

Centro Studi Villa Negroni, 15. Oktober 2026

Stefan Walter, Direktor der FINMA

Aufsicht der FINMA über die Vermögensverwaltungsbranche in der Schweiz

Sehr geehrte Damen und Herren,
Geschätzte Vertreterinnen und Vertreter des Tessiner Finanzplatzes

Es freut mich sehr, heute wieder bei Ihnen im Tessin zu sein. Schon zum dritten Mal darf ich Ihnen hier in der Villa Negroni unsere FINMA-Perspektive auf den Schweizer Finanzplatz aufzeigen. Vielen Dank für Ihre Gastfreundschaft.

Wenn wir über den Schweizer Finanzplatz sprechen, sprechen wir sehr schnell über Vermögensverwaltung. Und das aus gutem Grund.

Ende vergangenen Jahres betreuten Banken und Wertpapierhäuser in der Schweiz rund 2'500 Milliarden Franken an Kundenvermögen im Rahmen von Anlageberatungs- und Vermögensverwaltungsmandaten. Dies entspricht rund 43 Prozent der aus der Schweiz aktiv betreuten Anlagevermögen.

Besonders ausgeprägt ist die internationale Dimension: Fast jeder zweite aktiv betreute Anlagefranken stammt dabei aus dem Ausland. Die Schweiz gehört damit weiterhin zu den weltweit wichtigsten Standorten für die grenzüberschreitende Betreuung von Kundenvermögen. Schweizer Banken nehmen dabei auch im grenzüberschreitenden Wealth Management eine wichtige Rolle ein und verwalten und beraten für Privatkundinnen und Privatkunden Vermögen von knapp 370 Milliarden Franken.

Das zeigt: Vermögensverwaltung ist nicht einfach ein Geschäftsfeld unter vielen. Sie gehört zu den tragenden Säulen des Schweizer Finanzplatzes.

Und das gilt ganz besonders hier im Tessin.

Lugano ist einer der wichtigsten Finanzplätze in der Schweiz. Vermögensverwaltung hat hier eine lange Tradition. Gleichzeitig ist der Tessiner Finanzplatz ausgesprochen international geprägt.

Banken und Wertpapierhäuser im Tessin betreuten Ende vergangenen Jahres rund 33 Milliarden Franken an Kundenvermögen im Rahmen von Anlageberatungs- und Vermögensverwaltungsmandaten. Davon stammen 70 Prozent aus dem Ausland.

Insgesamt werden von Instituten im Tessin rund 95 Milliarden Franken in Form von Anlageberatungs- oder Vermögensverwaltungsdienstleistungen betreut. Die Zahlen verdeutlichen auch hier die starke internationale Ausrichtung dieses Finanzplatzes: Rund 75 Prozent dieser Anlagegelder stammen aus dem Ausland.

Viele von Ihnen im Raum kennen dieses Geschäft aus eigener täglicher Erfahrung. Sie wissen deshalb auch: Vermögensverwaltung ist im Kern ein Vertrauensgeschäft.

Kundinnen und Kunden vertrauen einem Institut ihr Vermögen an. Sie erwarten Kompetenz. Sie erwarten, dass ihre Interessen berücksichtigt werden. Und sie erwarten ein professionelles Risikomanagement. Dieses Vertrauen ist ein entscheidendes Kapital des Schweizer Finanzplatzes. Und es ist nicht selbstverständlich.

Werfen wir einen genaueren Blick auf unsere Daten:

Die FINMA beschäftigt sich intensiv mit der Vermögensverwaltung. Dabei betrachten wir die Geschäftsmodelle der von uns beaufsichtigten Institute ganzheitlich. Uns interessiert nicht allein, unter welcher Bewilligungskategorie eine Tätigkeit ausgeübt wird. Uns interessiert, welche Tätigkeit ausgeübt wird und welche Risiken damit verbunden sind.

