

2025 | JUNI JUIN

EXPERT FOCUS

Schweizerische Zeitschrift für Wirtschaftsprüfung,
Steuern, Rechnungswesen und Wirtschaftsberatung

Revue suisse pour l'audit, la fiscalité,
la comptabilité et le conseil économique

Quo vadis, internationales Steuerrecht?

Droit fiscal international: quo vadis?

Debitoren-Vorsteuern und Kreditoren-MWST
bei Umstrukturierungen und M&A

Principaux mécanismes de détermination
du prix dans les transactions M&A en Suisse

Fallstudien zum Tax Accounting

«Tax the Rich!»-Initiative

Sozialversicherungsrechtliche Unterstellung
EU/EFTA

A Novel Digital Audit Workforce

Digital first!

Wechseln Sie der Umwelt
zuliebe noch heute
zum Digital-Abonnement.

shop@expertsuisse.ch

Digital first!

Par respect de
l'environnement, passez
à l'abonnement numérique
dès aujourd'hui.

shop@expertsuisse.ch

EXPERTsuisse

Steuertagung 2025

4. November 2025 | Bellevue Palace Bern oder online

- **Beratungsrelevante steuerliche Schwerpunkte im Parlament und in der Gesetzgebung des Bundes**
Ständerat Erich Ettlin, BDO AG | Fabian Baumer, Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV
- **Strafrechtliche Verantwortung der Berater**
Prof. Pierre-Marie Glauser, Oberson Abels SA
- **Beratungsrelevante Highlights aus dem Bereich Mehrwertsteuer**
Prof. Ralf Imstepf, Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV | Benno Suter, Ernst & Young AG
- **Steuerpolitische Entwicklungen bei der OECD-Mindestbesteuerung**
Dieter Wirth, PwC AG
- **Überblick über wegweisende Steuergerichtsentscheide in der Schweiz**
Christoph Suter, Bär & Karrer AG
- **Entwicklungen bei der Verrechnungssteuer und den Stempelabgaben**
Stefan Oesterhelt, Homburger AG
- **Neuausrichtung der Steuerbefreiungspraxis im Kanton Zürich und Auswirkungen auf andere Kantone**
Prof. Andrea Opel, Universität Luzern | Andrea Hildebrand, Kantonales Steueramt Zürich
- **Steuerrisiken betreffend den Ort der tatsächlichen Verwaltung**
Prof. Dr. René Matteotti, Tax Partner AG



Tagungsleiter

Daniel Gentsch, dipl. Steuerexperte,
Präsident Fachbereich Tax & Legal von
EXPERTsuisse, Partner, Verwaltungsratspräsident EY Schweiz



Programm und Anmeldung:
www.expertsuisse.ch/steuertagung

LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER



Was gibt es Neues? D. Gentsch wirft einen Blick in die Zukunft des Steuerrechts und zeigt Trends sowie Auswirkungen für die Schweiz auf (S. 178) und B. Suter gibt ein Update zu den mehrwertsteuerlichen Herausforderungen betreffend Photovoltaikanlagen und Eigenverbrauch der Solarenergie (S. 180). P. Hinny beleuchtet zwei BundesgerichtsUrteile zur Verrechnungssteuerhinterziehung und die ungleiche Behandlung des internen Steuerverantwortlichen sowie des externen Steuerberaters (S. 188) und M. Passardi und M. Gisler untersuchen anhand zweier Fallstudien aktuelle Fragestellungen und Problemfelder an der Schnittstelle von Handels- und Steuerrecht und liefern praxisnahe Überlegungen aus der Perspektive von Finanz- und Steuerverantwortlichen (S. 216). Was bedeutet die Einführung einer globalen Mindeststeuer auf hohen Vermögen von Privatpersonen für die Schweiz? Dieser Frage gehen T. Hug und D. Martinis-Arth nach (S. 242). S. Bühler legt den Fokus auf die sozialversicherungsrechtliche Unterstellung i. Z. m. der EU/EFTA und gibt Einblick in das neue Rahmenübereinkommen zur gewöhnlichen Telearbeit und die Entscheidungsregelung bei vorübergehender Telearbeit (S. 236). D. Ihle und K. Imholz thematisieren den Leistungsaustausch

zwischen verbundenen Unternehmen (S. 250) und T. F. Rohner und C. Bellucci zeigen anhand von Praxisbeispielen mögliche Lösungen auf für die Frage, was mit der Überwälzung der Mehrwertsteuer bei fehlender vertraglicher Regelung passiert (S. 273).

CFOs und Nachhaltigkeit, Preisfindung bei M&A-Transaktionen, KI-Agenten im Audit. B. Zäch und R. Wagner erläutern, warum und v. a. wie CFOs Nachhaltigkeit steuern können, und geben 9 Empfehlungen für die Finanzabteilung an die Hand (S. 206). L. Hainard und J. Riccardi beleuchten die wichtigsten Mechanismen zur Preisfindung bei M&A-Transaktionen in der Schweiz (S. 184) und M. Schreyer, T. Mäder und T. F. Ruud zeigen, wie KI-Agenten im Internal Audit eingesetzt werden können und welches ihre Vorteile in der Praxis sind (S. 260).

Wie immer finden Sie im Inhaltsverzeichnis (S. 176) weitere spannende Themen.

Ich wünsche Ihnen eine erhellende Lektüre.

Herzliche Grüsse

Daniela Wachter, Lektorin/Korrektorin, Stv. Chefredaktorin

CHÈRES LECTRICES, CHERS LECTEURS,

Quoi de neuf? D. Gentsch s'interroge sur l'avenir du droit fiscal et met en lumière les tendances émergentes ainsi que leurs implications pour la Suisse (p. 178). B. Suter dresse un état des lieux des enjeux actuels liés à la TVA dans le cadre des installations photovoltaïques et de la consommation propre d'énergie solaire (p. 181). P. Hinny examine deux arrêts du Tribunal fédéral portant sur la soustraction à l'impôt anticipé et soulignant la différence de traitement du responsable fiscal interne et du conseiller fiscal externe (p. 188). M. Passardi et M. Gisler analysent, quant à eux, les problématiques actuelles situées à la croisée du droit commercial et du droit fiscal, à l'aide de deux études de cas, et proposent des réflexions pratiques adoptant la perspective des responsables financiers et fiscaux (p. 216). T. Hug et D. Martinis-Arth évaluent l'impact qu'aurait l'introduction en Suisse d'un impôt minimum global sur les grandes fortunes privées (p. 242). S. Bühler se concentre sur l'assujettissement aux assurances sociales dans le cadre de l'UE/l'AELE, tout en offrant un éclairage sur le nouvel accord-cadre relatif au télétravail régulier et sur la réglementation du détachement en cas de télétravail temporaire (p. 236). D. Ihle et K. Imholz traitent de la question des échanges de prestations entre entreprises liées (p. 250). T. F. Rohner et C. Bellucci proposent, à partir

d'exemples pratiques, différentes approches possibles en matière de répercussion de la TVA en l'absence de réglementation contractuelle (p. 273).

Les CFO et la durabilité, la fixation des prix dans les transactions M&A, les agents IA dans l'audit. B. Zäch et R. Wagner expliquent pourquoi et surtout comment les CFO peuvent gérer la durabilité, et émettent neuf recommandations à l'attention du département financier (p. 206). L. Hainard et J. Riccardi abordent les principaux mécanismes de fixation du prix des transactions M&A en Suisse (p. 184) et M. Schreyer, T. Mäder et T. F. Ruud se penchent sur l'intégration des agents d'intelligence artificielle dans l'audit interne, en évaluant les bénéfices pratiques que ces outils peuvent offrir. (p. 260).

Comme à l'accoutumée, vous trouverez dans le sommaire (p. 176) d'autres thèmes de nature à susciter votre intérêt.

Je vous souhaite une lecture enrichissante.

Cordiales salutations,

Daniela Wachter, lectrice-correctrice, rédactrice en chef adjointe

TO THE POINT

Daniela Wachter

- 175 Editorial: Liebe Leserinnen, liebe Leser**
175 Éditorial: Chères lectrices, chers lecteurs,

Daniel Gentsch

- 178 Point of View: Quo vadis, internationales Steuerrecht? Trends und Auswirkungen auf die Schweiz**
179 Point of View: Droit fiscal international: quo vadis? Tendances et implications pour la Suisse

*Benno Suter*

- 180 Photovoltaikanlagen und Eigenverbrauch der Solarenergie: ein Update**
181 Mise à jour: Installations photovoltaïques et consommation propre d'énergie solaire

Antonios Koumbarakis, Patrick Wiech

- 182 Datenqualität von Nachhaltigkeitsberichten in der Finanzbranche**
183 La qualité des données dans les rapports de durabilité du secteur financier

INSIGHT

LEGAL, COMPLIANCE, ETHICS

Loïs Hainard, Jérémie Riccardi

- 184 Principaux mécanismes de détermination du prix dans les transactions M&A en Suisse**
 Dans les transactions de fusion-acquisition, la détermination du prix de vente est un enjeu stratégique majeur. La méthode de calcul du prix a elle aussi une incidence directe sur les conditions du contrat de vente, notamment les droits et les obligations des parties. Cet article analyse les deux mécanismes les plus fréquemment utilisés en pratique, le locked box et les comptes de clôture.

TAX

Pascal Hinny

- 188 Urteile des Bundesgerichts zur Verrechnungssteuerhinterziehung**
 Im Nachgang zu einer Gewinnsteueraufrechnung wurde eine geldwerte Leistung nicht (spontan) bei der Verrechnungssteuer deklariert. Während der externe Steuerberater von der eventualvorsätzlichen Anstiftung freigesprochen wurde, hat das Bundesgericht die Verurteilung des unternehmensintern für die Erstellung der Steuererklärung zuständigen Mitarbeiters geschützt.

PUBLIC SECTOR

Rémy Darghout, David Pizzinato, Frédéric Varone

- 192 Pilotage des subventions octroyées par l'état: le cas de la santé à Genève**
 L'État de Genève délègue à des tiers des missions d'intérêt général dans le domaine de la santé, contre une indemnité annuelle totale d'environ 328 millions de francs. L'audit de la Cour des comptes souligne l'urgence pour l'État de repenser son dispositif de surveillance pour réduire les risques propres à toute relation d'agence.
- 196 Steuerung von kantonalen Subventionen: Der Fall des Genfer Gesundheitswesens**
 Der Kanton Genf beauftragt Dritte damit, Dienstleistungen von allgemeinem Interesse im Gesundheitsbereich gegen eine jährliche Gesamtvergütung von rund CHF 328 Mio. zu erbringen. Die Prüfung des Rechnungshofs hat gezeigt, dass der Kanton sein Aufsichtssystem dringend überdenken muss, um die Risiken im Zusammenhang mit jeglichen Agenturverhältnissen zu verringern.

TECHNOLOGY

José Lamas-Valverde

- 200 Un exemple simple pour comprendre le principe de l'apprentissage automatique**
 Les solutions d'intelligence artificielle sont souvent vues comme des produits finis, ce qui freine la créativité dans leur conception. Il est crucial de mieux comprendre les phases de collecte de données, de création d'algorithmes et d'apprentissage automatique. Cet article se concentre sur ce dernier aspect par le biais d'un exemple simplifié.

SUSTAINABILITY & GOVERNANCE

Barbara Zäch, Rea Wagner

- 206 Warum (und wie!) CFOs Nachhaltigkeit steuern**
 Nachhaltigkeit ist in der Unternehmenswelt als Thema des Risiko- und Reputationsmanagements längst angekommen. Doch noch immer tun sich Unternehmen schwer, den vermeintlichen Zielkonflikt zwischen Nachhaltigkeit und Rentabilität zu überwinden. Eine echte Transformation kann durch die zunehmende Verantwortungsübernahme des CFOs für ESG-Themen gelingen.

VAT

Benno Suter

- 212 Debitoren-Vorsteuern und Kreditoren-MWST bei Umstrukturierungen und M&A**
 Seit drei Jahrzehnten wenig beachtet, aber von grosser Bedeutung ist die Behandlung von nicht ausgestellten und nicht erhaltenen Rechnungen sowie von ausgestellten und erhaltenen Rechnungen, die im Zeitpunkt der Transaktion noch nicht bezahlt wurden.

DEEP DIVE

ACCOUNTING & REPORTING

Marco Passardi, Markus Gisler

216 Fallstudien zum Tax Accounting

Der steuerlich massgebliche Abschluss basiert auf einer handelsrechtskonformen Jahresrechnung. Der Beitrag zeigt anhand zweier Fallstudien aktuelle Fragen und Problemstellungen auf, welche die Schnittstellen zwischen Handelsrecht und Steuerrecht illustrieren sowie auch praktische Überlegungen aus Sicht der Finanz- und Steuerverantwortlichen darstellen.

Malcolm Cheetham

222 SIX Exchange Regulation Review Process for Financial Statements and Sanctions

Companies with a primary listing on the SIX Swiss Exchange undergo a compliance review by SIX Exchange Regulation (SER). This article outlines the review process for issuers and their advisors, based on publicly available data from SER's Media Releases and Sanctions websites, covering sanctions and agreements from 2004 to 2024.

AUDIT SERVICES

Florian Haller

229 L'intelligence artificielle dans le rapport financier et l'audit

L'IA modifiera les rapports financiers et l'audit. Selon une étude récente de KPMG, 72 % des entreprises y ont déjà recours, un chiffre qui devrait atteindre 99 % d'ici trois ans. Plus des deux tiers des participants prévoient que leurs applications d'IA soient values par des experts-comptables et que les sociétés d'audit utilisent l'IA.

LEGAL, COMPLIANCE, ETHICS

Sarah Bühler

236 Sozialversicherungsrechtliche Unterstellung EU/EFTA

Grenzüberschreitende Telearbeit ist im Verhältnis zur EU/EFTA von hoher praktischer Relevanz. Der vorliegende Artikel befasst sich mit den Grundlagen der sozialversicherungsrechtlichen Unterstellung von Arbeitnehmenden und beleuchtet insbesondere das neue Rahmenübereinkommen zur gewöhnlichen Telearbeit sowie die Entsendungsregelung bei vorübergehender Telearbeit.

TAX

Thomas Hug, Daniela Martinis-Arth

242 «Tax the Rich!»-Initiative

Nach den Konzernen rücken reiche Privatpersonen in den Fokus internationaler Bemühungen um eine «gerechtere» Steuerpolitik. Die G20 schlagen die Einfh-

rung einer globalen Mindeststeuer von 2 % auf hohes Vermögen vor. Wie ist die Idee aus Sicht der Schweiz zu würdigen?

Dagmar Ihle, Kayla Imholz

250 Leistungsaustausch zwischen verbundenen Unternehmen

Die Bestimmung fremdvergleichskonformer Verrechnungspreise bleibt herausfordernd. Die Wahl der richtigen Methode, die sachgerechte Ableitung einer Bandbreite sowie der Umgang mit Preisanpassungen im Jahresverlauf erfordern nicht nur technisches Know-how, sondern auch ein strukturiertes Vorgehen.

TECHNOLOGY

Marco Schreyer, Tarja Mäder, T. Flemming Ruud

260 A Novel Digital Audit Workforce

Agentic AI enables auditors to partner with autonomous AI systems that perceive, reason, act, and learn independently. These systems promise to expand audit coverage, streamline evidence collection, and generate insights throughout the audit lifecycle. The article explores agentic AI's foundations and its practical benefits.

SUSTAINABILITY & GOVERNANCE

Karl Hofstetter

268 Corporate Governance – nach dem Fall Credit Suisse wichtiger denn je

Corporate Governance ist für Unternehmen zentral. Der Untergang der CS unterstreicht die Bedeutung. Er weist aber auch auf mögliche Schwächen der schweizerischen CG hin. Diese sind bei systemrelevanten Banken real und rufen nach deutlich strengerer staatlicher Aufsicht.

VAT

Tobias F. Rohner, Chiara Bellucci

273 berwalzung der Mehrwertsteuer bei fehlender vertraglicher Regelung

Vereinbaren die Vertragsparteien eine Entschädigung, ohne sich zu einer allfälligen Mehrwertsteuertragung zu äussern, muss ermittelt werden, ob der Preis inklusive oder exklusive MWST zu verstehen ist. Der vorliegende Beitrag wendet diese Prinzipien auf einzelne Beispiele an und zeigt mögliche Lösungen auf.

279 Bildung / Formation

282 Vorschau / Prochaine édition

282 Impressum



Scansionate il codice QR se desiderate leggere l'articolo in italiano. Potete trovare l'articolo anche su www.expertsuisse.ch/e-bibliothek

QUO VADIS, INTERNATIONALES STEUERRECHT? TRENDS UND AUSWIRKUNGEN AUF DIE SCHWEIZ



In den letzten zehn Jahren hat sich das internationale Unternehmenssteuerrecht unter der Führung der G20 und der OECD massgeblich verändert. Aufgrund von geopolitischen Entwicklungen steht die globale Architektur des Steuersystems jedoch vor weiteren grossen Veränderungen und die Schweiz muss sich in diesem Umfeld

richtig positionieren.

Die Lancierung des BEPS-Projekts (Base Erosion and Profit Shifting) im Jahr 2013 markierte den Beginn einer neuen Ära der länderübergreifenden Steuertransparenz und -harmonisierung. Mit BEPS 1.0 wurde der internationale Steuerwettbewerb neu definiert und «kreative Steuerpraktiken» wurden weitgehend unterbunden.

Auch in der Schweiz führte BEPS 1.0 zu signifikanten Veränderungen. Mit der Anfang 2020 in Kraft getretenen Steuerreform und AHV-Finanzierung (STAF) wurden die Schweizer Steuerregimes abgeschafft. Andererseits wurden zur Sicherung der steuerlichen Attraktivität des Unternehmensstandorts Schweiz neue Instrumente wie die Patentbox und der Sonderabzug für Forschungs- und Entwicklungskosten eingeführt. Somit ist es mit der STAF gelungen, wenn auch erst im zweiten Anlauf, das Schweizer Unternehmenssteuerrecht den internationalen Veränderungen anzupassen und gleichzeitig international konkurrenzfähig zu bleiben.

Während die Umsetzung von BEPS 1.0 in den lokalen Gesetzgebungen der OECD-Staaten noch nicht abgeschlossen war, fühlte sich die OECD veranlasst, BEPS 2.0 in Angriff zu nehmen. Diese Initiative wurde lanciert, ohne sich vertieft damit auseinanderzusetzen, ob die mit BEPS 1.0 gesteckten Ziele nicht bereits weitgehend erfüllt werden konnten und somit BEPS 2.0 obsolet werden würde.

Mit dieser zweiten BEPS-Initiative wollte die OECD zwei neue Säulen einführen. Säule 1 zielt darauf ab, die Besteuerung stärker in den Marktstaaten zu verankern, was eine Abkehr vom prinzipienbasierten Fremdvergleichsgrundsatz zu einer formelbasierten Gewinnallokation bedeuten würde, d. h. eine teilweise Abkehr von über Jahrzehnte etablierten Verrechnungspreisgrundsätzen. Säule 2 strebt eine globale Mindeststeuer von 15 % an, wobei der Begriff «globale Mindeststeuer» in die Irre führt, da das Ziel eine Gewinnbesteuerung

von 15 % in jeder einzelnen Jurisdiktion ist, unabhängig von der globalen Konzernsteuerquote.

Stand heute steht die OECD mit Bezug auf BEPS 2.0 vor einem Scherbenhaufen. Säule 1 ist gescheitert. Ebenfalls fehlgeschlagen scheint die globale Architektur der Säule 2 zu sein. Alles deutet darauf hin, dass diese nur fragmentarisch umgesetzt wird und dem Projekt so viele Zähne gezogen werden sollen wie notwendig, um es noch zu retten. Zu viel politisches Kapital steht auf dem Spiel, um es vollends zu versenken. Entsprechend kann Stand heute davon ausgegangen werden, dass die OECD und die EU an der Säule 2 in abgeschwächter Form festhalten werden, während insbesondere die USA oder auch China das Projekt nicht unterstützen werden. Daraus werden sich nicht zu unterschätzende Wettbewerbsnachteile für europäische Konzerne ergeben. In einer Zeit, in der die EU dem Wiedererlangen der Wettbewerbsfähigkeit oberste Priorität einräumt, wird es interessant sein zu beobachten, ob die EU (und auch die Schweiz) tatsächlich bereit sein wird, diese Wettbewerbsnachteile zu akzeptieren.

Die OECD hat ihrerseits mit dem gesamten BEPS-Projekt trotz der erwähnten Probleme mit BEPS 2.0 sehr viel erreicht. «Kreative Steuerpraktiken» wurden unterbunden und einige Staaten haben Steuersätze bei der Unternehmensbesteuerung eingeführt oder angehoben. Damit sollte sich die OECD im Steuerbereich wieder auf ihre zentralen und wertvollen Aufgaben betreffend die Koordination der grenzüberschreitenden Besteuerung mittels Musterabkommen und Richtlinien fokussieren.

Für die Schweiz bedeuten diese Entwicklungen, dass sie ihre eigenen Interessen und ihre Wettbewerbsfähigkeit auch im steuerlichen Bereich in diesen geopolitisch anspruchsvollen Zeiten vertreten und bedingungslos stärken muss. Dabei ist das Berücksichtigen kantonaler Besonderheiten bei der Ausgestaltung steuerlicher Anreize zentral, damit wertschöpfungsintensive Aktivitäten angezogen werden können. Um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein, muss die Schweizer Steuerpolitik genügend Flexibilität und Spielraum bieten.

Daniel Gentsch, dipl. Steuerexperte, Präsident Fachkommission Steuern, Expertsuisse, Partner, Verwaltungsratspräsident, EY



Scansionate il codice QR se desiderate leggere l'articolo in italiano. Potete trovare l'articolo anche su www.expertsuisse.ch/e-bibliothek

DROIT FISCAL INTERNATIONAL: QUO VADIS? TENDANCES ET IMPLICATIONS POUR LA SUISSE



Au cours de la dernière décennie, le droit fiscal international des entreprises a considérablement évolué sous l'impulsion du G20 et de l'OCDE. Compte tenu des développements géopolitiques, l'architecture mondiale du système fiscal se trouve à la veille de nouveaux changements majeurs et la Suisse doit se positionner de manière judicieuse dans cet environnement.

Le lancement du projet BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) en 2013 a marqué le début d'une nouvelle ère de transparence et d'harmonisation fiscales au niveau supranational. Le BEPS 1.0 a redéfini la concurrence fiscale internationale et mis un coup d'arrêt aux «pratiques fiscales créatives».

En Suisse aussi, le BEPS 1.0 a entraîné des changements significatifs. Avec l'entrée en vigueur de la réforme fiscale et du financement de l'AVS (RFFA) début 2020, les régimes fiscaux suisses ont été supprimés. Par ailleurs, de nouveaux instruments tels que la *patent box* et la déduction spéciale pour les frais de recherche et de développement ont été introduits afin de garantir l'attractivité fiscale de la place économique suisse. La RFFA a ainsi permis, même s'il a fallu attendre la seconde tentative, d'adapter le droit fiscal suisse des entreprises aux changements internationaux sans perdre en compétitivité au niveau international.

Alors que la mise en œuvre du BEPS 1.0 dans les législations nationales des pays de l'OCDE n'était pas encore finalisée, l'OCDE a jugé nécessaire d'amorcer le projet BEPS 2.0. Cette initiative a été lancée sans vraiment se poser la question de savoir si le BEPS 1.0 ne satisfaisait pas déjà largement aux objectifs fixés, rendant ainsi le BEPS 2.0 superflu.

Avec le second projet BEPS, l'OCDE a voulu introduire deux nouveaux piliers. Le pilier 1 vise à renforcer l'imposition des entreprises dans les juridictions des marchés, ce qui remet en question le principe de pleine concurrence fondé sur des principes, au profit d'une répartition des bénéfices fondée sur des formules, soit un abandon partiel des principes de prix de transfert établis depuis des décennies. Le pilier 2 vise à introduire un taux d'imposition minimal mondial de 15 %, sachant que le terme «imposition minimale mondiale» induit en erreur, l'objectif étant d'imposer à 15 % les bénéfices générés dans chaque juridiction, quel que soit le taux d'imposition effectif global selon les comptes consolidés.

Concernant le BEPS 2.0, l'OCDE se trouve aujourd'hui face à un champ de ruines. Le pilier 1 a échoué et l'architecture globale du pilier 2 semble également être un fiasco. Tout porte à croire que sa mise en œuvre sera fragmentaire et que le projet sera édulcoré autant que nécessaire pour tenter de le sauver. Les enjeux politiques sont trop grands pour l'abandonner entièrement. En conséquence, on peut supposer aujourd'hui que l'OCDE et l'UE maintiendront le pilier 2 sous une forme atténuée, tandis que les États-Unis ou la Chine ne soutiendront pas le projet. Pour les multinationales européennes, il en résultera des désavantages concurrentiels non négligeables. À l'heure où l'UE fait du rétablissement de la compétitivité une priorité absolue, il sera intéressant de voir si l'UE (et la Suisse) est réellement prête à accepter ces désavantages.

En dépit des problèmes évoqués avec le BEPS 2.0, l'OCDE a beaucoup avancé avec le projet BEPS dans son ensemble. Les «pratiques fiscales créatives» ont été empêchées et certains États ont introduit un impôt pour les entreprises ou augmenté les taux applicables. Dans le domaine fiscal, l'OCDE devrait se recentrer sur ses missions essentielles et précieuses, à savoir la coordination de l'imposition transfrontalière, au moyen de modèles de convention et de directives.

Ces évolutions signifient pour la Suisse qu'elle doit impérativement défendre ses intérêts propres et renforcer sa compétitivité, y compris dans le domaine fiscal, en ces temps d'instabilité géopolitique. À cet égard, il est essentiel de tenir compte des particularités cantonales lors de l'élaboration des incitations fiscales afin d'attirer les activités à forte valeur ajoutée. Pour être à la hauteur de ces défis, la politique fiscale suisse doit offrir suffisamment de flexibilité et de marge de manœuvre.

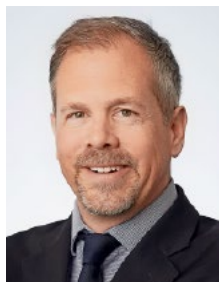
Daniel Gentsch, expert fiscal diplômé, président de la Commission technique Fiscalité, Expertsuisse, associé, président du conseil d'administration, EY

PHOTOVOLTAIKANLAGEN UND EIGENVERBRAUCH DER SOLARENERGIE: EIN UPDATE

Seit dem im Expert Focus 2022/April erschienenen Artikel zum Thema Photovoltaikanlagen bestehen Unklarheiten im Bereich der Mehrwertsteuer, die sich auch auf die Energiestrategie 2050 auswirken. Dieser Artikel beleuchtet aktuelle Erkenntnisse zu den mehrwertsteuerlichen Hürden einer Zukunftstechnik.

Grundsätzlich wird i. Z. m. Photovoltaik(PV)-Anlagen seit mehreren Jahren ein stiller Disput darüber ausgetragen, wann zivilrechtliche und wann wirtschaftliche Gegebenheiten massgeblich seien. Bei der Festsetzung, ob vom Vermieter individuell gelieferter Strom auch mehrwertsteuerlich eine Nebenleistung verkörpert, da dieser gemäss einschlägigem Mietrecht (Verordnung über die Miete und Pacht von Wohn- und Geschäftsräumen, insb. Art. 6b VMWG, SR 221.213.11) als Nebenkostenposition definiert wird, scheint die ESTV eine *wirtschaftliche Auslegung* zu bevorzugen. Sämtliche individuellen Stromlieferungen des Vermieters an die Mieterinnen, welche in einem ZEV organisiert sind, sollen grundsätzlich zum Standardsatz (aktuell 8,1% MWST) abgerechnet werden – dies im Widerspruch zur Praxispublikation der ESTV in MI 17, Ziff. 6.3.2 und 6.3.2.1.

Andererseits will sich die ESTV bei der Beurteilung, ob ein sog. Mieter-ZEV vorliegt (d. h. ein Zusammenschluss zum Eigenverbrauch nach Art. 17 EnG durch einen Vermieter mit seinen Mieterinnen), auf den jeweiligen *Vertragswortlaut* abstützen, statt eine wirtschaftliche Betrachtungsweise einzunehmen. Entweder tritt der Vermieter in eigenem Namen auf oder für den Mieter-ZEV. Letztlich bestimmen in der Praxis rund 630 Verteilnetzbetreiber (VNB), wie sie einen Mieter-ZEV vertraglich einbinden wollen und dadurch allenfalls einen mehrwertsteuerlichen Aussenauftritt des Mieter-ZEV schaffen. Im Normalfall handelt es sich um einen vertraglichen Zusammenschluss zu einem einzigen Energiebezügler gegenüber dem VNB. Der Leitfaden Eigenverbrauch von Energie Schweiz, Vers. 3, Mai 2023, Ziff. 3.1, publiziert auf der Homepage des BFE, hält klar fest, dass nur der Grundeigentümer, hier Vermieter, Vertragspartner des VNB sei.



BENNO SUTER,
DIPL. STEUEREXPERTE,
M. B. L. HSG, PRÄSIDENT
FACHKOMMISSION
INDIREKTE STEUERN,
EXPERTSUISSE, PARTNER,
LEITER INDIRECT
TAX SERVICES, EY

Der Mieter-ZEV stellt nach EnG daher nie einen Stromlieferant dar. Wie die Gegenpartei des VNB bezeichnet wird, ist semantischer Natur.

Wird mit dem Mieter-ZEV statt dem Vermieter ein Energieliefervertrag abgeschlossen (Aussenauftritt des Mieter-ZEV), wird dies aktuell durch die ESTV so ausgelegt, dass dieser eine eigene Person im Sinne des Mehrwertsteuerrechts sei. Dies führt dazu, dass am Ort *eines jeden Grundstücks* eines einzigen Vermieters potenziell eine zusätzliche subjektiv mehrwertsteuerpflichtige Person entsteht (entweder obligatorisch oder freiwillig). Falls der Mieter-ZEV auf eine freiwillige Eintragung im MWST-Register verzichtet und der Vermieter mehrwertsteuerpflichtig ist, werden der an die Mieterinnen verkaufte Strom (Solarstrom im Eigenverbrauch plus weiterverkaufter Nacht- und Winterstrom des VNB) sowie die an die VNB veräusserte Überschussenergie faktisch mit 16,2% statt mit 8,1% zu versteuern sein. Der Mieter-ZEV kann mangels Steuerpflicht keine Vorsteuer abziehen, während der Vermieter den vom Mieter-ZEV aufgekauften Strom an die Mieterinnen zuzüglich 8,1% MWST abrechnen muss. Ein mehrwertsteuerpflichtiger Vermieter, der eine PV-Anlage montiert und seine Mieterinnen über einen Mieter-ZEV daran teilhaben lassen will, hat die Wahl zwischen zwei schlechten Optionen: Entweder muss er jeden einzelnen Mieter-ZEV mit Aussenauftritt als Mieter-ZEV im MWST-Register eintragen lassen oder, falls der administrative Aufwand zu gross wird, eine volle Tax Occult, d. h. eine Versteuerung der Stromlieferungen an seine Mieterinnen und das VNB mit 16,2% in Kauf nehmen. Weiter müsste gestützt auf Art. 24 Abs. 2 MWSTG noch zu Arm's-Length-Werten abgerechnet werden, was bei der weiterverkauften Energie des VNB den mietrechtlichen Vorgaben und beim Eigenverbrauch höchstwahrscheinlich dem EnG widerspricht. Noch zu klären wäre, ob sich die Mieter-ZEV in die MWST-Gruppe des Vermieters integrieren lassen.

Im Unterschied zu den Eigentümer-ZEV oder virtuellen ZEV (vZEV), wo sich viele unabhängige nachbarschaftliche Vermieter mit ihren Mieterinnen zusammenschliessen und damit meist auf natürliche Weise einen unternehmerischen Aussenauftritt mit subjektiver MWST-Pflicht auslösen, sollten reine Mieter-ZEV unter keinen Umständen in die subjektive MWST-Pflicht gedrängt werden. Auch wenn es rechtliche Argumente für die aktuelle Auslegung gibt (insb. BGer 2C_727/2021 vom 11. Mai 2022, Apothekerfall), wirkt sie aus praktischer Sicht nicht überzeugend und widerspricht der Energiestrategie 2050. Fazit: Reine Mieter-ZEV sollten im Normalfall «transparent» sein, unabhängig davon, ob der Mieter-ZEV oder der Vermieter den Stromliefervertrag mit dem VNB abschliesst. ■

MISE À JOUR: INSTALLATIONS PHOTOVOLTAÏQUES ET CONSOMMATION PROPRE D'ÉNERGIE SOLAIRE

Depuis l'article sur les installations photovoltaïques dans Expert Focus 2022/Avril, des zones d'ombre persistent en matière de TVA, impactant la Stratégie énergétique 2050. Cet article clarifie les obstacles en lien avec la TVA rencontrés par cette technologie d'avenir.

Dans le domaine des installations photovoltaïques (PV), un débat latent perdure depuis plusieurs années quant à la primauté du droit civil ou des réalités économiques. Pour déterminer si l'électricité fournie individuellement par le bailleur constitue une prestation accessoire au regard de la TVA, étant donné qu'elle est définie comme un coût accessoire dans le droit du bail (ordonnance sur le bail à loyer et le bail à ferme d'habitations et de locaux commerciaux, en part. art. 6b OBLF, RS 221.213.11), l'AFC semble privilégier une *interprétation économique*. En principe, toutes les fournitures d'électricité individuelles du bailleur aux locataires organisés en RCP doivent être décomptées au taux standard de TVA (actuellement 8,1%), ce qui contredit la pratique de l'AFC, IT 17, ch. 6.3.2 et 6.3.2.1.

Pour déterminer s'il s'agit d'un RCP locatif (un regroupement de consommation propre constitué par le bailleur avec ses locataires au sens de l'art. 17 LEnE), l'AFC préfère s'appuyer sur le libellé du *contrat* et non sur une approche économique. Le bailleur agit soit en son nom propre, soit au nom du RCP locatif. Dans la pratique, ce sont les quelque 630 gestionnaires du réseau de distribution (GRD) qui déterminent comment intégrer contractuellement ces RCP et s'assurent, le cas échéant, qu'ils apparaissent comme le représentant vis-à-vis de l'extérieur en matière de TVA. En règle générale, il s'agit d'un regroupement contractuel en un seul consommateur d'énergie vis-à-vis du GRD. Le «Guide pratique de la consommation propre» de Suisse Énergie (version 3.0 de mai 2023 publiée sur le site de l'OFEN) stipule clairement que le propriétaire foncier, en l'occurrence le bailleur, est le partenaire contractuel unique du GRD (ch. 3.1). Selon la LEnE, le RCP locatif ne représente donc jamais un fournisseur d'élec-

tricité. La manière dont le cocontractant du GRD est désigné relève de la sémantique.

Si le RCP locatif et non le bailleur (représentant vis-à-vis de l'extérieur du RCP locatif) conclut un contrat de fourniture d'électricité, l'AFC le considère comme une entité distincte au regard de la TVA. Il est dès lors possible qu'une personne supplémentaire soit assujettie à la TVA (de manière obligatoire ou volontaire) pour *chaque bien immobilier d'un bailleur unique*. Si le RCP locatif renonce à une inscription volontaire au registre des assujettis à la TVA et que le bailleur est soumis à la TVA, l'électricité vendue aux locataires (électricité solaire en consommation propre plus électricité nocturne et hivernale revendue par le GRD) ainsi que l'énergie excédentaire vendue aux GRD seront imposables au taux de 16,2% au lieu de 8,1%. Faute d'assujettissement à la TVA, le RCP locatif ne peut pas déduire l'impôt préalable, alors que le bailleur doit facturer aux locataires l'électricité achetée par le RCP, majorée de la TVA de 8,1%. Un bailleur assujetti à la TVA qui équipe son immeuble d'une installation PV et souhaite en faire profiter ses locataires par le biais d'un RCP locatif a le choix entre deux mauvaises options: soit faire inscrire au registre des assujettis à la TVA chaque RCP locatif avec une représentation vis-à-vis de l'extérieur, soit, si la charge administrative devient trop lourde, accepter une «taxe occulte» intégrale, une taxation à 16,2% de l'électricité fournie à ses locataires et au GRD. De plus, en vertu de l'art. 24, al. 2, LTVA, les décomptes doivent suivre le principe de pleine concurrence, ce qui contredit les dispositions du droit du bail pour l'énergie revendue par le GRD, et très probablement la LEnE s'agissant de la consommation propre. Il reste à déterminer si les RCP locatifs peuvent être intégrés dans le groupe d'imposition TVA du bailleur.

Contrairement aux RCP de propriétaires ou virtuels, où un grand nombre de bailleurs indépendants et voisins se regroupent avec leurs locataires et déclenchent ainsi, le plus souvent de manière naturelle, une représentation entrepreneuriale vis-à-vis de l'extérieur avec un assujettissement subjectif à la TVA, les RCP locatifs purs ne devraient en aucun cas être poussés à l'assujettissement à la TVA. En dépit de certains arguments juridiques (l'ATF 2C_727/2021, cas de la pharmacie), cette approche ne semble pas convaincante en pratique et contraire à la Stratégie énergétique 2050. Conclusion: les RCP locatifs purs devraient être «transparentes», quel que soit le signataire du contrat de fourniture d'électricité avec le GRD. ■



BENNO SUTER,
EXPERT FISCAL DIPL.,
M.B.L., HSG, PRÉSIDENT
DE LA COMMISSION
TECHNIQUE IMPÔTS
INDIRECTS, EXPERTSUISSE,
ASSOCIÉ, RESPONSABLE
INDIRECT TAX SERVICES, EY

DATENQUALITÄT VON NACHHALTIGKEITSBERICHTEN IN DER FINANZBRANCHE

Unternehmen der Finanzbranche stehen vor der Herausforderung, die Datenqualität ihrer Nachhaltigkeitsberichte sicherzustellen, insbesondere im Bereich der Emissionsmessung. Dieser Artikel zeigt die praktischen Herausforderungen hinsichtlich Datenvalidierung und Datenverfügbarkeit von Liegenschaften.

Vielzahl an zu erhebenden Daten. ESG-Daten (Environmental, Social and Governance) sind beispielsweise für die finanzierten Emissionen aus Krediten und Anlagen sowie für die betrieblichen Emissionen zu erheben und insbesondere für die Beurteilung der Nachhaltigkeit von Renditeliegenschaften sowie von selbstgenutzten Liegenschaften zentral. Sie umfassen u. a. Faktoren wie Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen. Diese Kenngrößen sind einerseits essenziell, um den ökologischen Fussabdruck zu bewerten und Stakeholdern fundierte Entscheidungen in Bezug auf die Nachhaltigkeit ihrer Anlagen zu ermöglichen. Andererseits sind die Daten relevant für die Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte, um die Aussagen zu den Treibhausgasemissionen angemessen ausweisen zu können.

Herausforderung Datenvalidierung und Datenverfügbarkeit. Der Umgang mit ESG-Daten ist herausfordernd. Besonders erschwerend wirken dabei die unterschiedliche Abdeckung und die Qualität der Rohdaten sowie die Vielzahl an heterogenen Bewertungsmethoden. Regulatoren erwarten, dass derartige Daten intern validiert werden, um deren Vollständigkeit, Richtigkeit und Relevanz sicherzustellen. Im Gegensatz zur EU, die bereits entsprechende Verordnungen erlassen hat, werden in der Schweiz ESG-Datenanbieter derzeit nicht umfassend reguliert.

Eine weitere Herausforderung ist die Datenverfügbarkeit für ESG-Kennzahlen. Dabei variieren die Ansätze stark. Einige Unternehmen verwenden Modellierungen, während andere auf aufwendige, manuelle Messungen setzen (z. B. Proxys und Schätzungen). Die Granularität und Transparenz der Daten, speziell im Hinblick auf Treibhausgasemis-

sionen, ist mangels verpflichtender Anwendungsvorgaben nicht einheitlich und schwer vergleichbar, und die verwendeten Daten sind oft nicht aktuell.

Diese Herausforderungen machen es umso wichtiger, die richtigen Datentypen und -anbieter sorgfältig auszuwählen sowie angemessene Kontrollen zur Datenvalidierung aufzubauen, da diese einen erheblichen Einfluss auf die Gesamtqualität der Nachhaltigkeitsberichte haben können. Die Datenaspekte sind zudem in den «Allgemeinen Grundlagen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung» offenzulegen.

Konzept zur Datenvalidierung von Liegenschaften. Entsprechend ist der Aufbau eines Datenvalidierungskonzepts entscheidend. Ein umfassendes Konzept zur Validierung von ESG-Liegenschaftsdaten gewährleistet deren Vollständigkeit, Richtigkeit und Relevanz. Die Governance-Säulen des Unternehmens schliessen die Prozesssteuerung sowie eine Daten- und Technologie-Governance ein. Ein Schwerpunkt liegt auf der Definition von Berichterstattungsrisiken, gezielten Kontrollen und Entscheidungsstrukturen. Die ESG-Daten-Governance in der Institution muss auch sicherstellen, dass die Anforderungen des Berichterstattungskonzepts sowie die Datenschutzmassnahmen eingehalten werden. Zu diesem Zweck sind Rollen und Verantwortlichkeiten klar zu definieren, ebenso wie Validierungs- und Eskalationsprozesse, um die Datenverlässlichkeit sicherzustellen.

Fazit. ESG-Daten sind unverzichtbar für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, beeinflussen aber durch ihre unterschiedliche Qualität und Abdeckung die Berichterstattung erheblich. Die fehlende Regulierung in der Schweiz und die variierenden Erhebungsmethoden erschweren die Vergleichbarkeit. Um diesen Herausforderungen zu begegnen und die Transparenz und Qualität der Nachhaltigkeitsberichte zu verbessern, sollten Unternehmen sorgfältig geeignete Datenanbieter auswählen und robuste interne Validierungsprozesse implementieren. ■



ANTONIOS KOUMBARAKIS,
DR., UNIVERSITÄT FREIBURG,
PARTNER, SUSTAINABLE
CAPITAL
AND SUSTAINABILITY &
STRATEGIC REGULATORY
LEADER, PWC



PATRICK WIECH,
DIPL. WIRTSCHAFTSPRÜFER,
DIRECTOR,
FINANCIAL SERVICES
ASSURANCE, PWC

ANTONIOS KOUMBARAKIS
PATRICK WIECH

LA QUALITÉ DES DONNÉES DANS LES RAPPORTS DE DURABILITÉ DU SECTEUR FINANCIER

Assurer la qualité des données dans les rapports de durabilité, notamment en matière de mesure des émissions, constitue un défi pour les entreprises du secteur financier. Cet article examine les obstacles pratiques liés à la validation et à la disponibilité des données d'immeubles.

Une pluralité de données à collecter. Les données ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) doivent notamment être collectées pour les émissions financées par des prêts et des investissements, ainsi que pour les émissions opérationnelles. Elles jouent un rôle central dans l'évaluation de la durabilité des immeubles de rendement et des biens immobiliers à usage propre. Ces données englobent divers indicateurs, tels que la consommation énergétique ou les émissions de gaz à effet de serre, permettant d'évaluer l'empreinte écologique et aux parties prenantes de prendre des décisions éclairées quant à la durabilité de leurs investissements. Elles sont aussi essentielles à l'élaboration des rapports de durabilité, en assurant une présentation rigoureuse et pertinente des données sur les émissions de gaz à effet de serre.

Défi de la validation et de la disponibilité des données. La gestion des données ESG constitue un véritable défi. Les principales difficultés résident dans la diversité des données couvertes et dans la qualité des données brutes, ainsi que dans la diversité des méthodes d'évaluation. Les autorités de régulation exigent que ces données soient validées en interne pour en garantir l'exhaustivité, l'exactitude et la pertinence. Contrairement à l'UE, qui a déjà édicté des réglementations en la matière, la Suisse ne dispose pas actuellement de cadre réglementaire complet pour les fournisseurs de données ESG.

Une autre difficulté réside dans la disponibilité des données pour les indicateurs ESG. Les approches varient considérablement. Certaines entreprises recourent à des modélisations, tandis que d'autres privilégient des mesures manuelles laborieuses (p. ex. des approximations et des estimations). En l'absence d'exigences contraignantes, la granularité et

la transparence des données ne sont pas uniformes, notamment en ce qui concerne les émissions de gaz à effet de serre, et sont donc difficilement comparables. Par ailleurs, les données utilisées sont souvent obsolètes.

C'est pourquoi il est important de sélectionner les bons types de données et les bons fournisseurs, et de mettre en place des contrôles de validation appropriés, ces derniers pouvant avoir un impact significatif sur la qualité globale des rapports de durabilité. Par ailleurs, il convient de divulguer les aspects relatifs aux données dans les «Principes généraux pour le reporting sur la durabilité».

Concept pour valider les données d'immeubles. La mise en place d'un concept de validation des données s'avère donc essentielle. Une approche globale de la validation des données ESG liées aux biens immobiliers garantit leur exhaustivité, leur exactitude et leur pertinence. Les piliers de la gouvernance d'entreprise comprennent la gestion des processus ainsi qu'une gouvernance des données et de la technologie. L'accent est mis sur la définition de risques liés au reporting, la mise en œuvre de contrôles ciblés et l'instauration de structures décisionnelles. La gouvernance des données ESG au sein de l'entreprise doit également veiller au respect des exigences du cadre de reporting et des mesures de protection des données. À cette fin, les rôles et les responsabilités doivent être clairement définis, de même que les processus de validation et d'escalade, afin de garantir la fiabilité des données.

Conclusion. Les données ESG sont indispensables au reporting sur la durabilité, mais leur qualité et leur couverture variables influent considérablement sur le reporting. L'absence de réglementation en Suisse, conjuguée à la diversité des méthodes de collecte, complique la comparabilité des données. Pour relever ces défis et améliorer la transparence ainsi que la qualité des rapports de durabilité, les entreprises devraient sélectionner avec soin des fournisseurs de données adaptés et mettre en place des processus internes de validation rigoureux. ■



ANTONIOS KOUMBARAKIS,
DR, UNIVERSITÉ DE
FRIBOURG, ASSOCIÉ,
SUSTAINABLE CAPITAL
AND SUSTAINABILITY &
STRATEGIC REGULATORY
LEADER, PWC



PATRICK WIECH,
EXPERT-COMPTABLE
DIPLOMÉ, DIRECTEUR,
FINANCIAL SERVICES
ASSURANCE, PWC

PRINCIPAUX MÉCANISMES DE DÉTERMINATION DU PRIX DANS LES TRANSACTIONS M&A EN SUISSE

Mise en œuvre, avantages et inconvénients

Dans les transactions de fusion-acquisition, la détermination du prix de vente est un enjeu stratégique majeur. La méthode de calcul du prix a elle aussi une incidence directe sur les conditions du contrat de vente, notamment les droits et les obligations des parties. Cet article analyse les deux mécanismes les plus fréquemment utilisés en pratique, le *locked box* et les comptes de clôture.

1. INTRODUCTION

Grâce à un environnement économique stable et attractif, la Suisse accueille chaque année un grand nombre de transactions de fusion-acquisition (M&A). Dans les discussions entre les parties, le prix de vente constitue un point clé des négociations, tant sur le plan économique que sur le plan rédactionnel dans le contrat de vente (SPA).

Dans les transactions M&A impliquant des entreprises suisses privées [1], le mécanisme de détermination du prix de vente fait souvent l'objet de négociations complexes, chaque partie poursuivant un objectif opposé: l'acheteur cherche à payer le prix le plus juste, tandis que le vendeur vise à en obtenir le meilleur possible.

Les deux principaux mécanismes utilisés pour déterminer le prix de vente sont le *locked box* et les comptes de clôture (*closing accounts*) [2]. Bien qu'elles reposent sur des principes communs, ces deux approches présentent des différences majeures qui ont une influence directe sur les obligations contractuelles des parties et sur leurs répercussions économiques respectives.

2. LE LOCKED BOX

2.1 Principe. Le *locked box* repose sur un prix fixe et définitif, déterminé au moment de la signature (*signing*) du SPA, sans ajustement au moment du transfert effectif des actions (*closing*) ni après celui-ci. Ce prix est établi sur la base d'états financiers spécifiques (*locked box accounts*) reflétant la situation

de la société cible à une date précise (*locked box date*), généralement quelques mois avant le *signing*. En raison de leur rôle déterminant, les *locked box accounts* sont usuellement audités par des experts agréés, et il revient à l'acheteur de vérifier leur exactitude et leur exhaustivité.

