

## **Fachkurs Vermögensverwalter**

# **Working Paper**

**für Modulverantwortliche, potenzielle  
Referenten/innen sowie Interessenten  
Änderungen bleiben vorbehalten**

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

### **Philippe Oster**

Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter/Doktorand

T direkt +41 41 757 67 32  
philippe.oster@hslu.ch

Rotkreuz 05.11.2019

# Hintergrund und Ziel

## Hintergrund

Im Rahmen der Anlegerschutzvorstösse FIDLEG und FINIG in der Schweiz werden hiesige Vermögensverwalter ab 2020 von einem neuen Aufsichtsregime in der Schweiz beaufsichtigt. Dabei wird es zu Änderungen und Anforderungen auf verschiedenen Stufen entlang der Wertschöpfungskette eines klassischen Vermögensverwalters kommen.

## Ziel

Der auf 6 Monate ausgelegte Lehrgang konzentriert sich auf das Management eines typischen Vermögensverwalters in der Schweiz. Es geht darum, die **regulatorischen Vorgaben zu kennen** sowie die **strategischen und operativen Entscheidungen konform umsetzen** zu können.

Ausgewiesene **Spezialisten** von Hochschulen, Depotbanken, Branchenverbänden, Beratungsunternehmen und der Vermögensverwalterzulieferindustrie werden mit Teilnehmern praxisnahe Fallstudien behandeln. Der Lehrgang ist **anwendungs- und handlungsorientiert ausgestaltet**.

# Zielkunde

**Zielkunden** sind der **Inhaber eines (Median-) Vermögensverwalters** sowie das (angehende) **Kader von mittleren und grösseren Vermögensverwaltungen**, welche sich mit regulierungs- sowie prozessbezogenen Themen sowie generell der Unternehmensführung auseinandersetzen müssen (vgl. Studie «[Regulierungsfolgen bei Vermögensverwaltern](#)»).

## Zulassungsvoraussetzungen

Zulassungsvoraussetzungen für den Besuch der Abendveranstaltungen des «Fachkurs Vermögensverwalter» sind eine kaufmännische Grundausbildung sowie mindestens 4 Jahre relevante Praxiserfahrung im Bereich der Vermögensverwaltung.

# Organisation Fachkurs VV

## Organisation

Kursleitung: [Philippe Oster](#) / [Dominik Erny](#)

Der Fachkurs Vermögensverwalter wird vom Partner VQF Academy inhaltlich und administrativ unterstützt.

## Basiskurse

1. Regulierungskaskaden und Anforderungen
2. Verwaltungsrat und Geschäftsführung: Strategie, Organisation, Gewährleistungspflichten, Finanzen, Mitarbeiter, IT, Marketing
3. Marktbezogene Betriebsprozesse: Akquisition, Kundenberatung und -bindung (CRM), Reporting
4. Interne Betriebsprozesse: Vertragswesen, Compliance, Risiko- & PF-Mgmt
5. Nachfolgeregelung, Mergers & Asset Sale: Rechtliche, finanzielle, steuerliche und emotionale Aspekte

## Ergänzungs- und Spezialkurse

6. Cross-Border & Tax Management
7. Digitalisierung: Sourcing & Technologie
8. Rechtsprechung & Versicherungen
9. Strategische Optionen eines Vermögensverwalters & Netzwerkgesellschaft
10. Strategische Positionierung, Branding & Kommunikation und Entwicklungen von FIDLEG/FINIG in der realen Welt

# Eckdaten

## **Ausstellung Teilnahmebestätigung**

Bei Besuch von mindestens 8 der 10 Abendveranstaltungen wird eine Teilnahmebestätigung zur erfolgreichen Teilnahme am «Fachkurs Vermögensverwalter» durch die Hochschule Luzern ausgestellt.

## **Akkreditierung und Akzept**

Es wird eine Akkreditierung der Fachkursbesuche im Rahmen des künftigen Regulierungskontexts angestrebt.

