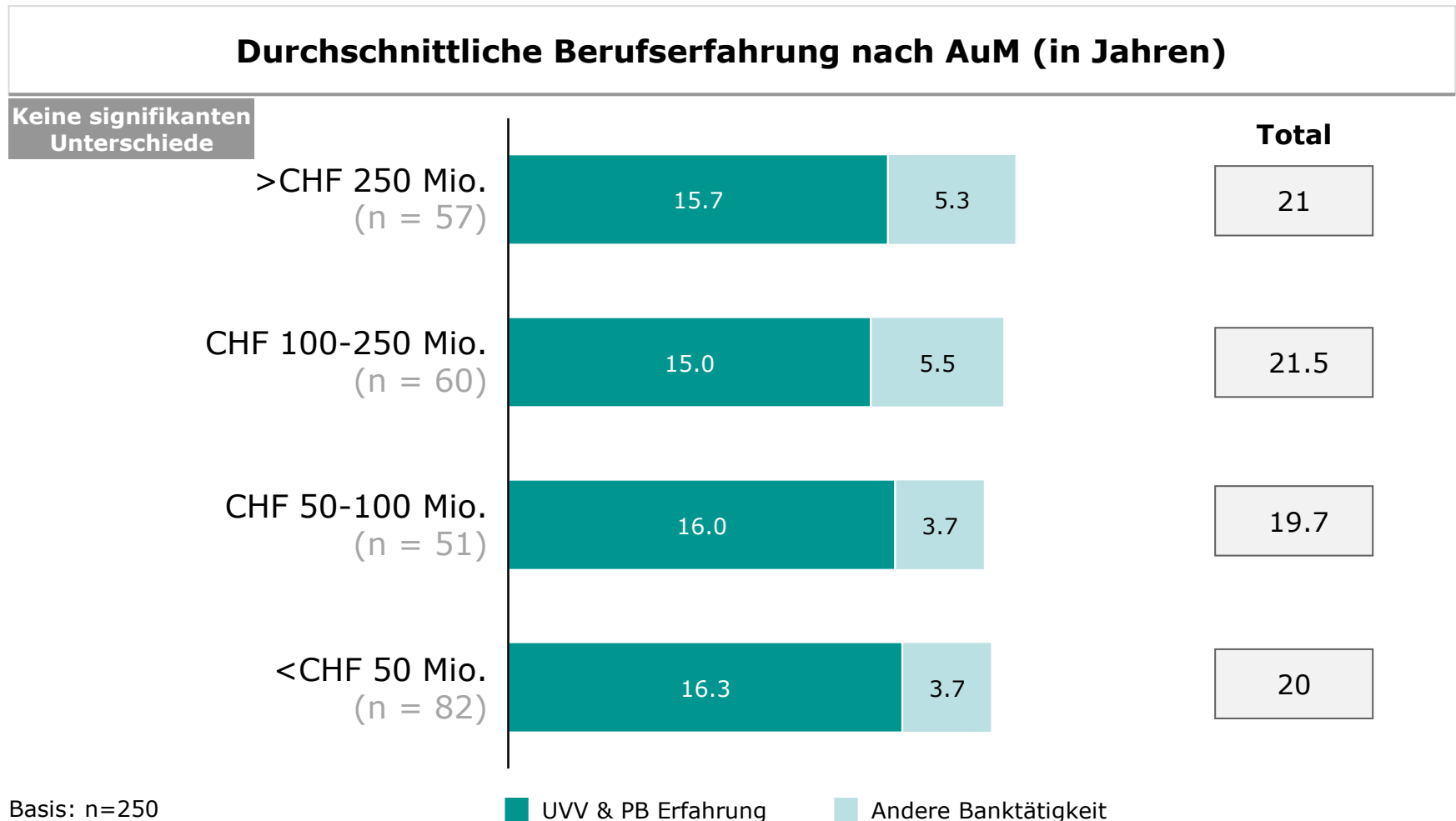
## 4. Vergleich von Teilgruppen Assets under Management: Bildung

### Anteile der Karrierepfade nach Assets under Management der UVV





## 4. Vergleich von Teilgruppen Assets under Management: Berufserfahrung



# Kontakt

Bei Fragen dürfen Sie uns jederzeit gerne kontaktieren

**kunz&huber**

**Daniel Huber**

043 344 80 16  
huber@kunzhuber.ch

**Florian Kaunzinger**

043 344 85 87  
kaunzinger@kunzhuber.ch

Kunz & Huber AG, Löwenstrasse 22, 8001 Zürich, [www.kunzhuber.ch](http://www.kunzhuber.ch)