2.2 Leakages et permitted leakages. Afin de protéger les intérêts de l'acheteur contre toute extraction de valeur de la société cible par le vendeur, le SPA prévoit une liste exhaustive d'éléments interdits (*leakages*) – faits, événements ou actions du vendeur – qui ne doivent pas survenir entre la *locked box date* et le *closing*. En cas de violation, le vendeur est tenu de compenser intégralement l'acheteur, à hauteur de 100 % du montant du *leakage*. Les *leakages* peuvent par exemple revêtir la forme suivante [3]:

- la distribution de dividendes et/ou de réserves disponibles (en numéraire et/ou en nature) et/ou le remboursement de capital pour quelque raison que ce soit, en faveur du vendeur ou de ses parties apparentées;
- toute distribution directe ou cession d'actifs sociaux de la société cible en faveur du vendeur ou de ses parties apparentées;
- la prise en charge de dettes et/ou l'octroi de garanties de toute nature (réelles ou personnelles) en général (y c. la création de sûretés sur les actifs) par la société cible, en lien avec des obligations, prêts, financements ou lignes de crédit contractés par le vendeur et/ou ses parties apparentées;



LOÏS HAINARD,
AVOCAT, LL. M. FORDHAM
LAW SCHOOL (USA),
ASSOCIÉ, BONNARD
LAWSON



JÉRÉMIE RICCARDI,
AVOCAT, COLLABORATEUR,
BONNARD LAWSON

- tous les coûts et dépenses, y compris les honoraires des conseils, engagés auprès de tiers dans le cadre des opérations envisagées par le présent contrat;
- tout paiement de primes, honoraires ou autres montants à des employés ou consultants, y compris les impôts, ou la prise en charge d'une obligation équivalente par la société cible;
- toute renonciation par la société cible à des créances qui lui sont dues;
- tout paiement d'honoraires de quelque nature que ce soit, qui ne sont pas liés à l'activité et aux besoins de la société cible;
- tout engagement (même de nature préliminaire) et/ou tout accord visant à effectuer et/ou exécuter l'un des actes mentionnés ci-dessus;
- tout impôt supplémentaire dû ou impôt non récupérable dont la société cible serait redevable du fait de l'exécution de l'un des actes mentionnés ci-dessus.

Outre les *leakages* mentionnés précédemment, l'acheteur exige souvent que le SPA inclue une liste (généralement exhaustive) d'actes ou de décisions des organes de direction de la société cible soumis à son approbation préalable pendant la période comprise entre le *signing* et le *closing*. Cette clause de *conduct of business* vise notamment les dépenses ou les emprunts excédant un montant déterminé, la constitution de garanties, ou encore le transfert d'actifs, afin de préserver la valeur de la société cible jusqu'au transfert effectif des titres.

À l'inverse, certaines actions restant indispensables au bon fonctionnement de la société cible, le SPA prévoit également une liste d'opérations autorisées (*permitted leakages*) que le vendeur peut effectuer entre la *locked box date* et le *closing*. Il s'agit par exemple du paiement des honoraires des administrateurs ou de paiements effectués dans le cadre du cours normal des affaires.

2.3 Rémunération supplémentaire du vendeur. Afin de tenir compte du délai écoulé entre la *locked box date* et le *closing*, les parties conviennent parfois d'une compensation destinée à rémunérer le vendeur pour les bénéfices générés durant cette période pendant laquelle il n'est plus le propriétaire économique de la société cible, mais en assure néanmoins la gestion. Cette compensation prend souvent la forme d'intérêts versés par l'acheteur sur le prix de vente.

2.4 Avantages. Le principal avantage du *locked box* réside dans la certitude qu'il offre aux parties, en particulier au vendeur, grâce à la fixation d'un prix déterminé à l'avance. Ce mécanisme simplifie également la transaction en réduisant les délais, les coûts liés à la procédure, ainsi que les risques de contentieux *post-closing*. Pour l'acheteur, le *locked box* peut s'avérer particulièrement attractif dans le cas d'entreprise générant des bénéfices élevés, ceux-ci lui revenant dès la date des *locked box accounts*. La simplicité du mécanisme et la sécurité dans la détermination du prix constituent également des avantages pour les deux parties.

En outre, le *locked box* facilite la comparaison des offres lorsqu'un vendeur est en discussion avec plusieurs acheteurs potentiels.

2.5 Inconvénients. Le *locked box* présente toutefois certaines limites, notamment dans des environnements fluctuants ou incertains, où les actifs et les passifs peuvent varier significativement. En outre, si la période entre la *locked box date* et le *closing* est longue, l'acheteur s'expose à des risques accrus, en particulier en cas de détérioration de la situation financière de la société cible. De son côté, le vendeur renonce à tout bénéfice lié à une augmentation éventuelle de la valeur de la société jusqu'au *closing*.

Enfin, la qualité des *locked box accounts* est cruciale: des états financiers inexacts, incomplets ou trop anciens rendent ce mécanisme inadapté.

3. COMPTES DE CLÔTURE (CLOSING ACCOUNTS)

3.1 Principe. Contrairement au *locked box*, le mécanisme des comptes de clôture prévoit un ajustement de prix au moment du *closing*, voire après celui-ci, sur la base des états financiers réels arrêtés à la date du *closing*.

En pratique, les parties s'accordent sur une valeur d'entreprise (*enterprise value*) de la société cible – indépendamment de sa dette ou de sa trésorerie – et définissent dans le SPA les paramètres financiers clés qui serviront à l'ajustement ultérieur du prix initial, tels que:

- position d'endettement financier net (*net financial debt*) [4];
- niveau du besoin en fonds de roulement (*working capital*);
- autres indicateurs financiers convenus.

Quelques jours avant le *closing* (généralement dans les 3 à 5 jours), le vendeur remet à l'acheteur un estimatif de l'endettement financier net et du fonds de roulement pour permettre à l'acheteur de calculer le prix provisoire qui sera versé au vendeur au *closing*. Le prix payé au *closing* correspond donc à:

- valeur d'entreprise - (moins) l'estimation de l'endettement financier net +/- ajustement du fonds de roulement.

Après le *closing* (généralement dans les 30 à 90 jours), l'acheteur prépare les comptes de clôture définitifs, se fondant sur les données comptables exactes à la date du *closing*. L'acheteur transmet au vendeur les comptes de clôture définitifs (*final closing statement*) avec:

- les montants réels de l'endettement financier net et du fonds de roulement;
- le calcul du prix ajusté définitif.

Le SPA prévoit généralement un délai (p.ex. 20 à 30 jours) pendant lequel le vendeur peut contester les comptes définitifs:

- si le vendeur accepte les comptes définitifs, le calcul de l'ajustement est définitif;
- si le vendeur conteste certains points (méthodologie comptable, évaluation d'un poste, etc.), il doit notifier formellement son désaccord avec des justifications précises.

3.2 En cas de litige. Lorsque les parties ne s'entendent pas sur les éventuelles corrections à apporter, le SPA prévoit généralement la désignation d'un expert indépendant (p.ex. cabinet d'audit neutre) qui tranchera de manière définitive et contraignante sur les points litigieux [5].

Exemple 1: CAS DE LITIGE	
Enterprise value	→ CHF 10 millions
Estimation du vendeur avant <i>closing</i>	→ Endettement financier net estimé: CHF 3 millions → Fonds de roulement estimé supérieur de CHF 200 000 à la référence
Prix payé au <i>closing</i> par l'acheteur	→ CHF 7,2 millions
Comptes de clôture définitifs de l'acheteur	→ Endettement financier net réel: CHF 3,2 millions → Fonds de roulement en réalité supérieur de CHF 100 000 uniquement 1. l'acheteur aurait dû payer au <i>closing</i> un prix de CHF 6,9 millions 2. ajustement de prix proposé par l'acheteur: – CHF 300 000
<ul style="list-style-type: none"> → Le vendeur conteste l'évaluation de l'endettement financier net, estimant qu'un montant de CHF 150 000 ne devrait pas être pris en compte comme dette. → Un expert indépendant est désigné et conclut que l'endettement financier net était de CHF 3,1 millions, soit un ajustement total de –CHF 200 000 donnant un prix ajusté final de CHF 7 millions. → Le vendeur doit rembourser CHF 200 000 à l'acheteur. 	

Une fois les comptes de clôture définitifs validés (avec ou sans contestation), l'ajustement de prix est mis en œuvre. Si l'acheteur a trop payé, le vendeur rembourse la différence; si l'acheteur a sous-payé, il verse un complément au vendeur (cf. *exemple 1*).

3.3 Avantages. Ce mécanisme est particulièrement avantageux pour l'acheteur, car il permet de refléter fidèlement la

situation financière réelle de la société cible à la date effective du *closing*. Il offre également une protection renforcée contre les fluctuations financières ou les irrégularités susceptibles d'apparaître entre le *signing* et le *closing*.

Par ailleurs, bien que le prix soit ajusté sur la base de la situation réelle de la société cible à la date du *closing*, le SPA contient très souvent – comme dans le cas du *locked box* – une clause de *conduct of business* entre le *signing* et le *closing*, énumé-

Tableau 1: SYNTHÈSE DES DIFFÉRENCES ENTRE LOCKED BOX ET COMPTES DE CLÔTURE

Critères	Locked box	Comptes de clôture
Fixation du prix	Prix fixé à la signature sur la base de comptes historiques (p. ex. à J-3 mois)	Prix estimé au <i>closing</i> , puis calculé après le <i>closing</i> , selon les comptes réels au <i>closing</i>
Volatilité financière (cash, dette, working capital)	Moins adapté en cas de forte variabilité	Bien adapté, reflète la situation réelle
Qualité des comptes historiques	Doivent être fiables, souvent audités	Moins contraignants, comptes clos juste après le <i>closing</i>
Surveillance des <i>leakages</i>	Essentielle → nécessité de garantir aucune sortie de valeur entre <i>locked box date</i> et <i>closing</i>	Moins sensible, car le prix est déterminé à la date du <i>closing</i>
Visibilité sur le prix final	Prix connu dès la signature	Prix définitif connu seulement après le <i>closing</i>
Confiance entre les parties	Nécessite une forte confiance (car prix figé)	Moins exigeant en matière de confiance
Simplicité administrative	Plus simple (pas d'estimation à établir avant le <i>closing</i> et pas de comptes à établir après)	Plus complexe (établissement des comptes, discussions)
Risque de litige <i>post-closing</i>	Moins élevé (si bonne documentation)	Plus élevé (désaccords possibles sur les comptes finaux)
Usage typique	PME établies, LBO, sociétés stables	Startups, entreprises en forte croissance ou à flux irréguliers
Clause d'ajustement après <i>closing</i>	Non (sauf en cas de fuite de valeur – <i>leakage</i>)	Oui, selon les comptes de clôture
Besoin de séquestre (<i>escrow</i>)	Optionnel (souvent non requis)	Fréquent pour sécuriser les ajustements
Négociation du prix	Plus longue en amont pour verrouiller tous les éléments	Plus fluide, car possibilité d'ajustement après le <i>closing</i>
Complexité opérationnelle	Faible	Plus lourde (travail comptable <i>post-closing</i>)
Transfert des risques/bénéfices économiques à l'acheteur	Anticipé (au jour de la <i>locked box date</i>)	Au jour du <i>closing</i>
Coût global du mécanisme	Plus faible (moins de travail <i>post-closing</i>)	Plus élevé (préparation des comptes et potentiels experts)

rant précisément les actions du vendeur soumises à l'accord préalable de l'acheteur.

Contrairement au *locked box*, les risques et les bénéfices économiques sont transférés à l'acheteur au moment du *closing*, c'est-à-dire lors de la cession effective des titres.

3.4 Inconvénients. La mise en œuvre de ce mécanisme est plus complexe et entraîne des coûts supplémentaires pour les parties, notamment en cas de désignation d'un expert indépendant. Le SPA doit faire l'objet d'une rédaction particulièrement rigoureuse, tant sur les modalités d'ajustement du prix que sur les définitions financières retenues et la procédure de validation des comptes de clôture.

Pour le vendeur, l'incertitude entourant le prix final peut constituer un désavantage, en particulier du point de vue

de la planification financière, puisqu'un remboursement à l'acheteur d'un trop-perçu au moment du *closing* ne peut être exclu.

4. CONCLUSION

Le choix entre le *locked box* et les comptes de clôture dépend des spécificités propres à chaque transaction ainsi que des objectifs poursuivis par les parties (cf. *tableau 1*).

Quel que soit le mécanisme retenu, il est essentiel que le SPA soit rédigé avec le plus grand soin, afin de garantir une clarté absolue sur la détermination du prix et son mécanisme d'ajustement, et d'éviter ainsi toute incertitude ou source de litige. Il est donc fortement recommandé de s'entourer d'une équipe de conseils expérimentés, réunissant des compétences juridiques, fiscales et financières. ■

Notes: 1) Le présent article n'aborde pas la problématique des sociétés suisses cotées. 2) Les mécanismes d'earn-out et de séquestre ne seront pas traités ici. 3) Liste non exhaustive. 4) L'endettement

financier net peut être défini de manière simplifiée comme la différence entre les dettes financières d'une entreprise et ses actifs financiers liquides (trésorerie). 5) En ce sens, l'expert fonctionne comme

un arbitre indépendant au sens de l'article 189 du code de procédure civile.

ANZEIGE

CERTIFICATE OF ADVANCED STUDIES

Audit interne

Offrez à votre organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations!



REJOIGNEZ-NOUS!
www.hesge.ch/heg/ai

h e g
Haute école de gestion
Genève

FORMATION EN EMPLOI: OCTOBRE 2025
Cours préparatoires à l'examen du CIA en français

Hes-so GENÈVE
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale

URTEILE DES BUNDESGERICHTS ZUR VERRECHNUNGSSTEUERHINTERZIEHUNG

Strafbarkeit des internen Steuerverantwortlichen und Freispruch des externen Steuerberaters

Im Nachgang zu einer Gewinnsteueraufrechnung wurde eine geldwerte Leistung nicht (spontan) bei der Verrechnungssteuer deklariert. Während der externe Steuerberater von der eventualvorsätzlichen Anstiftung freigesprochen wurde, hat das Bundesgericht die Verurteilung des unternehmensintern für die Erstellung der Steuererklärung zuständigen Mitarbeiters geschützt.

1. EINFÜHRUNG

Gemäss Art. 61 VStG wird u. a. wegen Steuerhinterziehung gebüsst, wer vorsätzlich oder fahrlässig zum eigenen oder zum Vorteil eines andern

- a) dem Bund Verrechnungssteuern vorenthält oder
- b) die Pflicht zur Meldung einer steuerbaren Leistung nicht erfüllt.

In zwei wegleitenden Urteilen vom 3. Februar 2025 [2] hatte das Bundesgericht im Rahmen einer Willkürprüfung zur Frage der Verrechnungssteuerhinterziehung bzw. der Anstiftung dazu Stellung zu nehmen.

Die Urteile sind materiell, v. a. angesichts des umfassenden Wortlauts von Art. 61 VStG, nachvollziehbar, auch wenn die Verurteilung des internen Steuerverantwortlichen im Lichte der konkreten Umstände eher streng ist. Die Urteile werden einigen Einfluss auf die Steuerpraxis haben, insbesondere was die verrechnungssteuerrechtlichen Obliegenheiten von unternehmensintern steuerverantwortlichen Personen betrifft.

2. SACHVERHALT

2011 nahm eine Gesellschaft mit Sitz im Kanton Waadt gruppenintern ein Darlehen über CHF 93 Mio. mit einer fünfjährigen Laufzeit zu einem Zinssatz von 3,15 % p. a. auf. Nachdem dieser Zinssatz von der kantonalen Steuerverwaltung

im Juli 2014 hinterfragt wurde, liess die Gesellschaft von ihrer Revisionsgesellschaft bzw. ihrem dort als Partner tätigen Steuerberater ein Memorandum zu Risiken und Lösungsmöglichkeiten sowie ein Transferpreisgutachten erstellen. Schliesslich akzeptierte die Gesellschaft Ende Januar 2015 einen Kompromissvorschlag der kantonalen Steuerverwaltung mit einem Zinssatz von 2,5 % und die entsprechende Gewinnaufrechnung.

Im Rahmen einer kurz darauf erfolgten Buchprüfung stellte die ESTV 2015 fest, dass der von der Gesellschaft entrichtete Zins von 3,15 % p. a. übersetzt sei. In der Folge akzeptierte die Gesellschaft im März 2016, dass in der Differenz zum drittvergleichskonformen Zins von 2,5 % eine geldwerte Leistung vorliege, auf welcher die Verrechnungssteuer in Höhe von CHF 211 000 p. a. geschuldet sei. Diese wurde von der Gesellschaft im Juli 2016 entrichtet.

Im Januar 2018 eröffnete die ESTV einerseits ein Strafverfahren gegen unbekannt wegen Verdachts auf Steuerhinterziehung und dehnte dieses im März 2020 auf den Business Controller der Gesellschaft aus, welcher u. a. für die Erstellung der Steuererklärungen der Gesellschaft verantwortlich und gegenüber der ESTV Ansprechperson betreffend die Zinsthematik war. Mit Strafverfügung vom September 2021 verurteilte sie ihn wegen eventualvorsätzlicher Verrechnungssteuerhinterziehung für die Jahre 2013 und 2014 zu einer Busse von CHF 20 000. Andererseits eröffnete die ESTV im April 2020 ein Strafverfahren gegen den externen Steuerberater und verurteilte ihn im September 2021 wegen Anstiftung zur Verrechnungssteuerhinterziehung für die Jahre 2013 und 2014 zu einer Busse von CHF 30 000.

Beide Strafverfügungen wurden angefochten und erstinstanzlich zunächst aufgehoben; auf entsprechende Beschwerde der ESTV hin jedoch vom Kantonsgericht des Kantons Waadt (Cour d'appel pénale du Tribunal Cantonal de Vaud) bestätigt, wobei die beiden Bussen bei CHF 8000 angesetzt wurden. Mit Entscheid vom 3. Februar 2025 hiess das Bundesgericht die Beschwerde des externen Steuerbera-



PASCAL HINNY,
PROF. DR., RECHTSANWALT,
DIPL. STEUEREXPERTE,
PARTNER, LENZ & STAEHELIN,
ORDINARIUS FÜR
STEUERRECHT,
UNIVERSITÄT FREIBURG [1]

ters gut (und sprach ihn frei), bestätigte aber die Verurteilung des internen Steuerverantwortlichen, allerdings nur für das Jahr 2014.

3. ERWÄGUNGEN DES BUNDESGERICHTS BETREFFEND DEN INTERNEN STEUERVERANTWORTLICHEN

Das Bundesgericht schützte vorliegend im Rahmen einer Willkürprüfung die vorinstanzliche Beurteilung des Kantonsgerichts Waadt als Steuerhinterziehung i. S. v. Art. 61 lit. a VStG. Demnach hätte der interne Steuerverantwortliche spätestens mit der Gewinnaufrechnung der waadtländischen Steuerbehörden erkennen müssen, dass eine der Verrechnungssteuer unterliegende geldwerte Leistung vorlag, welche er spätestens innert 30 Tagen nach Genehmigung der betreffenden Jahresrechnung der ESTV hätte melden und die Steuer entrichten müssen. Anders als im gemischten Veranlagungsverfahren sei im Selbstveranlagungsverfahren der Verrechnungssteuer eine steuerbare Leistung spontan zu melden (und es könne nicht auf eine allfällige Kontrolle durch die ESTV gewartet werden). Mit der Spekulation darauf, dass eine Kontrolle unterbleibe, habe es der interne Steuerverantwortliche eventualvorsätzlich hingenommen, dass es zu einer Steuerverkürzung komme.

Indem der interne Steuerverantwortliche für die Erstellung der Steuererklärung und deren (Mit-)Unterzeichnung zuständig sowie Ansprechpartner für die Steuerbehörden war und mithin über das notwendige Fachwissen verfügte, gelte er gemäss Art. 6 Abs. 1 VStrR als Täter, auch wenn er nicht formales Organ der Gesellschaft sei oder über autonome Entscheidungsbefugnis verfüge. Täter könne demnach auch untergeordnetes Personal sein, welches ausführende Aufgaben wahrnimmt, sofern es nicht bloss ausführendes Instrument sei. Daran ändere auch nichts, dass der interne Steuerverantwortliche seinen Vorgesetzten und die Revisionsstelle laufend über das Verfahren informiert habe.

4. ERWÄGUNGEN DES BUNDESGERICHTS BETREFFEND DEN EXTERNEN STEUERBERATER

Betreffend den externen Steuerberater ging es vor Bundesgericht aufgrund des Vorwurfs der Anstiftung zur Verrechnungssteuerhinterziehung im Kern um die Frage, ob er den internen Steuerverantwortlichen dazu bewegt habe, die geldwerte Leistung für Zwecke der Verrechnungssteuer nicht zu deklarieren. Eine allfällige Gehilfenschaft wurde soweit ersichtlich von der ESTV bzw. den nachfolgenden Instanzen nicht thematisiert.

Gemäss Bundesgericht kann

- im Aufzeigen von Mitteln zur Verteidigung des angewandten Zinssatzes und Vermeidung einer Verrechnungssteuerpflicht und
- in einer Analyse der potenziellen Steuerrisiken, sofern der angewandte Zinssatz nicht akzeptiert wird, kein absichtliches Animieren bzw. Anstiften zur Nicht-Deklaration und Nicht-Entrichtung der Verrechnungssteuer gesehen werden.

Konkret wies im betreffenden Memorandum der externe Steuerberater u. a. auch darauf hin, dass ein Risiko bestehe,

dass die kantonale Verwaltung die ESTV über geldwerte Leistungen informiere und entsprechend eine Verrechnungssteuer geschuldet wäre. Auch aus einer Handnotiz einer Mitarbeiterin des externen Steuerberaters, wonach bei einer ESTV-Kontrolle das Risiko einer Verrechnungssteuerpflicht bestehe, lässt sich gemäss Bundesgericht keine Anstiftung durch den externen Steuerberater ableiten. Gleiches gilt hinsichtlich einer Aussage des Revisors (desselben externen Beratungsunternehmens), wonach eine Rückstellung für eine Verrechnungssteuer erst zu bilden sei, wenn die ESTV eine Kontrolle ankündige.

Die entsprechende Beurteilung des Kantonsgerichts Waadt hält das Bundesgericht für unhaltbar.

5. WÜRDIGUNG

Die beiden Urteile des Bundesgerichts befassen sich, im Rahmen des gleichen Falls, einerseits mit den Pflichten des unternehmensinternen Steuerverantwortlichen und andererseits mit der externen Steuerberatung im Lichte einer allfälligen Verrechnungssteuerhinterziehung. Beides sind Thematiken, zu denen es bisher kaum höchstrichterliche Rechtsprechung gab.

Das Bundesgericht hatte in beiden Fällen lediglich zu prüfen, ob das vorinstanzliche Urteil des Kantonsgerichts Waadt willkürlich und damit offensichtlich unhaltbar sei, was praxisgemäss eine hohe Hürde darstellt. Hinsichtlich des externen Steuerberaters hat es dies zu Recht bejaht.

Es ist wichtig und richtig, dass das Bundesgericht klarstellt, dass es rechtlich ohne Weiteres zulässig (bzw. nach hier vertretener Auffassung gar geboten) ist, dass ein externer Steuerberater seinen Klienten dabei unterstützt, seine Position gegenüber den Behörden bestmöglich zu verteidigen, und ihm dazu mögliche Argumentationen aufzeigt; ihn aber auch auf mögliche Risiken hinweist, falls der angewandte Zinssatz nicht akzeptiert wird. Daraus abzuleiten, dass der externe Steuerberater den Klienten damit zu einer Steuerhinterziehung anstiftet, ist gemäss Bundesgericht unhaltbar.

ANZEIGE



Die smarte Toolbox für Revisionen

Neu mit digitaler Unterschrift
deepsign

revio.ch

revio

In diesem Zusammenhang ist auch darauf hinzuweisen, dass Anstiftung «das vorsätzliche Hervorrufen des Tatentschlusses bei einem anderen» bedeutet, wobei das Verhalten der Anstifterin resp. des Anstifters «kausal für die Entstehung des Tatentschlusses» sein muss. «Anstiftung durch Unterlassung ist undenkbar.» [3] Mithin wird der externe Steuerberater nach hier vertretener Auffassung nicht bloss dadurch zum Anstifter, dass er einen Pflichtigen anlässlich einer geldwerten Leistung nicht zu einer spontanen Deklaration anhält oder sich zum Verfahrensgang, einschliesslich des Informationsaustauschs unter Behörden äussert. Dabei ist jedoch im Auge zu behalten, dass der Tatbestand der Gehilfenschaft, um den es im Urteil nicht ging, bereits «jeden kausalen Beitrag, der die Tat fördert, so dass sich diese ohne Mitwirkung des Gehilfen anders abgespielt hätte» [4] erfasst und damit einen weiteren Anwendungsbereich hat. Allerdings sind berufstypische Handlungen eines externen Steuerberaters nicht strafbar, sofern sie sich im legalen Rahmen halten. Dies hat das Bundesgericht in E. 3.3 des Urteils betreffend den externen Steuerberater angedeutet (jedoch vor dem Hintergrund des Vorwurfs der Anstiftung), ohne sich jedoch explizit auf strafrechtlich neutrale Handlungen des Helfers zu berufen. Das blosses Aufzeigen von Steuerrisiken und von legalen Möglichkeiten, diese Steuerrisiken zu vermeiden, dürfte hingegen generell straflos sein.

Hinsichtlich des internen Steuerverantwortlichen macht das Urteil demgegenüber klar, dass im Rahmen des Selbstveranlagungsverfahrens, wie es u. a. bei der Verrechnungssteuer gilt, ein hoher Sorgfaltsmassstab gilt. So ist spätestens innert 30 Tagen nach Abnahme der Jahresrechnung eine bis dahin bekannte geldwerte Leistung der ESTV spontan zu melden und die Steuer zu entrichten. Konkret kann nicht darauf gehofft werden, dass eine von der kantonalen Steuerbehörde festgestellte bzw. kompromissweise anerkannte geldwerte Leistung von der ESTV nicht erkannt wird. Sollte ein Unternehmen bzw. ihr interner Steuerverantwortlicher zwar mit einer Aufrechnung für Zwecke der Gewinnsteuer, nicht aber für die Verrechnungssteuer einverstanden sein, müsste der betreffende Sachverhalt der ESTV zumindest offengelegt werden (ideal wäre eine Deklaration und Entrichtung der Steuer unter Vorbehalt), um dem Vorwurf einer Verrechnungssteuerhinterziehung zu entgehen. ■

Fussnoten: 1) Frau Victoria Fontana, BLaw, juristische Mitarbeiterin im Steuerteam von Lenz & Staehelin, wird für die Unterstützung bestens gedankt. 2) BGE-E 6B_93/2024 und 6B_90/2024, beide vom 3. Februar 2024. 3) Alle Zitate Michael Beusch/Isabelle Rumpf, in: Zweifel/Beusch et. al., Komm. Bundesgesetz über die Verrechnungssteuer, 3. A. Basel 2024, Vor. Art. 61–67, Rz. 26. 4) Siehe Fn. 3, Rz. 28.

Ausbildung zum/zur dipl. Steuerexperten/-in

Start
im August
2025!

Erlangen Sie das höchste Qualitätssiegel
in der Steuerberatung!

Ein modernes Ausbildungskonzept mit Mehrwert

- **Zeitliche Flexibilität** – Beruf und Studium vereinbaren dank zeit- und ortsunabhängigem, asynchronen Unterricht (1/3 des Studiums)
- **Integrierte Zertifikatslehrgänge** – auf dem Weg zum Diplom drei für sich stehende Zertifikatsabschlüsse erwerben
- **Karrierefördernd und zukunftsweisend** – Diplomanden/-innen weisen tiefgreifende Steuerkompetenz vor, welche im Markt stark nachgefragt ist

Der Titel «dipl. Steuerexperte/-in» ist geschützt
und das Diplom wird vom SBFJ ausgestellt.



Informationen und Beratung:
www.expertsuisse.ch/dipl-stex



EXPERT
SUISSE

PILOTAGE DES SUBVENTIONS OCTROYÉES PAR L'ÉTAT: LE CAS DE LA SANTÉ À GENÈVE

Audit récent de la Cour des comptes genevoise: résultats et enseignements à tirer

L'État de Genève délègue à des tiers la réalisation de missions d'intérêt général dans le domaine de la santé, contre une indemnité annuelle totale d'environ 328 millions de francs. L'audit de la Cour des comptes met en évidence l'urgence pour l'État de repenser son dispositif de surveillance afin de réduire significativement les risques propres à toute relation d'agence.

1. LA THÉORIE DE L'AGENCE

1.1 Principe. Quand l'État délègue la réalisation de missions d'intérêt général (MIG) à des établissements publics autonomes (EPA), voire à des associations privées, il s'engage dans une relation dite d'agence. Les élus politiques, appelés ici *principal*, adoptent des politiques publiques que les EPA désignés, appelés ici *agent*, mettent en œuvre.

Ainsi, le Grand Conseil genevois et le Département de la santé et des mobilités (DSM) développent une politique de la santé [1] qui inclut plusieurs MIG dont la fourniture est déléguée à deux EPA. Les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) assurent par exemple des services d'urgence, d'accompagnement psychiatrique des détenus et des soins ambulatoires aux grands précarisés [2], alors que l'Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD) gère des immeubles à encadrement pour personnes âgées et des unités d'accueil temporaire et de répit pour les proches-aidants [3].

1.2 Asymétrie d'information. Comme le principal (ici le DSM) n'a généralement pas la capacité de prévoir et de fixer, dans les bases légales et réglementaires, toutes les dispositions nécessaires à une application stricte et prévisible des MIG, les agents (ici les HUG et l'IMAD) profitent d'une marge d'appréciation et de manœuvre certaine. Proches du terrain, ces derniers connaissent bien mieux les besoins à couvrir par des MIG et les coûts effectifs de leur réalisation.

Il existe inévitablement une asymétrie d'information à la faveur des agents, ce qui est problématique dans la mesure où les intérêts organisationnels et financiers des EPA peuvent, en partie du moins, différer des objectifs politiques visés par le DSM.

Les agents peuvent dès lors chercher à influencer le principal lors de la formulation des MIG et lors du suivi de leur réalisation, afin d'optimiser leurs avantages (p. ex. un accroissement du budget, l'augmentation de l'offre de certaines prestations, des financements croisés, etc.). Ce comportement des agents, s'il est avéré, pourrait conduire à un gonflement des charges du secteur public ainsi qu'à des inefficiences dans le pilotage des MIG par l'État. Ces risques [4] sont particulièrement élevés lorsque la réalisation des MIG n'est pas mise au concours entre différents agents potentiels (p. ex. des EPA et des cliniques privées).

1.3 Les contrats de prestations. Afin d'atténuer les risques associés à toute relation d'agence, il s'agit de définir de manière précise, dans les contrats de prestations liant principal et agent, les MIG et les moyens dont disposent les agents (EPA) pour atteindre les objectifs fixés par les décideurs politiques (DSM). Ces contrats doivent ainsi permettre de fixer des objectifs politiques clairs, mesurables et limités dans le temps, ce qui facilite l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience lors de la réalisation des MIG. Si ces contrats sont



RÉMY DARGHOUT,
CERTIFIED INTERNAL
AUDITOR (CIA), CERTIFIED
GOVERNMENT AUDITING
PROFESSIONNAL (CGAP),
CAS EN FISCALITÉ ET
COMPTABILITÉ, AUDITEUR,
COUR DES COMPTES
DE GENÈVE



DAVID PIZZINATO,
EXPERT-COMPTABLE
DIPLOMÉ, RESPONSABLE
DE MISSION, COUR DES
COMPTES DE GENÈVE

dûment surveillés par le principal, ils tendent également à augmenter la transparence en matière de pertinence, de qualité et de coûts des MIG délivrées par les agents, ce qui permet à terme de réduire l'asymétrie de l'information entre le DSM et les EPA.

Les tenants de la théorie de l'agence voient dans les contrats de prestations une solution idéale, prête à l'emploi. Selon les termes d'un tel accord conclu pour une durée déterminée, le gestionnaire d'un EPA (agent) s'engage à fournir des MIG clairement définies grâce à la formulation d'indicateurs de performance qui permettent d'évaluer la quantité, la qualité et les coûts des prestations, ainsi que la satisfaction des usagers qui en bénéficient. En contrepartie, les autorités politiques (principal) lui accordent une enveloppe budgétaire et une grande liberté quant au processus de production des MIG. Cependant, aussi attractive que puisse sembler cette argumentation théorique, de nombreux problèmes concrets surgissent lors de sa mise en pratique. C'est ce qu'a précisé un récent audit de la Cour des comptes genevoise (CDC) portant sur le pilotage, par le DSM, des missions d'intérêt général fournies par les HUG et l'IMAD.

2. FOCUS SUR LES RÉSULTATS DE L'AUDIT

L'audit de la CDC a consisté à examiner les deux processus clés qui sous-tendent ce pilotage, à savoir l'identification et la contractualisation des MIG ainsi que leur surveillance. Les procédures d'audit ont porté sur des analyses documentaires, des entretiens ainsi que des tests de cheminement.

Les résultats de l'audit ont révélé des faiblesses tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.

2.1 Des activités de surveillance lacunaires. Les commissions de suivi, prévues par les contrats de prestations, constituent le principal outil de surveillance des MIG. Elles sont chargées d'examiner les rapports d'exécution annuels préparés par les EPA mesurant l'atteinte des objectifs contractuels.

Toutefois, il convient de préciser que, pour une majorité des MIG déléguées aux HUG (60 MIG représentant 49 % du montant alloué pour 2024–2027, soit 110 millions de francs par an), le contrat de prestations ne définit ni objectifs, ni indicateurs, ni valeurs cibles spécifiques. Par conséquent, ces MIG n'entraient pas dans le périmètre des rapports d'exécution annuels.

De plus, sur la période examinée lors de l'audit, les deux commissions de suivi étaient insuffisantes pour assurer un réel suivi des 89 MIG contractualisées (69 MIG pour les HUG, 20 MIG pour l'IMAD). Elles étaient intégrées à des séances de

travail «élargies» durant lesquelles les MIG étaient très peu abordées. De surcroît, sur les huit séances de commissions de suivi prévues (une par année pour chaque EPA), six séances n'ont pas eu lieu ou ne sont pas attestées par un procès-verbal.

2.2 Un niveau d'information insuffisant. Le niveau d'information dont dispose le DSM sur les MIG est insuffisant. Concrètement, hormis le montant total alloué à chaque prestation, il ne connaît pas avec précision les charges financières qui la composent (p. ex. les charges de personnel, l'achat de matériel médical, les amortissements). Autre exemple, le DSM ne dispose pas d'informations clés (fondement, lien avec les objectifs de la politique publique de santé, périmètre/prestations, objectifs, etc.) pour plus de 60 % des MIG contractualisées avec les HUG.

Par ailleurs, l'analyse des montants financiers réalisée par le département lors du processus de contractualisation des MIG ne comprend pas de vérifications approfondies des justifications fournies par les EPA. Elle s'est limitée à l'examen des variations majeures par rapport à la période contractuelle précédente (telles que les nouvelles MIG ou les montants supplémentaires demandés pour les MIG existantes), sans remettre en question les indemnités «historiques» (pas de budget base zéro).

2.3 Faiblesses aggravées par un manque de ressources et d'orientations. Les faiblesses décrites ci-dessus sont accentuées par le manque de ressources dédiées au pilotage des MIG, avec l'allocation de seulement 0,7 ETP pour piloter un budget de 1,3 milliard de francs (pour la période 2024–2027).

Le DSM n'a pas non plus défini les lignes directrices nécessaires pour structurer et orienter les activités de l'État liées aux MIG, notamment en ce qui concerne l'attribution des rôles et des responsabilités, la définition des activités de contractualisation et la mise en place d'une stratégie de surveillance. À titre d'exemple, la Cour a relevé qu'aucun document (description de processus, manuel de gestion, etc.) n'indique clairement la «marche à suivre» en matière de gestion des MIG.

3. ENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX À RETENIR

3.1 La surveillance: un sujet sensible et complexe. Lorsqu'il s'agit de surveiller les prestations délivrées par des EPA, l'État semble «marcher sur des œufs», oscillant entre le devoir d'assumer son rôle de surveillance et la volonté de ne pas transgresser l'autonomie de ces établissements. Par ailleurs, les EPA entretiennent généralement des liens étroits avec les décideurs politiques, du fait des tâches fondamentales qu'ils assument depuis des décennies. Des relations de confiance se créent ainsi entre les deux parties. Enfin, que ce soit pour le principal ou pour l'agent, le déploiement d'un dispositif de surveillance représente un certain coût et mobilise des ressources. D'autant plus que l'agent dispose généralement d'un service d'audit interne et de contrôleurs de gestion et qu'il faut donc éviter d'ajouter une couche de contrôle supplémentaire. Ces éléments sont autant d'arguments avancés par les décideurs politiques pour justifier une certaine souplesse quant à la nécessité de surveillance.



FRÉDÉRIC VARONE,
DR RER. POL.,
MAGISTRAT SUPPLÉANT,
COUR DES COMPTES
DE GENÈVE

In fine, le dispositif de surveillance déployé n'est pas en rapport avec les risques et les enjeux financiers. Comme précédemment indiqué, le socle devant permettre au principal de surveiller le travail de l'agent (définition d'objectifs, indicateurs et valeurs cibles, fixation des modalités de transmission d'informations, etc.) s'avère parfois incomplet, imprécis, voire inexistant. Bien que l'audit de la Cour se soit limité aux MIG, il est possible que cette situation se retrouve dans le cadre d'autres prestations déléguées par l'État de Genève à des EPA [5].

Il est essentiel que les décideurs politiques abordent ce sujet certes délicat, mais crucial pour garantir une gestion rigoureuse des deniers publics. Concrètement, il s'agit de déterminer l'appétence aux risques, de définir des prestations prioritaires (selon les objectifs politiques), de fixer des attentes (étendue et intensité de la surveillance), et de mettre à disposition des ressources suffisantes. Les collaborateurs bénéficieront ainsi de lignes directrices et d'une stratégie pour orienter leurs travaux de surveillance.

3.2 En pratique: le contrat de prestations n'est pas suffisant. Les contrats de prestations demeurent des outils de pilotage utiles, qui permettent de fixer en un seul document bon nombre de modalités (financement, obligations de chaque partie, etc.). En revanche, lorsque ceux-ci couvrent de multiples prestations complexes de natures différentes, comme dans le cas des MIG (pour rappel: 69 prestations sont couvertes par le contrat de prestations entre l'État de Genève et les HUG), il s'avère impossible d'y définir l'exhaustivité d'un dispositif de surveillance clair et adéquat. Même si les grandes lignes doivent toujours figurer dans le contrat de prestations, qui reste le document légal de référence, le dispositif de surveillance devrait quant à lui être réfléchi par prestation ou groupe de prestations présentant des similitudes.

C'est ainsi qu'il deviendrait possible d'identifier et d'évaluer de manière pertinente les risques (financiers, opérationnels et réputationnels), puis de les couvrir par des activités de surveillance adaptées et efficaces, voire novatrices. Dans le contexte de l'État de Genève, il s'agit dès lors de s'éloigner des pratiques usuelles et de la simple application des directives internes, qui se limitent souvent à des contrôles financiers généraux (p. ex. obtenir et examiner le rapport de l'organe de révision, vérifier que le bon référentiel comptable a été utilisé) et, en ce qui concerne la surveillance des prestations, à un suivi annuel du tableau de bord (objectifs, indicateurs et valeurs cibles) annexé au contrat de prestations. Rappelons par ailleurs que la législation genevoise exige que les subventions publiques [6] soient vérifiées périodiquement sous l'angle «de leur nécessité, leur utilité, leur efficacité, leur efficience et de leur opportunité [7]». À cette fin, d'autres pratiques en

matière de surveillance, provenant notamment d'autres départements de l'État de Genève ou encore de l'administration cantonale vaudoise, pourraient être envisagées, comme:

- l'évaluation par un comité d'experts indépendants des prestations délivrées et de l'atteinte des objectifs des contrats de prestations;
- la mise en place d'un reporting financier ciblé que l'agent doit remplir périodiquement et faire vérifier/attester par un organe de contrôle externe;
- la réalisation d'audits de l'agent selon un plan de contrôle restreint (p. ex. sur une thématique/prestation bien précise) adapté aux risques, qui pourrait permettre d'émettre des recommandations;
- la constitution de groupes de suivi (par thématique/prestation) qui se focaliseraient sur le suivi des prestations d'un point de vue qualitatif (et non pas financier). Pour que cela soit efficace, le choix des membres des groupes de suivi sera déterminant. L'important étant ici que le suivi intègre suffisamment le niveau opérationnel. De tels groupes offrirait également des lieux d'échanges où des points sensibles pourraient être abordés et traités.

4. CONCLUSION

Dans le cadre de la gestion des subventions publiques pour la santé à Genève, l'application de la théorie de l'agence met en lumière une relation complexe entre le principal et l'agent, où les enjeux d'efficacité, de transparence et d'alignement des intérêts s'entremêlent. Tandis que le DSM aspire à orchestrer une politique de santé qui répond à l'intérêt public et aux besoins de la population à travers les MIG, les établissements publics autonomes, tels que les HUG et l'IMAD, se trouvent en première ligne, armés d'une meilleure connaissance et expertise des besoins du terrain.

Cette relation n'est pas exempte de tensions. L'asymétrie d'information qui en découle pourrait favoriser des comportements stratégiques, où les agents pourraient être amenés à privilégier leurs propres intérêts. Pour transcender ces risques et assurer une surveillance rigoureuse des MIG, il est impératif, non seulement d'établir des contrats de prestations, mais également de définir une stratégie de surveillance et de se doter d'une structure organisationnelle et de ressources appropriées.

En fin de compte, l'art du pilotage des subventions publiques réside dans la capacité à créer une synergie entre le principal et l'agent, tout en naviguant habilement entre les enjeux d'autonomie, de responsabilité et d'efficacité. C'est ainsi que l'État de Genève pourra non seulement s'assurer de la qualité des services de santé, mais aussi renforcer la confiance des citoyens dans un système qui se veut, avant tout, à leur service. ■

Notes: 1) Politique K «santé» selon la nomenclature du budget cantonal, dotée de CHF 1,6 milliard en 2024 selon le compte de fonctionnement de l'État de Genève. Plus particulièrement le programme K01 «réseau de soins» totalise CHF 1,5 milliard. **2)** Le contrat de prestations des HUG prévoit, pour la période 2024-2027, un montant de CHF 900 millions pour la délivrance des MIG. **3)** Le contrat de prestations de l'IMAD prévoit, pour la période 2024-2027,

un montant de CHF 410 millions pour la délivrance des MIG. **4)** Théoriquement, on parle de risque de «sélection adverse» quand le principal ne choisit pas le meilleur agent possible, notamment parce qu'il n'y a pas de concurrence possible ou souhaitée entre différents agents. Et on parle d'«aléa moral» quand les efforts entrepris par l'agent retenu pour fournir les prestations demandées ne sont que difficilement observables par le principal. **5)** De plus, ce

problème n'est pas spécifique au contexte genevois. En effet, la Cour des comptes vaudoise a réalisé un audit, publié en septembre 2023, portant sur les MIG délivrées par le CHUV et arrive à des constats similaires. **6)** Concerne les subventions soumises à la Loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF). **7)** Selon l'article 22 alinéa 2 LIAF.

STEUERUNG VON KANTONALEN SUBVENTIONEN: DER FALL DES GENFER GESUNDHEITSWESENS

Kürzlich durchgeführte Prüfung des Genfer Rechnungshofs: Ergebnisse und Erkenntnisse

Der Kanton Genf beauftragt Dritte damit, Dienstleistungen von allgemeinem Interesse im Gesundheitsbereich gegen eine jährliche Gesamtvergütung von rund CHF 328 Mio. zu erbringen. Die Prüfung des Rechnungshofs hat gezeigt, dass der Kanton sein Aufsichtssystem dringend überdenken muss, um die Risiken im Zusammenhang mit jeglichen Agenturverhältnissen deutlich zu verringern.

1. DIE AGENTURTHEORIE

1.1 Grundsatz. Wenn der Kanton die Umsetzung von Dienstleistungen von allgemeinem Interesse (DAI) an selbstständige öffentliche Institutionen («établissements publics autonomes», EPA) oder sogar an private Organisationen überträgt, geht er ein sog. Agenturverhältnis ein. Die politischen Mandatsträger, im Folgenden als Prinzipal (Auftraggeber) bezeichnet, verabschieden staatliche Massnahmen, welche die beauftragten EPA, im Folgenden als Agenten (Auftragnehmer) bezeichnet, umsetzen.

So erarbeiten der Grosse Rat des Kantons Genf und das Département de la santé et des mobilités (DSM) eine Gesundheitspolitik [1], die mehrere DAI umfasst, deren Erbringung an zwei EPA übertragen wird. Das Universitätsspital Genf («Hôpitaux universitaires de Genève», HUG) bietet bspw. Notfalldienste, psychiatrische Betreuung von Strafgefangenen und ambulante Pflege für besonders schutzbedürftige Personen [2] an, während die Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD) betreute Wohnhäuser für ältere Menschen und Einheiten für die vorübergehende Aufnahme und Entlastung von pflegenden Angehörigen verwaltet [3].

1.2 Informationsasymmetrie. Da der Prinzipal (hier das DSM) i. d. R. nicht über die Kapazitäten verfügt, sämtliche Bestimmungen, die für eine strikte und vorhersehbare Anwendung der DAI erforderlich sind, in den gesetzlichen und

reglementarischen Grundlagen zu antizipieren und festzulegen, profitieren die Agenten (hier das HUG und die IMAD) von einem gewissen Ermessens- und Handlungsspielraum. Aufgrund ihrer Nähe zur Praxis wissen sie besser, welche Bedürfnisse durch die DAI abgedeckt werden müssen und welche Kosten bei der Umsetzung tatsächlich anfallen. Dadurch entsteht zwangsläufig eine gewisse Informationsasymmetrie zugunsten der Agenten, was insofern problematisch ist, als die organisatorischen und finanziellen Interessen der EPA zumindest teilweise von den politischen Zielen abweichen können, die vom DSM angestrebt werden.

Die Agenten können folglich versuchen, den Prinzipal sowohl hinsichtlich der Formulierung der DAI als auch bei der Überwachung ihrer Umsetzung zu beeinflussen, um so ihre Vorteile maximal auszuschöpfen (z. B. höhere Budgets, ein grösseres Angebot an bestimmten Leistungen, Querfinanzierung usw.). Ein solches Verhalten der Agenten könnte, falls es eintritt, zu einer Aufblähung der Kosten des öffentlichen Sektors sowie einer ineffizienten Steuerung der DAI durch den Kanton führen. Diese Risiken [4] sind besonders hoch, wenn die Erbringung der DAI nicht zwischen verschiedenen potenziellen Agenten (z. B. den EPA und Privatkliniken) ausgeschrieben wird.

1.3 Leistungsverträge. Um die Risiken zu minimieren, die mit jedem Agenturverhältnis einhergehen, ist es notwendig,



RÉMY DARGHOUT,
CERTIFIED INTERNAL
AUDITOR (CIA), CERTIFIED
GOVERNMENT AUDITING
PROFESSIONAL (CGAP),
CAS STEUER- UND
RECHNUNGSWESEN,
WIRTSCHAFTSPRÜFER,
GENFER RECHNUNGSHOF



DAVID PIZZINATO,
DIPL. WIRTSCHAFTSPRÜFER,
PROJEKTMANAGER,
GENFER RECHNUNGSHOF

in den Leistungsverträgen zwischen Prinzipal und Agent die DAI und die Mittel, die den Agenten (EPA) zur Verfügung stehen, um die von den politischen Entscheidungsträgern (DSM) festgelegten Ziele zu erreichen, genau zu definieren. Mit den Verträgen sollen somit klare, messbare und zeitlich begrenzte politische Ziele festgelegt werden, wodurch Wirksamkeit und Effizienz bei der Erbringung der DAI leichter beurteilt werden können. Wenn diese Verträge vom Prinzipal ordnungsgemäss überwacht werden, wird tendenziell auch die Transparenz in Bezug auf Relevanz, Qualität und Kosten der von den Agenten erbrachten DAI erhöht, was letztendlich die Informationsasymmetrie zwischen dem DSM und den EPA verringert.

Die Verfechter der Agenturtheorie sehen in den Leistungsvereinbarungen denn auch eine ideale, gebrauchsfertige Lösung. Im Rahmen einer solchen Vereinbarung, die für einen bestimmten Zeitraum abgeschlossen wird, verpflichten sich die Betreiberinnen und Betreiber einer EPA (Agent), klar definierte DAI zu erbringen, und zwar auf der Grundlage von Leistungsindikatoren, mit denen die Quantität, Qualität und Kosten der Leistungen sowie die Zufriedenheit der Nutzerinnen und Nutzer solcher Leistungen bewertet werden können. Im Gegenzug gewähren ihnen die politischen Behörden (Prinzipal) einen Budgetrahmen sowie weitgehende Gestaltungsfreiheit in Bezug auf den Prozess der Erbringung von DAI. Doch so attraktiv dieses theoretische Argument auch klingen mag, bei der Umsetzung in die Praxis treten zahlreiche konkrete Probleme auf. Dies hat auch eine kürzlich durchgeführte Prüfung des Genfer Rechnungshofs («Cour des comptes genevoise», CDC) gezeigt, die sich mit der Steuerung der vom HUG und von der IMAD erbrachten Dienstleistungen von allgemeinem Interesse durch das DSM befasste.

2. SCHWERPUNKT PRÜFUNGSERGEBNISSE

Die Prüfung des CDC umfasste die Untersuchung der beiden Schlüsselprozesse, die dieser Steuerung zugrunde liegen, d. h. das Identifizieren und vertragliche Festlegen der DAI sowie deren Überwachung. Zu den Prüfverfahren gehörten Dokumentenanalysen, Befragungen sowie sog. «Walkthrough»-Tests.

Im Rahmen der Prüfung wurden sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene Schwachstellen festgestellt.

