

UNABHÄNGIGE VERMÖGENSVERWALTER IN DER SCHWEIZ 2026

Christoph Künzle | Claude Baumann | Sarina Feldmann

Geleitwort:
Prof. Dr. Maurice R. H. Pedergrana

Fachbeiträge:
Jürg Furrer | Alain Gallati | Vivien Jain | Mirjana Wojtal

Präsentiert von:

AQUILA

Sponsoren:

 Henley & Partners

 PICTET
1805

 Stellar
EXECUTIVE SEARCH

WELLINGTON
MANAGEMENT®

 Invesco

IMPRESSUM

Herausgeber

FIN21 AG
Europaallee 41
CH-8004 Zürich
<https://wealthsummit.ch>

Status der Quellen und Redaktionsschluss

31. Dezember 2025

Publikationsdatum

19. März 2026
<https://wealthsummit.ch/studies/>

Copyright © 2026, FIN21 AG

Diese Studie steht als kostenloser PDF-Download zur Verfügung.
Die elektronische Weitergabe in unveränderter Form unter vollständiger Quellenangabe ist ausdrücklich erwünscht.

Jede darüber hinausgehende Nutzung, insbesondere die kommerzielle Verwendung, Bearbeitung oder auszugsweise Veröffentlichung – auch der zugrunde liegenden Daten – bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Herausgebers.

Diese Publikation wurde ursprünglich in deutscher Sprache verfasst; die deutsche Fassung gilt als Referenzversion.

GELEITWORT

Unabhängige Vermögensverwalter (UVV) stehen vor grossen Herausforderungen. Allein schon die Tatsache, dass drei von fünf UVV mit wenigen Personen im höheren Alter äussert kleinteilig organisiert sind, sorgt zweifellos für problematische Verhältnisse: Erstens hinsichtlich der fachlichen Anlagekompetenz, zweitens hinsichtlich der technischen Stellvertretung und drittens hinsichtlich der logistischen Handhabung und Abwicklung im Front, Middle und Back Office.

Der Markt unter den UVV ist hochgradig fragmentiert. Aufgrund der bescheidenen Assets unter Management bei vielen UVV sind nur geringe Investitionen vorgesehen. Ob dies ausreicht, um eine jüngere, technologieaffinere und besser gebildete Generation anzusprechen, bleibt zweifelhaft. Selbstredend ist zu vermuten, dass mancherorts auch nicht ausreichend in die Weiter- und Fortbildung des Personals investiert wird. Dabei bin ich überzeugt, dass die knappste Ressource unter den UVV (hoch-) qualifiziertes Personal mit lern- und anpassungsfähigem Charakter bleibt.

Durch die vorliegende Studie bleibt die sublimen Vermutung im Raum, dass die Trägheit der Kundschaft sich langsam in eine Agonie wandelt. Manch ältere Kundschaft ist dermassen eng mit dem UVV verbunden, dass selbst über eine strukturell ungenügende Performance hinweggesehen wird. Das wiederum lässt viele kleine und kleinste UVV überleben, ohne dass diese am Markt wirklich lebensfähig wären und ohne dass diese in der Lage sind, in einem erheblichen Umfang Neukunden zu gewinnen.

Umgekehrt machen viele Wettbewerber mit Banklizenz den Fehler, am Kundenerlebnis einzusparen. Relationship Manager mutieren vielerorts zu mehr oder weniger aggressiven Produkt- und Fondsverkäufern mit geringer Anlage-, Beratungs- und Sozialkompetenz. Darin liegt die grösste Chance selbst für kleine UVV.

Konsolidierung ist ein Stichwort, das bei den kleinen und kleinsten UVV strategisch gescheut wird. Zwar gibt es eine Reihe von wettbewerbsfähigen Boutiquen mit zukunftsweisenden Ideen für bestimmte Marktsegmente und / oder Themen wie Plenum und Twelve Securis im Bereich von Cat Bonds und ILS. Private Equity Manager, welche die Konsolidierungswelle nutzen möchten (wie Cinerius Financial Partners oder Quaestor Coach), tun sich trotz der Vielzahl UVV schwer, überzeugende Plattformen zu schmieden.

Bei grossen UVV sieht der Trend anders aus. Da kommt es reihenweise zu grenzüberschreitenden Mergers & Acquisitions, weil man häufiger professionellen Investoren gegenübersteht, die für aktive Anlagelösungen und überdurchschnittliche Gebühren auch umfassende Fähigkeiten und Kernkompetenzen rund um den Globus erwarten. ResponsAbility wurde von der britischen Investmentgesellschaft M&G übernommen. Die Mehrheit am Zuger Private Equity Sekundärmarkt Spezialisten Montana Capital Partners ging an PGIM, den Vermögensverwalter von Prudential Financial. Der Zürcher Privatmarkt-Spezialist Adveq sowie der Schweizer Impact-Investing-Pionier BlueOrchard wurden vor nicht allzu langer Zeit von der geschichtsträchtigen Londoner Familie Schroders übernommen; diese wird in diesen Tagen nun selbst von einem US-Lebensversicherer gekauft.

Kleine UVV lassen sich dagegen kaum verkaufen, zu heterogen sind deren Charakteristika und zu gross wären die Integrationskosten und potenziellen Kundenabgänge.

Doch eines bleibt klar. Die dunklen Wolken am Horizont werden die Marktverhältnisse nachhaltig verändern. Der Sturm, der mit Künstlicher Intelligenz einhergeht und mit marginalen Beratungs- und Transaktionskosten von nahezu null verbunden ist, wird das Anlagegeschäft nachhaltig verändern.

Nicht resiliente Geschäftsmodelle werden diesen Sturm nicht überleben. Dem zukünftigen Leistungs-, Kompetenz- und Margendruck sind nur wenige UVV wirklich gewachsen. In diesem Sinne können wir die vorliegende Studie als eine interessante, aktuelle Bestandsaufnahme betrachten. Bereits bei der nächsten Ausgabe werden wir bestimmt substantielle Veränderungen beobachten können.



Prof. Dr. Maurice R. H. Pedernana

Professor für Banking und Finance, HSLU Hochschule Luzern
Chief Economist, Zugerberg Finanz AG
Generalsekretär, SECA

VORWORT

UVV sind seit Jahrzehnten eine tragende Säule des Schweizer Finanzplatzes. Sie stehen für unternehmerische Verantwortung, Kundennähe und hohe fachliche Spezialisierung und haben wesentlich zur internationalen Reputation der Schweiz als führender Vermögensverwaltungsstandort beigetragen. Auch im heutigen Umfeld kommt ihnen eine zentrale Rolle zu – allerdings unter veränderten Rahmenbedingungen.

Mit der Einführung von FINIG und FIDLEG hat sich das regulatorische Umfeld für UVV grundlegend gewandelt. Die Zahl der FINMA-bewilligten Institute beläuft sich aktuell auf rund 1300 und liegt damit signifikant unter dem Niveau früherer Jahre, in denen der Schweizer Finanzplatz durch deutlich mehr Akteure geprägt war. Diese Entwicklung ist nicht allein Ausdruck einer Marktberreinigung, sondern reflektiert insbesondere die deutlich gestiegenen regulatorischen Anforderungen sowie höhere organisatorische Mindeststandards. In der Folge haben sich die Eintrittsbarrieren und strukturellen Kosten im Markt substantiell erhöht.

Für Geschäftsführer von UVV ergeben sich daraus wichtige strategische Fragestellungen. Wirtschaftliche Tragfähigkeit lässt sich zunehmend nur noch über ausreichende Skalierung, eine professionelle Organisation und konsequente Kostenkontrolle sicherstellen. Gleichzeitig gewinnen Themen wie Differenzierung des Geschäftsmodells, klare Positionierung im Markt sowie die bewusste Entscheidung über Eigenständigkeit, Kooperation oder Konsolidierung an Bedeutung. Die Fähigkeit, regulatorische Anforderungen effizient zu erfüllen, ohne die unternehmerische Agilität zu verlieren, wird zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor.

Trotz seiner hohen Bedeutung wurde der Schweizer UVV-Sektor bislang nur begrenzt systematisch und quantitativ untersucht. Die vorliegende Studie setzt hier an und verfolgt das Ziel, auf breiter empirischer Basis ein faktenbasiertes Bild der aktuellen Marktsituation zu zeichnen. Sie soll Geschäftsführern und weiteren Marktteilnehmern eine belastbare Grundlage bieten, um die eigene Situation einzuordnen und strategische Entscheidungen vor dem Hintergrund struktureller Veränderungen fundiert zu reflektieren.

Die hohe Beteiligung an unserer landesweiten Umfrage sowie die vielen positiven Rückmeldungen und Dankesworte freuen uns besonders.



Chris Künzle

Gründer und CEO, FIN21 AG



Claude Baumann

Präsident des Verwaltungsrats, FIN21 AG

EXECUTIVE SUMMARY



KERNAUSSAGEN DIESER STUDIE

Thema	Kapitel	Kernaussagen
	1 Schweizer Markt für UVV	<ul style="list-style-type: none"> Der Schweizer Markt umfasst 1309 FINMA-bewilligte UVV (31. Mai 2025) und ist damit quantitativ bedeutend und stark fragmentiert. 66% sind in den Kantonen Zürich (29%), Genf (26%) und Tessin (11%) domiziliert.
	2 Verwaltete Vermögen und Kunden	<ul style="list-style-type: none"> UVV verwalten in der Schweiz rund CHF 850 Milliarden an Kundengeldern (Schätzung). 63% verwalten zwischen CHF 100 Mio. und CHF 2 Mrd., während 27% unter CHF 100 Mio. verwalten. Die Kundenbasis ist heterogen: 40% sind überwiegend auf Schweizer Kunden ausgerichtet, 31% auf ausländische Kunden, 29% weisen eine ausgeglichene Kundenbasis auf.
	3 Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> UVV sind kleinteilig organisiert: 83% beschäftigen höchstens 10 Vollzeitstellen, wovon 8% Ein-Personen-UVV sind – von denen etliche keine Stellvertretungsregelung formalisiert haben, was regulatorisch problematisch ist. Die demografische Struktur ist tendenziell überaltert (63% über 51 Jahre) und überwiegend männlich geprägt (93%).
	4 Operations und Technologie	<ul style="list-style-type: none"> UVV arbeiten kundenfokussiert: zwei Drittel setzen mehr als 60% ihrer FTE-Aktivitäten für umsatzgenerierende Tätigkeiten ein. Outsourcing ist etabliert, insbesondere in Buchhaltung (70%), IT / Cloud (66%) und Compliance (61%) – wobei 82% derzeit kein weiteres Outsourcing planen. Geplante Technologieinvestitionen erfolgen selektiv, insbesondere in KI (39%), PMS (28%) und CRM (26%) – während 25% derzeit keine Investitionen vorsehen.
	5 Profitabilität	<ul style="list-style-type: none"> Die Reingewinnmargen entwickeln sich heterogen: 41% Verbesserung, 33% Verschlechterung, 26% keine Veränderung. Die grössten Einflussfaktoren auf die Reingewinnmargen sind Personal (77%), Compliance (54%) sowie IT / Cloud (42%).
	6 Unternehmensnachfolge und Zukunft der Industrie	<ul style="list-style-type: none"> Die Unternehmensnachfolge ist bei 58% nur teilweise oder nicht geregelt. 85% schätzen die Überlebenschancen von kleinen UVV mit unter 50 Mio. AUM als eingeschränkt oder nicht gegeben ein. Als grösster Handlungsbedarf für die Branche werden Konsolidierung (71%) sowie Kosten- und Effizienzthemen (48%) genannt.
	7 Strategische Empfehlungen für Schweizer UVV	<ul style="list-style-type: none"> UVV sollten ihr Geschäftsmodell differenzieren und auf kritische Grösse ausrichten, um strukturelle Polarisierung zu ihren Gunsten zu nutzen. Kosten-, Effizienz- und Technologieentscheidungen sollten als strategische Stellhebel behandelt werden – mit Fokus auf Skalierung, Outsourcing und priorisierte Use-Cases. Nachfolge und Konsolidierung sollten proaktiv gestaltet werden – mit Partnerschaften, Plattformen oder Zusammenschlüssen als mögliche Wertsteigerungsstrategien.

Grafik 1: Kernaussagen dieser Studie.

170

GÜLTIGE ANTWORTEN

Die vorliegende Studie basiert auf einer landesweiten quantitativen Befragung von Schweizer UVV. Mit **170 gültigen Antworten** (13% der 1309 FINMA-bewilligten Institute, Stand: 31. Mai 2025) erreicht die Untersuchung eine im Branchenkontext aussergewöhnlich breite Abdeckung und erlaubt eine belastbare Beschreibung zentraler Struktur- und Organisationsmerkmale.



Die Ergebnisse zeigen einen Schweizer UVV-Sektor, der durch **hohe Fragmentierung** und überwiegend **schlanke Organisationsstrukturen** gekennzeichnet ist. UVV unterscheiden sich hinsichtlich Grösse, Kundenstruktur und operativer Ausgestaltung, weisen jedoch Gemeinsamkeiten im Umgang mit regulatorischen Anforderungen, in der Organisation der Wertschöpfung sowie im Einsatz von Outsourcing und Technologie auf. Die operative Ausrichtung scheint auf Effizienz und Ressourcenoptimierung fokussiert, wobei unterschiedliche Schwerpunkte sichtbar werden.



WIRTSCHAFTLICHE PERFORMANCE

Im Hinblick auf die wirtschaftliche Performance und langfristige Perspektiven ergibt sich ein heterogenes Bild. UVV berichten von divergierenden Entwicklungen ihrer **Profitabilität** und benennen vielfältige Einflussfaktoren auf ihre Reingewinnmargen. Gleichzeitig zeigen sich Unterschiede in der Vorbereitung der **Unternehmensnachfolge** sowie in der Einschätzung zukünftiger Herausforderungen.



Insgesamt beschreiben die Umfrageergebnisse einen **Markt in Bewegung**, der durch unterschiedliche Ausgangslagen und Anpassungsmodelle geprägt ist.

SPONSOREN

AQUILA

DIE EINZIGARTIGE DIENSTLEISTUNGS-PLATTFORM

Die Aquila-Gruppe ist die führende Plattform für unabhängige Vermögensverwalterinnen und Vermögensverwalter in der Schweiz. Zum Jahresende 2025 umfasste die Gruppe mit Sitz in Zürich über 85 Partnergesellschaften an 26 Standorten mit einem verwalteten Vermögen von über CHF 25 Milliarden.

Die Aquila AG stellt ihren Partnergesellschaften Dienstleistungen im Bereich, Legal, Compliance & Risk, Treuhand, Personalwesen, IT und Applikationssupport sowie Tools im Bereich Portfolio-Management und Treuhand zur Verfügung.

Gesamtheitlich übernimmt Aquila AG zentrale Koordinations- und Überwachungsfunktionen und stellt damit ihren Partnerinnen und Partnern eine moderne und sichere IT-Infrastruktur zur Verfügung, die es ihnen ermöglicht, ihre Kunden mit den neuesten Technologien zu betreuen. Der vielseitige Dienstleistungskatalog der Service-Plattform umfasst zudem essenzielle Elemente wie beispielsweise die Betreuung der Revision, die Koordination mit Aufsichtsbehörden, eine Berufshaftpflichtversicherung und den Anschluss an eine Ombudsstelle, wodurch die Partnergesellschaften unterstützt und gestärkt werden.

DIE ALL-IN-ONE-LÖSUNG

Aquila ist die erste und einzige Plattform und Bank in der Schweiz, die sich ausschliesslich und vollumfänglich den Bedürfnissen von Vermögensverwaltern und Family Offices widmet. Damit die Vermögensverwalter den Fokus auf ihre Kundinnen und Kunden legen können, bietet Aquila umfassende Lösungen aus einer Hand. Aquila versteht sich als integrierte All-in-One-Lösung, die zugleich die unternehmerische Freiheit und Unabhängigkeit der Vermögensverwalter wahrt.

DIE AQUILA DIENSTLEISTUNGEN

- Legal, Compliance und Risk: Übernahme der Compliance Funktion inkl. Geldwäschereifachstelle, sowie umfassende Unterstützung in Rechts- und Compliance-Fragen.
- Gesellschaftswesen und Administration: Übernahme aller Aufgaben, welche nicht kundenspezifisch sind, u. a. Buchhaltung (inkl. Salär-Buchhaltung und periodische Abschlüsse), VR- und GV-Administration, HR und vieles mehr.
- Informatik, Betrieb und Support: First Level Support für alle technischen Anliegen und Fragen, Schweizer Cloudlösung und CRM / PMS-Tool als integrale Lösung für Kundenbetreuung, Vermögensverwaltung und Reporting.
- Investments: Spezialisiertes Team, das massgeschneiderte Vermögensverwaltungslösungen, Active Advisory, Research sowie ein konsolidiertes Risiko- und Performance Reporting und Consulting anbietet.
- Aquila Bank: Eine Depotbank in Privatbesitz exklusiv für Schweizer Vermögensverwalter, welche hohe Sicherheit, persönliche Betreuung, Kontinuität und hohe Kundenzufriedenheit suchen.
- Nachfolgeplanung: Unterstützung bei der Nachfolgeplanung durch fundierte Erfahrung sowie nachhaltige Lösungen in Zusammenarbeit mit Partnergesellschaften.



CARINE FRICK-DELALOYE

Head Corporate & Business
Development

carine.frick@aquila.ch

AQUILA

HENLEY & PARTNERS

THE FIRM OF GLOBAL CITIZENS

Henley & Partners ist der weltweit führende Anbieter im Bereich Residence- und Citizenship-Planning. Jährlich vertrauen Hunderte vermögende Privatpersonen sowie deren Beraterinnen und Berater auf unsere fundierte Expertise, langjährige Erfahrung und massgeschneiderte Beratung in diesem hochspezialisierten Feld. Unsere international anerkannten Fachpersonen arbeiten in über 70 Niederlassungen weltweit eng vernetzt als ein integriertes Team zusammen und gewährleisten so eine konsistente, qualitativ hochwertige Betreuung über alle Jurisdiktionen hinweg.

Das Konzept des Residence- und Citizenship-Planning wurde von Henley & Partners bereits in den 1990er-Jahren entwickelt und seither kontinuierlich weiter verfeinert. Mit der fortschreitenden Globalisierung sowie der zunehmenden internationalen Mobilität von Unternehmerinnen und Unternehmern, Investorinnen und Investoren haben Wohnsitz- und Staatsbürgerschaftsstrategien erheblich an Bedeutung gewonnen. Henley & Partners begleitet diese anspruchsvolle Klientel täglich mit diskreter, strategisch durchdachter und zukunftsorientierter Beratung.

Darüber hinaus betreibt Henley & Partners die weltweit führende Beratungspraxis für Regierungen im Bereich Wealth Migration. In diesem Rahmen hat das Unternehmen bislang mehr als USD 15 Milliarden an ausländischen Direktinvestitionen mobilisiert. Als vertrauenswürdiger Partner zahlreicher Staaten war Henley & Partners massgeblich an der strategischen Konzeption, der Strukturierung, Implementierung und operativen Weiterentwicklung der international erfolgreichsten Residence- und Citizenship-Programme beteiligt.



JACOPO ZAMBONI

Managing Partner, IMCM

jacopo.zamboni@henleyglobal.com

H&P Henley & Partners

PICTET

ÜBER DIE PICTET GRUPPE

Die Pictet-Gruppe ist ein von Teilhabern geführtes Unternehmen, dessen Grundsätze der Eigentumsübertragung und Nachfolgeregelung sich seit der Gründung im Jahr 1805 nicht verändert haben. Sie ist ausschliesslich in den Bereichen Wealth Management, Asset Management, alternative Investmentlösungen und Asset Services tätig, betreibt kein Investmentbanking und ist nicht im Kreditgeschäft aktiv.

Mit verwalteten oder verwahrten Vermögen von CHF 757 (EUR 813 / USD 955 / GBP 710) Milliarden per 31. Dezember 2025 zählt die Pictet-Gruppe heute zu Europas führenden unabhängigen Vermögensverwaltern für private und institutionelle Kunden.

Die Gruppe hat ihren Hauptsitz in Genf, Schweiz, wo sie gegründet wurde, beschäftigt rund 5500 Personen und hat weltweit 31 Standorte: Amsterdam, Barcelona, Basel, Brüssel, Dubai, Frankfurt, Genf, Hongkong, Lausanne, Lissabon, London, Luxemburg, Madrid, Mailand, Monaco, Montreal, München, Nassau, New York, Osaka, Paris, Rom, Shanghai, Singapur, Stuttgart, Taipeh, Tel Aviv, Tokio, Turin, Verona und Zürich.

ÜBER PICTET ASSET SERVICES

Pictet Asset Services ist ein zentraler Geschäftsbereich der Pictet-Gruppe. Er bietet eine umfassende Palette von Dienstleistungen entlang der gesamten Asset-Servicing-Wertschöpfungskette, darunter Custody, Fondsadministration und Fondsgovernance sowie Handelsdienstleistungen für Business-to-Business-Kunden, hauptsächlich unabhängige Vermögensverwalter – sowohl für Fonds als auch für Privatkunden – sowie für Family Offices und institutionelle Kunden wie Pensionsfonds, Institutionen und Banken. Pictet Asset Services verfügt über anerkannte Expertise in den Bereichen Custody, Fondsadministration und Fondsgovernance, Transfer von Wertschriften sowie Handelsdienstleistungen. Seit mehr als 20 Jahren wird Pictet Asset Services in führenden globalen Branchenumfragen wie RM Survey und Global Investor für die Qualität seiner Dienstleistungen ausgezeichnet.



ALAIN GALLATI

Leiter Pictet Asset Services
Deutschschweiz

agallati@pictet.com



STELLAR EXECUTIVE SEARCH

STELLAR – HUMAN CAPITAL MIT WIRKUNG

Unsere Philosophie

Bei Stellar sind wir überzeugt, dass Human Capital ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Unternehmen sind dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, die richtigen Führungskräfte und Talente zu gewinnen, gezielt zu integrieren und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen diese nachhaltig wirken können. Die passgenaue Verbindung von Talent und Unternehmenskultur ist der Schlüssel zu langfristiger Leistungsfähigkeit und stabilem Wachstum.

Fokus Wealth Management

Wir agieren als vertrauensvoller Berater und strategischer Partner für Privatbanken, Vermögensverwalter und Family Offices. Unsere Mandate umfassen Schlüsselbesetzungen, Nachfolgelösungen sowie ausgewählte Teamtransaktionen – von Relationship Managern mit übertragbaren Kundenportfolios bis hin zu C-Level-, Senior-Management- und Spezialfunktionen in den Bereichen Front Office, Investment & Advisory, Produkt, Strategie, Risk, Legal & Compliance, Operations und Technologie. Ein zentraler Bestandteil unserer Tätigkeit ist die Begleitung von Wachstumsstrategien und Nachfolgeplanungen, um Führungskontinuität sicherzustellen und neue Opportunitäten gezielt zu erschliessen.

Lokale Expertise, nachweisbare Wirkung

Unser Ansatz ist partnergeführt und wird von einem eingespielten Senior-Team in der Schweiz umgesetzt, mit Standorten in Zürich, Bern, Lausanne und Genf. Dank unserer tiefen Verankerung im Schweizer Finanzmarkt verbinden wir unmittelbare Nähe zu Entscheidungsträgern mit einem ausgeprägten kulturellen Verständnis für Kunden und Kandidaten. Das Team, das Sie kennenlernen, begleitet Sie durch den gesamten Prozess – von der diskreten Direktansprache über fundierte Beurteilung bis hin zu sorgfältig kalibrierten Shortlists. Perspektivenvielfalt ist dabei ein zentrales Element beim Aufbau leistungsstarker Führungsteams.

Der Stellar-Unterschied

Wir schaffen Markttransparenz, Prozesssicherheit und nachhaltige Ergebnisse. Unsere Aufgabe ist es, die Wachstumsambitionen unserer Kunden zu unterstützen, Nachfolgefragen abzusichern und Führungsteams gezielt zu stärken. Leise, präzise und konsequent partnergeführt – so erzielen wir messbaren und nachhaltigen Impact im Wealth-Management-Umfeld.



THOMAS BOSSARD

Founding Partner, Practice
Leader Wealth & Asset
Management

thomas.bossard@stellar-executive.ch

Stellar
EXECUTIVE SEARCH

WELLINGTON MANAGEMENT

WIR SIND GEWOLLT ANDERS

Als einer der weltweit grössten Vermögensverwalter in Privatbesitz haben wir die Freiheit, langfristig zu denken, innovativ zu sein und zu investieren, wenn andere sich zurückziehen. Seit 1928 erforschen wir neue Ideen und fordern uns gegenseitig heraus – denn wir glauben, dass einzigartige Perspektiven zu besseren Anlageentscheidungen für unsere Kunden und deren Leistungsempfänger führen.

Bei Wellington stehen unser firmeneigener researchorientierter Ansatz und unsere langfristige Ausrichtung im Mittelpunkt unserer Anlagelösungen, die alle wichtigen Anlageklassen umfassen. Unsere starke Präsenz und langfristigen Track Records in fast allen Sektoren der globalen Wertpapiermärkte sind Zeichen unserer Fokussierung auf herausragende Investmentleistungen. Insgesamt verwalten wir unternehmensweit Vermögen von über 1 Billion USD.

Mit Hilfe unserer über 800 Investmentexperten beraten wir professionelle und institutionelle Kunden in mehr als 60 Ländern. Wellington Management unterhält weltweit 16 Büros, mit Investmentzentren in Boston, Radnor, London, Frankfurt, Hongkong, Singapur und Tokio.

BOUTIQUE-ANSATZ FÜR UNTERNEHMENSEIGENES RESEARCH

Wellington Management verfolgt einen besonderen Researchansatz. Wir haben keinen Chief Investment Officer und sind stattdessen als Gemeinschaft eigenständiger Teams innerhalb eines grossen Unternehmens organisiert. Unseres Erachtens hilft dies dabei sicherzustellen, dass jedes Team sowohl über die nötige Unabhängigkeit als auch über die Ressourcen verfügt, um attraktive und stabile Anlageergebnisse für unsere Kunden zu erzielen.

Als aktiver Manager ist der partnerschaftliche Dialog mit den Managementteams der von uns analysierten oder gehaltenen Unternehmen von entscheidender Bedeutung für unseren unternehmenseigenen Investment- und Researchprozess. Umfassendes Fundamentalresearch, in das tausende Treffen mit Unternehmen pro Jahr einfließen, bildet die Basis für unsere Plattform. Hier kommt unseren globalen Branchenanalysten, die über langjährige Erfahrung in ihren jeweiligen Branchen verfügen, eine zentrale Rolle zu. Unsere Experten für Aktien-, Obligationen-, Makro-, ESG-, Multi-Asset- sowie technische Analysen arbeiten innerhalb einer gemeinsamen Plattform zusammen, um Anlageklassenübergreifendes Research, regen Austausch und Meinungsvielfalt zu fördern – entscheidende Komponenten für unseren Research- und Investmentprozess.



LUCA MICHIEZI

Business Development Manager

lmichienzi@wellington.com

**WELLINGTON
MANAGEMENT®**

INVESCO

LET'S RETHINK POSSIBILITY.

Invesco ist einer der weltweit führenden unabhängigen Vermögensverwalter mit USD 2.169 Billionen verwalteten Vermögen (per 31. Dezember 2025), rund 7400 Mitarbeitenden sowie Kundenkontakten in 120 Ländern. Als börsenkotiertes Unternehmen ist Invesco nicht Teil einer Bank, Versicherung oder sonstigen Finanzinstitution und kann sich damit vollständig und ausschliesslich auf das Management von Kundenvermögen konzentrieren.

Das breit diversifizierte Produktangebot deckt sämtliche wesentlichen Aktien- und Rentenmärkte, Multi-Asset-Strategien sowie alternative Anlagen ab – darunter Immobilien, faktorbasierte Strategien und passive Lösungen. Institutionelle Investoren profitieren von der globalen Reichweite, lokaler Expertise und massgeschneiderten Lösungen, die auf langfristige Anlageziele und regulatorische Anforderungen ausgerichtet sind.

LÖSUNGEN FÜR KOMPLEXE KUNDENBEDÜRFNISSE

Invesco betreut ein breites Spektrum von Kunden – darunter Privatbanken, Wholesale- sowie institutionelle Investoren – und bietet Zugang zu einer umfassenden Palette von Anlagekompetenzen, einschliesslich:

- Aktive und passive Strategien über alle wesentlichen Anlageklassen
- Quantitative Aktienstrategien
- Private-Credit- und Immobilienlösungen
- Faktorinvestments auf Basis wissenschaftlich fundierter, regelbasierter Ansätze

LANGFRISTIGE PARTNERSCHAFTEN AUF BASIS VON VERTRAUEN

Invesco wurde in seiner heutigen Form 1978 gegründet und ist seither durch strategische Akquisitionen und organisches Wachstum kontinuierlich gewachsen. Der Erhalt der Anlageexpertise der akquirierten Gesellschaften hatte dabei stets höchste Priorität. Institutionelle Kunden profitieren von:

- Stabilität und Transparenz als börsenkotiertes S&P-500-Unternehmen
- Jahrzehntelanger Erfahrung in der Betreuung von Investoren weltweit
- Innovationskraft durch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Anlageplattformen
- Lokaler Präsenz in der Schweiz mit einem Büro in Zürich seit 1999



MANUEL FUCHS

Head of Wholesale / ETF
Distribution, Switzerland
manuel.fuchs@invesco.com



INHALTSVERZEICHNIS

IMPRESSUM	II
GELEITWORT	III
VORWORT	V
EXECUTIVE SUMMARY	VI
SPONSOREN	VIII
1. DER MARKT FÜR UVV IN DER SCHWEIZ	3
1.1. Definition und Abgrenzung	3
1.2. Rechtliche Grundlagen	4
1.3. Anzahl UVV	5
2. VERWALTETE VERMÖGEN UND KUNDEN	10
2.1. Verwaltete Vermögen	10
2.2. Kundenbasis	12
3. MITARBEITER	14
3.1. Vollzeitstellen und Stellvertretung	14
3.2. Altersstruktur	16
3.3. Geschlechterverteilung	17
4. OPERATIONS UND TECHNOLOGIE	18
4.1. Kundenberatung versus Administration	18
4.2. Investitionen in Technologie	19
4.3. Outsourcing	21
5. PROFITABILITÄT	24
5.1. Veränderung der Reingewinnmarge	24
5.2. Einflussfaktoren auf die Reingewinnmarge	25
6. UNTERNEHMENSNACHFOLGE UND ZUKUNFT DER INDUSTRIE	26
6.1. Unternehmensnachfolge	26
6.2. Überlebenschancen für kleine UVV	27
6.3. Handlungsbedarf und Mitteilungen an Branchenkollegen	31

7.	STRATEGISCHE EMPFEHLUNGEN FÜR SCHWEIZER UVV	35
8.	FACHBEITRÄGE	38
8.1.	Claude Baumann	38
8.2.	Jürg Furrer	41
8.3.	Alain Gallati	43
8.4.	Vivien Jain	46
8.5.	Mirjana Wojtal	50
9.	DATENBASIS UND METHODOLOGIE	54
9.1.	Disclaimer	54
9.2.	Quantitative Umfrage mit Schweizer UVV	55
9.3.	Online Fragebogen	58
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	62
	FINMA-BEWILLIGTE UVV	63
	AUTOREN	109

1. DER MARKT FÜR UVV IN DER SCHWEIZ



KERNAUSSAGEN:

- **Der Schweizer Markt umfasst 1309 FINMA-bewilligte UVV (31. Mai 2025) und ist damit quantitativ bedeutend und stark fragmentiert.**
- **66% sind in den Kantonen Zürich (29%), Genf (26%) und Tessin (11%) domiziliert.**

1.1. DEFINITION UND ABGRENZUNG

UVV lassen sich als institutionell unabhängige, regulatorisch verankerte Finanzdienstleister charakterisieren, die im Rahmen diskretionärer Mandate Vermögenswerte für Dritte verwalten, ohne selbst eine Verwahrfunktion auszuüben.

Ein zentrales Strukturmerkmal des Geschäftsmodells ist das sogenannte **Drittbankmodell**. Die verwalteten Vermögenswerte werden bei einer oder mehreren Depotbanken gehalten, während der UVV Anlageentscheide trifft und die vereinbarte Anlagestrategie umsetzt. Im Unterschied zu Banken bieten UVV keine Verwahrfunktion. Diese funktionale Trennung von Vermögensverwaltung und Vermögensverwahrung prägt ihre Rolle im Schweizer Finanzökosystem. Im Gegensatz zu Banken vergeben UVV auch keine Kredite und tragen folglich keine Kreditrisiken auf ihrer Bilanz.

UVV sind von folgenden Akteuren abzugrenzen: Finanzberater und Trustees ohne Verwaltungsmandate, Single Family Offices, bankgebundene Vermögensverwalter sowie Banken, wie Grafik 2 zusammenfasst:

- **Finanzberater** sprechen Empfehlungen aus, ohne über eine Dispositionsbefugnis zu verfügen.
- **Trustees** übernehmen treuhänderische Aufgaben im Rahmen von Trust-Strukturen und verfolgen primär rechtlich-administrative Zwecke.
- **Single Family Offices** verwalten ausschliesslich Vermögen einer einzelnen wohlhabenden Familie und fallen häufig nicht unter den gewerbmässigen Anwendungsbereich von FINIG und FIDLEG.
- **Bankgebundene Vermögensverwalter** sind organisatorisch in eine Bank eingebettet und agieren innerhalb eines integrierten Geschäftsmodells mit entsprechenden Produkt- und Bilanzinteressen.
- **Banken** verwahren als Custodians die Wertschriften ihrer Kunden.

Akteur	FINIG-bewilligt	Diskretionäre Vermögensverwaltung	Verwahrung (Custody)	Fokus dieser Studie
UVV	Ja	Ja	Nein	Ja
Finanzberater	Nein	Nein	Nein	Teilweise
Trustees	Teilweise	Nein	Nein	Nein
Single Family Offices	Teilweise	Ja	Nein	Nein
Bankgebundene Vermögensverwalter	Ja	Ja	Nein	Nein
Banken	Ja	Ja	Ja	Nein

Grafik 2: Abgrenzung von UVV.

1.2. RECHTLICHE GRUNDLAGEN

Der rechtliche Rahmen für UVV beruht seit 2018 im Wesentlichen auf dem Finanzinstitutsgesetz (**FINIG**) und dem Finanzdienstleistungsgesetz (**FIDLEG**). Zusammenfassend regelt FINIG die institutionelle Zulassung und Aufsicht, während FIDLEG die Pflichten im Verhältnis zur Kundschaft festlegt, wie Grafik 3 zeigt.