Deshalb erheben wir seit zwei Jahren branchenübergreifend Daten zur Vermögensverwaltung. Die Daten per Ende 2025 vermitteln uns ein interessantes Bild.

Wenn wir nun innerhalb der Vermögensverwaltung individuelle Vermögensverwaltungsmandate sowie verwaltete Fondsvermögen betrachten, sprechen wir insgesamt über rund 4'222 Milliarden Franken. Rund die Hälfte davon entfällt auf Fondsvermögen, die andere Hälfte auf individuelle Vermögensverwaltungsmandate.

Nach Lizenzkategorien verglichen, betreuen Verwalter von Kollektivvermögen mit 38 Prozent den grössten Anteil dieser Vermögen. Unmittelbar dahinter folgen Banken und Wertpapierhäuser mit 32 Prozent beziehungsweise rund 1'370 Milliarden Franken.

Und gerade bei Banken und Wertpapierhäusern dominiert das individuelle Mandatsgeschäft: Rund zwei Drittel dieser Vermögen werden in Form von individuellen Vermögensverwaltungsmandaten verwaltet. Das zeigt, wie zentral die individuelle Vermögensverwaltung für das Geschäftsmodell vieler Schweizer Banken ist.

Es zeigt aber auch, weshalb wir als Aufsichtsbehörde bei diesem Sektor genau hinschauen.

Nicht weil wir dieses Geschäft erschweren wollen – im Gegenteil: Weil seine Bedeutung für Kundinnen und Kunden sowie für den Schweizer Finanzplatz entsprechend gross ist. Damit gehen auch erhebliche Risiken einher, insbesondere der Verlust von Kundengeldern und ein möglicher

Reputationsschaden für die gesamte Branche. Zudem ist das Umfeld, in dem Vermögen verwaltet werden, zunehmend anspruchsvoll.

Geopolitische Spannungen, Handelskonflikte und politische Unsicherheit wirken sich auf die Finanzmärkte aus. Zins- und Inflationsentwicklungen im Umfeld von wachsender Staatsverschuldung im Ausland bleiben wichtige Risikofaktoren. Gleichzeitig verändern technologische Entwicklungen die Märkte, die Produkte und zunehmend auch die Art, wie Anlageentscheidungen getroffen werden.

Für den Finanzplatz Schweiz ist dies eine grosse Chance.

Das Schweizer Gütesiegel im globalen Wettbewerb ist die Stabilität der Politik, Wirtschaft und Währung. Hinzu kommen eine prinzipienbasierte Regulierung, eine risikobasierte und wirksame Finanzmarktaufsicht sowie eine proportionale Umsetzung der Aufsicht bei den Beaufsichtigten.

Ein gutes Beispiel dafür ist unser Kleinbankenregime. Dieser proportionale Ansatz findet inzwischen auch bei anderen Aufsichtsbehörden international grosse Beachtung.

Diese Stärken bilden das Fundament für die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Schweiz.

Aber die Wettbewerbsfähigkeit hängt nicht nur von guten Rahmenbedingungen ab. Sie hängt auch davon ab, dass bei den im Finanzdienstleistungssektor verteilten Vermögenswerten hohe Standards bei der Umsetzung nationaler und internationaler Sanktionsvorschriften, bei der wirksamen Bekämpfung der Geldwäscherei und beim Anlegerschutz erfüllt werden. Dies wiederum unterstützt den guten Ruf des Schweizer Finanzplatzes auch langfristig.

Über die Tätigkeit der FINMA im Bereich Sanktionen und Geldwäschereibekämpfung habe ich in der Vergangenheit mehrfach gesprochen. Auch dort orientieren wir uns an internationalen Best Practices.

Heute möchte ich mich auf einen anderen, ebenso wichtigen Faktor für die Reputation und Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Schweiz konzentrieren: Den wirksamen Schutz der Kundinnen und Kunden.

Für Anlegerinnen und Anleger bedeutet das anspruchsvolle Umfeld: Risiken können sich rasch verändern und teilweise unerwartet materialisieren. Gleichzeitig werden gewisse Finanzinstrumente und Produktstrukturen komplexer.