2.1 Lückenhafte Überwachungsaktivitäten. Die in den Leistungsverträgen vorgesehenen Monitoring-Kommissionen sind das wichtigste Instrument zur Überwachung der

DAI. Sie sind dafür zuständig, die von den EPA vorbereiteten jährlichen Leistungsberichte zu prüfen, welche das Erreichen der Vertragsziele messen.

Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass für eine Mehrheit der an das HUG übertragenen DAI (60 DAI, die 49% des für 2024–2027 zugewiesenen Betrags oder CHF 110 Mio. pro Jahr ausmachen) der Leistungsvertrag weder Ziele noch Indikatoren oder spezifische Zielwerte vorgibt. Somit fielen diese DAI nicht in den Umfang der jährlichen Leistungsberichte.

Ausserdem reichten die beiden Monitoring-Kommissionen in dem im Rahmen der Prüfung untersuchten Zeitraum nicht aus, um eine tatsächliche Überwachung der 89 vertraglich vereinbarten DAI (69 DAI für das HUG, 20 DAI für die IMAD) zu gewährleisten. Sie waren Teil «erweiterter» Arbeitssitzungen, in denen die DAI nur in geringem Masse thematisiert wurden. Zudem fanden von den acht geplanten Sitzungen der Monitoring-Kommissionen (eine pro Jahr für jede EPA) sechs Sitzungen nicht statt oder wurden nicht protokolliert.

2.2 Unzureichender Informationsstand. Der Informationsstand des DSM über die DAI ist unzureichend. Dies bedeutet konkret, dass es neben dem ihm bekannten Gesamtbetrag, der jeder Leistung zugewiesen wird, nicht genau weiss, aus welchen Kosten sich diese jeweils zusammensetzt (z. B. Personalkosten, Kauf von medizinischem Material, Abschreibungen). Ein weiteres Beispiel ist, dass das DSM für mehr als 60% der mit dem HUG vertraglich vereinbarten DAI über keine Schlüsselinformationen (Grundlage, Zusammenhang mit den Zielen der öffentlichen Gesundheitspolitik, Umfang/Leistungen, Ziele usw.) verfügt.

Des Weiteren beinhaltet die Analyse der Finanzbeträge, die vom Departement im Rahmen des Vertragsabschlussverfahrens für die DAI durchgeführt wurde, keine eingehenden Überprüfungen der von den EPA vorgelegten Begründungen. Sie beschränkte sich auf die Prüfung wesentlicher Veränderungen im Vergleich zum vorherigen Vertragszeitraum (wie neue DAI oder zusätzlich beantragte Beträge für bestehende DAI), ohne die «historischen» Vergütungen zu hinterfragen (kein Null-Basis-Budget).

2.3 Durch fehlende Ressourcen und Leitlinien verschärfte Schwächen. Die oben dargestellten Schwächen werden durch die fehlenden Ressourcen in Bezug auf die Steuerung der DAI noch verstärkt, da nur 0,7 FTE zur Steuerung eines Budgets von CHF 1,3 Mrd. (für den Zeitraum 2024–2027) bereitgestellt wurden.

Auch legte das DSM keine Leitlinien fest, die für das Strukturieren und Ausrichten der staatlichen Aktivitäten i. Z. m. den DAI erforderlich wären, insb. im Hinblick auf das Zuteilen von Rollen und Zuständigkeiten, die Definition der Vertragsaktivitäten sowie das Einführen einer Überwachungsstrategie. Bspw. stellte der Rechnungshof fest, dass kein Dokument (Prozessbeschreibung, Managementhandbuch usw.) die «Vorgehensweise» bei der Verwaltung der DAI eindeutig vorgibt.



FRÉDÉRIC VARONE,
DR. RER. POL., STV. RICHTER,
GENFER RECHNUNGSHOF

3. ALLGEMEINE ERKENNTNISSE

3.1 Überwachung: ein sensibles und komplexes Thema.

Wenn es um die Überwachung der von den EPA erbrachten Leistungen geht, scheint sich der Kanton auf dünnem Eis zu bewegen, da er sich im Spannungsfeld zwischen der Pflicht, seine Aufsichtsrolle wahrzunehmen, und dem Wunsch, die Autonomie dieser Einrichtungen nicht zu verletzen, bewegt. Zudem pflegen die EPA aufgrund der wesentlichen Aufgaben, die sie seit Jahrzehnten wahrnehmen, i. d. R. enge Beziehungen zu den politischen Entscheidungsträgern. So entstehen vertrauensvolle Beziehungen zwischen beiden Parteien. Und schliesslich ist der Einsatz eines Überwachungssystems sowohl für den Prinzipal als auch für den Agenten mit gewissen Kosten und Ressourcen verbunden. Dies ist umso mehr der Fall, als der Agent i. d. R. über eine interne Revisionsabteilung und Controller verfügt und daher eine zusätzliche Kontrollschicht vermieden werden sollte. Dies sind alles Argumente, die von den politischen Entscheidungsträgern vorgebracht werden, um eine gewisse Flexibilität in Bezug auf die Notwendigkeit der Überwachung zu rechtfertigen.

Letztendlich steht das eingesetzte Überwachungssystem in keinem Verhältnis zu den Risiken und den finanziellen Herausforderungen. Wie bereits erwähnt, ist die Grundlage, die es dem Prinzipal ermöglichen soll, die Arbeit des Agenten zu überwachen (Definition von Zielen, Indikatoren und Zielwerten, Festlegung der Modalitäten für das Übermitteln von Informationen usw.), manchmal unvollständig, ungenau oder gar nicht vorhanden. Obwohl sich die Prüfung durch den Rechnungshof auf die DAI beschränkte, besteht die Möglichkeit, dass diese Situation auch im Rahmen anderer Leistungen, die der Kanton Genf an die EPA delegiert hat, auftritt [5].

Die politischen Entscheidungsträger müssen sich unbedingt mit diesem zwar heiklen, aber für die Gewährleistung eines sorgfältigen Umgangs mit öffentlichen Geldern entscheidenden Thema befassen. Konkret geht es darum, den Risikoappetit einzuschätzen, prioritäre Leistungen (entsprechend den politischen Zielen) festzulegen, Erwartungen (Umfang und Intensität der Überwachung) zu setzen sowie ausreichende Ressourcen bereitzustellen. Dadurch bekommen die Mitarbeitenden Leitlinien und eine Strategie an die Hand, nach der sie die Überwachung ausrichten können.

3.2 Leistungsverträge reichen in der Praxis nicht aus.

Leistungsverträge sind nach wie vor ein nützliches Instrument zur Steuerung, da darin eine Vielzahl von Modalitäten (Finanzierung, Verpflichtungen der einzelnen Parteien usw.) in einem einzigen Dokument festgelegt werden kann. Wenn sie jedoch mehrere komplexe Leistungen unterschiedlicher Natur beinhalten, wie im Fall der DAI (zur Erinnerung: 69 Leistungen werden durch den Leistungsvertrag zwischen dem Kanton Genf und dem HUG abgedeckt), wird es unmöglich, darin ein vollständiges, klares und angemessenes Überwachungssystem zu definieren. Auch wenn die allgemeinen Leitlinien immer im Leistungsvertrag enthalten sein müssen, der auch weiterhin das gesetzliche Referenzdokument darstellt, sollte das Überwachungssystem

für jede Leistung oder Gruppe von Leistungen mit ähnlichen Merkmalen überdacht werden.

So könnten Risiken (finanzielle, operationelle und Reputationsrisiken) identifiziert und sachgerecht bewertet werden, um sie dann durch angemessene, wirksame und innovative Überwachungsaktivitäten abzudecken. Im Kontext des Kantons Genf geht es also darum, von den üblichen Vorgehensweisen und der einfachen Anwendung interner Richtlinien abzurücken, die sich oft auf allgemeine Finanzkontrollen (bspw. den Bericht der Revisionsstelle einholen und prüfen, überprüfen, ob der richtige Rechnungslegungsstandard angewendet wurde) und, was die Überwachung der Leistungen betrifft, auf eine jährliche Überwachung der dem Leistungsvertrag beigefügten Übersicht (Ziele, Indikatoren und Zielwerte) beschränken. Darüber hinaus sei daran erinnert, dass die Genfer Gesetzgebung [6] vorschreibt, dass öffentliche Subventionen regelmässig unter dem Gesichtspunkt «ihrer Notwendigkeit, ihres Nutzens, ihrer Wirksamkeit, ihrer Effizienz und ihrer Zweckmässigkeit» [7] überprüft werden müssen. Für diesen Zweck könnten andere Vorgehensweisen im Bereich der Überwachung, die insb. aus anderen Departementen des Kantons Genf oder auch aus der kantonalen Verwaltung des Kantons Waadt stammen, in Betracht gezogen werden, darunter:

- das Bewerten der erbrachten Leistungen und der Erreichung der Ziele der Leistungsverträge durch ein unabhängiges Fachgremium;
- das Einführen eines gezielten Finanzreportings, das der Agent regelmässig ausfüllen und von einem externen Kontrollorgan überprüfen lassen muss;
- die Überprüfung des Agenten nach einem eingeschränkten Kontrollplan (bspw. zu einem bestimmten Thema/einer bestimmten Leistung), der auf die Risiken abgestimmt ist und aus dem Empfehlungen abgeleitet werden können;
- das Bilden von Monitoring-Gruppen (nach Thema/Leistung), die sich auf die Überwachung der Leistungen aus qualitativer (und nicht finanzieller) Sicht konzentrieren. Um dies wirksam zu gestalten, ist die Auswahl der Mitglieder der Monitoring-Gruppen von entscheidender Bedeutung. Wichtig ist hier, dass das Monitoring die operative Ebene in ausreichendem Masse einbezieht. Solche Gruppen würden auch Möglichkeiten zum Austausch bieten, sodass auch heikle Punkte angesprochen und behandelt werden könnten.

4. FAZIT

Im Rahmen der Verwaltung der öffentlichen Subventionen für das Gesundheitswesen in Genf zeigt die Anwendung der Agenturtheorie ein komplexes Verhältnis zwischen dem Prinzipal und dem Agenten auf, in dem sich die Herausforderungen hinsichtlich Wirksamkeit, Transparenz und Interessenausrichtung miteinander verweben. Während das DSM eine Gesundheitspolitik anstrebt, die durch die DAI dem öffentlichen Interesse und den Bedürfnissen der Bevölkerung entspricht, befinden sich die autonomen öffentlichen Einrichtungen wie das HUG und die IMAD an vorderster Front und verfügen über mehr Wissen sowie Sachkenntnis über die Bedürfnisse vor Ort.

Dieses Verhältnis ist nicht frei von Spannungen. Die Informationsasymmetrie, die sich daraus ergibt, könnte strategische Verhaltensweisen begünstigen, die Agenten dazu veranlassen, ihre eigenen Interessen voranzustellen. Um diese Risiken zu bewältigen und eine strenge Überwachung der DAI zu gewährleisten, sind nicht nur Leistungsverträge, sondern auch das Festlegen einer Überwachungsstrategie sowie eine angemessene Organisationsstruktur und Ressourcen unabdingbar.

Letztlich liegt die Kunst der Steuerung öffentlicher Subventionen darin, Synergien zwischen dem Prinzipal und dem Agenten zu schaffen und dabei geschickt zwischen den Herausforderungen hinsichtlich Autonomie, Verantwortung und Wirksamkeit zu navigieren. So kann der Kanton Genf nicht nur die Qualität der Gesundheitsdienstleistungen gewährleisten, sondern auch das Vertrauen der Bevölkerung in ein System stärken, das in erster Linie für sie da sein soll. ■

Fussnoten: 1) «Politique K santé» entsprechend der Nomenklatur des kantonalen Budgets, ausgestattet mit CHF 1,6 Mrd. im Jahr 2024 gemäss der laufenden Rechnung des Kantons Genf. Insb. das Programm Ko1 «réseau de soins» («Versorgungsnetzwerk») umfasst insgesamt CHF 1,5 Mrd. 2) Der Leistungsvertrag des HUG sieht für den Zeitraum 2024–2027 einen Betrag von CHF 900 Mio. für die Bereitstellung von DAI vor. 3) Der Leistungsvertrag der IMAD sieht für den Zeitraum 2024–2027 einen

Betrag von CHF 410 Mio. für die Bereitstellung von DAI vor. 4) Theoretisch spricht man vom Risiko der «adversen Selektion», wenn der Prinzipal nicht den bestmöglichen Agenten auswählt, insb. weil es keinen möglichen oder gewünschten Wettbewerb zwischen verschiedenen Agenten gibt. Von einem «moralischen Risiko» spricht man, wenn die Anstrengungen, die der ausgewählte Agent unternimmt, um die geforderten Leistungen zu erbringen, für den Prinzipal nur schwer überprüfbar sind.

5) Zudem ist diese Problematik nicht spezifisch für den Genfer Kontext. Der Rechnungshof des Kantons Waadt hat im September 2023 eine Überprüfung der vom Universitätsspital Lausanne (CHUV) erbrachten DAI durchgeführt und kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. 6) Betrifft Subventionen, die dem Loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF) unterliegen. 7) Gemäss Art. 22 Abs. 2 LIAF.

ANZEIGE



- » effektiver Praxisnutzen
- » tiefgründiges Fachwissen
- » beste Prüfungsvoraussetzungen

Eidg. Diplom Expertin/Experte in Rechnungslegung und Controlling

Erfolgversprechend und karrierefördernd: der 3- bzw. 5-semesterige Studiengang für die zielstrebige Vorbereitung auf die Höhere Fachprüfung HFP zur «eidg. dipl. Expertin / zum eidg. dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling».

Jetzt anmelden und am 19. Oktober starten – die Studienplätze sind begehrt!

Direkt beim HB Zürich.

www.controller-akademie.ch



ControllerAkademie

UN EXEMPLE SIMPLE POUR COMPRENDRE LE PRINCIPE DE L'APPRENTISSAGE AUTOMATIQUE

Affiner les données pour mieux développer les capacités des petites entreprises

Les solutions d'intelligence artificielle sont souvent perçues comme des produits finis, ce qui freine la créativité dans leur conception. Il est essentiel de mieux comprendre les phases de collecte de données, de création d'algorithmes et d'apprentissage automatique. Cet article se concentre sur ce dernier aspect par le biais d'un exemple simplifié.

1. INTRODUCTION

Les fondements mathématiques de l'apprentissage automatique (*machine learning*) reposent sur les statistiques et les méthodes d'optimisation mathématique. D'une manière générale, l'IA apprend à partir de données et d'instructions présentées sous la forme d'algorithmes.

Les données jouent un rôle stratégique crucial dans l'espace numérique. Leur analyse, ainsi que l'utilisation d'indicateurs clés et de l'apprentissage automatique, permettent aux PME de mieux valoriser leurs données et de gérer les risques de manière plus efficace.

1.1 Qu'est-ce qu'un algorithme d'apprentissage automatique? Il s'agit d'un ensemble de règles ou de processus utilisés par un système intelligent pour effectuer des tâches, le plus souvent pour découvrir de nouveaux éclairages et de nouveaux modèles, ou prédire des valeurs de sortie à partir d'un ensemble donné de variables d'entrée. Ce sont les algorithmes et les données qui permettent à l'apprentissage automatique de se développer.

L'apprentissage supervisé repose sur un ensemble de données étiquetées, où les variables (p.ex. salaire et âge) sont prédéfinies. Ces données comprennent des entrées et des sorties correctes, permettant au modèle d'apprendre progressivement. L'algorithme mesure sa précision à l'aide d'une fonction de perte, qu'il ajuste jusqu'à ce que l'erreur soit corrigée.



JOSÉ LAMAS-VALVERDE,
PHD PHYSIQUE, EXPERT
ANALYSE DES RISQUES,
MÉTHODES ANALYSE
QUANTITATIVE ET ANALYSE
DÉCISIONNELLE,
FONDATEUR-DIRECTEUR
GESTRISK, JOSE.LAMAS@
GESTIONDESRISQUES.CH

Contrairement à l'apprentissage supervisé, l'apprentissage non supervisé travaille avec des données non étiquetées. L'algorithme y crée des modèles qui aident à résoudre les problèmes de regroupement ou d'association. Cette méthode est particulièrement utile lorsque les experts ne connaissent pas précisément les propriétés communes d'un ensemble de données.

Un système d'apprentissage automatique exécute l'une des fonctions suivantes:

- descriptive: le système utilise les données pour expliquer ce qu'il se passe;
- prédictive: le système utilise les données pour prédire ce qu'il va se passer;
- prescriptive: le système utilise les données pour suggérer ou recommander des actions à entreprendre.

L'exemple développé ci-dessous aborde la fonction prédictive. Il s'agit d'un exemple de modèle de régression simple utilisé pour prédire les salaires selon l'âge et correspondant à un apprentissage supervisé.

2. EXEMPLE: MODÉLISATION DU SALAIRE SELON L'ÂGE

Comme dans tout projet de modélisation, la démarche commence par une simplification de la réalité, la collecte de données et l'acceptation de quelques conditions de départ:

- la première condition concerne le contexte: le salaire varie avec l'âge selon un modèle (une tendance générale du marché) à déterminer, dans un cadre professionnel et une région spécifique. Bien que plusieurs facteurs influencent cette relation, avec des pondérations diverses, ils n'entrent pas dans le cadre de cet exemple;
- la deuxième condition porte sur la quantité de données collectées. Au lieu d'un échantillon important de 20 000 personnes, un échantillon de 20 personnes ($n=20$) sera utilisé, sans que cela affecte la validité de l'exemple. Le but est de construire un modèle de calcul adapté au contexte et ajusté

Tableau 1: «**TRAINING DATA SET**»

Âge	Salaire
25	47 500
27	72 500
30	62 500
35	105 000
40	151 000
45	131 500
50	133 000
55	140 000
60	118 000
65	134 500

aux données (appelé M1) permettant de prédire pour un âge donné (donnée d'entrée) le salaire le plus proche de la réalité (donnée de sortie).

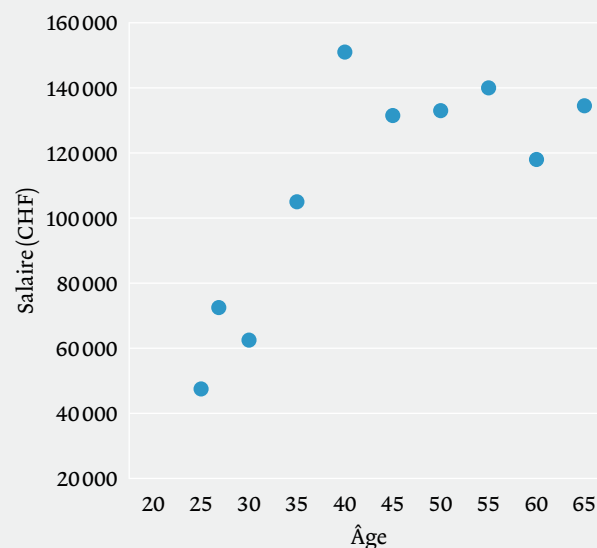
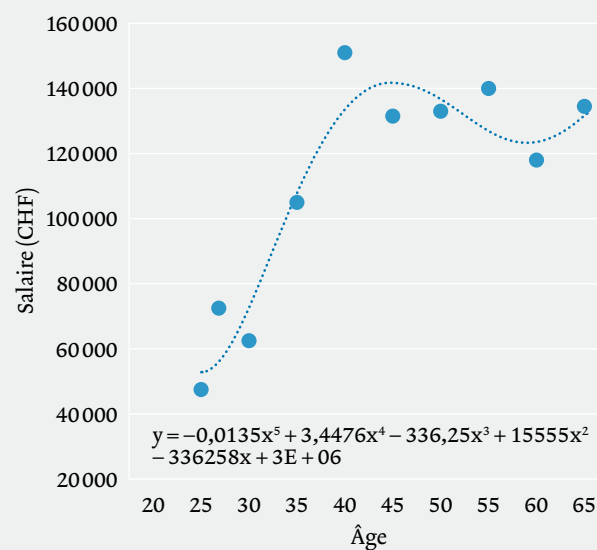
→ Le modèle M1 est construit à l'aide d'un premier ensemble de données (n=10 personnes) appelé «ensemble de données d'entraînement» (*training data set*). Le modèle sera ensuite soumis à validation avec un deuxième ensemble de données (n=10) nommé «ensemble de données de validation» (*validation data set*). Le modèle sera affiné grâce à un troisième ensemble de données hors échantillon (n=10) appelé «ensemble de données de test» (*test data set*). Il est important de noter que les deux premiers sous-ensembles de données font partie de l'échantillon global n=20; ils doivent être distincts et extraits de manière aléatoire. Ce dernier point est partiellement appliqué dans l'exemple et constitue la troisième condition de simplification.

2.1 Mesure de l'erreur de prévision du modèle. Les écarts de salaire seront calculés en comparant la différence entre les salaires observés dans les données d'entraînement et ceux prédits par le modèle. La même démarche sera appliquée pour les salaires dans l'ensemble de validation et l'ensemble de test. Ces écarts serviront à calculer l'erreur du modèle.

2.2 À la recherche du meilleur modèle. Plusieurs modèles seront construits, leurs erreurs mesurées et comparées. En principe, le modèle présentant des erreurs similaires pour l'ensemble d'entraînement et l'ensemble de validation sera préféré, garantissant ainsi sa stabilité. À l'aide de critères définis tels que le sur-ajustement et le sous-ajustement, le modèle qui répond le mieux aux données sera sélectionné. La méthode se déroule en trois étapes.

3. ÉTAPE 1: ÉLABORATION D'UN MODÈLE À PARTIR DES DONNÉES D'ENTRAÎNEMENT

Le *tableau 1* rassemble les données d'entraînement. La *figure 1* est la représentation graphique de l'ensemble de données d'entraînement du *tableau 1*.

Figure 1: **NUAGE DE POINTS DU «TRAINING DATA SET»**Figure 2: **NUAGE DE POINTS DU «TRAINING DATA SET» ET LA LIGNE D'AJUSTEMENT**

3.1 Conception du modèle. Le nuage de points suggère une courbe avec des collines et une sorte de plateau qui présente des similitudes avec la forme d'un polynôme [1].

Le polynôme de cinquième degré est notre modèle de départ (M1), où la variable Y représente le salaire et la variable X représente l'âge de la personne, tandis que les coefficients a, b1, b2, b3, b4 et b5 sont des paramètres d'ajustement déterminés dans le modèle. La recherche de ces paramètres d'ajustement de la courbe joue un rôle important dans l'apprentissage automatique des machines.

La *figure 2* montre le graphique de l'ensemble de données d'entraînement du *tableau 1* et la ligne d'ajustement polynomiale de degré 5 superposée. Le polynôme de 5^e degré avec ses

Figure 3: NUAGE DE POINTS DU «VALIDATION DATA SET»

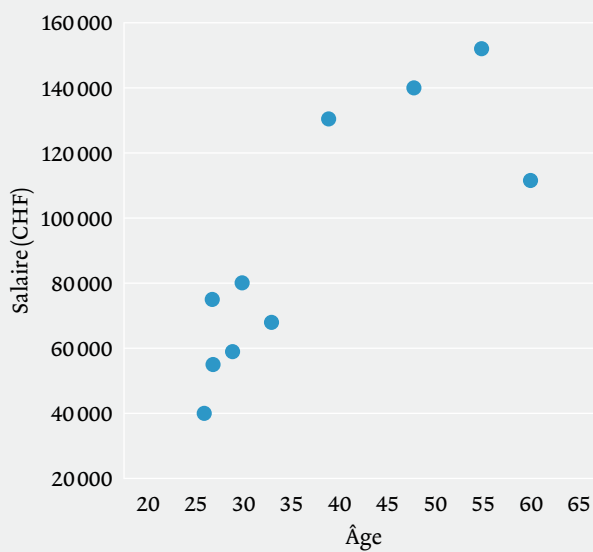
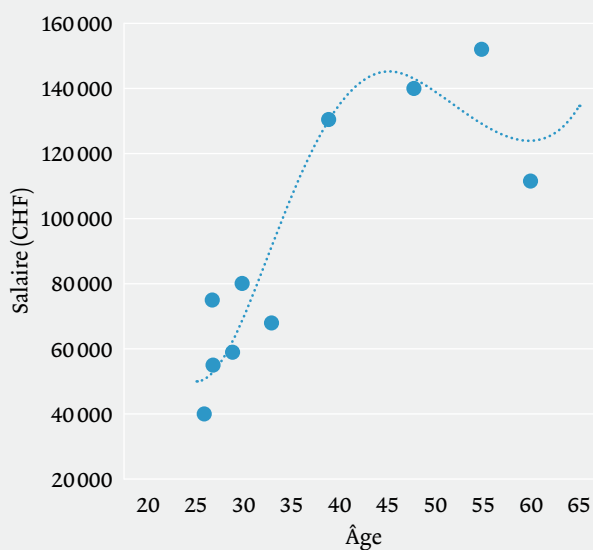


Figure 4: NUAGE DE POINTS DU «VALIDATION DATA SET» ET LA LIGNE D'AJUSTEMENT



coefficients d'ajustement peut être obtenu par l'utilisation d'un algorithme de calcul bien connu (méthode des moindres carrés) [2], incorporé dans toutes les calculatrices programmables et aussi dans MS Excel.

Le *tableau 2* montre les données de validation. La *figure 3* montre le graphique de l'ensemble de données de validation du *tableau 2*. Comme le montre la *figure 4*, lorsque le modèle M_1 , représenté par la ligne d'ajustement polynomiale de 5^e degré, est superposé au graphique des données de validation, il ne fonctionne pas bien, notamment pour l'âge au-delà de 50 ans.

Il en ressort que le modèle polynomiale de cinquième degré (M_1) ne se généralise pas bien.

Tableau 2: «VALIDATION DATA SET»

Âge	Salaire
26	40 000
27	75 000
27	55 000
29	59 000
30	80 000
33	68 000
39	130 500
48	140 000
55	152 000
60	111 500

Tableau 3: ÉCART-TYPE D'ERREUR POUR LE «TRAINING DATA SET»

Âge	Salaire	Estimation	Erreur
35	105 000	109 003	-4 003
27	72 500	57 541	14 959
30	62 500	73 962	-11 462
25	47 500	53 420	-5 920
40	151 000	134 629	16 371
65	134 500	133 218	1 282
50	133 000	137 833	-4 833
55	140 000	128 200	11 800
60	118 000	124 580	-6 580
45	131 500	143 113	-11 613

3.2 Qualité de l'ajustement. Pour évaluer la qualité de l'ajustement d'un modèle particulier, une mesure objective et pratique est utilisée, fondée sur l'erreur (écart) entre le salaire réel et le salaire estimé par le modèle: le RMSE (*root mean squared error*) également appelé écart-type d'erreur. D'après le *tableau 3*, l'écart-type d'erreur pour l'ensemble des données d'entraînement est de CHF 10 628.10 [3]. De même, le *tableau 4* indique que l'écart-type d'erreur pour l'ensemble des données de validation est de CHF 15 170.04. Ces résultats ont été obtenus avec la formule classique de l'écart-type.

L'erreur RMSE pour l'ensemble des données de validation apparaît plus élevée que pour l'ensemble des données d'entraînement, contrairement à la stabilité attendue. Par conséquent, on peut conclure que le modèle ne se généralise pas bien aux nouvelles données, révélant un sur-ajustement (trop serré) aux données d'entraînement.

4. ÉTAPE 2: ÉLABORATION DE MODÈLES ALTERNATIFS

À partir des données d'entraînement, plusieurs modèles seront construits en utilisant des algorithmes polynomiaux

Tableau 4: ÉCART-TYPE POUR LE «VALIDATION DATA SET»

Âge	Salaire	Estimation	Erreur
26	40 000	54 547	-14 547
27	75 000	57 541	17 459
27	55 000	57 541	-2 541
29	59 000	67 587	-8 587
30	80 000	73 962	6 038
33	68 000	95 194	-27 194
39	130 500	130 820	-320
48	140 000	141 071	-1 071
55	152 000	128 200	23 800
60	111 500	124 580	-13 080

de premier, deuxième, troisième et quatrième degré, afin de les comparer à celui de cinquième degré. La figure 5 présente le graphique des données ajustées selon les modèles susmentionnés. Les polynômes correspondants ne sont pas affichés ici, mais peuvent être obtenus avec le même logiciel.

4.1 Résultat des modèles. Le tableau 5 ci-dessous montre le résumé des écart-type d'erreur (RMSE) pour les données d'entraînement et de validation.

Dans le cas du modèle linéaire (degré 1), les erreurs sont similaires mais trop élevées, c'est-à-dire que le modèle sous-ajuste (*under-fits*) les données, tandis que le polynôme du 5^e degré sur-ajuste (*over-fits*), autrement dit l'erreur de validation surpasse l'erreur d'entraînement. Entre les deux, le modèle de 2^e degré présente des erreurs similaires et plus faibles. On peut dire qu'il se généralise mieux que le modèle plus

Tableau 5: ERREURS DES MODÈLES

Modèle: polynôme	Données d'entraînement	Données de validation
Degré	Erreur du modèle	Erreur du modèle
1	23 553.97	23 438.64
2	13 775.05	14 662.07
3	12 708.12	16 117.50
4	10 849.12	14 629.68
5	10 628.11	15 170.04

complexe de 5^e degré. Toutefois, cela ne signifie pas que les modèles plus simples sont systématiquement meilleurs que les modèles plus complexes.

5. ÉTAPE 3: TESTER LE MODÈLE CHOISI

L'ensemble des données de test (*test data set*) présenté dans le tableau 6 n'a pas été utilisé pour entraîner notre modèle ni pour valider les paramètres d'entrée. Il sert de test final, une fois le modèle définitif choisi, afin d'obtenir la meilleure estimation possible de l'efficacité du modèle sur des données entièrement nouvelles. Cet ensemble de données est également connu sous le nom de données hors échantillon.

À l'issue de l'étape précédente, le modèle de 2^e degré avait été choisi. L'application de ce modèle aux données du tableau 6 permet d'obtenir les estimations de salaire et les erreurs associées à chaque valeur d'âge, comme indiqué dans le tableau 7.

À partir du tableau 7, l'écart-type d'erreur du modèle de 2^e degré est calculé pour l'ensemble du *test data set*; il est égal à CHF 27 783.08

Figure 5: ENSEMBLE DE DONNÉES D'ENTRAÎNEMENT VS SALAIRE ESTIMÉ (5 MODÈLES)

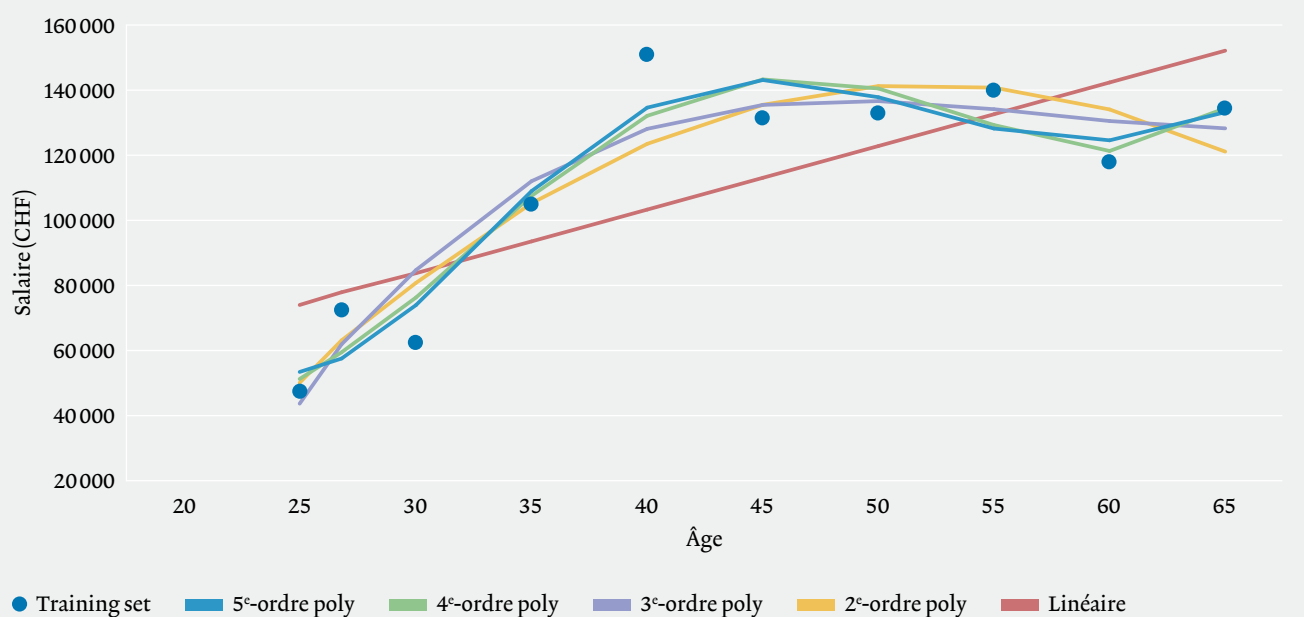
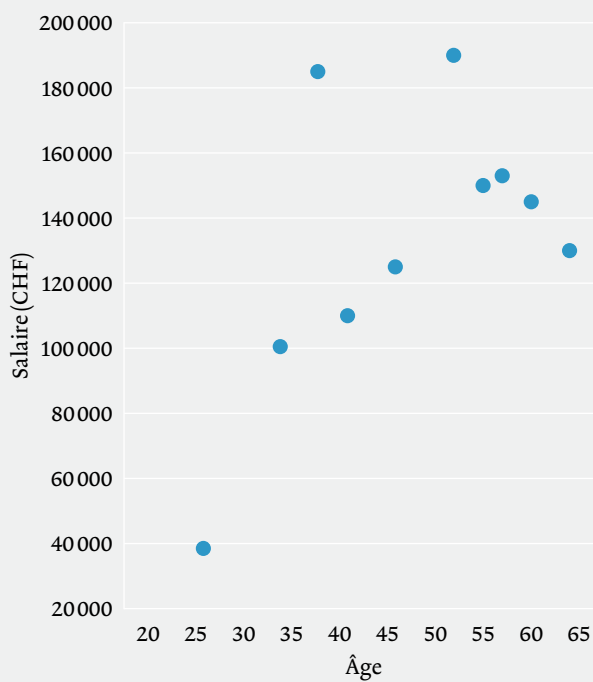


Figure 6: NUAGE DE POINTS DU «TEST DATA SET»



En appliquant la même procédure aux cinq modèles, les résultats obtenus sont résumés dans le *tableau 8*. L'erreur de test des modèles de 2^e et 3^e degré semble similaire.

6. TROUVER L'ÉQUILIBRE ENTRE LE SUR-AJUSTEMENT ET LE SOUS-AJUSTEMENT

Il s'agit d'un problème important en *machine learning*. Certains algorithmes d'apprentissage automatique, comme les réseaux de neurones, peuvent impliquer un très grand nombre de paramètres. Il est alors facile de sur-ajuster, même lorsque l'ensemble des données d'entraînement est volumineux.

Pour chaque modèle, l'erreur (RMSE) a été mesurée pour les ensembles d'entraînement et de validation. Lorsque la complexité du modèle (soit le degré du polynôme dans notre exemple) est inférieure à X, le modèle se généralise bien, c'est à dire que l'erreur du modèle pour l'ensemble de validation n'est que légèrement supérieure à celle de l'ensemble d'apprentissage. À mesure que la complexité du modèle dé-

Tableau 6: «TEST DATA SET»

Âge	Salaire
26	38 500
52	190 000
38	185 000
60	145 000
64	130 000
41	110 000
34	100 500
46	125 000
57	153 000
55	150 000

Tableau 7: ÉCART-TYPE D'ERREUR POUR LE «TEST DATA SET»

Âge	Salaire	Estimation	Erreur
26	38 500	56 729	-18 229
52	190 000	141 817	48 183
38	185 000	116 956	68 044
60	145 000	134 069	10 931
64	130 000	124 208	5 792
41	110 000	126 399	-16 399
34	100 500	100 872	-372
46	125 000	137 149	-12 149
57	153 000	138 846	14 154
55	150 000	140 782	9 218

passé X, les erreurs de l'ensemble de validation commencent à augmenter. Le meilleur modèle est donc celui avec une complexité égale à X. Dans notre exemple, X est égal à 2. Une règle empirique pourrait être formulée ainsi:

«la complexité du modèle devrait être augmentée jusqu'à ce que les tests hors échantillon indiquent qu'il ne généralise pas correctement».

Tableau 8: ERREURS DE TEST

Modèle: polynôme	Données d'entraînement	Données de validation	Données de test
Degré	Erreur du modèle	Erreur du modèle	Erreur du modèle
1	23 553.97	23 438.64	35 949.60
2	13 775.05	14 662.07	27 783.08
3	12 708.12	16 117.50	28 131.63
4	10 849.12	14 629.68	29 968.55
5	10 628.11	15 170.04	4 741 969.28

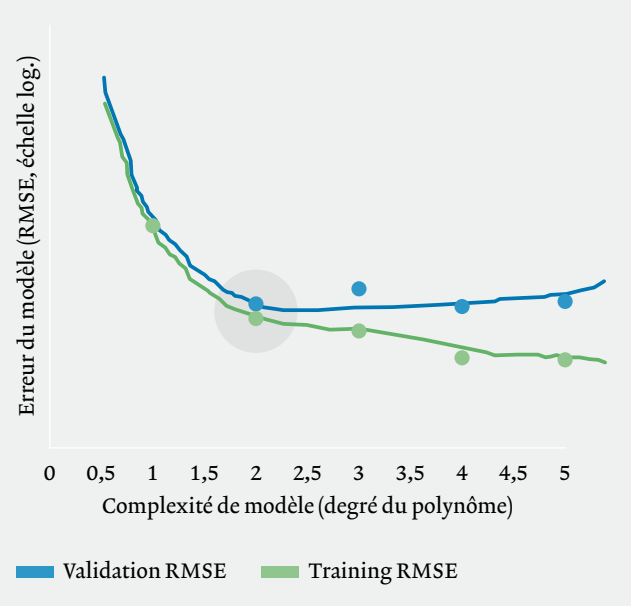
Cette règle d'équilibre entre l'ajustement excessif et insuffisant est illustrée dans la *figure 7* (les courbes sont tracées pour guider l'œil), où l'on voit que le degré du polynôme idéal se situerait autour de 2, avec des valeurs telles que 2,1 ou 2,2, ce qui resterait à vérifier par des calculs plus poussés.

7. CONCLUSION

La méthode d'apprentissage automatique a été présentée par le biais d'un exemple simplifié adapté à la formation continue. En pratique, l'optimisation des modèles fait appel à des techniques sophistiquées qui dépassent les capacités d'Excel. Des bibliothèques d'algorithmes sont disponibles dans des écosystèmes développés dans des langages de haut niveau, tels que Python [4]. ■

Notes: 1) Un bon ajustement (good fit) pourrait être un polynôme avec la formule suivante: $Y = a + b_1X + b_2X^2 + b_3X^3 + b_4X^4 + b_5X^5$. **2)** La formule est: $Y = 3 \times 10^6 - (336\,258)X + (15\,555)X^2 - (336,25)X^3 + (3,4476)X^4 - (0,0135)X^5$. **3)** Pour l'obtenir, appliquez la fonction STDEV.S à la colonne des erreurs à droite du tableau 3. **4)** La méthodologie de l'apprentissage automatique, en version Excel et Python, est abordée par l'auteur dans ses séminaires dans le cadre de la formation continue d'Expertsuisse.

Figure 7: ÉQUILIBRE ENTRE SUR-AJUSTEMENT ET SOUS-AJUSTEMENT



WARUM (UND WIE!) CFOS NACHHALTIGKEIT STEUERN

ESG-Lead in der Finanzabteilung – 9 Empfehlungen. Einfach verständlich, Check-the-Box, für CFOs.

Nachhaltigkeit ist in der Unternehmenswelt als Thema des Risiko- und Reputationsmanagements längst angekommen. Doch noch immer tun sich Unternehmen schwer, den vermeintlichen Zielkonflikt zwischen Nachhaltigkeit und Rentabilität zu überwinden. Eine echte Transformation kann durch die zunehmende Verantwortungsübernahme des CFOs für ESG-Themen gelingen.

1. NACHHALTIGKEIT: «BEYOND COMPLIANCE»

Anfang des Jahres titelte die NZZ [1]:

«Gut gemeint und schlecht gemacht: Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird zum Papiertiger. Schweizer Unternehmen ärgern sich über den hohen Aufwand der Nachhaltigkeitsberichterstattung.»

Mehrere zehntausend Arbeitskräfte seien laut Schätzung in der Schweiz nur mit Nachhaltigkeitsreporting beschäftigt. Diese Tatsache wird kritisch beäugt und es wird die Frage nach Nutzen und Ertrag der vorherrschenden Regulierungsdichte gestellt. Je nach ideologischer, politischer oder moralischer Sichtweise wird eine (zum Teil diametral) andere Antwort darauf gefunden. Noch letztes Jahr richteten sich alle Augen der Reporting-Community auf die CSRD-Richtlinien und deren nationale Umsetzungen. Dann, am 26. Februar dieses Jahrs, wurde das Omnibus-Paket der EU, u. a. zum Vereinfachen der Berichterstattung im Bereich der Nachhaltigkeit, vorgestellt. Sinn und Zweck: Die Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich stärken und durch den Abbau struktureller und administrativer Hindernisse die Innovationskraft europäischer Unternehmen fördern [2].

Das Reportingumfeld ist volatil, geprägt von Unsicherheiten hinsichtlich obligatorischer Vorgaben und diversen Stakeholdererwartungen. Dies macht je länger, je mehr deut-

lich, dass die Berichterstattung keine reine Compliance-Angelegenheit sein kann.

Am letztjährigen Geschäftsberichte-Symposium mit dem Titel «Beyond Compliance – making a difference» brachte es der erfahrene Wirtschaftsjurist und Multi-Verwaltungsrat Felix R. Ehrat in seiner Eröffnungsrede im grossen Saal des Gottlieb Duttweiler Instituts (GDI) auf den Punkt: Das blosses Erfüllen von Compliancevorgaben genüge heute nicht für ein verantwortungsbewusstes und langfristig angelegtes Management von Organisationen. Zu häufig werde (nach wie vor) eher auf Druck von aussen reagiert, anstatt proaktiv Verantwortung zu übernehmen. Damit verschenke das Management wertvollen Handlungsspielraum. Ehrat schloss mit der Empfehlung, Compliance in der Verbindung mit einem zukunftsgerichteten Reputationsmanagement als eine strategische Funktion der Unternehmensführung zu verstehen [3].

Unsicherheiten sind eine Chance, um eigene Praktiken zu hinterfragen und sich einer echten und glaubwürdigen Transformation zu unterziehen. Eine Transformation hin zu einer nachhaltigen Denk- und Handlungsweise im Gesamtunternehmen, eine Transformation hin zu einem Unternehmertum, dem die Verzahnung ökonomischer, sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung bewusst ist und das diese lebt, um für sich, seine Kundinnen und Kunden und die Gesellschaft einen Mehrwert zu schaffen und Wettbewerbsvorteile zu entwickeln.



BARBARA ZÄCH,
MASTER OF ADVANCED
STUDIES ZHAW
IN COMMUNICATION
MANAGEMENT AND
LEADERSHIP,
CO-CEO CENTER FOR
CORPORATE REPORTING



REA WAGNER,
MSC IN ECONOMICS,
MAJOR IN CORPORATE
COMMUNICATIONS,
FREELANCE-AUTORIN,
CENTER FOR CORPORATE
REPORTING

Eine solche Transformation löst den (längst überholten) Zielkonflikt zwischen Nachhaltigkeit und Rentabilität auf und ermöglicht es, indem Nachhaltigkeit als Wertschöpfungstreiber betrachtet wird, effiziente Reportingprozesse (z. B. zur Datenerhebung) zu entwickeln, ohne dem externen Druck nachzugeben, sondern sich an internen Notwendigkeiten für ein zukunftsfähiges und resilientes Geschäftsmodell zu orientieren, das auch die Herausforderungen entlang der Lieferketten einbezieht. Der Pluspunkt: Neue Trends und allfällige regulatorische Veränderungen können bei stabilen, etablierten Prozessen besser aufgenommen werden und im Optimalfall sogar wirtschaftliche Vorteile bringen.

2. DER CFO IM FOKUS AKTUELLER REPORTINGTRENDS

Ein Ansatz weg vom blossen Einhalten von Vorschriften hin zu einer unternehmerischen Denkweise, welche Nachhaltigkeit und Rentabilität integriert, ist also gefragt. Nur wie?

Eine mögliche Antwort: mithilfe von ökonomisch agierenden Führungspersönlichkeiten, die den finanziellen Nutzen von Nachhaltigkeit beziffern und im strategischen Sinne nutzen können. Entsprechend wird das «Wie» zunehmend mit einer Ansiedlung der Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Finanzabteilung beantwortet. Wie René Schmidpeter sagt: «Die Umgestaltung eines Grossunternehmens in der Praxis erfordert Führungsqualitäten und einen Kulturwandel» [4]. Für Chief Financial Officers (CFOs) kann (und soll) dies eine Erweiterung ihres traditionellen Verantwortungsbereichs bedeuten. Sie stehen nun vor der Herausforderung, Nachhaltigkeitsaspekte nicht mehr nur zu berücksichtigen, sondern aktiv zu steuern.

Was aber ist der Hintergrund, die Verantwortung (oder zumindest einen Teil davon) in den Finanzen anzusiedeln?

3. NACHHALTIGKEIT ALS BUSINESS CASE – ES GEHT EBEN DOCH UM ZAHLEN

Nachhaltigkeit ist strategisch. Denn unbestritten ist, Nachhaltigkeit und Finanzen gehen Hand in Hand:

→ Durch Energie- und Ressourceneffizienz sind Kosteneinsparungen möglich.

→ Nachhaltigkeitsrisiken können erhebliche finanzielle Auswirkungen haben, etwa durch veränderte Konsumentenpräferenzen, Investorenentscheidungen zugunsten nachhaltigerer Unternehmen oder erschwerte Kapitalbeschaffung bei schlechten ESG-Ratings.

→ Die Umsetzung eines neuen Nachhaltigkeitsmindsets, u. U. mit Anpassung an neue regulatorische Vorgaben, erfordert finanzielle Ressourcen und Zeit.

→ Vergütungssysteme, die Nachhaltigkeitsziele beinhalten und langfristiges Denken und Handeln belohnen, können eine Transformation aktiv vorantreiben.

D. h.: Nachhaltigkeitsbemühungen müssen mess- und steuerbar sein, um ihren Nutzen zu entfalten. CFOs und ihre Finanzabteilungen sind für diese Bezifferung prädestiniert: Sie können Nachhaltigkeitsinitiativen in die strategische und finanzielle Planung einbeziehen, diese budgetieren und eine Erfolgsmessung vornehmen. Datensammlung und -aufbereitung ist seit jeher in den Händen der CFOs – keiner kann es besser. Entsprechend sollten CFOs die Verantwortung für das ESG-Reporting proaktiv übernehmen.

Dieser Argumentation folgt der «CFO Sustainability Compass» [5]:

Die Finanzabteilung spielt eine entscheidende Rolle beim Einbetten der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategien, bei der Entwicklung von Szenarien und bei den Umstellungsbemühungen. Indem sie die finanzielle Tragfähigkeit und die Ausrichtung auf langfristige Ziele sicherstellt, wird sie zum zentralen Faktor bei der Bewältigung der Herausforderungen und Chancen einer nachhaltigen Unternehmenszukunft.

Nachhaltigkeitsfaktoren stehen heute im Mittelpunkt der Unternehmensstrategie und beeinflussen Investitionsentscheidungen, Finanzberichterstattung und Risikomanagement. Eine PwC-Umfrage [5] ergab, dass 37% der Finanzvorstände den Klimawandel als Risiko für ihr Unternehmen sehen. Nachhaltigkeit ist soweit möglich mit Zahlen zu untermauern und nicht mehr nur ein Marketinginstrument, mit dem schlimmstenfalls Greenwashing betrieben wird. Sie ist unerlässlich, um Unternehmen auf Risiken und Markt-

ANZEIGE

HSLU Hochschule
Luzern

Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ



QR-Code scannen und
online mehr erfahren!

FH Zentralschweiz

Jetzt
anmelden!