## **Kosten des Lehrgangs**

CHF 2'500 für alle 10 Kurse für VQF und VSV Mitglieder

CHF 2'650 für alle 10 Kurse für die übrigen Teilnehmer

CHF 300 pro Einzelkurs

## **Rabatt**

für Start-up Unternehmen (Gründung innerhalb von 2 Jahren) ab Buchung von 8 Kursen: CHF 2'000 statt CHF 2'400.

## **Räumlichkeiten**

Die Unterrichtsräumlichkeiten befinden sich alle im Zentrum von Zürich. Details können dem Datenplan entnommen werden.

# Datenplan

Hauptkurse

24.10.2019	17.30 - 20.30	Kurs 1: Regulierungskaskaden und Anforderungen
07.11.2019	17.30 - 20.30	Kurs 2: Verwaltungsrat und Geschäftsführung
21.11.2019	17.30 - 20.30	Kurs 3: Marktbezogene Betriebsprozesse
28.11.2019	17.30 - 20.30	Kurs 4: Interne Betriebsprozesse
12.12.2019	17.30 - 20.30	Kurs 5: Nachfolgereglung, Mergers & Asset Sale

Fokuskurse

16.01.2020	17.30 - 20.30	Kurs 6: Cross-Border & Tax Management
30.01.2020	17.30 - 20.30	Kurs 7: Digitalisierung: Sourcing & Technologie
20.02.2020	17.30 - 20.30	Kurs 8: Rechtsprechung & Versicherungen
05.03.2020	17.30 - 20.30	Kurs 9: Strategische Optionen eines VVs
19.03.2020	17.30 - 20.30	Kurs 10: Strategische Positionierung, Branding & Kommunikation und Entwicklungen von FIDLEG/FINIG in der realen Welt
02.04.2020	18:30 - 20.30	Übergabe Teilnahmebestätigung und Feier