Diese beiden Erlasse ordnen UVV erstmals als eigenständige Kategorie von Finanzinstituten ein, unterstellen sie einer Bewilligungs- und Aufsichtspflicht und regeln ihr Verhältnis zur Kundschaft. Der Gesetzgeber verfolgt damit das Ziel, ein einheitliches, verhältnismässiges und auf den Kundenschutz ausgerichtetes Regulierungsregime zu schaffen, das dem spezifischen Geschäftsmodell der UVV Rechnung trägt:

- Gemäss Art. 17 FINIG gelten als UVV natürliche oder juristische Personen, die gewerbsmässig Vermögenswerte für Dritte verwalten und hierfür über eine Bewilligung der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (**FINMA**) verfügen. Die laufende Aufsicht erfolgt durch eine von der FINMA **anerkannte Aufsichtsorganisation**. Die regulatorischen Anforderungen betreffen insbesondere die Organisation, das interne Kontrollsystem, das Risikomanagement, die Eigenmittelausstattung sowie die

fachliche Qualifikation und persönliche Integrität der verantwortlichen Personen.

- FIDLEG ergänzt diesen aufsichtsrechtlichen Rahmen durch detaillierte Verhaltenspflichten im Verhältnis zur Kundschaft. Als Finanzdienstleister unterliegen UVV insbesondere Informations-, Dokumentations- und Transparenzpflichten sowie Vorgaben zur Offenlegung von Risiken, Kosten und Interessenkonflikten. Zentrale Bedeutung kommt der Pflicht zur Angemessenheits- und Eignungsprüfung zu (suitability and appropriateness), welche bei diskretionären Verwaltungsmandaten die erhöhte Verantwortung des UVV widerspiegelt.

Insgesamt schafft das Zusammenspiel von FINIG und FIDLEG einen kohärenten, rechtssicheren und international anschlussfähigen Rechtsrahmen, der UVV als professionell regulierte Akteure im Schweizer Finanzökosystem positioniert.

Im Sinne der vorliegenden Studie haben FINIG und FIDLEG auch zur institutionellen Einordnung sowie verbesserten Vergleichbarkeit des UVV-Sektors beigetragen und bilden eine konsistente Grundlage für wissenschaftliche und marktbezogene Analysen.

Dimension	FINIG	FIDLEG
Zweck	Aufsichtsrechtliche Regulierung von Finanzinstituten	Kundenschutz im Finanzdienstleistungsverhältnis
Adressat	UVV als Finanzinstitut	Kundenbeziehung des UVV
Grundprinzip	Proportionalität	Kundenschutz
Rechtsstatus UVV	Finanzinstitut	Finanzdienstleister
Bewilligung und Aufsicht	<ul style="list-style-type: none"> • FINMA-Bewilligung • Aufsicht durch FINMA-anerkannte Aufsichtsorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Bewilligung • Keine Aufsicht
Kernpflichten	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation • Internes Kontrollsystem • Risikomanagement • Eigenmittel 	<ul style="list-style-type: none"> • Information • Dokumentation • Transparenz
Anlageentscheide	Nicht geregelt	Diskretionär mit erhöhter Verantwortung
Interessenkonflikte	Organisatorisch zu steuern	Offenlegungspflicht

Grafik 3: FINIG und FIDLEG.

1.3. ANZAHL UVV

Die Marktgrösse von UVV lässt sich auf Basis regulatorischer Registerdaten erstmals abgrenzen. Ausgangspunkt bildet die **öffentlich zugängliche Liste** der FINMA-bewilligten Vermögensverwalter und Trustees (Stichtag 31. Mai 2025, <https://www.finma.ch/de/bewilligung/vermoegensverwalter-und-trustees/>). Da seit Inkrafttreten von FINIG sämtliche gewerbsmässig tätigen UVV einer Bewilligungspflicht unterliegen, stellt diese Liste die regulatorisch massgebliche Grundgesamtheit dar.

Zum Stichtag sind insgesamt 1440 Unternehmen im FINMA-Register erfasst, wovon **1309 UVV** (91%) als «In Scope» in die Analyse einbezogen wurden. Weitere 131 (9%) sind als Trustees registriert und wurden aufgrund ihres abweichenden Geschäftsmodells nicht berücksichtigt.

Diese regulatorische Abgrenzung der Marktpopulation erlaubt eine belastbare institutionelle Einschätzung der Marktgrösse, unabhängig von heterogen verfügbaren Volumen Kennzahlen wie den verwalteten Vermögen.

DATENBASIS (N = 1440)



Grafik 4: UVV in Scope.

1.3.1. UVV nach Kanton

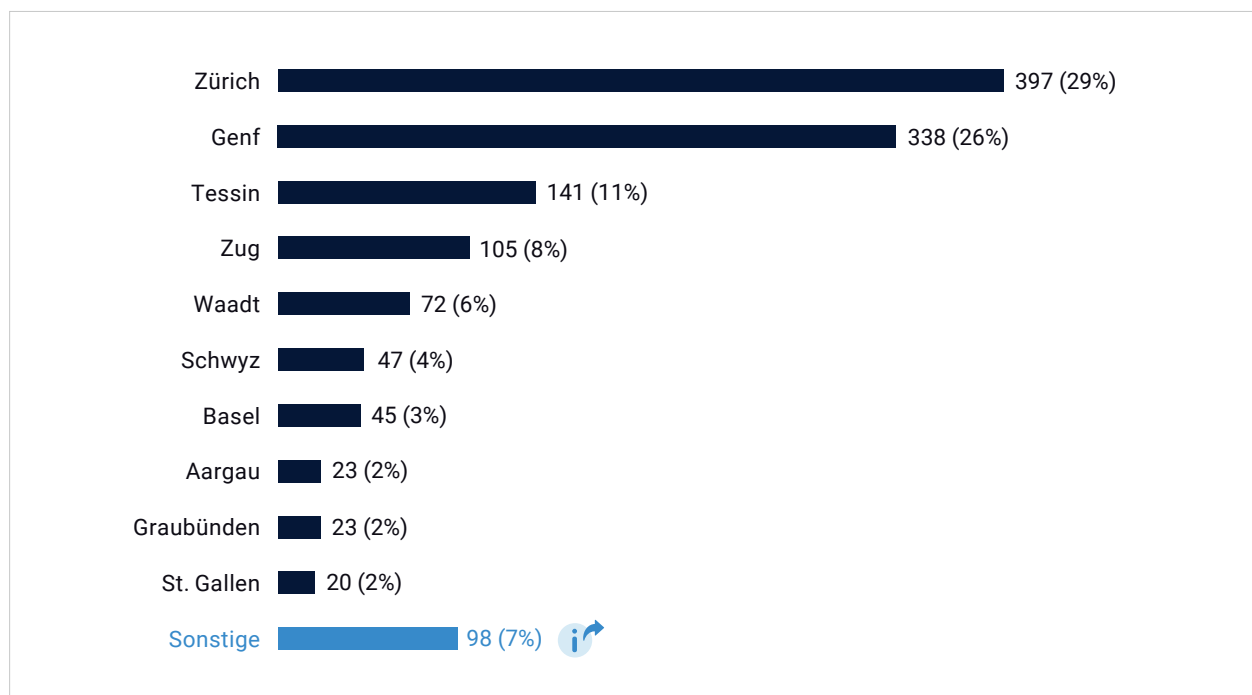
Die geografische Verteilung der UVV zeigt eine starke Konzentration auf wenige Schweizer Finanzstandorte: die drei Kantone Zürich (29%), Genf (26%) und Tessin (11%) vereinen zusammen 66% oder zwei Drittel aller UVV:

- Mit 397 Instituten entfällt der grösste Anteil auf den Kanton **Zürich**, der damit seine Rolle als führendes Finanzzentrum der Schweiz unterstreicht.
- An zweiter Stelle folgt der Kanton **Genf** mit 338 Instituten, was die hohe Bedeutung der Genferseeregion für vermögende Privatkundschaft und internationale Mandate widerspiegelt.

- Einen weiteren Schwerpunkt bildet der Kanton **Tessin** mit 141 (11%) UVV, gefolgt vom Kanton **Zug** mit 105 Instituten (8%). Beide Kantone profitieren traditionell von ihrer internationalen Ausrichtung und ihrem spezialisierten Dienstleistungsökosystemen, wobei der Kanton Zug auch für seine steuerliche Attraktivität bekannt ist.
- Der Kanton **Waadt** mit 72 UVV (6%) ergänzt das westschweizerische Cluster.

In den Kantonen Schwyz (4%), Basel (3%) sowie Aargau, Graubünden und St. Gallen (je 2%) zeigt sich eine deutlich geringere, aber dennoch relevante Präsenz von UVV.

UVV NACH KANTON (N = 1309)



Grafik 5: UVV nach Kanton.

Die verbleibenden 98 UVV (7%) verteilen sich auf weitere 14 Kantone und unterstreichen die breite geografische Verankerung des Sektors in der gesamten Schweiz:

i UVV IN WEITEREN KANTONEN

Kanton	# UVV
Luzern	17
Bern	13
Thurgau	13
Wallis	13
Unterwalden (Obwalden & Nidwalden)	8
Appenzell (Innerrhoden & Ausserrhoden)	7
Schaffhausen	7
Fribourg	6
Neuenburg	6
Solothurn	4
Aarau	1
Glarus	1
Jura	1
Uri	1
Total	98

Grafik 6: UVV in weiteren Kantonen.

1.3.2. UVV nach Sprache

Die sprachliche Struktur der UVV folgt weitgehend kantonalen und regionalen Gegebenheiten und wird durch englisch- und mehrsprachige Geschäftsmodelle ergänzt. Während Deutsch und Französisch den Markt prägen (zusammen 70%), signalisiert der hohe Anteil englischsprachiger UVV eine zunehmende Internationalisierung des Sektors:

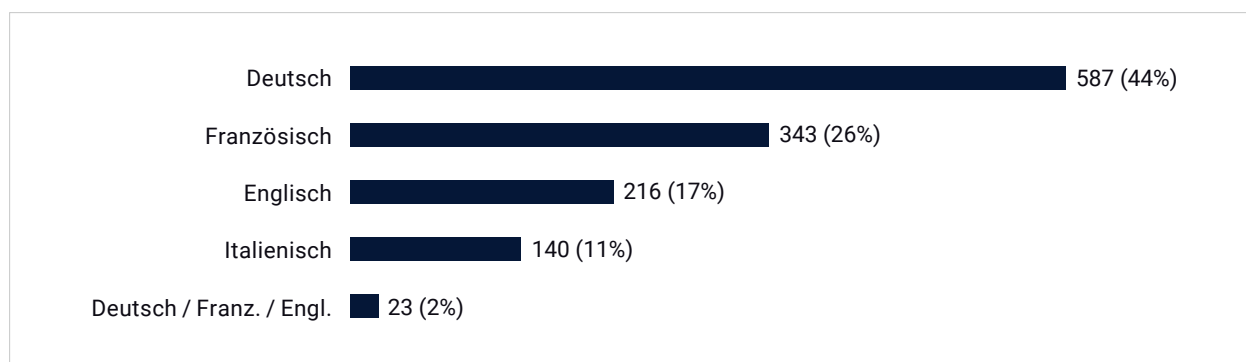
- Mit 587 Instituten (44%) stellen **deutschsprachige** UVV den grössten Anteil. Diese Dominanz steht in direktem Zusammenhang mit der zuvor dargestellten geografischen Konzentration in der Deutschschweiz, insbesondere in den Kantonen Zürich und Zug.
- **Französischsprachige** UVV folgen mit 343 Instituten (26%) und bilden – analog zur kantonalen Verteilung – ein abgegrenztes westschweizerisches Cluster, getragen vor allem von Genf und der Waadt.
- Besonders hervorzuheben ist der Anteil von 216 (17%) **englischsprachigen** UVV. Diese Gruppe ist weniger regional verortet: Englisch ist zunehmend als Geschäftssprache für international tätige Vermögensverwalter etabliert, insbesondere in Zürich und Genf. Der hohe Anteil unterstreicht die internationale Ausrichtung des

Schweizer UVV-Sektors sowie seine Attraktivität für grenzüberschreitende Mandate und international mobile Kundschaft.

- Der **italienischsprachige** Anteil von 140 UVV (11%) ist nahezu deckungsgleich mit dem Kanton Tessin und bestätigt dessen Rolle als spezialisierter Finanzplatz mit traditionell starker internationaler Ausrichtung.
- Ergänzt wird das Bild durch 23 (2%) **mehrsprachige** UVV, die Deutsch, Französisch und Englisch kombinieren. Obwohl zahlenmässig noch von untergeordneter Bedeutung, könnten sie auf eine Entwicklung hin zu stärker integrierten und international ausgerichteten Geschäftsmodellen hindeuten.

In der Gesamtschau zeigt sich ein duales Strukturmuster: Einerseits bleibt der Schweizer UVV-Sektor primär entlang sprachlicher und kantonalen Linien organisiert, andererseits gewinnt sprachliche Flexibilität – insbesondere Englisch – an Bedeutung. Für Geschäftsführer ist dies im Hinblick auf Internationalisierung, Talentgewinnung und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit ein interessanter Befund.

UVV NACH SPRACHE (N = 1309)



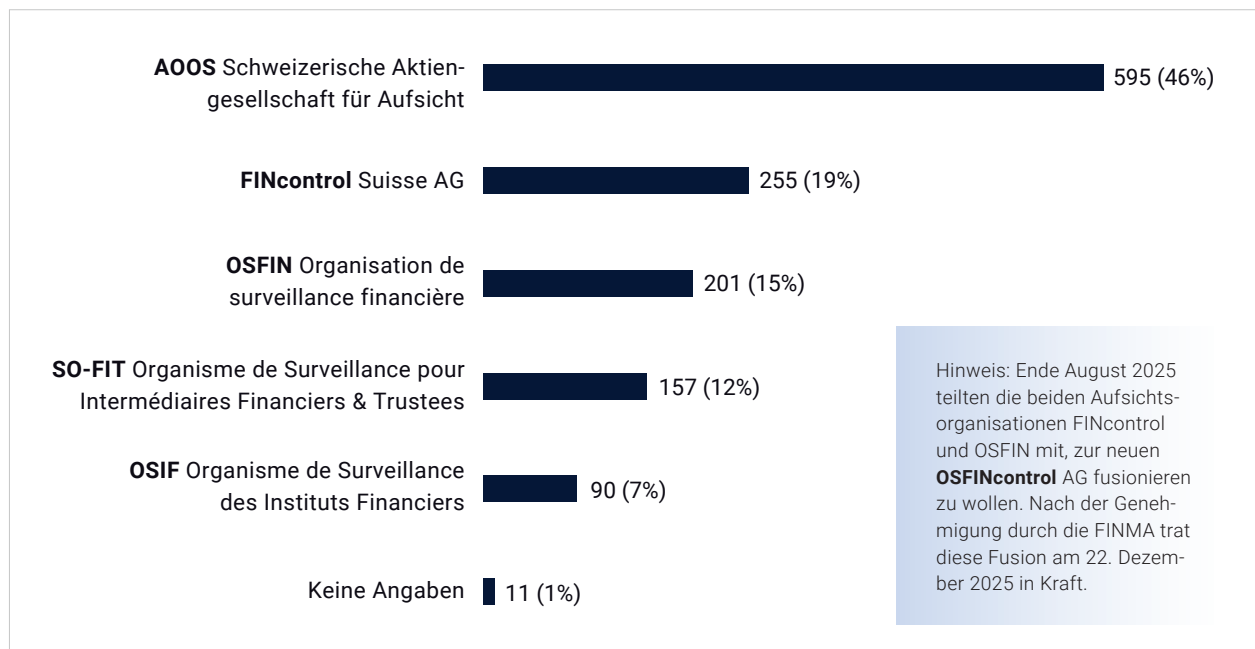
Grafik 7: UVV nach Sprache.

1.3.3. UVV nach Aufsichtsorganisation

Die Verteilung der UVV nach Aufsichtsorganisationen zeigt eine Marktkonzentration auf fünf etablierte Aufsichtsstellen. Dies unterstreicht sowohl den Konsolidierungsgrad im Aufsichtsregime als auch die fortbestehende Wahlfreiheit der Institute innerhalb des FINIG-Rahmens:

- Mit 595 UVV (46%) beaufsichtigt die **AOOS** den grössten Anteil und nimmt eine dominierende Stellung ein. Diese Marktführerschaft dürfte ihre frühe Positionierung, breite Abdeckung sowie starke Präsenz in der Deutschschweiz reflektieren.
- An zweiter Stelle folgt **FINcontrol** mit 255 UVV (19%).
- **OSFIN** betreut 201 UVV (15%) und bildet damit die führende Aufsichtsorganisation in der Westschweiz.
- Ergänzt wird dieses Segment durch **SO-FIT** mit 157 UVV (12%), die ebenfalls einen bedeutenden Teil der französischsprachigen und international ausgerichteten Institute abdeckt.
- **OSIF** beaufsichtigt 90 UVV (7%) und rundet das Bild einer differenzierten, sprachlich und regional geprägten Aufsichtslandschaft ab.
- Der sehr geringe Anteil ohne Angabe (1%) deutet auf einen hohen Erfassungsgrad und eine weitgehend vollständige Integration der UVV in das regulatorische Aufsichtssystem hin.

UVV NACH AUFSICHTSORGANISATION (N = 1309)



Grafik 8: UVV nach Aufsichtsorganisation.

2. VERWALTETE VERMÖGEN UND KUNDEN



KERNAUSSAGEN:

- **UVV verwalten in der Schweiz rund CHF 850 Milliarden an Kundengeldern (Schätzung).**
- **63% verwalten zwischen CHF 100 Mio. und CHF 2 Mrd., während 27% unter CHF 100 Mio. verwalten.**
- **Die Kundenbasis ist heterogen: 40% sind überwiegend auf Schweizer Kunden ausgerichtet, 31% auf ausländische Kunden, 29% weisen eine ausgeglichene Kundenbasis auf.**

2.1. VERWALTETE VERMÖGEN

2.1.1. Verteilung gemäss Umfrage

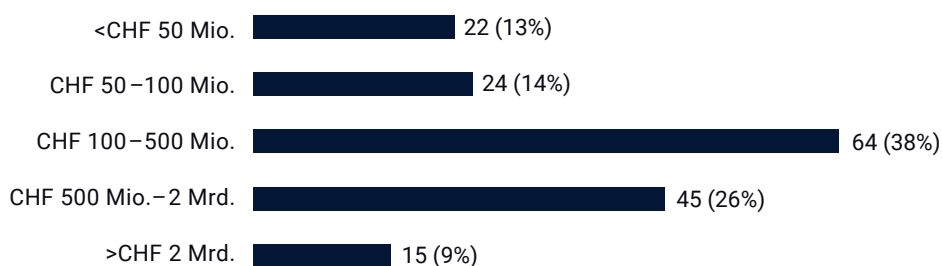
Die Umfrageergebnisse (170 Antworten, 13% der 1309 FINMA-genehmigten UVV, siehe Kapitel 9.2) zeigen eine mittelstandsgeprägte und fragmentierte Marktstruktur. Rund zwei Drittel (63%) der befragten UVV verwalten Vermögen zwischen CHF 100 Mio. und CHF 2 Mrd. Sehr kleine und sehr grosse UVV spielen demgegenüber eine deutlich geringere Rolle:

- Mit 38% der Stichprobe das grösste Segment bilden UVV mit verwalteten Vermögen zwischen **CHF 100 Mio. und CHF 500 Mio.** Weitere 26% verwalten Vermögen zwischen **CHF 500 Mio. und CHF 2 Mrd.** Diese Grössenkategorien verfügen typischerweise über eine ausreichende

Skalierung, um regulatorische Anforderungen effizient zu erfüllen und gleichzeitig ein professionelles, kundenorientiertes Geschäftsmodell zu betreiben. Sie bilden das strukturelle Kernsegment des Schweizer UVV-Sektors.

- Kleine UVV mit verwalteten Vermögen **unter CHF 100 Mio.** machen zusammen 27% der Befragten aus, wobei sich dieser Anteil nahezu gleichmässig auf Vermögen unter CHF 50 Mio. (13%) und zwischen CHF 50 Mio. und CHF 100 Mio. (14%) verteilt. Diese UVV sind häufig durch sehr schlanke Organisationsstrukturen geprägt und stehen vor besonderen Herausforderungen im Hinblick auf Skalierbarkeit und steigende regulatorische Anforderungen. Inwiefern UVV mit verwalteten Vermögen unter CHF 50 Mio. künftig noch überlebensfähig sind, wird in Kapitel 6.2. erörtert.

VERWALTETE VERMÖGEN (N = 170)



Grafik 9: Verwaltete Vermögen.

- Am oberen Ende verwalten 9% der befragten UVV Vermögen von **über CHF 2 Mrd.** Diese UVV nehmen eine Sonderstellung ein und weisen teilweise Strukturen auf, die sich jenen kleiner Privatbanken annähern, ohne jedoch eine eigene Verwahr- oder Bilanzfunktion anzubieten.

2.1.2. Hochrechnung auf die Schweiz

Auf Basis der Umfrageergebnisse lassen sich die gesamten durch UVV in der Schweiz verwalteten Vermögen auf **rund CHF 850 Milliarden** schätzen. Diese Schätzung ist als indicative Grössenordnung ohne Anspruch auf exakte Aggregation zu interpretieren und beruht auf vereinfachenden Annahmen, insbesondere der Übertragbarkeit der Stichprobenverteilung sowie der Verwendung von Mittelwerten innerhalb breiter AUM-Bänder, wie Grafik 10 zeigt.

Ausgangspunkt dieser Schätzung bildet die Annahme der proportionalen Gleichverteilung der ermittelten Vermögensverteilung (siehe Grafik 9) auf die Gesamtpopulation von 1309 UVV. Für jedes AUM-Segment wurde ein Mittel-

wert als Näherung des jeweiligen Vermögensbandes angesetzt, einschliesslich eines konservativen Wertes für das offene obere Segment über CHF 2 Mrd.

Durch Multiplikation der hochgerechneten Anzahl UVV pro Segment mit den jeweiligen Mittelwerten ergibt sich das geschätzte Schweizer Marktvolumen (rund CHF 850 Milliarden):

- Der überwiegende Teil (81%) der verwalteten Vermögen entfällt in dieser Hochrechnung auf UVV mit über CHF 500 Mio. (48%) sowie über CHF 2 Mrd. (33%) verwalteten Vermögen.
- Die übrigen UVV leisten trotz hoher Anzahl nur einen begrenzten Beitrag (19%) zum Gesamtvolumen.

Nach dieser Hochrechnung verwaltet ein UVV im Durchschnitt rund CHF 650 Mio. und im Median rund CHF 300 Mio. Mögliche Verzerrungen der Stichprobe werden in Kapitel 9.2.9. diskutiert.

DURCH UVV IN DER SCHWEIZ VERWALTETE VERMÖGEN (2026, HOCHRECHNUNG, CHF MIO.)

Verwaltete Vermögen	Mittelwert (CHF Mio.)	Verteilung (Umfrage)	Hochrechnung (# UVV)	Markt (CHF Mio.)	Markt (%)
<CHF 50 Mio.	25	13%	170	4254	0%
CHF 50 – 100 Mio.	75	14%	183	13'745	2%
CHF 100 – 500 Mio.	300	38%	497	149'226	17%
CHF 500 Mio. – 2 Mrd.	1250	26%	340	425'425	48%
>CHF 2 Mrd.	2500	9%	118	294'525	33%
Total	–	100%	1309	887'175	100%

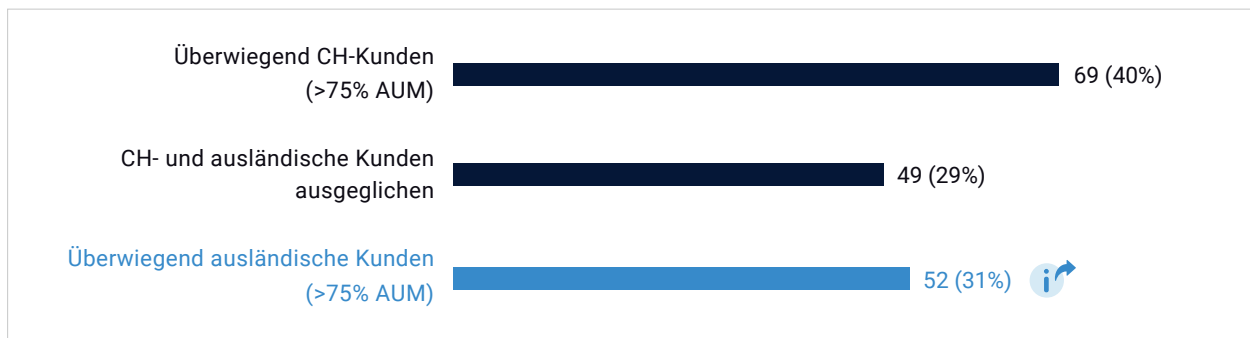
Grafik 10: Verwaltete Vermögen (Hochrechnung für die Schweiz).

2.2. KUNDENBASIS

Die Ergebnisse zur Kundenbasis zeigen, dass UVV in der Gesamtschau **geografisch diversifiziert** aufgestellt sind. Zwar bildet das Segment mit überwiegend Schweizer Kunden die grösste Einzelgruppe (40%), doch im Gegenzug weisen rund 60% eine ausgeglichene oder überwiegend internationale Kundenbasis auf. Der UVV-Sektor ist damit nicht ausschliesslich binnenorientiert:

- 40% geben an, dass mehr als 75% ihrer verwalteten Vermögen auf **Schweizer Kunden** entfallen. Diese UVV profitieren typischerweise von einer starken lokalen Verankerung sowie einer hohen regulatorischen Vertrautheit.
- 29% verfügen über eine **ausgeglichene Kundenbasis** mit vergleichbaren Anteilen von Schweizer und ausländischen Kunden. Dieses Segment steht für hybride Geschäftsmodelle, die sowohl den Heimmarkt als auch internationale Kundensegmente adressieren und entsprechend erhöhte Anforderungen an Organisation und Compliance aufweisen.
- Weitere 31% verwalten überwiegend **ausländische Kundenvermögen**. Diese UVV operieren meist in klar definierten geografischen Zielmärkten.

KUNDENBASIS (N = 170)



Grafik 11: Kundenbasis.

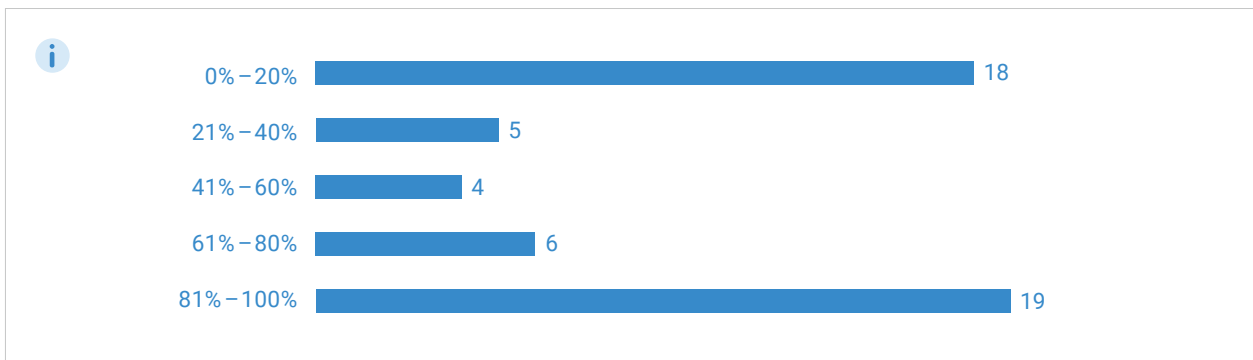
Ein Deep-Dive in die 52 UVV mit überwiegend ausländischer Kundenbasis zeigt eine **Polarisierung des europäischen Kundenanteils**. Diese UVV sind entweder klar ausserhalb Europas oder klar innerhalb Europas positioniert, was auf fokussierte geografische Geschäftsmodelle hindeutet:

- 18 UVV verfügen über einen europäischen Kundenanteil von 0% bis 20% und sind damit primär ausserhalb Europas positioniert.
- Gleichzeitig weisen 19 UVV einen Anteil von 81% bis 100% europäischer Kunden auf, womit Europa (trotz

vereinzelter globaler Kunden) der dominante Kundenmarkt bleibt.

- Demgegenüber ist der Anteil UVV mit mittleren europäischen Kundenanteilen deutlich geringer. Lediglich fünf liegen im Bereich von 21% bis 40%, vier bei 41% bis 60% und sechs bei 61% bis 80%. Diese Verteilung verdeutlicht, dass eine global diversifizierte Kundenstruktur innerhalb ausländisch orientierter UVV die Ausnahme darstellt.

AUSLÄNDISCH ORIENTIERTE UVV: ANTEIL EUROPÄISCHE KUNDEN (N = 52)



Grafik 12: Anteil europäischer Kunden bei ausländisch orientierten UVV.

3. MITARBEITER



KERNAUSSAGEN:

- **UVV sind kleinteilig organisiert: 83% beschäftigen höchstens 10 Vollzeitstellen, wovon 8% Ein-Personen-UVV sind – von denen etliche keine Stellvertretungsregelung formalisiert haben, was regulatorisch problematisch ist.**
- **Die demografische Struktur ist tendenziell überaltert (63% über 51 Jahre) und überwiegend männlich geprägt (93%).**

3.1. VOLLZEITSTELLEN UND STELLVERTRETUNG

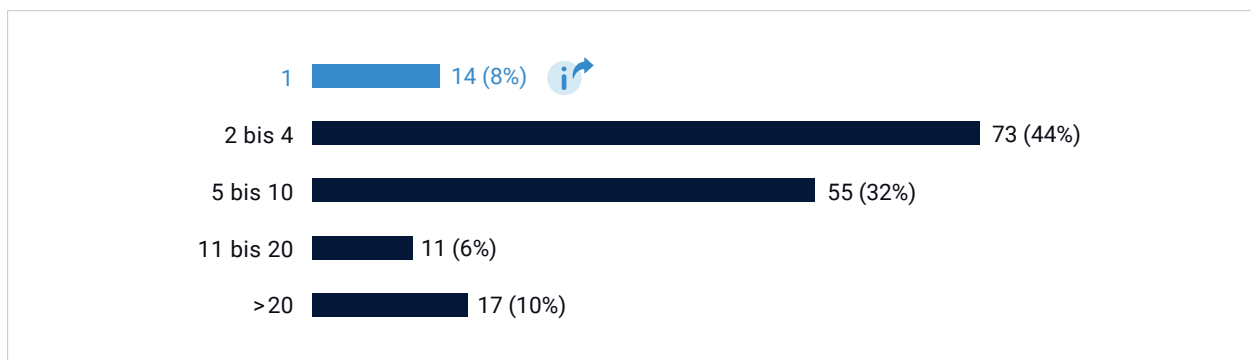
Die Ergebnisse zur Mitarbeiterstruktur unterstreichen die **kleinteilige Struktur** des Schweizer UVV-Sektors, mit entsprechenden Implikationen für Skalierbarkeit, Organisation und regulatorische Effizienz. Rund 84% beschäftigen **höchstens zehn** Vollzeitstellen, was auf eine starke Inhaber- oder Partnerprägung hindeutet. Grössere Organisationen stellen eine untergeordnete Gruppe dar:

- Mit 44% den grössten Anteil bilden UVV mit **zwei bis vier** Vollzeitstellen.
- Weitere 32% beschäftigen zwischen **fünf und zehn** Vollzeitstellen und verfügen damit über eine Organisa-

tionsgrösse, die eine gewisse funktionale Differenzierung ermöglicht. Zusammen bilden diese Segmente das strukturelle Kernfeld des UVV-Sektors (76%).

- UVV mit lediglich **einer** Vollzeitstelle machen 8% der Stichprobe aus.
- Am oberen Ende beschäftigen 6% zwischen **elf und 20** Vollzeitstellen, während 10% **mehr als 20** Vollzeitstellen aufweisen. Diese UVV nähern sich in ihrer Organisation teilweise kleinen Privatbanken an, bleiben jedoch die Ausnahme.

VOLLZEITSTELLEN (N = 170)



Grafik 13: Vollzeitstellen.

Ein Deep-Dive in die 14 Ein-Personen-UVV («One-Man-Shows») zeigt, dass die derzeitige Regelung ihrer Stellvertretung uneinheitlich ist und teils regulatorische Schwächen aufweist. Zwar verfügen rund zwei Drittel dieser UVV über eine formalisierte Lösung, jedoch hat ein Drittel **keine geregelte Stellvertretung** für den Ausfall des Geschäftsführers vorgesehen – was sowohl ein operatives als auch ein aufsichtsrechtliches Risiko darstellt:

- Konkret haben fünf UVV die Stellvertretung über Outsourcing-Lösungen geregelt, drei UVV über Partnerunternehmen und ein UVV über die Depotbank.
- Demgegenüber verfügen fünf UVV über keine formalisierte Regelung ihrer Stellvertretung (oder sind sich derer nicht bewusst).

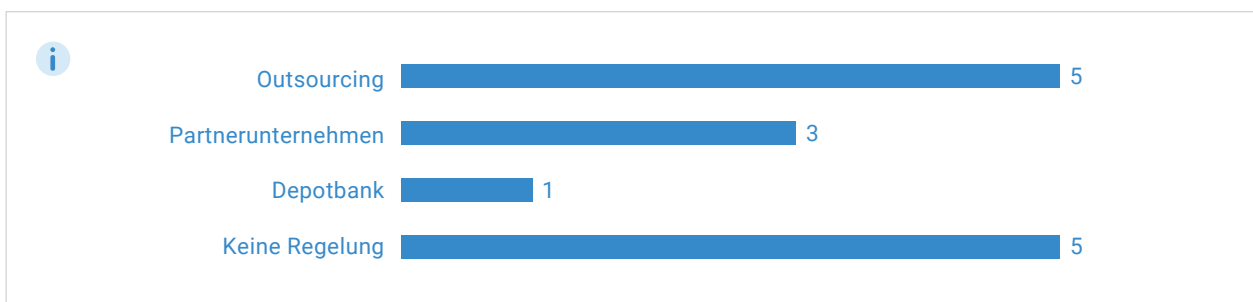
Aus regulatorischer Sicht ist festzuhalten, dass FINIG sowie die Bewilligungspraxis der FINMA eine jederzeit angemessene Organisation verlangen. Dazu gehört die Sicherstellung der Fortführung der Geschäftstätigkeit bei Ausfall von Schlüsselpersonen. Für Ein-Personen-UVV impliziert

dies das Vorhandensein einer belastbaren Stellvertretungsregelung.