Master/Certificate of Advanced Studies

MAS Economic Crime Investigation

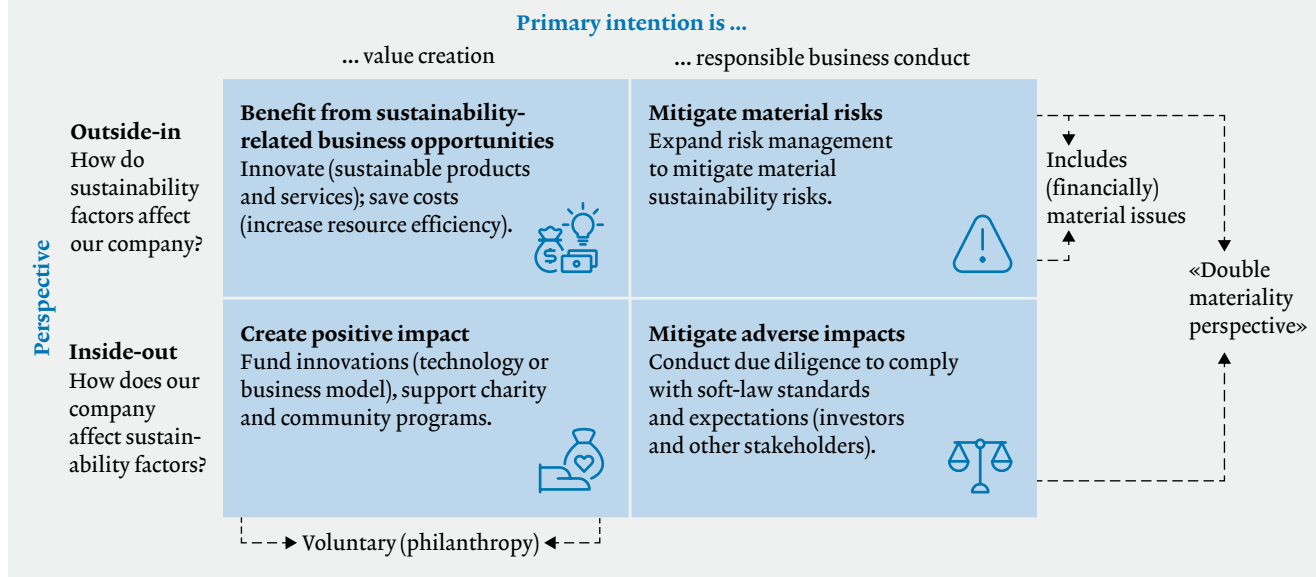
CAS Economic Crime Investigation Essentials

Start: 28. August 2025

Online-Info-Anlass: 13. Juni 2025

Abbildung: **CORPORATE SUSTAINABILITY IN DER 2×2-MATRIX****Corporate Sustainability in a 2×2 Matrix**

Corporate sustainability is as much about value creation as it is about responsible business conduct. Impactful corporate sustainability involves all of this matrix's elements, which in some cases are interrelated.



veränderungen vorzubereiten. CFOs und Finanzteams spielen eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung von Strategien zur Bewältigung dieser Herausforderungen, bei der Quantifizierung ihrer finanziellen Auswirkungen und beim Ermitteln neuer Wachstumschancen. Abteilungsübergreifende Abstimmungen sind unerlässlich.

Zudem entwickeln sich die Nachhaltigkeitsvorschriften und die Einstellung der Investoren weiter. Aspekte, die CFOs zwingen, Nachhaltigkeit in die Finanzplanung und Entscheidungsfindung zu integrieren.

Nachhaltigkeitskennzahlen sind nicht mehr von der finanziellen Leistung getrennt, und CFOs übernehmen die Führung, um sie in die umfassenderen Berichterstattungsprozesse einzubinden. Die Integration von Nachhaltigkeit in die Finanzberichterstattung ist nicht nur eine Übung zum Einhalten von Vorschriften, sondern ein strategischer Imperativ. Die EU-Taxonomie bspw. schafft ein einheitliches Klassifizierungssystem zur Definition ökologisch nachhaltiger Wirtschaftstätigkeiten und verknüpft Nachhaltigkeit direkt mit finanziellen Key Performance Indicators (KPIs).

4. ACTIONS FOR CFOS

Schauen Sie sich die 9 Empfehlungen auf S. 209 an und dann Hand aufs Herz: Sie konnten noch nicht bei allen Punkten ein Häkchen setzen? Für die konkrete Umsetzung der Empfehlungen ist die Orientierung an einem umfassenden Nachhaltigkeitsverständnis, welches nicht philanthropisches Gedankengut, sondern die unternehmerische Wertschöpfung und die Rolle der Wirtschaftseinheiten im Gesamtsystem Gesellschaft in den Fokus stellt (siehe *Abbildung*) sinnvoll.

Die 2×2-Matrix kann Finanzführungskräften helfen, zu verstehen, was von ihrem Unternehmen hinsichtlich Nachhaltigkeit erwartet wird:

→ Unternehmerische Nachhaltigkeit bedeutet verantwortungsvolles Geschäftsgebaren, gleichzeitig aber auch das Generieren von Wertschöpfung.

→ Es reicht nicht aus, sich nur auf (finanziell) wesentliche Aspekte zu konzentrieren (Outside-in-Perspektive). Von Unternehmen wird erwartet, dass sie einen doppelten Materialitätsansatz verfolgen, indem sie auch ihre tatsächlichen und potenziellen negativen Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt berücksichtigen (Inside-out-Perspektive).

Orientiert an dieser 2×2-Matrix ergeben sich für die erste Empfehlung u. a. folgende beispielhafte Handlungsoptionen [7]:

→ Nutzen Sie Instrumente, wie *grüne Anleihen* und nachhaltigkeitsgebundene Darlehen zur Finanzierung von Nachhaltigkeitsinitiativen. Dies gewährleistet die finanzielle Tragfähigkeit, entspricht globalen Standards und verbessert den Ruf Ihres Unternehmens, während gleichzeitig Innovation und unternehmerische Verantwortung gefördert werden.

→ Verbessern Sie Kostenmanagement und Effizienz. Nutzen Sie Nachhaltigkeit, um Ihrem Unternehmen *finanzielle Einsparungen* zu ermöglichen und die Umweltbelastung zu verringern. Dies erfüllt die wachsenden Erwartungen von Behörden und Öffentlichkeit, steigert die langfristige Rentabilität durch Senkung der Betriebskosten, trägt zur Minderung des Haftungsrisikos bei und erhöht die Widerstandsfähigkeit gegenüber Schwankungen der Rohstoffpreise.

→ Gehen Sie über das Finanzmanagement hinaus und binden Sie Stakeholderinnen und Stakeholder in Ihre Nachhaltigkeitsbemühungen ein.

Infobox: PRAKTISCHE ORIENTIERUNG FÜR CFOS

Wie kann Nachhaltigkeit effizient in die Finanzstrategie integriert werden? Wo stehen Sie bzw. Ihr Unternehmen mitten in diesem Prozess? Gefragt sind praxisorientierte Empfehlungen, an denen sich CFOs orientieren können [6].

Bereich «Finanzen, Strategie und Wachstum»

Empfehlung 1: Die Rolle der Finanzen ist entscheidend für die Gestaltung von Nachhaltigkeitsstrategien, Szenarien und Übergangsplänen.

→ Bewerten Sie die finanziellen Auswirkungen von Nachhaltigkeitskonzepten und Aktionsplänen, ermitteln Sie den potenziellen Finanzierungsbedarf und stellen Sie sicher, dass Finanzmodelle Ihre Nachhaltigkeitsziele einbeziehen.

Check – wenn in Ihrem Unternehmen bereits erledigt.

Empfehlung 2: Alle führenden Kreditratingagenturen erstellen ESG-Ratings, welche institutionelle Anleger bei ihren Investitionsentscheidungen berücksichtigen.

→ Entwickeln Sie Systeme, um Ihren ESG-Score aktiv zu bewirtschaften. ESG-Ratings haben einen direkten Einfluss auf die Kapitalkosten Ihres Unternehmens. Ein schlechtes ESG-Rating kann die Fremdkapitalkosten erhöhen oder den Zugang zu Kapital einschränken, während ein gutes Rating Ihnen einen Wettbewerbsvorteil bei der Finanzierung verschaffen kann.

Check – wenn in Ihrem Unternehmen bereits erledigt.

Empfehlung 3: Ziel der Nachhaltigkeitsvorschriften ist es, nicht berücksichtigte externe Effekte zu verringern und die Wirtschaft widerstandsfähiger zu machen. Dies hat Auswirkungen auf die meisten Branchen.

→ Stellen Sie sicher, dass Sie und alle relevanten Akteure im Unternehmen verstehen, wie Nachhaltigkeitsvorschriften das Geschäftsmodell und die Lieferkette Ihres Unternehmens beeinflussen. Denn: Regulatorische Änderungen können sich auf Ihre Einnahmen und Kostenstruktur auswirken.

Check – wenn in Ihrem Unternehmen bereits erledigt.

Empfehlung 4: Der Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft und die Anpassung an Nachhaltigkeitsrisiken erfordern ein erhebliches Mass an Kapital und Liquidität.

→ Bereiten Sie sich auf potenzielle finanzielle Volatilität und erhöhten Kapitalbedarf vor. Der Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft kann Investitionen in Technologien, Prozesse und Vermögenswerte erfordern.

Check – wenn in Ihrem Unternehmen bereits erledigt.

Bereich «Berichterstattung und Kommunikation»

Empfehlung 5: Die Unternehmen verlagern die Verantwortung für die Nachhaltigkeitsberichterstattung auf den CFO. → Seien Sie darauf vorbereitet, eine wichtigere Rolle in der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu übernehmen. Dies erfordert kosteneffiziente Strategien, um die sich entwickelnden Offenlegungsstandards zu erfüllen und die Nachhaltigkeitsverpflichtungen Ihres Unternehmens zu unterstützen.

Check – wenn in Ihrem Unternehmen bereits erledigt.

Empfehlung 6: Die externe Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird zur Norm.

→ Nutzen Sie Synergien zwischen Nachhaltigkeits- und Finanzaudits. Die Zusammenarbeit mit externen Prüferinnen und Prüfern bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird dazu beitragen, die Abstimmung mit den Finanzaudits zu gewährleisten und Doppelspurigkeiten zu vermeiden.

Check – wenn in Ihrem Unternehmen bereits erledigt.

Empfehlung 7: Die Geschäftsleitung muss den Nachhaltigkeitsbericht genehmigen und unterzeichnen.

→ Richten Sie ein robustes, auditsicheres Offenlegungssystem für qualitative und quantitative Nachhaltigkeitsdaten ein. Dies gewährleistet eine umfassende Rechenschaftspflicht auf Managementebene und schützt das Unternehmen vor potenziellen Prüfungsrisiken.

Check – wenn in Ihrem Unternehmen bereits erledigt.

Empfehlung 8: Eine qualitative Diskrepanz zwischen finanzieller und nachhaltigkeitsbezogener Berichterstattung ist ein Risiko und kann zu Reputationsrisiken führen.

→ Stellen Sie sicher, dass die Berichterstattung in den finanziellen und ESG-Offenlegungen konsistent ist, um Unterschiede zu vermeiden, die das Unternehmen rechtlichen oder Reputationsrisiken aussetzen könnten.

Check – wenn in Ihrem Unternehmen bereits erledigt.

Empfehlung 9: Bei Reportingversagen drohen Haftungs- und Greenwashing-Risiken.

→ Stellen Sie sicher, dass offengelegte Angaben über alle Unternehmensbereiche hinweg stets vollständig, neutral und akkurat sind. Halten Sie diese Standards für alle nachhaltigkeitsbezogenen Informationen ein. Dies schützt Ihr Unternehmen vor Greenwashing-Vorwürfen und garantiert Aktionärinnen und Aktionären ein vollständiges Bild über Chancen und Risiken.

Check – wenn in Ihrem Unternehmen bereits erledigt.

5. FAZIT: ESG-REPORTING – STRATEGISCHE AUFGABE IM HIER UND JETZT

Die nachhaltige Transformation von Unternehmen erfordert ein abteilungsübergreifendes Engagement, bei dem CFOs eine Schlüsselrolle spielen. Der «CFO Sustainability Compass» des CCR bietet Orientierung und praxisnahe Empfehlungen, um Nachhaltigkeit in die Finanzstrategie zu integrieren. Indem CFOs Nachhaltigkeit aktiv steuern, tragen sie massgeblich zur Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodells bei und schaffen langfristig Wert – für ihr Unternehmen, ihre Stakeholderinnen und Stakeholder und die Gesellschaft. Oder wie René Schmidpeter es formuliert: «Die Zukunft gehört denjenigen, die Nachhaltigkeit für Innovation, Wachstum und langfristigen Wohlstand nutzen.» [8]

Die Tatsache, dass unzählige Mitarbeitende in der Schweiz mit dem Nachhaltigkeitsreporting beschäftigt sind, ist also kein reiner Papier- (und Geld-)tiger. Vielmehr zeigt es, dass Unternehmen ihre soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung ernst nehmen. Entscheidend ist es, die Verantwortung dafür im Innern zu suchen und in die strategische Agenda zu integrieren und nicht bloss auf externe Anforderungen zu reagieren. Denn letztlich geht es nicht um reines Gutmenschen-tum: Nur wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen können einen substanziellen Beitrag zum Gedeihen der Gesellschaft leisten. Wer Nachhaltigkeit strategisch nutzt, setzt hier an. ■

Fussnoten: 1) NZZ Online, 01.02.2025, Christin Sverin; Nachhaltigkeitsbürokratie: Unternehmensfrust in der Schweiz. 2) Press Release EU Commission; Commission simplifies rules on sustainability and EU investments. 3) Ausschnitt aus der Zusammenfassung des Geschäftsberichte-Symposiums 2024, von Walter Thomas Lutz, Redaktionsverantwortlicher «The Reporting Times» und Mitglied des CCR-Expertenetzwerks, einsehbar auf <https://www.corporate-reporting.com/eventarchiv/>

geschäftsberichte-symposium-2024-rueckblick. 4) Prof. Dr. René Schmidpeter, Sustainability is Dead – Long Live Sustainability, 19.02.2025, Reporting Insights des Center for Corporate Reporting, einsehbar auf: <https://www.corporate-reporting.com/reporting-insights>. 5) CFO Sustainability Compass, entwickelt von Ecofact und dem Center for Corporate Reporting. 6) <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/business-reinvention/cfo.html>. 7) CFO Sustainability Compass, Ecofact

und CCR, 2025. 8) Auszug aus dem öffentlich zugänglichen «Excerpt» des CFO Sustainability Compass, entwickelt von Ecofact und dem Center for Corporate Reporting (CCR); ins Deutsche übersetzt für diesen Artikel. 9) Prof. Dr. René Schmidpeter, Sustainability is Dead – Long Live Sustainability, 19.02.2025, Reporting Insights des Center for Corporate Reporting.



«Markenbindung ist wie ein gutes Date»

Egal ob Wasserkocher oder Luxusauto: Unsere Gefühle lenken praktisch jede Kaufentscheidung. Wirtschaftspsychologin Carmen Grebmer von der Hochschule Luzern erklärt, warum Autos zu emotionalen Co-Piloten werden und was wirklich hinter der Liebe zum eigenen Fahrzeug steckt.



Sie beschäftigen sich intensiv mit Konsumenten- und Werbe-psychologie. Gibt es bei der Kaufentscheidung so etwas wie Liebe auf den ersten Blick?

Absolut! Unser Gehirn entscheidet blitzschnell – visuelle Reize, Klang, Form. Die Amygdala, eine Schaltzentrale für emotionale Reaktionen im limbischen System, springt oft als Erste an – noch bevor der Verstand überhaupt das Datenblatt gelesen hat. Psychologisch ist das der «primäre affektive Impuls» – das Gefühl entscheidet, der Verstand rechtfertigt.

Geht eine Kaufentscheidung auch völlig rational, ohne Emotionen?

Theoretisch ja (schmunzelt). Praktisch? Nicht mal beim Wasserkocher. Unser Gehirn ist ein Gefühlsjunkie. Rund 95% aller Kaufentscheidungen laufen unbewusst-emotional ab. Wir «spüren» zuerst, ob etwas passt – und rationalisieren im Nachgang.

Was sagt das Auto über meine Person aus?

Mehr, als man meinen könnte. Die persönlichen Besitztümer, vor allem symbolisch aufgeladene wie Autos, gehören zum «erweiterten Selbst». Das bedeutet: Was wir fahren, ist nicht nur Ausdruck unserer Identität, es wird Teil davon. Eine Fahrerin oder ein Fahrer, die oder der in einem kraftvollen, luxuriösen Wagen sitzt, nimmt sich oft selbstbewusster wahr, fährt anders, fühlt anders – nicht nur sprichwörtlich, sondern messbar. Studien zeigen: Schon das Sitzen in einem bestimmten Fahrzeug kann Körperhaltung, Selbstbild und Risikobereitschaft verändern. Kurz gesagt: Autos sind keine toten Objekte. Sie sind emotionale Co-Piloten und manchmal auch ein bisschen Therapeuten auf vier Rädern.

Welche Designelemente eines Fahrzeugs lösen besonders starke emotionale Reaktionen aus?

Unser Gehirn «liest» die Front eines Fahrzeugs wie ein Gesicht – das nennt sich Anthropomorphismus. Zwei Scheinwerfer entsprechen den Augen, der Kühlergrill entspricht der Nase oder dem Mund. Das passiert unbewusst, aber mit grosser Wirkung. Besonders spannend: Lichtsignaturen werden zu Markengesichtern. Wenn uns beispielsweise ein Mercedes-Benz Fahrzeug bei Nacht «anschaut», erkennen wir es sofort – nicht nur rational, sondern auch emotional. Studien zeigen, dass Menschen emotionale Zustände aus Fahrzeugfronten lesen – ganz so, als würde uns das Auto ansehen.

Welche Rolle spielen Materialien, Gerüche, Haptik oder der Klang beim Schliessen einer Tür für das emotionale Käuferlebnis?

Eine grosse, vielleicht sogar unterschätzte Rolle. Der Türeenschlag ist das erste physische «Hallo» des Autos – ein satter Klang sagt: «Hier bist du sicher.» Materialien wie Leder, gebürstetes Metall oder Alcantara wirken über die Haut direkt aufs Hirn – das nennt sich sensorischer Luxus. Gerüche, etwa der «Neuwagenduft», aktivieren das limbische System und lösen Erinnerungen aus. Diese multisensorischen Reize verankern das emotionale Markenerlebnis tiefer als jede Werbebotschaft.

Viele Menschen bleiben einer Automarke treu. Warum?

Wir bleiben nicht bei der Marke, weil alles perfekt ist, sondern weil sie sich richtig anfühlt. Markenliebe beschreibt eine stabile, emotionale Bindung zwischen den Konsumenten und der Marke, die über blosses Zufriedenheit hinausgeht. Klar: Produktqualität ist die Basis, aber emotionale Faktoren sind der Kitt.

Und wie überzeugt eine Marke emotional?

Markenbindung ist wie ein gutes Date: Sie muss ehrlich und charmant sein und idealerweise alle Sinne ansprechen. In der Psychologie sprechen wir von emotionaler Involvierung. Sie entsteht, wenn eine Marke mehr als nur ein Produkt liefert, nämlich ein echtes Erlebnis. Besonders wirkungsvoll sind drei Faktoren: Personalisierung – etwa wenn das Auto mich begrüsst, meinen Musikgeschmack kennt oder automatisch Sitz und Licht anpasst –, denn so entsteht Nähe. Ebenso wichtig ist Ritualisierung: Der tägliche Startsound oder die Ambientebeleuchtung schaffen kleine emotionale Rituale, die Vertrautheit aufbauen. Schliesslich spielt auch Empathie eine zentrale Rolle. Wenn das Entertainment-system meine Stimmung erkennt und darauf reagiert, ist das keine technische Spielerei, sondern ein echter Beziehungsmoment.

DEBITOREN-VORSTEUERN UND KREDITOREN-MWST BEI UMSTRUKTURIERUNGEN UND M&A

Zwei unterschätzte Bilanzpositionen bei Transaktionen

Seit drei Jahrzehnten wenig beachtet, aber von grosser Bedeutung ist die Behandlung von nicht ausgestellten und nicht erhaltenen Rechnungen sowie von ausgestellten und erhaltenen Rechnungen, die im Zeitpunkt der Transaktion noch nicht bezahlt wurden.

1. EINLEITUNG

Umstrukturierungen nach Art. 19 oder 61 DBG oder generell Übertragungen eines Gesamt- oder Teilvermögens assoziiert man mit Art. 38 MWSTG, dem obligatorischen Meldeverfahren. Um dieses geht es im nachfolgenden Artikel jedoch nicht. Im Gegenteil, das Meldeverfahren ist dafür verantwortlich, dass die Positionen der Debitoren-Vorsteuern und Kreditoren-MWST (Kreditoren-Umsatzsteuern) unter dem Radar segeln. Aus der Erfahrung spricht, dass die Umsetzung einer Vermögensübertragung in Abhängigkeit der konkreten Umstände auf unterschiedliche Art und Weise erreicht wird. Nachfolgende Überlegungen beziehen sich auf das Gros der nach der effektiven Methode und vereinbarten Entgelten abrechnenden Steuerpflichtigen.

2. GRUNDSATZ

Im Grundsatz sind alle mit einem Gesamt- oder Teilvermögen zusammenhängenden Aktiven, inkl. noch nicht abgerechneter Leistungen, sowie auch nicht bezahlte Ein- und Ausgangsrechnungen anlässlich einer steuerneutralen Umstrukturierung zu übertragen. Meist erfolgt die Übertragung rückwirkend auf einen Bilanzstichtag inkl. der Bewertung der Aktiven und Passiven auf diesen Zeitpunkt hin, was insb. für direkte Steuern massgeblich ist, während der effektive Vollzug der Übertragung für die Belange der Mehrwertsteuer mit anderen im Zeitpunkt des Vollzugs bestehenden Aktiven und Werten entscheidend ist. Diese unterschiedlichen Bezugspunkte für die gleiche Transaktion führen immer wieder zu Missverständnissen und Auslegungsfragen.

Wenn nachfolgend über die Übertragung und den Übertragungszeitpunkt geschrieben wird, ist damit das Vollzugsdatum gemeint.

2.1 Nicht fakturierte Leistungen. Im Zeitpunkt der Geschäftsübertragung bestehende, nicht erhaltene bzw. fakturierte Ein- und Ausgangsrechnungen (transitorische Passiven und Aktiven) sind unproblematisch und wenn, dann hinsichtlich Fragen zum Einfluss auf die Vorsteuerkorrektur, zum Eigenverbrauch und zur Einlageentsteuerung zu analysieren.

2.2 Nachträglich angepasste Entgelte. Falls am Vollzugstag übernommene Kreditoren und Debitoren nicht oder nicht vollständig bezahlt werden, ändert sich das Entgelt und Art. 41 MWSTG löst die Fälligkeit nach dem Vollzugsdatum aus. Grundsätzlich sollte dies auch für nachträgliche Entgeltsänderungen im Vollzugszeitpunkt bereits bezahlter Kreditoren und Debitoren gelten, die aus geschäftlichen Gründen entstehen. Hier sind keine speziellen Problemstellungen zu erwarten, sofern die Übernehmerin in Rechte und Pflichten der Übertragenden eingetreten ist.

2.3 Nicht bezahlte Rechnungen

2.3.1 Rechtliche Zuordnung. Kopfzerbrechen können nicht bezahlte Ein- und Ausgangsrechnungen bereiten. Als Erstes muss gemäss MWST-Info Nr. 11 (MI-11) [1] ein allfälliger Wechsel der Abrechnungsmethoden zwischen der Übertragenden und Übernehmenden im Auge behalten werden. Zweitens und kaum beachtet, muss festgelegt werden, wie und ob nicht bezahlte Ein- und Ausgangsrechnungen, d.h. Schulden (Kreditoren) und Guthaben (Debitoren) aus Lieferungen und Leistungen, die im Übertragungszeitpunkt bestehen, übertragen werden. Zwar hielt der BGer-Entscheid 2C_255/2020 vom 18. August 2020 erwartungsgemäss fest, dass der Ausenauftritt bei der Geschäftsübertragung (*Handelsregistereintrag*, soweit ein solcher gesetzlich vorgesehen ist, *Closing Date* bei nicht im HR publizierten Transaktionen) bestimmt, wie lange die Übertragende für ihre MWST-Belange verantwortlich ist. Bei einer durch Gesamt- oder Teilvermögensübertra-



BENNO SUTER,
DIPL. STEUEREXPERTE,
M. B. L. HSG, PRÄSIDENT
FACHKOMMISSION
INDIREKTE STEUERN,
EXPERTSUISSE, PARTNER,
LEITER INDIRECT
TAX SERVICES, EY

gung unter Nahestehenden eintretenden Sukzession nach Art. 16 Abs. 2 MWSTG ist die Situation auf dem übernommenen Vermögen jedoch wieder offener, was die Mehrwertsteuerliche Abrechnungspflicht und das Abrechnungsrecht anbelangt. Schliesslich gehen sämtliche Rechte und Pflichten auf die Übernehmende über. Bisher, auch nach der Publikation der überarbeiteten MI-11 zum Meldeverfahren (2025), wurde für Sukzessionen keine Praxis erlassen, ob die Übernehmende alles in ihrer Steuerpflicht konsolidiert deklarieren oder ob die neue Steuerpflichtige gewissermassen zwei Steuersubjekte führen muss, bis die Belange der Übertragenden erledigt sind. Aufgrund der aktuellen Praxis insb. bei Fusionen ist aber von der Weiterführung zweier separater Steuerpflichten auszugehen, bis die Mehrwertsteuerbelange der absorbierten Einheit erledigt sind.

Ebenfalls verwässert wird der genannte BGer-Entscheid in der MI-11, Ziff. 9.3. Die ESTV erläutert eine Ausnahme, nach welcher die Übernehmerin schon über «Aufwand» und «Ertrag» der Übertragenden abrechnen darf, sofern der ESTV kein Nachteil entsteht. Hier sind wohl rückwirkende Umstrukturierungen gemeint. Bei diesen tritt die Übernehmerin innerhalb von sechs Monaten meist rückwirkend per 1. Januar oder per 1. Juli wirtschaftlich in die Fussstapfen der Übertragenden. Die Übertragende wird dann auf diesen Stichtag rückwirkend finanziell integriert. Zur Präzisierung: Vorliegend wird nicht die Verbuchung von «Aufwand» und «Ertrag» behandelt, welcher noch vor dem Handelsregistereintrag bereits bei der Übernehmenden eingebucht werden soll, sondern bloss einzelne Bilanzpositionen im Zeitpunkt des tatsächlichen Vollzugs. Die erhaltenen bzw. versendeten, noch nicht bezahlten Rechnungen werden vorliegend korrekt bei der Übertragenden als Aufwand und Ertrag verbucht. Es geht im Folgenden gezielt um die im Zeitpunkt noch offenen Ein- und Ausgangsrechnungen, nicht um die gänzliche Verbuchung einer zurückliegenden Periode.

2.3.2 Faktische Gegebenheiten

2.3.2.1 Nicht-Übertragung von Debitoren und Kreditoren. Bei Umstrukturierungen und Übertragungen von Unternehmen stehen komplizierte organisatorische Änderungen an, welche die Art der Umsetzung beeinflussen. Bereits im ERP-System der Übertragenden eingebuchte Ein- und Ausgangsrechnungen lassen sich häufig aufgrund der damit verbundenen Lagerhaltungs-, Logistik- sowie Zahlungs- und Qualitätssicherungssysteme nicht ohne übertriebenen Aufwand in einem abrechnungsaktiven Zustand auf die Übernehmerin übertragen; ausser der Übertragungsparameter entspricht einer bestehenden eigenständigen Division mit eigenständigem ERP, welches in globo und in aktiver Form übertragen werden kann. Kreditoren und die damit verbundenen Debitoren-Vorsteuern sowie Debitoren und die damit verbundenen Kreditoren-Umsatzsteuern verbleiben folglich häufig bei der Übertragenden und werden dann durch diese – auch im Sinne der Fälligkeitsregeln nach Art. 40 MWSTG sowie insb. nach BGer-Entscheid 2C_255/2020 vom 18. August 2020 – bis zum Handelsregistereintrag der Übertragung mit der ESTV abgerechnet. M. a. W. werden die offe-

nen Posten entgegen der Anforderung zur integralen Übertragung eines Unternehmens noch bei der Übertragenden abgewickelt. D. h., das Zahlungswesen der offenen Posten, inkl. der Bilanzpositionen Debitoren und Kreditoren, bleibt bis zur Erledigung bei der Übertragenden. Hinsichtlich der Steuerneutralität, aber auch der Anforderung an die Anwendung des obligatorischen Meldeverfahrens ist dieses teilweise Zurückhalten eines Teils des Unternehmens kritisch zu sehen. Hingegen ist dieses Vorgehen passend zum zitierten BGer-Entscheid.

2.3.2.2 Übertragung von Debitoren und Kreditoren. Falls Debitoren und Kreditoren per Übertragungstichtag übertragen werden, ist zu analysieren, ob die Debitoren inkl. abrechnungsaktiver Umsatzsteuern und/oder die Kreditoren inkl. abrechnungsaktiver Vorsteuern, bloss Bruttoforderung und -schulden oder die Nettobeträge ohne Debitoren-Vorsteuern und/oder Kreditoren-Umsatzsteuern übertragen werden.

Gehen sie exkl. Umsatzsteuer und/oder Vorsteuer als Nettobeträge über, ist unbestritten, dass die Übertragende über gebuchte Vorsteuern und Umsatzsteuern bis zum Übertragungstichtag abzurechnen hat. Dies ist allerdings eine unübliche Aufsplittung der Rechnungsbeträge, die i. Z. m. deren Bezahlung zu grossen Umsetzungsschwierigkeiten führen kann.

Gehen die offenen Ein- und Ausgangsrechnungen inkl. Vor- und Umsatzsteuer über, ist vertraglich und abrechnungstechnisch sicherzustellen, ob sich die Abzugsberechtigung der Vorsteuern und/oder die Deklarationspflicht der Umsatzsteuer bei der Übertragenden oder der Übernehmenden befindet. Gemäss BGer-Entscheid 2C_255/2020 vom 18. August 2020 sowie MI-11, Ziff. 9.3 Abs. 1 hätte die Übertragende *als Leistungsempfängerin* das Anrecht und *als Leistungserbringerin* die Pflicht zur Abrechnung (Art. 40 MWSTG). In Anlehnung an Art. 38 Abs. 4 MWSTG sowie unter gegebenen Umständen infolge Art. 16 Abs. 2 MWSTG ist es nicht eindeutig, wer Leistungsempfängerin und wer Leistungserbringerin ist. Auch die Übernehmerin kann tatsächliche

ANZEIGE

www.spectas.ch Spectas

DIE ZUKUNFT IST JETZT:
Wirtschaftsprüfung online
mit Spectas

einfach & effizient

Leistungsempfängerin sein, da die Nutzung der Leistung durchaus erst vollständig oder teilweise nach der Übertragung stattfinden kann und sie schliesslich Rechtsnachfolgerin ist. Bei der Grundannahme, dass die Übertragende die Deklarationspflicht über offene Debitoren und Kreditoren hat, müsste sie sicherstellen, dass sie die Zahlung der Vorsteuern bzw. Kreditoren nach Art. 28 Abs. 3 MWSTG, eine materielle Voraussetzung für den Vorsteuerabzug, nachweisen kann. Vorliegend wird naturgemäss erst die Übernehmende die Rechnung an die Ausstellerin zahlen. Die Übertragende hat keine Kontrolle über den effektiven Zahlungsvorgang mehr. Selbstverständlich gibt es Argumente, dass der Übertragungsvorgang als Zahlung betrachtet werden kann. Indem die Übertragende Schulden überträgt, verringert sich das durch die Übernehmerin zu bezahlende Nettovermögen. Insofern dürfte die Übertragende auch über einen notwendigen Zahlungsnachweis verfügen. Dabei wird jedoch nicht die Leistungserbringerin bezahlt, sondern die Übertragende lässt sich von der Übernehmenden durch Schuldübernahme entschädigen. Da die Kreditoren dadurch nicht unmittelbar bezahlt ist, erfüllt die Übertragende Art. 28 Abs. 3 MWSTG streng genommen nicht. Folglich dürfte die Übertragende keine Vorsteuern abziehen. Schliesslich wurde Art. 28 Abs. 3 MWSTG eingeführt, um die Gleichläufigkeit des umsatzseitigen Entgelts der Leistungserbringerin und des davon abgeleiteten Vorsteuerguthabens bei der Leistungsempfängerin sicherzustellen. Zahlt die Leistungsempfängerin nicht oder nur teilweise, wird sich das umsatzsteuerpflichtige Entgelt bei der Leistungserbringerin reduzieren. Die Zahlung der Vorsteuer wurde als neue prädominante Voraussetzung erachtet, welche den Rechnungsformalismus verhindern sollte^[2]. Ob die Schuldübernahme im Rahmen der Umstrukturierung die materielle Voraussetzung der Bezahlung der Vorsteuer im Sinne von Art. 28 Abs. 3 MWSTG bei der Übertragenden erfüllen kann, bleibt dahingestellt und ist kritisch zu sehen. Damit besteht gewissermassen eine Diskrepanz zwischen der Deklarationspflicht offener Kreditoren und darauf lastender Vorsteuern bei der Übertragenden und fehlender Zahlung der Vorsteuer im Zeitpunkt der Übertragung. Da die materiellen Voraussetzungen erst bei der Übernehmenden vollständig erfüllt werden, sollte wo möglich die Übernehmende das Anrecht auf Deklaration der Vorsteuern auf den übernommenen Kreditoren haben.

2.3.2.3 Abrechnungsaktive und neutralisierte MWST-Positionen. Abgesehen von den rechtlichen Gegebenheiten, sind wie erläutert betriebswirtschaftlich-organisatorische und zivilrechtliche Abmachungen zu berücksichtigen. Je nach ERP-Umgebung möchten die beiden Parteien entweder *abrechnungsaktive Vorsteuern* und/oder *abrechnungsaktive Umsatzsteuern* auf den offenen Rechnungen bei der Übertragenden oder bei der Übernehmenden deklarieren.

Wenn Bruttobeträge inkl. Steuer übertragen werden, die Übernehmende aber bloss die Zahlungsverantwortung über die offenen «Geldbeträge», also Schulden und Guthaben aus Lieferungen und Leistungen, übernimmt und sich diese inkl. Steuer auf den Übernahmepreis des Nettovermögens anrechnen lässt, verbleibt die *abrechnungsaktive Abrechnung der Vorsteuer* und/oder *Umsatzsteuer* bis zum Zeitpunkt des Übertrags bei der Übertragenden. D. h., sie behält die offenen Debitoren-Vorsteuern und Kreditoren-Umsatzsteuern bei sich zurück, überträgt aber alle mit dem zu übertragenden Unternehmen im Zusammenhang stehenden unbezahlten Brutto-Debitoren und/oder Brutto-Kreditoren. Die Übernehmerin verfügt dann folgerichtig über neutralisierte Vorsteuern und Umsatzsteuern, die mit den offenen Debitoren und Kreditoren mitübertragen werden. Bei Umstrukturierungen kann aber auch geregelt und gemeint sein, dass die Übertragende über die offenen Debitoren und/oder Kreditoren nicht mehr abrechnungspflichtig ist (was evtl. Art. 40 MWSTG und dem zitierten BGer-Entscheid, nicht unbedingt Art. 16 Abs. 2 MWSTG entgegensteht) und Kreditoren mit abrechnungsaktiven Vorsteuern sowie Debitoren mit abrechnungsaktiven Umsatzsteuern überträgt. In diesem Fall neutralisiert sich die Übertragende, indem sie auch die offenen Debitoren-Vorsteuern und Kreditoren-Umsatzsteuern, die im Prinzip auch zum zu übertragenden Teil- oder Gesamtvermögen gehören, mitüberträgt. Falls nun eine Übernehmende Debitoren und Kreditoren in ihr abrechnungsaktives System einbucht, ohne vorher die Debitoren-Vorsteuern und Kreditoren-Umsatzsteuerpositionen mitübernommen zu haben, verdoppeln sich Vorsteueransprüche und allenfalls auch Umsatzsteuerablieferungen. Die irrtümliche Einbuchung müsste allerdings zu einer erfolgswirksamen offenen Position führen.

3. ZUSAMMENFASSUNG

Zusammenfassend ist festzustellen, dass mit dem Meldeverfahren von Art. 38 MWSTG steuerneutrale Umstrukturierungen sowie Gesamt- und Teilvermögensübertragungen vordergründig mit einem einfachen Deklarationsprozess übertragen werden können. Der Teufel steckt aber im Detail. Der Fokus ist insb. bei Teilvermögensübertragungen auf nicht bezahlte Debitoren und Kreditoren und besonders auf die Übertragung oder Nicht-Übertragung offener Debitoren-Vorsteuern und offener Kreditoren-Umsatzsteuern zu legen. Es gilt insb. zu verhindern, dass bei der Übernehmerin aus der Übernahme eines Gesamt- oder Teilvermögens irrtümlich abrechnungsaktive Kreditoren geschaffen werden, die abrechnungstechnisch neutralisiert übernommen wurden. ■

Fussnoten: 1) MWST-Info Nr. 11, Ziff. 7.4.1 ff., Überbrückung des Methodenwechsels. 2) Botschaft zur Vereinfachung der Mehrwertsteuer, 08.053, 25. Juni 2008, Ziff. 1.7.7.2, 2. Abs.

Forum MWST

Die MWST verändert sich in der Schweiz und international stetig – bleiben Sie am Ball!

Steuerpflichtige stehen laufend vor neuen Herausforderungen: Anpassungen der gesetzlichen Grundlagen im MWST- und Zollrecht, zahlreiche Praxisfestlegungen und eine Vielzahl von Gerichtsentscheiden.

Wir freuen uns, Sie an dieser Veranstaltung der Fachkommission Indirekte Steuern von EXPERTsuisse zu begrüßen!

Datum und Ort

30. Oktober 2025, ganztags
EXPERTsuisse Campus, Zürich
und Online-Weiterbildung

Forumsleiter



Benno Suter

Dipl. Steuerexperte, M.B.L. HSG, Präsident
Fachkommission Indirekte Steuern von
EXPERTsuisse, Partner, Leader Indirect Tax
Ernst & Young AG, Zürich

Inhalte

- Die Eidgenössische Steuerverwaltung berichtet aus erster Hand über Entwicklungen für MWST-Pflichtige
- Erste Praxiserfahrungen mit der Besteuerung von Online-Plattformen und die Erweiterung auf elektronische Dienstleistungen
- Aktuelle Schweizer Gerichtsentscheide
- Digitalisierung im Bereich MWST
- Schweizer Zollrecht im Wandel
- Neuerungen bei der Vorsteuer
- Bildung aus Sicht der MWST 2025
- Neuerungen in der EU und international



Programm und Anmeldung:

www.expertsuisse.ch/forum-mwst

FALLSTUDIEN ZUM TAX ACCOUNTING

Handelsrechtliche Buchungspraxis im Steuerrecht

Der steuerlich massgebliche Abschluss basiert auf einer handelsrechtskonformen Jahresrechnung. Der Beitrag zeigt anhand zweier Fallstudien aktuelle Fragen und Problemstellungen auf, welche die Schnittstellen zwischen Handelsrecht und Steuerrecht illustrieren sowie auch praktische Überlegungen aus Sicht der Finanz- und Steuerverantwortlichen darstellen.

1. EINLEITUNG

Wie in Art. 58 Abs. 1 Bst. a DBG [1] ausgeführt, bildet der Saldo der handelsrechtlichen Erfolgsrechnung gemäss dem 32. Titel des Obligationenrechts (Art. 957 ff. OR [2]) die Ausgangsbasis für die steuerrechtlich relevante Ergebnisermittlung (Bemessung der laufenden Steuern). Ergänzend dazu wird in Art. 58 Abs. 1 Bst. a DBG erwähnt, dass der «Saldo-vortrag» zu berücksichtigen sei – damit gemeint ist die steuerrechtliche Möglichkeit zum Abzug früherer Verlustvorträge [3]. Dieses sog. «Massgeblichkeitsprinzip» führt in der Praxis dazu, dass viele Fragen der handelsrechtlichen Jahresrechnung durch steuerrechtliche Überlegungen beeinflusst werden können [4]. Bezüglich der Kantons- und Gemeindesteuern können ähnliche Überlegungen angestellt werden; die Erwähnung des Begriffs «Reingewinn» im Kontext des Art. 24 Abs. 1 StHG [5] führt zu einer analogen Massgeblichkeitsbetrachtung, wie sie für die direkte Bundessteuer vorzunehmen ist.

Für Unternehmen, welche einen anerkannten Standard zur Rechnungslegung anwenden, können sich nebst Fragen zu den laufenden Steuern auch Überlegungen zu latenten Steuern (Deferred Taxes) stellen. Diese entstehen u. a. durch Bewertungsunterschiede zwischen den auf Basis des OR-Abschlusses bewerteten Aktiven und Verbindlichkeiten und der Bewertung der Positionen nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung [6]. Die Abgrenzung der latenten Ertragssteuern basiert in der Praxis auf einer bilanzorientierten Sicht und ist mittels Liability-Methode zu berechnen.

Die nachfolgenden Fallbeispiele greifen diese beiden Themenkomplexe auf und illustrieren aufgrund ausgewählter

Themenschwerpunkte mögliche Probleme und Lösungsansätze; ergänzt um Überlegungen, wie sie in der Praxis für Finanz- und Steuerverantwortliche von besonderer Bedeutung sein können. Der Beitrag erhebt keinen Anspruch auf eine integrale Behandlung aller möglichen Aspekte; fokussiert betrachtet werden Fragestellungen der Gewinnermittlung (Gewinnsteuer).

2. FALL I: STEUERLICH MASSGEBLICHER ABSCHLUSS

2.1 Ausgangslage. Die A AG hat ihren Sitz in Cham (ZG). Sie wird von der in Amsterdam (NL) ansässigen B AG zu 100% kontrolliert. Die A AG erstellt ihren Abschluss gemäss Swiss GAAP FER und leitet, basierend auf den Swiss-GAAP-FER-Werten, den OR-Abschluss her. Weder die A AG noch die B AG sind an einer Börse kotierte Unternehmen oder haben Anleiensobligationen ausstehend.

2.2 Fragestellungen und Lösungsvorschläge

2.2.1 Herleitung des steuerlich massgeblichen Abschlusses

2.2.1.1 Fragestellung. Ist es handelsrechtlich zulässig, den OR-Abschluss auf Basis des Swiss-GAAP-FER-Abschlusses herzuleiten?

2.2.1.2 Lösungsansatz. Hierzu gibt es keine handelsrechtlichen oder steuerrechtlichen Vorgaben; solange der auf Basis der Swiss GAAP FER hergeleitete/resultierende OR-Abschluss handelsrechtskonform ist, kann gegen das Vorgehen nichts eingewendet werden. Die Steuerbehörden werden Anpassungen an der eingereichten Handelsbilanz vornehmen,



MARCO PASSARDI,
PROF. DR. OEC. PUBL.,
PROFESSOR, INSTITUT
FÜR FINANZDIENST-
LEISTUNGEN ZUG (IFZ),
HOCHSCHULE LUZERN,
LEHRBEAUFTRAGTER
UNIVERSITÄTEN ZÜRICH
UND NEUBURG



MARKUS GISLER,
PROF. DR. OEC. HSG,
DIPL. WIRTSCHAFTSPRÜFER,
INSTITUT FÜR FINANZ-
DIENSTLEISTUNGEN
ZUG (IFZ), HOCHSCHULE
LUZERN

wenn sich die bilanzierten Werte von den steuerlich zulässigen Bilanzierungs- und Bewertungsansätzen unterscheiden (Korrekturnorm). Auch wird eine Bilanz, die handelsrechtlichen Vorschriften widerspricht, für steuerliche Zwecke berichtigt werden (Bilanzberichtigung) [7].

2.2.2 Massgeblicher Abschluss für die Steuerbehörden

2.2.2.1 Fragestellung. Welcher der Abschlüsse ist steuerlich massgeblich respektive müssen beide Abschlüsse den Steuerbehörden eingereicht werden?

2.2.2.2 Lösungsansatz. Der Abschluss nach anerkanntem Standard stützt sich im vorliegenden Fall nicht auf eine Vorgabe einer Börse (beide Unternehmen sind nicht kotiert). Gemäss Art. 962 ff. OR i. V. mit der Verordnung über die anerkannten Standards zur Rechnungslegung (VASR) [8] bildet der Swiss-GAAP-FER-Abschluss keine Grundlage für die steuerbare Gewinnermittlung. Dafür ist nur der OR-Abschluss massgeblich.

Die Offenlegungspflicht wird in Art. 958e OR geregelt. Wenn das Unternehmen Anleiensobligationen ausstehend oder Aktien an einer Börse kotiert hätte, dann müsste der handelsrechtliche Einzel- oder Konzernabschluss im Schweizerischen Handelsamtsblatt (SHAB) veröffentlicht oder jedem, der innerhalb eines Jahrs Einsicht verlangt, zur Verfügung gestellt werden. In allen anderen Fällen muss nur Gläubigerinnen und Gläubigern, die ein schutzwürdiges Interesse nachweisen können, Einsicht in den Jahresabschluss ermöglicht werden.

Im Falle einer damit verbundenen, zu veröffentlichen Konzernrechnung nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung, wäre das Unternehmen davon befreit, auch einen Einzelabschluss nach einem anerkannten Standard zu veröffentlichen (Art. 962 Abs. 3 OR). Die Konzernrechnung (nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung) wäre jedoch steuerlich nicht massgeblich.

Der Swiss GAAP FER-Abschluss der A AG muss folglich gegenüber den Steuerbehörden nicht offengelegt werden.

2.2.3 Verlustvorträge

2.2.3.1 Fragestellung. Die A AG verfügt über steuerlich verrechenbare Verlustvorträge. Im Swiss-GAAP-FER-Abschluss werden darauf aktive latente Steuern erfasst. Wie ist mit diesen im OR-Abschluss umzugehen?

2.2.3.2 Lösungsansatz. Gemäss Art. 67 Abs. 1 DBG und Art. 25 Abs. 2 StHG sind die Verluste aus sieben der Steuerperiode vorangegangenen Geschäftsjahren vom steuerbaren Reingewinn in Abzug zu bringen. Dieser zukünftige Nutzen wird gemäss Swiss GAAP FER 11 aktiviert, sofern es hinreichend wahrscheinlich ist, dass die steuerliche Verrechnung in der Zukunft möglich ist (vgl. SGF 11/7 und SGF 11/23). In der handelsrechtlichen Praxis wird aus Vorsichtsgründen auf eine Aktivierung der noch nicht genutzten steuerlichen Verluste nach OR verzichtet [9]; grundsätzlich könnte eine solche aber dennoch denkbar sein [10].

Anzumerken ist, dass aufgrund einer von National- und Ständerat angenommenen Motion [11] die ab dem Jahr 2020

angefallenen Verlustvorträge während zehn Jahren (anstatt sieben Jahren) steuerwirksam verrechnet werden können sollen. Der Bundesrat hat dazu am 27. November 2024, nach Auswertung der Vernehmlassung, seine Botschaft veröffentlicht [12]. Bis dato ist keine parlamentarische Beratung erfolgt; zur Erreichung des Ziels wäre es nötig, dass die Vorlage per 1. Januar 2028 in Kraft tritt.

2.2.4 Einheitsabschluss

2.2.4.1 Fragestellung. Wäre es möglich, auf die Erstellung eines OR-Abschlusses zu verzichten und ausschliesslich einen Swiss-GAAP-FER-Abschluss zu erstellen (der dann auch steuerlich massgeblich wäre)?

2.2.4.2 Lösungsansatz. Ein solches Vorgehen war in der Botschaft vom 21. Dezember 2007 zur Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht und Rechnungslegungsrecht sowie Anpassungen im Recht der Kollektiv- und der Kommanditgesellschaft, im GmbH-, Genossenschafts-, Handelsregister- sowie Firmenrecht) [13] in den Art. 962 Abs. 1 und Art. 962a Abs. 1 Ziff. 2 vorgesehen (vgl. auch Amtliches Bulletin des Nationalrats von 2010, S. 1905 ff., Antrag Kaufmann). Das Parlament hat diese Bestimmungen jedoch ersatzlos gestrichen.

In der Praxis wurde dafür ein anderes Vorgehen gewählt. So veröffentlichen z. B. die Kraftwerke Oberhasli AG (KWO) einen Swiss-GAAP-FER-Abschluss, der gleichzeitig dem handelsrechtlichen Abschluss entspricht [14].

Es spricht aus Sicht der Autoren nichts dagegen, den OR-Abschluss nach den Grundsätzen der Swiss GAAP FER zu erstellen und dabei insbesondere auf das Erfassen stiller Willkürreserven (z. B. Lagerdrittel, pauschale Wertberichtigungen auf Forderungen etc.) zu verzichten. Formell wird dann (nach wie vor) eine Besteuerung auf Basis des OR-Abschlusses ermöglicht, materiell entspricht dieser dem Swiss-GAAP-FER-Abschluss. In der Praxis bestehen in gewissen Fällen kaum Differenzen zwischen den beiden Regelwerken; denkbar sind solche am ehesten bei der Erfassung eines nicht einbezahlten Aktienkapitals (dieses muss gemäss Art. 959a OR aktiviert werden, während Swiss GAAP FER 3 die Offenlegung als Abzugsposition im Eigenkapital vorsieht) oder bei der Marktbewertung von nicht betrieblich genutzten Sachanlagen (während Swiss GAAP FER 3 dies als Wahlrecht erlaubt, verlangt Art. 960b OR dafür die Existenz eines beobachtbaren Marktpreises in einem aktiven Markt).

Konsequenterweise finden sich im Abschluss der KWO keine abgegrenzten latenten Steuern – bei der Existenz von Verlustvorträgen und der damit verbundenen Aktivierungspflicht gemäss Swiss GAAP FER 11 könnten sich weitere Problempunkte ergeben.

Bei einer Anwendung der IFRS wäre die Identität des Abschlusses kaum denkbar, da die IFRS beispielsweise Buchungen verlangen, die Gewinne/Verluste direkt im Eigenkapital erfassen (sog. «Other Comprehensive Income», OCI).