## Unterrichtsräumlichkeiten im Herzen von Zürich (Änderungen vorbehalten)

**AQUILA**  
Independent.  
Aquila AG  
App. Haus /  
EG Innenhof  
Bahnhofstrasse 43  
8001 Zürich

**Julius Bär**  
Bank  
Julius Baer & Co. Ltd.  
Bahnhofstrasse 36  
8010 Zurich

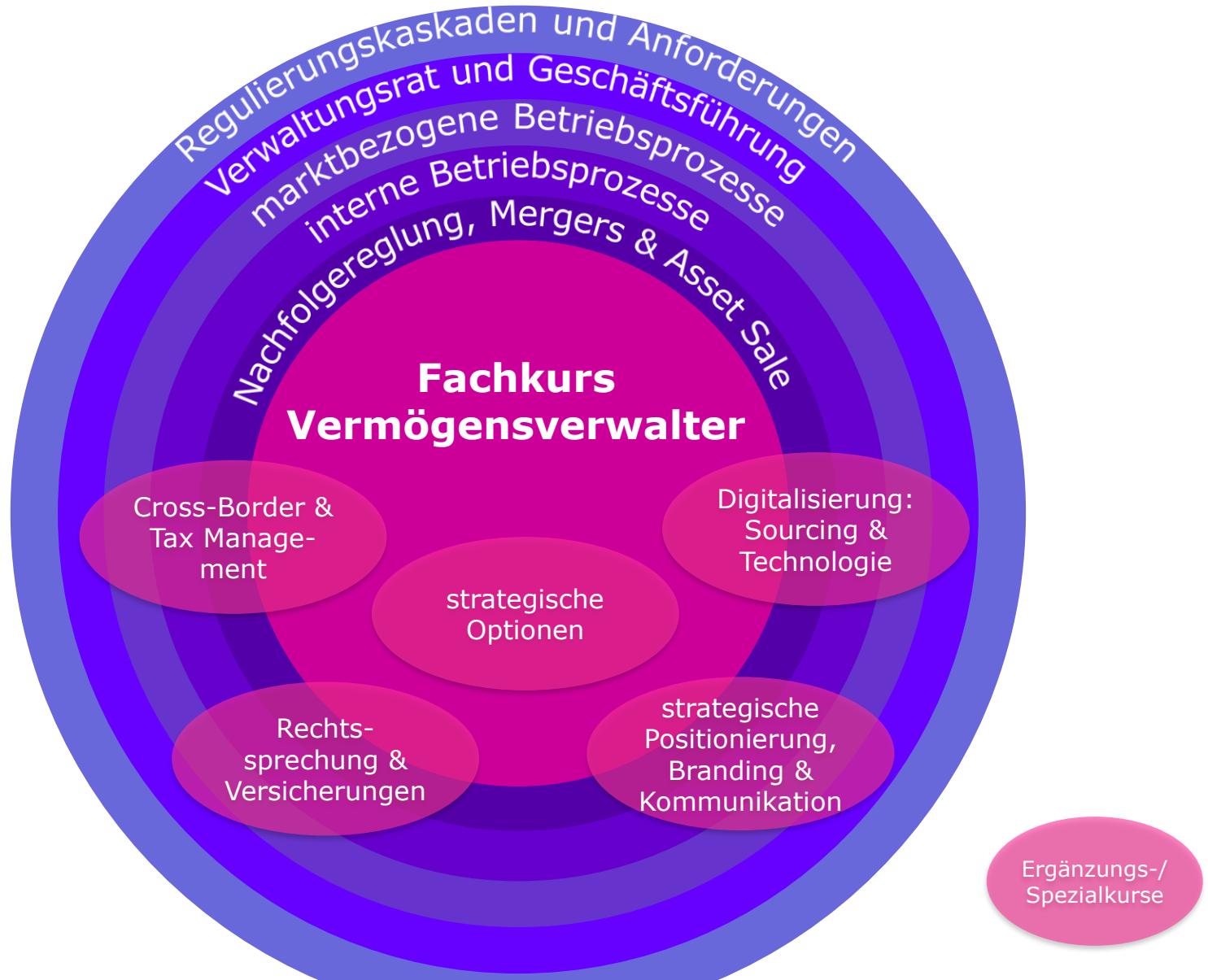
 **PICTET**  
1805  
Banque  
Pictet & Cie SA  
Freigutstrasse 12  
8022 Zürich

 **BNP PARIBAS** | SCHWEIZ  
BNP Paribas  
(Suisse) SA  
Selnaustrasse 16  
8001 Zürich

 **CREDIT SUISSE**  
Credit Suisse  
(Schweiz) AG  
Paradeplatz 8  
8001 Zürich

 **Liberty**  
Specialty Markets  
Liberty Specialty Markets  
Zweigniederlassung ZH  
Lintheschergasse 19  
8001 Zurich

 **Rahn+Bodmer**  
BANQUIERS SEIT 1750  
Rahn+Bodmer Co.  
Talstrasse 15  
8001 Zürich



# Kursinhalte Fachkurs

## 1. Regulierungskaskaden und Anforderungen

### Schweiz

- Regulierungsarchitektur und Überblick
- Aufsichtsintensität
- Anforderungen an Vermögensverwalter
- FIDLEG/FINIG per 1.1.2018

### EU

- Regulierungsarchitektur und Überblick
- Aufsichtsintensität
- Anforderungen an Vermögensverwalter
- MiFID II per 3.1.2018 und Verordnung MiFIR

Rechtsbegriffe  
Risikoprofil Kunden  
Kosten & Offenlegung  
Eignungsbericht  
Beratungsbericht  
Best-Execution  
Aufzeichnung Gespräche  
Aufbewahrungspflichten  
(...)