Eine fehlende Stellvertretungsregelung ist mit den organisatorischen Mindestanforderungen kaum vereinbar. Fällt ein Geschäftsführer ohne geregelte Stellvertretung aus, kann die Geschäftstätigkeit nicht ordnungsgemäss fortgeführt werden. In der Praxis würde die zuständige Aufsichtsorganisation eine umgehende Behebung verlangen. Erfolgt diese nicht, kann die FINMA Auflagen verfügen oder die Bewilligung einschränken beziehungsweise entziehen. Eine automatische Auflösung des UVV erfolgt nicht, faktisch wäre ein Weiterbetrieb ohne rasche organisatorische Sanierung jedoch nicht möglich.

Insgesamt verdeutlichen diese Ergebnisse, dass Ein-Personen-UVV regulatorisch besonders exponiert sind, wobei eine dokumentierte Stellvertretungsregelung faktisch Bewilligungsvoraussetzung und zentral für die langfristige Überlebensfähigkeit dieser Geschäftsmodelle ist.

EIN-PERSONEN-UVV: REGELUNG DELEGATION (N = 14)



Grafik 14: Ein-Personen-UVV und Regelung der Stellvertretung.

3.2. ALTERSSTRUKTUR

Die Altersstruktur des UVV-Sektors ist stark von erfahrenen Persönlichkeiten geprägt: nahezu zwei Drittel (63%) der Geschäftsführer sind mindestens 51 Jahre alt, während jüngere Altersgruppen untervertreten sind. Diese reife demografische Struktur bringt Implikationen für Eigentümerwechsel, Nachfolge und Konsolidierung:

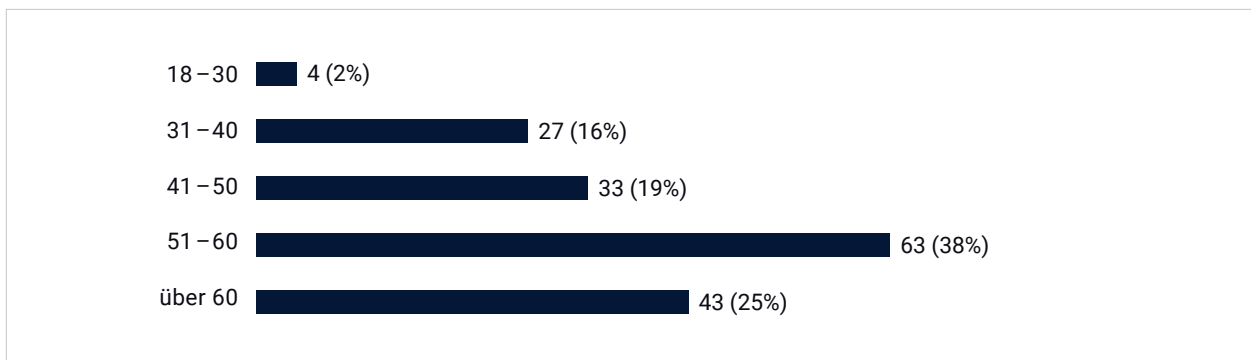
- Nahezu zwei Drittel der Befragten entfallen auf Alterskohorten, die sich mittelfristig mit Nachfolge- und Übergabefragen auseinandersetzen müssen. Mit 38% bildet die Altersgruppe der 51- bis 60-Jährigen das grösste Segment, gefolgt von über 60-Jährigen mit 25%.
- Demgegenüber sind Altersgruppen zwischen 41 und 50 Jahren (19%) sowie zwischen 31 und 40 Jahren (16%)

deutlich schwächer vertreten und bilden ein vergleichsweise schmales potenzielles Nachfolgersegment.

- Der Anteil der unter 30-Jährigen ist mit 2% marginal. Dies unterstreicht die hohen Eintrittsbarrieren, die sich aus regulatorischen Anforderungen, Kapitalbedarf und insbesondere der Bedeutung langjähriger Kundenbeziehungen ergeben.

Diese Ergebnisse zeigen einen demografisch tendenziell **überalterten Sektor** und deuten auf einen zunehmenden strukturellen Anpassungsdruck in den kommenden Jahren hin.

ALTER (N = 170)



Grafik 15: Alter der Geschäftsführer.

3.3. GESCHLECHTERVERTEILUNG

Die Geschlechterverteilung unter den geschäftsführenden UVV ist – wenig überraschend – stark polarisiert: 93% der Befragten sind männlich, während lediglich 7% weiblich sind.

Diese ausgeprägte **Männerdominanz** mag die historisch gewachsene Struktur des Vermögensverwaltungsgeschäfts reflektieren, welches traditionell von männlich geprägten Karrierewegen, Netzwerken und Nachfolgemustern bestimmt blieb. Offenbar ist der Markteintritt und

Aufstieg von Frauen im UVV-Sektor bislang nur in begrenztem Umfang erfolgt.

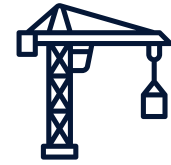
Vor dem Hintergrund der demografischen Überalterung des UVV-Sektors könnte die Frage der Diversifizierung der Führungsgeneration an Bedeutung gewinnen. Eine vermehrte Öffnung gegenüber neuen Talentpools – einschliesslich weiblicher Führungskräfte – könnte ein potenzieller Hebel zur langfristigen Erneuerung des UVV-Sektors darstellen.

GESCHLECHT (N = 170)



Grafik 16: Geschlecht der Geschäftsführer.

4. OPERATIONS UND TECHNOLOGIE



KERNAUSSAGEN:

- **UVV arbeiten kundenfokussiert: zwei Drittel setzen mehr als 60% ihrer FTE-Aktivitäten für umsatzgenerierende Tätigkeiten ein.**
- **Outsourcing ist etabliert, insbesondere in Buchhaltung (70%), IT / Cloud (66%) und Compliance (61%) – wobei 82% derzeit kein weiteres Outsourcing planen.**
- **Geplante Technologieinvestitionen erfolgen selektiv, insbesondere in KI (39%), PMS (28%) und CRM (26%) – während 25% derzeit keine Investitionen vorsehen.**

4.1. KUNDENBERATUNG VERSUS ADMINISTRATION

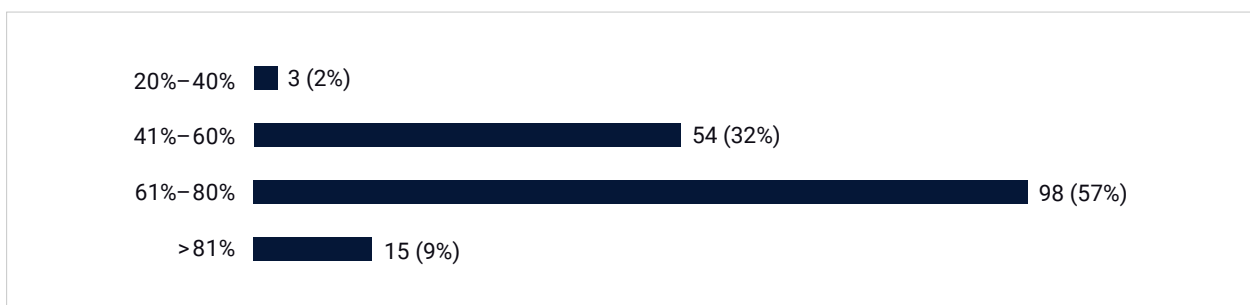
Die Ergebnisse zeigen, dass UVV den Grossteil ihrer personellen Ressourcen auf umsatzgenerierende Tätigkeiten in Kundennähe einsetzen. Bei zwei Dritteln der befragten UVV entfallen mehr als 60% der Vollzeitstellen auf kundennahe Tätigkeiten wie Kundenberatung, Portfoliomanagement oder die Erstellung von Anlagevorschlägen. Dies unterstreicht den stark kundenorientierten Charakter des Geschäftsmodells:

- Mit 57% bildet das Segment, bei dem 61% – 80% der Vollzeitstellen umsatzgenerierende Aufgaben wahrnehmen, die grösste Gruppe. Weitere 9% geben an, dass sogar über als 81% ihrer personellen Ressourcen direkt kunden- und ertragsnah eingesetzt werden. Zusammengenommen konzentrieren damit 66% der befragten UVV den Grossteil ihrer Arbeitskraft auf wertschöpfende Kundenaktivitäten.

- Demgegenüber weisen 32% einen Anteil von 41% – 60% umsatzgenerierender Vollzeitstellen auf. Dieses Segment deutet auf eine signifikante Bürde durch nicht umsatzgenerierende Aufgaben wie Compliance, Administration oder Reporting hin.
- Lediglich 2% geben an, dass weniger als 40% ihrer Vollzeitstellen umsatzgenerierend tätig sind, was auf eine sehr geringe operative Hebelwirkung hindeutet.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse ein schlankes, **kundenfokussiertes Organisationsmodell**. Gleichzeitig verdeutlicht der vergleichsweise hohe Anteil nicht umsatzgenerierender Tätigkeiten die wachsende **Belastung** durch regulatorische und administrative Anforderungen, die insbesondere kleine UVV strukturell herausfordern.

UMSATZGENERIERENDE AKTIVITÄTEN (% FTE) (N = 170)



Grafik 17: Umsatzgenerierende Aktivitäten.

4.2. INVESTITIONEN IN TECHNOLOGIE

Die Ergebnisse zu den geplanten Technologieinvestitionen in den nächsten drei Jahren zeigen ein heterogenes Bild mit klaren Prioritäten, aber auch mit einer ausgeprägten Zurückhaltung eines relevanten Marktsegments. Zwar plant eine Mehrheit der befragten UVV Investitionen in ausgewählte Technologiebereiche, gleichzeitig geben aber 25% an, derzeit keine Technologieinvestitionen vorzusehen. Dies weist auf eine Spreizung zwischen investitionsbereiten und zurückhaltenden UVV hin:

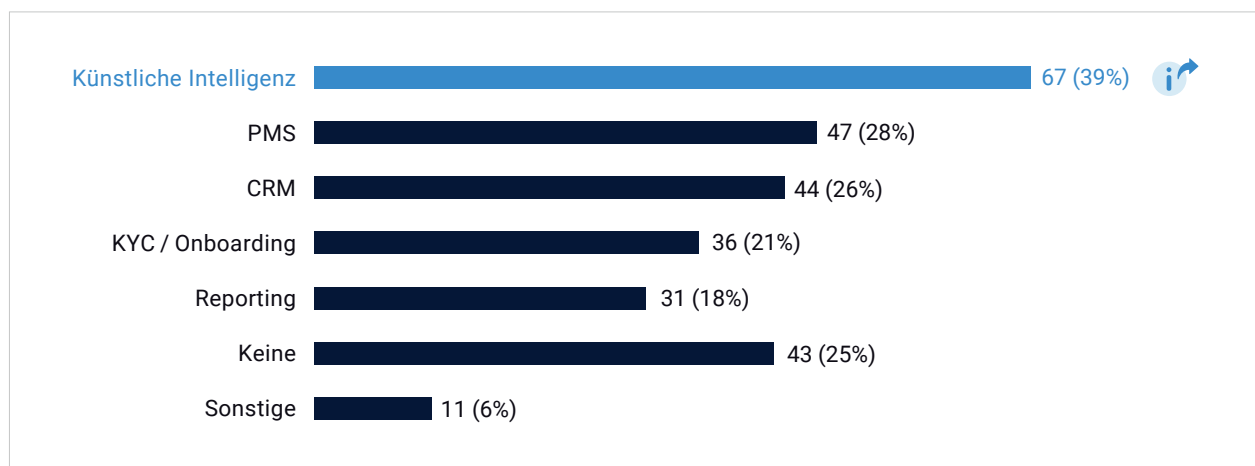
- An erster Stelle stehen geplante Investitionen in **Künstliche Intelligenz (KI)**, die von 39% genannt werden. Dies deutet auf ein wachsendes Interesse an Automatisierung, Effizienzgewinnen sowie datengetriebenen Anwendungen entlang der Wertschöpfungskette.
- Auch Kernapplikationen bleiben zentral: 28% planen Investitionen in **Portfolio-Management-Systeme (PMS)**, während 26% den Ausbau oder die Erneuerung von

Customer-Relationship-Management (CRM-) Systemen vorsehen. Diese Investitionen dürften primär auf eine bessere Kundensteuerung, Skalierbarkeit und Prozessintegration abzielen.

- Regulatorisch getriebene Technologien spielen eine leicht untergeordnete Rolle. 21% planen Investitionen in **Know-Your-Customer (KYC-)** und Onboarding-Lösungen, 18% in Reporting-Systeme. Diese Zahlen reflektieren die hohen regulatorischen Anforderungen sowie die Absicht, nicht umsatzgenerierende Prozesse effizienter zu gestalten.
- Unter «Sonstige» (6%) fallen generische Nennungen wie «Digitalisierung» oder «Update der IT».

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Technologieinvestitionen **selektiv** und **prioritätengetrieben** erfolgen – wobei ein Viertel der befragten UVV eine Investitionszurückhaltung signalisiert.

GEPLANTE INVESTITIONEN IN TECHNOLOGIE (NÄCHSTE 3 JAHRE) (N = 170, MEHRFACHNENNUNGEN)



Grafik 18: Geplante Investitionen in Technologie in den nächsten drei Jahren.

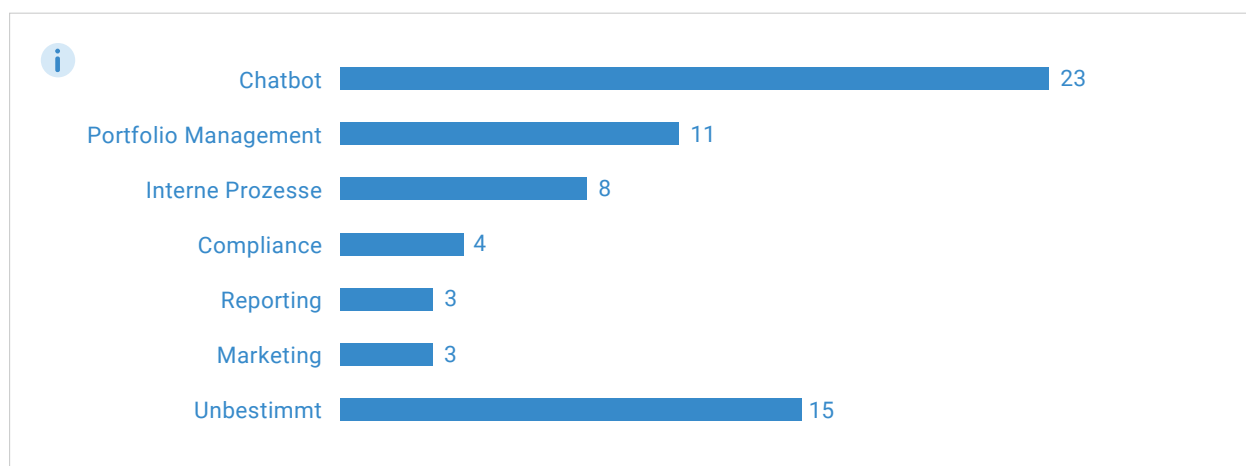
Ein Deep-Dive in die 67 geplanten Investitionen in KI zeigt, dass der Schwerpunkt auf kundennahen Anwendungen liegt, während interne Effizienz oder Compliance eine nachgelagerte Rolle spielen. Insbesondere dialogbasierte Lösungen dominieren, was auf den Wunsch nach Skalierung und Effizienz in der Kundeninteraktion hindeutet:

- 23 Nennungen entfallen auf KI-basierte **Chatbots**, welche primär zur Unterstützung der Kundenkommunikation, zur Vorqualifikation von Anfragen oder zur Entlastung operativer Ressourcen eingesetzt werden.
- An zweiter Stelle folgen Anwendungen im **Portfolio Management** mit elf Nennungen, etwa zur Datenanalyse, Entscheidungsunterstützung oder Automatisierung von Anlageprozessen.
- Weitere 8 Nennungen entfallen auf den Einsatz von KI in **internen Prozessen**, was auf Effizienzsteigerungen in Back-Office- oder Unterstützungsfunktionen abzielt.

- Eine deutlich geringere Rolle spielen KI-Anwendungen in Compliance (4 Nennungen), Reporting (3 Nennungen) oder Marketing (3 Nennungen). Diese Zurückhaltung deutet darauf hin, dass regulatorisch sensible oder eher emotionale Anwendungsfelder derzeit vorsichtiger durch KI adressiert werden.
- Schliesslich geben 15 UVV an, dass ihre geplanten KI-Investitionen noch **nicht konkretisiert** sind, was auf eine explorative Phase ohne definierte Use-Cases hinweist.

Insgesamt zeigt sich, dass KI im UVV-Sektor primär als Hebel zur Verbesserung der **Kundeninteraktion** und **operativen Effizienz** verstanden wird. Demgegenüber befinden sich strategisch tief integrierte oder regulatorisch kritische Anwendungen noch in einem frühen Entwicklungsstadium, was auf eine vorsichtige, schrittweise Annäherung an das Thema schliessen lässt.

GEPLANTE INVESTITIONEN IN KI (N = 67)



Grafik 19: Geplante Investitionen in Künstliche Intelligenz.

4.3. OUTSOURCING

4.3.1. Aktuelles Outsourcing

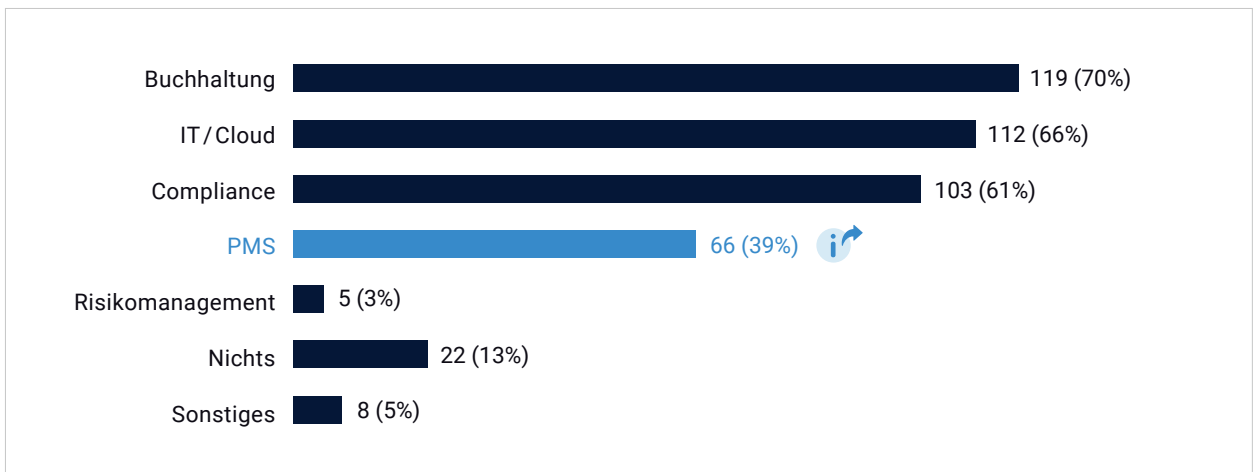
Die Ergebnisse zum aktuellen Outsourcing zeigen, dass UVV unterstützende und regulatorisch geprägte Aufgaben relativ konsequent auslagern, während das Kerngeschäft weitgehend intern verbleibt. Outsourcing ist damit ein zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells und dient primär der Effizienzsteigerung sowie der Bewältigung regulatorischer Komplexität:

- Am häufigsten wird mit 70% die **Buchhaltung** ausgelagert. Ebenfalls sehr verbreitet ist das Outsourcing von **IT- und Cloud-Dienstleistungen** (66%), gefolgt von **Compliance-Aufgaben** (61%). Diese drei Bereiche bilden den klaren Schwerpunkt der Outsourcing-Aktivitäten und dürften den Spezialisierungsgrad sowie die Skalenvorteile externer Anbieter reflektieren.

- Weitere 39% lagern ihr **PMS** aus, was auf eine breite Nutzung externer Kernapplikationen hinweist, ohne die Verantwortung für Anlageentscheide abzugeben.
- Outsourcing im Bereich Risikomanagement (3%) ist hingegen kaum verbreitet. Dies dürfte die enge Anbindung dieser Funktion an die Geschäftsleitung sowie deren regulatorische Verantwortung widerspiegeln.
- 13% geben an, aktuell keine Aufgaben auszulagern. Dieses Segment dürfte vor allem aus kleinen oder stark integrierten UVV bestehen.
- 5% nennen sonstige ausgelagerte Aufgaben, worunter generische Antworten wie «IT» oder «Human Resources» fallen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Outsourcing im UVV-Sektor gezielt zur Entlastung nicht umsatzgenerierender Aufgaben eingesetzt wird und eine wichtige Rolle für die operative Stabilität und Skalierbarkeit spielt.

AKTUELLES OUTSOURCING (N = 170, MEHRFACHNENNUNGEN)



Grafik 20: Aktuelles Outsourcing.

Ein Deep-Dive in die Zufriedenheit mit den 66 ausgelagerten PMS zeigt ein **überwiegend positives**, jedoch nicht unkritisches Bild. Eine Mehrheit ist mit der ausgelagerten PMS-Lösung zufrieden, gleichzeitig äussern zahlreiche UVV auch Unzufriedenheit. Dies deutet auf eine grundsätzlich hohe Relevanz, aber auch auf spürbaren Optimierungsbedarf bei ausgelagerten PMS-Lösungen hin:

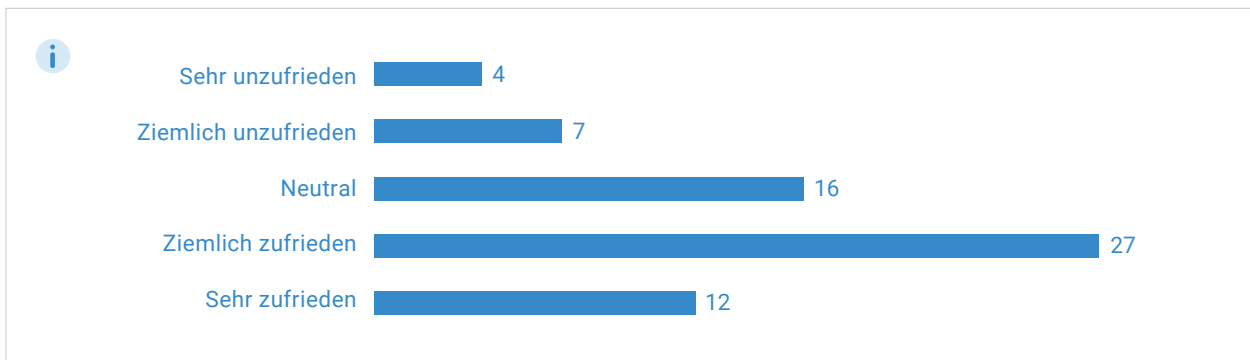
- Konkret geben 27 UVV an, mit ihrem ausgelagerten PMS ziemlich zufrieden zu sein, weitere zwölf sind sehr zufrieden. Für diese Gruppe stellt das ausgelagerte PMS eine tragfähige und effiziente Softwarekomponente dar.
- Demgegenüber zeigen sich vier UVV sehr unzufrieden und sieben ziemlich unzufrieden. Diese Unzufriedenheit dürfte beispielsweise auf eingeschränkte Funktionalität

ten, mangelnde Flexibilität, Integrationsprobleme oder hohe Anpassungs- oder Betriebskosten zurückzuführen sein.

- Weitere 16 UVV bewerten ihr PMS neutral, was auf eine funktionale Erfüllung der Mindestanforderungen bei gleichzeitig begrenztem strategischem Mehrwert hindeutet.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass ausgelagerte PMS-Lösungen für viele UVV gut funktionieren, jedoch kein homogener Zufriedenheitsstandard erreicht wird. Die vergleichsweise hohe Neutralitäts- und Unzufriedenheitsquote legt nahe, dass künftige Technologieinvestitionen und Wechselüberlegungen im PMS-Bereich weiterhin ein relevantes Thema bleiben.

AUSGELAGERTES PMS: ZUFRIEDENHEIT (N = 66)



Grafik 21: Zufriedenheit mit ausgelagerten PMS-Lösungen.

4.3.2. Geplantes Outsourcing in den nächsten drei Jahren

Die Ergebnisse zum geplanten Outsourcing in den nächsten drei Jahren zeigen eine ausgeprägte **Zurückhaltung**:

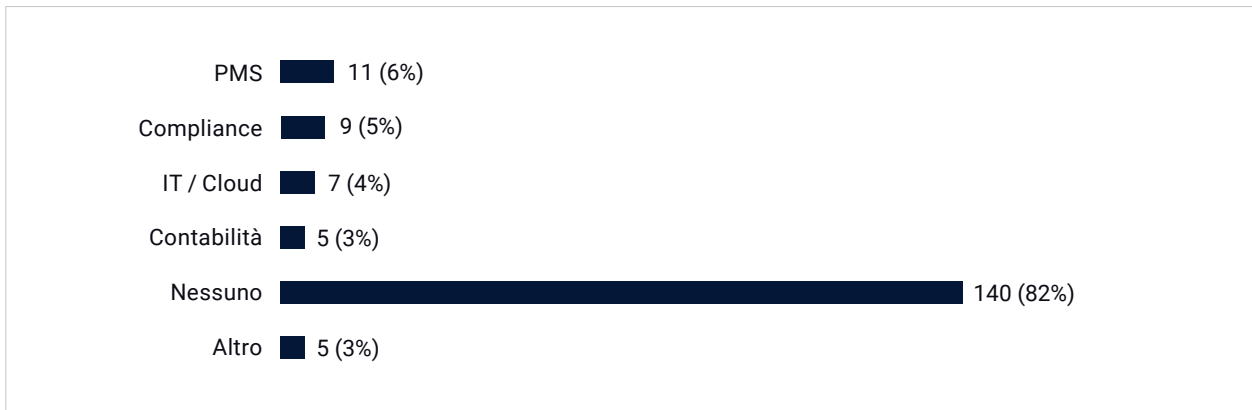
- 82% planen kein weiteres Outsourcing, was auf einen hohen Reifegrad der bestehenden Auslagerungen oder auf begrenzte zusätzliche Effizienzpotenziale hindeutet.
- Lediglich eine kleine Minderheit gibt an, weitere Aufgaben auslagern zu wollen. Am häufigsten wird mit elf Nennungen das PMS genannt, neun planen zusätzliches Outsourcing im Bereich Compliance, sieben im Bereich IT / Cloud und fünf in der Buchhaltung. Diese niedrigen Werte deuten darauf hin, dass die wesentlichen nicht umsatzgenerierenden Aufgaben entweder bereits ausgelagert sind oder bewusst intern verbleiben.
- Sonstige geplante Outsourcing-Aktivitäten spielen mit

fünf Nennungen eine untergeordnete Rolle, beispielsweise «noch unklar» oder «hängt vom Wachstum ab».

Die geringe Dynamik beim geplanten Outsourcing steht im Kontrast zur hohen aktuellen Outsourcing-Quote in zentralen Unterstützungsaufgaben (Kapitel 4.3.1). Dies deutet auf eine Phase der Konsolidierung hin, in der bestehende Modelle stabilisiert und optimiert werden, anstatt neue Auslagerungsschritte vorzunehmen.

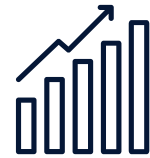
Die Ergebnisse lassen sich auch dahingehend interpretieren, dass Outsourcing im UVV-Sektor weniger als kurzfristiger Hebel für Effizienzgewinne betrachtet wird, sondern als etablierter Bestandteil des bestehenden Geschäftsmodells gilt.

GEPLANTES OUTSOURCING (NÄCHSTE 3 JAHRE) (N = 170, MEHRFACHNENNUNGEN)



Grafik 22: Geplantes Outsourcing in den nächsten drei Jahren.

5. PROFITABILITÄT



KERNAUSSAGEN:

- Die Reingewinnmargen von UVV entwickeln sich heterogen: 41% Verbesserung, 33% Verschlechterung, 26% keine Veränderung.
- Die grössten Einflussfaktoren auf die Reingewinnmargen sind Personal (77%), Compliance (54%) sowie IT / Cloud (42%).

5.1. VERÄNDERUNG DER REINGEWINNMARGE

Die Ergebnisse zur Veränderung der Reingewinnmarge über die letzten drei Jahre zeigen ein ausgeglichenes und tendenziell **polarisiertes Bild**. Während 41% eine Verbesserung ihrer Reingewinnmarge melden, berichten 33% von einer Verschlechterung. Ein gutes Viertel weist eine unveränderte Reingewinnmarge aus. Der UVV-Sektor befindet sich damit in einer Phase divergierender Reingewinnentwicklungen:

- Konkret geben 22% an, dass sich ihre Reingewinnmarge leicht verbessert hat (plus 1 bis 10%), weitere 19% berichten von einer deutlichen Verbesserung von über 10%. Diese Gruppe profitiert typischerweise von stabilen Erträgen, Skaleneffekten, effizientem Kostenmanagement sowie erfolgreichen Anpassungen an das regulatorische Umfeld. Diese Zahlen verdeutlichen, dass auch unter erhöhtem Kosten- und Regulierungsdruck substantielle Margensteigerungen möglich sind.

- Demgegenüber verzeichnen 21% eine leichte Verschlechterung ihrer Reingewinnmarge (minus 1 bis 10%), während 12% von einer deutlichen Verschlechterung von mehr als 10% berichten. Diese Entwicklung deutet auf unzureichende Skalierung, steigende Fixkosten oder zunehmenden administrativen Aufwand. Besonders kleine oder stark regulierungsbelastete UVV dürften hiervon betroffen sein.
- 26% berichten von einer unveränderten Reingewinnmarge und illustrieren damit auch eine Stabilisierung, in der steigende Kosten durch höhere Erträge oder operative Effizienz kompensiert werden konnten.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass die wirtschaftliche Performance im UVV-Sektor **divergiert** und strategische Entscheidungen in Bezug auf Geschäftsmodell, Skalierung und Kostenstruktur massgeblich über die Entwicklung der Bottom Line entscheiden können.

VERÄNDERUNG DER REINGEWINNMARGE (LETZTE 3 JAHRE) (N=170)



Grafik 23: Veränderung der Reingewinnmarge über die letzten drei Jahre.

5.2. EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE REINGEWINNMARGE

Die Ergebnisse zu den Einflussfaktoren auf die Reingewinnmarge zeigen, dass kosten- und regulierungsgetriebene Faktoren die wirtschaftliche Performance dominieren. Insbesondere Personal, regulatorische Anforderungen und technologische Infrastruktur werden von einer Mehrheit der befragten UVV als zentrale Treiber ihrer Reingewinnmarge wahrgenommen:

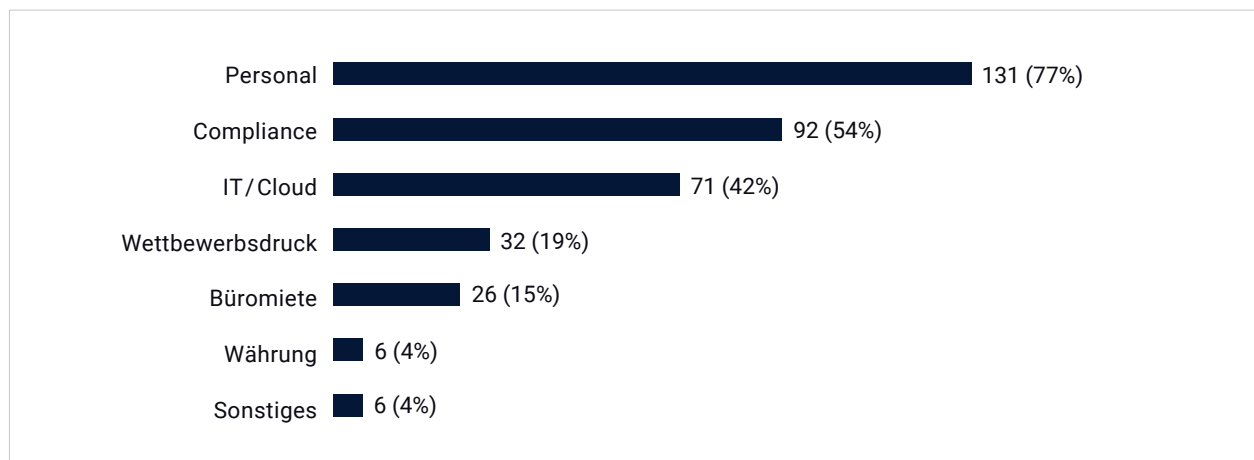
- Mit 77% wird der Faktor **Personal** am häufigsten genannt und stellt damit den mit Abstand wichtigsten Einflussfaktor auf die Reingewinnmarge dar. Dies reflektiert die hohe Bedeutung personeller Ressourcen im stark kunden- und wissensorientierten Geschäftsmodell von UVV. Personalkosten wirken dabei sowohl margenmindernd – etwa durch steigende Löhne oder begrenzte Skalierbarkeit – als auch margenstabilisierend oder -steigernd, sofern Auslastung und Produktivität erhöht werden können.
- An zweiter Stelle folgt mit 54% der Faktor **Compliance**. Die regulatorischen Anforderungen beeinflussen die

Reingewinnmarge primär über die Kosten interner Ressourcen (z.B. laufende Kontroll- und Dokumentationspflichten) sowie externer Beratung.

- **IT- und Cloud-Kosten** werden von 42% als relevanter Faktor genannt und spiegeln die zunehmende Bedeutung technologischer Infrastruktur wider, sowohl als Kostenfaktor als auch als potenzieller Effizienzhebel.
- Deutlich seltener genannt werden **wettbewerbsbedingte** Faktoren (19%) wie etwa Preisdruck.
- Klassische Fixkosten wie **Büromiete** spielen mit 15% eine untergeordnete Rolle.
- Makroökonomische Einflüsse wie Währungseffekte sowie sonstige Faktoren (z. B. Wirtschaftsprüfung / Revision) werden jeweils nur von 4% genannt.

Insgesamt illustrieren die Ergebnisse, dass die Entwicklung der Reingewinnmarge im UVV-Sektor primär durch interne Faktoren bestimmt wird. Personal-, Compliance- und IT-Kosten bilden die zentralen Stellhebel, über die sich Margenentwicklung, Skalierbarkeit und langfristige Wirtschaftlichkeit beeinflussen lassen.

EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE REINGEWINNMARGE (LETZTE 3 JAHRE) (N = 170, MEHRFACHNENNUNGEN)



Grafik 24: Einflussfaktoren auf die Reingewinnmarge über die letzten drei Jahre.

6. UNTERNEHMENS- NACHFOLGE UND ZUKUNFT DER INDUSTRIE



KERNAUSSAGEN:

- Die Unternehmensnachfolge ist bei 58% nur teilweise oder nicht geregelt.
- 85% schätzen die Überlebenschancen von kleinen UVV mit unter CHF 50 Mio. AUM als eingeschränkt oder nicht gegeben ein.
- Als grösster Handlungsbedarf für die Branche werden Konsolidierung (71%) sowie Kosten- und Effizienzthemen (48%) genannt.