2.2.5 Sichtweise CFO

2.2.5.1 Fragestellung. Welche Argumente sprechen aus Sicht eines Finanzchefs oder einer Finanzchefin für die von der KWO gewählte Lösung?

2.2.5.2 Lösungsansatz. Einen Swiss-GAAP-FER-Abschluss auch (synchron) als handelsrechtlichen Abschluss zu veröffentlichen und auf einen eigenständigen handelsrechtlichen Abschluss zu verzichten, kann für Finanzchefinnen und Finanzchefs aus verschiedenen Gründen sinnvoll sein. Nachfolgend werden ausgewählte Überlegungen dargestellt, die keine Vollständigkeit beanspruchen und lediglich die Argumente für einen Verzicht beleuchten.

→ Einen handelsrechtlichen Abschluss zu erstellen, bedeutet zusätzliche Entscheidungen und Arbeitsschritte, und zwar von der Stufe der Steuerspezialistinnen und Steuerspezialisten über die Geschäftsleitung bis hinauf zum Verwaltungsrat.

– Sobald zwei Abschlüsse vorliegen, ist ohne ausdrücklichen Hinweis nicht mehr eindeutig, welcher Abschluss in einem konkreten Sachverhalt gemeint ist. Die Finanzverantwortlichen müssen jeweils explizit erwähnen und festlegen, welcher Abschluss die Basis für Entscheide und Beurteilungen bildet. Wenn der handelsrechtliche Abschluss mit dem Swiss-GAAP-FER-Abschluss übereinstimmt, entfällt die Zweideutigkeit.

– In Tiefsteuersatzphasen kann es vorteilhaft sein, Gewinne auszuweisen und sofort zu versteuern, anstelle sie über die Bildung von stillen Reserven aufzuschieben und später zu möglicherweise höheren Steuersätzen zu versteuern (ausgeschlossen ist bei dieser Überlegung, dass ein Unternehmen bewusst davon ausgehen könnte, in späteren Jahren Verluste zu schreiben, um die heutigen Gewinne mit künftigen Verlusten zu verrechnen und so überhaupt nichts zu versteuern).

3. FALL II: BEWERTUNG VON FINANZAKTIVEN

3.1 Ausgangslage. Die A AG hat per 30. September 2023 Wertschriften erworben. Der Kaufpreis für die Wertschriften beträgt CHF 150 000. Bei den Wertschriften handelt es sich um 100 Aktien der B AG (Erwerbspreis CHF 1000 pro Aktien) und 100 Aktien der C AG (Erwerbspreis CHF 500 pro Aktie). Die Aktien der B AG und der C AG werden an der Börse gehandelt; die A AG ist nicht kotiert und wendet für ihre Buchführung und Rechnungslegung die Bestimmungen OR an.

Am 31. Dezember 2023 beträgt der Aktienkurs der B AG CHF 980 und derjenige der C AG CHF 650.

Am 31. Dezember 2024 beträgt der Aktienkurs der B AG CHF 1000 und derjenige der C AG CHF 550.

3.2 Fragestellungen und Lösungsvorschläge

3.2.1 Wertberichtigung

3.2.1.1 Fragestellung. Per 31. Dezember 2023 und per 31. Dezember 2024 bewertet die A AG die Wertschriften der B AG und der C AG gemäss Art. 960a Abs. 3 OR zu den Anschaffungskosten abzüglich notwendiger Wertberichtigungen. Aus Vorsichtsgründen bildet sie per 31. Dezember 2023 eine zusätzliche Wertberichtigung, sodass die totale Wertberichtigung 10% des Anschaffungswerts beträgt (Art. 960a Abs. 4 OR). Per 31. Dezember 2024 wird die Wertberichtigung im Vergleich zum 31. Dezember 2023 nicht verändert.

Müssen die notwendigen und zusätzlichen Wertberichtigungen handelsrechtlich getrennt erfasst/offengelegt wer-

den und wie ist der Sachverhalt hinsichtlich der steuerlichen Beurteilung zu würdigen?

3.2.1.2 Lösungsansatz

a) Erfassung und Offenlegung der notwendigen und zusätzlichen Wertberichtigungen

Gemäss Art. 959b OR bestehen keine Vorgaben, wonach die «anderweitigen Wertverluste» (Art. 960a Abs. 3 OR) und die Aufwendungen für die zusätzlichen Wertberichtigungen (Art. 960a Abs. 4 OR) getrennt zu buchen sind. Auch aus steuerlicher Sicht sind diesbezüglich keine besonderen Vorgaben zu berücksichtigen.

BAG

→ Da am 31. Dezember 2023 der aktuelle Börsenkurs der B AG mit CHF 980 tiefer als die Anschaffungskosten von CHF 1000 liegt, muss gemäss Art. 960a Abs. 3 OR eine Wertberichtigung von CHF 2000 (100×20) erfasst werden. Die aus Vorsichtsgründen zu erfassende zusätzliche Wertberichtigung beläuft sich auf CHF 8000 ($100\,000 \times 10\% - 2000$). Die für die Wertberichtigungen nötige Buchung lautet: Finanzaufwand / Wertberichtigung Wertschriften CHF 10 000.

→ Am 31. Dezember 2024 muss handelsrechtlich die per 31.12.2023 zwingend zu erfassende Wertberichtigung von CHF 2000 nicht aufgelöst werden. Ebenso kann die zusätzliche Wertberichtigung von CHF 8000 fortgeführt werden.

CAG

→ Am 31. Dezember 2023 liegen keine anderweitigen Wertverluste vor (der aktuelle Börsenkurs von CHF 650 ist höher als der Anschaffungswert von CHF 500). Die Wertschriften sind deshalb zu den (fortgeführten) Anschaffungskosten abzüglich der aus Vorsichtsgründen zu erfassende Wertberichtigung ($50\,000 - 10\% = 45\,000$) zu bilanzieren. Die nötige Buchung lautet: Finanzaufwand / Wertberichtigung Wertschriften CHF 5000.

→ Am 31. Dezember 2024 liegen, analog dem 31. Dezember 2023, keine anderweitigen Wertverluste vor (der aktuelle Börsenkurs von CHF 550 ist höher als der Anschaffungswert von CHF 500).

b) Einzel- versus Gruppenbewertung

Gemäss Art. 960 Abs. 1 OR wird im vorliegenden Fall eine Einzelbewertung vorgenommen, d. h. der Wertverlust auf den Aktien der B AG (ohne zusätzliche Wertberichtigung) per 31. Dezember 2023 im Betrag von CHF 2000 wird nicht mit dem (nicht verbuchten) Mehrwert der Aktien der C AG ($100 \times 150 = 15\,000$) verrechnet. Bei Wertschriften, die im Umlaufvermögen bilanziert werden, wäre eine Gruppenbeurteilung dann denkbar, wenn die Positionen als Portfolio bewirtschaftet werden [15]. Dann könnte auf eine Abwertung der Aktien der B AG verzichtet werden, da der Minderwert – im Sinne einer Gruppe – mit dem nicht verbuchten Mehrwert der C AG verrechnet wird.

c) Steuerliche Massgeblichkeit

Grundsätzlich sind sämtliche hier vorgenommenen Buchungen in Übereinstimmung mit den handelsrechtlichen Vor-

gaben erfolgt. Anders als bei einer Abschreibung, die steuerrechtlich nur im Zeitpunkt ihrer Verbuchung auf ihre geschäftsmässige Begründetheit hin überprüft werden kann, werden gemäss Art. 62 Abs. 4 DBG Wertberichtigungen in jeder Steuerperiode (erneut) auf ihre geschäftsmässige Begründetheit hin überprüft. Anders als im Handelsrecht, betrachtet das Steuerrecht Wertberichtigungen auf Forderungen, Wertschriften, Vorräten etc. als Rückstellungen (vgl. z. B. Art. 29 Abs. 1 Bst. b DBG). Handelsrechtlich liegen hier klarerweise keine Verbindlichkeiten vor, sondern Abzugspostitionen (Wertberichtigungen) von Aktiven.

Konsequenz ist deshalb, dass eine handelsrechtskonform verbuchte Wertberichtigung bei der Beurteilung ihrer steuerlichen Massgeblichkeit mit den «Regeln» für Rückstellungen beurteilt wird. Deshalb wird die Wertberichtigung auf den Wertschriften der B AG per 31. Dezember 2023 als geschäftsmässig begründet betrachtet, während per 31. Dezember 2024 eine steuerliche Aufrechnung erfolgt [16]. Die Stellungnahme der Schweizerischen Steuerkonferenz (SSK) bezeichnet Abschreibungen und Wertberichtigungen gemäss Art. 960a Abs. 4 OR als nicht geschäftsmässig begründeten Aufwand, sodass diese Buchung (Erfassen einer zusätzlichen Wertberichtigung aus Vorsichtsgründen) sowohl per 31. Dezember 2023 als auch 31. Dezember 2024 aufgerechnet wird [17].

3.2.2 Schwankungsreserve

3.2.2.1 Fragestellung. Die Wertschriften der C AG sollen gemäss Art. 960b OR zum Börsenkurs bewertet werden. Per 31. Dezember 2023 soll eine Schwankungsreserve (vgl. Art. 960b Abs. 2 OR) in der maximal möglichen Höhe erfasst werden. Welches sind die nötigen Buchungen per 31. Dezember 2023 sowie per 31. Dezember 2024 und wie werden diese steuerlich gewürdigt?

3.2.2.2 Lösungsansatz. Per 31. Dezember 2023 ist handelsrechtlich folgendes zu buchen.

1) Wertschriften/Finanzertrag	CHF 15 000
2) Finanzaufwand/Schwankungsreserve	CHF 15 000

Die maximale Höhe der Schwankungsreserve wird durch den Anschaffungswert beschränkt (CHF 500). Es handelt sich bei der Schwankungsreserve um einen Abzugsposten, der entweder in der Bilanz oder aber im Anhang offenzulegen ist. Zu beachten ist der Unterschied zur Wertberichtigung – diese stellt eine «Korrektur» eines Werts dar, die Schwankungsreserve hingegen dient zur Glättung möglicher Kursschwankungen (was eigentlich bei der Ausübung des Wahlrechts einer marktnahen Bewertung betriebswirtschaftlich bedingt sinnvoll erscheint, jedoch handelsrechtlich ausdrücklich so vorgesehen ist).

Per 31. Dezember 2024 ist handelsrechtlich folgendes zu buchen.

1) Finanzaufwand/Wertschriften	CHF 10 000
2) Schwankungsreserve/Finanzertrag	CHF 10 000

Während Buchung 1) per 31. Dezember 2024 zwingender Natur ist (Abwertung des Aktivums von CHF 650 auf CHF 500), wäre bei Buchung 2) handelsrechtlich denkbar, die gesamte Schwankungsreserve erfolgswirksam aufzulösen und damit die Wertschriften zu den Anschaffungskosten (CHF 500) zu bewerten.

Auf- und Abwertung der Wertschriften (Buchung 1) per 31. Dezember 2023 und 31. Dezember 2024 ist in jedem Fall geschäftsmässig begründet. Anders ist dies bei der Schwankungsreserve. Gemäss SSK ist die Bildung einer Schwankungsreserve nur zulässig, wenn diese zur Glättung einer «üblichen» Kursschwankung dient [18]. Die Quantifizierung einer solchen ist jedoch sehr ermessensbehaftet und dürfte,

ANZEIGE

Hilfe für unsere Bergbevölkerung schafft neue Perspektiven



Die Schweizer Patenschaft für Berggemeinden fördert die Solidarität mit der Schweizer Bergbevölkerung und mindert das Gefälle zwischen wohlhabenden und wirtschaftlich benachteiligten Regionen.

Mit projektbezogener Hilfe an unterstützungswürdige Gemeinden, Korporationen usw. hilft sie, dass unsere Bergregionen bewohnbar bleiben und aktiv bewirtschaftet und gepflegt werden. Die objektbezogenen Spenden werden ohne Spesenabzug den Begünstigten weitergereicht. Bei grösseren Vermächtnissen bietet sich die Möglichkeit, einen Fonds mit klar umschriebener Zweckbestimmung zu eröffnen.

**PATENSCHAFT
BERGGEMEINDEN**

Asylstrasse 74 | 8032 Zürich | Telefon 044 382 30 80
info@patenschaft.ch
berggemeinden.ch

Postkonto 80-16445-0
IBAN CH51 0900 0000 8001 6445 0



je nach Veranlagungsbehörde, auch sehr unterschiedlich gehandhabt werden [19].

Das Bundesgericht setzte sich unlängst mit der Thematik auseinander, als es die Zulässigkeit der Aufrechnung von Schwankungsreserven durch das Zürcher Verwaltungsgericht beurteilen musste [20]. Es kommt in seinem Urteil zum Schluss, dass die steuerliche Aufrechnung von Schwankungsreserven im vorliegenden Fall korrekt ist, da die Verwaltungspraxis des Kantons Zürich keine (pauschale) Schwankungsreserve auf zum Börsenkurs bewerteten Wertschriften kennt (anders als dies in anderen Kantonen üblich ist). Unklar ist jedoch, ob es sich bei der Aufrechnung um eine «nicht mehr begründete Rückstellung» handelt (Art. 63 Abs. 2 DBG) oder ein nicht periodengerecht erfasster Aufwand aufgerechnet wird (Art. 79 DBG) [21].

3.2.3 Sichtweise CFO

3.2.3.1 Fragestellung. Welche Argumente sprechen aus Sicht eines Finanzchefs bzw. einer Finanzchefin für die handelsrechtliche Erfassung zum aktuellen Wert (mit/ohne Schwankungsreserve)?

3.2.3.2 Lösungsansatz. Finanzchefinnen und Finanzchefs können sich von folgenden Überlegungen leiten lassen, Wertschriften im handelsrechtlichen Abschluss zum aktuellen Wert zu erfassen.

→ Sind die Wertschriften im OR-Abschluss zum aktuellen Wert erfasst, stehen der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat präzisere Informationen zur Verfügung, um vergangene Entscheidungen zu bewerten und künftige strategische Entscheidungen zu treffen.

→ Bei gleichzeitiger Erwartung von Kursgewinnen der Wertschriften und steigenden Steuersätzen kann die handelsrechtliche Erfassung zum aktuellen Wert dazu beitragen, Gewinne heute tiefer zu versteuern als in Zukunft.

→ Bei Wertschriften mit einem allgemein bekannten Marktpreis ist jegliche Abweichung vom Marktpreis transparent. Belässt das Unternehmen die Aktien im Jahresabschluss bewertungstechnisch auf der Höhe des Erwerbspreises, sind dieser und auch die darauf entstandenen stillen (Zwangs-)Reserven für Personen mit Einblick in den handelsrechtlichen Abschluss klar erkennbar. Dies kann unerwünscht sein, weil die vom Marktpreis abweichende Bewertung Hinweise auf die Finanzstrategie geben kann. ■

Fussnoten: 1) Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer, SR 642.11, Stand 1.1.2025. **2)** SR 220, Stand 1.1.2025. **3)** Vgl. Duss, M.; Felber, M. (2024): Massgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz, in: Pfaff, D.; Glanz, S.; Stenz, Th.; Zihler, F. (Hrsg.): Rechnungslegung nach Obligationenrecht, 3. Auflage, Zürich, S. 1258. **4)** Vgl. Passardi, M. (2014): Steuerliche Konsequenzen der Rechnungslegung, in: Der Treuhandexperte, 6/2014, S. 348–350. **5)** Bundesgesetz über die Harmonisierung der direkten Steuern der Kantone und Gemeinden, SR 642.14, Stand 1.1.2025. **6)** Weitere Gründe können z. B. die Elimination von konzerninternen Beziehungen sein (z. B. unrealisierte Gewinne auf Vorräte, konzerninterne Dividenden etc.). **7)** Vgl. Duss, M.; Felber, M. (2024): Massgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz, in: Pfaff, D.; Glanz, S.; Stenz, Th.; Zihler, F. (Hrsg.): Rechnungslegung nach Obligationenrecht, Zürich, S. 1264. **8)** SR 221.432, Stand 1.3.2024. **9)** Vgl. Expertsuisse (2023): Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band Buchführung und Rechnungslegung, S. 237. **10)** Vgl. dazu eingehend Hürlimann, D.; Teitler, E. (2019): Aktivierung von Verlustvorträgen unter OR, in: Expert Focus, 2019/8, S. 546–550. **11)** 21.3001, vgl. [https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/gescheft?AffairId=20213001#:~:text=M%C3%B6glichkeit%20zur%20Verlustverrechnung%20auf%20zehn%20Jahre%20erstrecken,-Eingereicht%20von%3A&text=Die%20gesetzlichen%20Grundlagen%20\(ins%20besondere%20DBG,Jahren\)%20steuerwirksam%20vorgetragen%20werden%20k%C3%B6nnen.,abgerufen%20am%2010.3.2025.](https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/gescheft?AffairId=20213001#:~:text=M%C3%B6glichkeit%20zur%20Verlustverrechnung%20auf%20zehn%20Jahre%20erstrecken,-Eingereicht%20von%3A&text=Die%20gesetzlichen%20Grundlagen%20(ins%20besondere%20DBG,Jahren)%20steuerwirksam%20vorgetragen%20werden%20k%C3%B6nnen.,abgerufen%20am%2010.3.2025.)

12) Vgl. <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-103328.html>, abgerufen am 20.3.2025. **13)** Vgl. BBl 2008 1589 ff. (Geschäft 08.011). **14)** Vgl. KWO (2023): Geschäftsbericht 2023, S. 38. **15)** Vgl. Hütche, T. (2023): Art. 960, in: Pfaff, D.; Glanz, S.; Stenz, Th.; Zihler, F. (Hrsg.): Rechnungslegung nach Obligationenrecht, Zürich, S. 528. **16)** Analog wäre, bei Anwendung der Gruppenbewertung, das Ausbleiben der Wertberichtigung steuerlich massgeblich. **17)** Vgl. SSK (2020): Analyse des Vorstands SSK zum neuen Rechnungslegungsrecht, S. 3. **18)** Vgl. SSK (2020): Analyse des Vorstands SSK zum neuen Rechnungslegungsrecht, S. 5. **19)** Vgl. Duss, M.; Felber, M. (2024): Massgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz, in: Pfaff, D.; Glanz, S.; Stenz, Th.; Zihler, F. (Hrsg.): Rechnungslegung nach Obligationenrecht, Zürich, S. 1332. **20)** Vgl. den Entscheid 1) DB.2021.113/1) ST.2021.156 des Steuerrekursgerichts des Kantons Zürich vom 10.1.2022 sowie den Entscheid 9C_625/2023 des Schweizer Bundesgerichts vom 19.2.2025, abgerufen unter https://www.bger.ch/ext/eurospider/live/de/php/aza/http/index.php?highlight_docid=aza://19-02-2025-9C_625-2023&lang=de&zoom=&type=show_document&utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=taxlawblogch_dein_blog_zum_schweizer_steuerecht&utm_term=2025-03-27, Abrufdatum 31.3.2025; zur kantonalen Praxis vgl. Duss, M.; Felber, M. (2024): Massgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz, in: Pfaff, D.; Glanz, S.; Stenz, Th.; Zihler, F. (Hrsg.): Rechnungslegung nach Obligationenrecht, Zürich, S. 1332, Fussnote 173. **21)** Vgl. Oesterheld, S.; Opel, A. (2025): Forum für Steuerrecht 2025/2, S. 5 f. Die Autoren weisen darauf hin, dass inskünftig nur noch dann die Bildung einer Schwankungsreserve steuerlich massgeblich sein dürfte, wenn «ein konkretes bzw. messbares Risiko einer bevorstehenden Werteinbusse» bevorsteht. Unklar bleibt gemäss den Ausführungen der Autoren jedoch, weshalb das Urteil des Bundesgerichts «pauschale Wertberichtigungen» (d. h. Schwankungsreserven in Form «fixer» Prozentsätze) auf Wertschriften dann als steuerlich massgeblich betrachtet, wenn diese auf einer jeweiligen kantonalen Praxis basieren – es handelt sich, wie die Autoren nachvollziehbar analysieren, um die Auslegung von Bundesrecht und nicht um eine Fragestellung mit kantonalem Autonomiebereich.

Hybride
Veranstaltung:
Online oder
vor Ort

TAGESSEMINAR

Aktuelles aus dem Steuerrecht



Info und
Anmeldung

NUTZEN

Sie erhalten praxisnahes Wissen zu aktuellen steuerlichen Fragestellungen im KMU-Umfeld. Sie erkennen typische Risiken, verstehen steuerliche Zusammenhänge besser und gewinnen Sicherheit für Ihre tägliche Arbeit in der Beratung und Führung von Unternehmen.

DAS ERWARTET SIE AM SEMINAR

- Praxissituationen aus dem KMU-Umfeld
- Selbständig, aber wie? Wichtige steuerliche Aspekte
- Umstrukturierungen von KMU in der Praxis
- Verkauf von Immobilien – Grundstücksgewinnsteuer
- Geschäftsfahrzeuge mit privater Nutzung

ZIELPUBLIKUM

Das Seminar richtet sich an Fachleute aus dem Accounting und Treuhand sowie an alle Interessierten, die mit steuerlichen Fragen konfrontiert sind. Auch ideal für Personen, die regelmässig mit der Steuerpraxis zu tun haben und ihr Know-how auffrischen oder vertiefen möchten.

REFERENTEN

Branko Balaban
lic. iur., Rechtsanwalt,
Notar, dipl. Steuer-
experte, Partner Tax
Team AG, Cham

Daniel Messmer
dipl. Steuerexperte,
Steuerexperte SSK,
Leiter Steuern,
inspecta treuhand ag,
St. Gallen

Beat Rüegg
Treuänder mit
eidg. Fachausweis,
Steuerkommissär
Kantonales Steueramt
Zürich, Chef Fachgruppe
Lohnausweis, Vize-
präsident der AGLA SSK

Fabian Schwägler
Betriebsökonom FH,
dipl. Treuhandexperte,
MAS FH in Treuhand und
Unternehmensberatung,
Teamleiter, Sarganser-
land Juristische Personen,
Kantonales Steueramt,
St. Gallen

ORT

**Hotel Marriott in
Zürich**

DATUM

28.08.2025

08.45 – 16.30 Uhr

PREIS

Mitglieder SwissAccounting: CHF 750
Nicht-Mitglieder: CHF 860

WEITERBILDUNGSANERKENNUNG

TREUHAND|SUISSE: 1 Tag
EXPERTsuisse: 8 Stunden
ISACA: 8 CPE-Punkte



Dieses Seminar wird hybrid durchgeführt. Teilnahme vor Ort oder Live-Übertragung für Online-Teilnehmende.

Sie haben die Wahl!

SIX EXCHANGE REGULATION REVIEW PROCESS FOR FINANCIAL STATEMENTS AND SANCTIONS

An Overview of Processes and Selected Cases (2004–2024)

Companies with their primary listing on the SIX Swiss Exchange undergo a rigorous compliance review conducted by SIX Exchange Regulation (SER). This article offers an overview of the review process for issuers and their advisors. Drawing on publicly available data from SER's Media Releases and Sanctions websites, it outlines sanctions and agreements from 2004 to 2024 [1].

1. INTRODUCTION

This article could help preparers of financial statements and their advisors understand the types of issues addressed by SER, particularly in the area of financial reporting. It details how non-compliance with the accounting framework that has been used has led to substantial fines and other costs – as well as reputational damage due to the “naming and shaming” of issuers in SER's Media Releases.

This article also examines decisions made by the SIX Court of Arbitration regarding the Swiss Accounting and Reporting Recommendations (Swiss GAAP FER), which have set legally binding precedents, as well as other comments from the Court highlighting areas it believes require improvement and clarification in the current Swiss GAAP FER.

2. SIX EXCHANGE REGULATION (SER)

The SIX Swiss Exchange (SIX) operates under a self-regulation framework as stipulated by federal law (art. 27 ff. of the Financial Market Infrastructure Act [FinMIA]). Within this framework, SIX Exchange Regulation (SER), an independent body, monitors and enforces the listing rules and relating regulations for companies listed on SIX.

In the period from 2004 to 2024, SER has issued sanctions or concluded agreements in the following areas:

- Ad hoc Publicity (54);
- Corporate Reporting (64);
- Listing and Admission (4);
- Management Transactions (25);

- Regular Reporting (12);
- Surveillance & Enforcement (45);
- Trading Venue (41).

During this period, out of the 64 corporate financial reporting sanctions and agreements, 41 involve preparers using International Financial Reporting Standards (IFRS), 20 involve preparers using Swiss GAAP FER and three involve preparers using US Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP).

The rest of this article focuses on financial reporting.

3. SER REVIEW PROCESS FOR FINANCIAL REPORTING

The SER review process of an issuer's financial reporting relies on a regular, sample-based review of each listed company's annual or interim financial reporting or on matters brought to its attention through media comments or input from other sources. The review and sanction proceedings, as outlined in the Rules of Procedures (RP), are as follows:

- preliminary inquiry (ciph. 3.2 RP);
- investigation (ciph. 3.3 RP);
- conclusion of the investigation (ciph. 3.4 RP), resulting in either:
 - a) abandonment of the proceedings;
 - b) the issuance of a sanction notice;
 - c) the lodging of a proposal for sanctions with the Sanctions Commission;
 - d) agreement (ciph. 2.10 RP).

Once there are grounds for a preliminary inquiry, SER will correspond with the issuer. During this process, information which is not publicly available will be provided. If suspicion of a breach of the accounting standards is sustained, an investigation is opened. If SER concludes that there is a possible case for a sanction, it prepares a sanctions proposal and submits this to the Sanctions Commission. As of 1 January 2025, the Sanctions Commission consists of six members, two of whom are accounting experts. The President of the Sanctions



MALCOLM CHEETHAM,
ACCOUNTING EXPERT,
SANCTIONS COMMISSION
(2012–2024), SWISS GAAP
FER, COMMISSION
OF EXPERTS (2002–2024),
GROUP CHIEF
ACCOUNTING OFFICER,
NOVARTIS (1996–2015)

Table 1: OVERVIEW OF SEGMENTS ON THE SIX SWISS EXCHANGE AND THEIR MARKET CAPITALISATION (AS OF 31 DECEMBER 2024)

Segment	Number of Companies	Financial Reporting Framework	Market Capitalisation (CHF billion)	% of total SIX Market Capitalisation
International Reporting Standard	107	IFRS (98 companies), US GAAP (9 companies)	1,611.9	91.6%
Swiss Reporting Standard	82	Swiss GAAP FER (67 companies), Swiss banking law (15 companies)	116.3	6.6%
Real Estate Companies	18	Swiss GAAP FER (10 companies), IFRS (8 companies)	27.3	1.6%
Investment Companies	7	IFRS	3.5	0.2%
SME Sparks	1	IFRS (can use any recognised framework)	0.1	Negligible
Total	215		1,759.1	100.0%
Depository Receipts (not included in above figures)	17	Chinese companies using IFRS	N/A	N/A

Commission forms a delegation of at least three commission members. Financial reporting matters involve at least two accounting experts as part of the delegation.

The Sanctions Commission considers the SER's sanctions proposal and may amend it as it sees fit. The Sanctions Commission's decision provides the grounds for the sanction, along with details on the degree of negligence or intent, the severity of the case, the issuer's sensitivity to any fines, and the sanction itself. The level of sanctions for issuers is as follows (Art. 61 Listing Rules):

- reprimand;
- fine of up to CHF 1 million (in cases of negligence) or CHF 10 million (in cases of premeditation);
- suspension of trading;
- delisting or reallocation to a different regulatory segment;
- exclusion from further listings.

Should the issuer disagree with the Sanctions Commission's findings, it can appeal to a Court of Arbitration, which is

composed of three legal experts acting as judges. Should the issuer disagree with the Court of Arbitration's findings, a final appeal may be made to the Federal Court.

4. OVERVIEW OF FINANCIAL REPORTING FRAMEWORKS USED BY SIX-LISTED ENTITIES

To provide context to the attached table of sanctions and agreements, it may be helpful to offer the following overview of the financial reporting frameworks used by issuers with their primary listing on the SIX Swiss Exchange as well as their relative importance. Although, as of 31 December 2024, SIX Swiss Exchange only had 215 companies with their primary equity listing on the exchange, it has a complex set of segments, each with its own financial reporting requirements (see Table 1).

Reporting relating to SIX-listed entities (e.g. share prices in the media) does not usually differentiate between the listed companies according to the segments in which they are listed. The SIX Regulatory Board has concluded that, since

Table 2: DISTRIBUTION OF FINANCIAL REPORTING FRAMEWORKS AND MARKET CAPITALISATION OF COMPANIES LISTED ON THE SIX SWISS EXCHANGE (AS OF 31 DECEMBER 2024)

Financial Reporting Framework	Number of Companies	% of Total Listed Companies	Market Capitalisation (CHF billion)	% of total SIX Market Capitalisation
IFRS	114	53.0%	1,479.4	84.1%
US GAAP	9	4.2%	153.7	8.7%
Swiss GAAP FER	77	35.8%	90.5	5.2%
Swiss banking Law	15	7.0%	35.5	2.0%
Total	215	100.0%	1,759.1	100.0%
Swiss Market Index (SMI) Companies (currently all use either IFRS or US GAAP)	20	9.3%	1,301.0	74.0%

Table 3: ANALYSIS OF SER SANCTIONS

Type of fine or agreement	No.	Comment/details of reason for fine per sanctions listed on SER's website
Reprimand, no fine	20	17 relate to cases prior to 2014, when a different policy was followed as regards publication of sanctions
Reprimand, no fine – but restatement	4	All cases are prior to 2014, when a different policy was followed as regards publication of sanctions
Agreements – amount paid up to CHF 50,000	9	Amounts received for agreements are paid to the IFRS or Swiss GAAP FER foundations
Fine – amount not published	14	All cases are prior to 2014, when a different policy was followed as regards publication of sanctions
Fines: up to CHF 50,000	10	Various topics
Fines: CHF 50,001 – CHF 100,000	2	Case 1 – Incorrect date used for initial consolidation in accordance with IAS 27. Case 2 – Gross negligence in failure to correctly determine the fair values of financial assets and to disclose information about the nature, extent of risks and fair value measurement of financial assets, other errors in presentation and disclosures (IAS 1.82A, IAS 1.106(d), IAS 7.10, IAS 7.18, IAS 7.22(b), IAS 7.43, IAS 33.10, IFRS 7.33, IFRS 7.37, IFRS 7.39(a), IFRS 7.40(a), IFRS 13.61, IFRS 13.76, IFRS 13.93(b), IFRS 13.93(d)). Missing re-measurement of financial assets and incorrect presentation of comparative periods (IAS 34.15, IAS 34.20, IAS 34.41).
Fine: CHF 100,001 – CHF 150,000	1	Negligent booking of provisions that do not meet the requirements of IAS 37 for the recognition of such provisions.
Fine: CHF 150,001 – CHF 200,000	1	Intentional violation of the applicable financial reporting standard Swiss GAAP FER as a result of failure to present consolidated financial statements. As this was the second sanction for the company within three years, this led to a relatively high fine.
Fine: CHF 200,001 – CHF 250,000	1	X. ... was found to have grossly negligently violated IFRS accounting standards and related regulations, including: 1. Errors in the acquisition accounting of A. ... Ltd.: The fair value of consideration and minority interest were not properly assessed, and key details like goodwill and subsidiary operations were misreported. 2. Consolidation mistakes with B. ... LLC: A significant asset was not included in the consolidation for multiple periods. 3. Failure to disclose put option: A transfer of shares involving X. ... and B. ... LLC was not properly accounted for, affecting control and voting rights. 4. Insufficient disclosures on A. ... Ltd. acquisition: Key details were missing in the half-year and year-end financial statements for 20X1, including goodwill impairment and minority interests. 5. Incorrect cash flow statement: A twelve-month cash flow statement was published instead of the required reporting period.[3]
Fine: CHF 250,001 – CHF 300,000	1	This is Company B discussed further below. 1. Intentional violation of Swiss GAAP FER: The arbitrary maintenance and partial release of a provision for pension obligations was found to be in violation of Swiss GAAP FER. 2. Misleading Financial Statements: The Swiss GAAP FER financial statements for [20X0] and [20X1] were found to present a misleading and inaccurate picture of the company's financial position and performance, violating the "true and fair view" principle and resulting in incomplete and misleading disclosures in the Financial Review & Management Report.[4]
Fine: CHF 300,001 – CHF 400,000	1	This matter resulted in a restatement of the financial statements. Negligent failure to recognise a financial liability resulting from a business acquisition and subsequent re-measurement (IAS 32.11, IAS 32.25, IAS 39.43, IAS 39AG8, IFRS 3.18)
Total	64	

all financial reporting frameworks specify that they produce "true and fair" financial results, this ensures a sufficient level of equivalence between the frameworks, allowing them to meet the SIX listing requirements. Therefore, there is no need to further highlight differences in financial reporting requirements. *Table 2* summarises the use of different financial reporting frameworks by companies listed on the SIX Swiss Exchange as of 31 December 2024.

5. COMMENTS ON THE SER FINANCIAL REPORTING SANCTIONS, 2004–2024 [2]

The variety of accounting frameworks which can be used presents challenges for SER. Nevertheless, as shown in the summary above (see *Table 3*), SER has been active in issuing financial reporting sanctions and agreements. These range from relatively minor and formal issues related to disclosures to fundamental issues involving the company's financial re-

Table 4: ANALYSIS OF SER SANCTIONS

Sanction topic	Number
Recognition and measurement items	
Financial instruments	9
Business combination and recognition and disclosure of goodwill	8
Translation on consolidation	3
Impairments	3
Inventory/work in progress	7
Post-employment benefit obligations	1
Fixed assets	2
Real estate valuation	2
Provisions	4
Income taxes	1
Related party transaction valuation	1
Post-balance sheet item recognition	1
Earnings per share calculation	2
Total recognition and measurement items	44
Cash flow-related items	
Cash flow/definition of cash and cash equivalents	12
Total cash flow-related items	12
Classification and disclosure items	
General disclosures	11
Financial instruments	9
Errors, changes in estimates and prior-year corrections	6
Segment reporting	7
Interim reporting	10
Discontinued operations	1
Use of an extraordinary item	1
Total classification and disclosure items	45
Total	101

porting. These have led to substantial fines and often legal and other fees. Since the issuer is named in a SER Media Release, this results in “naming and shaming” of the sanctioned issuer.

Tables 3 and 4 analyse the fines and payments resulting from agreements for the period from 2004 to 2024, categorised by the fine amount or agreement and topic of sanction. Table 4 covers more matters than Table 3, since a company often has multiple reasons for the fine or agreement.

6. SIX COURT OF ARBITRATION COMMENTS ON SWISS GAAP FER

Two of the most contested cases during the review period involved companies using Swiss GAAP FER for their financial reporting. The redacted details from the websites are pro-

vided below, and in one case this is considered to set a legal precedent for the interpretation and application of Swiss GAAP FER.

Although Swiss GAAP FER primarily focuses on small and medium-sized organisations with activities mainly in Switzerland, it has been approved since 1 January 2005 as the minimum set of accounting and reporting requirements for companies listed on the Swiss Reporting Standard and Real Estate Company segments of the SIX Swiss Exchange and more recently for the Sparks segment.

When Swiss GAAP FER is used by SIX-listed companies, it is incorporated into the legally enforceable Corporate Reporting framework. Swiss GAAP FER does not currently provide interpretations, either directly or indirectly, via the Swiss GAAP FER textbook; however, legally enforceable

Case: **COMPANY A** [5]**Key facts:**

- The company had a loss-making subsidiary for years and its Board of Directors decided on 27 February 201x+1 to close it.
- The subsidiary was accounted for at liquidation value in the balance sheet dated 31 December 201x.
- The financial impact of its closure was recorded as an “extraordinary” item in the income statement;
- In a 32-page ruling, the Court of Arbitration reduced the proposed fine from CHF 100,000 to CHF 10,000.
- Following this decision, the company restated its financial statements concerning its use of “extraordinary” items.

Accounting for post-balance sheet event

- The Court of Arbitration ruled, contrary to the Sanctions Commission, that the company could record the impact of its 27 February 201x+1 decision as of 31 December 201x, despite contradicting the current Swiss GAAP FER textbook: «Die Organisation beschliesst nach dem Bilanzstichtag eine Restrukturierung und kommuniziert diese im Anschluss daran den Betroffenen und der Öffentlichkeit. Da das auslösende Ereignis nach dem Bilanzstichtag liegt, hat es keinen Einfluss auf die Jahresrechnung. Da ein solches Ereignis indes wesentlich sein dürfte, sind die Art des Ereignisses und die voraussichtlichen finanziellen Auswirkungen im Anhang offen zu legen (FER R/28) ...»
- The Court of Arbitration agreed with the company’s argument that, under Art. 958a of the Swiss Civil Code, the subsidiary required 12 months of support to maintain the “going concern” valuation basis.

According to the author, there is no criterion in Swiss GAAP FER that suggests that a subsidiary formally requires 12 months of continued support to be included in the consolidated financial statements as a “going concern”. While this may apply to the subsidiary’s standalone set of financial statements, it is not suitable in a group consolidation context, as per the Swiss GAAP FER textbook. This precedent could potentially allow a parent company to close a loss-making research or marketing subsidiary in the new year, recording the financial impact in the previous year before results are approved.

Use of an “extraordinary” item

- The Court of Arbitration agreed with the Sanctions Commission that both conditions – “extremely seldom” and “not foreseeable” – must be met for an item to be classified as “extraordinary.” This was not the case here.
- The Court reduced the fine for the following reason: «... Umgekehrt ist zugunsten der Klägerin und damit einer Reduktion der als Sanktion verhängten Busse festzuhalten, dass die Swiss GAAP FER 3.22 selbst in gewissem Ausmass für Verwirrung sorgen. Erstens ist die Formulierung bezüglich der ordentlichen Geschäftstätigkeit nicht nur vage, sondern im Kontrast zu «ausserordentlich» und «ausserst selten» fast in sich widersprüchlich. Zweitens: das bewusste Beibehalten des ausserordentlichen Ergebnisses anlässlich der letzten Gesamtüberarbeitung der Swiss GAAP FER, umso mehr als die IAS sich von diesem Konzept gänzlich verabschiedet hatten, kann zur irri- gen Annahme verleiten, ausserordentliche Erträge und Aufwände könnten öfters zulässig sein.»

Case: **COMPANY B** [4]**Key facts:**

- This matter finally went to the Federal Court, which upheld a CHF 300,000 fine.
- This case raised significant financial reporting issues, particularly regarding the application of Swiss GAAP FER.
- When the company moved from IFRS to Swiss GAAP FER, it justified retaining much of the material IFRS post-retirement benefit provision for Swiss pensions in its Swiss GAAP FER consolidated financial statements.
- Over the years, this was successively released, often with inadequate disclosures about their financial impact. Each release was justified with arguments that involved selective asset valuations and pension actuarial assumptions, blending approaches suited to both “static” and “dynamic” pension fund valuations.
- The Court of Arbitration’s 91-page opinion noted that the fine of CHF 500,000 proposed by the Sanctions Commission was reduced to CHF 300,000. One of the reasons was:

«Das Schiedsgericht zieht diesbezüglich aber auch in Betracht, dass der Wortlaut von Swiss GAAP FER 16 neben dem grundsätzlich anwendbaren Jahresabschluss nach Swiss GAAP FER 26 auch die Anwendung einer international anerkannten dynamischen Methode zur Beurteilung der Sanierungsnotwendigkeit erlaubt. Selbst wenn das Schiedsgericht festgehalten hat, dass die Klägerin eine nicht zugelassene statische Methode angewendet hat, so ist ihr dennoch zugute zu halten, dass der Wortlaut der Ziff. 9 erstes Aufzählungszeichen von Swiss GAAP FER 16 nicht sehr klar ist. Viel mehr ergibt sich erst in Verbindung mit der Einleitung zu Swiss GAAP FER 16, letzter Satz, dass eine alternative Berechnung der finanziellen Situation der Vorsorgeeinrichtung als Option für die Organisation nur die in internationalen Rechnungslegungsstandards beschriebenen dynamischen Modelle zur Verfügung stehen (vgl. Rz. 176 und 177 supra). Das Schiedsgericht stuft deshalb das Verschulden der Klägerin im Zusammenhang mit der Anwendung einer falschen Alternativmethode als leicht ein.»

sanctions, whether through SER, the Sanctions Commission or the Court of Arbitration, can set precedents for Swiss GAAP FER preparers and provide interpretations or application guidance for Swiss GAAP FER. Furthermore, the Court of Arbitration process has highlighted several areas in which the wording of Swiss GAAP FER is considered to be imprecise or contradictory.

Swiss GAAP FER supports the use of its Recommendations for listed companies. The author also believes that Swiss GAAP FER gains a considerable reputational benefit from this. Both cases discussed above include situations where the Court of Arbitration decided to reduce the fines due to what it considered imprecise or contradictory wording in the Recommendations. For this reason, the author is of the opinion that the bodies responsible for Swiss GAAP FER have a duty to ensure its appropriate application and should take into account the comments raised during the SER sanctions review process. Furthermore, the author believes that Swiss GAAP FER should be amended through its due process where necessary, especially in cases where the precedents

set by the sanctions are deemed inappropriate. The Swiss GAAP FER governing bodies should also improve the wording in the Recommendations considered contradictory. They should therefore monitor decisions arising from the SER review process. The Swiss GAAP FER textbook should address these issues in its section on Special Recommendations for Listed Companies.

7. CONCLUSION

Companies listed on the SIX Swiss Exchange are subject to a thorough compliance review relating to financial reporting and other areas. Failure to comply with the required listing rules can lead to substantial fines and other expenses. Sanctions and agreements are made public through SER Media Releases, which results in “naming and shaming” of the sanctioned issuer.

The sanction decisions set precedents for SIX-listed entities. In the area of financial reporting, this can lead to new, legally binding interpretations of accounting and reporting standards. ■

Notes: 1) Any opinions expressed in this article represent solely the author’s personal views and do not represent the views of the Sanctions Commission, SIX Swiss Exchange, SER or Swiss GAAP FER. 2) The details in this article have been compiled solely from information publicly available on the SER’s websites. The sanctions listed on SER’s website includes PDFs with redacted details of the sanction decision. It provides only the fine amount and agreements, but not the name of the issuer. There is also a Media Release website. This contains Media Releases from the past 10 years and provides the name of the issuer; a summary of the sanctioned issue and the level of fine or agree-

ment. Usually, the sanctioned issuer incurs legal and other expenses. 3) Sanctions Commission case SaKo I/2022. Decision of Sanctions Commission of 22 March 2022. Court of Arbitration ruling of 4 December 2023. Finally published 14 May 2024. 4) Sanctions Commission case SaKo-RLE-I/19. Decision of Sanctions Commission of 26 March 2020. Federal Administration Court decision of 16 February 2021. Court of Arbitration ruling of 20 December 2022. Swiss Federal Court decision of 24 May 2023. Finally published 30 June 2023. 5) Sanctions Commission case SaKo-RLE-IV/17. Decision of Sanctions Commission of 8 October 2018. Court of Arbitration ruling of 20 January 2020. The details

provided on cases in notes 3), 4) and 5) have been extracted from the redacted PDF files available on the sanctions page on SER’s website.

Sources: Relevant SIX Exchange Regulation web pages: ► <https://www.ser-ag.com/en/resources/sanctions.html>. ► <https://www.ser-ag.com/en/resources/notifications/media-releases.html>. ► <https://www.ser-ag.com/en/resources/laws-regulations-determinations/regulations.html>. ► SIX Group listed companies: <https://www.six-group.com/en/market-data/shares/companies.html>. ► Market capitalisation of companies per “Finanz und Wirtschaft” data as of 3 January 2025.

Formation

d'expert(e) fiscal(e) dipl.

Lancement
en août
2025!

Obtenez le label de qualité le plus élevé en matière de conseil fiscal!

Un concept de formation moderne à valeur ajoutée

- **Flexibilité horaire** – Enseignement asynchrone conciliant travail et études, grâce à l'absence de contraintes d'horaires et de lieu (1/3 des études)
- **Formations certifiantes intégrées** – Trois certificats distincts à obtenir au cours de la formation diplômante
- **Novateur et booster de carrière** – Les diplômé(e)s font preuve de compétences fiscales approfondies, qui sont très demandées sur le marché

Le titre d'«expert(e) fiscal(e) dipl.» est protégé, et le diplôme est délivré par le SEFRI.



Plus de renseignements:

www.expertsuisse.ch/fr-ch/efisc-dipl



**EXPERT
SUISSE**

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LE RAPPORT FINANCIER ET L'AUDIT

Étude sur l'intelligence artificielle (IA)

L'IA modifiera profondément les rapports financiers et l'audit. Selon la plus récente étude de KPMG, 72 % des entreprises interrogées y ont déjà recours, un chiffre qui devrait atteindre 99 % d'ici trois ans. Plus des deux tiers des participants envisagent que leurs applications d'IA soient évaluées par des experts-comptables et que les sociétés d'audit elles-mêmes utilisent l'IA [1].

1. ÉVOLUTION ET STATU QUO DANS L'UTILISATION DE L'IA

Dans le cadre de la numérisation, le secteur de l'audit a réalisé des progrès considérables, notamment dans les domaines de la documentation numérique, de l'analyse des données et de l'automatisation des processus. Ces avancées marquent un tournant entre des activités purement manuelles et des processus technologiquement assistés. L'exploration technologique se poursuit. Grâce à l'IA, de nouvelles étapes, qui semblaient jusque-là inaccessibles, peuvent être franchies.

À titre d'exemple, alors que les analyses d'audits fondées sur des règles identifient souvent de nombreuses valeurs aberrantes nécessitant des explications détaillées, les systèmes d'IA apprennent et s'adaptent, éliminant d'eux-mêmes les valeurs aberrantes explicables. Leur amélioration est continue grâce à la collecte et au traitement des données. De plus, les chatbots IA, alimentés par des normes de présentation des comptes, des normes d'audit, des articles spécialisés, etc., assistent les experts-comptables dans leur travail quotidien en leur fournissant des connaissances spécialisées qui demanderaient autrement des recherches approfondies. Ces deux exemples d'application ne représentent que la partie émergée de l'iceberg; le potentiel de l'IA dans le domaine de l'audit est bien plus vaste.

Les clients d'audit se tournent toujours plus vers l'IA pour préparer leurs rapports financiers. Dans un avenir proche, les processus audités pertinents seront largement contrôlés et influencés par l'IA. Par exemple, lors du traitement

des factures créanciers, les écritures relatives aux créanciers sont générées automatiquement, puis réglées ultérieurement grâce à la reconnaissance de texte et à l'apprentissage automatique. Par ailleurs, les travaux de rapprochement, tels que l'affectation de paiements bancaires à des factures débiteurs ou le rapprochement des enregistrements de réception de commande avec les factures créanciers correspondantes, seront de plus en plus souvent pris en charge par l'IA. À l'heure actuelle, il est encore courant qu'une personne approuve les résultats des rapprochements générés par l'IA – un procédé connu sous le nom d'«apprentissage supervisé». Avec le temps, toutefois, les systèmes d'IA deviendront suffisamment efficaces pour que la supervision humaine soit peu à peu vouée à disparaître. Dans un tel contexte, les experts-comptables doivent développer des approches et des méthodes nouvelles leur permettant de vérifier la fiabilité de ces applications d'IA.

2. INTRODUCTION À L'ÉTUDE SUR L'IA

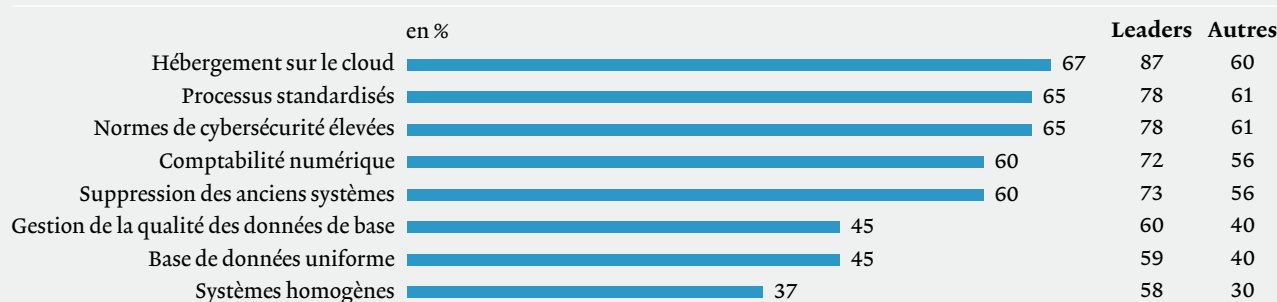
Concrètement, comment la situation va-t-elle évoluer? *La vision d'un système de reporting financier, totalement transparent, assisté par l'IA en temps réel, avec contrôle continu et prise de décisions automatisée, sera-t-elle bientôt une réalité?* L'auteur s'est penché sur la question. Début 2024, une enquête mondiale a été menée auprès de 1800 cadres dirigeants responsables de rapports financiers afin de recueillir des informations sur l'utilisation actuelle et future de l'IA dans les entreprises, ainsi que sur les attentes vis-à-vis de leurs sociétés d'audit.