Gerade in einem solchen Umfeld kommt der professionellen Vermögensverwaltung von Kundenportfolios eine besondere Verantwortung zu. Denn Kundinnen und Kunden müssen sich darauf verlassen können, dass ihr Vermögen entsprechend ihren finanziellen Verhältnissen, ihren Anlagezielen und ihrer Risikobereitschaft verwaltet wird.

Die FINMA hat deshalb im Juni dieses Jahres eine Aufsichtsmitteilung zu Risiken beim Einsatz von Produkten in der individuellen Vermögensverwaltung veröffentlicht. Ausgangspunkt waren konkrete Fälle bei in der individuellen Vermögensverwaltung tätigen Instituten, die aufgrund von der FINMA

direkt festgestellter Mängel oder von den Aufsichtsorganisationen, welche Vermögensverwalter nach Art. 17 FINIG beaufsichtigen, an die FINMA gemeldet wurden. Ihre Zahl ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen, insbesondere im Bereich der Vermögensverwalter.

2023 eröffneten wir sieben solche Aufsichtsfälle, die von den Aufsichtsorganisationen, die die Vermögensverwalter überwachen oder von anderen Quellen an die FINMA eskaliert wurden. 2024 waren es 32. Im vergangenen Jahr waren es 60. Diese Zahlen müssen richtig eingeordnet werden. Die zugrunde liegenden Fälle betreffen einzelne Vermögensverwalter nach Art. 17 FINIG und damit nur einen kleinen Teil des Marktes. Es wäre falsch, daraus ein generelles Urteil über eine ganze Branche abzuleiten.

Aber die Analyse dieser Fälle zeigt wichtige wiederkehrende Risikomuster. Und diese sind für alle Institute relevant, die individuelle Vermögensverwaltung anbieten – einschliesslich Banken.

Was haben wir konkret beobachtet?

In besonders schwerwiegenden Fällen wurden komplexe, risikoreiche oder illiquide Produkte in Kundenportfolios eingesetzt, ohne dass ihre Eignung ausreichend geprüft wurde. Teilweise handelte es sich um ausländische Fonds ohne gleichwertige Aufsicht, um strukturierte Produkte – insbesondere sogenannte Actively Managed Certificates – oder um Produkte nicht regulierter ausländischer Emissions- oder Strukturierungsgesellschaften.

Solche Produkte sind nicht per se problematisch. Entscheidend ist vielmehr, ob ihre Eigenschaften und Risiken verstanden werden – und ob sie für die jeweilige Kundin oder den jeweiligen Kunden geeignet sind. Genau hier haben wir in einzelnen Fällen erhebliche Mängel festgestellt.

In anderen Fällen wurden die Risikofähigkeit und Risikobereitschaft der Kundinnen und Kunden nicht ausreichend berücksichtigt. Die Risikoaufklärung war ungenügend. Teilweise wurde übermässig in einzelne komplexe, risikoreiche oder illiquide Produkte investiert.

In einzelnen Fällen führte eine solche Kombination zu erheblichen Verlusten, die mit dem Risikoprofil und der Risikobereitschaft der betroffenen Kundinnen und Kunden nicht vereinbar waren. Besonders schwer wiegt dies, wenn weniger finanzkundige Privatkundinnen und Privatkunden betroffen sind. In einzelnen Fällen waren sogar Gelder betroffen, die für die Altersvorsorge notwendig waren.

Die Konsequenz daraus ist nicht, bestimmte Produktkategorien pauschal auszuschliessen. Die entscheidende Frage lautet vielmehr: Passt das Produkt zur Kundin oder zum Kunden? Das ist der Kern der Eignungsprüfung.