6.1. UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Die Ergebnisse zur Unternehmensnachfolge zeigen, dass eine Mehrheit ihre Nachfolge **noch nicht vollständig geregelt** hat. 58% verfügen lediglich über eine teilweise geregelte oder keine Nachfolgeregelung, während nur 38% über eine klar geregelte Nachfolgelösung verfügen. Vor dem Hintergrund der demografischen Überalterung des Sektors (siehe Kapitel 3.2) stellt dies eine zentrale strukturelle Herausforderung dar:

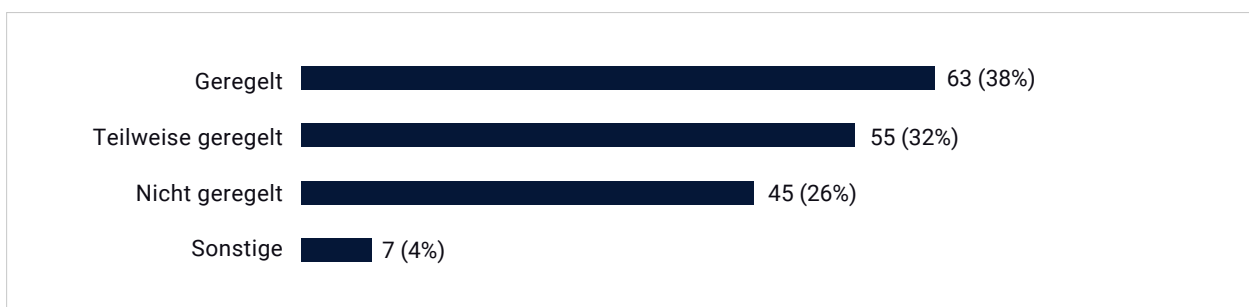
- Konkret geben 32% an, dass die Nachfolge lediglich teilweise geregelt ist, während bei 26% keinerlei verbindliche Nachfolgeregelung besteht. Damit ist diese Gruppe besonders exponiert gegenüber unerwarteten Ereignissen oder neuen regulatorischen Anforderungen.
- 38% haben ihre Unternehmensnachfolge geregelt.

- Unter «Sonstige» fallen Spezialfälle wie «Neugründung», «Soeben UVV übernommen» oder «Tochtergesellschaft eines deutschen UVV».

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Nachfolgefragen im UVV-Sektor nicht selten aufgeschoben oder informell behandelt werden. Dies steht im Spannungsfeld zur regulatorischen Erwartung an eine nachhaltige Organisations- und Fortführungsfähigkeit sowie zu ökonomischen Überlegungen hinsichtlich Unternehmenswert und Transaktionsfähigkeit.

Angesichts der Altersstruktur der Entscheidungsträger dürfte der Handlungsdruck in den kommenden Jahren weiter zunehmen und zu verstärkter **Konsolidierung** oder externen Nachfolgelösungen führen.

REGELUNG DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE (N = 170)



Grafik 25: Regelung der Unternehmensnachfolge bei UVV.

6.2. ÜBERLEBENSCHANCEN FÜR KLEINE UVV

Die Einschätzung der künftigen Überlebenschancen kleiner UVV mit weniger als CHF 50 Mio. verwalteten Vermögen fällt überwiegend **kritisch** aus (85%). Nur eine kleine Minderheit (15%) sieht für dieses Segment eine nachhaltige Zukunft, während die grosse Mehrheit von erheblichen strukturellen Schwierigkeiten ausgeht. Die Ergebnisse deuten auf einen ausgeprägten **Anpassungs- und Konsolidierungsdruck** im unteren Marktsegment hin:

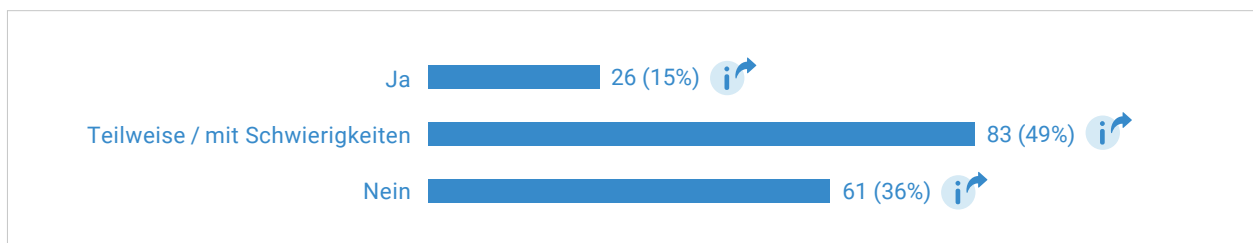
- 49% erwarten, dass ein Fortbestehen nur teilweise oder unter erheblichen Schwierigkeiten möglich sein wird.
- Weitere 36% verneinen die Überlebensfähigkeit dieses Segments grundsätzlich. Zusammengefasst gehen damit 85% von eingeschränkten oder fehlenden Zukunftsperspektiven für kleine UVV aus

- Lediglich 15% sind der Ansicht, dass kleine UVV langfristig überlebensfähig sind.

Diese Einschätzung reflektiert die begrenzte Skalierbarkeit kleiner Geschäftsmodelle im Spannungsfeld steigender regulatorischer, technologischer und administrativer Anforderungen. Fixkosten für Compliance oder IT lassen sich bei geringen verwalteten Vermögen nur eingeschränkt verteilen und amortisieren, was die wirtschaftliche Tragfähigkeit belastet.

Damit unterstreichen die Ergebnisse, dass UVV unterhalb einer **subkritischen Grösse** strukturell benachteiligt sind. Für dieses Segment gewinnen strategische Optionen wie Wachstum, Outsourcing, Kooperationen oder externe Nachfolgelösungen zunehmend an Bedeutung.

ÜBERLEBEN MIT VERWALTETEN VERMÖGEN UNTER CHF 50 MIO. (N = 170)



Grafik 26: Überlebensfähigkeit von UVV mit verwalteten Vermögen unter CHF 50 Mio.

6.2.1. Deep-Dive: «Ja»

Ein Deep-Dive in die Gruppe der 26 Befragten, die auch für UVV mit weniger als CHF 50 Mio. verwalteten Vermögen eine Überlebenschance sehen, zeigt klar umrissene Erfolgsfaktoren. Überlebensfähig sind kleine UVV demnach nicht aufgrund ihrer Grösse, sondern aufgrund strategischer Vorteile. Entscheidend sind eine tiefe Kostenstruktur, ein differenziertes Geschäftsmodell und eine effiziente Organisation:

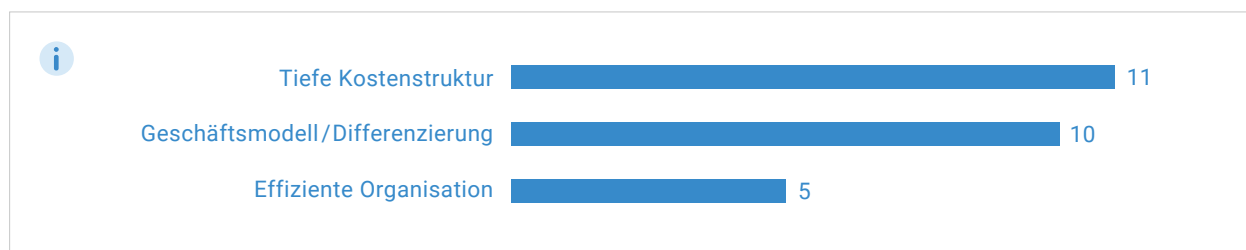
- Am häufigsten genannt wird eine tiefe **Kostenstruktur** mit elf Nennungen. Diese wird als zentraler Hebel angesehen, um auch bei begrenzten Erträgen wirtschaftlich tragfähig zu bleiben. Kostenbewusstsein und Outsourcing nicht umsatzgenerierender Aufgaben werden als zentrale Voraussetzungen für das Überleben genannt.
- Ebenfalls hervorgehoben wird ein differenziertes **Geschäftsmodell** mit zehn Nennungen, etwa Nischenstra-

tegien, spezialisierte Kundensegmente oder Mehrwertangebote, die eine gewisse Preissetzungsmacht erlauben und den direkten Wettbewerb mit grösseren UVV reduzieren. Differenzierung ersetzt in diesem Kontext fehlende Skaleneffekte.

- Weitere fünf Nennungen betreffen eine **effiziente Organisation**, namentlich die hohe Produktivität des Geschäftsführers, kurze Entscheidungswege sowie die konsequente Fokussierung auf umsatzgenerierende Tätigkeiten.

Insgesamt zeigen diese Nennungen, dass kleine UVV unter CHF 50 Mio. verwalteten Vermögen nur dann als überlebensfähig eingeschätzt werden, wenn sie konsequent auf Kostenkontrolle, strategische Klarheit und Effizienz ausgerichtet sind.

DEEP-DIVE «JA»: GRÜNDE (N = 26)



Grafik 27: Deep-Dive «Ja» (kleine UVV werden überleben).

6.2.2. Deep-Dive: «Teilweise / mit Schwierigkeiten»

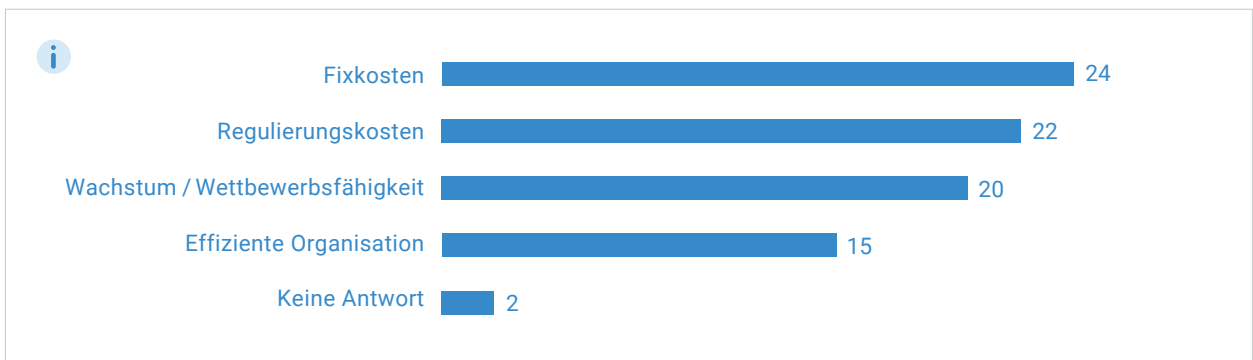
Ein Deep-Dive in die Gruppe der 83 Befragten, die für kleine UVV unter CHF 50 Mio. verwalteten Vermögen nur eingeschränkte Überlebenschancen sehen, zeigt ein Bild struktureller Belastungsfaktoren. Das Fortbestehen dieser UVV wird nicht als grundsätzlich ausgeschlossen betrachtet, jedoch als zunehmend schwierig eingeschätzt. Ausschlaggebend sind vor allem Kostenstrukturen, regulatorische Belastungen sowie begrenzte Wachstumsfähigkeit:

- Am häufigsten werden mit 24 Nennungen hohe **Fixkosten** identifiziert, insbesondere für Personal, IT, Compliance und allgemeine Overhead-Kosten, die sich bei geringen verwalteten Vermögen nur unzureichend verteilen und amortisieren lassen.
- Eng damit verbunden sind **Regulierungskosten**, die von 22 Befragten als zentraler Belastungsfaktor genannt werden.

- Ein weiterer Faktor ist die eingeschränkte **Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit**, die 20 Nennungen verzeichnet. Fehlende Skaleneffekte, begrenzte Investitionskraft und zunehmender Preisdruck erschweren es kleinen UVV, mit grösseren oder technologisch moderner aufgestellten Wettbewerbern Schritt zu halten.
- Eine **effiziente Organisation** wird zwar von 15 Befragten als potenzieller Gegenhebel genannt, jedoch reicht diese allein häufig nicht aus, um die genannten Nachteile vollständig zu kompensieren.

Insgesamt zeigen diese Nennungen, dass kleine UVV unter CHF 50 Mio. verwalteten Vermögen nur dann als überlebensfähig eingeschätzt werden, wenn es ihnen gelingt, Fix- und Regulierungskosten zu begrenzen und gleichzeitig Wachstum zu realisieren.

DEEP-DIVE «TEILWEISE»: GRÜNDE (N = 83)



Grafik 28: Deep-Dive «Teilweise» (kleine UVV werden nur teilweise überleben).

6.2.3. Deep-Dive: «Nein»

Ein Deep-Dive in die Gruppe der 61 Befragten, die kleinen UVV unter CHF 50 Mio. verwalteten Vermögen keine Überlebenschance einräumen, zeigt eine strukturell begründete Skepsis. In dieser Sichtweise sind die Belastungsfaktoren so dominant, dass selbst spezialisierte oder effiziente Geschäftsmodelle langfristig nicht tragfähig erscheinen. Ausschlaggebend sind insbesondere Regulierungskosten, anhaltender Margendruck und fehlende Skaleneffekte:

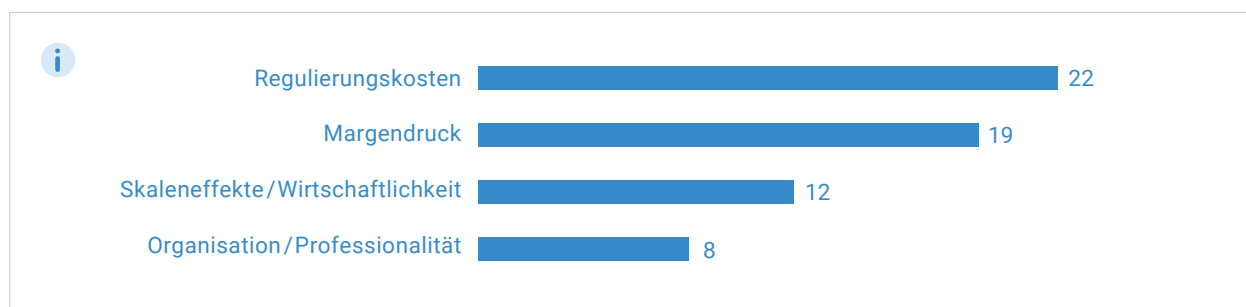
- **Regulierungskosten** werden mit 22 Nennungen als der am häufigsten genannte Kostenfaktor identifiziert. Sie gelten als strukturell kaum kompensierbar, da sie weitgehend unabhängig von der Unternehmensgrösse anfallen und bei sehr kleinen verwalteten Vermögen zu einer unverhältnismässig hohen Kostenbelastung führen. Die regulatorischen Mindestanforderungen an Organisation und Compliance werden in dieser Gruppe als existenzbedrohend wahrgenommen.
- Ebenfalls stark ins Gewicht fällt der **Margendruck**, der von 19 Befragten genannt wird. Sinkende Erträge, stei-

gende Kosten und begrenzte Preissetzungsmacht führen zu einer unzureichenden Reingewinnmarge, selbst bei stabilen Kundenbeziehungen.

- Weitere 12 Nennungen entfallen auf **fehlende Skaleneffekte** und mangelnde Wirtschaftlichkeit. Ohne kritische Grösse können Fixkosten nicht ausreichend verteilt und Investitionen in Technologie nicht ausreichend amortisiert werden.
- Ergänzend wird von acht Befragten die **unzureichende Professionalität** kleiner UVV genannt, insbesondere im Hinblick auf Organisation und operative Resilienz (z. B. Regelung der Stellvertretung, siehe Kapitel 3.1).

Insgesamt zeigen diese Nennungen, dass kleine UVV unter CHF 50 Mio. verwalteten Vermögen als strukturell nicht überlebensfähig eingeschätzt werden. Aus dieser Perspektive bleiben nur Optionen wie Zusammenschlüsse, Aufgabe der Selbstständigkeit oder der geordnete Marktaustritt.

DEEP-DIVE «NEIN»: GRÜNDE (N = 61)



Grafik 29: Deep-Dive «Nein» (kleine UVV werden nicht überleben).

6.3. HANDUNGSBEDARF UND MITTEILUNGEN AN BRANCHENKOLLEGEN

6.3.1. Handlungsbedarf in den nächsten drei Jahren

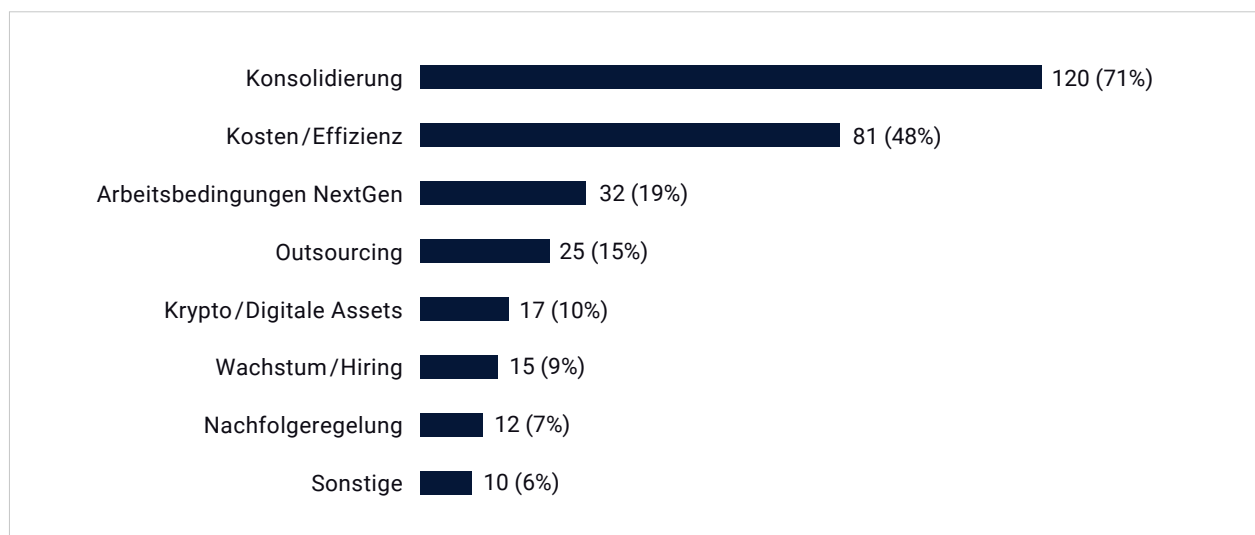
Die Ergebnisse zum grössten Handlungsbedarf in den nächsten drei Jahren zeigen eine Priorisierung struktureller Themen. Mit grossem Abstand wird Konsolidierung als zentrales Handlungsfeld genannt. Kosten- und Effizienzfragen folgen auf Rang zwei, während strategische Wachstums- und Innovationsthemen eine geringere Bedeutung aufweisen:

- Mit hohen 71% wird **Konsolidierung** als dringlichstes Thema genannt. Dies mag den Fragmentierungsgrad des UVV-Sektors, den steigenden regulatorischen und technologischen Druck sowie die begrenzte Skalierbarkeit kleiner UVV reflektieren. Konsolidierung wird hier nicht nur als Übernahme oder Zusammenschluss verstanden (M&A), sondern auch als Kooperation oder Integration in grössere Plattformen.
- An zweiter Stelle folgen mit 48% **Kosten- und Effizienzthemen**, was den Druck auf die Reingewinnmarge (siehe Kapitel 5) sowie die Absicht reflektiert, Organisation, Ressourcen und Prozesse zu optimieren.

- Arbeitsbedingungen für die **«Next Generation»** werden von 19% als relevantes Zukunftsthema genannt und verweisen auf Herausforderungen in den Bereichen Talentgewinnung und langfristige Erneuerung des UVV-Sektors (auch im Hinblick auf dessen Überalterung, siehe Kapitel 3.2).
- Weitere Handlungsfelder wie Outsourcing (15%), Kryptowährungen und digitale Assets (10%), Wachstum und Hiring (9%) sowie Nachfolgeregelungen (7%) werden seltener genannt. Diese Themen werden zwar als relevant wahrgenommen, scheinen derzeit jedoch hinter den dominierenden strukturellen Herausforderungen zurück zu stehen.
- Unter «Sonstige» (6%) fallen verschiedene Nennungen wie «Besseres Kundenerlebnis» oder «Schlanke Anlageprozesse».

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass der UVV-Sektor seinen grössten Handlungsbedarf primär in der strukturellen Anpassung bestehender Geschäftsmodelle und weniger in neuen Wachstumsfeldern sieht.

GRÖSSTER HANDLUNGSBEDARF (NÄCHSTE 3 JAHRE) (N = 170, MEHRFACHNENNUNGEN)



Grafik 30: Grösster Handlungsbedarf von UUV in den nächsten drei Jahren.

6.3.2. Mitteilungen an Branchenkollegen

Die offenen Mitteilungen zum Schluss der Umfrage verdeutlichen den Wunsch nach Entlastung und strategischer Weiterentwicklung. Im Zentrum stehen regulatorische Erleichterungen sowie die Optimierung bestehender Geschäftsmodelle:

- Am häufigsten wird mit elf Nennungen der **Abbau regulatorischer Belastungen** genannt. Dies reflektiert die verbreitete Wahrnehmung, dass regulatorische Anforderungen, insbesondere für kleine UVV, zunehmend disproportional wirken und unternehmerische Handlungsspielräume einschränken. Die Forderung zielt dabei weniger auf Deregulierung als auf mehr Proportionalität, Pragmatismus und Effizienz in der Aufsichtspraxis. Die Vielfalt und teilweise Zuspitzung der Rückmeldungen unterstreicht die kontroverse Wahrnehmung der Regulierung.

derungen, insbesondere für kleine UVV, zunehmend disproportional wirken und unternehmerische Handlungsspielräume einschränken. Die Forderung zielt dabei weniger auf Deregulierung als auf mehr Proportionalität, Pragmatismus und Effizienz in der Aufsichtspraxis. Die Vielfalt und teilweise Zuspitzung der Rückmeldungen unterstreicht die kontroverse Wahrnehmung der Regulierung.



«Bei der Regulierung wäre mehr gesunder Menschenverstand gefragt.»

CHF 500 Mio. – 2 Mrd. AUM



«Es lohnt sich dafür zu kämpfen, dass es in Zukunft auch für kleine Vermögensverwalter eine Existenzberechtigung gibt.»

CHF 100 – 500 Mio. AUM



«Be more vocal about FINMA and useless parts of regulation.»


<CHF 50 Mio. AUM



«Gemeinsam Widerstand leisten gegen FINMA und Aufsichtsorganisationen, um die aus dem Ruder gelaufene Kontroll-Paranoia und den unnötigen administrativen Aufwand deutlich zu reduzieren.»

<CHF 50 Mio. AUM

- Mit acht Nennungen folgt die Optimierung des **Geschäftsmodells** als wichtige Mitteilung an Branchenkollegen. Betont wird die Notwendigkeit klarer Positionierung, nachhaltiger Ertragsmodelle und effizienter Strukturen.




«Wahre Unabhängigkeit generiert effektiven Mehrwert.»

>CHF 2 Mrd. AUM



«Es ist möglich, als Kleiner zu überleben in einer Nische, die von den Banken nur bedingt bedient wird.»


CHF 50 – 100 Mio. AUM



«Überprüft die Kosten.»


CHF 50 – 100 Mio. AUM

- **Innovation, Kooperation, Nachfolgeplanung** und **Outsourcing** werden jeweils von drei Befragten genannt und verdeutlichen, dass Anpassungsfähigkeit zunehmend als Voraussetzung für die Überlebensfähigkeit verstanden wird. Diese Themen lassen sich weniger als isolierte Massnahmen denn als kombinierbare strategische Hebel interpretieren.




«Mut zu innovativen Ansätzen, sowohl im Bereich Anlagestrategie, wie auch im Bereich Anlageumsetzung.»

CHF 50 – 100 Mio. AUM



«Man sollte sich frühzeitig Gedanken machen über die Unternehmensnachfolge. Der Prozess geht länger als man denkt.»

>CHF 2 Mrd. AUM

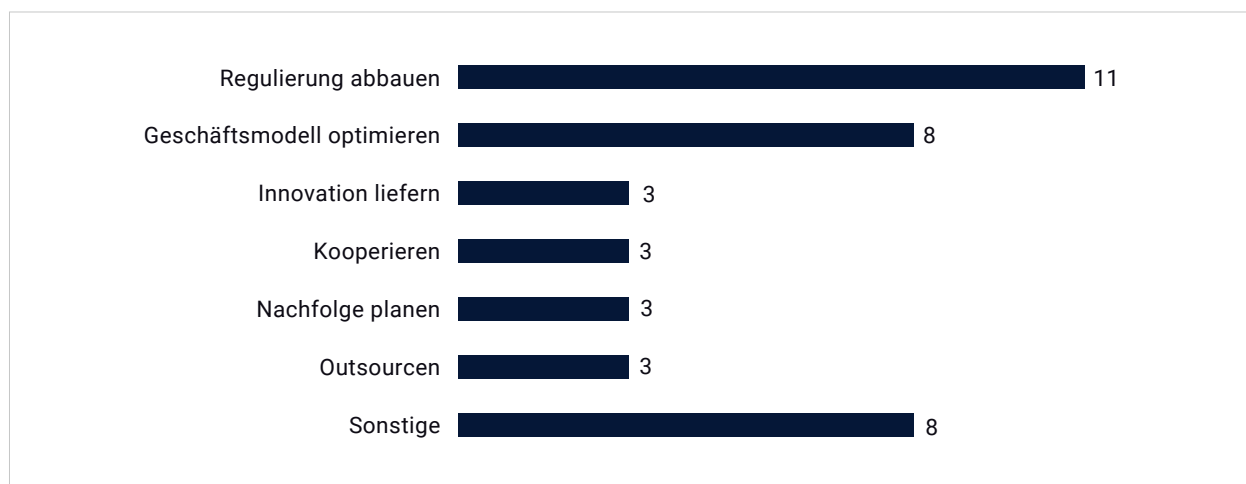


«Focus on the business – for the rest, outsource what you can.»

CHF 500 Mio. – 2 Mrd. AUM

- Die Kategorie «Sonstige» mit acht Nennungen umfasst Einzelaspekte, die auf einen hohen Reflexionsgrad innerhalb der Branche hindeuten (z. B. «Junge Leute begeistern»). Auch zahlreiche Dankesworte an die Autoren der vorliegenden Studie wurden hier subsummiert.

MITTEILUNGEN AN BRANCHENKOLLEGEN (N = 39)



Grafik 31: Mitteilungen an Branchenkollegen.

7. STRATEGISCHE EMPFEHLUNGEN FÜR SCHWEIZER UVV



KERNAUSSAGEN:

- **UVV sollten ihr Geschäftsmodell differenzieren und auf kritische Grösse ausrichten, um strukturelle Polarisierung zu ihren Gunsten zu nutzen.**
- **Kosten-, Effizienz- und Technologieentscheidungen sollten als strategische Stellhebel behandelt werden – mit Fokus auf Skalierung, Outsourcing und priorisierte Use-Cases.**
- **Nachfolge und Konsolidierung sollten proaktiv gestaltet werden – mit Partnerschaften, Plattformen oder Zusammenschlüssen als mögliche Wertsteigerungsstrategien.**

Handlungsfeld	Strategische Empfehlungen	Mögliche Massnahmen
Strategie und Organisation	Geschäftsmodell differenzieren	<ul style="list-style-type: none"> • Fokussieren auf auf klare Zielkundensegmente und Wertversprechen. • Vermeiden generischer Allround-Angebote und Austauschbarkeit. • Vergrössern des Preissetzungsspielraums durch Spezialisierung.
	Organisation zukunftsfähig ausrichten	<ul style="list-style-type: none"> • Professionalisieren der Organisation (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten). • Erhöhen der Attraktivität für die «Next Generation» (z. B. flexible Arbeitszeitmodelle). • Dokumentieren der regulatorischen Stellvertretungsregelung.
Operations und Technologie	Kostenstruktur optimieren	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfen nicht umsatzgenerierender Tätigkeiten. • Realisieren von Skaleneffekten, insbesondere bei IT und Compliance (z. B. Plattformen, Partnerschaften). • Flexibilisieren von Fixkosten, wo sinnvoll.
	Outsourcing strategisch einsetzen	<ul style="list-style-type: none"> • Stärken der Kernkompetenzen (z. B. Kundenbeziehung, Anlageentscheide). • Abwägen von Outsourcingentscheiden nicht nur als Kostensicht, sondern als Strategie- und Effizienzhebel. • Auslagern administrativer, regulatorischer und technologischer Aufgaben, wo sinnvoll.
	Technologie fokussiert nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Beenden nicht tragfähiger Technologie-Experimente. • Ausrichten von Technologieinvestitionen auf Kundennutzen und operative Effizienz. • Priorisieren von Technologieinvestitionen mit klaren Use-Cases.
Nachfolge und Konsolidierung	Nachfolge proaktiv regeln	<ul style="list-style-type: none"> • Planen der Nachfolge – nicht als Ereignis, sondern als strategischer Prozess. • Durchführen der Nachfolge mit externer Beratung. • Weiterentwickeln des Unternehmenswerts – statt nur verwalten.
	Konsolidierung aktiv gestalten	<ul style="list-style-type: none"> • Definieren einer kritischen Mindestgrösse als strategisches Ziel. • Evaluieren strategischer Optionen wie Teilverkauf oder Beteiligung neuer Aktionäre. • Prüfen von Plattformmodellen, Partnerschaften oder Zusammenschlüssen.

Grafik 32: Strategische Empfehlungen für Schweizer UVV.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeichnen das Bild eines UVV-Sektors, der weniger von kurzfristigen konjunkturellen Schwankungen als von vielschichtigen **strukturellen Herausforderungen** geprägt ist.

Steigende regulatorische Anforderungen, anhaltender Kostendruck, der technologische Fortschritt sowie Nachfolgefragen wirken parallel und verstärken sich teilweise gegenseitig. Vieles spricht dafür, dass sich die wirtschaftliche Performance zwischen gut skalierten, professionell organisierten und kleineren, stärker exponierten Marktteilnehmern zunehmend auseinanderentwickelt. Diese **Auseinanderentwicklung** offenbart sich insbesondere bei der Reingewinnmarge (Kapitel 5.1), bei der Einschätzung der Überlebensfähigkeit kleiner UVV (Kapitel 6.2) sowie beim wahrgenommenen Handlungsbedarf (Kapitel 6.3).

Vor diesem Hintergrund erscheint es für UVV wenig zielführend, ausschliesslich auf inkrementelle Anpassungen zu setzen. Vielmehr legen die Ergebnisse der vorliegenden Studie nahe, dass eine breitere Auseinandersetzung mit strategischen Optionen sinnvoll sein kann. In diesem Sinne sind die nachfolgend abgeleiteten Handlungsfelder nicht als allgemeingültige Lösungen zu verstehen, sondern als möglicher Orientierungsrahmen, der je nach Ausgangslage, Grösse und Positionierung eines UVV unterschiedlich relevant sein kann:

- Im Handlungsfeld **Strategie und Organisation** deuten die Ergebnisse darauf hin, dass eine Differenzierung des Geschäftsmodells ein Erfolgsfaktor sein kann. UVV

mit einer klaren Positionierung nach Region, Kundensegment oder Leistung sind tendenziell besser in der Lage, Preisdruck zu begegnen und ihre Austauschbarkeit zu reduzieren. Gleichzeitig gewinnt die organisatorische Ausgestaltung an Bedeutung. Aspekte wie angemessene Governance, attraktive Arbeitsbedingungen für die «Next Generation» sowie eine geregelte Stellvertretung werden zunehmend als Voraussetzungen für Stabilität und Weiterentwicklung wahrgenommen.

- Im Handlungsfeld **Operations und Technologie** deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Kosten- und Effizienzthemen für viele UVV an Relevanz gewinnen. Fixkosten in den Bereichen Personal, Compliance und IT beeinflussen die Reingewinnmarge spürbar. In diesem Kontext prüfen UVV Optimierungsmöglichkeiten, etwa durch eine stärkere Fokussierung auf umsatzgenerierende Tätigkeiten oder selektives Outsourcing. Technologieinvestitionen werden priorisiert und nutzenorientiert vorgenommen. Anstelle umfassender Digitalisierungsprogramme stehen definierte Use Cases im Vordergrund, etwa in den Bereichen KI, PMS oder CRM.
- Im Handlungsfeld **Nachfolge und Konsolidierung** legen die Altersstruktur der Entscheidungsträger sowie der teilweise geringe Stand der Nachfolgeplanung nahe, dass dieses Thema in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen dürfte. Konsolidierung wird zunehmend nicht nur als Reaktion auf wirtschaftliche Schwierigkeiten verstanden, sondern als strategische Option zur Erreichung kritischer Grösse, zur Professionalisierung und zur Sicherstellung der langfristigen Fortführungsfähigkeit.

FACHBEITRÄGE

8. FACHBEITRÄGE



8.1. UNABHÄNGIGE VERMÖGENSVERWALTER: VOM WILDWUCHS ZUR EIGENSTÄNDIGEN KRAFT



Claude Baumann

claude.baumann@fin21.ch

Claude Baumann, Präsident des Verwaltungsrats, FIN21 AG

Claude Baumann ist Verwaltungsratspräsident des Schweizer Research-Unternehmens FIN21 AG, das auf Studien über die Finanzbranche spezialisiert ist.

Zuvor war er Gründer und Herausgeber der Finanznews-Plattform finews in Zürich und Singapur.

Während seines Handels- und Betriebswirtschaftsstudiums in Zürich war er Mitgründer des Literaturverlags Nagel & Kimche. Später arbeitete er für verschiedene Medien als Journalist und gründete das Geschäftsreisemagazin ARRIVALS. Er schrieb mehrere Bücher über die Bankbranche, zuletzt eine vielbeachtete Biografie über den Schweizer Bankier Robert Holzach.

Schweizer UVV mit langer Tradition

Was vor rund fünfzig Jahren als «Ausbruch» einzelner Bankkundenberater begann, ist heute ein tragender Pfeiler der Schweizer Finanzbranche. Das Wirken der UVV war geprägt von Persönlichkeit, Eigeninitiative und Unternehmerteilgeist. Seit einigen Jahren ist die Branche jedoch fundamental reguliert und steht unter strenger Aufsicht. Die Akteure müssen sich neu erfinden.

Die Branche der UVV in der Schweiz ist nicht über Nacht entstanden. Vielmehr hat sie sich im Verlauf von fünf Jahrzehnten sukzessive ein Profil verschafft. Ihre Ursprünge reichen in die 1970er-Jahre zurück und sind dem historisch starken Schweizer Bankwesen und den vorteilhaften Rahmenbedingungen in der Schweiz zu verdanken, also der politischen Stabilität, dem verlässlichen Rechtssystem und hohen Bildungsniveau, der starken Währung und einer mehrsprachigen Konsenskultur.