Cette étude aborde des thèmes tels que la gouvernance, l'appétence pour l'investissement, les conditions favorables, les domaines d'application ainsi que les exigences envers les sociétés d'audit en termes d'IA. Elle classe également les entreprises participantes dans trois catégories selon des indicateurs de performance prédéfinis: *leaders*, *implementers* (opérationnels) et *beginners* (débutants). Un des indicateurs de performance retenu concerne le degré de maturité de l'IA dans les domaines de la gouvernance et de la gestion des risques, des certifications IA et des évaluations par des tiers, ainsi que de l'intégration de l'IA dans l'établissement des rap-



FLORIAN HÄLLER,
EXPERT-COMPTABLE DIPL.,
EMBA UZH, DIRECTOR AUDIT
CORPORATES, CO-HEAD
AUDIT & ASSURANCE
TECHNOLOGY, KPMG

Illustration 1: MISE EN PLACE DE MESURES EN FAVEUR DE L'IA



ports financiers. Cette classification vise à apprendre des pionniers, les *leaders*.

3. CARACTÉRISTIQUES DES LEADERS

Qu'est-ce qui distingue un *leader* de l'IA? Quatre caractéristiques essentielles différencient les *leaders* de l'IA des *implementers* et des *beginners*:

1. ils disposent de structures de gouvernance matures aptes à gérer efficacement les risques liés à l'IA;
2. ils ont réussi à intégrer l'IA dans leurs systèmes afin d'optimiser les rapports financiers;
3. ils se concentrent sur une IA éthique et sur la protection des données;
4. ils favorisent l'adoption de l'IA en renforçant l'utilisation de centres de données en cloud et en développant leur expertise en cybersécurité.

Les *leaders* proviennent pour la plupart des secteurs de la technologie, des médias et des télécommunications, alors que les secteurs de la santé et des sciences de la vie comptent la majorité des *beginners*. Dans les entreprises générant un chiffre d'affaires supérieur à 10 milliards de dollars US, la proportion de *leaders* est nettement plus élevée, atteignant 40 %, comparé aux entreprises ayant un chiffre d'affaires moindre (5–10 milliards de dollars US = 25 % et < 5 milliards de dollars US = 17 %).

4. UTILISATION DE L'IA DANS LE RAPPORT FINANCIER

L'intégration de l'IA dans l'établissement des rapports financiers marque un tournant, augmentant l'efficacité et la précision à des niveaux inédits. Ce chapitre examine comment les entreprises utilisent l'IA pour transformer leurs processus financiers et quelles sont les démarches qu'elles entreprennent pour réussir l'intégration de ces technologies.

4.1 Avantages de l'utilisation de l'IA. L'utilisation de l'IA pour établir des rapports financiers offre toute une série d'avantages aux entreprises. Les *leaders* citent notamment la meilleure prévision des tendances et de leurs impacts (65 %), les évaluations des risques en temps réel (60 %), des données plus précises pour une meilleure prise de décisions (57 %), ainsi que l'efficacité ou les économies de coûts (52 %).

Pour profiter de ces avantages, les entreprises mettent en place une gouvernance claire de l'IA avec des directives affé-

rentes, investissent (massivement) dans l'IA et encouragent des mesures en faveur de l'IA.

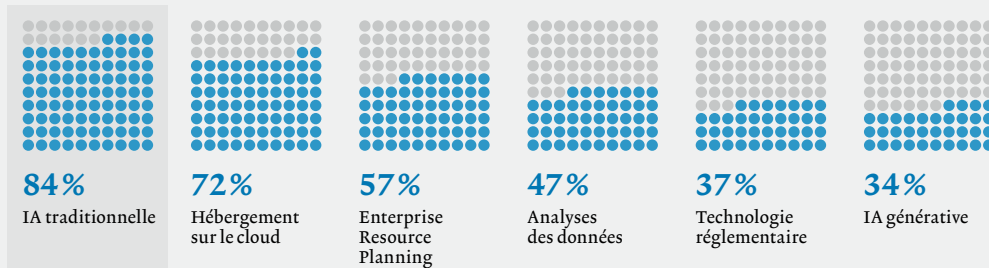
4.2 Gouvernance et directives relatives à l'IA. L'IA est un sujet qui touche l'ensemble de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'établir une gouvernance et des directives claires pour garantir une mise en œuvre et une utilisation ordonnées, cohérentes et conformes aux règles. Dans la plupart des entreprises interrogées (67 %), le conseil d'administration a défini une vision et une stratégie globale pour l'IA. Moins d'entreprises (61 %) ont mis en place une structure de gouvernance et des directives à suivre. 47 % des entreprises interrogées disposent d'un comité technique sur l'IA et 44 % ont adopté des mécanismes de surveillance de l'IA. Les *leaders* se distinguent par des performances remarquables dans tous ces domaines. Avec 75 %, ils atteignent des résultats exceptionnels en matière de gouvernance et de directives. On notera que les entreprises cotées en bourse obtiennent, avec 65 %, de meilleurs résultats pour cet indicateur de performance que leurs homologues non cotés (55 %).

4.3 Mesures favorables à l'utilisation de l'IA. L'IA nécessite de grands volumes de données pertinentes. La qualité des résultats obtenus est, en effet, proportionnelle à la pertinence des données. C'est pourquoi l'utilisation de l'IA dans les rapports financiers est favorisée par des processus (et des données) standardisés, des systèmes (et des données) homogènes, des bases de données unifiées de manière générale, la gestion de la qualité des données de référence et une comptabilité numérique. Toutefois, tous les systèmes existants ne fournissent pas des données satisfaisant aux exigences de l'IA, raison pour laquelle le remplacement des systèmes obsolètes représente une étape supplémentaire dans l'acquisition et le traitement des données pour l'IA. De plus, l'hébergement sur le cloud permet de traiter les données rapidement. Avec une infrastructure cloud évolutive et rentable, couplée à un modèle linguistique d'envergure utilisant des données pertinentes, les applications d'IA deviennent prometteuses.

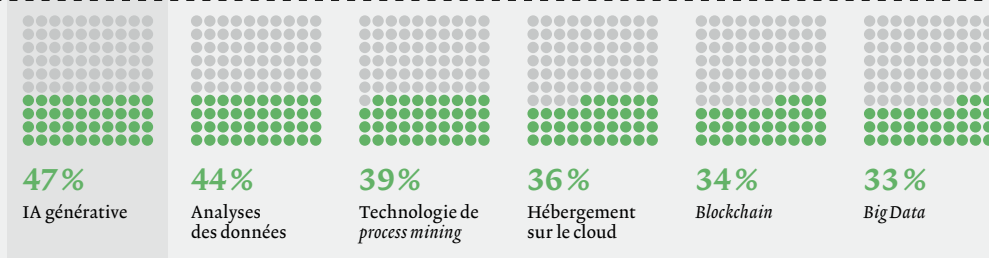
Pour la cybersécurité, l'IA est une arme à double tranchant: bien qu'elle puisse aider les entreprises à se prémunir contre les menaces, les pirates l'utilisent aussi pour lancer des attaques sophistiquées. Voilà pourquoi de solides mesures de cybersécurité sont essentielles pour protéger les systèmes internes et les données liées à l'IA.

Illustration 2: PRIORISATION DES INVESTISSEMENTS TECHNOLOGIQUES

Les principales technologies actuellement utilisées par les grandes entreprises pour améliorer le reporting financier



Technologies de pointe auxquelles les cadres dirigeants donneront la priorité en 2025



L'illustration 1 montre quelles entreprises interrogées ont mis en place les mesures précédemment mentionnées à hauteur d'au moins 50%. Tant chez les *leaders* que chez les autres participants, les mesures de standardisation des systèmes, d'introduction d'un système de gestion de la qualité des données de référence et d'unification de la base de données ont été les plus rarement mises en œuvre. Selon l'enquête, l'hébergement sur le cloud a connu le plus fort essor. Dans chaque catégorie de mesures, les *leaders* sont très en avance, notamment en ce qui concerne l'hébergement sur le cloud et la standardisation des systèmes. Cette avance se reflète également dans leur priorisation des investissements.

4.4 Investissements dans l'IA. L'intégration complète de l'IA, allant au-delà des rapports financiers, requiert des investissements importants pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA de manière rentable. 49% des entreprises interrogées considèrent le financement de l'IA comme un défi, car de grandes incertitudes subsistent souvent dans les analyses de rentabilité, notamment quant au retour sur investissement du capital engagé. Néanmoins, les entreprises investissent actuellement près de 10% de leur budget informatique dans l'IA, avec des hausses prévues de 25% en moyenne l'année prochaine.

Il est intéressant de voir dans quelles technologies les entreprises investissent désormais et dans quels domaines elles concentreront leurs efforts à l'avenir (illustration 2). Bien que les *leaders* investissent aujourd'hui principalement dans l'IA traditionnelle et les technologies cloud pour l'établissement de leurs rapports financiers, à l'avenir, les investissements iront plutôt dans l'IA générative et l'analyse des données.

De plus, les *leaders* investissent aujourd'hui davantage dans des mesures favorisant l'IA, comme leurs systèmes ERP (*Enterprises Resource Planning*) ou le développement des technologies cloud. Leurs investissements se concentreront ensuite sur l'extension de l'IA générative.

4.5 Domaines d'application de l'IA. Comment utiliser l'IA dans le cadre des rapports financiers? L'IA englobe une large gamme de technologies et d'applications possibles. L'illustration 3 présente les domaines d'application de l'IA qui, d'après l'enquête, apportent le plus grand bénéfice aux entreprises participantes. Les technologies telles que la détection des anomalies, l'apprentissage automatique, la robotique et l'au-

Infobox: QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE L'IA TRADITIONNELLE ET L'IA GÉNÉRATIVE?

La *technologie de l'IA traditionnelle* repose sur le principe suivant: l'IA est entraînée à partir de données spécifiques dans le but de résoudre certains problèmes – l'objectif final étant souvent d'automatiser et d'optimiser des processus. Ce type d'IA est en règle générale adapté à un domaine d'application donné et fonctionne dans le cadre de paramètres clairement définis.

À l'opposé, l'*IA générative* se distingue par sa capacité à agir en dehors d'applications spécialisées. Elle peut s'utiliser plus largement et avec plus de flexibilité; elle n'est pas limitée par la répétition ou la reconnaissance de modèles. Au contraire, elle est capable de créer de nouveaux points de données et de contenus. Le modèle de données sous-jacent est donc d'une importance capitale: dans le cas de l'IA traditionnelle, toutes les données en entrée sont connues et définies à l'avance, mais l'IA générative peut, quant à elle, apprendre d'une grande diversité de données et utiliser ces informations pour générer de manière autonome de nouveaux résultats, souvent imprévisibles. Il en résulte tout un monde de possibilités, allant de la création d'œuvres d'art au développement de solutions innovantes pour résoudre des problèmes (d'audit) complexes.

Illustration 3: APPLICATIONS D'IA OFFRANT UNE VALEUR AJOUTÉE FORTE À TRÈS FORTE

	en %	Leaders	Autres	Secteur à la pointe
Détection d'anomalies	65	71	63	70 Services financiers
Robotique et automatisation des processus	58	62	56	66 Techniques, médias, télécommunications
Apprentissage automatique	58	60	57	64 Techniques, médias, télécommunications
Apprentissage profond	53	61	51	59 Techniques, médias, télécommunications
Traitement du langage naturel	50	58	48	59 Techniques, médias, télécommunications
IA générative	33	36	32	38 Techniques, médias, télécommunications
Chatbots intelligents	31	34	30	36 Santé, sciences du vivant
Computer Vision	19	24	18	24 Techniques, médias, télécommunications

tomatisation des processus arrivent en tête de la liste des technologies les plus utiles. En revanche, la vision par ordinateur (*computer vision* [2]) et les chatbots intelligents recèlent encore un potentiel considérable.

L'ordre des éléments dans l'*illustration 3* est logique. La détection des anomalies arrive en tête, car elle revêt une importance cruciale pour de nombreux secteurs. En effet, elle aide à identifier au plus tôt les anomalies et les écarts inhabituels et potentiellement critiques, ce qui s'avère indispensable pour la sécurité, la détection des fraudes et le contrôle de la qualité. Viennent ensuite les technologies de base de l'IA, telles que l'apprentissage automatique, la robotique et l'automatisation de processus, l'apprentissage profond [3] et le traitement du langage naturel. Les applications technologiques plus complexes, comme l'IA générative, les chatbots intelligents et la vision par ordinateur, qui reposent sur l'apprentissage automatique ou l'apprentissage profond et le traitement du langage naturel, se classent en bas de la liste.

Le secteur financier est leader en matière d'utilisation de l'IA pour détecter les anomalies. Les systèmes d'IA permettent d'identifier les transactions exceptionnelles, ce qui revêt une grande importance pour respecter les réglementations en matière de lutte contre le blanchiment d'argent. Le secteur de la santé et des sciences de la vie, quant à lui, privilégie le plus souvent les chatbots intelligents pour soutenir et aider divers acteurs (clients, fournisseurs et spécialistes internes) dans leurs tâches. Le secteur des technologies, des médias et des télécommunications, en revanche, est le principal utilisateur des autres technologies d'IA listées dans l'*illustration 3*.

5. ATTENTES VIS-À-VIS DES SOCIÉTÉS D'AUDIT

Les entreprises interrogées considèrent les auditeurs comme des acteurs clés dans l'évaluation de l'IA dans les rapports financiers. La majorité des cadres interrogés (82%) pensent que leurs auditeurs les devancent ou sont au moins à égalité avec eux en matière d'utilisation de l'IA pour les analyses fi-

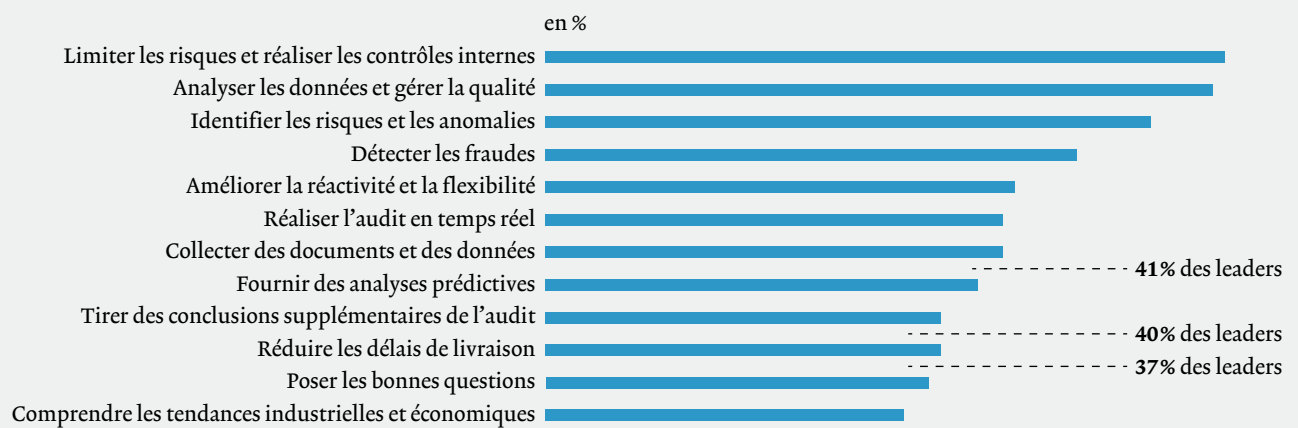
nancières. D'ailleurs, 85% des entreprises ont indiqué que leurs auditeurs comprennent de manière modérée à excellente leur utilisation de l'IA. Pour satisfaire à ces attentes, les sociétés d'audit vont devoir, d'une part, étoffer leur portefeuille de services liés à l'IA et, d'autre part, intégrer l'IA dans leurs méthodes de travail.

5.1 Contrôles et services fondés sur l'IA. L'importance grandissante de l'IA pour établir les rapports financiers transparait dans la demande de contrôles et de services spécialisés. 64% des entreprises interrogées souhaitent obtenir l'assurance d'audit sur leurs contrôles liés à l'IA, 53% veulent une évaluation de leur gouvernance de l'IA et 34% désirent une attestation de leurs applications d'IA. Les sociétés d'audit répondent à ces besoins et concentrent leurs efforts sur ces questions.

Face à ces attentes et à la présence croissante de l'IA dans les rapports financiers, les auditeurs doivent s'intéresser aux mécanismes de contrôle assistés par l'IA. Actuellement, lors de l'audit des comptes annuels, il est courant que ce soient principalement les contrôles traditionnels, non fondés sur l'IA, qui soient évalués, tandis que les systèmes d'IA eux-mêmes ne sont souvent pas encore intégrés dans le programme d'audit. Cela tient notamment au fait qu'aucune méthodologie d'audit largement acceptée pour les applications d'IA n'a encore été établie. Les autorités réglementaires et les organismes de normalisation devront encore apporter leur contribution à ce sujet. En l'absence de méthodes d'audit reconnues, les audits approfondis des systèmes d'IA sont actuellement inexistantes. De ce fait, les sociétés d'audit qui examinent ces systèmes s'exposent à des risques accrus.

Parallèlement, les éditeurs de solutions d'IA sont confrontés à la difficulté de gagner et de conserver la confiance de leur clientèle. Ces prestataires traitent de grandes quantités de données appartenant à leur clientèle et doivent donc être en mesure de prouver l'intégrité et la sécurité de leurs

Illustration 4: DOMAINES CIBLÉS POUR L'UTILISATION DE L'IA GÉNÉRATIVE DANS LE CADRE DE L'AUDIT



systèmes. Du côté de la clientèle, la pression sur les prestataires augmente également. Les clients réclament de plus en plus souvent une attestation des solutions d'IA pour garantir la qualité et la sécurité de leurs données. Voilà pourquoi 34% des entreprises interrogées s'attendent à ce que les sociétés d'audit attestent leurs systèmes d'IA. De nombreuses sociétés d'audit ont pris conscience de cette nécessité et travaillent donc à lancer sur le marché des concepts d'audit reconnus.

Les entreprises elles-mêmes souhaitent démontrer et mesurer leur compétence dans le domaine de l'IA. Un grand nombre de sociétés de conseil proposent donc des évaluations de l'IA ou vérifient la conformité avec les concepts existants. En plus de garantir la fiabilité des applications d'IA, ces concepts favorisent la transparence et l'utilisation responsable de l'IA au sein des entreprises.

De nombreuses sociétés de conseil contrôlent et attestent les systèmes d'IA, mais accompagnent aussi la mise en œuvre de l'IA au sein des entreprises. Chez KPMG, le concept «KPMG Trusted AI» (pour plus d'informations, voir la bibliographie) met à la disposition des entreprises, des principes, des directives éthiques et des approches de gouvernance autour de l'IA, pour servir cet objectif.

Pour conclure, force est de constater qu'en dehors des prestations liées à l'IA, les services en rapport avec des mesures favorisant cette dernière (illustration 3), comme le conseil en optimisation des processus et des systèmes, jouissent d'une grande popularité. En effet, quiconque veut utiliser l'IA avec succès doit tout d'abord créer les conditions préalables nécessaires.

5.2 Utilisation de l'IA générative dans l'audit. Les entreprises interrogées s'attendent à ce que leurs auditeurs exploitent rapidement l'IA générative. Les auditeurs l'utiliseront de la même façon que l'IA traditionnelle, mais les possibilités offertes par l'IA générative sont plus diversifiées. Alors que l'IA traditionnelle est souvent spécialisée dans un seul domaine, l'IA générative peut, grâce à l'apprentissage profond, découvrir des relations et des modèles de données plus complexes et transversaux. De plus, elle permet aux au-

diteurs d'analyser rapidement et efficacement de grands volumes de données, ce qui leur permet de se concentrer sur l'interprétation des résultats et l'élaboration de conclusions utiles. L'IA générative peut aussi améliorer la précision et l'efficacité de l'audit des contrôles internes en identifiant les anomalies et les activités inhabituelles.

KPMG utilise son propre outil d'audit s'appuyant sur l'IA traditionnelle. Cette application analyse, entre autres, les transactions de vente au moyen d'une combinaison de statistiques, d'analyses des données et d'IA. Elle classe toutes les transactions dans différentes catégories de risques, permettant aux auditeurs de se concentrer sur les transactions à risque, tout en fournissant des preuves d'audit pertinentes pour les transactions moins risquées. Cet outil de détection des risques et des anomalies, qui cible les données transactionnelles tirées des grands livres et des livres auxiliaires des entreprises, présente des limites. Les données non structurées ou les données externes (comme les données météorologiques) ne sont pas automatiquement prises en compte. Elles sont néanmoins nécessaires pour vérifier, par exemple, l'évolution du chiffre d'affaires d'un glacier. En revanche, l'IA générative pourra à l'avenir combler ces lacunes. Même si elles affichent encore quelques faiblesses, les applications d'IA générative actuelles ont l'énorme potentiel de faire progresser notre profession.

Qu'attendent les entreprises ayant participé à cette étude de leurs auditeurs concernant l'utilisation de l'IA générative? Alors que la plupart des cadres interrogés donnent la priorité aux applications d'IA générative dans des domaines traditionnels, tels que la limitation des risques et les contrôles internes, l'analyse des données et la gestion de la qualité ainsi que l'identification des risques et des anomalies (cf. illustration 4), les leaders attendent que leurs auditeurs se focalisent sur les analyses prédictives. Les modèles prédictifs d'IA générative s'adaptent en continu aux nouvelles données et génèrent des analyses de scénarios qui mettent en évidence des événements potentiels et leurs répercussions. De telles analyses de scénarios sont particulièrement utiles, par exemple, lors de l'évaluation du test de dépréciation du goodwill.

De plus, les *leaders* préconisent l'utilisation de l'IA générative pour accroître l'efficacité des processus d'audit, ainsi que pour collecter plus efficacement des documents et des données grâce à l'extraction automatisée de données, à la classification et à l'organisation des documents ou à la synthèse de ces derniers. Grâce à quoi, les entreprises pourront réduire au minimum les efforts de préparation imposés aux auditeurs et conclure plus rapidement l'audit, afin de pouvoir publier le rapport financier au plus près de la date de clôture des comptes.

6. CONCLUSION

En résumé, cette étude montre que la vision d'un système de reporting financier en temps réel, assisté par l'IA, entière-

ment transparent, avec des audits continus et une prise de décisions automatisée est en bonne voie. De plus en plus d'entreprises créent les conditions nécessaires pour faire de cette vision une réalité. Les attentes des *leaders* vis-à-vis des sociétés d'audit s'orientent d'ailleurs progressivement dans cette direction. Les sociétés d'audit sont donc poussées à s'intéresser activement à l'IA et à franchir les étapes nécessaires pour répondre aux exigences de demain. Certaines sociétés d'audit ont déjà emprunté cette voie. Elles ont d'ores et déjà commencé à acquérir des expériences avec l'IA, à optimiser leurs processus internes en conséquence et à investir dans l'expertise en IA de leurs collaborateurs, ce qui leur donne finalement une longueur d'avance dans un secteur de l'audit en pleine mutation. ■

Notes: 1) Cet article est une traduction d'un article paru in: Expert Focus 2024/Octobre pp. 516–521. 2) Computer vision: domaine de l'IA qui extrait des informations à partir d'entrées visuelles, comme les images et les vidéos, puis les interprète. Il s'agit notamment de reconnaître et de classer des objets, de suivre des mouvements, d'analyser des scènes et de comprendre des contenus graphiques. Les applications de vision par ordinateur sont nombreuses et vont de la reconnaissance faciale au contrôle de qualité dans le secteur de la production jusqu'à l'assistance aux véhicules autonomes dans le domaine de la navigation. 3) Le deep learning ne doit pas être confondu avec le machine learning, dont

il constitue un sous-groupe spécialisé. Dans cette étude, le machine learning sans deep learning est traité comme une catégorie distincte. Même si le machine learning dépend en général de l'apprentissage supervisé, avec moins de réseaux neuronaux complexes, et nécessite une expertise humaine pour préparer les données, le deep learning utilise de son côté des structures de réseaux plus complexes et plus profondes. Ces dernières peuvent apprendre en toute autonomie à partir de gros volumes de données non structurées, sans nécessiter la moindre intervention humaine. Le deep learning est donc particulièrement bien adapté aux tâches complexes et gourmandes en données.

Sources:

- ▶ Reto Benz, Florian Häller: «KI in der Finanzberichterstattung und Wirtschaftsprüfung» (en allemand uniquement) sur le site KPMG.com, <https://kpmg.com/ch/de/themen/reporting/kuenstliche-intelligenz-finanzreporting-wirtschaftspruefung.html>. 
- ▶ KPMG.com: «KPMG Trusted AI framework» sur le site KPMG.com, <https://kpmg.com/xx/en/what-we-do/services/ai/trusted-ai-framework.html>. 
- ▶ Chatbot IA sur KPMG Clara.
- ▶ Opinion personnelle et expertise de l'auteur.

Congrès fiscal d'EXPERTsuisse 2025

4 novembre 2025 | Bellevue Palace Berne ou en ligne

- **Thèmes fiscaux pertinents pour le conseil, traités au Parlement et dans la législation de la Confédération**
Conseiller aux États Erich Ettlin, BDO SA | Fabian Baumer, Administration fédérale des contributions (AFC)
- **Responsabilité pénale des conseillers (exposé en français)**
Prof. Pierre-Marie Glauser, Oberson Abels SA
- **Points forts importants pour le conseil en matière de taxe sur la valeur ajoutée**
Prof. Ralf Imstepf, Administration fédérale des contributions (AFC) | Benno Suter, Ernst & Young SA
- **Évolution de la politique fiscale concernant l'imposition minimale de l'OCDE**
Dieter Wirth, PwC AG
- **Aperçu des arrêts marquants des tribunaux fiscaux suisses**
Christoph Suter, Bär & Karrer AG
- **Développements concernant l'impôt anticipé et les droits de timbre**
Stefan Oesterhelt, Homburger SA
- **Réorientation de la pratique des exonérations fiscales dans le canton de Zurich et répercussions sur d'autres cantons**
Prof. Andrea Opel, Université de Lucerne | Andrea Hildebrand, administration fiscale cantonale de Zurich
- **Risques fiscaux concernant le lieu de gestion effectif**
Prof. Dr. René Matteotti, Tax Partner AG

Manifestation en allemand avec traduction simultanée en français



Responsable du congrès

Daniel Gentsch, expert fiscal diplômé,
président du domaine professionnel Tax & Legal
d'EXPERTsuisse, Partner, président du conseil
d'administration EY Suisse



Programme et inscription:
[www.expertsuisse.ch/fr-ch/
congres-fiscal](http://www.expertsuisse.ch/fr-ch/congres-fiscal)



**EXPERT
SUISSE**

SOZIALVERSICHERUNGSRECHTLICHE UNTERSTELLUNG EU/EFTA

Bei grenzüberschreitender Telearbeit von Arbeitnehmenden

Grenzüberschreitende Telearbeit ist im Verhältnis zur EU/EFTA von hoher praktischer Relevanz. Der vorliegende Artikel befasst sich mit den Grundlagen der sozialversicherungsrechtlichen Unterstellung von Arbeitnehmenden und beleuchtet insbesondere das neue Rahmenübereinkommen zur gewöhnlichen Telearbeit sowie die Entsendungsregelung bei vorübergehender Telearbeit.

1. EINLEITUNG

Die zunehmende grenzüberschreitende Telearbeit (Remote Work) bringt vielfältige rechtliche Herausforderungen mit sich. Im Zentrum des Sozialversicherungsrechts steht die Frage: *Wo sind Arbeitnehmende sozialversicherungsrechtlich unterstellt?*

Eine Versicherungsunterstellung im Ausland kann für Schweizer Arbeitgebende und ihre Arbeitnehmenden erhebliche finanzielle Auswirkungen haben und ist mit hohem administrativem Aufwand verbunden. Beitragssätze, Bemessungsgrundlage (mit oder ohne Decklung) sowie Leistungsumfang unterscheiden sich teils erheblich zwischen den Staaten. Dennoch ist die korrekte Versicherungsunterstellung und Beitragsabrechnung für Arbeitgebende genauso wie für Arbeitnehmende von zentraler Bedeutung. Allein das Bezahlen von Beiträgen in einem Staat begründet noch keinen Leistungsanspruch im Versicherungsfall. Dies verdeutlicht ein kürzlich ergangenes Urteil des Bundesgerichts, welches bestätigte, dass einem Arbeitnehmenden, der «remote» im Ausland für einen Schweizer Arbeitgebenden tätig war, Leistungen aus der Schweizer Unfallversicherung zurecht verweigert wurden, da nach den massgebenden Rechtsvorschriften keine Versicherungsunterstellung in der Schweiz bestand [1].

Der vorliegende Artikel konzentriert sich auf unselbstständig Erwerbstätige und geht nicht auf besondere Vor-

schriften für Beamte und Beamtinnen, Crewmitglieder auf Schiff- und Luftfahrzeugen, Arbeitslose sowie Wehr- und Zivildienstleistende ein.

2. INNERSTAATLICHES RECHT DER SCHWEIZ

Natürliche Personen mit Wohnsitz in der Schweiz sind gemäss Art. 1a Abs. 1 lit. a AHVG obligatorisch in der schweizerischen AHV versichert. Der sozialversicherungsrechtliche Wohnsitz richtet sich nach zivilrechtlichen Bestimmungen [2]. Arbeitnehmende mit Wohnsitz in der Schweiz sind nach internem Recht auf ihr weltweites Erwerbseinkommen beitragspflichtig [3]. Erwerbseinkommen, das im Ausland erzielt wird, ist nur in wenigen Ausnahmefällen von der Beitragshebung ausgenommen [4]. Alternativ zum Wohnsitz sieht Art. 1a Abs. 1 lit. b AHVG eine Anknüpfung an die Erwerbstätigkeit vor. Demnach unterstehen auch Personen ohne Schweizer Wohnsitz der obligatorischen Versicherung, sofern sie in der Schweiz eine Erwerbstätigkeit ausüben. Gestützt auf Verweisnormen zieht die Versicherungspflicht in der Alten- und Hinterbliebenenversicherung (AHV) die Unterstellung bzw. Beitragspflicht für weitere Versicherungszweige wie die Invaliditätsversicherung (IV), Erwerbserersatzordnung (EO), Arbeitslosenversicherung (ALV) und berufliche Vorsorge: (BV) nach sich [5]. Das Unfallversicherungsgesetz (UVG) und Krankenversicherungsgesetz (KVG) regeln die Versicherungsunterstellung eigenständig [6].

3. SOZIALVERSICHERUNGSABKOMMEN DER SCHWEIZ

Die Versicherungsunterstellung nach innerstaatlichem Recht steht unter dem Vorbehalt des völkerrechtlichen Vorrangs. Bei internationalen Sachverhalten kann eine Person nach nationalen Rechtsvorschriften in mehreren Staaten gleichzeitig oder in gar keinem versicherungspflichtig sein. Um Nachteile wie doppelte Beitragspflichten oder Deckungslücken zu vermeiden, hat die Schweiz mit über 50 Staaten Abkommen im Bereich der sozialen Sicherheit ab-



SARAH BÜHLER,
DIPL. STEUEREXPERTIN,
ADVISOR, TAX PARTNER

geschlossen. Dabei ist zu beachten, dass das Sozialversicherungsrecht in erster Linie den Schutz natürlicher Personen vor sozialen Risiken bezweckt – im Gegensatz zum Steuerrecht, das primär fiskalische Interessen verfolgt. Das Freizügigkeitsabkommen (FZA) mit der EU sowie das EFTA-Übereinkommen mit Island, Liechtenstein und Norwegen sind die beiden bedeutendsten Abkommen der Schweiz. Die Verordnungen (EG) Nr. 883/2004 und 987/2009 bilden die Grundlage für die Koordination der Sozialversicherungssysteme sowie deren Durchführung im Verhältnis zur EU/EFTA [7]. Daneben bestehen bilaterale Sozialversicherungsabkommen mit weiteren Staaten, sogenannte Länderabkommen [8]. Die separaten Abkommen mit den einzelnen EU/EFTA-Mitgliedstaaten sind nachrangig zu den Bestimmungen der Verordnungen (EG) Nr. 883/2004 und 987/2009 anwendbar [9].

4. UNTERSTELLUNG IM VERHÄLTNISS EU/EFTA

4.1 Geltungsbereich. Der persönliche Geltungsbereich der Abkommen mit der EU bzw. EFTA ist auf Staatsangehörige beschränkt [10]. Die Bestimmungen im Verhältnis Schweiz–EU sind daher nur auf Personen mit Staatsangehörigkeit der Schweiz oder EU anwendbar. Im Verhältnis Schweiz–EFTA gelten sie nur für EFTA-Staatsangehörige. Der sachliche Geltungsbereich erstreckt sich auf sämtliche Bereiche der sozialen Sicherheit. In der Schweiz sind dies die AHV, IV, Ergänzungsleistungen, BV, Unfallversicherung, Krankenversicherung, Familienzulagen, ALV sowie kantonale Gesetzgebungen [11].

Art. 11 Abs. 1 VO (EG) Nr. 883/2004 sieht ein sogenanntes Ausschliesslichkeitsprinzip vor. Demnach erfolgt die Versicherungsunterstellung ausschliesslich in einem einzigen Staat, selbst wenn eine Person in verschiedenen Staaten innerhalb der Schweiz und EU/EFTA arbeitet oder wohnt. Doppelunterstellungen sind grundsätzlich ausgeschlossen. Eine Person unterliegt somit in nur einem Staat der Versicherungspflicht, jedoch für ihr gesamtes selbstständiges und unselbstständiges Erwerbseinkommen, das unter die Koordinationsregeln mit der EU/EFTA fällt. Im Folgenden wird dargelegt, nach welchen Regeln der zuständige Unterstellungsstaat bestimmt wird.

Beispiel 1: BESCHRÄNKUNG AUF STAATS- ANGEHÖRIGE

Person X, liechtensteinische Staatsangehörigkeit, wohnt in Deutschland und arbeitet in der Schweiz. Territorial liegt ein Verhältnis Schweiz–EU vor. Da X weder die Staatsangehörigkeit der Schweiz noch eines EU-Mitgliedstaats besitzt, sind die Koordinationsregeln nicht anwendbar. Subsidiär ist die Anwendbarkeit des bilateralen Sozialversicherungsabkommens mit Deutschland zu prüfen. Gleiches gilt, wenn X die Staatsangehörigkeit des Vereinigten Königreichs besitzt und vor dem 1. Januar 2021 (Zeitpunkt Austritt UK aus der EU) noch nicht dem FZA unterstellt war [12].

4.2 Tätigkeit in einem Staat. Nach dem Grundsatz von Art. 11 Abs. 3 lit. a VO (EG) Nr. 883/2004 unterliegt eine Person den Rechtsvorschriften des Staats, in dem sie ihre Beschäftigung ausübt, sofern dies ausschliesslich in einem Staat erfolgt. In diesem Fall ist es unerheblich, wo die Person ihren Wohnsitz hat, ob ein oder mehrere Arbeitgebende vorliegen und wo diese ihren Sitz haben. Die «Ausübung einer Beschäftigung» bezieht sich in örtlicher Hinsicht auf den Ort, an dem die Tätigkeit tatsächlich physisch ausgeübt wird. Unter dem Begriff «Beschäftigung» im Sinne der Verordnung ist eine unselbstständige Erwerbstätigkeit zu verstehen. Ob eine solche vorliegt, bestimmt sich nach den Rechtsvorschriften des Staats, in dem die Tätigkeit ausgeübt wird [13].

4.3 Gewöhnliche Tätigkeit in mehreren Staaten

4.3.1 Berücksichtigung Gesamttätigkeit. Wird die Beschäftigung gewöhnlich in mehr als einem Staat ausgeübt, legt Art. 13 Abs. 1 VO (EG) Nr. 883/2004 die Zuständigkeit fest. Zur Bestimmung der Versicherungsunterstellung sind alle unselbstständigen Tätigkeiten einer Person zu berücksichtigen – mit Ausnahme von unbedeutenden (marginalen) Tätigkeiten [14]. Indikator für eine marginale Tätigkeit ist, wenn diese in einem Staat weniger als 5 % der regulären Arbeitszeit und/oder der Gesamtvergütung ausmacht. Die 5%-Schwelle wird pro Staat kumuliert betrachtet, d. h., mehrere Tätigkeiten für verschiedene Arbeitgebende innerhalb desselben Staats werden zusammengezählt [15]. Die Leitung eines Unternehmens (z. B. Verwaltungsrats-tätigkeit) gilt unabhängig vom Umfang nicht als unbedeutend und ist stets mitzuberechnen [16]. Die Unterstellung erfolgt für sämtliche Tätigkeiten, einschliesslich der unbedeutenden Tätigkeit, entweder im Wohnstaat der Person oder im Sitzstaat des Arbeitgebenden.

4.3.2 Unterstellungsregeln. Beschäftigte, die gewöhnlich in mehreren Staaten tätig sind, unterliegen den Rechtsvorschriften ihres Wohnstaats, sofern sie dort einen wesentlichen Teil – d. h. 25 % oder mehr – ihrer Gesamttätigkeit ausüben [17]. Dies gilt unabhängig davon, ob sie für einen oder mehrere Arbeitgebende tätig sind. Soll keine Unterstellung im Wohnstaat erfolgen, darf die dort ausgeübte Tätigkeit somit maximal 24,9 % betragen (vorbehalten die abweichende Regelung zur Telearbeit; vgl. Abschnitt 4.4).

Die Schwelle von 25 % bemisst sich im Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit und/oder dem Gesamtarbeitsentgelt der Person, wobei i. d. R. auf die Arbeitszeit abgestellt wird. Massgebend ist die voraussichtlich eintretende Situation in den kommenden zwölf Monaten [18]. Dabei darf die Grenze von 24,9 % in einem einzelnen Monat oder in einer einzelnen Woche überschritten werden, sofern es sich über den Gesamtzeitraum von zwölf Monaten wieder ausgleicht.

Übt eine Person weniger als 25 % ihrer Beschäftigung im Wohnstaat aus, unterliegt sie nur dann den Rechtsvorschriften des Wohnstaats, wenn sie bei mehreren Arbeitgebenden beschäftigt ist, von denen mindestens zwei ihren Sitz in unterschiedlichen Staaten ausserhalb des Wohnstaats haben. In den übrigen Fällen erfolgt die Unterstellung im Sitzstaat des Arbeitgebenden [19].

Beispiel 2: **GEWÖHNLICHE TÄTIGKEIT IN MEHREREN STAATEN**

Das Unternehmen Y mit Sitz in der Schweiz gewährt allen Arbeitnehmenden einen Homeoffice-Tag pro Woche.

Person A, französische Staatsangehörigkeit, wohnt in Frankreich und ist in einem 100%-Pensum an 5 Tagen pro Woche beschäftigt. Der Homeoffice-Anteil beträgt 20 % (1 von 5 Tagen) und liegt damit unter der 25%-Grenze. A ist in der Schweiz unterstellt.

Person B, spanische Staatsangehörigkeit, wohnt in Deutschland und ist in einem 80%-Pensum an 4 Tagen pro Woche beschäftigt. B übt keine weiteren Tätigkeiten aus. Der Homeoffice-Anteil beträgt 25 % (1 von 4 Tagen) und erreicht damit die 25%-Grenze. B ist im Wohnstaat Deutschland unterstellt (vorbehalten Wahlrecht betreffend Telearbeit, vgl. Abschnitt 4.4).

4.3.3 Beschäftigung und selbstständige Tätigkeit. Wird neben einer Beschäftigung gleichzeitig eine selbstständige Tätigkeit ausgeübt, folgt die Unterstellung der selbstständigen Tätigkeit jener der unselbstständigen Tätigkeit. Massgebend ist daher, in welchem Staat die Unterstellung der unselbstständigen Tätigkeit gemäss den zuvor erläuterten Regeln erfolgt [20].

Beispiel 3: **BESCHÄFTIGUNG UND SELBSTSTÄNDIGE TÄTIGKEIT**

Person X, deutsche Staatsangehörigkeit, wohnt in Deutschland und ist mehrheitsbeteiligter Geschäftsführer einer GmbH mit Sitz in Deutschland. 60 % der Tätigkeit werden in Deutschland und 40 % in der Schweiz ausgeübt. Im Umfang von 60 % liegt eine selbstständige Tätigkeit vor (Qualifikation nach deutschem Recht), gleichzeitig im Umfang von 40 % eine unselbstständige Tätigkeit (Qualifikation nach Schweizer Recht). Die Unterstellung erfolgt in der Schweiz.

4.3.4 Verfahren und Pflichten. Welche nationalen Rechtsvorschriften Anwendung finden, wird durch die A1-Bescheinigung bestätigt. Sie hat vorliegend nur deklaratorische Wirkung [21]. Dennoch ist empfohlen, stets eine gültige Bescheinigung mitzuführen bzw. in den Akten bereitzuhalten, um im Bedarfsfall (z. B. bei Grenzübertritt des Arbeitnehmenden oder bei einer Arbeitgeberkontrolle) dokumentiert zu sein. Ausgestellt wird sie vom zuständigen Sozialversicherungsträger des Staats, in dem die Versicherungsunterstellung erfolgt [22]. In der Schweiz ist dies die AHV-Ausgleichskasse, bei welcher der Schweizer Arbeitgebende angeschlossen ist. Fehlt ein solcher, ist die kantonale Ausgleichskasse am Wohnsitz der betreffenden Person zuständig.

Für Arbeitgebende gelten die Rechtsvorschriften des Staats, in dem der Arbeitnehmende unterstellt ist, unab-

hängig davon, ob der Arbeitgebende dort einen Sitz oder eine Niederlassung hat [23]. Er ist verpflichtet, die nach dem nationalen Recht des Unterstellungsstaats geschuldeten Arbeitnehmer-, Arbeitgeber- sowie Verwaltungskostenbeiträge abzurechnen und die erforderlichen Lohnmeldungen vorzunehmen. Selbst wenn bei Unterstellung im Wohnstaat eine Vereinbarung nach Art. 21 Abs. 2 VO (EG) Nr. 987/2009 geschlossen wird, bleibt der Arbeitgebende für die geschuldeten Beiträge haftbar. Die Deklarations- und Beitragspflicht sowie die Haftung beschränken sich auf den vom Arbeitgebenden ausgerichteten Lohn und erstrecken sich nicht auf Einkünfte, die der Arbeitnehmende womöglich aus weiteren Tätigkeiten erzielt (z. B. aus einem anderen Arbeitsverhältnis oder einem selbstständigen Nebenerwerb).

4.4 Rahmenübereinkommen bei gewöhnlicher Telearbeit

4.4.1 Ziel und Inhalt. Seit der Covid-19-Pandemie ist die Tätigkeit im Homeoffice – also in der privaten Wohnumgebung des Arbeitnehmenden – ein fester Bestandteil der Arbeitswelt. Bei Arbeitnehmenden mit Wohnsitz ausserhalb des Beschäftigungsstaats führt bereits ein Homeoffice-Anteil von durchschnittlich 1,25 Tagen pro Woche, ausgehend von einer 5-Tage-Woche, zu einer Unterstellung im Wohnstaat. Ein solcher Wechsel der Unterstellung vom Beschäftigungsstaat in den Wohnstaat kann die Kontinuität der Versicherungszugehörigkeit unterbrechen und verursacht erheblichen administrativen Aufwand. Um dem entgegenzuwirken und den veränderten Bedürfnissen der Arbeitswelt Rechnung zu tragen, wurde im Jahr 2023 ein Rahmenübereinkommen ausgearbeitet [24]. Zwecks Erleichterung der grenzüberschreitenden Telearbeit innerhalb der EU/EFTA sieht dieses vor, dass die Versicherungsunterstellung im Sitzstaat des Arbeitgebenden beibehalten werden kann, sofern die Tätigkeit im Wohnstaat weniger als 50 % (d. h. maximal 49,9 % statt 24,9 %) beträgt. Die Anwendung dieser 50%-Regelung ist optional und erfolgt nur auf Antrag [25]. Arbeitnehmende, die gewöhnlich weniger als 25 % oder 50 % und mehr ihrer Tätigkeit im Wohnstaat ausüben, können vom Wahlrecht keinen Gebrauch machen. Für sie gelten weiterhin die Unterstellungsregeln gemäss Art. 13 Abs. 1 VO (EG) Nr. 883/2004. Das Wahlrecht steht somit nur Personen offen, deren Telearbeit im Wohnstaat gewöhnlich zwischen 25 % und 49,9 % liegt.

4.4.2 Voraussetzungen. Das Rahmenübereinkommen ist ausschliesslich auf Personen und Sachverhalte anwendbar, die in den Geltungsbereich der VO (EG) Nr. 883/2004 fallen [26]. Erfasst sind nur Arbeitnehmende, die bei einem einzigen Arbeitgebenden oder bei mehreren Arbeitgebenden mit Sitz im selben Staat beschäftigt sind [27]. Voraussetzung ist, dass es sich um eine gewöhnliche grenzüberschreitende Telearbeit im Wohnstaat des Arbeitnehmenden handelt. Als «gewöhnlich» gilt Telearbeit, wenn sie eine gewisse Regelmässigkeit aufweist. Unter «Telearbeit» wird eine Tätigkeit verstanden, die ortsunabhängig unter Nutzung von Informationstechnologie von einem Ort ausserhalb der Räumlichkeiten des Arbeitgebenden ausgeübt wird [28]. Ob diese Tätigkeit am Hauptwohnsitz oder an einem anderen Ort (z. B. Feriend-

mizil) im Wohnstaat des Arbeitnehmenden erfolgt, ist unerheblich, sofern die Tätigkeit nicht ortsgebunden ist. Zudem müssen beide Staaten – der Sitzstaat des Arbeitgebenden und der Wohnstaat des Arbeitnehmenden – das Rahmenübereinkommen unterzeichnet haben [29]. Aktuell haben neben der Schweiz die folgenden Staaten das Übereinkommen unterzeichnet: *Belgien, Deutschland, Finnland, Frankreich, Irland, Italien, Kroatien, Liechtenstein, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Schweden, Slowakei, Slowenien, Spanien und Tschechien* [30].

Das Rahmenübereinkommen ist auf klassische grenzüberschreitende Homeoffice-Konstellationen ausgelegt, bei denen die Tätigkeit ausschliesslich zwischen der Arbeit im Beschäftigungsstaat und der Telearbeit im Wohnstaat aufgeteilt ist. Es besteht kein Wahlrecht, wenn drei Staaten involviert sind – etwa bei Personen, die neben der Tätigkeit im Sitzstaat des Arbeitgebenden und der Telearbeit im Wohnstaat gewöhnlich auch in einem dritten Staat tätig sind [31]. Ebenfalls nicht anwendbar ist das Wahlrecht für Personen, die im Wohnstaat neben der Telearbeit gewöhnlich weitere Tätigkeiten ausüben (z. B. Kundenbesuche oder Nebenerwerbe), da diesfalls die geforderte Ortsunabhängigkeit nicht gegeben ist [32]. Zudem sind selbstständige Personen vom Wahlrecht ausgeschlossen [33]. Dies gilt auch dann, wenn die selbstständige Tätigkeit neben einer unselbstständigen Tätigkeit ausgeübt wird.

Beispiel 4: SITZSTAAT DES ARBEITGEBENDEN

Person X, belgische Staatsangehörigkeit, wohnt in Belgien und ist bei einem Branch Office in der Schweiz (Unternehmen mit Sitz in Frankreich) beschäftigt. X arbeitet 40% der Arbeitszeit im Homeoffice in Belgien und 60% vor Ort in den Räumlichkeiten in der Schweiz. Da X ausserhalb des Sitzstaats des Arbeitgebenden arbeitet, ist das Rahmenübereinkommen nicht anwendbar [34].

4.4.3 Verfahren. Das Wahlrecht ist im gegenseitigen Einvernehmen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden auszuüben und erfolgt durch Antrag auf Ausstellung einer A1-Bescheinigung [35]. Bei Inanspruchnahme der 50%-Regelung entfaltet die A1-Bescheinigung somit konstitutive Wirkung. Die Bescheinigung ist beim zuständigen Träger im Sitzstaat des Arbeitgebenden zu beantragen und gilt grundsätzlich ab dem Zeitpunkt der Antragstellung. Eine rückwirkende Ausstellung ist bis zu drei Monate möglich, sofern in diesem Zeitraum Beiträge im Sitzstaat des Arbeitgebenden entrichtet wurden [36]. Die A1-Bescheinigung wird für eine Dauer von maximal drei Jahren ausgestellt, wobei Verlängerungen auf erneuten Antrag unbegrenzt oft möglich sind [37]. Betroffene Arbeitgebende und Arbeitnehmende

ANZEIGE

Forum für KMU-Beratende und -Prüfende

Das jährliche Get-together der Treuhand- und Beratungsbranche

Programm

Zweitägige Veranstaltung mit Workshops zu Wirtschaftsprüfung, Rechnungslegung, Steuern, MWST, Recht und Sozialversicherungen

Datum und Ort

18. – 19. September 2025
Seehotel Waldstätterhof, Brunnen SZ

Forumsleiter



Thomas Koller, Dipl. Treuhandexperte, Betriebsökonom FH, Präsident Fachbereich Consulting & Business Services von EXPERTSUISSE, Inhaber Kollernext GmbH



Programm und Anmeldung:
www.expertsuisse.ch/kmu-forum



Beispiel 5: HOMEOFFICE IM WOHNSTAAT

Person X, italienische Staatsangehörigkeit, wohnt in Österreich und ist bei einem Unternehmen mit Sitz in der Schweiz beschäftigt: 3 Tage pro Woche vor Ort in der Schweiz und 2 Tage pro Woche im Homeoffice in Österreich. Zusätzlich übt X an 2 Wochenendtagen im Monat eine unselbstständige Nebentätigkeit in einem Vereinsrestaurant in Österreich aus.