Bei der Eignungsprüfung für Vermögensverwaltungsmandate und dauernde Beratungsverhältnisse müssen die finanziellen Verhältnisse, die Anlageziele, sowie die Kenntnisse und Erfahrungen der Kundin oder des Kunden berücksichtigt werden. Erst dann kann ein geeignetes Risikoprofil und eine Anlagestrategie entwickelt werden. Und die eingesetzten Finanzinstrumente müssen zu beidem passen.

Besondere Aufmerksamkeit ist erforderlich, wenn bei weniger finanzkundigen Privatkundinnen und Privatkunden komplexe, risikoreiche oder illiquide Finanzinstrumente eingesetzt werden. Diese Verantwortung endet nicht mit dem Beginn des Vermögensverwaltungsvertrags. Bei einem auf Dauer angelegten Vermögensverwaltungsverhältnis müssen die Risiken während der gesamten Mandatsdauer bewertet und angemessen überwacht werden.

Ein zweites Muster betrifft Interessenkonflikte.

Diese Frage ist auch für Banken besonders relevant. Viele Banken nehmen gleichzeitig mehrere Rollen wahr: als Vermögensverwalterin, Produktanbieterin, Vertriebsträgerin oder Depotbank. Dies kann zu Interessenkonflikten führen.

Unsere Eskalationsfälle in der Aufsicht haben gezeigt, was geschehen kann, wenn solche Konflikte nicht ausreichend beherrscht werden.

Wir haben beispielsweise intransparente doppelte Gebührenbelastungen gesehen. Wir haben Vergütungsanreize zugunsten eigener Produkte festgestellt. Wir haben mangelnde Diversifikation gesehen, die im klaren Widerspruch zum Risikoprofil der Kundschaft stand. Und teilweise fehlten Prozesse zur Selektion von Finanzinstrumenten anhand branchenüblicher, objektiver Kriterien.

Die aufsichtsrechtliche Erwartung ist hier klar.

Interessenkonflikte sind grundsätzlich zu vermeiden oder so zu handhaben, dass Kundinnen und Kunden nicht benachteiligt werden. Finanzdienstleister müssen ihre Kundinnen und Kunden darüber informieren, ob das bei der Auswahl von Finanzinstrumenten berücksichtigte Marktangebot nur eigene oder auch fremde Finanzinstrumente umfasst.

Und der Einsatz eigener Finanzinstrumente darf nicht durch spezifische Anreize bei der Vergütung der im Rahmen dieser Finanzdienstleistungen eingesetzten Personen begünstigt werden.

Neben den kundenorientierten Verhaltenspflichten gibt es eine zweite Ebene: das Risikomanagement des Instituts selbst. Jedes Institut, das komplexe oder risikoreiche Produkte einsetzt, muss verstehen, welche Risiken damit verbunden sind. Dazu gehören beispielsweise Konzentrations-, Liquiditäts-, Bewertungs- und Interessenkonfliktrisiken. Und dazu gehört ein sorgfältiges und risikobasiertes Verständnis der eingesetzten Finanzinstrumente.

Diese Prüfung darf nicht einfach mit der erstmaligen Aufnahme eines Produkts abgeschlossen sein. Insbesondere bei komplexen oder risikoreichen Produkten haben wir festgestellt, dass sowohl die initiale als auch die wiederkehrende Risikobeurteilung teilweise mangelhaft war.

Ein einfaches Prinzip steht dahinter: Wer ein Produkt in ein Kundenportfolio aufnimmt, muss dessen Risiken verstehen und angemessen kontinuierlich überwachen können.

Dasselbe gilt für Outsourcing.

Gerade kleinere Institute lagern Risikomanagement oder Compliance häufig an spezialisierte Dienstleister aus. Das kann sinnvoll sein. Aber es ist nur die Funktion – und nicht die Verantwortung –, die ausgelagert werden sollte.

Ein Institut muss dennoch über genügend eigenes Know-how verfügen, um die Risiken seines Geschäfts zu verstehen, selbst wenn sie ausgelagert sind, und in der Lage sein, diese Risiken effektiv zu steuern und zu kontrollieren.