### Restliches Ausland

USA

Kanada

HK

SG

### Regulatorischer Ausblick

Länderherkunft	keine Aktivität	1% bis 25%	25% bis 50%	50% bis 75%	75% bis 100%	n =
Schweiz	3.8%	22.7%	12.3%	13.7%	47.4%	211
EU Mitgliedstaaten	11.3%	44.6%	16.7%	11.9%	15.5%	168
Europa ohne EU-Mitgliedstaaten	69.4%	18.8%	8.2%	2.4%	1.2%	85
Mittlerer Osten	77.2%	17.7%	2.5%	1.3%	1.3%	79
Russland	88.3%	9.1%	0.0%	2.6%	0.0%	77
Afrika	86.8%	11.8%	1.3%	0.0%	0.0%	76
Nordamerika	66.7%	26.2%	1.2%	3.6%	2.4%	84
Lateinamerika	74.1%	21.0%	1.2%	2.5%	1.2%	81
Asien (HK; SG)	82.9%	15.8%	1.3%	0.0%	0.0%	76
Asien (Restliche)	78.0%	17.1%	1.2%	2.4%	1.2%	82



# Kursinhalte Fachkurs

## 2. Verwaltungsrat und Geschäftsführung: Strategie, Geschäftsführung, Organisation, Mitarbeiter, IT, Marketing

### Strategie

Situationsanalyse, Unternehmensstrategie, Marketing-Strategie

### Organisation

Definition der Wertschöpfungskette, Personalselektion & Mitarbeiterführung, Funktionstrennung & Aufgaben, Kompetenzen sowie Verantwortung (AKV), Stellvertretungen, Projekt-Management

### Gewährleistungspflichten

Gewähr für eine einwandfreie Geschäftsführung, Angemessene Regeln zur Unternehmensführung

### Finanzen

Finanzplanung & Budgetierung (Personal, Mobilen, IT, Revision, Mitgliedschaften, Events, Sponsoring)

### IT

IT (Hard-/Software), Tools, Abhängigkeiten, make or buy

### Marketing

Wiedererkennung, Webauftritt, Kommunikation

# Kursinhalte Fachkurs

## 3. Marktbezogene Betriebsprozesse: Akquisition, Kundenberatung und -bindung, Reporting

### Akquisition

- Akquisitionswege und -formen
- Marktverhaltensregeln
- Marketingaspekte & Kommunikation bei der Akquisition

### Kundenberatung und -bindung (CRM)

- Kundensegmentierung
- Beratungsprozess und Beziehungspflege pro Land
  - Eignungsprüfung (Vermögensverwaltung und umfassende Anlageberatung, Geeignetheitserklärung)
  - Angemessenheitsprüfung (transaktionsbezogene Anlageberatung)
- Protokollierung
- Belohnung von Kundentreue und KYC basierte Offerings

### Reporting

- Standards national/international und Lösungen (interne, externe)

# Kursinhalte Fachkurs

## 4. Interne Betriebsprozesse: Compliance, Risiko- & Portfolio-Mgmt

### Compliance Aspekte

- Kundenidentifikation und KYC
- Dokumentations- und Sicherstellungspflichten
- Sorgfaltspflichten aus Geldwäschereigesetz und -verordnung (PEP, GmeR/TmeR, Meldewesen)
- Empfehlungen im Vertragswesen (VV Verträge, Depotbankverträge)
- Informations- und Aufklärungspflichten / potentielle Interessenskonflikte
- Zusammenarbeit Bank & eVV (Legal und Compliance)
- Kunden-Management, Reputationsrisiken

### Risiko Kontrolle

- Internes Kontrollsystem (IKS)
  - Überwachung VV-Vertrag und Restriktionen
  - Marktrisiko (Drawdowns, Korrelationsdynamiken, Krisen etc.)
- Marktverhaltensregeln sowie Umgang mit Fehlentscheidungen, Verstößen u.a.