Bei durchschnittlich 22 Arbeitstagen pro Monat entfallen 12 Tage (55 %) auf die Tätigkeit in der Schweiz, 8 Tage (36 %) auf das Homeoffice in Österreich und 2 Tage (9 %) auf den Nebenerwerb in Österreich. Das Rahmenübereinkommen ist nicht anwendbar, da im Wohnstaat neben der Telearbeit gewöhnlich eine weitere Tätigkeit ausgeübt wird. X ist im Wohnstaat Österreich unterstellt, da dort eine wesentliche Tätigkeit (25 % oder mehr) vorliegt.

Variante: Das Vereinsrestaurant befindet sich in der Schweiz.

Das Rahmenübereinkommen ist anwendbar, da in Österreich ausschliesslich Telearbeit ausgeübt wird, diese unter 50 % liegt und beide Staaten das Abkommen unterzeichnet haben. Auf Antrag kann X in der Schweiz unterstellt werden.

sollten die Gültigkeitsdauer der A1-Bescheinigung daher überwachen und rechtzeitig eine Erneuerung beantragen.

4.5 Entsendung bei vorübergehender Telearbeit. Ist grenzüberschreitende Telearbeit nicht Teil des üblichen Arbeitsmusters, sondern erfolgt unregelmässig (nicht gewöhnlich) und nur vorübergehend, ist das Rahmenübereinkommen nicht anwendbar. In diesem Fall greift gemäss Guidance Note der zuständigen Verwaltungskommission im Verhältnis zur EU/EFTA die Entsendungsregelung [38]. Die Versicherungsunterstellung im Beschäftigungsstaat bleibt in diesem Zeitraum gestützt auf Art. 12 Abs. 1 VO (EG) Nr. 883/2004 bestehen, sofern die Verordnung anwendbar ist (vgl. zum Geltungsbereich Abschnitt 4.1). Die Entsendungsregelung gilt für zeitlich befristete Remote-Work-Konstellationen, wie etwa die temporäre Telearbeit von Feriendestinationen (Workation) oder die vorübergehende 100%-ige Telearbeit im Homeoffice (z. B. aus medizinischen oder familiären Gründen) [39]. Im Gegensatz zur gewöhnlichen Telearbeit ist die vorübergehende Telearbeit örtlich nicht auf den Wohnstaat des Arbeitnehmenden beschränkt.

Erforderlich ist, dass gegenseitiges Einvernehmen (formell oder informell) zwischen dem Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden besteht und die allgemeinen Voraussetzungen für eine Entsendung erfüllt sind, wobei unbeachtlich ist, ob die grenzüberschreitende Telearbeit aus geschäftlichen oder privaten Gründen erfolgt [40]. Zu den Voraussetzungen zählen insbesondere die vorhergehende Versicherung des Arbeitnehmenden im Beschäftigungsstaat während mindestens

Beispiel 6: WORKATION

Person X, kroatische Staatsangehörigkeit, wohnt in der Schweiz und ist seit mehreren Jahren beim Unternehmen Y mit Sitz in der Schweiz beschäftigt. Im gegenseitigen Einvernehmen verbringt X diesen Sommer einmalig vier Monate bei der Familie in Kroatien und arbeitet von dort aus. Da die Telearbeit vorübergehend ist und nicht dem üblichen Arbeitsmuster entspricht, bleibt X gestützt auf die Entsendungsregelung in der Schweiz unterstellt.

eines Monats sowie die voraussichtliche Höchstdauer der Entsendung von 24 Monaten. Bei vorübergehender grenzüberschreitender Telearbeit wird eine Verlängerung der Entsendung über 24 Monate hinaus nicht akzeptiert [41]. Die während der Entsendung ausgeübte Telearbeit sollte 100 % der Arbeitszeit umfassen. Erfolgt die grenzüberschreitende Telearbeit in Teilzeit, handelt es sich grundsätzlich um eine Tätigkeit in mehreren Staaten (vgl. Abschnitt 4.3. und 4.4.). Dasselbe gilt, wenn die punktuelle 100%-ige Telearbeit in einem regelmässig wiederkehrenden Muster stattfindet. Letztlich ist in formeller Hinsicht auch für Entsendungen im Rahmen vorübergehender Telearbeit beim zuständigen Träger eine A1-Bescheinigung zu beantragen. Diese entfaltet im vorliegenden Kontext deklaratorische Wirkung [42].

5. FAZIT

Das Rahmenübereinkommen betreffend gewöhnliche Telearbeit und die Guidance Note betreffend vorübergehende Telearbeit schaffen willkommene Flexibilität bei grenzüberschreitender Arbeit im EU/EFTA-Raum. Angesichts zahlreicher Stolpersteine erfordert ihre Anwendung in der Praxis jedoch eine sorgfältige Prüfung. Selbst bei identischen Konstellationen können je nach Staatsangehörigkeit des Arbeitnehmenden unterschiedliche sozialversicherungsrechtliche Folgen eintreten. Zudem ist zu prüfen, ob Arbeitnehmende zusätzlich zu ihrer Haupttätigkeit weitere selbstständige oder unselbstständige Tätigkeiten ausüben. Bei Teilzeitpensen ist besondere Vorsicht geboten, da die Wesentlichkeitsgrenze von 25 % (bzw. 50 %) im Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit beurteilt wird.

Neben dem Sozialversicherungsrecht sind auch weitere Rechtsgebiete zu berücksichtigen – etwa das Datenschutz-, Arbeits-, Migrations- oder Steuerrecht. Aus steuerlicher Sicht gilt es für Arbeitgebende zusätzlich zum Betriebsstättenrisiko auch die mögliche Pflicht zur Entrichtung einer ausländischen Lohnquellensteuer zu prüfen. Eine solche kann sich insbesondere als Folge von sozialversicherungsrechtlichen Registrierungspflichten ergeben, wenn eine Versicherungsunterstellung ausserhalb des Sitzstaats des Arbeitgebenden besteht. Dabei ist zu beachten, dass die Entrichtung ausländischer Quellensteuern durch Schweizer Arbeitgebende als verbotene Handlung für einen fremden Staat und damit als Straftat gewertet wird [43]. ■

Fussnoten: **1)** Urteil (des Bundesgerichts) 8C_75/2024 vom 12. August 2024. **2)** Art. 13 Abs. 1 ATSG. **3)** Art. 6 Abs. 1 AHVV. **4)** Art. 6^{ter} AHVV. **5)** Art. 1b und Art. 2 IVG; Art. 27 Abs. 1 EOG; Art. 2 Abs. 1 AVIG; Art. 5 Abs. 1 BVG. **6)** Art. 1a Abs. 1 UVG; Art. 3 Abs. 1 KVG. **7)** Art. 8 i. V. m. Anhang II FZA; Art. 21 i. V. m. Anhang K – Anlage 2 EFTA-Übereinkommen. **8)** Der Vollständigkeit halber sei auch auf das multilaterale Rheinschifferabkommen sowie das Vierländerübereinkommen mit Deutschland, Liechtenstein und Österreich hingewiesen. **9)** Art. 8 Abs. 1 VO (EG) Nr. 883/2004. **10)** Art. 2 Abs. 1 VO (EG) Nr. 883/2004; Rz. 2009, Wegleitung des BSV über die Versicherungspflicht in der AHV/IV (WVP), Stand 1.1.2025. **11)** Art. 3 Abs. 1 VO (EG) Nr. 883/2004; Liste der Sozialversicherungsabkommen des BSV, <https://www.bsv.admin.ch/dam/bsv/de/dokumente/int/uebersichten/kurzuebersicht-abkommen.pdf.download.pdf/kurzuebersicht-abkommen.pdf>, abgerufen am 31. März 2025. **12)** Beschluss Nr. 1/2020 des gemischten Ausschusses vom 15. Dezember 2020, AS 2021 12; AHV/EL Mitteilung Nr. 444 des BSV vom 1. November 2021. **13)** Art. 1 lit. a VO (EG) Nr. 883/2004. **14)** Art. 14 Abs. 5b VO (EG) Nr. 987/2009. **15)** Rz. 2016.1, WVP. **16)** Rz. 3088.1, WVP. **17)** Art. 13 Abs. 1 lit. a VO (EG) Nr. 883/2004 i. V. m. Art. 14 Abs. 8 VO (EG) Nr. 987/2009. Zur Problematik dieser Schwelle bei Verwaltungs- und Stiftungsratsmitgliedern vgl. Fracheboud/Kämpf, Sozialversicherungspflicht für im Ausland wohnhafte Verwaltungs- und Stiftungsratsmitglieder, StR 2022, 821 ff. **18)** Art. 14 Abs. 10 VO (EG) Nr. 987/2009. **19)** Art. 13 Abs. 1 lit. b VO (EG) Nr. 883/2004. **20)** Art. 13 Abs. 3 VO (EG) Nr. 883/2004. **21)** BGE 134 V 428 E. 4 S. 433; Urteil (des Bundesgerichts) 9C_689/2020 vom 1. März 2022 E. 9. **22)** Art. 16 Abs. 5 VO (EG) Nr. 987/2009. **23)** Art. 21 Abs. 1 VO (EG) Nr. 987/2009. **24)** Framework Agreement on the application of Article 16 (1) of Regulation (EC) No. 883/2004 in cases of habitual cross-border telework (Framework Agreement); vgl. auch Rz. 2052 ff., WVP. **25)** Art. 3 Framework Agreement. **26)** Art. 2 Abs. 1 Framework Agreement. **27)** Art. 2 Abs. 2 Framework Agreement. **28)** Art. 1 lit. c Framework Agreement. **29)** Art. 2 Abs. 1 Framework Agreement. **30)** Cross-border telework in the EU, the EEA and Switzerland | Federal Public Service – Social Security, Belgium, <https://socialsecurity.belgium.be/en/internationally-active/cross-border-telework-eu-eea-and-switzerland>, abgerufen am 31. März 2025. **31)** Art. 2 Abs. 3 Ziff. ii Framework Agreement. **32)** Art. 2 Abs. 3 Ziff. i Framework Agreement. **33)** Art. 2 Abs. 3 Ziff. iii Framework Agreement. **34)** In Anlehnung an Beispiel zu Art. 2 Explanatory Memorandum to the Framework Agreement on the application of Article 16 (1) of Regulation (EC) No. 883/2004 in cases of habitual cross-border telework (Explanatory Memorandum). **35)** Art. 4 Abs. 1 Framework Agreement; Art. 3 Explanatory Memorandum. **36)** Art. 4 Abs. 3 Framework Agreement. **37)** Art. 4 Abs. 4 Framework Agreement. **38)** Guidance Note on Telework (AC 137/23) vom 21. Juni 2023 der EU-Verwaltungskommission für die Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit. **39)** AHV/EL Mitteilung Nr. 470 des BSV vom 20. Juni 2023. **40)** Rz. 2033, WVP. **41)** Rz. 2034, WVP. **42)** BGE 134 V 428 E. 4 S. 433; Urteil (des Bundesgerichts) 9C_689/2020 vom 1. März 2022 E. 9. **43)** Vgl. Botschaft betreffend Zusatzabkommen zum DBA Schweiz-Frankreich, BBl 2023 2744, Ziff. 1.1.

«TAX THE RICH!»-INITIATIVE

Eine globale Mindeststeuer für Reiche – Die Schweiz zwischen Handlungsspielraum und Reformbedarf

Nach den Konzernen rücken reiche Privatpersonen in den Fokus internationaler Bemühungen um eine «gerechtere» Steuerpolitik. Die G20 schlagen die Einführung einer globalen Mindeststeuer von 2% auf hohen Vermögen vor. Was lange wie eine theoretische Idee klang, wird nun greifbarer. Wie ist die Idee aus Sicht der Schweiz zu würdigen?

1. EINFÜHRUNG

Nach den Konzernen [1] rückt die Besteuerung von reichen Privatpersonen in den Fokus internationaler Bemühungen um eine gerechtere Steuerpolitik. Von NGOs und dem globalen Süden wird seit mehreren Jahren das Narrativ gepflegt, dass sich das Vermögen zunehmend in den Händen weniger reicher Privatpersonen konzentriert und diese durch ihren Konsum zu einem grossen Teil für den Klimawandel verantwortlich seien. In ihrem Buch «Tax the Rich!» [2] erblickten Jørgen Randers und Till Kellerhoff in der Besteuerung des «extremen Reichtums» die Lösung, um diese Vermögenskonzentration zu reduzieren und die Kosten des Klimawandels zu finanzieren. Der Titel dieses Buchs ist unterdessen zum Schlagwort für die Bestrebungen einer gerechteren und effektiveren Besteuerung dieser Personengruppe geworden.

Die G20 haben unter der Präsidentschaft Brasiliens dieses Thema aufgenommen und im Juli 2024 den «Blueprint for a Coordinated Minimum Effective Taxation Standard for Ultra-High-Net-Worth Individuals» (nachfolgend «Report» [3]) vorgestellt. Der von Gabriel Zucman im Auftrag von Brasilien (G20-Präsidentschaft) erstellte Report schlägt im Grundsatz eine globale Mindeststeuer für reiche Privatpersonen mit einem Vermögen von mehr als USD 1 Mrd. (alternativ USD 100 Mio.) vor. Mit einer solchen Mindeststeuer soll sichergestellt werden, dass reiche Privatpersonen jährlich einer Steuerbelastung in der Höhe von mind. 2% ihres Vermögens unterliegen. Eine solche Mindeststeuer sei ein Schlüsselfaktor zu mehr Steuerfairness und trüge dazu bei,

dass das steuerliche Ungleichgewicht zwischen den Bevölkerungsgruppen korrigiert werde [4].

Dieser Vorschlag fand bei den G20-Mitgliedern mehrheitlich Zuspruch (wenn auch mit gewissen Gegenstimmen, bspw. von den USA). Er diente als Grundlage für das politische Bekenntnis vom November 2024, die Idee einer globalen Mindeststeuer für Reiche unter Berücksichtigung der Steuersouveränität der einzelnen Länder voranzutreiben und schädliche Steuerpraktiken zu bekämpfen. Das Inclusive Framework on BEPS wurde ermutigt, sich diesem Thema anzunehmen und konkrete Vorschläge auszuarbeiten [5].

Im Rahmen dieses Artikels werden die Grundzüge dieser skizzierten globalen Mindeststeuer für reiche Privatpersonen vorgestellt und aus einer Schweizer Perspektive kritisch beleuchtet. Am Ende des Artikels wagen die Autorin und der Autor einen Ausblick, wie es mit diesem Projekt weitergehen könnte – international und in der Schweiz.

2. AUSGANGSLAGE

2.1 Empirische Analyse. Der Report startet mit einer empirischen Analyse zur Besteuerung von reichen Privatpersonen in verschiedenen Ländern. Zucman stützt sich für die Analyse methodisch auf die effektive Steuerbelastung in lediglich vier Ländern, nämlich Frankreich, Italien, die Niederlande und die USA. Andere Länder, die ebenfalls eine hohe Dichte an Millionär/-innen und Milliardär/-innen haben (bspw. China [329 Milliardär/-innen], Indien [161], Japan [125], Schweiz [50] [6]), werden nicht miteinbezogen. Darüber hin-

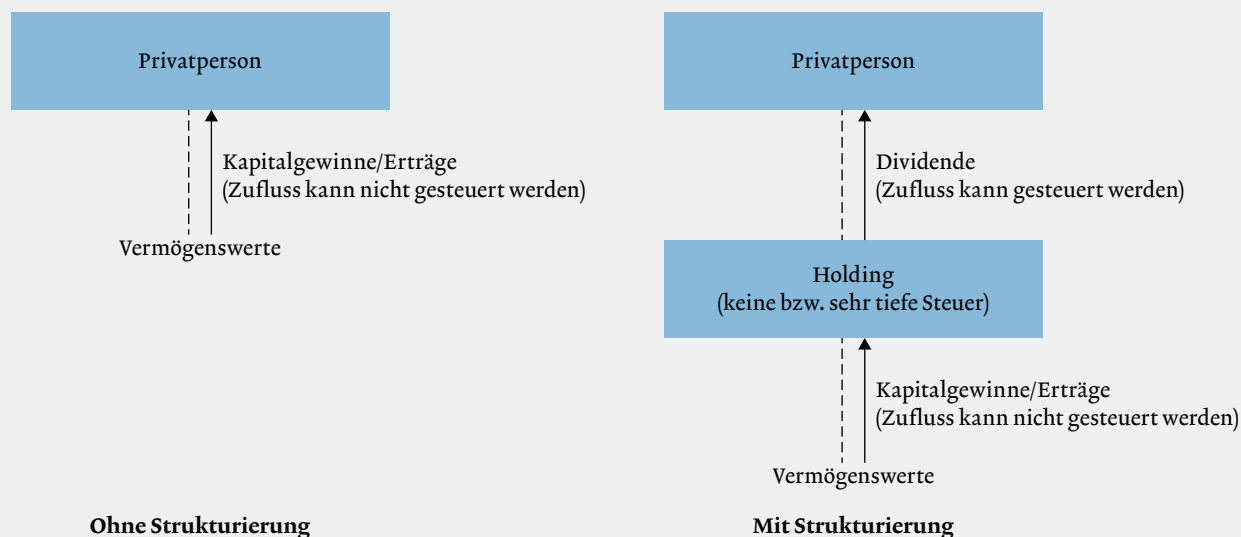


THOMAS HUG,
DIPL. STEUEREXPERTE,
PARTNER, DELOITTE,
ERSATZRICHTER
STEUERREKURSGERICHT
ZÜRICH



DANIELA MARTINIS-ARTH,
DR. IUR, LL.M.,
MANAGER, DELOITTE

Abbildung 1: **STRUKTURIERUNG ZUR REDUKTION DER STEUERBELASTUNG**



aus stammen die verwendeten Daten aus den Jahren 2015 bis 2018 und sind daher alles andere als aktuell [7]. Diese Analyse ermöglicht zwar erste Einblicke, ist jedoch gemäss Einschätzung der Autorin und des Autors nicht repräsentativ und daher aus einer wissenschaftlichen Perspektive abzulehnen.

Gestützt auf die Analyse kommt der Report zur Erkenntnis, dass die Steuerbelastung im Verhältnis zum Einkommen zwar grundsätzlich mit zunehmendem Einkommen ansteige (Progression), ab einem gewissen Punkt dann jedoch wieder abnehme und mitunter gar gegen 0% tendiere (Regression). Gestützt darauf wird die Aussage gemacht, dass in vielen Ländern die relative Steuerbelastung von Milliardärinnen und Milliardären tiefer sei als beim Mittelstand und dies ursächlich für das verhältnismässig hohe Vermögenswachstum reicher Privatpersonen bzw. die zunehmende Vermögenskonzentration sei [8].

2.2 Ursachen. In einem nächsten Schritt geht der Report der Frage nach, warum die Steuerbelastung gerade bei sehr reichen Privatpersonen (Multimillionär/-innen, Milliardär/-innen) regressiv ist bzw. im Extremfall gegen null tendiert. Zucman ist der Ansicht, dass die bestehenden nationalen Steuersysteme in der heutigen Form aus zwei Gründen häufig nicht in der Lage seien, hohe Privatvermögen wirksam zu erfassen: die Nutzung von Holdingstrukturen und die Thesaurierung von Gewinnen (Abbildung 1). Anzumerken ist, dass diese beiden Ursachen im Report bloss «in den Raum gestellt» und nicht empirisch unterlegt werden.

Viele Reiche halten gemäss Ansicht des Reports ihr Vermögen nicht direkt, sondern über private Holdingstrukturen. Diese Gesellschaften werden oft in Jurisdiktionen mit besonders vorteilhaften Gewinnsteuersystemen gegründet, um die erwirtschafteten Kapitalgewinne und die erhaltenen Erträge aus den Vermögenswerten dort steuerfrei oder äusserst steuergünstig zu parkieren [9].

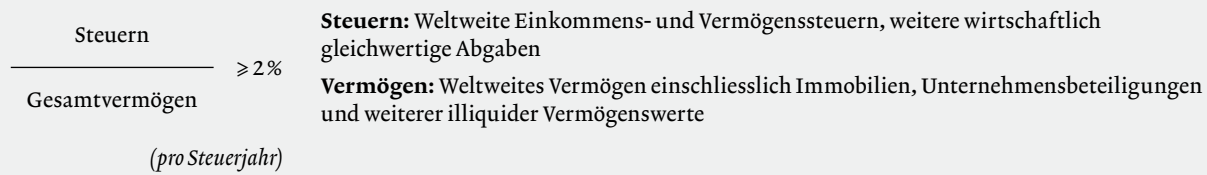
Solange die Kapitalgewinne und Erträge in der Gesellschaft verbleiben, fällt auf Ebene der Anteilseignerin bzw.

des Anteilseigners keine Einkommenssteuer an bzw. es wird nur so viel über eine steuerbare Dividende ausgeschüttet wie die Anteilsinhaberin oder der Anteilsinhaber Liquiditätsbedarf hat. Dadurch kann die effektive Besteuerung über Jahre oder gar Jahrzehnte hinausgezögert oder stark reduziert werden – oft mit dem Resultat, dass hohe Vermögenszuwächse auf Ebene der Anteilseignerin bzw. des Anteilseigners faktisch für lange Zeit unbesteuert bleiben [10].

2.3 Schweiz. Zur Frage, ob in der Schweiz die Steuerbelastung reicher Privatpersonen ebenfalls regressiv ist, wird auf die folgenden Ausführungen verwiesen (vgl. Ziff. 3.3). Allerdings kann bereits festgehalten werden, dass natürliche Personen in der Schweiz einer – je nach Kanton – stark progressiven Vermögenssteuer unterliegen, welche auch auf ausländischem Vermögen erhoben wird. Zudem funktioniert die Steuerplanung mittels privater Holdingstrukturen in Jurisdiktionen ohne bzw. mit sehr tiefen Steuern und einer Thesaurierung der Kapitalgewinne bzw. Erträge nur beschränkt. Das Schweizer Steuerrecht kennt verschiedene «Korrektur-normen»:

- Unbeschränkte Steuerpflicht der Holdinggesellschaft in der Schweiz und nicht im Ausland aufgrund tatsächlicher Verwaltung (Art. 50 DBG);
- Durchgriff durch die juristische Person aufgrund einer Steuerumgehung [11];
- Besteuerung thesaurierter Gewinne bei Liquidation (Art. 20 Abs. 1 lit. c DBG) bzw. im Rahmen einer indirekten Teilliquidation (Art. 20a DBG) oder eines Mantelhandels.

Es ist aus Schweizer Perspektive fraglich, ob reiche Personen mit solchen Strukturen wirklich ihre Steuerbelastung tief halten können. Eine mögliche tiefe Steuerbelastung können vermögende ausländische Privatpersonen mit Wohnsitz in der Schweiz hingegen bei Erfüllung der Voraussetzungen über die Pauschalbesteuerung nach Art. 14 DBG bzw. Art. 6 StHG (soweit kantonale umgesetzt) erreichen.

Abbildung 2: **BERECHNUNGSMECHANISMUS**

3. FORDERUNG NACH MINDESTBESTEUERUNG

3.1 Mechanismus. Trotz dieser begrenzten Referenzbasis und dem wissenschaftlich fragwürdigen Vorgehen formuliert der Report auf Basis der Analyse und der identifizierten Ursachen einen klaren steuerpolitischen Vorschlag: Einzelpersonen mit einem Gesamtvermögen von mehr als USD 1 Mrd. sollen verpflichtet werden, jährlich Steuern in der Höhe von mind. 2% ihres Vermögens zu entrichten (Abbildung 2) [12]. Warum der Satz bei 2% liegen soll, geht aus dem Report nicht schlüssig hervor. Alternativ wird auch eine Steuerbelastung von 3% erwähnt.

Als relevante Steuern (*Zähler*) für die Ermittlung der 2% werden die weltweit bezahlten Einkommens- und Vermögenssteuern sowie «wirtschaftlich gleichwertige Abgaben» berücksichtigt. Was unter Letztgenanntem zu verstehen ist, wird nicht ausgeführt. Nicht in die Berechnung einbezogen werden sollen andere Steuerarten wie Liegenschaftssteuern, Unternehmenssteuern oder Verbrauchssteuern (u. a. Mehrwertsteuer) [13]. Warum gerade Verbrauchssteuern nicht berücksichtigt werden sollen, ist fraglich. Da reiche Personen typischerweise überproportional konsumieren, zahlen sie auch in einem materiellen Umfang Verbrauchssteuern.

Als Gesamtvermögen (*Nenner*) gilt das weltweite Vermögen, das namentlich auch Immobilien, Unternehmensbeteiligungen und weitere illiquide Vermögenswerte (bspw. Kunstobjekte) umfasst. Eine global harmonisierte Bewertung von Vermögenswerten, namentlich bei illiquiden oder schwer quantifizierbaren Vermögenswerten wie Beteiligungen an Privatunternehmen, Trusts, Immobilienportfolios oder Kunstobjekten ist hierbei zentral. Der Report schlägt vor, international abgestimmte Bewertungsmethoden zu etablieren, die sowohl konsistent als auch administrativ umsetzbar sind [14].

Dieser Berechnungsmechanismus unterscheidet sich in einem wesentlichen Punkt von der globalen Mindeststeuer für Konzerne. Die Mindeststeuerquote berechnet sich auf der Substanz (Vermögen) und nicht dem Zufluss (Einkommen bzw. Gewinn). Reiche Personen verfügen gemäss Zucman über zahlreiche Instrumente, um steuerbare Einkommensströme zu minimieren. Solchen Strukturen soll eine Mindeststeuer auf dem Vermögen daher gezielt entgegenwirken. Ferner sei eine globale Harmonisierung der Vermögensermittlung einfacher als eine Harmonisierung beim Einkommen [15].

3.2 Betroffenheit. Zucman stellt die Forderung auf, dass diese Mindestbesteuerung ab einem globalen Vermögen von mind. USD 1 Mrd. pro Einzelperson greifen soll. Mutmass-

lich gibt es weltweit 3000 Milliardäre, die dadurch rund USD 200–250 Mrd. mehr Steuer zahlen würden. Dies ist bedeutend höher als die geschätzten Mehreinnahmen aufgrund der globalen Mindeststeuer für Konzerne von rund USD 150–200 Mrd. [16]. Indes wird auch zur Diskussion gestellt, diese Grenze tiefer bei einem Gesamtvermögen von USD 100 Mio. anzusetzen, wie es der Vorschlag der «Billionaire Minimum Tax» der Administration Biden vorsah. Dadurch wären rund 65 000 Personen weltweit erfasst, was zu zusätzlichen Steuereinnahmen von USD 100–140 Mrd. führen würde [17]. Wie diese Schätzungen entstanden und wie belastbar sie sind, ist unklar. Die EU schätzt ihre jährlichen Mehreinnahmen aufgrund dieses Vorschlags auf EUR 67 Mrd. (rund USD 73 Mrd.) [18].

3.3 Schweiz. Soweit überblickbar gibt es aktuell noch keine Studie, ob Multimillionär/-innen und Milliardär/-innen in der Schweiz einer Steuerbelastung von mind. 2% ihres Vermögens unterliegen. In der Schweiz wird die Steuerbelastung typischerweise auf Basis des Bruttoeinkommens ermittelt. Der Report erwähnt die Schweiz explizit und stellt sie mit Monaco und den Vereinigten Arabischen Emiraten auf eine Stufe, die bekanntlich überhaupt keine Einkommens- und Vermögenssteuern erheben [19]. Diese pauschale Aussage ist abzulehnen. Die Steuerbelastung kann die 2%-Hürde erreichen, wie folgende – stark vereinfachte – Berechnungen zeigen.

Die maximalen Steuersätze für sehr hohe Einkommen bewegen sich ohne Berücksichtigung der Vermögenssteuer in der Schweiz zwischen 22,2% (Kanton Zug) und 45,0% (Kanton Genf) [20]. Erzielt eine natürliche Person ein steuerbares Einkommen von CHF 100 Mio., ergibt dies eine Einkommenssteuer (Bund, Kanton, Gemeinde) von CHF 22,2 Mio. bis CHF 45,0 Mio. Bei einer durchschnittlichen Rendite von 4% entspricht ein Einkommen von CHF 100 Mio. einem Vermögen von geschätzt rund CHF 2500 Mio [21]. Dies ergibt eine Steuerbelastung auf Basis des Vermögens von 0,9% [22] bis 1,8% [23]. Bei einer auch im Report erwähnten Rendite von 6% (vgl. Ziff. 4.1, Vermögen CHF 1667 Mio [24]), wäre die Steuerbelastung auf Basis des Vermögens bei 1,3% [25] bis 2,7% [26] und damit – bei Kantonen mit höheren Steuersätzen – über der geforderten Grenze.

In dieser Berechnung bleiben drei Aspekte ausser Acht, die diese Quoten weiter erhöhen können:

→ **Vermögenssteuer:** Sämtliche Kantone erheben in der Schweiz eine Vermögenssteuer, die je nach Kanton progressiv ausgestaltet ist und sich maximal zwischen 0,13% (Nidwalden) und 1,01% (Genf) bewegen kann.

→ AHV-Beiträge: AHV-Beiträge sind ab einem Einkommen aus unselbstständiger Erwerbstätigkeit von rund CHF 90 000 nicht mehr rentenbildend. Es handelt sich mit anderen Worten um eine blosser Steuer ohne direkten persönlichen Nutzen und wirkt stark umverteilend. Weiter werden die AHV-Beiträge von Nichterwerbstätigen auf dem Vermögen ermittelt, was ebenfalls einer Steuer gleichkommen kann.

→ Grundstückgewinnsteuer: Verkauft eine natürliche Person in der Schweiz ein privat gehaltenes Grundstück, kann eine durchaus materielle Grundstückgewinnsteuer anfallen.

Eine generelle Aussage ist schwierig, ob die Schweiz bei Multimillionär/-innen und Milliardär/-innen die geforderte Mindestbesteuerungsquote von 2% in jedem Fall erreichen würde. Profitiert eine Person vom Regime der Besteuerung nach dem Aufwand (Art. 14 DBG, Art. 6 StHG), wird die geforderte Mindestquote von 2% mutmasslich verfehlt werden.

4. UMSETZUNG DER MINDESTSTEUER

Gemäss Verständnis der Autorin und des Autors soll die globale Mindeststeuer für Reiche nicht wie die Mindeststeuer für Konzerne über eine Ergänzungssteuer (auf der Differenz zu 2%) funktionieren, die die Staaten national [27] bzw. grenzüberschreitend [28] erheben können. Vielmehr schlägt der Report eine Reihe von Fiskalinstrumenten vor, die die Staaten im Rahmen ihrer nationalen Souveränität, aber dennoch global koordiniert, einführen können, um damit eine Steuerbelastung von mind. 2% des Vermögens sicherzustellen. Der Report unterscheidet folgende Massnahmen, die nachfolgend erläutert werden (Abbildung 3):

- Kerninstrumente (fiktive Einkommensbesteuerung, Vermögenssteuer);
- weitere Instrumente für eine gerechtere Steuerpolitik

4.1 Fiktive Einkommensbesteuerung. Das Konzept der fiktiven Einkommensbesteuerung basiert auf der Annahme, dass besonders reiche Privatpersonen eine gewisse Rendite auf ihr Vermögen erzielen, selbst wenn sie nur ein geringes steuerpflichtiges Einkommen ausweisen. Häufig wird diese geringe Steuerlast durch private Holdingstrukturen und Gewinnthesaurierung erreicht (vgl. Ziff. 2.2). Um dieses Ungleichgewicht zu korrigieren, wird unterstellt, dass ein bestimmter Prozentsatz des Vermögens jährlich als wirtschaftliches Einkommen generiert wird [29]. Als Grundlage dient im Report die Annahme einer durchschnittlichen jährlichen Rendite von 6% auf dem Vermögen. Dieses angenommene Einkommen wird mit einem Steuersatz von 33% belegt, wodurch eine effektive Mindeststeuer von 2% des Vermögens erreicht wird [30].

Der Steuersatz von 33% ist dabei nicht willkürlich gewählt, sondern wurde so konzipiert, dass die Zielvorgabe einer effektiven Mindestbesteuerung von 2% des Vermögens erreicht wird. In der Praxis könnte dieser Steuersatz jedoch an die jeweiligen steuerrechtlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Länder angepasst werden, um die Integration in bestehende Steuersysteme zu erleichtern.

Der Mechanismus sieht vor, dass betroffene Personen (Vermögen von mind. USD 1 Mrd.) zunächst ihre Steuerlast gemäss den regulären Einkommenssteuergesetzen berechnen. Liegt diese Steuerlast unter der vorgesehenen Mindeststeuer, greift die fiktive Einkommenssteuer als ergänzende Regelung. In diesem Fall wird die Differenz zwischen der regulären Steuerlast und der Mindeststeuer erfasst.

In der Schweiz würde ein solches Modell auf verfassungsrechtliche Hürden stossen. Das Steuerrecht folgt dem verfassungsmässig verankerten Grundsatz der Besteuerung nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit (Art. 127 Abs. 2 BV). Besteuert werden darf daher grundsätzlich nur tatsächlich realisiertes Einkommen. Die Annahme eines fiktiven Ein-

ANZEIGE



Das Tool für Profis, um Unternehmen blitzschnell zu gründen und zu verändern.

Hoop ist das digitale Tool für Treuhandunternehmen, Anwaltskanzleien, Notariate und Unternehmensberatungen, um ihre Kunden bei Unternehmensgründungen und Anpassungen im Handelsregister schnell und effizient zu unterstützen.

Mehr Informationen:
www.hoop.swiss



Hoop ist ein Spin-Off von Abacus 

 Hoop Corporate Services SA

St. Gallen | Lugano | contact@hoop.ch

Abbildung 3: INSTRUMENTE ZUR SICHERSTELLUNG EINER MINDESTSTEUER

Vorschlag	Schweiz
Mindestbesteuerung pro Jahr	
2% des Vermögens	Abhängig von Einzelfall und Kanton, keine umfassenden Daten verfügbar
Kerninstrumente	
Fiktive Einkommensbesteuerung	Im Widerspruch zur Besteuerung nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit
Vermögenssteuer	In allen Kantonen umgesetzt, wenn auch Steuersatz je nach Kanton unter 2% liegt
Weitere Instrumente	
Bekämpfung von Steuervermeidung und schädlichen Steuerpraktiken	Verschiedene Korrektornormen vorhanden
Progressive Einkommenssteuersätze	In allen Kantonen und ausgeprägt bei der direkten Bundessteuer vorhanden
Erbschafts- und Nachlasssteuern	In praktisch allen Kantonen umgesetzt, jedoch nicht bei direkten Nachkommen
Wegzugsbesteuerung und Besteuerung nach Nationalität	Wird vom Bundesrat abgelehnt bzw. ist mit grossen Herausforderungen verbunden
Stärkung Transparenz	Schweiz hat sich internationalen Standards bisher immer angeschlossen
	■ Umgesetzt ■ Umsetzbar bzw. teilweise umgesetzt ■ Nicht umsetzbar

kommens, das weder zugeflossen noch verfügbar ist, würde diesem verfassungsmässigen Grundsatz widersprechen und wäre mit dem geltenden Verfassungsrahmen schwer vereinbar.

Ferner wäre eine solche Steuer, die ausschliesslich bei Vermögen über USD 1 Mrd. greifen würde, auch vor dem Grundsatz der Allgemeinheit der Besteuerung (Art. 127 Abs. 2 BV) nicht unproblematisch [31].

Im Übrigen sei der Hinweis angebracht, dass die Idee der Besteuerung einer Soll-Rendite im Rahmen der FDP-Initiative Easy Swiss Tax («Bierdeckelsteuer») bereits vor einigen Jahren diskutiert wurde. Die Initiative wurde vom Parlament aber schliesslich abgelehnt.

4.2 Vermögenssteuer. Eine weitere Möglichkeit zur Umsetzung der vorgeschlagenen Mindeststeuer besteht gemäss den Ausführungen im Report in der Einführung einer Vermögenssteuer. Beträgt der Vermögenssteuersatz für Milliardärinnen und Milliardäre mindestens 2%, erfüllt diese Massnahme automatisch den angestrebten internationalen Standard. Ähnlich wie bei der fiktiven Einkommensbesteuerung ist es entscheidend, dass alle Vermögensformen in die Bemessungsgrundlage einbezogen werden. Zum Sicherstellen der Effektivität sollte die Bewertung des Vermögens auf beobachtbaren Marktwerten basieren. Falls solche Marktwerte nicht vorliegen, sollten diese so präzise wie möglich approximiert werden, um eine umfassende und gerechte Besteuerung zu gewährleisten [32].

Die Kantone erheben seit dem 18. Jahrhundert [33] eine Vermögenssteuer auf das Nettovermögen von Privatpersonen [34]. Der Steuersatz variiert je nach Kanton und steigt mit

der Höhe des Vermögens progressiv an. Die maximale Steuerbelastung liegt zwischen 0,13% (Nidwalden) und 1,01% (Genf).

4.3 Bekämpfung von Steuervermeidung und schädlichen Steuerpraktiken. Weiter wird die Verschärfung der Regulierung zur Steuervermeidung angeführt. Reiche Privatpersonen nutzen – wie bereits ausgeführt (vgl. Ziff. 2.2) – häufig komplexe rechtliche Konstrukte, um ihre Steuerlast erheblich zu reduzieren. Um dem entgegenzuwirken, sollen entweder einbehaltene Gewinne in Holdinggesellschaften jährlich (und nicht erst bei der Ausschüttung) bei den Anteilshaberinnen und Anteilshabern besteuert oder private Holdingstrukturen transparent behandelt werden, d. h., die Kapitalgewinne und Erträge der Holdinggesellschaft sollen direkt bei der Anteilshaberin bzw. beim Anteilshaber besteuert werden [35].

Wie bereits ausgeführt, kennt die Schweiz bereits verschiedene Korrektornormen, um auf solche Steuervermeidungsstrategien zu reagieren (vgl. Ziff. 3.3).

4.4 Progressivere Einkommenssteuersätze. Der Report schlägt weiter vor, dass die Steuersätze namentlich in den obersten Einkommensklassen stark progressiv ausgestaltet werden müssen. Zucman stellt sich auf den Standpunkt, dass sich die Spitzensteuersätze aktuell in vielen Ländern unter den historischen Höchstständen befinden [36].

Die Schweiz kennt aktuell in allen Kantonen sowie auf Stufe des Bundes progressive Einkommenssteuersätze. Die direkte Bundessteuer ist derart progressiv ausgestaltet, dass die 10% Einkommensstärksten für 77% der Einnahmen sorgen [37].

Abbildung 4: **ÜBERSICHT NATIONALE INITIATIVEN (AUSWAHL)**

Land	Diskutierte Massnahmen
Brasilien	Erhöhung Steuersätze für Reiche [45]
China	Steuerliche Erfassung von Offshore-Vermögenswerten [46]
Frankreich	Mindestbesteuerung von 2% auf ein Vermögen von mehr als EUR 100 Mio. [47]
Grossbritannien	Abschaffung Non-Dom-Status
Kenia	Einführung einer Vermögenssteuer von 5% auf ein Vermögen über USD 100 Mio. [48]
Kolumbien	Einführung einer Vermögenssteuer [49]
Niederlande	Prüfung verschiedener nationaler Massnahmen aufgrund des G20-Berichts
Südafrika	Einführung einer Vermögenssteuer [50]

4.5 Erbschafts- und Nachlasssteuern. Der Report stellt weiter fest, dass viele Steuersysteme eine vergleichsweise geringe Besteuerung von Erbschaften vorsehen, wodurch Vermögen über Generationen hinweg akkumuliert werden kann, ohne signifikant zur Staatsfinanzierung beizutragen. Durch eine Erhöhung der Erbschafts- und Nachlasssteuern könnte die Vermögenskonzentration verringert und die soziale Mobilität gefördert werden. Insbesondere eine progressive Gestaltung der Erbschaftssteuer, die hohe Vermögenswerte stärker belastet, könnte ein wirkungsvolles Instrument sein, um bestehende Ungleichheiten zu reduzieren.

Alle Kantone – ausser Obwalden und Schwyz – erheben zwar aktuell eine Erbschaftssteuer, jedoch ist der Vermögensübergang auf die direkten Nachkommen in der Regel steuerfrei. Im Zuge der Juso-Initiative wird das Thema der Erbschaftssteuer wieder kontrovers diskutiert und es ist fraglich, ob eine Ausweitung auch auf direkte Nachkommen in der Schweiz überhaupt mehrheitsfähig wäre.

4.6 Wegzugsbesteuerung und Besteuerung nach Nationalität. Ferner empfiehlt der Report den Staaten, einerseits eine Wegzugsbesteuerung und andererseits eine subsidiäre unbeschränkte Steuerpflicht aufgrund der Nationalität einzuführen. Damit könne verhindert werden, dass sich eine reiche Person durch den Wegzug in einen Staat ohne Einkommenssteuern der Besteuerung entziehen könne.

Die Idee einer Wegzugsbesteuerung wird aktuell im Kontext der Juso-Initiative kontrovers diskutiert und vom Bundesrat in der Botschaft verworfen, weil ein Wegzug aus anderen Gründen als der Steuervermeidung erfolgen kann [38]. Eine alternative Steuerpflicht aufgrund der Nationalität scheitert wohl an der praktischen Durchführbarkeit, wie die Herausforderungen in den USA zeigen.

4.7 Stärkung Transparenz. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Stärkung der Transparenz. Um sicherzustellen, dass Reiche ihr Vermögen nicht über intransparente Strukturen dem Zugriff der Steuerbehörden entziehen können, betont der Report die Bedeutung eines automatischen Informationsaustauschs (AIA). Besonders hervorgehoben wird der Vorschlag, bei multinationalen Unternehmensstrukturen alle natürlichen Personen offenzulegen, die mehr als 1% der Beteiligungen halten. Die bestehende Infrastruktur

des Common Reporting Standards (CRS) könnte dabei als Grundlage dienen, müsste jedoch gezielt erweitert und konsequent umgesetzt werden [39].

5. AUSBLICK UND WÜRDIGUNG

Die Idee einer globalen Mindeststeuer für Reiche ist Ausdruck eines politischen Zeitgeists, der das vergangene Jahrzehnt stark geprägt hat. Dieser Zeitgeist trifft inzwischen jedoch auf ein raueres geopolitisches Klima. Mit der hohen Staatsverschuldung und den volkswirtschaftlichen Problemen in Europa, den insbesondere seit dem Regierungswechsel in den USA zunehmenden Handelskonflikten, einer wachsenden Renationalisierung der Politik und einem zunehmend fragmentierten internationalen Zusammenhalt wird die Umsetzung solcher Konzepte auf globaler Ebene schwieriger bzw. die Konzepte werden grundsätzlich infrage gestellt. Auch der OECD-Mindeststeuer (Säule 2) bläst zunehmend ein rauerer Wind entgegen und die Idee einer neuen Marktbesteuerung (Säule 1) wird wohl nie umgesetzt werden.

Gleichwohl versuchen verschiedene internationale Organisationen das Thema weiter voranzutreiben: Die G20 haben ihr Vorhaben im Rahmen verschiedener Gipfeltreffen klar platziert. Auch die UNO bringt sich zunehmend in dieses

ANZEIGE

Detectivfrei AG
gegründet 1949

info@detectivfrei.ch Brunastr. 72
044 283 60 80 8002 Zürich

Mitglied FSPD, BID, OEDV, ABI, WAPI

Observationen und Ermittlungen
Bewilligung für alle Kantone
Datenschutzgesetz konform
24h Einsatzzentrale

Thema ein und arbeitet eine eigene Konvention dazu aus [40]. Dazu hat sie auch ein Handbuch für Vermögenssteuern publiziert [41]. Die OECD, lange Zeit Instanz für internationale Steuerstandards, bleibt technischer Taktgeber, verfolgt aber auch eine politische Agenda und versucht, sich zwischen den USA und der UNO neu zu positionieren [42]. Sie arbeitet u. a. bereits an einem AIA für Immobilien [43] und plant, «schädliche» Steuerpraktiken einzelner Staaten genauer zu überprüfen. Auch die Weltbank fordert die Einführung von Vermögenssteuern «für mehr Gerechtigkeit» [44].

Nebst der bereits beschriebenen, sich verändernden politischen Grosswetterlage zeichnet sich ein weiterer, dezenterer Trend ab: Verschiedene Staaten ergreifen – primär vermutlich aus fiskalischen Eigeninteressen – nationale Massnahmen und lassen sich dabei vom G20-Report «inspirieren» (Abbildung 4). Dabei wird teilweise sehr explizit auf die «Tax the Rich!»-Initiative verwiesen.

Wie in diesem Artikel aufgezeigt, ist die Schweiz keineswegs ein Steuerparadies für Reiche, wie dies der G20-Report suggeriert. Im Einzelfall wird – unter Berücksichtigung der Vermögenssteuern und AHV-Beiträge – die geforderte Mindestquote von 2% bereits erreicht. Natürlich gibt

es – vor allem unter Berücksichtigung der nach dem Aufwand besteuerten Personen nach Art. 14 DBG – auch Personen(gruppen), bei denen diese Mindestquote nicht erreicht wird. Dennoch sind viele der geforderten Massnahmen in der Schweiz bereits umgesetzt. Dass radikale Massnahmen in der Schweiz kaum mehrheitsfähig sind, zeigt die aktuelle Diskussion um die JUSO-Initiative, wo sich der Bundesrat zu einzelnen Aspekten bereits sehr dezidiert geäussert hat. Die Schweiz wird sich einigen internationalen Entwicklungen indes nicht entziehen können: etwa der Ausweitung des automatischen Informationsaustauschs (bspw. auf Immobilien) oder den Plänen der OECD, sog. «schädliche» Steuerpraktiken genauer zu überprüfen. Darunter wird wohl auch die Besteuerung nach dem Aufwand fallen.

Die Wahrscheinlichkeit ist gross, dass die «Besteuerung von Reichen» zum nächsten, stark umstrittenen Steuerthema wird – offiziell kommuniziert unter löblichen übergeordneten Zielen wie Verringerung der Ungleichheit, Kampf gegen den Klimawandel, tatsächlich aber stark vom Wunsch nach mehr Steuersubstrat und Neid getrieben. Umso wichtiger ist eine sachliche, auf Fakten und steuertechnische Kenntnis basierende Diskussion. ■

Fussnoten: 1) Base Erosion & Profit Shifting-Projekt (ab 2015), Markt- und Mindestbesteuerung (ab 2019). 2) Jørgen Randers/Till Kellerhoff, Tax the Rich – Warum die Reichen zahlen müssen, wenn wir die Welt retten wollen, München 2024. 3) G20, A Blueprint for a Coordinated Minimum Effective Taxation Standard for Ultra-High-Net-Worth Individuals, Commissioned by the Brazilian G20 presidency, prepared by Gabriel Zucman (nachfolgend Report). 4) Report, 2. 5) G20 Rio de Janeiro Leaders' Declaration, <https://g20.org/wp-content/uploads/2024/11/G20-Rio-de-Janeiro-Leaders-Declaration-EN.pdf>. 6) Für eine vollständige Liste der 25 Länder mit der höchsten Dichte an reichen Privatpersonen vgl. Wealth Management Report 2024 von Caggemini. 7) Report, 47. 8) Report, 21. 9) Report, 13 ff. 10) Report, 12 f. 11) BGER 2C_724, 796/2010 vom 27.7.2011 (Durchgriff Liechtensteiner Gesellschaft), 2P.92/2005, 2A.145/2005 vom 30.1.2006 (Durchgriff Panamaische Gesellschaft). 12) Report, 20. 13) Report, 20. 14) Report, 33 f. 15) Report, 33. 16) OECD/G20, The Global Minimum Tax and the Taxation of MNE profit,

Januar 2024. 17) Report, 6 und 25. 18) Lamer, Elodie: 2 Percent Minimum Wealth Tax Would Raise €67 Billion in EU, in: Tax Notes, 18. März 2025. 19) Report, 31. 20) PwC, Steuervergleich Schweiz 2024, <https://www.pwc.ch/de/presse/steuervergleich-schweiz-2024.html>. 21) CHF 100 Mio. ÷ 4% = CHF 2500 Mio. 22) CHF 22,2 Mio. ÷ CHF 2500 Mio. = 0,9%. 23) CHF 45,0 Mio. ÷ CHF 2500 Mio. = 1,8%. 24) CHF 100 Mio. ÷ 6% = CHF 1667 Mio. 25) CHF 22,2 Mio. ÷ CHF 1667 Mio. = 1,3%. 26) CHF 45,0 Mio. ÷ CHF 1667 Mio. = 2,7%. 27) Schweizerische Ergänzungssteuer (QDMTT). 28) Internationale Ergänzungssteuer (IIR, UTPR). 29) Report, 22 ff. 30) Formel: $6\% \times 33\% = 2\%$. 31) Opel, Andrea, Fragwürdige Extrasteuern für Reiche, in: Finanz & Wirtschaft, 19. Februar 2025; Opel, Andrea, Zur Zulässigkeit von Reichensteuern, in: Steuerrevue 2023, 193 ff. 32) Report, 22 ff. 33) Martinez, Isabel/Marti, Samira/Scheuer, Florian, So beeinflusst Steuerpolitik die Vermögensverteilung, in: NZZ, 21. Februar 2025. 34) Art. 13 StHG. 35) Report, 40 f. 36) Report, 41 f. 37) Opel, Andrea, Fragwürdige Extrasteuern für

Reiche, in: Finanz & Wirtschaft, 19. Februar 2025. 38) Botschaft zur Volksinitiative «Für eine soziale Klimapolitik – steuerlich gerecht finanziert (Initiative für eine Zukunft)» vom 13. Dezember 2024, 22. 39) Report, 34 ff. 40) Paez, Sarah: Countries Ready for U.N. Tax Talks Despite U.S. Exit, in: Tax Notes, 24. Februar 2025. 41) Sarfo, Nana Ama, Taxing the Ultrawalthy, in: Tax Notes, 21. März 2025. 42) Ihre Position in diesem Vorhaben betitelt sie als «Tax and Inequality», vgl. Paez, Sarah: OECD Working Paper Recommends Targeted Capital Gains Tax Relief, Tax Notes, 27. Februar 2025. 43) Paez, Sarah, OECD to Release Real Estate Info Exchange Agreement Midyear, in: Tax Notes, 14. März 2025. 44) Sarfo, Nana Ama, Taxing the Ultrawalthy, in: Tax Notes, 21. März 2025 (nachfolgend: Sarfo). 45) Hoke, William, Brazil Proposes Dividend Withholding and Minimum Tax on Wealthy, Tax Notes, 19. März 2025. 46) Sarfo. 47) Petitjean, Sophie: French Lower House Back Tax on Ultrarich, but Senate May Balk, in: Tax Notes, 24. Februar 2025. 48) Sarfo. 49) Sarfo. 50) Sarfo.