Was bedeutet dies für die Aufsicht der FINMA?

Die Fälle, die unserer Aufsichtsmitteilung zugrunde liegen, stammen hauptsächlich aus der Aufsicht über Vermögensverwalter nach Art. 17 FINIG. Aber die zugrunde liegenden Tatsachen sind nicht einzigartig für einen bestimmten Lizenztyp; sie sind ebenfalls relevant für Beaufsichtigte anderer Lizenzkategorien, soweit diese individuelle Vermögensverwaltung für ihre Kundinnen und Kunden erbringen. Insbesondere möchte ich hervorheben:

- Ist ein Produkt für die Kundin oder den Kunden geeignet?
- Werden Konzentrations-, Liquiditäts- und Bewertungsrisiken verstanden?
- Werden Interessenkonflikte wirksam beherrscht?
- Ist das laufende Risikomanagement des Produkts ausreichend?
- Und werden die zugrunde liegenden Risiken weiterhin gesteuert und kontrolliert, wenn einzelne Funktionen ausgelagert sind?

Diese Fragen stellen sich überall dort, wo Vermögen für Kundinnen und Kunden verwaltet werden.

Sie sind für alle Institute relevant, die individuelle Vermögensverwaltungsdienstleistungen für ihre Kundinnen und Kunden erbringen. Aber unsere Antwort auf diese Risikobereiche lautet nicht: überall mehr Aufsicht. Es geht darum, die Intensität unserer Aufsicht dort zu fokussieren, wo die Risiken am grössten sind.

Das ist der Kern eines risikobasierten und proportionalen Ansatzes zur Aufsicht. Ich habe diesen Ansatz vor wenigen Wochen am Kleinbankensymposium der FINMA hervorgehoben. Aufsicht verursacht Kosten. Und diese Kosten fallen bei einem kleinen Institut stärker ins Gewicht als bei einem grossen. Deshalb berücksichtigen wir bei der Festlegung der Aufsichtsintensität die Grösse, Komplexität und insbesondere das Risikoprofil eines Instituts.

In unserem Aufsichtsansatz berücksichtigen wir auch vergleichbare Aktivitäten und Risiken in den verschiedenen Lizenzkategorien von Instituten, die im Vermögensverwaltungsgeschäft tätig sind. Genau deshalb haben wir innerhalb der FINMA eine Querschnittsfunktion Asset Management

geschaffen. Sie ermöglicht es uns, Themen der Vermögensverwaltung sowie Risiken im gesamten Sektor zu bewerten, unabhängig vom Lizenztyp.

Die konkreten gesetzlichen Anforderungen können je nach Bewilligungskategorie unterschiedlich sein.

Das zugrunde liegende Risiko verändert seinen Charakter aber nicht dadurch, dass es bei einer Bank, einem Verwalter von Kollektivvermögen oder einem Vermögensverwalter auftritt.

Ein zweiter Grundsatz ist für uns entscheidend: Wir wollen Probleme möglichst früh erkennen. Das beginnt bereits bei der Bewilligung. FINIG und FIDLEG führten einen umfassenden prudenziellen Rahmen für Vermögensverwalter ein.

Nicht jedes Institut, das ursprünglich eine Bewilligung anstrebte, erfüllte die neuen Lizenzanforderungen. Hinzu kam eine bedeutende Zahl neuer Marktteilnehmender, die erst nach Inkrafttreten von FINIG und FIDLEG in den Markt eingetreten sind und ebenfalls eine Lizenz erlangen mussten.

Das ist Teil der Schutzfunktion der Bewilligung. Danach beginnt die laufende Aufsicht. Dort setzen wir auf Datenanalysen und Frühwarnindikatoren. Wir führen Aufsichtsgespräche, Deep Dives und Vor-Ort-Kontrollen durch und nutzen, wo sinnvoll, Stresstests.