Das lieferte einen fruchtbaren Boden für die (banken-) unabhängige Verwaltung grosser Vermögen – auch aus dem Ausland. Erfolgreiche Kundenberater begannen, aus

den starren Strukturen ihrer Arbeitgeber auszubrechen. Sie wollten näher an ihrer Klientel sein, freier in ihren Entscheidungen, unternehmerischer in ihrem Handeln. Statt selbst eine Bank zu gründen, setzten sie auf ein schlankes Modell und boten ihren Kunden persönliche Beratung, unabhängige Anlagestrategie und Investmententscheidungen auf eigene Faust an, während die Depotbanken (Custodians) für die Kontoführung, Verwahrung und Infrastruktur aufkamen. Arbeitsteilung als Erfolgsrezept.

Nerv der Zeit

Dieses Modell traf den Nerv der Zeit, denn viele vermögende Privatkunden fühlten sich in den zunehmend industrialisierten Bankstrukturen kaum mehr «heimisch» und folgten ihren Kundenberatern. So etablierte sich neben dem klassischen Private Banking ein eigenständiger Markt – diskret, persönlich, massgeschneidert.

Ein wichtiges Ereignis war die Gründung des Verbands Schweizerischer Vermögensverwalter (VSV / ASG) 1986. Damit erhielt die Branche eine Interessenvertretung und ein Instrument zur Förderung von Qualitätsstandards und Anerkennung.

Diese Institutionalisierung war insofern auch bedeutsam, als sie zeigte, dass UVV nicht eine lose Gruppe von Akteuren waren, sondern ein Berufsstand mit Profil und Identität, gemeinsamen Interessen und Zielen. Damit war eine Marktmacht geboren, die auch gegenüber den Depotbanken Ansprüche einfordern konnte.

Zentrale Erfolgsfaktoren

Während die Zahl der Anbieter im Zuge der goldenen Zeiten im Private Banking stetig wuchs, blieb die Branche heterogen. «Einzelkämpfer», kleine Boutiquen, mittelgrosse Häuser – stark geprägt von der Persönlichkeit ihrer Gründer. Nähe zur Kundschaft, individuelle Geschäftsmodelle und unterschiedliche Spezialisierungen waren die zentralen Differenzierungsfaktoren.

Gleichzeitig bewegten sich die Anbieter in einem liberalen regulatorischen Umfeld. Themen wie Governance, systematische Kontrollen oder formalisierte Dokumentationsprozesse hatten nicht dieselbe Priorität wie bei den Banken. Die Aufsicht erfolgte primär über Selbstregulierung – ein Modell, das Freiräume liess, aber immer wieder auch Kontroversen auslöste.

Ein einschneidender Wandel kam in den 2010er-Jahren mit dem zunehmenden internationalen Transparenzdruck. Abkommen wie FATCA (2014) sowie der Automatische Informationsaustausch (AIA) ab 2017 veränderten das Umfeld. Für UVV erhöhte sich der administrative Aufwand.

Regulatorischer Wendepunkt

Was zuvor oft informell gewachsen war, musste nun systematisiert werden: Manuals, Kontrollsysteme, Kundenklassifizierungen und regulatorisch saubere Abläufe wurden zum festen Bestandteil des Geschäftsmodells. Für kleinere Anbieter stellte sich erstmals die Existenzfrage.

Der regulatorische Wendepunkt war das Inkrafttreten der Regelwerke FINIG und FIDLEG Anfang 2020. Seither sind gewerbsmässig tätige UVV in der Schweiz bewilligungspflichtig und unterstehen einer formellen Aufsichtsstruktur

über Aufsichtsorganisationen (AO), aber letztlich unter der Ägide der FINMA.

So mutierte eine eher indirekt regulierte und heterogene Branche zu einem Berufsstand mit klar definierten Anforderungen an Organisation, Risikomanagement, interne Kontrollen, Qualifikation und Geschäftsführung. Gleichzeitig erhöhten sich so die Eintrittshürden – ein zentrales Anliegen der FINMA, die von der Kleinteiligkeit der Akteure abkommen wollte.

Mehr Transparenz – schnellere Abläufe

Gleichzeitig blieben auch die Banken nicht untätig. Mit immer strengeren Kundenbindungsmassnahmen sorgten sie dafür, dass ihre abtrünnigen Berater immer weniger Kunden «mitnehmen» konnten. Im Umkehrschluss bedeutet dies seither, dass es für UVV immer schwieriger wird, weiter zu wachsen.

So veränderte sich die Branchenstruktur: Konsolidierung, Kooperationen, Outsourcing und Plattformmodelle sind heute die grossen Themen. Viele Anbieter stehen vor der Frage, ob sie durch Spezialisierung in einer Nische erfolgreicher sind, oder ob sie durch Grössenvorteile und Skalierung ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern können. «Einfach so» geht nichts mehr.

Hinzu kommt der Druck der Digitalisierung. Kundinnen und Kunden erwarten heute mehr Transparenz, schnellere Abläufe, digitale Zugänge und filigrane Berichterstattung auf Knopfdruck. Gleichzeitig nehmen Cyberrisiken, Abhängigkeiten von IT-Dienstleistern und die Anforderungen an Outsourcing-Kontrollen zu.

Nächste Generation

Parallel dazu ist der Wettbewerb intensiver geworden: Neben klassischen und digitalen Privatbanken treten Multi-Family-Offices, Wealth-Plattformen, kostengünstige ETF-Lösungen und Robo-Advisor auf den Plan.

Am anderen Ende verändert sich das Kundenverhalten: Die nächste Generation (NextGen) vermögender Kundin-

nen und Kunden ist international mobil, digital geprägt und offen für neue Anlageformen – von digitalen Assets über Tokenisierung bis hin zum Einsatz Künstlicher Intelligenz. Unabhängige Beratung bleibt gefragt, doch sie muss heute technologisch und thematisch auf der Höhe der Zeit sein.

Nachfolgeplanung für die nächste Entwicklungsstufe

Ein strukturelles Thema, das immer mehr UVV beschäftigt, da viele von ihnen heute über 60 Jahre alt sind, ist die Nachfolgeplanung. Sie ist nicht einfach, zumal in den eigentümergeführten Firmen zumeist die persönliche Beziehung zur Klientel und unternehmerisches Gespür im Vordergrund stehen. Qualitäten, die sich nicht einfach übertragen lassen, und jüngere Fachkräfte sind nicht leicht zu finden.

Aus dem «Wildwuchs» der Akteure vor 50 Jahren ist eine eigenständige und gestaltende Kraft herangewachsen. Ihre Zukunftsfähigkeit wird davon abhängen, ob es ihr gelingt, die persönliche Kundennähe mit professioneller Organisation, technischer Exzellenz und klarer Positionierung zu verbinden.

Die Geschichte der UVV tritt in eine neue Phase ein. Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft werden die nächste Entwicklungsstufe bestimmen.

8.2. WIE WIRD SICH DER MARKT FÜR UNABHÄNGIGE VERMÖGENSVERWALTER IN DER SCHWEIZ ENTWICKELN?



Jürg Furrer

juerg.furrer@aquila.ch

Jürg Furrer, CEO, Aquila AG

Nach Abschluss des Studiums an der HSG arbeitete Jürg Furrer mehrere Jahre bei der UBS als Investment Advisor und Projektmanager.

Von 2004 bis 2013 war er bereits bei Aquila in verschiedenen Führungsfunktionen tätig – zuletzt als Leiter Asset Management, CIO und Mitglied der Geschäftsleitung. In der Folge wechselte er zum US-Asset-Manager PIMCO und danach zu Fidelity International, wo er in leitender Funktion für den Ausbau des Schweizer Marktes verantwortlich war. 2023 stiess er als Deputy CEO zur Globalance Bank.

Seit Mai 2025 ist Jürg Furrer CEO der Aquila AG.

Strukturwandel im UVV-Sektor: Konsolidierung, Regulierung und kritische Grösse

UVV mit einem aktuell geschätzten Marktanteil von 10% bis 15% am Schweizer Wealth Management Markt erfüllen seit über 30 Jahren dank ihrer Unabhängigkeit, Kundennähe, hohen Fachkompetenz sowie ihrer Spezialisierung auf eine begrenzte Anzahl Kundenbeziehungen und klaren Fokussierung ein wesentliches Bedürfnis vermögenger nationaler und internationaler Kunden. Damit sind sie ein wichtiger Bestandteil des Schweizer Finanzplatzes und tragen wesentlich zu dessen Reputation bei.

Mit der Einführung von FINIG und FIDLEG haben sich das regulatorische Umfeld und die Rahmenbedingungen für UVV grundlegend geändert. Dies hat bereits zu einer Reduktion der Firmen von etwa 2500 auf aktuell rund 1300 geführt. Das zeigt, dass neben den erhöhten regulatorischen Anforderungen auch die digitale Transformation und die demografischen Herausforderungen die Anzahl UVV wie auch deren kritische Grösse weiter beeinflussen.

Es gibt Stimmen im Markt, welche in drei bis fünf Jahren von einer kritischen Grösse von rund CHF 5 Milliarden AUM ausgehen, die ein UVV mit einer eigenen Organisationsstruktur ohne wesentliche Outsourcing Partner benötigt. Dabei ist sicherlich auch entscheidend, wie fokussiert das Geschäftsmodell ist (z. B. Anzahl Kundenländer, Anzahl Depotbanken), respektive welche administrativen und nicht geschäftsentscheidenden Aufgaben und Dienstleistungen ausgelagert sind.

Aufgrund der Unabhängigkeit der UVV und den steigenden Sales-Aktivitäten der Banken sehen wir grundsätzlich ein weiteres Wachstum in diesem wichtigen Finanzsektor, jedoch aufgrund steigender Kosten eher durch grössere und mittlere UVV.

Klare Fokussierung

Mit einer klaren Fokussierung auf wenige Kundenmärkte, die ein UVV mit seinem eigenen Know-How gepaart mit Kooperationspartnern bedienen kann und einer übersicht-

lichen Anzahl Depotbanken, welche auch eine qualitativ gute Datenschnittstelle anbieten, können die vor allem in den letzten Jahren erheblich gestiegenen Administrations- und Regulierungskosten optimiert respektive skaliert werden. Wir beobachten, dass eine solche Fokussierung erst zögerlich erfolgt.

Make or Buy

Viele UVV möchten sich wie bisher mehrheitlich auf die Betreuung ihrer Kunden konzentrieren, sind aber mehr und mehr mit regulatorischen und administrativen Aufgaben beschäftigt. Hier stellt sich früher oder später die unternehmerische Frage, ob diese Aufgaben ohne Unterstützung respektive Kooperationen gemeistert werden können.

Jedes Unternehmen sollte sich die Frage stellen, was die Kernleistungen oder Kernfähigkeiten sind (Unique Selling Proposition, USP). Je nach Grösse und Komplexität der Gesellschaft muss diese Frage früher oder später beantwortet sein, sollte aber bereits jetzt auf der unmittelbaren «To do Liste» stehen.

Bei einem Outsourcing muss neben der Leistungserbringung und den Kosten beachtet werden, ob der Outsourcing Partner den FINMA-Vorgaben entspricht und wie seine Leistung durch einen UVV überwacht wird. Da oftmals verschiedene Outsourcing Partner benötigt werden (z. B. IT / Cybersicherheit, Compliance, PM / CRM-System, Buchhaltung), sollte sich ein UVV bewusst sein, dass er innerhalb seiner Gesellschaft die entsprechenden Ressourcen für die Koordination, das Management und die Überwachung dieser Outsourcing Partner bereitstellen muss.

Eine umfassende Dienstleistungsplattform wie Aquila übernimmt diesen Entscheid und stellt auch die Skalierbarkeit sicher, ohne dass die unternehmerische Freiheit und die Verantwortung über Anlageentscheide eingeschränkt werden. Der UVV kann die gewonnene Zeit wieder für seine Kunden verwenden.

Nachfolgeplanung und Konsolidierung

Die Frage der Nachfolge wie auch der Pensionierung wird häufig aufgeschoben und steht im Spannungsfeld zur regulatorischen Vorgabe an eine nachhaltige Organisationsfähigkeit. Viele UVV befinden sich in den nächsten zwei bis fünf Jahren in einer entscheidenden Phase, in der sie sich mit der Frage ihrer eigenen Nachfolge beschäftigen sollten. Diese Entwicklung beobachten wir auch bei Aquila und widmen ihr immer mehr Zeit.

Das Thema kann selbstverständlich erst angegangen werden, wenn ein UVV selbst zur Einsicht kommt, dass er rechtzeitig die Nachfolge geregelt haben möchte. Ist diese Einsicht nicht vorhanden, kann der Prozess, welcher rund zwei bis vier Jahre dauert, nicht erfolgreich gestartet werden. Aufgrund von verschiedenen Nachfolgeberatungen innerhalb und ausserhalb von Aquila konnten wir eine grosse Expertise aufbauen. Wir stellen fest, dass oftmals nicht finanzielle Faktoren, sondern menschliche Faktoren die Achillessehne darstellen.

Schliesslich betreut ein UVV über Jahre seine Kunden und baut oft auch eine tiefe freundschaftliche Bindung zu ihnen auf. Somit sollte ein potenzieller Nachfolger menschlich zum Übergeber passen, damit beim Übergabeprozess der Kunde dies auch entsprechend spürt. Aus diesem Grund sehen wir einen Verkauf von Gesellschaften eher kritisch, ausser der Käufer kann den Übergabeprozess mittelfristig sicherstellen.

Dies würde auch die Frage beantworten, ob Aquila in den nächsten Jahren eine grosse Konsolidierungswelle sieht. Sollte ein UVV nach erfolgreicher Tätigkeit eine Liquidation bevorzugen, muss beachtet werden, dass diese geregelt ablaufen muss und mit diversen Aktivitäten respektive Verpflichtungen verbunden ist.

8.3. UNABHÄNGIGE VERMÖGENSVERWALTER IM WANDEL: ZWISCHEN REGULIERUNG, DIGITALISIERUNG UND NEUEN KUNDENERWARTUNGEN



Alain Gallati
agallati@pictet.com

Alain Gallati, Leiter Pictet Asset Services Deutschschweiz

Alain Gallati ist für den Deutschschweizer Markt von Pictet Asset Services verantwortlich.

Nach 25 Jahren bei der UBS, kam er 2019 zur Pictet-Gruppe. Bei der UBS hatte er verschiedene Funktionen inne, in den Bereichen Corporate- und Privatbanking in Asien und der Schweiz. Vor seinem Wechsel zu Pictet war er für die Finanzintermediäre in der Deutschschweiz zuständig.

Er verfügt über einen Masterabschluss der Universität Bern und absolvierte das Advanced Management Programm der Wharton Business School in Philadelphia.

UVV sind seit Jahrzehnten ein fester Bestandteil des Schweizer Finanzplatzes. Sie stehen für Kundennähe, Flexibilität und Innovationskraft. Doch die Branche befindet sich in einer Phase tiefgreifender Transformation. Neue Regulierungen, technologische Entwicklungen und veränderte Kundenbedürfnisse stellen sie vor grosse Herausforderungen – und eröffnen zugleich neue Chancen. Wer sich diesen Wandel aktiv zu eigen macht, kann seine Position im Markt nicht nur behaupten, sondern stärken.

Regulatorische Dynamik: Professionalisierung als Überlebensstrategie

Die Einführung von FINIG und FIDLEG hat die Eintrittshürden für UVV deutlich erhöht. Die Anforderungen an Governance, Risikomanagement, Compliance und Reporting sind gestiegen. Für viele kleinere Anbieter bedeutet dies einen spürbaren Anstieg der Fixkosten und einen erhöhten administrativen Aufwand. Die Konsolidierung der Branche ist (noch) nicht eingetreten; im Kleinen sehen wir jedoch diverse Änderungen, etwa vermehrte Personalwechsel sowie grössere Investoren, die UVV übernehmen. Gleichzeitig professionalisiert die Regulierung die Branche. UVV, die

sich frühzeitig anpassen, können sich als vertrauenswürdige, zukunftsfähige Partner positionieren. Einheitliche Standards und erhöhte Transparenz stärken das Vertrauen der Kunden und schaffen die Basis für nachhaltiges Wachstum.

Chancen und Risiken der Digitalisierung

Die Digitalisierung ist längst kein Zukunftsthema mehr, sondern Realität. Sie betrifft nicht nur die Kundeninteraktion, sondern auch interne Prozesse, Compliance und Datenmanagement. Moderne Tools ermöglichen es, Prozesse zu automatisieren, Daten effizienter zu analysieren und das Kundenerlebnis zu verbessern. Künstliche Intelligenz unterstützt bei der Portfolioanalyse, digitale Plattformen vereinfachen das Onboarding und Reporting. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an IT-Sicherheit und Datenschutz, denn die Digitalisierung birgt die Gefahr von Cyberrisiken, welche existenzbedrohend sein können. Wir lesen fast jeden Tag in der Presse, dass grosse Firmen angegriffen werden. Es ist jedoch so, dass jede Firma ein Ziel sein kann für solche Angriffe – deshalb ist es ausserordentlich wichtig, dass sich auch UVV mit diesem Thema

auseinandersetzen. Das Schlimmste für ihre Firma wäre es, Daten ihrer Kunden im Darknet zu finden. UVV sollten sich also mit dem sich stets ändernden regulatorischen Umfeld auseinandersetzen und mit Firmen zusammenarbeiten, die diese Risiken ernst nehmen und regelmässig in ihre IT-Systeme investieren.

Konsolidierung, Kooperation und Ökosysteme: Gemeinsam stärker

Die Branche wird sich früher oder später weiter konsolidieren. UVV müssen entscheiden, ob sie wachsen, sich spezialisieren oder als Nischenanbieter positionieren wollen. Kooperationen mit Banken, Custodians, Fintechs und anderen Dienstleistern werden zum Erfolgsfaktor. Outsourcing von nicht-strategischen Aufgaben wie Compliance, IT oder Reporting wird zur Überlebensfrage für kleinere UVV. Ein zentrales Element ist die Fokussierung, sei es durch die geografischen Märkte oder Kundendomizile, die sie bedienen, oder wie ihr internes Setup aussieht respektive mit welchen Depotbanken sie arbeiten.

Die Rolle der Banken: Partner, Plattform und Innovationstreiber

Gerade in dieser Transformationsphase kommt den Banken eine zentrale Rolle zu. Sie sind nicht nur Depotstellen und Abwicklungsplattformen, sondern zunehmend strategische Partner der UVV. Die besten Banken verstehen sich als Enabler, die UVV mit massgeschneiderten Dienstleistungen, innovativen Technologien und regulatorischer Expertise unterstützen.

Banken wie Pictet haben früh erkannt, dass der Erfolg der UVV eng mit dem eigenen Erfolg verknüpft ist. Deshalb investieren wir gezielt in die Weiterentwicklung unserer Dienstleistung für unsere UVV-Kundschaft sowie für Family Offices. So bietet unsere Plattform Pictet Connect zum Beispiel UVV und ihren Kunden eine intuitive, konsolidierte Sicht auf ihre Portfolios. Zudem sind unsere digitalen Schnittstellen so aufgebaut, dass wir die PMS-Systeme unserer Kunden nahtlos integrieren können, was die Abwicklungskosten erheblich reduziert und die interne Organisation vereinfacht. UVV profitieren auch von unse-

rem Zugang zu globalen Märkten, Research und Investmentlösungen – von traditionellen Anlagen bis zu Private Equity.

Die «NextGen»

Die Nachfolgeplanung ist ein kritischer Erfolgsfaktor. Viele UVV stehen vor einem Generationenwechsel – ohne klare Nachfolgelösung droht der Verlust von Know-how und Kundenbeziehungen. Mit dem Generationenwechsel zur sogenannten «NextGen» halten neue Ansprüche und Arbeitsweisen Einzug. UVV agieren zunehmend unternehmerisch, suchen aktiv nach Chancen und sind offen für innovative Lösungen. Dies führt zu mehr Interaktionen mit Depotbanken, höheren Anforderungen und wachsender Komplexität. Um diesen Entwicklungen gerecht zu werden, ist es sinnvoll, spezialisierte Geschäftsbereiche zu schaffen, die sich ausschliesslich auf die Bedürfnisse von UVV konzentrieren. So können Asset-Service-Dienstleistungen ganzheitlich und massgeschneidert angeboten werden – etwa durch dedizierte Fondsstrukturen oder One-Stop-Shop-Lösungen, die alle relevanten Services aus einer Hand bieten.

Internationalisierung und grenzüberschreitende Herausforderungen

Viele UVV betreuen internationale Kunden. Die regulatorischen Anforderungen im Cross-Border-Geschäft steigen stetig. Wer international wachsen will, braucht Ressourcen, Know-how und belastbare Partnerschaften. Die Fähigkeit, sich auf unterschiedliche regulatorische Rahmenbedingungen einzustellen und lokale Besonderheiten zu berücksichtigen, wird zum Wettbewerbsvorteil.

Erfolgsfaktoren für die Zukunft: Spezialisierung, Digitalisierung, Kundenfokus

Was zeichnet erfolgreiche UVV der Zukunft aus? Zunächst sollten sich UVV im Klaren sein, worauf sie sich fokussieren: Welche Märkte decke ich ab, welche Kundschaft bediene ich? Welches Beratungsmodell, welches interne Setup wähle ich? Mit welcher Depotbank arbeite ich zusammen, was mache ich intern, was externalisiere ich? Wofür sie sich auch immer entscheiden: mit Anpassungs-

fähigkeit, technologischer Kompetenz und konsequenter Kundenorientierung sind die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt.

Die Fähigkeit, sich schnell auf neue Rahmenbedingungen einzustellen und Chancen zu nutzen, ist in der Tat entscheidend. Der gezielte Einsatz moderner Technologien zur Steigerung von Effizienz und Kundennutzen verschafft einen klaren Wettbewerbsvorteil. Und schliesslich bleibt die individuelle, persönliche Beratung das Herzstück des Geschäftsmodells.

8.4. OUTSOURCING – WIE WEIT UND WO?



Vivien Jain

vivien.jain@vsv-asg.ch

Vivien Jain, Geschäftsführerin, Verband Schweizerischer Vermögensverwalter VSV | ASG

Vivien Jain ist seit Anfang 2026 Chief Executive Officer (CEO) des Verbands Schweizerischer Vermögensverwalter | VSV-ASG-SAM und trat damit die Nachfolge von Patrick Dörner an. Sie verfügt über ausgewiesene Expertise im Wealth Management Sektor sowie über ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse unabhängiger Vermögensverwalter.

Vor ihrem Eintritt beim VSV-ASG war Vivien Jain von 2021 bis 2025 als CEO der Aquila AG tätig, nachdem sie dort bereits von 2014 bis 2021 die Funktion als Head of Legal, Compliance & Risk innehatte. Zuvor arbeitete sie von 2010 bis 2014 bei PwC im Bereich Financial Regulatory Services. In dieser Rolle führte sie unter anderem regulatorische Compliance-Prüfungen (einschliesslich Geldwäschereivorschriften und Verhaltensregeln) für Banken und Vermögensverwalter durch und verantwortete Beratungsmandate.

Vivien Jain hält einen Masterabschluss in Rechtswissenschaften der Universität Luzern, ein Certificate of Advanced Studies (CAS) in Banking, Capital Market and Insurance Law der Universität Zürich sowie den Abschluss als Dipl. Swiss Fund Officer (FA / IAF).

Regulatorische Neuordnung und Dynamik des UVV-Marktes

Das regulatorische Umfeld für UVV hat sich in den vergangenen Jahren erheblich verändert. Waren UVV von Individualvermögen vor 2020 noch einer Selbstregulierungsorganisation (SRO) unterstellt, so führte das Inkrafttreten von FINIG zu einem zweistufigen, prudenziellen Aufsichtsmodell. Die laufende Aufsicht obliegt nun einer von der FINMA bewilligten Aufsichtsorganisation, während die SRO für UVV abgeschafft wurde. Mit dieser Änderung mussten sich sämtliche bestehenden UVV sowie Trustees einer AO anschliessen und eine FINMA-Lizenz beantragen. Die Verwalter von Kollektivvermögen verfügten bereits über eine FINMA-Lizenz. Dieser Übergang markiert

einen fundamentalen Wandel weg von der starken Selbstverantwortung der Branche, hin zu einem standardisierten Regime mit klaren Mindestanforderungen. Diese Schritte haben die Branche professionalisiert und ihre internationale Akzeptanz erhöht. Zudem wurde der Begriff des Vermögensverwalters durch FINIG erstmals gesetzlich geschützt.

Betrachtet man die Lizenzzahlen, könnte der Eindruck entstehen, es habe eine grössere Konsolidierungswelle gegeben. Dieses Bild trügt jedoch. Zwar wurden während der Übergangsregelung weniger Neugesuche bearbeitet, da der Fokus auf der Bewilligung bestehender UVV lag, doch bewilligte die FINMA in den letzten drei Jahren rund 230

VERBAND SCHWEIZERISCHER VERMÖGENSVERWALTER | VSV-ASG-SAM

Der 1986 gegründete Verband Schweizerischer Vermögensverwalter | VSV-ASG-SAM ist der Dachverband der Vermögensverwalter und ein zentraler Akteur des Schweizer Finanzplatzes. Mit über 800 Mitgliedern repräsentiert er die Mehrheit der bewilligten Portfolio-Management-Gesellschaften und ist zugleich der führende Branchenverband für Verwalter von Kollektivvermögen in der Schweiz.

Mit dem Inkrafttreten von FIDLEG / FINIG ergab sich für den Verband die Möglichkeit, seine frühere Funktion als Selbstregulierungsorganisation (SRO) aufzugeben. Seit her agiert der VSV-ASG-SAM ausschliesslich als Branchenverband und nimmt keine Aufsichtsaufgaben mehr wahr, da er nicht als Aufsichtsorganisation tätig ist. Dadurch kann der Verband seine Ressourcen vollständig auf die Unterstützung seiner Mitglieder ausrichten. Der Beitritt steht sämtlichen bewilligten Vermögensverwaltern in der Schweiz offen – unabhängig vom jeweils anwendbaren Aufsichtsregime, einschliesslich Instituten unter Aufsichtsorganisationen (AO).

Der Verband versteht sich als Stimme der Branche und vertritt die Interessen der Vermögensverwalter gegenüber Behörden, politischen Entscheidungsträgern, Wirtschaftsakteuren sowie den Medien. In seiner

Rolle als wichtiger Ansprechpartner der Aufsichts- und Regulierungsbehörden wirkt der VSV-ASG-SAM sowohl bei der Weiterentwicklung gesetzlicher und regulatorischer Rahmenbedingungen als auch bei deren praktischer Umsetzung mit.

Zur Unterstützung der Vermögensverwalter im operativen Alltag entwickelt der Verband kontinuierlich ein umfassendes Dienstleistungs-Ökosystem. Dieses umfasst unter anderem:

- Zugang zu mehr als 30 Cross-Border-Manuals,
- rechtliche Orientierungshilfen sowie Zugriff auf Dokumentationen und Vorlagen,
- Weiterbildungsangebote und thematische Updates zu zentralen Branchenthemen,
- Anschluss an eine Ombudsstelle,
- eine kuratierte Auswahl von Lösungsanbietern,
- Zugang zu einer Community von Vermögensverwaltern und Partnern zur Förderung des fachlichen Austauschs.



Neugesuche. Dies belegt, dass die Branche weiterhin wächst, auch wenn Demographie und Nachfolgelösungen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Eine flächendeckende Konsolidierung findet bis heute nicht statt. Zusammenschlüsse erfolgen meist vor dem Hintergrund einer Nachfolgelösung und weniger aus Effizienzgedanken. Gleichzeitig beobachten wir sogenannte «Splittings»: Kundenberater lösen sich aus bestehenden Strukturen, um eigene Gesellschaften aufzubauen – das Gegenteil einer Konsolidierung.

Für wen und in welchem Umfang macht Outsourcing Sinn?

Vor FINIG und FIDLEG war eine Organisation mit kaum formalisierter Governance möglich; Outsourcing war noch kein grosses Thema. Der Fokus lag primär auf der Einhaltung der Geldwäschereivorschriften. Mit FIDLEG wurde das Pflichtenheft des UVV grösser, und es kam zur Anwendung des Prinzips «same business, same rules» zwischen Banken und UVV. Dass der Gesetzgeber auch Ein-

personengesellschaften akzeptiert, wurde vom VSV unterstützt. Damit geht einher, dass viele Institute kleinere Volumen betreuen. Bei diesen stellt sich die Frage, wie optimale Rahmenbedingungen geschaffen werden können.

Gemäss der vorliegenden Studie ist eine Mehrheit der Meinung, dass ein kleiner UVV mit weniger als CHF 50 Mio. AUM einem schwierigen Umfeld gegenübersteht. Für dieses Segment, das doch rund ein Drittel der Branche ausmacht, ist es essenziell, die Kostenstruktur tief zu halten, was oft gegen ein umfassendes Outsourcing spricht. Ähnliches gilt für das Segment der mittelgrossen UVV (ca. CHF 80 bis 120 Mio. AUM). Dennoch entscheiden sich viele UVV, insbesondere die Bereiche Treuhand und IT auszulagern. Wie die Studie zeigt, sind diese beiden Bereiche neben Compliance die am häufigsten ausgelagerten Dienstleistungen.

Im Bereich Compliance und Risk Management verlangt das Gesetz erst ab einer Grösse von mehr als fünf Vollzeitstellen, dass das Risikomanagement und die internen Kontrollen segregiert und damit unabhängig sind. Deshalb stellt sich die Frage nach einem Outsourcing dieser Funktionen tendenziell eher bei solchen UVV, sofern ihnen die interne Ressourcentrennung schwerfällt. Grössere UVV verfügen oft über Inhouse-Kompetenzen und ziehen Dienstleister eher punktuell oder als «Sparring-Partner» bei. Es gibt jedoch auch grosse Institute, welche alle drei Bereiche konsequent auslagern. Gemäss FINMA-Aufsichtsmittteilung 01 / 2024 war bei den grösseren Instituten, welche über ein unabhängiges Risikomanagement und eine unabhängige Compliance-Funktion verfügen müssen, ein Trend zur Delegation von Risikomanagement und Compliance erkennbar.

Kosten und Effizienz

Die Kosten einer Auslagerung müssen stets gegen eigene Personalkosten abgewogen werden. Rechnerisch kann es sinnvoll sein, die Gesamtkosten durch Outsourcing tiefer zu halten, anstatt interne Ressourcen aufzubauen. Während die Auslagerungskosten für IT und Treuhand in der Regel überschaubar sind, variieren die Aufwände für Ri-

skomanagement und Compliance stark. Sie hängen primär vom Risikoprofil und der Komplexität des Geschäftsmodells ab. Im Technologiebereich ist erwähnenswert, dass heute für grössere Vermögensverwalter die Kosten für ein PMS / CRM-System neben Personal und Miete oft den grössten Ausgabenblock bilden. Ein solches System ist nicht zwingend für jeden UVV nötig. Ab einer bestimmten Grösse oder Komplexität steigert der Einsatz eines solchen Systems jedoch die Effizienz der Kontrollen massgeblich, was wiederum den Preis einer möglichen Auslagerung positiv beeinflussen kann.

Auslagerung der IT als gemeinsamer Nenner

Die IT-Infrastruktur bildet die Basis für das Geschäft. Der UVV verwaltet nicht nur die Vermögenswerte seiner Kunden, sondern auch deren sensitive Daten. Fehlen erforderliche Schutzmassnahmen, kann ein Cyberangriff die Existenz des Unternehmens unmittelbar gefährden. Dies bedingt Investitionen in eine solide, professionell überwachte IT-Infrastruktur. Unabhängig von der Auslagerung behält der UVV gegenüber seinen Kunden stets die Verantwortung für den sorgfältigen Umgang mit den Daten.

Outsourcing als Risiko?

Entscheidet sich ein UVV für ein Outsourcing, muss auch das damit verbundene Risiko betrachtet werden. Gemäss dem aktuellen Risikoradar der FINMA wird Outsourcing als eines der Hauptrisiken definiert. Dies mag widersprüchlich klingen, wenn man sich gerade aus risikominierenden Gründen für ein Outsourcing entscheidet. Es ist daher unerlässlich, den richtigen Partner zu wählen und diesen konsequent zu überwachen. Verfügt beispielsweise ein Compliance-Dienstleister nicht über die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen, fällt dieses Risiko auf den UVV zurück. Auch eine zu geringe oder zu hohe Anzahl an Mandaten beim Dienstleister kann ein Risiko darstellen. Entsprechend wichtig ist die Beachtung bestimmter Kriterien bei der Auswahl. Eine besondere Herausforderung entsteht, wenn intern das Know-how fehlt, welches für die Überwachung des Outsourcers eigentlich nötig wäre.

Fazit

Die Zahlen der neu bewilligten Institute zeigen es: Trotz gestiegener regulatorischer Herausforderungen ist es für UVV möglich, ihr Unternehmen erfolgreich zu führen. Dies gilt auch für die Verwalter von Kollektivvermögen, die bereits vor FINIG über robuste Strukturen verfügten. Hinzu kommt der stetige Wandel: Neben regulatorischen Änderungen prägen eine neue Kundengeneration, digitale Transformation und geopolitische Komplexität den Markt. Vor diesem Hintergrund ist es eine Herausforderung, die nicht ertragsorientierten Tätigkeiten – das sogenannte «Back-Office» – so zu organisieren, dass sie in einem vernünftigen Verhältnis zur Ertragssituation stehen und der Fokus auf dem Kerngeschäft bleibt. UVV sind sehr hetero-

gen; jeder ist in seiner Zusammensetzung, Kunden- ausrichtung und seinen Bedürfnissen einzigartig. Es gibt grundsätzlich kein «richtig» oder «falsch» beim Entscheid, Dienstleistungen auszulagern. Neben den reinen Kosten sind auch Fachkenntnisse, Unabhängigkeit sowie die Allokation von Ressourcen zu betrachten. Zudem spielen Auflagen seitens der FINMA oder Risikoaspekte eine Rolle. Schliesslich bleibt es oft eine Frage der Unternehmens- philosophie. Entscheidet man sich für ein Outsourcing, sind Auswahl, Überwachung und Qualität des Dienstleis- ters die Schlüsselemente. Für jeden UVV ist es elemen- tar, sich ein eigenes, auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmtes Ökosystem zu schaffen und dieses zu un- terhalten.

8.5. UNABHÄNGIGE VERMÖGENSVERWALTUNG IST NUR SO STARK WIE DIE MENSCHEN, DIE SIE TRAGEN



Mirjana Wojtal

mirjana.wojtal@cfasocietyswitzerland.org

Mirjana Wojtal, PhD, CEO, CFA Society Switzerland

Mirjana Wojtal verantwortet die strategische Ausrichtung, die operative Führung sowie das Stakeholder-Management einer der führenden Berufsorganisationen im Bereich Investment Management in der Schweiz. Unter ihrer Leitung betreut die Society über 3600 Mitglieder und stützt sich auf ein Netzwerk von rund 300 freiwillig Engagierten, um Weiterbildungs-, Entwicklungs- und Advocacy-Initiativen im Schweizer Finanzdienstleistungssektor umzusetzen.