### Portfolio Management

- Definition Anlageprozess (Research, Vorschlagswesen, Entscheid, Umsetzung, Kontrolle, Reporting)
- Portfolio-Steuerung & Risikomasse

# Kursinhalte Fachkurs

## 5. Nachfolgereglung, Mergers & Asset Sale

### Nachfolgereglung & Merger

- Frühzeitige Klärung der Ausgangslage und Definition der Ziele
- Emotionale Aspekte
- Unternehmens Due Diligence
- Abklärung der Vorsorge, Ehe & Erbrecht, Steuer und Finanzierungsaspekte
- Unternehmens- & Kommunikationsstrategie für Übergangszeit
- Finanzierungsmodelle

### Asset Sale

- Bewertungsmaßstäbe & Marktpreise
- Partnersuche / Kanalbewirtschaftung
- Kommunikation gegenüber Kunden
- Operative Abwicklung
- Zahlungsmodalitäten

# Kursinhalte Fachkurs

## 6. Cross-Border & Tax Management

### Cross-Border

- Festlegung Zielmärkte, passiv betreute Märkte sowie nicht betreute Märkte
- Abklärungen Lizenzen, Marktzugang, Regulatorien
- Anpassung der internen Systeme und Prozesse, Ausbildung Mitarbeiter
- 12 Länder Manuals (VSV - KPMG); VV Länderabdeckung: ~80%
- ggf. Online-Testing auf freiwilliger Basis

### Tax Management

- Sicherstellung Steuerkonformität der Kunden
  - Risiken: Beihilfe zur Steuerhinterziehung, qualifiziertes Steuervergehen als Vortat zur Geldwäscherei, Selbstanzeigeprogramme als (Not-)Lösung
- Steuereffiziente Vermögensanlage
  - Risiken: keine Rückerstattung von Quellensteuern, Reporting-Probleme

# Kursinhalte Fachkurs

## 7. Digitalisierung: Sourcing & Technologie

### Netzwerkpartnerschaften & Managementlehre: Make, Lease or Buy?

- Aspekte bei der Entscheidung
  - Governance
  - Infrastrukturkosten
  - Operationelle Risiken
  - Interessenskonflikte
  - Beobachtungen nach Segment in der VV Praxis

### Sourcing: In- und Outsourcing Formen (auf Abruf/ständig)

### Technologie: Anforderungen und Nutzen für Vermögensverwalter

- Kategorisierungslogik von Assets
- Einhalten der Compliance Anforderungen
- Durchführen von Transaktion (bi-direktional?)
- Performance Auswertungen
- Berichterstattung Depotbanken-Lösungen
- Externe Portfolio-Mgmt Lösungen (inkl. CRM, Compliance & Reporting Tools)
- Schnittstellen zu Depotbanken und Daten Providern
- Kosten / Ertragsperspektive

### Technologie: Prävention Cyberrisiken

- Bewusstsein schaffen, Lernen aus Anwendungsfällen, Leitfaden

# Kursinhalte Fachkurs

## 8. Rechtsprechung und Versicherungen: Erfahrungen aus der Praxis

### Rechtsprechung im Vermögensverwaltungsgeschäft: CH und EU

- Überblick Angriffsflächen im Vermögensverwaltungsgeschäft
  - Vermögensverwaltungsauftrag
  - Anlageberatung
  - Execution only
- Vertrags- und somit zivilrechtliche Aspekte eVV – Kunde
- Vertragsinhalte: Besprechung Mustervertrag für eVVs
- Update zu jüngsten Vorstössen und Entwicklungen
- Jüngste Rechtsentscheide rund um das Vermögensverwaltungsgeschäft

### Versicherungen für Vermögensverwalter

- Was ist versicherbar?
  - Berufs-/Beraterhaftpflicht
  - Organhaftpflicht
  - (...)
- Welche Ausschlüsse sind mit Versicherungen verhandelbar?
- Welcher Versicherungsumfang ist sinnvoll?
- Was kostet welche Versicherung?