Unser Ziel ist nicht, Probleme erst dann anzugehen, wenn sich Verluste für Kundinnen und Kunden bereits materialisiert haben. Unser Ziel ist, Risikomuster möglichst früh zu erkennen und gezielt zu handeln – bevor die Auswirkungen für Kundinnen und Kunden grösser werden und auch die Risiken und Kosten für die Beaufsichtigten weiter steigen. Die jüngste Aufsichtsmitteilung zu Risiken beim Einsatz von Produkten in der individuellen Vermögensverwaltung ist dafür ein gutes Beispiel für diesen Ansatz.

Indem wir wiederkehrende Muster erkennen, wollen wir diese Erkenntnisse transparent machen, damit Institute ihre eigenen Geschäftsmodelle und Kontrollen kritisch überprüfen können und somit präventive Massnahmen ergreifen können, sodass weitere Aufsichtsmaßnahmen überflüssig werden. Nur wenn wir weiterhin schwerwiegende Verstösse feststellen, ist es notwendig, dass die Aufsichtsbehörde konsequent handeln muss, um Kundinnen und Kunden zu schützen.

Dieser Aufsichtsansatz liegt aber auch im Interesse der grossen Mehrheit der Institute, die ihre Geschäfte sorgfältig und verantwortungsvoll führen. Denn wenige gravierende Fälle können das Vertrauen in eine ganze Branche beeinträchtigen.

Eine wirksame Aufsicht schützt deshalb nicht nur einzelne Anlegerinnen und Anleger. Sie trägt auch zur Integrität und Reputation des Schweizer Finanzplatzes bei. Und dieses Vertrauen ist für einen Finanzplatz, dessen Geschäftsmodell in erheblichem Mass auf der Verwaltung in- und ausländischer Vermögen beruht, ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

Ich möchte meine Ausführungen mit drei Gedanken zusammenfassen.

Erstens: Die Vermögensverwaltung ist ein Kerngeschäft des Schweizer Finanzplatzes. Sie beruht auf Fachkompetenz, Kundenzentrierung, verantwortungsvoller Governance und belastbaren Kontrollen.

Zweitens: Das Umfeld wird anspruchsvoller. Komplexe Produkte, geopolitische Unsicherheit, Markt-, Liquiditäts- und Bewertungsrisiken sowie neue technologische Entwicklungen erhöhen die Anforderungen an das Risikomanagement von Kundenvermögen.

Gerade deshalb müssen die Interessen der Kundinnen und Kunden im Zentrum stehen.

Und drittens: Die FINMA wird diese Risiken weiterhin ganzheitlich, risikobasiert und über die verschiedenen Bewilligungskategorien hinweg betrachten.

Ein effektives Risikomanagement und eine wirksame Aufsicht helfen gleichermassen, Kundinnen und Kunden sowie Anlegerinnen und Anleger zu schützen und stärken die Funktionsfähigkeit und Integrität des Finanzmarktes. Dies wiederum trägt zu einem wettbewerbsfähigen und zukunftsfähigen Finanzplatz Schweiz bei.

Damit komme ich zu meinem letzten Punkt.

Die Risiken, mit denen wir zu tun haben, entwickeln sich ständig weiter. Die Entwicklung, mit der Finanzinstitute derzeit am intensivsten zu tun haben, ist der Einsatz künstlicher Intelligenz.

KI eröffnet erhebliche Chancen. Gleichzeitig entstehen neue Risiken und neue Fragen für Governance und Aufsicht. Viele der Prinzipien, über die ich heute gesprochen habe, gelten auch dort:

Risiken verstehen, Verantwortlichkeiten klar festlegen, wirksame Kontrollen sicherstellen und neue Technologien so einsetzen, dass das Vertrauen der Kundinnen und Kunden in die Finanzinstitute gewahrt bleibt.

Wie die FINMA den Einsatz von künstlicher Intelligenz bei Banken überwacht, ist Gegenstand des nächsten Referats von Alain Girard, Leiter Geschäftsbereich Banken bei der FINMA.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. Gerne beantworte ich jetzt Ihre Fragen.