Als ausgebildete Neurobiologin verfügt Mirjana Wojtal über einen aussergewöhnlich breiten fachlichen Hintergrund, der wissenschaftliche Forschung, Programmleitung und institutionelle Führung in Non-Profit-, akademischen sowie Family-Office-Umfeldern umfasst. Diese interdisziplinäre Perspektive prägt ihren Ansatz in Fragen der Governance sowie ihr Engagement für den Aufbau von Organisationen, die durch Professionalität, Integrität und konsequente Mitgliederorientierung gekennzeichnet sind.

Sie gilt als profilierte Stimme für professionelle Exzellenz und hohe ethische Standards innerhalb der Schweizer Investment-Community und steht im aktiven Dialog mit Branchenvertretern, Regulatoren sowie Partnerorganisationen zur Förderung der Mission der CFA Society Switzerland.

Marktumfeld und veränderte Kundenerwartungen

Der UVV-Sektor in der Schweiz hat seine Reputation auf dem Versprechen einer Betreuung aufgebaut, die persönlicher, interessengleich und frei von Produktdruck ist. Die Fachpersonen, die ihre Laufbahn diesem Modell gewidmet haben, verdienen Anerkennung für das, was sie geschaffen haben – dieses Wertversprechen besitzt substantielle Tragfähigkeit. Gleichwohl befindet sich das Umfeld in einem strukturellen Wandel.

Vermögende Familien erscheinen heute zu Beratungsgesprächen gut vorbereitet: Sie haben eigene Recherchen durchgeführt, Anbieter verglichen und verfügen nicht selten über Erfahrungen mit institutioneller Vermögensver-

waltung im In- und Ausland. Entsprechend erwarten sie strukturierte Prozesse, dokumentierte Entscheidungsgrundlagen sowie Beraterinnen und Berater, die kompetent über Anlagepolitik, Steuerplanung, Nachlassstrukturen und Family Governance hinweg kommunizieren können.

Diese Entwicklung legt eine zentrale Verwundbarkeit offen. Untersuchungen des CFA Institute in fünfzehn Märkten zeigen, dass 75% der Retail-Investoren davon ausgehen, ihre Finanzberater seien gesetzlich verpflichtet, im besten Interesse der Kundschaft zu handeln. Gleichzeitig geben lediglich 35% an, dass ihre Berater dies tatsächlich tun. Für UVV in der Schweiz, deren gesamtes Wertversprechen auf der Positionierung als Alternative zu Gross-

banken beruht, stellt diese Diskrepanz eine erhebliche Herausforderung dar. Vertrauen muss aktiv erarbeitet werden; es wird nicht voraussetzungslos gewährt. Der Nachweis professioneller Integrität erfolgt primär durch die handelnden Personen.

Professionalisierung und der Private-Wealth-Pathway

Die CFA Society Switzerland als grösste Organisation von Investment Professionals in der Schweiz mit rund 3600 Mitgliedern befasst sich intensiv mit der Frage, welche Faktoren darüber entscheiden, ob Berater langfristig tragfähige Kundenbeziehungen aufbauen können. Die Antwort liegt regelmässig in der Tiefe der professionellen Ausbildung, welche die Kundenbeziehung fundiert.

Die im CFA Charter verankerte Betonung von Treuepflicht (Fiduciary Duty), Transparenz und dem Management von Interessenkonflikten bildet eine zentrale Grundlage dafür, dass das unabhängige Modell auch in der Praxis belastbar bleibt.

Im Jahr 2025 führte das CFA Institute auf der letzten Stufe des CFA Programms einen spezifischen Private-Wealth-Pathway ein, ergänzend zum traditionellen Portfolio-Management-Pfad. Dieser Ausbildungszweig richtet sich gezielt an Fachpersonen, die High-Net-Worth- und Ultra-High-Net-Worth-Kundschaft betreuen, und stellt für den UVV-Sektor eine der bedeutendsten Weiterentwicklungen der vergangenen Jahre dar.

Der Pathway ist entlang sieben thematischer Kapitel strukturiert, die den gesamten Verlauf einer Kundenbeziehung abbilden – vom Onboarding bis zur Vermögensübertragung. Bemerkenswert ist dabei die konsequente Erweiterung über klassische Investment-Themen hinaus.

Das erste Kapitel behandelt Geschäftsmodelle, Gebührenstrukturen sowie die praktische Rolle der UVV als koordinierende Instanz innerhalb des Beraternetzwerks der Kundschaft – unter Einbezug von Rechtsberatern, Steuerexperten, Trustees und Family-Office-Strukturen. Diese Orchestrierungsfunktion prägt den Alltag von UVV, wird

jedoch in traditionellen Finanzcurricula selten systematisch adressiert.

Weitere Kapitel vertiefen unter anderem:

- familiäre Dynamiken und Governance-Strukturen vermöglicher Familien,
- Beratung bei konzentrierten Beteiligungen und unternehmerischem Vermögen,
- vermögensbezogene Fragestellungen zu Steuer-, Nachlass- und Ruhestandsplanung,
- Risikoaspekte wie Inflation, Währungs- und Human-Capital-Risiken,
- Strategien der Vermögensübertragung, einschliesslich Schenkungen und Philanthropie.

Struktureller Druck und Nachfolgeproblematik

Ergänzt wird der Pathway durch ein verpflichtendes Modul zu praktischen Kompetenzen der Portfoliokonstruktion, welches die Brücke zwischen Theorie und Umsetzung schlägt.

Für Fachpersonen, welche Schweizer Familien mit komplexen, häufig illiquiden und grenzüberschreitenden Vermögensstrukturen betreuen, stellt dieser Ausbildungszweig eine unmittelbar berufsrelevante Qualifikation dar.

UVV stehen gleichzeitig unter strukturellem Druck. Viele Firmen operieren mit sehr kleinen Teams; steigende Governance- und Regulierungskosten belasten die Wirtschaftlichkeit dieses Modells. Vor diesem Hintergrund gewinnen professionelle Qualifikationen – wie der CFA Charter – zusätzliche Bedeutung als Signal für Qualität und Professionalität, unabhängig von der institutionellen Einbettung.

Hinzu tritt eine Nachfolgeproblematik, die bislang nur begrenzt offen diskutiert wird. Die demografische Struktur des Sektors ist zunehmend durch eine alternde Beraterschaft geprägt, während geeignete Nachfolger vielerorts fehlen. Empirische Erkenntnisse des CFA Institute deuten darauf hin, dass jüngere Kundengenerationen verstärkt Berater präferieren, die ihre Werte und Lebensrealitäten teilen. Der Aufbau qualifizierter Teams wird damit zu einem strategischen Erfolgsfaktor.

Der Private-Wealth-Pathway bietet insbesondere Nachwuchskräften eine gezielte Vorbereitung auf diese anspruchsvolle Tätigkeit. Die CFA Society Switzerland unterstützt diesen Prozess durch Veranstaltungen, Mentoring-Initiativen sowie durch Dialog mit Regulatoren und Branchenvertretern.

Ausbildung, Ethik und langfristige Glaubwürdigkeit

Der nachhaltige Mehrwert des CFA Programms liegt letztlich in der professionellen Identität, die durch Ausbildung und Ethikrahmen geprägt wird. Der Code of Ethics and

Standards of Professional Conduct fördert eine internalisierte ethische Urteilsfähigkeit – ein entscheidender Faktor insbesondere für kleinere Organisationen ohne ausgebaute interne Kontrollstrukturen.

Die zunehmende Regulierung hat die Mindeststandards im Sektor angehoben – eine Entwicklung, die sowohl der Kundschaft als auch der langfristigen Glaubwürdigkeit dient. Die Zukunft der UVV wird jedoch wesentlich von jenen Fachpersonen bestimmt, die frühzeitig in hochwertige Ausbildung und professionelle Exzellenz investieren.

DATENBASIS UND METHODOLOGIE

9. DATENBASIS UND METHODOLOGIE

9.1. DISCLAIMER

Die vorliegende Studie basiert auf öffentlich zugänglichen Daten sowie auf Angaben der teilnehmenden Unternehmen. Trotz Anwendung höchster wissenschaftlicher Sorgfalt bei Konzeption, Durchführung, Auswertung und Darstellung der Erhebung kann die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität sämtlicher Angaben nicht in jedem Einzelfall gewährleistet werden. Die vorliegende Studie unterlag insbesondere zeitlichen, personellen und materiellen Restriktionen. Sämtliche in dieser Studie dargestellten Ergebnisse und Schlussfolgerungen sind daher unter dem Vorbehalt möglicher Ungenauigkeiten zu interpretieren.

Die Autoren sowie die beteiligten Institutionen (z. B. Sponsoren) übernehmen keine Haftung für Entscheidungen oder Handlungen, die direkt oder indirekt auf Basis der in dieser Studie dargestellten Analysen, Ergebnissen oder Interpretationen getroffen werden. Die Inhalte stellen keine Anlage-, Rechts- oder sonstige Beratung dar, sondern dienen ausschliesslich wissenschaftlichen und informationsbezogenen Zwecken.

9.2. QUANTITATIVE UMFRAGE MIT SCHWEIZER UVV

9.2.1. Zusammenfassung: Stichprobenselektion und Datenerhebung

Die vorliegende Studie basiert auf einer systematischen Online-Befragung von Schweizer UVV. Ausgangspunkt bildete die öffentlich zugängliche Liste der von der FINMA bewilligten Vermögensverwalter und Trustees (Stichtag: 31. Mai 2025). Von insgesamt 1440 erfassten Unternehmen entfielen 1309 auf UVV (In Scope); 131 Trustees wurden nicht berücksichtigt (Out of Scope).

Für 1020 Unternehmen (77,9% der Grundgesamtheit) konnten gültige E-Mail-Kontaktadressen identifiziert und für eine direkte Ansprache genutzt werden. Die standardisier-

te elektronische Umfrage wurde über Microsoft Forms im Zeitraum vom 3. November 2025 bis 31. Dezember 2025 durchgeführt. Die Einladung erfolgte gestaffelt in drei Versandwellen, ergänzt durch mediale Berichterstattung und digitale Kommunikationsmassnahmen.

Insgesamt gingen 193 Antworten ein. Nach formaler und inhaltlicher Validierung wurden 170 Antworten in die Analyse einbezogen, davon 129 von FINMA-bewilligten UVV sowie 41 von weiteren relevanten Marktteilnehmern. Dies entspricht einer Gesamtrücklaufquote von 13,0% bezogen auf die FINMA-Grundgesamtheit bzw. 16,7% bezogen auf die aktiv kontaktierten Unternehmen. Die erzielte Beteiligung liegt deutlich über dem Niveau vergleichbarer Branchenstudien und gewährleistet eine hohe Aussagekraft und Repräsentativität der Ergebnisse.

Beschreibung des Vorgehens	#	%
Liste FINMA-bewilligte UVV und Trustees (31.05.2025)	1440	–
Trustees (Out of Scope)	131	–
UVV (In Scope)	1309	100.0%
Persönliche E-Mail-Adressen identifiziert (Geschäftsführer)	644	49.2%
Ergänzende E-Mail-Adressen rekonstruiert (info@...)	376	28.7%
Keine E-Mail-Adressen gefunden	289	22.1%
Total kontaktierte UVV (Kontaktbasis)	1020	77.9%
Total Antworten erhalten	193	14.7%
Von FINMA-Liste	129	9.9%
Ausserhalb FINMA-Liste	64	–
Nach Validierung zugelassen	41	3.1%
Nach Validierung ausgeschlossen	23	–
Total gültige Antworten	170	13.0%

Grafik 33: Beschreibung des Vorgehens.

9.2.2. Grundgesamtheit und Abgrenzung der

Untersuchungsstichprobe

Ausgangspunkt der vorliegenden Studie bildet die öffentlich zugängliche Liste der von der FINMA bewilligten und durch eine anerkannte Aufsichtsorganisation beaufsichtigten Vermögensverwalter und Trustees. Diese Liste wurde am 31. Mai 2025 von der offiziellen Website der FINMA heruntergeladen.

<https://www.finma.ch/bewilligung/vermoegensverwalter-und-trustees>

Die Gesamtliste umfasste zum Erhebungszeitpunkt 1440 Unternehmen, welche sich in 1309 UVV sowie 131 Trustees gliederten. In inhaltlicher und konzeptioneller Abgrenzung konzentriert sich die vorliegende Studie auf den Markt der UVV (In Scope), weshalb die Gruppe der Trustees nicht Bestandteil des Untersuchungsumfangs ist (Out of Scope). Die Grundgesamtheit der Studie umfasst folglich 1309 FINMA-bewilligte UVV und dürfte damit die umfassendste Erhebung aller in der Schweiz regulierten Marktteilnehmer dieser Kategorie zum genannten Stichtag darstellen.

9.2.3. Ermittlung der Kontaktadressen und Reichweite der Befragung

Im nächsten Schritt wurde eine systematische Erhebung der geschäftsführenden Kontaktpersonen der identifizierten UVV vorgenommen. Ziel war es, eine möglichst direkte und persönliche Kontaktaufnahme sicherzustellen, um die Teilnahmebereitschaft sowie die Qualität der Rückmeldungen zu maximieren.

Für 644 (49,2%) Unternehmen konnten persönliche E-Mail-Adressen der Geschäftsführung oder der massgeblichen Entscheidungsträger entweder aus dem Netzwerk der Studienautoren oder durch gezielte Internetrecherche identifiziert werden. Für weitere 665 (50,8%) Unternehmen konnten im ersten Schritt keine personalisierten E-Mail-Adressen ermittelt werden.

In einem zweiten Recherchezyklus wurden die 665 Fälle ohne persönliche Kontaktadresse erneut geprüft. Dabei konnten für 376 (28,7%) Unternehmen valide generelle

Unternehmensadressen («info@...») korrekt rekonstruiert und verifiziert werden. In 289 (22,1%) Fällen war auch nach vertiefter Recherche keine belastbare E-Mail-Adresse auffindbar.

Insgesamt standen damit 1020 gültige E-Mail-Adressen für eine direkte Kontaktaufnahme zur Verfügung. Diese Zahl entspricht 77,9% der gesamten FINMA-bewilligten UVV-Grundgesamtheit. Die verbleibenden 289 UVV (22,1%) konnten aus technischen Gründen nicht kontaktiert werden.

9.2.4. Durchführung der Online-Befragung

Die Datenerhebung erfolgte mittels einer standardisierten elektronischen Umfrage, welche über die Plattform Microsoft Forms umgesetzt wurde (siehe Kapitel 9.3). Die Umfrage wurde am Montag, 3. November 2025, 08:00 Uhr formell eröffnet.

Die Einladung zur Teilnahme wurde per E-Mail vom Studienautor Christoph Künzle an alle 1020 identifizierten Kontaktadressen versandt. Um technische Sperrmechanismen und eine Klassifizierung als Massenversand («Spam») zu vermeiden, erfolgte der Versand in kleinen, manuell gesteuerten E-Mail-Batches von jeweils rund 25 Empfängern. Jede adressierte Kontaktperson erhielt – sofern kein ausgefüllter Online-Fragebogen einging – bis zu drei individuelle Einladungsschreiben an folgenden Tagen:

- Montag, 3. November 2025
- Dienstag, 2. Dezember 2025
- Mittwoch, 17. Dezember 2025

Dieses mehrstufige Erinnerungsverfahren entspricht etablierten Standards der empirischen Sozial- und Wirtschaftsforschung und dient der Erhöhung der Rücklaufquote bei gleichzeitiger Wahrung der Verhältnismässigkeit.

9.2.5. Flankierende Kommunikationsmassnahmen

Parallel zur direkten E-Mail-Ansprache wurde die Umfrage durch eine gezielte mediale und digitale Begleitkommunikation unterstützt. Das Schweizer Finanzportal finews.ch

berichtete in zwei prominenten Artikeln über die laufende Studie und verlinkte jeweils auf die Umfrage:

- «Grösste Umfrage über Schweizer Vermögensverwalter lanciert», finews.ch, 30. Oktober 2025, <https://www.finews.ch/news/finanzplatz/69928-eam-external-asset-managers-wealth-managers-groesste-umfrage-ueber-schweizer-vermoegensverwalter-lanciert>
- «Rekordbeteiligung bei Umfrage unter Vermögensverwaltern», finews.ch, 28. Dezember 2025, <https://www.finews.ch/news/finanzplatz/70677-umfrage-unabhaengige-vermoegensverwalter-chris-kuenzle-zhaw-aquila-rekordbeteiligung>

Zusätzlich wurde im Zeitraum vom 30. Oktober bis 7. November 2025 eine Online-Bannerkampagne auf finews.ch aufgeschaltet, welche direkt zur Teilnahme an der Umfrage verlinkte.

Darüber hinaus informierten die Studienautoren (Christoph Künzle, Claude Baumann, Sarina Feldmann), das Forschungsinstitut FIN21 AG, Aquila als Hauptsponsor der Studie sowie deren Projektleiterin Carine Frick-Delaloye mehrmals über ihre jeweiligen LinkedIn-Kanäle über die laufende Umfrage und luden zur Teilnahme ein. Diese Massnahmen dienten primär der Erhöhung der Sichtbarkeit.

9.2.6. Erhebungszeitraum und Abschluss der Befragung

Der Erhebungszeitraum erstreckte sich vom 3. November 2025, 08:00 Uhr bis 31. Dezember 2025, 20:00 Uhr. Damit blieb die Umfrage über einen Zeitraum von fast zwei Monaten geöffnet, womit den Marktteilnehmern ausreichend Zeit zur Beantwortung zur Verfügung stand.

9.2.7. Rücklauf, Datenvalidierung und Bereinigung

Insgesamt gingen 193 Rückmeldungen ein. Davon konnten 129 Antworten eindeutig FINMA-bewilligten UVV aus der Grundgesamtheit zugeordnet werden. Weitere 64 Antworten stammten von Marktteilnehmern, welche nicht unmittelbar über die E-Mail-Kontaktliste erreicht wurden, sondern mutmasslich durch die mediale Berichterstattung oder die LinkedIn-Kommunikation zur Teilnahme motiviert wurden.

Diese 64 zusätzlichen Rückmeldungen wurden einer formalen und inhaltlichen Validierungsprüfung unterzogen. Dabei wurden 41 Antworten als zulässig anerkannt, etwa von noch nicht bewilligten, aber operativ tätigen Vermögensverwaltern oder Finanzberatern mit engerem Marktbezug (z. B. ohne verwaltete Vermögen im juristischen Sinne). 23 Antworten wurden aufgrund unzureichender Vollständigkeit, fehlender Branchenzugehörigkeit oder offensichtlicher Fehl- bzw. Spam-Einträge ausgeschlossen.

Somit basiert die vorliegende Studie auf 170 validierten Antworten.

9.2.8. Rücklaufquoten und Repräsentativität

Die Rücklaufquote, berechnet aus 170 validierten Antworten bezogen auf die Grundgesamtheit der 1309 FINMA-bewilligten UVV beträgt 13,0%. Bezogen auf die tatsächlich kontaktierten 1020 UVV ergibt sich eine Rücklaufquote von 16,7%:

- Berücksichtigt man ausschliesslich die 129 Antworten von FINMA-bewilligten UVV, resultieren folgende Rücklaufquoten: 9,9% der gesamten 1309 FINMA-bewilligten UVV, respektive 12,6% der 1020 angeschriebenen UVV.
- Die zusätzlich zugelassenen 41 Antworten ausserhalb der FINMA-Liste entsprächen weiteren 3,1% der gesamten 1309 FINMA-bewilligten UVV, respektive 4,0% der 1020 angeschriebenen UVV.

Insgesamt weisen diese Werte auf eine aussergewöhnlich hohe Beteiligung hin. Die Rücklaufquote liegt signifikant über dem Niveau vergleichbarer Branchenbefragungen – mit 56 teilnehmenden UVV beispielweise: Willi, A., Mazumder, S., & Daly, D. (2024). Regulierungsfolgen bei Vermögensverwaltern: Eine Erhebung der Auswirkungen von FIDLEG und FINIG – zweite Umfrage. Hochschule Luzern – Informatik, Algorithmic Business Research Lab. https://www.hslu.ch/-/media/campus/common/files/dokumente/i/forschung/hslu-i-studie-regulierungsfolgen-2024.pdf?sc_lang=de-ch.

Die hohe Rücklaufquote unterstreicht die Relevanz und Akzeptanz der Studie im Schweizer UVV-Sektor. Zahlreiche persönliche Dankesnoten von Geschäftsführern an

die Studienautoren während der Erhebungsphase bestätigen diese Einschätzung. Nach Kenntnisstand der Autoren existiert keine aktuelle empirische Studie zum Schweizer UVV-Sektor, die eine vergleichbar hohe Rücklaufquote und damit Aussagekraft erzielt hat.

9.2.9. Diskussion der Repräsentativität und potenzieller Verzerrungen

In der Gesamtschau deuten Umfang, Struktur und Qualität der Rückmeldungen auf eine hohe Belastbarkeit sowie Repräsentativität der Ergebnisse hin. Die Studie bietet eine fundierte empirische Grundlage zur Analyse des Schweizer UVV-Sektors. Gleichwohl sind sämtliche Ergebnisse unter Berücksichtigung potenzieller Verzerrungen zu interpretieren:

- Ein potenzieller Non-Response Bias ergibt sich aus der Tatsache, dass trotz hoher Erreichbarkeit längst nicht alle UVV an der Umfrage teilgenommen haben. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich teilnehmende und nicht teilnehmende UVV systematisch unterscheiden, etwa hinsichtlich Grösse (AUM, FTE), Digitalisierungsgrad, strategischer Ausrichtung oder regulatorischer Belastung. Die im Branchenvergleich aussergewöhnlich hohe Rücklaufquote – insbesondere bei direkt kontaktierten UVV – reduziert jedoch das Risiko einer signifikanten Verzerrung. Zudem zeigen qualitative Rückmeldungen während der Erhebungsphase, dass sowohl kleine als auch grosse UVV mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen vertreten sind.
- Darüber hinaus kann ein Self-Selection Bias nicht vollständig ausgeschlossen werden. UVV mit besonderem Interesse an der thematischen Ausrichtung der Studie oder mit ausgeprägter Marktorientierung könnten eine höhere Teilnahmebereitschaft aufweisen als weniger aktive UVV. Dieser Effekt wird teilweise durch die relativ breite mediale Streuung der Umfrage sowie die Teilnahme von UVV mit heterogenen Profilen abgefedert. Die Aufnahme zusätzlicher Antworten ausserhalb der FINMA-Grundgesamtheit trägt zusätzlich zur methodischen Transparenz bei.

9.3. ONLINE FRAGEBOGEN

Insgesamt erfüllt das Erhebungsdesign wissenschaftliche Qualitätskriterien in Bezug auf Validität, Reliabilität und Praktikabilität und stellt eine robuste Grundlage für die empirischen Analysen dieser Studie dar.

Die landesweite Umfrage wurde methodisch so gestaltet, dass eine hohe Benutzerfreundlichkeit, sprachliche Präzision und hohe Datenqualität sichergestellt sind. Vorgängige Tests, die viersprachige Umsetzung sowie der Einsatz eines digitalen Erhebungstools bilden eine belastbare Grundlage für die Analyse des Schweizer UVV-Sektors.

9.3.1. Umsetzung mit Microsoft Forms

Die Datenerhebung erfolgte mittels Microsoft Forms als standardisiertem, webbasiertem Umfragetool. Dieses ermöglichte eine einheitliche Struktur der Fragestellungen, eine effiziente Skalierung sowie eine konsistente Erfassung der Antworten. Gleichzeitig wurde eine niederschwellige Teilnahme unabhängig von Standort und Endgerät gewährleistet, was die Abdeckung der Zielpopulation begünstigte.

Die Umfrage wurde viersprachig durchgeführt (Deutsch, Französisch, Italienisch, Englisch), um der sprachlichen Vielfalt des Schweizer Marktes und der internationalen Ausrichtung vieler UVV Rechnung zu tragen. Die jeweilige Sprachversion wurde automatisiert anhand der Browser-sprache der Teilnehmer ausgespielt, wodurch zusätzliche Auswahlprozesse vermieden und die Nutzerführung optimiert wurden.

Zur Sicherstellung der sprachlichen Konsistenz wurden sämtliche Sprachfassungen durch Personen mit entsprechender Muttersprache vorgängig validiert. Dieser Prozess umfasste die Überprüfung der Terminologie, der inhaltlichen Äquivalenz sowie potenzieller Mehrdeutigkeiten, um sprachlich bedingte Verzerrungen in den Antworten zu minimieren.

Vor dem Feldstart wurde die Umfrage intern getestet und iterativ verfeinert. Der Pre-Test diente der Überprüfung der Verständlichkeit, der logischen Struktur sowie der technischen Funktionalität. Auf dieser Basis wurden einzelne Fragen präzisiert oder Antwortoptionen optimiert.

9.3.2. Ausfülldauer

Die Ausfülldauer betrug im Median 06:19 Minuten und lag damit im Zielbereich für eine Management-Befragung. Die grosse Spannweite von etwa zweieinhalb Minuten bis zu über 30 Stunden weist auf unterschiedliche Bearbeitungsstufen und ein teils hohes inhaltliches Engagement der Teilnehmer hin (z. B. lange Pausen während der Bearbeitung).

AUSFÜLLDAUER DER ONLINE-UMFRAGE

Statistische Kennzahlen	Zeit (hh:mm:ss)
Minimum	00:02:29
Maximum	30:24:20
Median	00:06:19
Durchschnitt	00:36:38
1. Quartil	00:04:25
2. Quartil	00:06:19

Grafik 34: Ausfülldauer der Online-Umfrage.

9.3.3. Fragebogen

Vorname und Name

(Hinweis: sämtliche Daten werden anonym und in konsolidierter Form ausgewertet)

Antwort:

Persönliche Einladung erwünscht für «Independent Wealth Manager Summit»

(Mittwoch, 18. März 2026, Zunfthaus zur Meisen, Zürich)

Ja (→ E-Mail erforderlich)

Nein (→ E-Mail nicht erforderlich)

E-Mail

Antwort:

Wie alt sind Sie?

18 – 30

31 – 40

41 – 50

51 – 60

über 60

Was ist Ihr Geschlecht?

Männlich

Weiblich

Keine Antwort

Wie hoch ist das verwaltete Vermögen (AUM) Ihres gesamten Unternehmens?

unter CHF 50 Mio.

CHF 50 – 100 Mio.

CHF 100 – 500 Mio.

CHF 500 Mio. – 2 Mrd.

über 2 Mrd.

Wie viele Vollzeitstellen beschäftigt Ihr Unternehmen insgesamt? (inkl. Partner, Backoffice)

1

2 bis 4

5 bis 10

11 bis 20

über 20

Falls Sie mit «1» geantwortet haben:

Wie ist Ihre Stellvertretung geregelt?

Antwort:

Was ist die geografische Aufteilung Ihrer AUM?

Überwiegend Schweizer Kundschaft (>75% AUM)

Schweizer und ausländische Kundschaft ausgewogen

Überwiegend keine Schweizer Kundschaft (>75% AUM)

Falls Sie mit «überwiegend keine Schweizer

Kundschaft» geantwortet haben:

Wieviele% Ihrer Kundenassets sind europäisch?

Wieviele% aussereuropäisch?

Antwort:

Wieviel Personal- oder Zeitaufwand wendet Ihr Unternehmen für ertragsorientierte Tätigkeiten auf?

(z. B. Kundenberatung)

Antwort:

Wieviel Personal- oder Zeitaufwand wendet Ihr Unternehmen für nicht ertragsorientierte Tätigkeiten auf? (z. B. Compliance)

Antwort:

Wie hat sich die Reingewinnmarge in den letzten drei Jahren verändert?

(Hinweis: nicht die Erträge auf Ihren AUM, sondern die Reingewinnmarge)

Stark verschlechtert (> minus 10%)

Etwas verschlechtert (minus 1% bis minus 10%)

Unverändert

Etwas verbessert (plus 1% bis plus 10%)

Stark verbessert (> plus 10%)

Welche Faktoren belasten Ihre Reingewinnmarge am stärksten? (maximal 3 auswählen)

Wettbewerbsdruck

Personalkosten

Büromiete

Compliance

IT / Cloud

Sonstiges:

Welche Investitionen in Technologie planen Sie in den nächsten drei Jahren? (Mehrfachwahl möglich)

- Keine
 KYC / Onboarding-Lösung
 Portfolio-Management-System
 CRM-System
 Reporting-Lösung
 Künstliche Intelligenz
 Sonstiges:

Falls Sie mit «Künstliche Intelligenz» geantwortet haben: Bitte erläutern Sie, welche Art von Investition Sie tätigen werden (z. B. Chatbot).

Antwort:

Welche der folgenden Bereiche haben Sie derzeit ausgelagert? (Mehrfachwahl möglich)

- Keine
 Compliance
 IT / Cloud
 Portfolio-Management-System
 Buchhaltung / Rechnungswesen
 Sonstiges:

Falls Sie mit «Portfolio-Management-System» geantwortet haben: Wie zufrieden sind Sie damit?

- Sehr zufrieden
 Eher zufrieden
 Neutral
 Eher unzufrieden
 Sehr unzufrieden

Planen Sie in den nächsten drei Jahren weiteres Outsourcing? (Mehrfachwahl möglich)

- Nein
 Compliance
 IT / Cloud
 Portfolio-Management-System
 Buchhaltung / Rechnungswesen
 Sonstiges:

Wo sehen Sie den grössten Handlungsbedarf für Ihr Unternehmen in den kommenden drei Jahren?

(Maximal 3 auswählen)

- Krypto / Digitale Assets
 Kosteneinsparungen / Effizienzsteigerungen
 Outsourcing von nicht-ertragsorientierten Tätigkeiten
 Arbeitsbedingungen auf jüngere Mitarbeitende anpassen
 Kooperation mit Wettbewerbern
 Anschluss an eine grössere Firmenstruktur
 Übernahme eines Wettbewerbers
 Sonstiges:

Wie beurteilen Sie die Situation um Ihre Unternehmensnachfolge?

- Nicht geregelt
 Teilweise geregelt
 Geregelt
 Sonstiges:

Können unabhängige Vermögensverwalter mit weniger als CHF 50 Mio. AUM in der Schweiz in Zukunft noch überleben?

- Ja
 Teilweise / erschwert
 Nein

Bitte erläutern Sie Ihre Antwort.

(Warum oder warum nicht?)

Antwort:

Möchten Sie noch einen Kommentar oder eine Empfehlung für Ihre Branchenkollegen abgeben?