# Kursinhalte Fachkurs

## 9. Strategische Optionen

### Netzwerkpartnerschaften als Megatrend

- Übersicht aktuelle Entwicklungen im Finanzwesen
- Aspekte bei der Entscheidung (Governance, Infrastrukturkosten, operationelle Risiken, Interessenskonflikte, Reputationsrisiken)

### Eigenständigkeit, Kooperation mit Netzwerk-/Sourcingpartnern

- Autonomie und Unternehmertum bleiben erhalten
- Transformationsprozess & Due Diligence Prüfung der Netzwerk-/Sourcingpartner kann (muss nicht) aufwändig sein
- Anpassung Geschäftsmodell, Organisation und Prozesse
- Kostenentwicklung fix vs. variabel

### Zusammenschluss mehrerer Vermögensverwalter

- Wissenstransfer und Nutzung von Skaleneffekten
- Due Diligence Prüfung ist in der Regel sehr aufwändig (gleiche Ziele, gleiche Kundensegmentierung, gleiche Art PF Mgmt zu betreiben etc.)
- Zusammenschlussmöglichkeiten
  - strategische Allianz (gemeinsame Nutzung von Tools & Ressourcen)
  - Zusammenschluss (wirtschaftliche Abhängigkeit)
  - Fusion (wirtschaftliche und rechtliche Abhängigkeit)
- Anpassung Geschäftsmodell, Organisation, Prozesse / Kostenaufteilung



# Kursinhalte Fachkurs

## 9. Strategische Optionen

### Anschluss an regulierte Vermögensverwalterplattform

- Fokussierung auf Kernkompetenz (Relationship Management) möglich
- Einschränkung Unternehmertum und Handlungsspielraum
- Due Diligence Prüfung der regulierten Plattform zentral
- Kostenmodalitäten genau prüfen (fix vs. variabel)

### FINMA Direktunterstellung via KAG

- Unterstellungspflicht und Ausnahmen
- Genehmigungsvoraussetzungen
- Prozess FINMA Direktunterstellung
- Einmalige und wiederkehrende Kosten FINMA Direktunterstellung

# Kursinhalte Fachkurs

## 10. Strategische Positionierung, Branding & Kommunikation und Entwicklungen von FIDLEG/FINIG in der realen Welt

### Strategische Positionierung, Branding & Kommunikation

- Markt-/Kundensegmentierung
- Value Proposition

### Branding

- Brand Management
  - Eigene Position
  - Differenzierung von Mitwettbewerbern
  - Tücken



### Kommunikationsstrategien

- Klassische Kommunikations-/Marketing Strategien («bought Media»)
- Social Media Kommunikations-/Marketing Strategien («owned Media»)
- Public Relations («earned Media»)

### Entwicklungen von FIDLEG/FINIG in der realen Welt

- Aktuelle Themen rund um FIDLEG/FINIG
- Fragen seitens der Teilnehmer zum Thema FIDLEG/FINIG

# Lehrgangsgestaltung

## **Gestaltungselemente für den Unterricht**

- Wissensvermittlung (Input)
- Praxisfallbeispiele (Praxisfall)
- Diskussionen (Diskussion)

## **Formen der Vorbereitungsaufgaben**

- Situationsanalyse des eigenen Betriebs

## **Formen von Leistungsnachweisen**

- Anwesenheit von mindestens 8 der 10 Veranstaltungen für Ausstellung der erfolgreichen Teilnahmebestätigung
- keine Prüfungen

## **Abgabeidee für jede Lektion**

- 1 bis 2 A4 Seite Zusammenfassung
- ggf. Checkliste für eigenes Unternehmen



Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ  
Campus Zug-Rotkreuz  
Suurstoffi 1  
CH-6343 Rotkreuz  
T +41 41 757 67 60  
F +41 41 757 67 00