Antwort:

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AUM	Verwaltete Vermögen (Assets under Management)
CRM	Customer Relationship Management
FIDLEG	Bundesgesetz über die Finanzdienstleistungen vom 15. Juni 2018
FINIG	Bundesgesetz über die Finanzinstitute vom 15. Juni 2018
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
FTE	Vollzeitstellen (Full-Time Equivalents)
KI	Künstliche Intelligenz
KYC	Know-Your-Customer
M&A	Fusionen und Akquisitionen (Mergers and Acquisitions)
PMS	Portfolio-Management-System
UVV	Unabhängiger Vermögensverwalter

FINMA-BEWILLIGTE UVV

FINMA-BEWILLIGTE UVV (STAND: 31. MAI 2025)

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
1	«Commercial» Treuhand- und Verwaltungs AG	Zürich	D
2	1.618 Capital AG	Zug	E
3	1788 Capital S.A.	Genève	F
4	1L Capital AG	Zürich	D / F / E
5	2 PM (Suisse) SA	Nyon	F
6	2C Advisors Sarl	Genève	F
7	2trade group ltd	Zürich	D
8	3T Family Office SA	Genève	D
9	47 Capital AG	Wollerau	D
10	47 Heritage AG	Zürich	D
11	4e Capital AG	Zug	D
12	720 AM SA	Châtelaine	E
13	A – Round Investment SA	Lugano	I
14	A&T Alpha Credit SA	Genève	F
15	A.J.K. Wealth Management (Schweiz) AG	Zürich	E
16	A.M. Family Office SA	Locarno	I
17	A1+ Asset Management SA	Givrins	F
18	AAA Vermögensverwaltung Wiggenhauser	Bülach	D
19	AarauInvest AG	Aarau	D
20	ABBR Aktiengesellschaft	Buchs SG	D
21	Abeloo SA	Genève	F
22	ABRIAS Investment Management AG	Zug	D
23	Abts & De Maertelaere GmbH	Zug	E
24	ACCRESO Investment AG	Basel	D
25	ACCURATE WEALTH MANAGEMENT SA	Genève	F
26	ACR Wirtschaft und Vermögen AG	St. Gallen	D
27	ACT Asset Management AG	Zürich	E
28	Actan AG	Luzern	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
29	Actieninvest AG	Zürich	D
30	Active Advisory Partners AG	Solothurn	D
31	Actus Capital SA	Nyon	F
32	Adams Berg SA	Paradiso	I
33	Adaptiv Financial Technologies AG	Zürich	D
34	ADDVISION WEALTH MANAGEMENT SA	Genève	F
35	Adelga AG	Basel	D
36	Adequaris AG	Fribourg	D
37	ADN FINANCE SA	Genève	F
38	Advantage Family Office Services SA	Genève	F
39	Advantage Finance SA	Genève	F
40	Adventus Capital AG	Zürich	D
41	Aequitum SA	Lugano	I
42	Agave Advisors SA	Genève	F
43	Agence Suisse Du Patrimoine SA	Genève	F
44	AGENDA INVEST AG	Lugano	I
45	AGFIF International AG	Zürich	D
46	Agora Capital SA	Genève	E
47	AJ Capital Management SA	Chiasso	I
48	AKOFIN AG	Tägerwilten	D
49	Aktiva Vermögensverwaltung AG	Zollikon	D
50	ALAF Capital SA	Genève	F
51	Alameda Partners AG	Wollerau	E
52	ALANA CAPITAL SA	Genève	F
53	Albion Capital Management Ltd.	Zürich	E
54	Albula Advisors SA	Lugano	I
55	Alder, Helfenstein & Partner AG	Luzern	D
56	ALERE SYON WEALTH Sàrl	Le Grand-Saconnex	F
57	Alex Morgenbesser – Yekara	Genève	F

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
58	Alkimia SA	Genève	F
59	Allegra Verwaltungs AG	Chur	D
60	Alliance Partners SA	Genève	F
61	All-In Finanz AG	Zürich	D
62	Almada Capital Sàrl	Genève	F
63	Alp Financial Services SA	Nyon	F
64	ALP-GESTION.CH SA	Martigny	F
65	Alpha Asset Administration AG	Buchs SG	D
66	Alpha Bloom AG	Pfäffikon SZ	E
67	Alpha Blue Sky Management SA	Genève	E
68	Alpha Capital AG	Zürich	D
69	Alpha Leonis Partners AG	Zürich	E
70	Alphabeta Partners AG	Baar	D
71	AlphaMatrix Finance SA	Genève	F
72	AlphaSwiss Partners SA	Genève	F
73	Alphen Asset Management AG	Zürich	E
74	Alston Capital Sàrl	Genève	F
75	Altaïr Finance AG	Zug	F
76	Alternative Finance SA	Paradiso	I
77	Alternative Investment Solutions SA	Genève	E
78	AITi Wealth Management (Switzerland) SA	Lugano	I
79	ALTITUDE INVESTMENT SOLUTIONS SA	Genève	F
80	Alto Capital AG	Zug	E
81	ALTOR CAPITAL MANAGEMENT SA	Genève	E
82	ALTOR Vermögensverwaltung AG	St. Gallen	D
83	Alve Finance AG	Zollikon	E
84	Alyeska Advisors SA	Genève	F
85	Amana Wealth AG	Zürich	E
86	Amasus Investment AG	Zürich	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
87	Amber Lion Partners AG	Zürich	E
88	AMCS Asset Management & Consulting Services GmbH	Zürich	D
89	Ameliora Wealth Management Ltd.	Zürich	D
90	Amerys SA	Genève	F
91	AMFIN SA	Lugano	I
92	AMG Analysen & Anlagen AG	Zürich	D
93	Amgest SA	Paradiso	I
94	Amicum Capital AG	Zürich	D
95	AMMANN VERMÖGENSVERWALTUNG AG	Pratteln	D
96	AMP PARTNERS SA	Genève	E
97	Amplia Wealth Switzerland AG	Zürich	E
98	AMS – Asset Management Services (Suisse) SA	Genève	F
99	ANACONDAINVEST SA	Genève	F
100	Anderes Finanzberatung AG	Frauenfeld	D
101	Andreas K. Huwiler Finanz- und Wirtschaftsberatung	Pfeffingen	D
102	ANTECIME SA	Genève	D
103	Anthos Swiss Service Office AG	Zug	D
104	APERTA FIDUCIARIA SA	Lugano	I
105	APF Advisory & Portfolio Management AG	Zürich	D
106	APIFINANCE SA	Genève	F
107	APMI – Atrium Portfolio Management and Investment SA	Genève	F
108	Apollon Wealth AG	Zug	D
109	APPLETREE SA	Genève	F
110	Apricus Finance SA	Genève	F
111	Arabella Vermögensverwaltung AG	Chur	D
112	Aramis Capital SA	Neuchâtel	F
113	Archanda AG	Zürich	D
114	ARCORA GESTION SA	Genève	F
115	Arctos Capital AG	Zürich	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
116	Arcus Finance SA	Genève	F
117	Argan AG	Zürich	E
118	Argentura AG	Luzern	D
119	ARGUSCH AG	Wohlen AG	D
120	Ariaan Finance Sàrl	Genève	F
121	ARILYNCH FINANCE SARL	Meyrin	F
122	ARKAIM SA	Genève	F
123	Arktur Wealth Management AG	Zug	D
124	Arnova Capital AG	Zug	D
125	ARO Asset Management AG	Préverenges	F
126	Arode SA	Genève	F
127	ARQX Capital SA	Genève	F
128	Arrowa AG	Erlenbach ZH	D
129	Artémis Gestion SA	Wollerau	D
130	ARTEMIS WEALTH MANAGEMENT SA	Genève	F
131	Arter Asset Management AG	Zug	D
132	Artha Finance SA	Genève	F
133	Artis Partner AG	Zug	D
134	ARVEA Investments AG	Zürich	D
135	ARX Capital AG	Zürich	E
136	Asfin Consult SA	Lugano	I
137	Asio Finanz AG	Winterthur	D
138	Askfin Consulting AG	Adliswil	D
139	Aspermont Capital AG	Zürich	D
140	Asserta Asset Management AG	Zürich	D
141	Asset Management Switzerland AG	Zug	D
142	Asset Street SA	Genève	F
143	Astero Capital AG	Zürich	E
144	Aston Capital SA	Genève	F

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
145	Astrantia AG	Luzern	D
146	ATHENEE INVESTMENT SA	Genève	F
147	Atlantic Cobalt AG	Pfäffikon SZ	D
148	ATLANTIC GESTION SA	Genève	E
149	Atlantinvest SA	Lugano	I
150	Atlantis Marcuard SA	Genève	F
151	Atlas Management SA	Carouge GE	D
152	Atrimis AG	Zug	D
153	Atticus Finance Sàrl	Carouge GE	F
154	Aura Consult SA	Genève	F
155	AURBIS CAPITAL SA	Genève	F
156	Aurea Global Investments SA	Grand-Lancy	E
157	Auris Wealth Management SA	Genève	E
158	Aurum Trust & Finance SA	Lugano	I
159	AUTHENTIC CAPITAL SA	Genève	F
160	AV Management SA	Genève	F
161	Ava Investors SA	Genève	F
162	Avalor Investment AG	Zürich	D
163	AVB Partner AG	Zürich	D
164	AVEK Capital Group AG	Zug	D
165	Avestum AG	Basel	D
166	AVIDES SOCIÉTÉS SA	Genthod	I
167	AVR Capital SA	Genève	F
168	AWAP Asset Management SA	Genève	F
169	AWARE Investments (Switzerland) SA	Genève	F
170	AWEALTH GROUP AG	Zollikon	D
171	AWT Investment AG	Rapperswil SG	D
172	Axia Management SA	Genève	E
173	Axxets Management (Schweiz) AG	Zürich	E

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
174	azemos partner ag	Frauenfeld	D
175	AZETA SA	Poschiavo	I
176	AZURA SUISSE SA	Genève	E
177	AZURE WEALTH SWITZERLAND SA	Genève	E
178	B & M Wealth Management AG	Zürich	D
179	B Capital SA	Genève	E
180	B&G Consulting SA	Cama	I
181	B&P Beerli & Partner AG	Küsnacht ZH	D
182	B1 AG	Bäch SZ	D
183	b2venture Advisor GmbH	St. Gallen	D
184	Babourg Invest SA	Yverdon-les-Bains	F
185	Bächli & Partner AG	Wettingen	D
186	Balanx AG	Basel	D
187	Balboa Asset Management SA	Genève	F
188	BALLY CAPITAL ADVISORS AG	Zug	F
189	Baltrag AG	Basel	D
190	BAMCO GmbH	Hünenberg See	E
191	Barcap Invest AG	Luzern	E
192	BARTU ASSET MANAGEMENT SARL	Vandoeuvres	F
193	Baryon AG	Zürich	D
194	Baseline Wealth Management SA	Genève	E
195	Basso Global Advisors AG	Zürich	E
196	BBAM SA	Genève	E
197	BBS Vermögensverwaltung Schaffhausen AG	Schaffhausen	D
198	BCO Swiss Family Office SA	Breganzona	I
199	BCO Vermögensverwaltung AG	Basel	D
200	BCT Bastion Capital & Trust SA	Genève	F
201	BE LIONS Sàrl	Genève	F
202	BE.MAIN SA	Breganzona	I

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
203	Beck Asset Management AG	Zürich	D
204	Beck Verwaltungen AG	Zürich	D
205	Bedrock SA	Genève	F
206	Belesta AG	Baar	D
207	Belfort Capital Group AG	Zürich	E
208	Belvalor AG	Zürich	D
209	Belvoir Wealth Management AG	Zürich	D
210	Benchmarc AG	Hergiswil NW	D
211	Bendio AG	Küssnacht am Rigi	D
212	BERAUK Capital SA	Genève	E
213	Berfid SA	Lugano	I
214	Berlowitz Jakob	Celerina / Schlarigna	D
215	Bernhard Arnold Vermögensverwaltung und Finanzberatung GmbH	Altdorf	D
216	Bernhard Kauer Family Asset Management (FAM)	Neerach	D
217	Best Partner SA	Lugano	I
218	BFI Infinity AG	Ebmatingen	E
219	BG Valeur SA	Lugano	I
220	BJKK AG	Riehen	D
221	Black Oak Family Office SA	Genève	E
222	Blackden Financial SA	Collonge-Bellerive	E
223	Blackfort Capital AG	Zürich	E
224	BLANKART & CIE Aktiengesellschaft	Zürich	D
225	Blickenstorfer & Bacchini Finanz- und Vermögensverwaltung AG	Chur	D
226	Bloch Partner Vermögensverwaltungs AG	Zürich	D
227	BLUE BOX WEALTH MANAGEMENT SA	Genève	E
228	BlueCap AG	Zug	D
229	Bluesky Consulting SA	Lugano	I
230	BLZ Invest AG	Zürich	D
231	BM Asset Management AG	Zug	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
232	BM Swiss Performance AG	Basel	D
233	BOCCARD & CIE FINANCE SA	Genève	F
234	Boccard & Partenaires SA	Neuchâtel	F
235	BodmerLyhs & Partner AG	Zürich	D
236	BO'H SA	Genève	F
237	Bonart Financial Performance Ltd.	Wollerau	E
238	Bonnier Waldvogel & Cie AG	Zürich	D
239	Boreal Capital Management AG	Zürich	E
240	BPCS BUELACH PRIVATE CLIENTS SERVICES AG	Bülach	D
241	BPI (Suisse) SA	Genève	F
242	B-R & H Finance SA	Rotkreuz	F
243	Brevalia AG	Zürich	D
244	Brightside Capital SA	Lugano	I
245	Broadgate Advisers SA	Genève	F
246	Brütsch Wealth Management	Unterägeri	D
247	BS51 financial services AG	Röschenz	D
248	BT Finance S.A.	Marin-Epagnier	F
249	Burggraben Holding AG	Zug	D
250	BvB and Partners SA	Genève	F
251	BVV Asset Management AG	Steinhausen	D
252	bzi asset management ag	Zug	D
253	C4 First Conseil et Gestion de Patrimoines SA	Genève	F
254	Calebo Capital AG	Zürich	D
255	CalFinanz SA	Arzo	I
256	Calliopa Capital AG	Zürich	D
257	CAM Schweiz AG	Glattbrugg	D
258	Candor Wealth Management SA	Versoix	F
259	Capeo Wealth AG	Zürich	E
260	CAPI SA Compagnie auxiliaire pour l'Investissement	Genève	F

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
261	CAPITAL FINANCE AND TRUST COMPANY (1923) SA	Mendrisio	I
262	CAPITAL STRATEGY SA	Genève	F
263	Capital Vision SA	Genève	E
264	Capital Vision Wealth Management SA	Genève	E
265	CAPITAL Y SA	Chêne-Bourg	F
266	CAPITALIA (SUISSE) SARL	Genève	F
267	Capitalium Advisors SA	Genève	F
268	Capitalsuite SA	Lugano	I
269	CAPITELIA INVEST SA	Genève	F
270	capQon AG	Arni	D
271	Carduus Wealth Advisors AG	Zug	E
272	CAT Wealth Management AG	Zürich	D
273	Catey GmbH	Zürich	E
274	CAYROS Capital AG	Basel	D
275	CB Consulting AG	Herrliberg	D
276	CBC Finance AG	Zug	D
277	CDMA SA	Genève	F
278	CdR Capital SA	Genève	F
279	CEFISA Associés SA	Genève	F
280	Celer Asset Management AG	Arbon	D / F / E
281	CENTIQE AG	Zürich	D
282	Centro Studi Monte SA	Lugano	I
283	CEP SA Gestion de Fortune	Fribourg	F
284	CFG – Compagnie Financière Genevoise 1855 SA	Genève	F
285	CGS Management AG	Pfäffikon SZ	D
286	Chefinvest AG	Zürich	D
287	CHENTON SA	Nyon	F
288	CHF Capital SA	Genève	E
289	CHIYODA TRUST AG	Zürich	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
290	CIGP COMPAGNIE D'INVESTISSEMENTS ET DE GESTION PRIVEE SA	Genève	F
291	Cimen Advisor	Lugano	I
292	CIO AG in Liquidation	Thalwil	E
293	Citadel Finance SA	Genève	F
294	Clarity Partners SA	Genève	F
295	Clarus Capital Group AG	Zürich	D
296	Classic Consulting AG	St. Margrethen SG	D
297	Classic Invest AG	Birmenstorf AG	D
298	Clavis Partners AG	Zürich	D
299	Clearwater Investments Sàrl	Nyon	F
300	Clipperton SA	Sion	F
301	cm plus SA	Lugano	I
302	CMR MANAGEMENT SERVICES SA	Vandoeuvres	E
303	CO.MO.I. (Suisse) SA	Lugano	I
304	COFRA Financial Management AG	Zug	D
305	Coges Corraterie Gestion SA	Genève	F
306	Colin & Cie. Schweiz AG	Zürich	D
307	Colivar Gestion AG	Zug	D
308	Concept Capital Group AG	Zürich	D
309	Connexel GmbH	Kreuzlingen	D
310	Conseillers Suisse I.G. AG	Wollerau	D
311	Consensus Partner AG	St. Gallen	D
312	Consillior AG	Birsfelden	D
313	Constantino Financial Group SA	Founex	F
314	Constructor Capital AG	Zürich	E
315	Convergence SA	Genève	F
316	Corby SA	Zürich	D
317	Corestone Investment Managers AG	Zug	D
318	Cornamusaz Finance SA	Lausanne	F

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
319	Corpa Switzerland AG	Zug	D
320	CORUM Vermögensverwaltung AG	Zürich	D
321	Corum Wealth Management Platform AG	Zürich	D
322	Cosmopolitan-Vermögensverwaltungs-AG	Appenzell	D
323	CP & PARTNERS SA	Lugano	I
324	cpm ag capital private management	Zug	D
325	CRDH Capital AG	Zürich	I
326	Creda Finanz und Beratungs AG	Tübach	D
327	creditworld Capital AG	Zürich	D
328	Cresta Capital Partners AG	Feusisberg	D
329	Criptonite Asset Management SA	Genève	F
330	CRISTAL CAPITAL SA	Genève	F
331	Crossinvest Locarno SA	Locarno	I
332	Crossinvest Zürich AG	Zürich	D
333	Crypto Consulting AG	Zürich	E
334	Custodia Wealth Management SA	Lugano	I
335	CV Invest Partners AG	Zürich	D
336	D&D SA	Lugano	I
337	D&F Vermögensverwaltung AG	Luzern	D
338	D&S Capital Management SA	Genève	F
339	D&S Wealth Management SA	Genève	F
340	Dangel Asset Management	Zürich	E
341	Dara Capital AG	Zürich	E
342	DB Invest SA	Nyon	F
343	DBC Vermögensverwaltung AG	Uster	D
344	DCAP AG	Zürich	E
345	DeaconCapital (Suisse) SA	Genève	E
346	Decalia Capital SA	Genève	D
347	Decentia Wealth AG	Zug	E

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
348	Deep Field Capital AG	Zug	D
349	Del Mar Research GmbH	Zug	E
350	Delbert Capital Management AG	Hünenberg	D
351	Delta Coaching GmbH	Walchwil	D
352	Delta Gestion SA	Lausanne	F
353	DENARIUS CONSEILS & GESTION SA	Genève	E
354	Descartes Finance AG	Zürich	D
355	Detlefson Anlageberatung AG	Wettingen	D
356	DF Delta Finance SA	Genève	E
357	DF-Asset Allocation Advisory Ltd	Chiasso	I
358	DIDISHEIM FINANCE SA	Genève	F
359	DISERENS Finance SA	Epalinges	F
360	DJE Finanz AG	Zürich	D
361	DL Vermögensverwaltung GmbH	Zug	D
362	DM Invest SA	Lausanne	F
363	DMK FINANCE Sàrl	Nyon	F
364	DOLFID FAMILY OFFICE SA	Lugano	I
365	Dôme Capital Partners SA	Genève	F
366	Doral Financial Advisors Sàrl	Genève	F
367	DP & Partners SA	Mendrisio	I
368	DP Finance et Gestion SA	Pully	F
369	Dr. Blumer & Partner Vermögensverwaltung Zürich AG	Zürich	D
370	Dr. Meyer Treuhand AG	Bern	D
371	Dr. Milène Wegmann & Partner Vermögensverwaltung AG	Bern	D
372	Drei Bünden Finanz AG	Chur	D
373	DUFOUR CAPITAL AG	Zürich	D
374	DV8 Investment Solutions AG	Zürich	D
375	DVB Asset Management SA	Lugano	I
376	Dynamic Tree Asset Management AG	Pfäffikon SZ	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
377	E + L Portfolio-Management AG	Tägerwilen	D
378	E. Agustoni, Golden Eagle Services	Urdorf	D
379	Eagle Invest AG	Zürich	D
380	Earl Capital AG	Zürich	E
381	EBCO TRUSTEE SERVICES LTD LIAB. CO.	Chiasso	I
382	Ebfinanz AG	Meggen	D
383	eCapital Management AG	Sarnen	D
384	ECR Advisors SA	Nyon	F
385	Eduran AG	Zug	D
386	Edwards Wealth Management AG	Zürich	E
387	Efficient Frontier Investing SA	Genève	F
388	Egonon SA	Appenzell	E
389	EGPM Gestioni Patrimoniali SA	Lugano	I
390	Ehinger & Cie.	Basel	D
391	Ehrensperger Partner Vermögensverwaltung AG	Kloten	D
392	EIWA & Partner Finanz AG	Zug	D
393	Elaia Capital SA	Genève	F
394	ELEUTHERIA WEALTH SA	Lugano	I
395	ELIA Investment Advisors AG	Zürich	E
396	ELITE Anlagefonds AG	Stans	D
397	Ellipse Finance SA	Genève	F
398	Ellis AG	Zürich	D
399	Elos Capital SA	Minusio	I
400	Elypse Partners SA	Lausanne	F
401	Elyseum Family Office SA	Genève	F
402	ELYSTONE CAPITAL SA	Genève	F
403	EMC Gestion de Fortune SA	Genève	F
404	Emerald Management SA	Genève	F
405	Emerald Wealth Partners AG	Kilchberg	E

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
406	Emeraude Suisse Capital SA	Genève	F
407	Energy Investment Partners – EIP AG	Wollerau	D
408	Enki Capital SA	Nyon	F
409	Enzler AG Vermögensberatung	Appenzell	D
410	EOP & Associés SA, Lausanne	Lausanne	F
411	EOP & Compagnie SA	Genève	F
412	Ephelia Capital Sagl	Lugano	I
413	Equifid SA	Lugano	I
414	Equus Portfolio Management SA	Genève	F
415	ER ERwin Rööslı Finanzberatung AG	Luzern	D
416	Erfisa S.A.	Nyon	F
417	Eriya AG	Zürich	D
418	Erlen Capital Management AG	Zürich	D
419	Essedi Asset Management SA	Lugano	I
420	Essentia Family Office SA	Lugano	I
421	Estoppey Value Investments AG	Basel	D
422	Ethos Gestion de Patrimoine Sàrl	Sion	F
423	Eufingest SA	Lugano	I
424	Eugster Vermögensberatung AG	Weisslingen	D
425	Euro Treuhand & Beratung (ETB) AG	St. Gallen	D
426	EUROCAPITAL advisors (Switzerland) SA	Genève	E
427	Everon AG	Zürich	D
428	EVT Financial Advisors AG	Zürich	D
429	EW Asset Management AG	Männedorf	D
430	Exandas AG	Zürich	D
431	F & O PARTNER VERMÖGENSVERWALTUNGS AG	Zürich	D
432	Fäh, Kottmann + Partner AG	Schaffhausen	D
433	Fairfield Capital SA	Lugano	I
434	Fairway Family Office AG	Zürich	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
435	FALGOM AG	Steinhausen	D
436	FANUM Consulting AG	Affoltern am Albis	D
437	Faro Portfoliomanagement AG	Sargans	D
438	FB Investconsult AG	Baden	D
439	FBAM Swiss AG	Basel	D
440	FCS Alliance SA	Genève	F
441	Fern Wealth GmbH	Zug	E
442	Feuerstein Schelling & Partner AG	Zürich	D
443	FF MARCUARD SA	Lugano	I
444	FFM Gestion SA	Genève	F
445	FGP Wealth Management SA	Lugano	I
446	FICAS AG	Zug	D
447	Fidelity Treuhand und Verwaltungs AG	Glattpark (Opfikon)	D
448	FIDES CAPITAL SA	Genève	F
449	FIDINVEST GLOBAL SA	Genève	F
450	Fiduciaria Regli Sagl	Lugano	I
451	Filotimo Asset Management SA	Lugano	I
452	Finad AG	Zürich	D
453	Financial Vision SA	Grono	I
454	Financière Atlas SA	Genève	F
455	FINANCIERE HIGHGATE SA	Altendorf	D
456	Finanz Konzept AG	Zürich	D
457	Finanzbegleitung AG	Zürich	D
458	Finanzboutique AG	Zürich	D
459	FINANZLAB SA	Lausanne	F
460	Finanzwerk AG	Frick	D
461	Fincor Capital SA	Zürich	D
462	Findependent AG	Lenzburg	D
463	FINDLING GREY AG	Opfikon	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
464	Finecapital AG	Bern	D
465	Fingroup Financial Management & Consulting SA	Lugano	I
466	Finiens Wealth Management AG	Wollerau	D
467	Finimex SA	Lugano	I
468	Fininvesta Sàrl	Genève	E
469	Finnat Gestioni SA	Lugano	I
470	Finpact AG	St. Gallen	D
471	Finpartner financial services SA	Lugano	I
472	Finpromotion Société de Promotion Financière SA	Lugano	I
473	FINSIGHT SA	Genève	F
474	FIO Partners AG	Pfäffikon SZ	D
475	Firminvest AG	Zürich	D
476	FISC-Center GmbH	Biel / Bienne	D
477	FiveT Capital AG	Pfäffikon SZ	D
478	Flagship Investments AG	Pfäffikon SZ	D
479	Florentina AG	Rheineck	D
480	Florian & Partners AG	Crans-Montana	E
481	FLORNOY & Associés Gestion Genève SA	Genève	F
482	Fontaris AG	Bern	D
483	forClients Partner AG	Schaffhausen	D
484	FormInvest AG	Zürich	E
485	Fortitude Wealth Management SA	Lugano	E
486	Forum Capital Management AG	Solothurn	D
487	Forvest SA	Genève	F
488	Forward Capital SA	Genève	E
489	FOS4U SA	Lugano	I
490	Founderful AG	Zürich	D
491	Four Thousand AG	Cham	E
492	FP Asset Management AG	Baar	E

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
493	FP WEALTH SOLUTIONS SA	Genève	E
494	FRAME ASSET MANAGEMENT SA	Lugano	I
495	Franklin Watson Investments AG	Zug	E
496	Fransad Gestion SA	Genève	F
497	Franz Moser Consulting	Sursee	D
498	Frominvest AG	Küsnacht ZH	D
499	Frumos Asset Management AG	Lachen SZ	D
500	Frydenholm Invest AG	Zürich	E
501	FS Finance Suisse AG	Zürich	D
502	Fuchs & Langen AG	Zürich	D
503	Futurum Vermögensverwaltung AG	Au SG	D
504	FX Prime AG	Wollerau	E
505	FYDUCIA SA	Lugano	I
506	G&M Zen AG	Zürich	E
507	G7NESIS Asset Management AG	Zürich	D
508	GADD & Cie. SA, Luxembourg, succursale de Meyrin / Genève	Genève	E
509	Gailloud Asset Management AG	Zürich	D
510	Galapagos Advisory SA	Genève	E
511	GAMSA S.A.	Genève	F
512	Gap, gestion active et personnalisée SA	Genève	F
513	Gasser Finanzplanung	Bern	D
514	Gasser Vermögensverwaltung AG	Erlenbach ZH	D
515	Gautschi Invest-Verwaltung AG	Meisterschwanden	D
516	GB GestionBâle SA	Basel	D
517	Gefion Capital AG	Zürich	D
518	Gehring Asset Management AG	Schaffhausen	D
519	Geisselhardt Finanzberatung AG	Ermatingen	D
520	Genesis Investment Partners AG	Zürich	D
521	Geneva Asset & Wealth Management SA	Genève	E

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
522	Genève Invest Sàrl	Genève	D
523	Genin & Cie	Vouvry	F
524	GENVIL Wealth management and Consulting SA	Genève	F
525	Geomac AG	Thalwil	D
526	Gepolis S.A.	Lausanne	F
527	Geremant SA	Genève	F
528	Gestion de Patrimoine du Rhône SA	Genève	F
529	Gestioni Patrimoniali Elia SA	Manno	I
530	GESTOFIN Sàrl	Le Mont-sur-Lausanne	F
531	GF Invest AG	Glarus	D
532	GFA Gesellschaft für Anlageberatung AG	Zürich	D
533	GFG Groupe Financier de Gestion SA	Lausanne	E
534	GFO Portfolio Management & Consulting AG	Zürich	D
535	GGd Patrimoines Privés SA	Genève	F
536	Gigant Swiss Consulting AG	Basel	E
537	Giger Investment & Finanz AG	Bäretswil	D
538	Gilbert Gras Conseil	Crans VD	F
539	GIS Advisers SA	Genève	F
540	GKC Advisors SA	Lugano	I
541	Glauser+Partner Vorsorge AG	Bern	D
542	Glaux AG	Zürich	D
543	GLOBAL FAMILY MANAGEMENT SA	Genève	E
544	Global Gate Asset Management SA	Genève	F
545	GLOBAL KEYS SA	Genève	E
546	Global Wealth Advisors & Associés SA	Genève	E
547	GLOBALLY SA	Genève	E
548	GlobalView Investments SA	Genève	E
549	Globinvest Asset Management AG	Wetzikon ZH	D
550	GLSO Finanz AG	Küsnacht ZH	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
551	Gold Partners AG	St. Gallen	D
552	Goldberg Capital Partners AG	Zürich	I
553	Golden Hawk Invest AG	Pfäffikon	D
554	Good Values for Money SA	Lausanne	F
555	Good Wealth AG	Zürich	D
556	Goodwill Asset Management SA	Chiasso	I
557	Gordian Partners Family Office AG	Wollerau	D
558	GORDION UPSIDE Wealth Management SA	Genève	F
559	Gotthard Partners AG	Zürich	D
560	Graf Finanz GmbH	Tägerwilen	D
561	Granite Group AG	Zürich	D
562	Grether MacGeorge Investors GmbH	Basel	E
563	Grimaldi & Partners AG	Zürich	D
564	Grolimund Finanzinvest AG	Küsnacht ZH	D
565	GRÜEBLER VERMOEGENSVERWALTUNG AG	Zürich	D
566	GSI Global Strategic Investments AG	Zürich	E
567	GSK and Partners SA	Genève	E
568	Guardian Capital AG	Zürich	E
569	Guerra & Partner AG	Aesch (Neftenbach)	D
570	Gut Asset Management SA	Nyon	E
571	GUT GROSS & PARTNER AG	Kloten	D
572	Gutzwiller SA Genève	Genève	F
573	GVA ASSOCIES SA	Genève	F
574	GVAdvisors SA	Genève	E
575	GWL ASSET MANAGEMENT AG	Baar	D
576	GWM AG	Zug	E
577	Hächler + Partner AG, Vermögensverwaltung und Finanzberatung	Rorschach	D
578	Hächler Martin, Vermögensverwaltung	Rombach	D
579	Häfliger & Partners Asset Management SA	Lugano	I

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
580	Hans Blatti	Zug	D
581	Hans Peter Ehrler	Zollikon	D
582	Harris Moor Finance SA	Lugano	E
583	HBS SA	Genève	F
584	HCP Asset Management SA	Genève	E
585	HealthCap Investments SA	Lausanne	E
586	Heinzer Kaufmann & Co. AG	Zug	D
587	Heissenberger Vermögensverwaltung AG	Zürich	D
588	Helbling & Partner AG Vermögensverwaltung	Zürich	D
589	Heldstab Treuhand AG	Zug	D
590	Helfenstein Asset Management AG	Luzern	D
591	HELMS Family Office SA	Genève	E
592	Helvetia Investment Advisors SA	Lugano	I
593	Helvetic Investor Group SA	Genève	F
594	Helvetic Trust AG	Zürich	D
595	Helvetica Advisors SA	Lugano	I
596	Hemmca Capital AG	Schindellegi	D
597	Henry Heyden SA	Lugano	E
598	Herculis Partners SA	Porrentruy	F
599	Heron Wealth Management SA	Collonge-Bellerive	F
600	HF SWISS AG	Zürich	E
601	High Conviction Ideas Capital AG	Zürich	D
602	Himstedt Investment Services AG	Zürich	D
603	Hinder Asset Management AG	Zürich	D
604	HNW Family Office AG	Erlenbach ZH	D
605	Hochstrasser Vermögensverwaltung AG	Auenstein	D
606	Hofag AG	Gränichen	D
607	Holistify Capital AG	Basel	E
608	Honestus Family Office AG	Cham	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
609	HOONEX Management & Services SA	Fribourg	F
610	Horizon Investment SA	Genève	F
611	Hottinger Capital SA	Genève	F
612	Huber & Partner Vermögensverwaltung AG	Zürich	D
613	Huesler Financial Consulting AG	Luzern	D
614	Human Edge Investment Technology AG	Zug	E
615	hungerbühler.CONSULTING AG	Zürich	D
616	HUTTON SA	Lugano	I
617	Hyperion Fintech AG	Zug	D
618	Hyposwiss Advisors SA	Genève	E
619	i Partners SA	Lugano	I
620	I. D. F. Investment and Development Financing SA	Genève	F
621	IBEX CAPITAL SA	Chiasso	I
622	ICAM & PARTNERS SA	Lugano	I
623	Icon Asset Management AG	Zürich	E
624	Ideal Gestion SA	Genève	F
625	IDH Capital, Cameron Dewey	Küsnacht ZH	E
626	IFM Finanzmanagement Berger & Partner	Basel	D
627	IFO International Family Office SA	Lugano	E
628	iGravity AG	Zürich	D
629	Iko Capital AG	Zug	D
630	Ilardo & Partner Asset Management AG	Erlenbach ZH	D
631	Illumina Capital Management AG	Wollerau	D
632	ILMAX AG	Frauenfeld	E
633	IMAA Investment Management & Advisory AG	Zollikon	D
634	IMM Wealth Management AG	Zug	E
635	Independent Swiss Value Partners AG	Nussbaumen AG	D
636	IndexInvestor AG	Zürich	D
637	INFIBA Vermögensverwaltungs AG	Basel	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
638	Infinity Capital SA	Genève	F
639	InnoFinCon AG	Bern	D
640	Insignium Wealth Management AG	Zürich	E
641	Intecor Wealth Management AG	Nidau	D
642	Intelligent Invest SA	Lugano	D
643	International Consulting & Asset Management – ICAM Group SA	Chiasso	I
644	Intuitive Capital Partners SA	Coppet	E
645	Inversion Asset Management AG	Zürich	D
646	Investart AG	Zürich	D
647	Investera Capital AG	Zürich	E
648	Investiera Group AG	Muri b. Bern	D
649	INVESTISSEMENTS 46 S. A.	Genève	F
650	Investivity SA	Genève	F
651	Invest-Partners Wealth Management AG	Zürich	D
652	Inyova AG	Zürich	D
653	iolite Capital Management AG	Pfäffikon SZ	E
654	ISG AG	Zug	E
655	ISGAM AG	Zürich	D
656	IST Asset Management GmbH	Klosters	E
657	ITACA SA	Lugano	I
658	ITS Capital AG	Zürich	D
659	IZ Wealth Management SA	Sion	F
660	J. Safra Sarasin Asset Management (North America) SA	Genève	E
661	J. Stern & Co (Switzerland) AG	Zürich	E
662	Jabre Capital Partners SA	Genève	F
663	Jacot Partners Financial Services AG	Zürich	D
664	JAMALCO SA	Lausanne	F
665	Janora AG	Zug	D
666	JAR (Switzerland) SA	Genève	F

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
667	JBG CAPITAL SA	Genève	F
668	J-Invest & Partner AG	Domat / Ems	E
669	Johannes Mock Finanzberatung	Dettighofen (Lengwil)	D
670	Johnson & Stuber Aktiengesellschaft für Vermögensverwaltung	Zürich	E
671	Jörg Vermögensverwaltung AG	St. Moritz	D
672	Josef Huber	Zürich	D
673	Joseph Shabathai Investment Management	Zumikon	E
674	JP International Holding AG	Wilten b. Wollerau	D
675	JTS Investments AG	Basel	D
676	Jud & Partner Vermögensverwaltungs AG	Opfikon	D
677	Julius Bär Nomura Wealth Management AG	Zürich	D
678	JVRinvest Sàrl	St-Cergue	F
679	K & S Vermögensverwaltung GmbH	Olten	D
680	Kahn & Cie Financial Experts SA	Genève	F
681	Kairos Bridge AG	Zürich	E
682	Kaiser Partner Financial Advisors AG	Zürich	D
683	KANSOU SA	Grono	F
684	KANZ Investment Services SA	Morges	E
685	KARFIGEST SA	Genève	F
686	Kasparund AG	St. Gallen	D
687	Kauders Portfolio Management AG	Zug	E
688	KAUFMANN, WUNDERLIN & PARTNER AG	Basel	D
689	Kay Capitals SA	Genève	F
690	Keane, Mathez & Cie	Genève	F
691	Keller Vermögensverwaltung AG	Zürich	D
692	Kessler Gestion SA	Genève	F
693	Kestrel Wealth Management S.A.	Neuchâtel	F
694	Key Advisors AG	Basel	D
695	Key Family Partners SA	Genève	E

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
696	Key Investment Services (KIS) SA	Morges	F
697	Kickfund AG	Basel	E
698	Klainguti, van Abbe & Partner AG	Zürich	D
699	KM Nordic Invest AG	Zürich	E
700	KMS Vermögensverwaltung AG	Winterthur	D
701	Knight Capital AG	Zug	D
702	Koch & Partner Finanzberatung AG	Seuzach	D
703	Kommodities Partners SA	Mendrisio	E
704	Konrad Zehnder Wealth Partners AG	Zürich	D
705	Krystal Family Office SA	Lugano	I
706	Kurt Gubler Consulting	Zürich	D
707	KW-invest AG	Zürich	D
708	Kym Richard und Martin	Basel	D
709	L+A Vermögensverwaltung und Trust GmbH	Zürich	D
710	La Vintoll Asset Management AG	Baar	E
711	Lakeland Asset Management SA	Genève	F
712	LakeStreet Family Office AG	Küsnacht ZH	D
713	LAM Leman Asset Management SA	Genthod	F
714	lambda CAPITAL GROUP AG	Zürich	E
715	Lapis Asset Management AG	Lugano	D
716	Lassados Capital AG	Feusisberg	E
717	LAURO & GIAVATTO SA	Pambio-Noranco	I
718	LCP Livingston Capital Partners SA	Lugano	I
719	LEAG SA	Lugano	I
720	Legacy CAM SA	Lugano	I
721	Lemantrust SA	Nyon	F
722	Lemvi SA	Zug	E
723	LENIRIAN FAMILY OFFICE SA	Corteglia	I
724	Lenox Capital AG	Zürich	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
725	LeoVest Partners AG	Zürich	D
726	LFA – Lugano Financial Advisors SA	Lugano	I
727	LFG Family Office SA	Lugano	I
728	LGH et Associés SA	Lausanne	F
729	Liberties Investments SA	Genève	E
730	Lighthouse Swiss Wealth Advisors AG	Zug	D
731	Lignum Vitae AG	Wilten b. Wollerau	D
732	Limfid SA	Lugano	I
733	LIMMIG PARTNERS AG	Zürich	D
734	Lion's Paw AG	Zürich	D
735	Livalor Vermögensverwaltung AG	Zürich	D
736	LLW Milesi Vermögensverwaltung AG	Oberwil BL	D
737	LM Capital SA	Montreux	F
738	LM Finanz AG	Zürich	D
739	LMP FINANCE SA	Lugano	I
740	Lobnek Wealth Management Inc., Delaware, succursale de Genève	Genève	F
741	Lobnek Wealth Management SA	Genève	F
742	Logistable S.A.	Lausanne	F
743	Long Term Wealth Management GmbH	Zürich	D
744	Los Andes Management SA	Genève	E
745	Lotos Asset Management AG	Zürich	D
746	LUCYA Wealth Management AG	Basel	F
747	Lugano Wealth Partners SA	Lugano	I
748	Lugaresi Ness Partner AG	Basel	D
749	Lumen Capital (Schweiz) AG	Zürich	D
750	Lungershausen EggenspergerENZler & Partner AG	Thalwil	D
751	Lüscher Vermögensverwaltung AG	Zürich	D
752	LV Asset Management AG	Glattbrugg	E
753	Lyra Financial Wealth SA	Genève	F

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
754	M & A ESTATE AG	Zürich	D
755	M Capital Partners SA	Eysins	F
756	M.E. Consulenze SA	Lugano	I
757	M.F.A. Finance SA	Genève	F
758	MA Management & Finance SA	Prangins	F
759	MAFIN SA	Lugano	I
760	MaieutCapital AG	Zürich	D
761	Main Partner AG	Zürich	E
762	Majorelle SA	Genève	E
763	MaM Advisors SA	Genève	F
764	Manely SA	Genève	F
765	Marbling Financial Group AG	Zürich	E
766	Marcau Partners AG	Zürich	D
767	Marcel Raymann AG	Amriswil	D
768	Marcuard Family Office AG	Zürich	D
769	Marcuard Heritage AG	Zürich	D
770	MarFinance AG	Obergerlafingen	D
771	Marmot Investment Office AG	Zürich	D
772	MARS Capital SA	Genève	E
773	Martellus Capital AG	Zürich	D
774	MARTIN Gestion SA	Sion	F
775	MATAM Capital SA	Echallens	F
776	Mattheos Theocharopoulos	Mont-sur-Rolle	F
777	Maurer Lasagni Stüdeli AG	Basel	D
778	Mauris & Cie SA	Bernex	F
779	Mazza Asset Management AG	Zürich	D
780	MB Investment Management AG	Zollikon	D
781	MD&Partners AG	Schaffhausen	D
782	MDA asset management GmbH	Zürich	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
783	Mecta Capital SA	Genève	E
784	Meille & Lubini SA	Payerne	F
785	Meisser & Paganini Asset Management AG	Davos Platz	D
786	Mengelt Vermögensverwaltung AG	Uster	D
787	Mental Capital AG	Zürich	E
788	Mercury Control AG	Zürich	D
789	Meridian Wealth Management SA	Lausanne	F
790	Merion Swiss Partners Sàrl	Genève	F
791	Merit Asset Management AG	Zürich	D
792	Meylan Finance Sàrl	Morges 2	F
793	MFT Meier Finanz-Treuhand AG	Zürich	D
794	MG Invest SA	Nyon	F
795	MIAVEST AG	Zürich	D
796	MIC Invest AG	Pfäffikon SZ	D
797	Midi Management SA	Lausanne	F
798	Mierzwinski Wealth Management SA	Genève	F
799	Milesi Investment Holding AG	Basel	D
800	MILLENUM CONSEILS ET PLACEMENTS SA	Genève	F
801	MING Asset Management (Switzerland) AG	Zürich	E
802	Miura Wealth Management SA	Genève	F
803	MM Gestione Patrimoniale SA	Cureglia	I
804	Möbius Technologies AG	Kilchberg	E
805	Monaval Vermögensverwaltungs AG	Zürich	D
806	Money Consulting GmbH	Dübendorf	D
807	Moning Wealth Management AG	Richterswil	D
808	Monrey SA	Genève	F
809	Mont Blanc Capital Management AG	Zürich	D
810	Montana Capital Partners AG	Baar	D
811	Montaris AG	Zürich	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
812	MONTEC CAPITAL SA	Genève	F
813	Montfort Family Office Sàrl	Genève	F
814	Monti Gestione Patrimoniale SA	Lugano	I
815	MONTIS Asset Management SA	Genève	F
816	Moor & Bachmann AG	Basel	D
817	Mount-Invest SA	Genève	F
818	MP Financial Services AG	Schlatt ZH	D
819	MPM SWISS AG	Cham	D
820	MSM Investment Advisors SA	Collonge-Bellerive	E
821	Mt Fort Advisers SA	Genève	F
822	Multi Group Finance SA	Lausanne	F
823	Multi-Manager Investments AG	Zürich	D
824	Multiplicity Partners AG	Zürich	D
825	MVC & Partners SA	Chiasso	I
826	M-Wealth Management SA	Genève	F
827	MZR + Partner AG	Zürich	D
828	Nahmani Grunder & Cie AG	Zürich	E
829	Nardi Asset Management & Consulting AG	Urdorf	D
830	Naret SA	Locarno	I
831	Navigo Vermögensverwaltung AG	Appenzell	D
832	Necker Finance (Suisse) SA	Genève	F
833	Nemesis Asset Management SA	Lugano	I
834	NeoCapital SA	Genève	F
835	Ness Family Office SA	Genève	F
836	Neuronomics AG	Zug	D
837	Nevastar Finance (Switzerland) SA	Genève	E
838	NewOak SA	Genève	E
839	Nexilis Capital SA	Lausanne	F
840	NextGen Capital SA	Genève	F

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
841	Nextgen Financial Advisors SA	Paradiso	I
842	NextGen Wealth Managers SA	Genève	F
843	NFG Partners SA	Genève	E
844	NHP Asset Management AG	Zürich	D
845	Nigg und Gut KIG	Küsnacht ZH	D
846	Ninety-Six Partners SA	Genève	F
847	Noga Capital Partners SA	Genève	F
848	Nomad Fulcrum Capital SA	Lausanne	E
849	Nomad Partners SA	Genève	F
850	NORD-FIN SA	Lugano	I
851	Nordsüd Asset Management AG	Zürich	D
852	NOVA INVESTMENT PARTNERS AG	Baden	D
853	NOVALIS FINANCE SA	Montreux	F
854	NOVALTUS AG	Zürich	D
855	NOVUM CAPITAL PARTNERS SA	Genève	E
856	NR & Cie SA	Châtelaine	F
857	NUMAN WEALTH PARTNERS SA	Lausanne	E
858	NUMMUS Asset Management AG	Zürich	D
859	OakHill Asset Management SA	Genève	F
860	Octa Wealth AG	Zürich	D
861	Octavian AG	Zürich	D
862	Octogone Gestion Sàrl	Genève	F
863	OGI-Conseil, Othenin-Girard Sàrl	Aigle	F
864	Oikos Wealth Management GmbH	Oberweningen	E
865	Omega Partners AG	Zürich	E
866	OMEGA WEALTH MANAGEMENT SA	Genève	F
867	Omnium Capital Management Sàrl	Genève	F
868	Onda Consultant SA	Melide	I
869	Onvest AG	Basel	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
870	Opal Investment Services SA	Genève	E
871	Open Partners Asset Management SA	Lugano	I
872	Opera Investment Partners AG	Zürich	E
873	Optimus Family and Wealth Management AG	Zürich	E
874	ORIEL CAPITAL SA	Genève	F
875	Oriens Swiss Advisors AG	Zürich	D
876	Ormy Gestion SA	Flanthey	F
877	Orthos Advisory AG	Zürich	E
878	Ovan Capital SA	Genève	F
879	OXAM Gestion SA	Monthey	F
880	Oyat Advisors GmbH	Zürich	E
881	Palms Family Office Suisse SA	Genève	E
882	Palomar Asset Management AG	Zürich	D
883	Pangerc, Schellenberg & Partner Asset Management AG	Zürich	D
884	Parade Capital AG	Pfäffikon SZ	E
885	PARfinance SA	Genève	F
886	Pariter Services AG	Zürich	D
887	Parkview AG	Zürich	D
888	Patrick Liebi & Partner, Vorsorge- und Finanzplanungszentrum GmbH	Wettingen	D
889	Pätzold Investment Management	Zürich	D
890	Paul Geissbühler + Partner AG	Zürich	D
891	PB Thur AG	Lichtensteig	D
892	Pegasus Investment Services AG	Zürich	E
893	Pegasus Swiss AG	Zug	D
894	PENTA ASSET MANAGEMENT SA	Genève	E
895	Per4m SA	Lugano	I
896	Perennium SA	Genève	F
897	PERLE FAMILY OFFICE GmbH	Meggen	D
898	Pernet Portfolio Management	Bäch SZ	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
899	Perpetual Wealth AG	Zürich	D
900	Peter J. Lehner & Partner AG	Zug	D
901	PETER NÜNLIST AG	Zürich	D
902	Pfalz Finanz AG	Zürich	D
903	PPF Hefele & Partner AG	Pfäffikon ZH	D
904	PH Financial Services AG	Zürich	D
905	Phanar Asset Management AG	Zug	E
906	Phidias Gestion SA	Genève	F
907	Philos & Partners AG	Zürich	E
908	Phoenix Finance SA	Genève	E
909	Phosphor Asset Management SA	Lugano	I
910	PiC Finance SA	Genève	F
911	Pictet North America Advisors SA	Carouge GE	E
912	PILLAR CAPITAL AG	Zug	E
913	Pilotage Private Wealth AG	Zürich	E
914	pim Asset Services AG	St. Gallen	D
915	Pistolese Asset Management AG	Zürich	D
916	PIT Investment & Trust AG	Baar	D
917	PKAM AG	Thalwil	D
918	Platinum Swiss Partners SA	Genève	E
919	Plus 41 Capital AG	Zürich	D
920	Plus One SA	Genève	F
921	Plutus Investments SA	Genève	E
922	PMP FINANZA SA	Lugano	I
923	PMpartners AG Portfolio Management Services	Luzern	D
924	Pohl & Partner Asset Management GmbH	Zürich	D
925	POLLAK VERWALTUNGEN AG	Zürich	D
926	Pomery Capital SA	Genève	F
927	Portas Capital AG	Dietikon	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
928	PPP Invest AG	Hünenberg	D
929	Pramadex SA	Genève	F
930	Preher Asset Management GmbH	Zofingen	D
931	Premiere Enterprise AG	Zug	D
932	Premium Assets SA	Genève	F
933	Premium Capital Advisors AG	Zürich	D
934	Premium Helvetic Consulting AG	Basel	D
935	Premium Strategy Partners AG	Zürich	D
936	PRESTINVEST SA	Genève	F
937	Prevalor Partner AG Vermögensverwaltung und Beratung	Baar	D
938	Previs Capital Partners SA	Genève	E
939	Priban SA	Genève	F
940	Prime Partners SA	Genève	F
941	PrimeGate SA	Genève	F
942	Primenest SA	Genève	E
943	Primis Investment (Suisse) SA	Genève	E
944	Primus Gestione Patrimoniale SA	Lugano	I
945	Principal Vermögensverwaltung AG	Zürich	D
946	Principalis AG	Bäch SZ	E
947	Principalium Capital AG	Wollerau	D
948	Prismafin SA	Chiasso	I
949	Priva-Corp Advisors AG	Zürich	D
950	PRIVAXIS SERVICES SA	Echichens	F
951	PRIVEO Vermögensverwaltung AG	Luzern	D
952	Privilège Ventures SA	Lugano	I
953	Privus AG	Zürich	D
954	PRO GESTION SA	Genève	F
955	Proinvest Professional and Financial Investments SA	Chiasso	I
956	PROGREDO AG	Zürich	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
957	Prophina AG	Zürich	D
958	Proseba (Schweiz) AG	Basel	D
959	PROSPECTIVE VALLEY SA	Lausanne	F
960	Prospera-Invest Vermögensverwaltung AG	Zollikerberg	D
961	Prosperis Sustainable Wealth Management AG	Zürich	D
962	Prosperitas Asset Management SA	Genève	F
963	Provalia Capital Sàrl	La Rippe	F
964	Proventus AG Vermögensverwaltung	Zürich	D
965	Providenzia Wealth Management SA	Genève	E
966	Prysm Gestion SA	Châtelaine	F
967	Pure Value Metrics AG	Pfäffikon SZ	D
968	Pureos Partners AG	Pfäffikon SZ	D
969	PWA Private Wealth Advisors AG	Cham	D
970	PWI Private Wealth Invest AG	Zürich	D
971	PWM Private Wealth Managers SA	Genève	F
972	Pythagoras Partners GmbH	Zürich	D
973	Q WEALTH AG	Zürich	E
974	Qaerus Finance SA	Cologne	E
975	QBIT Capital AG	Zürich	E
976	QCORE AG	Zug	D
977	Quadrik Asset Management AG	Zürich	D
978	Quadro Invest AG	Cham	D
979	QuantArea AG	Stettlen	D
980	QUANTEVIOUR SA	Le Mont-sur-Lausanne	F
981	Quantum Suisse Capital AG	Uitikon Waldegg	E
982	Quantum Wealth SA	Lugano 2 Paradiso Caselle	I
983	Quish & Co. Ltd	Zürich	E
984	R & A Group Research & Asset Management AG	Zürich	D
985	RAETIA Vermögensmanagement AG	Zürich	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
986	RAM Capital SA	Genève	E
987	RANES Capital Partners AG	Zürich	E
988	Rare Capital AG	Zug	D
989	Raschèr Independent Asset Management AG	Baar	D
990	Redstone Digital (Schweiz) GmbH	Zürich	D
991	REINHARD VORSORGE-TREUHAND GMBH	Baden	D
992	RELIANCE CAPITAL S.A.	Carouge GE	E
993	Renalco SA	Genève	F
994	Reposit SA	Genève	E
995	Resilience AG	Erlenbach ZH	D
996	Responsible Returns GmbH	Zürich	D
997	Retraites Helvétiques SA	Lausanne	F
998	Rexfin Asset Management SA	Lugano	I
999	REYL Overseas AG	Zürich	D
1000	RF Investment AG	Baar	D
1001	RGB Consulenze SA	Lugano	I
1002	RH Asset Management SA	St-Sulpice VD	F
1003	Rhein Investors AG	Basel	D
1004	Rhône Asset Management SA	Neuchâtel	F
1005	Rhône Gestion SA	Genève	F
1006	Richfield Family Office SA	Paradiso	I
1007	RICHTWERT CAPITAL AG	Männedorf	D
1008	Rimoldi & Bergamini SA	Lugano	I
1009	Rivalt AG	Buonas	D
1010	Riverfield AG	Zollikon	D
1011	Riverstone Management GmbH	Zürich	D
1012	Rivet Partners AG	Schindellegi	D
1013	Riviera Finance SA	Vevey	F
1014	RJ Management SA	Genève	F

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
1015	RKH Partner Invest GmbH	Bassersdorf	D
1016	RnR Finance SA	Hauterive NE	F
1017	ROC Investment AG	Zürich	D
1018	Rocco Maiullari Vermögensverwaltung und Finanzberatung AG	Zürich	D
1019	Rockwell Investments AG	Baar	E
1020	ROFLE A&WM SA	Roveredo GR	I
1021	ROGENTIN CONSULTING AG	Chur	D
1022	Rohfin AG	Zürich	D
1023	Roland Brändli Vermögensverwaltung AG	Davos Platz	D
1024	Rolf Kuhn, Private Investment Consulting Bodensee	Neukirch (Egnach)	D
1025	ROSERT Asset Management AG	Zürich	E
1026	Royalfid SA	Savosa	I
1027	RS Lagoinvest AG	St. Moritz	D
1028	Rubellius Capital AG	Zürich	E
1029	RUBICON ASSET MANAGEMENT SA	Genève	E
1030	Rüetschi Zehnder AG	Frick	D
1031	RUOSS CLEMENS + PARTNER AG	Zollikon	D
1032	RV Capital AG	Schindellegi	E
1033	RVT Finanz AG	Oberriet SG	D
1034	RWM Vermögensverwaltungs AG	Teufen ZH	D
1035	Safe & Sound Consulting SA	Lugano	I
1036	Safe Capital Management SA	Lugano	I
1037	SAGEFOR Société Anonyme de Gérance de Fortunes	Genève	F
1038	Salus Partners SA	Lausanne	E
1039	Samarkand Capital Sàrl	Genève	F
1040	Samuel S. Weber Vermögensverwaltung	Zug	D
1041	Saphir Invest SA	Lausanne	F
1042	Sardona Group AG	Zürich	E
1043	Savair AG	Zürich	E

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
1044	Saxum Capital AG	Zürich	D
1045	SB Beratungs und Vermögensverwaltungs AG	Zürich	D
1046	SBS Finance AG	Zug	E
1047	SC Studio Consulenze SA	Chiasso	I
1048	Schaffhauser Vermögensverwaltung AG	Schaffhausen	D
1049	Schehler Portfolio Management GmbH	Hadlikon	D
1050	Scherrer & Partner Investment Management AG	Baar	D
1051	Schlossberg&Co Wealth (Switzerland) AG	Zug	D
1052	Schmid & Partenaires Management Services S.A.	Signy	F
1053	Schmid Management AG	Füllinsdorf	D
1054	Schmitz & Partner AG – Privates Depotmanagement	Minusio	D
1055	Schnyder & Nagel GmbH	Cham	D
1056	Schoeb Frôté SA	Neuchâtel	F
1057	Schwarz & Partner Finanzkonsultanten AG	Zürich	D
1058	Scrypt Digital Investments AG	Zug	E
1059	Sea View Management S.A.	Erlenbach ZH	D
1060	Seefeldt und Partner GmbH	Zürich	D
1061	Segetia Wealth Management SA	Genève	F
1062	Selma Finance AG	Zürich	D
1063	Semper Partners AG	Oberwil b. Zug	E
1064	SENECAS CAPITAL SA	Genève	F
1065	sensusplus AG	Menziken	D
1066	SEPT FINANCE SA	Genève	F
1067	Septimio Capital SA	Genève	F
1068	Sequoia Swiss Financial Advisors AG	Zürich	D
1069	Serenis SA	Grand-Lancy	F
1070	Serpentine Ventures AG	Zürich	D
1071	Sertig Finanz AG	Davos Platz	D
1072	Sesame Active Investments SA	Genève	F

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
1073	SFB, Société Financière des Bastions SA	Genève	F
1074	SFO Partners SA	Genève	F
1075	SGF PARTNERS SA	Genève	F
1076	SGF Surveillance et Gestion Financière SA	Genève	F
1077	Shard Capital Advisors SA	Genève	F
1078	SHW Invest AG	Zollikon	D
1079	SI Schwarz Investments AG	Baar	D
1080	SIAG Swiss Investment AG	Beinwil am See	D
1081	SIG-i Capital AG	Zug	E
1082	Signet Capital Management AG	Zürich	D
1083	sihlinvest ag	Zürich	D
1084	Silver Arrow Wealth Management SA	Genève	F
1085	Simurgh SA	Conches	F
1086	Sinco Treuhand AG	Zürich	D
1087	Sinergia Wealth Management SA	Lugano	I
1088	SingAlliance (Switzerland) SA	Genève	F
1089	SINVEST Finanz AG	Wohlen AG	D
1090	Sirioinvest SA	Chiasso	I
1091	Sirius Vermögensverwaltung AG	St. Gallen	D
1092	SKD Wealth Management SA	Genève	F
1093	Sky Capital AG	Zürich	D
1094	Skyline Trading AG	Schindellegi	D
1095	Smart Wealth AG	Zürich	D
1096	Smart Wealth Asset Management AG	Zürich	E
1097	Smartprofit Finder AG	Bäch SZ	E
1098	Soave Private Investors SA	Lugano	I
1099	Société de gestion M&R SA	Genève	F
1100	Socinvest Finance SA	Cologny	F
1101	SOGELAC SA	Genève	F

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
1102	Solaia Financial Advisors AG	Zürich	D
1103	Solidinvest AG	Zürich	D
1104	Soparfid Fiduciaria SA	Lugano	I
1105	Sound Capital AG	Zürich	D
1106	SPEARVEST SA	Genève	F
1107	Spheric Capital SA	Genève	F
1108	SPI MANAGEMENT SA	Sion	F
1109	Spring Investment Services AG	Zürich	D
1110	Spring Investments SA	Genève	E
1111	SQUARE Consulting AG	Zürich	D
1112	SSA Swiss Advisors AG	Zürich	E
1113	SSI Wealth Management AG	Bäch SZ	D
1114	St. Columbanus AG	Teufen AR	E
1115	St. Gotthard Wealth AG	Zug	D
1116	Stableton Financial AG	Zug	E
1117	STANHOPE CAPITAL (SWITZERLAND) SA	Genève	F
1118	Start Capital SA	Lugano	I
1119	Stebler AG, Vermögensverwaltung	Zürich	D
1120	Stelinvest SA	Chiasso	I
1121	Sto Bene Partners SA	Genève	F
1122	Stoa Capital AG	Pfäffikon	D
1123	Stolberg Investment Governance AG	Zürich	D
1124	Stonehage Fleming Investment Management (Suisse) AG	Zürich	D
1125	Stork Capital Sàrl	Genève	F
1126	Stouff Capital	Vésenaz	F
1127	STRATEGIC ASSET MANAGEMENT SA	Genève	F
1128	STRATEGIE FINANCE SA	Genève	F
1129	Stratesys SA	Genève	F
1130	Studio Commerciale Ottaviani	Lugano	I

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
1131	Stutz & Buschle AG	Zürich	D
1132	Styger & Partner AG	Alpnach Dorf	D
1133	suissefin Asset Management GmbH	Schindellegi	D
1134	Suiza Fidelis SA	Chavannes-de-Bogis	F
1135	SUNPARTNERS SA	Genève	E
1136	SURECO Investments SA	Gland	F
1137	Survista Financial Advisors AG	Zürich	D
1138	Sussland & Co SA	Genève	F
1139	SVTG Strategische Vermögenstreuhand AG	Zürich	D
1140	SwAM Swiss Asset Management AG	Schaffhausen	D
1141	Swinvest SA	Fribourg	F
1142	Swise AG	Zürich	E
1143	Swiss Bridge Capital SA	Genève	F
1144	Swiss Capital AG	Teufen AR	D
1145	SWISS CAPITAL IB SA	Genève	D
1146	Swiss Capital Wealth Management AG	Zürich	D
1147	Swiss Crypto Advisors SA	Genève	F
1148	Swiss Finance Boutique AG	Chur	D
1149	Swiss Finance Management International SA	Genève	D
1150	Swiss Financial House SA	Genève	F
1151	Swiss Financial Partners SA	Le Grand-Saconnex	F
1152	Swiss Harvest Asset Management AG	Wollerau	D
1153	Swiss Independent Consulting GmbH	Neerach	D
1154	Swiss Invest AG Asset Management	Zürich	D
1155	Swiss Life Wealth Management AG	Zürich	D
1156	Swiss Portfolio Management AG	Zürich	E
1157	Swiss PWM AG	Zürich	D
1158	Swiss Symphony Wealth Advisor & Private Office SA	Sion	F
1159	Swiss Three Asset Management GmbH	Horgen	D / F / E

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
1160	Swisschange Financial Services AG	Basel	D
1161	SwissDirekt AG	Zug	D
1162	Swissential SA	Nyon	F
1163	SWISSGEST SA	Genève	F
1164	SwissGlobal Private Wealth AG	Wollerau	D
1165	swisspartners Advisors AG	Zürich	D
1166	swisspartners AG	Zürich	D
1167	Swisspath Capital AG	Zürich	D
1168	SWIX Family Office SA	Lugano	I
1169	Synergy Asset Management SA	Genève	F
1170	SZ & Partners SA	Paradiso	I
1171	SZ Consulting AG	Brig	D
1172	T&T International Wealth Management AG	Rotkreuz	E
1173	Talharim SA	Lugano	I
1174	Taranis SA	Genève	F
1175	Targa 5 Advisors SA	Genève	F
1176	TASK Wealth Management SA	Genève	F
1177	Taurus Asset Management SA	Lugano	I
1178	TBH Global Family Office SA	Genève	F
1179	Tectron AG Vermögensverwaltung	Seon	D
1180	Tell & Partner AG	Zürich	D
1181	Telomere Capital SA	Carouge GE	F
1182	TEMPSTONE CAPITAL SA	Genève	F
1183	Ten Edges Capital SA	Choulex	F
1184	TENDERCAPITAL (Suisse) SA	Lugano	I
1185	tendex AG	Zürich	D / F / E
1186	Tenity Group AG	Zürich	D
1187	Terra Financial & Management Services SA	Fribourg	F
1188	Terreus Capital AG	Zürich	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
1189	TFO The Family Office AG	Bern	D
1190	Thalopat AG	Ermatingen	D
1191	The Niche SA	Lugano	I
1192	The Wealth Office AG	Zürich	D
1193	THETA Finance AG	Zürich	D
1194	Thomas G. Hangartner Vermögensverwaltung	Zürich	D
1195	Thriving Finance SA	Genève	F
1196	TimberMan Asset Management AG	Bäch SZ	D
1197	Titans Consulting AG	Zürich	E
1198	TM Beratungen GmbH	Langnau am Albis	D
1199	torck capital management AG	Zürich	D
1200	Trafida SA	Lugano	I
1201	Trajectoire Capital Group SA	Genève	F
1202	Transalp Services SA	Châtelaine	F
1203	Treuco AG	Zürich	D
1204	Trianon Family Office AG	Baar	D
1205	Triatum Advisors AG	Wollerau	E
1206	Triaxis AG	Zürich	D
1207	Trifolium Karcher + Partner	Basel	D
1208	Trigon Family Office AG	Zürich	D
1209	Trion Invest AG	Bern	D
1210	Trireme Finance SA	Holzhäusern	D
1211	TRIOUS Partners AG	Zürich	D
1212	True Magma AG	Zürich	E
1213	Trusted Advisors Wealth Management AG	Küsnacht ZH	D / F / E
1214	Tumagest SA	Chiasso	I
1215	Tune Capital AG	Zug	D
1216	Turicum Asset Management AG	Zürich	E
1217	Turicum Investment Management AG	Baar	E

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
1218	Turigum Family Office AG	Zürich	D / F / E
1219	TVR Treuhand AG	Basel	D
1220	UCAP Wealth Management Switzerland AG	Zürich	D
1221	Unifortune Asset Management SA	Lugano	I
1222	UNIQ CAPITAL SNC	Genève	F
1223	Uniq Investments SA	Genève	F
1224	Univest AG	Basel	D / F / E
1225	UPTOVALUE ASSET MANAGEMENT SA	Mesocco	I
1226	Urban Advisors SA	Genève	F
1227	UTS United Trading Service SA	Cointrin	D
1228	V.L. & ASSOCIES, GERANCE DE FORTUNES sa	Genève	F
1229	Val Rheno GmbH	Chur	D / F / E
1230	VALAZZA Planification & Gérance de Patrimoines	Lutry	F
1231	Valcoris & Partners – Gestion de Patrimoine SA	Sion	F
1232	Valère Consulting AG	Zürich	D
1233	VALEX EMC FAMILY OFFICE SA	Genève	D
1234	Valgreen Advisors AG	Hergiswil NW	D / F / E
1235	Valoram SA	Genève	F
1236	Valoris Gestion SA	Genève	F
1237	Valterna AG	Baar	D
1238	Valuestream Investments SA	Chiasso	I
1239	Van Marselis Hartsinck AG	Hergiswil NW	D
1240	VCI Asset Management SA	Lugano	I
1241	VCT Vector Gestion S.A.	Nyon	F
1242	Veco Invest SA	Lugano	I
1243	Vectis Vermögensverwaltung AG	Basel	D
1244	VECTOR WEALTH MANAGEMENT SA	Lugano	I
1245	Vedra Wealth Services SA	Lausanne	F
1246	Vega Private Wealth Management AG	Zürich	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
1247	Ventira Private Wealth Management AG	Zürich	D
1248	Verardi & Partner Asset Management AG	Zürich	D
1249	VermögensPartner AG	Zürich	D / F / E
1250	VertexA AG	Zug	D
1251	VIALA AG	Basel	D / F / E
1252	Victoria Peak Capital AG	Rüschlikon	D / F / E
1253	Vierny Partners SA	Genève	F
1254	Vinga / Christian Järsvall Financial Consulting	Zollikon	D / F / E
1255	VIP Asset Management SA	Genève	F
1256	VIRIUM Investimenti SA	Lugano	I
1257	Vision Asset Management SA	Genève	F
1258	Vivainvest AG	Meilen	D
1259	Vock Wealth Management AG	Bad Zurzach	D
1260	Vögeli Vermögensverwaltung AG	Bottmingen	D
1261	Vomag Finanz AG	Baden	D
1262	von Moos Vermögensberatung AG	Zürich	D / F / E
1263	VT KAP AG	Sarnen	D / F / E
1264	VT Wealth Management AG	Zürich	D
1265	VULCAN ASSETS MANAGEMENT SA	Genève	F
1266	W & P Family Office AG	Küsnacht ZH	D
1267	W.I.S.E. Management SA	Genève	F
1268	Walens AG	Zug	E
1269	Walker von Graffenried Asset Management AG	Zürich	D
1270	Walter & Partner AG	Chur	D
1271	Wälti & Partner Vermögensverwaltungs AG	Küsnacht ZH	D
1272	Waltisberg Unternährer Keller Vermögensmanagement AG	Luzern	D / F / E
1273	Wealth Coordinators AG	Zürich	D
1274	Wealth Management Group AG	Niederteufen	D / F / E
1275	Wealth Management Partners (Switzerland) AG	Zürich	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
1276	Wealth-at-Risk Sàrl	Genève	F
1277	Wealtheon S.A. (Switzerland)	Genève 4	F
1278	Wealthguard Asset Management AG	Zürich	D / F / E
1279	Weber Hartmann Vrijhof & Partners AG	Zürich	D
1280	Wedge Associates SA	Genève	F
1281	Wehama Finanz AG	Hurden	D
1282	Weibel Hess & Partner AG	Luzern	D
1283	Weissenstein & Partner AG	Zürich	D
1284	Wendelspiess Partners AG	Zürich	D / F / E
1285	Wenzinger Finanz AG	Affoltern am Albis	D / F / E
1286	WFM & Partners SA	Genève	F
1287	White Lighthouse Investment Management Sàrl	Lausanne	D
1288	WHITE OAK ASSET MANAGEMENT SA	Genève	D
1289	Wibagest SA	Genève	F
1290	Winterthur Consulting Group AG	Winterthur	D
1291	WIP Finance SA	Paradiso	I
1292	WITOBÉ AG	Sarnen	D / F / E
1293	WM Capital SA	Genève	D
1294	WOODSTONE CAPITAL SA	Genève	D
1295	Wullschleger Martinenghi Manzini Gestioni Patrimoniali SA	Lugano	I
1296	X. QUARTENOUD CLASSIGEST	Châtel-St-Denis	F
1297	Xenia Capital SA	Lausanne	F
1298	YAD Capital AG	Zürich	D
1299	Your Wealth AG	Zollikon	D
1300	Z Impact Ventures SA	Genève	F
1301	Zacharias AG	Zürich	D / F / E
1302	Zantke Asset Management Schweiz AG	Zürich	D / F / E
1303	Zeltner & Co. GmbH	Zürich	F
1304	Zemp & Partner Vermögensberatungen AG	Baar	D

Nr.	UVV	Sitz	Sprache
1305	Zentileon AG	Zug	D
1306	ZINGG FINANCE S.A.	Lausanne	D
1307	Zürcher Balmelli & Partners SA	Lugano	D
1308	Zuri-Invest AG	Zürich	E
1309	Zürisee Investment Partners AG	Zürich	D

Grafik 35: FINMA-bewilligte UVV (Stand: 31. Mai 2025).

AUTOREN



Christoph Künzle

Gründer und CEO

FIN21 AG

christoph.kunzle@fin21.ch

Chris Künzle ist ein renommierter Dozent, preisgekrönter Autor und Vordenker in den Bereichen Wealth Management und internationale Finanzen. Geboren und aufgewachsen in Zürich, verbindet er seine lokalen Wurzeln mit einem globalen Netzwerk, das durch jahrzehntelange Führungserfahrung in Schweizer und internationalen Institutionen geprägt ist.

Er ist Gründer und CEO der FIN21 AG, der führenden Schweizer Wealth Management Plattform, die senioren Branchenvertreter zu strategischem Dialog zusammenführt.

Als Absolvent der Universität St. Gallen (HSG) in Betriebswirtschaft, Doktor der Rechtswissenschaften und CFA Charterholder verbindet er akademische Exzellenz mit langjähriger Branchenexpertise.



Claude Baumann

Präsident des Verwaltungsrats

FIN21 AG

claude.baumann@fin21.ch

Claude Baumann ist Verwaltungsratspräsident des Schweizer Research-Unternehmens FIN21 AG, das auf Studien über die Finanzbranche spezialisiert ist.

Zuvor war er Gründer und Herausgeber der Finanznews-Plattform finews in Zürich und Singapur.

Während seines Handels- und Betriebswirtschaftsstudiums in Zürich war er Mitgründer des Literaturverlags Nagel & Kimche. Später arbeitete er für verschiedene Medien als Journalist und gründete das Geschäftsreisemagazin ARRIVALS. Er schrieb mehrere Bücher über die Bankbranche, zuletzt eine vielbeachtete Biografie über den Schweizer Bankier Robert Holzach.



Sarina Feldmann

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
FIN21 AG

sarina.feldmann@fin21.ch

Sarina Feldman ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der FIN21 AG und ist zuständig für diese Studie sowie für die Veranstaltungsreihen Wealth Management Summit und Independent Wealth Manager Summit.

Sie hat einen Bachelor-Abschluss in Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt General Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Zusätzlich zu einem Praktikum bei einer Zürcher Privatbank schliesst sie derzeit ihren Masterstudiengang in Banking & Finance an der ZHAW ab.