Forum

Unternehmenssteuerrecht

Trends, Brennpunkte und Perspektiven im nationalen und internationalen Unternehmenssteuerrecht

Daten und Inhalte

Teil 1 – 9. September 2025, ganztags

Globale Mindestbesteuerung, Steuerprüfungen und Standortförderung: Herausforderungen im nationalen und internationalen Steuerrecht

Teil 2 – 10. September 2025, 08.00 – 10.00 Uhr

Internationale Steuertrends: Auswirkungen auf Unternehmen in der Schweiz

Teil 3 – 18. September 2025, 08.00 – 10.00 Uhr

Fristen und Verrechnungspreise: Fallstricke und steuerstrafrechtliche Risiken

Teil 4 – 30. September 2025, 08.00 – 10.00 Uhr

Aktuelle Trends im internationalen Steuerrecht: Verrechnungspreise und EU-Gesetzgebungen

Orte

Kongresshaus Zürich (Teil 1)
Online-Weiterbildung (Teile 2-4)

Forumsleitung



Daniel Gentsch

Dipl. Steuerexperte, Präsident Fachbereich Tax & Legal von EXPERTsuisse, Partner, Verwaltungsratspräsident EY Schweiz



Prof. René Matteotti

Dr. iur., LL.M., Professor für Schweizerisches, Europäisches und Internationales Steuerrecht, Universität Zürich, Rechtsanwalt, Tax Partner AG, Zürich



Programm und Anmeldung:

[www.expertsuisse.ch/
forum-unternehmenssteuerrecht](http://www.expertsuisse.ch/forum-unternehmenssteuerrecht)

LEISTUNGSAUSTAUSCH ZWISCHEN VERBUNDENEN UNTERNEHMEN

Drittvergleich herstellen nach OECD – leichter gesagt als getan

Die Bestimmung fremdvergleichskonformer Verrechnungspreise bleibt herausfordernd. Die Wahl der richtigen Methode, die sachgerechte Ableitung einer Bandbreite sowie der Umgang mit Preisanpassungen im Jahresverlauf erfordern nicht nur technisches Know-how, sondern auch ein strukturiertes Vorgehen.*

1. AUFBAU EINER VERGLEICHSBARKEITS- ANALYSE GEMÄSS OECD

1.1 Einführung Vergleichsbarkeitsanalyse. Beim Festsetzen und Überprüfen von Verrechnungspreisen gilt der Grundsatz des Fremdvergleichs (Arm's length principle). Doch wie wird ein solcher Fremdvergleich hergestellt? Gemäss OECD-Verrechnungspreisleitlinien für multinationale Unternehmen und Steuerverwaltungen [1] (nachfolgend OECD-Leitlinien) ist zur Herstellung des Fremdvergleichs eine Vergleichsbarkeitsanalyse durchzuführen [2]. Das Schweizer Steuerrecht gibt streng genommen keine Richtlinien zur Bestimmung von Verrechnungspreisen vor. Die OECD-Leitlinien, obwohl nicht rechtlich bindend, werden von Steuerbehörden und Gerichten aber als Quelle für das Auslegen des Fremdvergleichsgrundsatzes angewendet [3].

Eine Vergleichsbarkeitsanalyse hat zwei Aspekte und wird gemäss OECD üblich in neun Schritten durchgeführt (siehe *Abbildung 1* [4]). Einerseits wird der konzerninterne Geschäftsvorfall sachgerecht abgegrenzt, d. h., die kaufmännischen Beziehungen zwischen den verbundenen Unternehmen sowie die Bedingungen und wirtschaftlich relevanten Begleitumstände dieser Beziehungen werden ermittelt (Sachverhaltsanalyse). Andererseits beinhaltet die Vergleichsbarkeitsanalyse einen Vergleich des konzerninternen Geschäftsvorfalles mit den Bedingungen und relevanten wirtschaftlichen Umständen vergleichbarer Geschäftsvor-

fälle zwischen voneinander unabhängigen Unternehmen (Angemessenheits- oder wirtschaftliche Analyse) [5]. Dieser zweite Aspekt beinhaltet die Auswahl und Anwendung der Verrechnungspreismethoden, die im *Abschnitt 2* erläutert werden.

1.2 Fünf Vergleichsbarkeitsfaktoren. Die Vergleichbarkeit, sei es von Transaktionen, Unternehmen oder Verhältnissen, wird gemäss OECD anhand von fünf wirtschaftlich relevanten Merkmalen, den folgenden sog. fünf Vergleichsbarkeitsfaktoren, gemessen [6]:

1. Vertragliche Bedingungen,
2. ausgeübte Funktionen, genutzte Vermögenswerte und übernommene Risiken aller Beteiligten (Funktions- und Risikoanalyse),
3. die Eigenschaften des übertragenen Wirtschaftsguts oder der geleisteten Dienste,
4. die wirtschaftlichen Verhältnisse der Beteiligten, und
5. verfolgte Geschäftsstrategien.

Diese Faktoren sollten im Kontext der relevanten Branche, die üblicherweise in einer Industrieanalyse im Master File thematisiert wird, angeschaut werden und als Teil des Local Files dokumentiert werden [7]. Nach wenigen Ländervorschriften ist eine explizite Nennung der Vergleichsbarkeitsfaktoren vorgeschrieben, sodass in der Praxis oft auf die Funktions- und Risikoanalyse fokussiert wird [8].



DAGMAR IHLE,
DIPL.-KAUFFRAU
(UNIVERSITÄT MANNHEIM),
DIPL. STEUEREXPERTIN,
CAS INTERNATIONALE
RECHNUNGSLEGUNG,
HEAD CORPORATE TAX
AND TRANSFER PRICING,
FORBO GRUPPE



KAYLA IMHOLZ,
DIPL. STEUEREXPERTIN,
SENIOR MANAGER,
DELOITTE

Abbildung 1: NEUN SCHRITTE DES ÜBLICHEN VERFAHRENS ZUR DURCHFÜHRUNG EINER VERGLEICHBARKEITSANALYSE NACH OECD-LEITLINIEN

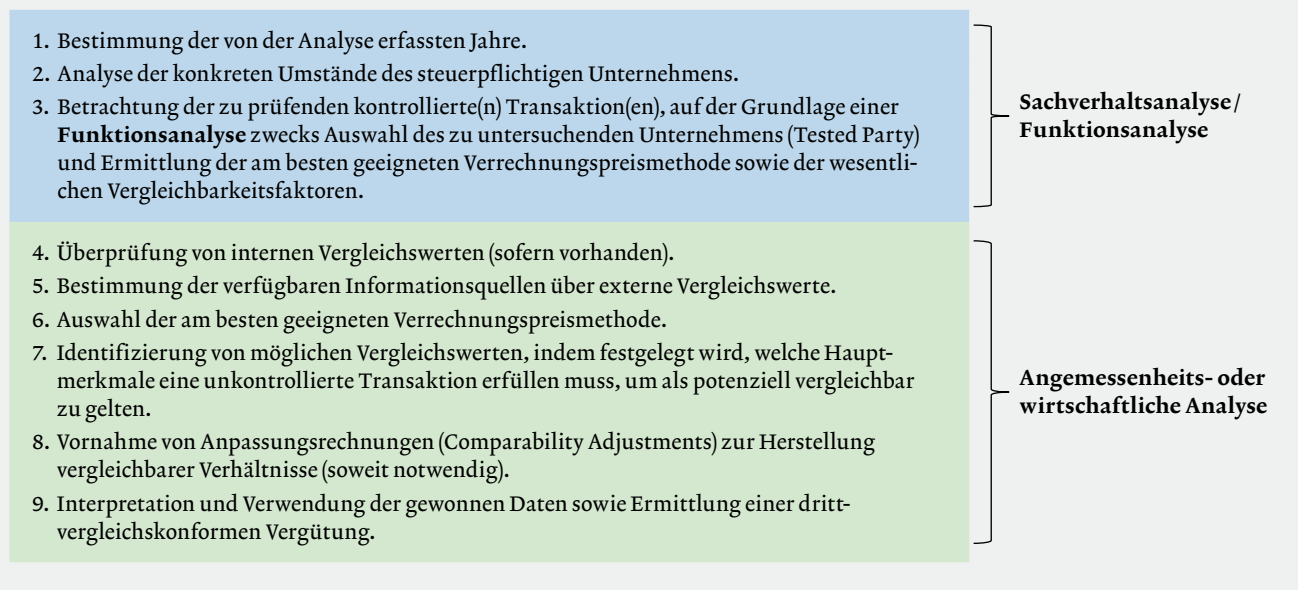
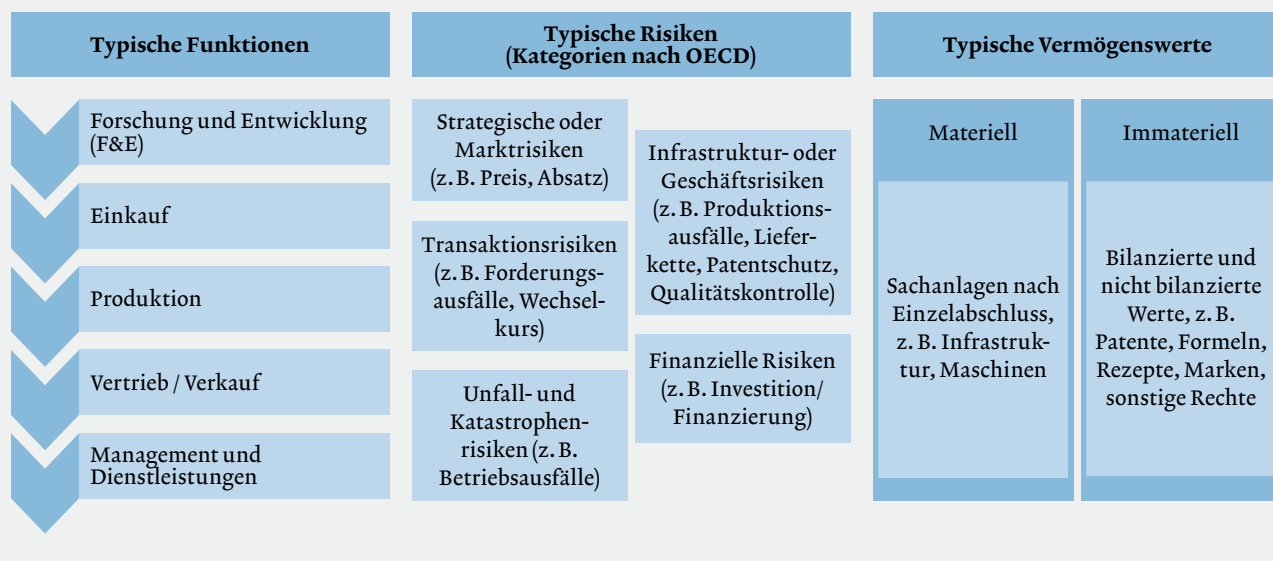


Abbildung 2: TYPISCHE FUNKTIONEN, RISIKEN UND VERMÖGENSWERTE



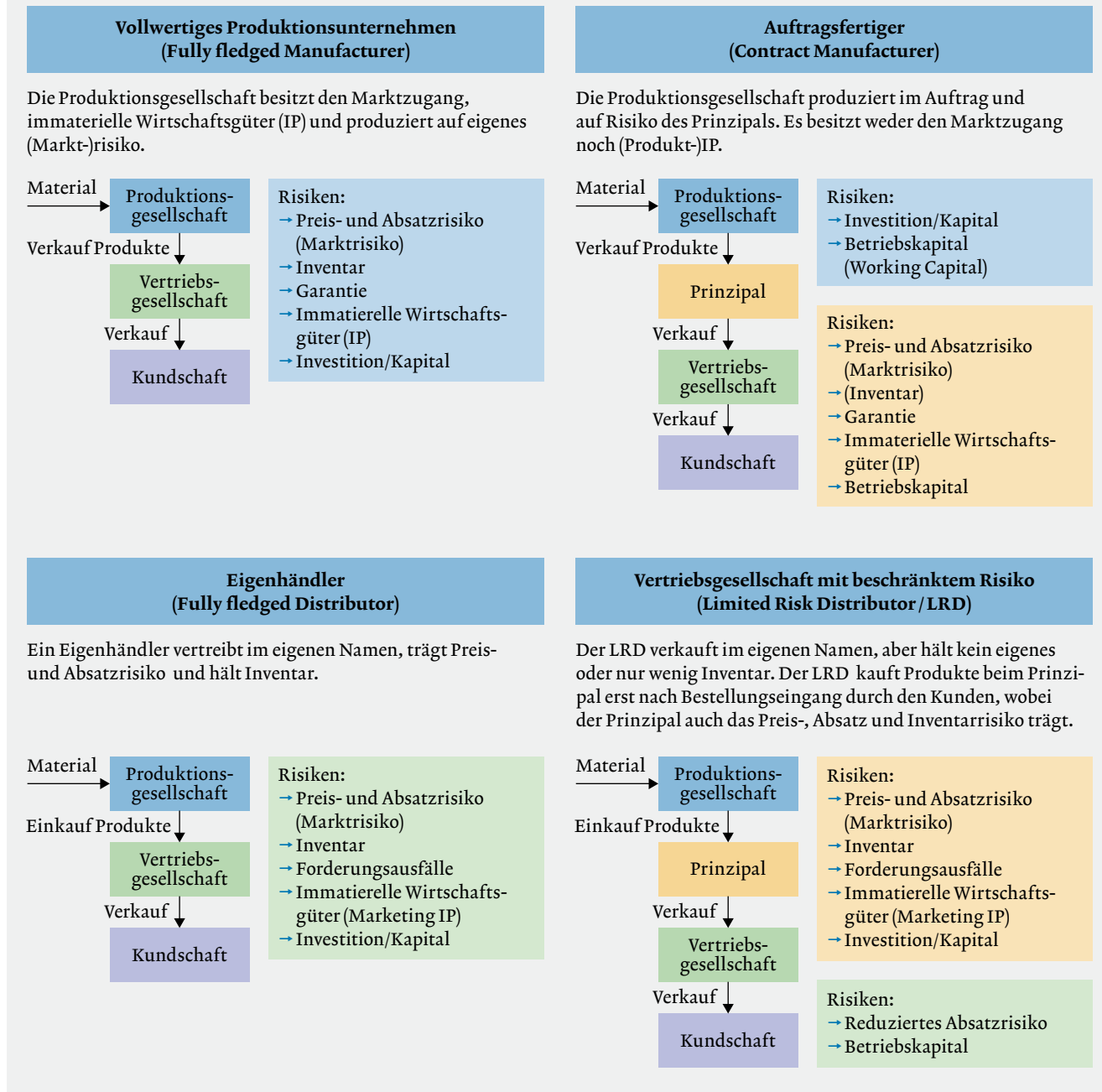
1.3 Funktions- und Risikoanalyse. Die Funktions- und Risikoanalyse stellt das Kernelement der Vergleichbarkeitsanalyse dar. Sie zielt darauf ab, die von den am Geschäftsvorfall beteiligten Unternehmen wahrgenommenen wirtschaftlich signifikanten Tätigkeiten und Aufgaben, genutzte oder bereitgestellte Vermögenswerte und übernommenen Risiken zu ermitteln. Grundsätzlich implizieren mehr (unersetzbare) Funktionen, höhere Risiken und einzigartige Vermögenswerte einer Gesellschaft in einer Transaktion eine höhere Vergütung[9].

In einem ersten Schritt sind die in einer Transaktion relevanten Funktionen zu ermitteln, wobei z.B. via der Wertschöpfungskette eines Unternehmens vorgegangen werden könnte. Anschliessend ist zu bestimmen, durch welche Be-

teiligten die ermittelte Funktion ausgetragen wird, z. B. anhand von Interviews oder einer RACI-Analyse.

In einem zweiten Schritt sollen die wesentlichen, operativen und strategische Risiken des Geschäftsvorfalles ermittelt werden und wer diese Risiken trägt. Die OECD-Leitlinien listen gewisse Risikokategorien [10] auf, die mit typischen Funktionen und typischen Vermögenswerten in *Abbildung 2* dargestellt sind. Zudem gibt die OECD ein «Sechs-Schritte-Verfahren» zur Analyse des Risikos in einem konzerninternen Geschäftsvorfall vor [11]. Dieses Verfahren beinhaltet zwar eine Betrachtung der vertraglichen Risikoallokation, massgebend ist jedoch die risikobezogene Funktionsanalyse. Mit anderen Worten ist zu prüfen, wer Kontroll- und Risikominderungsfunktionen ausführt. D. h., wer trifft Ent-

Abbildung 3: BEISPIELE ZUR FUNKTIONS- UND RISIKOANALYSE



scheide darüber Risiken abzuwenden oder anzunehmen, auf Risiken zu antworten und Risiken zu minimieren? Wer verfügt über die finanzielle Kapazität, die Risiken zu tragen?

In einem letzten Schritt sollen die eingesetzten Wirtschaftsgüter der beteiligten Unternehmen betrachtet werden. Die eingesetzten Wirtschaftsgüter beinhalten einerseits die materiellen Wirtschaftsgüter, andererseits auch die immateriellen Wirtschaftsgüter, die allenfalls nicht bilanziell erfasst sind, jedoch erheblichen Wertschöpfungsbeitrag generieren.

In der Praxis werden Produktions- sowie Vertriebsgesellschaften anhand ihrer Funktionen, Risiken und eingesetzten Vermögenswerte kategorisiert, siehe Beispiele in *Abbildung 3*:

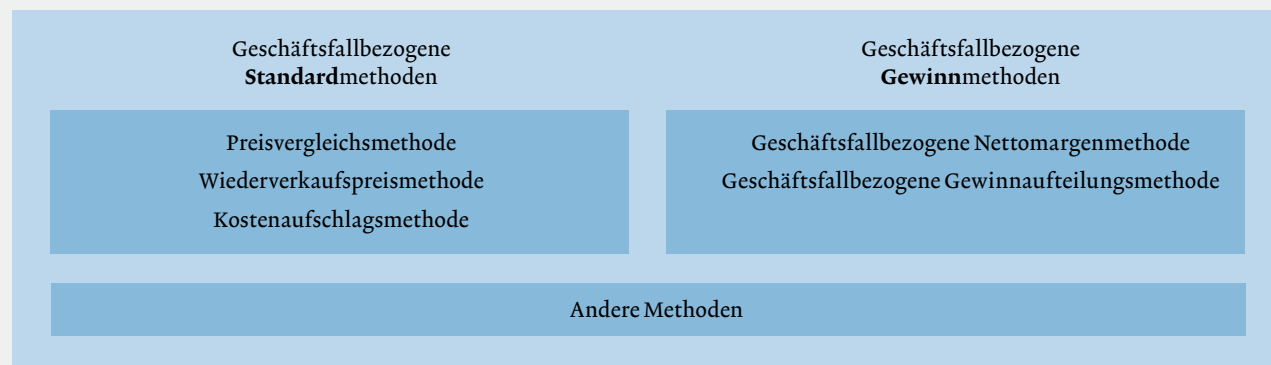
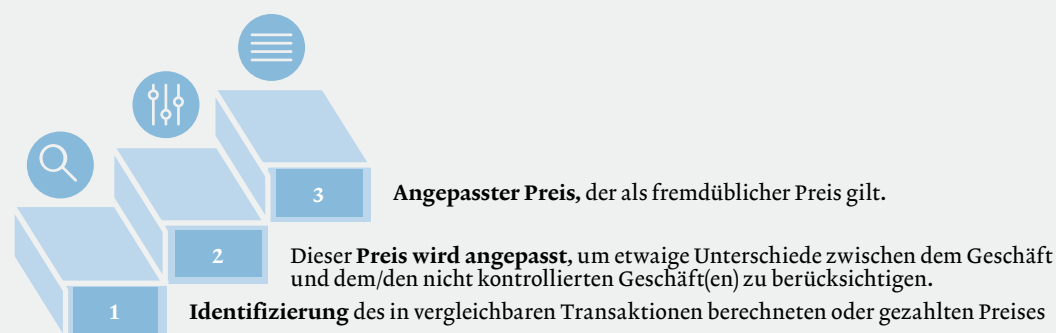
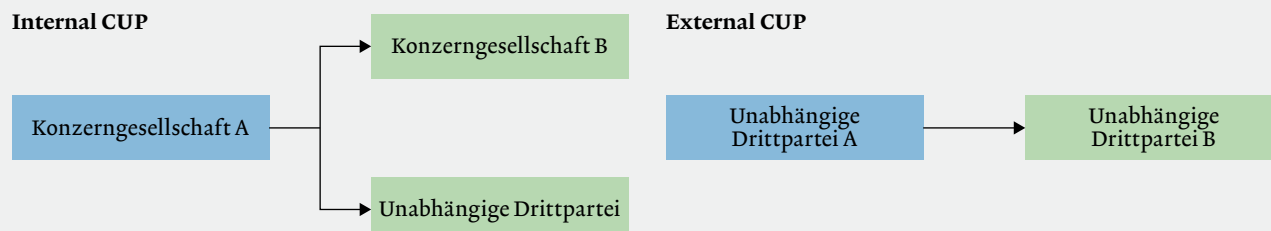
→ Produktionsgesellschaften: Lohnfertiger, Auftragsfertiger, lizenzierte Produktionsgesellschaften und vollwertige Produktionsgesellschaften

→ Vertriebsgesellschaften: Vertriebsagenten, Vertriebsgesellschaften mit beschränktem Risiko und vollwertige Vertriebsgesellschaften [12].

Somit gibt die Funktions- und Risikoanalyse schon Aufschluss über die zu erwartende Vergütung und anzuwendende Verrechnungspreismethode.

2. VERRECHNUNGSPREISMETHODEN

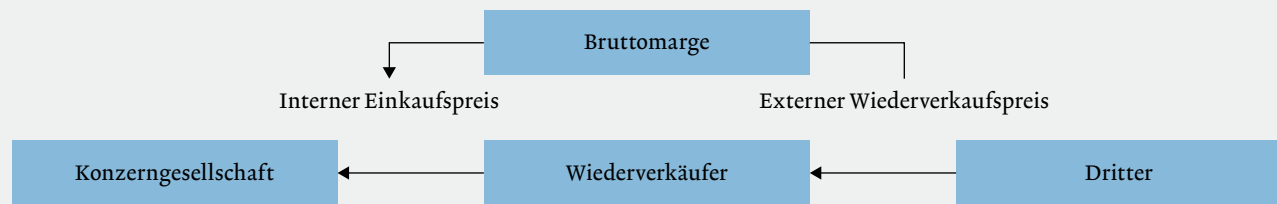
Die OECD-Verrechnungspreisleitlinien sehen grundsätzlich fünf anerkannte Methoden zur Bestimmung konzerninter-

Abbildung 4: **VERSCHIEDENE VERRECHNUNGSPREISMETHODEN**Abbildung 5: **PREISVERGLEICHSMETHODE**Abbildung 6: **INTERNER UND EXTERNER DRITTVERGLEICH**

ner Verrechnungspreise vor (siehe *Abbildung 4*). Diese werden in zwei Kategorien unterteilt: die geschäftsfallbezogenen Standardmethoden (Preisvergleichsmethode, Wiederverkaufspreismethode, Kostenaufschlagsmethode) sowie die geschäftsfallbezogenen Gewinnmethoden. Ziel ist stets die Auswahl der am besten geeigneten Methode (Nettomargenmethode/Gewinnaufteilungsmethode) im konkreten Einzelfall [13]. Dabei sind u. a. die Art der kontrollierten Transaktion, das Funktions- und Risikoprofil der beteiligten Unternehmen sowie die Verfügbarkeit zuverlässiger Vergleichsdaten zu berücksichtigen. Es besteht keine feste Hierarchie, die Standardmethoden werden jedoch bevorzugt, wenn sie genauso zuverlässig anwendbar sind wie die Gewinnmethoden. Innerhalb der Standardmethoden ist die Preisvergleichsmethode vorrangig zu prüfen.

2.1 Preisvergleichsmethode (Comparable Uncontrolled Price Method – CUP-Methode). Die CUP-Methode gilt als die direkteste und zuverlässigste Verrechnungspreismethode, da sie auf einem unmittelbaren Vergleich mit Preisen in Drittgeschäften basiert. Dabei wird der konzerninterne Preis für eine Lieferung oder Dienstleistung mit demjenigen verglichen, der unter vergleichbaren Bedingungen zwischen unabhängigen Unternehmen vereinbart wurde. Voraussetzung ist eine weitgehende Vergleichbarkeit in Bezug auf Produktmerkmale, Vertragsbedingungen, Mengen, Marktgegebenheiten sowie gegebenenfalls eingebettete immaterielle Werte (siehe *Abbildung 5*) sowie Kapitel 1.2 im ersten Abschnitt.

Ein interner CUP liegt vor, wenn das verbundene Unternehmen identische oder ähnliche Leistungen auch an unabhängige Dritte erbringt, vergleiche *Abbildung 6*. Ist dies nicht der

Abbildung 7: **WIEDERVERKAUFSPREISMETHODE**Abbildung 8: **BEISPIEL ZUR WIEDERVERKAUFSPREISMETHODE**→ **Fall:**

Die Schweizer Tochtergesellschaft A eines deutschen Autokonzerns kauft bei der ausländischen Schwestergesellschaft B fertig produzierte Autos ein und vertreibt diese zum Preis von CHF 50 000 pro Auto an Endkunden.

Die drittvergleichskonforme Bruttomarge bei vergleichbaren Vertriebsgesellschaften beläuft sich auf 20%. Der konzerninterne Einkaufspreis pro Auto beläuft sich daher auf CHF 40 000 pro Auto.

Im Jahr 2024 verkaufte die Gesellschaft 100 Autos, weshalb sich die Erfolgsrechnung wie folgt präsentiert:

Erlös aus Lieferungen und Leistungen	5 000 000 CHF
Warenaufwand	-4 000 000 CHF
Bruttogewinn	1 000 000 CHF
Personalaufwand	-800 000 CHF
Mietaufwand	-100 000 CHF
Übriger Aufwand	-40 000 CHF
Gewinn vor Abschreibungen, Zinsen und Steuern (EBITDA)	60 000 CHF
Abschreibungen	-10 000 CHF
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)	50 000 CHF
Bruttomarge (1 000 000 ÷ 5 000 000)	20 %
Netto- bzw. EBIT-Marge (50 000 ÷ 5 000 000)	1 %

Abbildung 9: **KOSTENAUFSCHLAGSMETHODE**

Fall, kann auf externe Vergleichsdaten zurückgegriffen werden, etwa auf Börsenpreise oder veröffentlichte Lizenzentgelte. Die CUP-Methode ist besonders geeignet für standardisierte Transaktionen wie Rohstoffgeschäfte, Finanzierungen oder Lizenzvergaben. Ihre Aussagekraft leidet jedoch, wenn keine hinreichend vergleichbaren Marktpreise vorliegen oder aufwendige Anpassungsrechnungen erforderlich sind.

2.2 Wiederverkaufsmethode (Resale Price Method – RPM). Die RPM nimmt den Preis als Ausgangspunkt, zu dem ein Produkt von einem verbundenen Unternehmen an einen unabhängigen Dritten weiterverkauft wird. Von diesem Wiederverkaufspreis wird eine angemessene Bruttomarge abgezogen, um rückwirkend den konzerninternen Einkaufspreis zu bestimmen (Abbildung 7). Die Bruttomarge muss sämtliche Vertriebs- und Betriebskosten des Wiederverkäufers sowie einen fremdüblichen Gewinnanteil abdecken.

Die Methode eignet sich insbesondere für Vertriebsgesellschaften mit einem begrenzten Funktions- und Risikoprofil, die Fertigprodukte ohne wesentliche Weiterverarbeitung weiterveräußern. Für eine verlässliche Anwendung sind belastbare Vergleichsdaten zur Bruttomarge erforderlich, vergleiche Abbildung 8 [14]. Ein interner Drittvergleich – also der

Abbildung 10: **BEISPIEL ABGRENZUNG CP VERSUS TNMM**→ **Beispiel:**

Die Konzerngesellschaft A produziert Kolben für Kaffeemaschinen, welche durch die Konzerngesellschaft B erworben und verarbeitet werden. Im Jahr 2024 verkaufte A Kolben im Wert von CHF 10 Mio. an B, wobei sich *die Herstellungskosten auf CHF 8 Mio.* beliefen. B hatte *weitere betriebliche Auslagen und Abschreibungen* von CHF 1 Mio. Die Buchhaltung präsentiert sich wie folgt:

Erlös aus Lieferungen und Leistungen	10 000 000 CHF
Herstellkosten	– 8 000 000 CHF
Bruttogewinn	2 000 000 CHF
Übriger Aufwand und Abschreibungen	– 1 000 000 CHF
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)	1 000 000 CHF

Werden die Preise für die konzerninterne Lieferung *mittels der Kostenaufschlagsmethode* ermittelt, beträgt der Gewinnzuschlag auf Basis der Herstellungskosten 25 %, d. h., die Herstellungskosten (CHF 8 Mio.) plus 25 % ergeben den Verkaufspreis von CHF 10 Mio. Der in der Berechnung verwendete Gewinn entspricht dem Bruttogewinn.

Gewinnzuschlag (auf Basis Herstellkosten) (2 000 000 / 8 000 000)	25 %
----------------------------------------------------------------------	------

Werden die Preise hingegen *mittels der geschäftsfallbezogenen Nettomargenmethode* ermittelt, beträgt der Gewinnzuschlag auf Basis der Vollkosten vor Finanzierungsaufwendungen und Steuern hingegen nur 11,1 %, d. h., die Vollkosten (CHF 9 Mio.) plus 11,1 % ergeben den Verkaufspreis von CHF 10 Mio. Der in der Berechnung berücksichtigte Gewinn entspricht dem operativen Nettogewinn (EBIT).

Gewinnzuschlag (auf Basis Vollkosten) (1 000 000 / 9 000 000)	11,1 %
------------------------------------------------------------------	--------

→ **Beachte:**

Bei der *Kostenaufschlagsmethode* (wie auch bei der *Wiederverkaufspreismethode*) erfolgt der Drittvergleich *auf Stufe des Bruttogewinns* (durch einen Aufschlag auf Einkaufs- bzw. Herstellungskosten), bei der *geschäftsfallbezogenen Nettomargenmethode* hingegen *auf Stufe des Nettogewinns* (durch einen Zuschlag auf den gesamten betrieblichen Aufwendungen).

Bezug identischer Produkte von unabhängigen Dritten – ist besonders aussagekräftig. Alternativ kann auf externe Datenbanken zurückgegriffen werden. Die RPM-Methode stösst an ihre Grenzen, wenn die Vertriebsseinheit zusätzliche wertschöpfende Funktionen übernimmt oder wenn keine ausreichenden Vergleichswerte vorliegen.

2.3 Kostenaufschlagsmethode (Cost Plus Method – CP-Methode). Bei der CP-Methode wird der Verrechnungspreis aus den beim leistenden Unternehmen anfallenden Herstellungskosten bzw. Dienstleistungskosten zuzüglich eines fremdüblichen Gewinnaufschlags ermittelt (siehe *Abbildung 9* und Beispiel in *Abbildung 10* [15]). Diese Methode findet häufig Anwendung bei Auftrags- und Lohnfertigung, konzerninternen Dienstleistungen oder beim Handel mit Halbfertigprodukten. Ihre Anwendbarkeit setzt voraus, dass sich ein verlässlicher Vergleichswert für den Gewinnaufschlag ermitteln lässt – etwa durch interne oder externe Vergleichstransaktionen.

Ein zentraler Aspekt ist das Festlegen der Kostenbasis, die vertraglich klar festgelegt werden sollte: Diese kann sich auf Ist-, Normal- oder Plankosten beziehen und umfasst sowohl pagatorische als auch kalkulatorische Komponenten. Hinzu kommt die sachgerechte Abgrenzung der Kostenarten, z. B. in Bezug auf Gemeinkosten oder konzerninterne Verrechnungsposten. Die OECD akzeptiert bei Dienstleistungen mit

geringer Wertschöpfung einen pauschalen Zuschlag von 5 % im Sinne einer Safe-Harbour-Regelung. Die Methode ist praxisnah und international breit anerkannt, bietet jedoch Ermessensspielräume beim Bestimmen der Kostenstruktur und des Gewinnaufschlags.

Wichtig zu beachten ist, dass der Drittvergleich sowohl bei der RPM als auch bei der CP-Methode auf Stufe des Bruttogewinns (durch einen Aufschlag auf Einkaufs- bzw. Herstellungskosten) erfolgt, bei der nachfolgend erläuterten geschäftsfallbezogenen Nettomargenmethode hingegen auf Stufe des Nettogewinns (durch einen Zuschlag auf den gesamten betrieblichen Aufwendungen). In der Praxis führt dies oft zu Verwechslungen und Missverständnissen.

2.4 Geschäftsfallbezogene Nettomargenmethode (Transactional Net Margin Method – TNMM). Bei der TNMM wird der Nettogewinn, den ein beteiligtes Unternehmen mit einer konzerninternen Transaktion erzielt, mit den Nettogewinnen externer vergleichbarer Unternehmen verglichen. Der Nettogewinn wird zum Vergleich ins Verhältnis zu einer geeigneten Basis gesetzt, z. B. Kosten, Umsatz, Vermögen, was als Nettogewinnindikator bezeichnet wird.

Grundsätzlich funktioniert diese Methode ähnlich wie die RPM oder CP-Methode, wobei sich jedoch auf Netto- anstatt Bruttozahlen gestützt wird. Es wird bei der TNMM lediglich der Nettogewinn eines beteiligten Unternehmens verprobt.

Tabelle 1: **ÜBERSICHT MÖGLICHER GEWINNAUFTEILUNGSFAKTOREN**

Kategorie	Gewinnaufteilungsfaktoren	Anwendungsbereich (Auswahl)
Personal	<ul style="list-style-type: none"> → Anzahl Mitarbeitende → Anzahl Vollzeitstellen (FTE) → Löhne → Mittels Hilfsfaktoren gewichtete Anzahl von Mitarbeitenden oder Löhne (relative Personalkosten) 	Personalintensive Branchen; Geschäftsmodelle, in denen Mitarbeitende ein wesentlicher Vertreter sind (bspw. FX-Handel)
Umsatz/Volumen	<ul style="list-style-type: none"> → Umsatz → Anzahl Transaktionen 	Vertriebsunternehmen
Vermögenswerte	<ul style="list-style-type: none"> → Anlagevermögen → Ausgewählte Schlüsselvermögenswerte → Immaterielle Güter → Betriebskapital (Working Capital) 	Geschäftsmodelle, bei denen die Wertschöpfung wesentlich durch immaterielle Vermögenswerte erfolgt; vermögensintensive Branchen
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> → Betriebsaufwand → Stückkosten → F&E-Aufwendungen → Marketingkosten 	Vertriebs- und Marketingunternehmen (auf Basis der Marketingaufwendungen); forschungsintensive Branchen (bspw. Pharma, Chemie)
Andere	→ Assets under Management (AuM)	Wealth Management

Das zu untersuchende Unternehmen ist der Beteiligte mit den wenigsten komplexen Funktionen.

Der geeignetste Nettogewinnindikator wird anhand des Funktions- und Risikoprofils des Unternehmens bestimmt, wobei bei Vertriebsgesellschaften häufig die Umsatzrendite [16] und bei Produktions- und Dienstleistungsgesellschaften häufig die Net Cost Plus Marge [17] zur Anwendung kommt. Wichtig ist bei der Bestimmung des Nettogewinnindikators, dass dieser nicht durch Verrechnungspreise beeinflusst wird [18].

Die TNMM wird in der Praxis häufig verwendet. Sie ist besonders geeignet für Routinefunktionen, für die Standardmethoden aufgrund der fehlenden Vergleichsdaten nicht angewendet werden können. Obwohl sie relativ einfach anzuwenden ist, um einen geeigneten Nettogewinn zu bestimm-

men oder Verrechnungspreise ex-post zu verproben, ist die Anwendung in der Praxis häufig schwierig, da die Rückrechnung auf einen Preis schwierig sein kann. Die Anwendung erfordert zudem i. d. R. das regelmässige Überprüfen der erwarteten Ergebnisse.

2.5 Geschäftsfallbezogene Gewinnaufteilungsmethode (Profit Split Method – PS-Methode). Die PS-Methode zielt auf eine Aufteilung des relevanten Gewinns basierend auf für die Transaktion relevanten Gewinnaufteilungsfaktoren ab. Sie kann angewendet werden, wenn die Beteiligten einer Transaktion einzigartige und wertvolle Beiträge leisten und immaterielle Güter einsetzen, hochintegrierte Geschäftsmodelle haben oder wirtschaftlich signifikante Risiken übernehmen.

Tabelle 2: **TYPISCHE ANWENDUNGSBEREICHE DER VERRECHNUNGSPREISMETHODEN IN DER PRAXIS**

Verrechnungsmethode	Typische Anwendung der Methode
Preisvergleichsmethode	<ul style="list-style-type: none"> → Lizenzen für immaterielle Vermögenswerte → Finanzierungstransaktionen → Rohstoffe
Wiederverkaufsmethode	→ Vertriebsaktivitäten
Kostenaufschlagsmethode	<ul style="list-style-type: none"> → Dienstleistungen → Produktion → Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten
Geschäftsfallbezogene Nettomargenmethode	<ul style="list-style-type: none"> → Vertriebsaktivitäten → Dienstleistungen → Produktion → F&E-Aktivitäten
Geschäftsfallbezogene Gewinnaufteilungsmethode	<ul style="list-style-type: none"> → Duale Prinzipalstrukturen → Integrierte Geschäftsmodelle mit global verteilten Schlüsselfunktionen → Einzigartige und wertvolle Beiträge und/oder Einsatz wertvoller, immaterieller Güter beider Beteiligten

Es wird zunächst der aufzuteilende Gewinn ermittelt. Grundsätzlich können der Gesamtgewinn (Total Profit Split) oder nur der Residualgewinn, nach Anwendung möglicher einseitiger Verrechnungspreismethoden (Residual Profit Split) aufgeteilt werden [19]. In gewissen Branchen gibt es extern vergleichbare Gewinnaufteilungsfaktoren, z. B. Gebührenbasis in der Finanzbranche, andernfalls soll ein wirtschaftlich relevanter Faktor gewählt werden. *Tabelle 1* enthält eine nicht abschliessende Übersicht möglicher Gewinnaufteilungsfaktoren [20].

Bei der Anwendung der PS-Methode besteht hohe Flexibilität, was einen hohen Ermessensspielraum nach sich zieht. Diese Methode erlaubt eine Gesamtbetrachtung der Wertschöpfungskette durch eine mehrseitige Betrachtung der Transaktion, was meist von Steuerbehörden geschätzt wird. Eine zuverlässige Anwendung kann jedoch anspruchsvoll sein und Fragen bezüglich der Rückrechnung auf eine Transaktion oder einen Preis, Mehrwertsteuer, Zollabgaben und Verbuchung hervorrufen. Für einzigartige und wertvolle Beiträge, einzigartige Gegebenheiten und Umstände und hochintegrierte Tätigkeiten ist sie dennoch i. d. R. die am besten geeignete Methode.

Tabelle 2 zeigt die Verrechnungspreismethoden in der Übersicht sowie deren typische Anwendung in der Praxis [21].

3. METHODISCHE FRAGESTELLUNG [22]

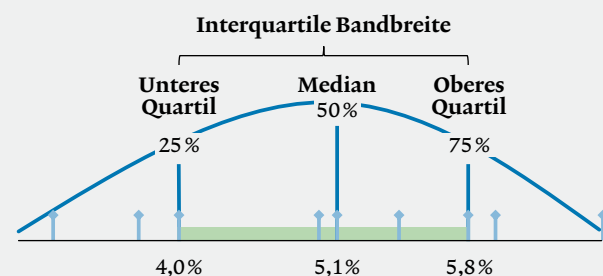
Im Anschluss an die Wahl der geeignetsten Methode stellen sich verschiedene methodische Detailfragen. Besonders relevant sind das Ermitteln eines fremdvergleichskonformen Ergebnisses innerhalb einer Bandbreite sowie die zeitliche Perspektive der Fremdvergleichsanalyse.

3.1 Bandbreite [23]. Die Anwendung von Verrechnungspreismethoden führt in der Praxis nicht zu einem einzigen Wert, sondern zu einer Bandbreite an Ergebnissen, die als fremdvergleichskonform gelten (s. o. Arm's length range). Gemäss OECD-Leitlinien ist zunächst zu prüfen, ob Extremwerte vorliegen, die bei fehlender wirtschaftlicher Aussagekraft sachlich begründet ausgeschlossen werden können. Verbleiben mehrere Vergleichswerte, empfiehlt sich eine statistische Einengung, etwa durch die Bildung der Interquartilsbandbreite. Dabei werden die oberen und unteren 25 % der Beobachtungen ausgeklammert, um eine robuste Mitte zu bestimmen (siehe *Abbildung 11*).

Innerhalb der eingengten Bandbreite kann grundsätzlich jeder Wert als fremdvergleichskonform betrachtet werden. Bestehen jedoch Unsicherheiten bei der Vergleichbarkeit, ist eine Orientierung am Medianwert angebracht. In der Praxis verfolgen Steuerbehörden dabei teils unterschiedliche Ansätze, insbesondere im Rahmen von Betriebsprüfungen, was zu abweichenden Korrekturvorschlägen führen kann [24]. In der Schweiz wird eine Korrektur auf den nächsten Punkt der Bandbreite gefordert [25].

→ *Beispiel 1*: Eine Vertriebsgesellschaft wird auf Basis der Nettomargenmethode mit einer EBIT-Marge von 1,5 % vergütet. Die drittvergleichskonforme Bandbreite reicht von 2,5 % bis 8 % mit einem Median von 4 %. Während deutsche und österreichische Steuerbehörden erfahrungsgemäss eine An-

Abbildung 11: **VERANSCHAULICHUNG INTERQUARTILE BANDBREITE**



Typische Darstellung in der Praxis	Ergebnisse
Beobachtungen (Observations)	27
Vergleichsdaten (Set of Comparables)	9
Maximum	7,6 %
Oberes Quartil (Upper Quartile)	5,8 %
Median	5,1 %
Unteres Quartil (Lower Quartile)	4,0 %
Minimum	2,8 %

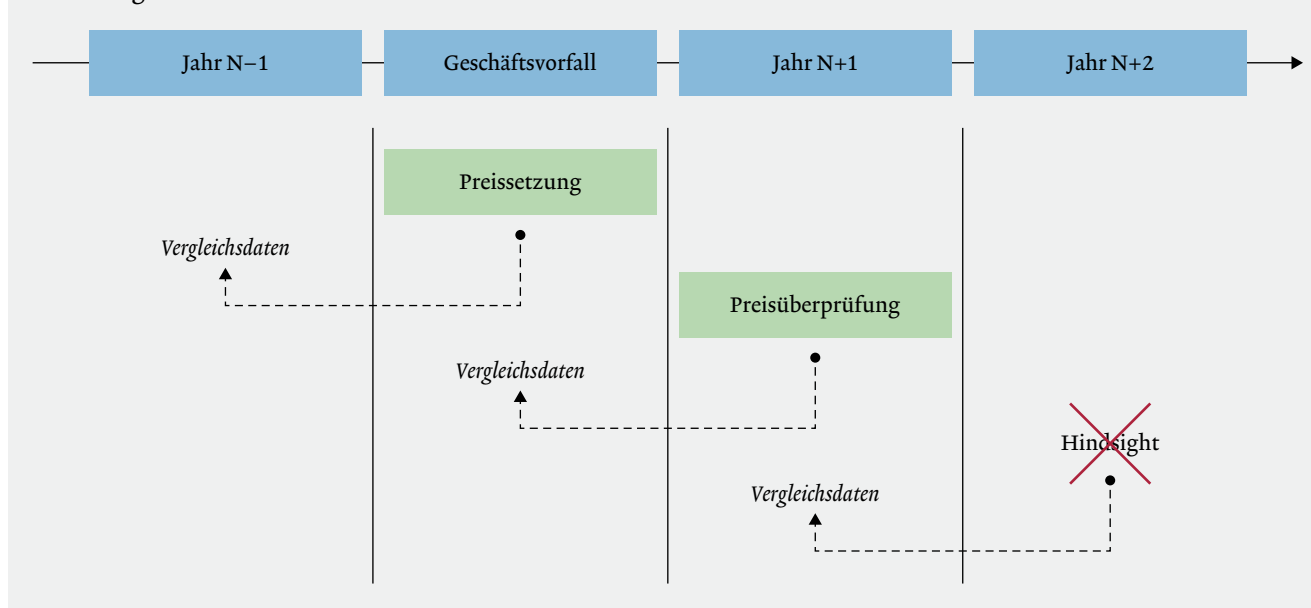
passung auf den Median fordern, akzeptieren die Schweiz und Spanien (bei ausreichender Vergleichbarkeit) auch eine Korrektur auf das untere Ende der Bandbreite.

→ *Beispiel 2*: Ein Vertrag zwischen Konzerngesellschaften legt eine EBIT-Marge von 6 % fest. Die erzielte EBIT-Marge ist 4 %. Die Bandbreite reicht von 2,5 % bis 8 % mit einem Median von 4 %. Sollte der Vertrag keine Flexibilität im Jahresendpreis vorsehen, könnten Steuerbehörden argumentieren, dass sich eine fremde Dritte bzw. ein fremder Dritter auf den vertraglich vereinbarten Wert berufen und eine Marge von 6 % verlangen würde – selbst wenn der erzielte Wert bereits innerhalb der Bandbreite liegt.

3.2 Preissetzung und Preisüberprüfung [26]. Ein weiterer methodischer Aspekt betrifft die zeitliche Perspektive der Fremdvergleichsanalyse (*Abbildung 12*). Dabei ist zwischen einer ex-ante Preissetzung (Price Setting Approach) und einer ex-post Preisüberprüfung (Price Testing bzw. Outcome Testing Approach) zu unterscheiden. Die schweizerische Praxis misst der Preissetzung Vorrang bei, akzeptiert jedoch auch Year-End Adjustments, sofern diese klar dokumentiert und nachvollziehbar sind.

→ *Beispiel 3*: Die CH-Tech AG, ein Schweizer Maschinenbauunternehmen, verkauft Spezialkomponenten an ihre deutsche Schwestergesellschaft zum Jahresanfang 2024. Der Verrechnungspreis wird ex-ante anhand einer Kostenaufschlagsmethode mit einem marktüblichen Aufschlag von 10 % auf die erwarteten Herstellungskosten festgelegt. Im Dezember 2024 zeigt sich, dass die tatsächlichen Kosten wegen unerwarteter Rohstoffpreissteigerungen höher ausfielen. Um den vereinbarten Aufschlag von 10 % dennoch beizubehalten, nimmt die CH-Tech AG einen Year-End Adjustment vor und passt den Verrechnungspreis rückwirkend entsprechend an.

Abbildung 12: ZEITLICHE PERSPEKTIVE DER FREMDVERGLEICHSANALYSE



Die Anpassung wird in der Verrechnungspreisdokumentation transparent begründet und durch interne Kalkulationsunterlagen gestützt. Die Steuerbehörden akzeptieren diese ex-post Korrektur, da sie sachgerecht, konsistent dokumentiert und dem Fremdvergleichsprinzip verpflichtet ist.

Im Gegensatz dazu lehnt die OECD eine rückwirkende Anwendung nachträglich bekannt gewordener Informationen (Hindsight) ab [27]. Der Fremdvergleich muss auf den zum Transaktionszeitpunkt verfügbaren Informationen beruhen. Eine konsistente Anwendung der gewählten Methode ist daher entscheidend – sowohl für die Planung als auch für die nachträgliche Dokumentation.

4. FAZIT

Die Auswahl und Anwendung der Verrechnungspreismethode erfolgt stets im Einzelfall und erfordert eine sorg-

fältige Analyse der Funktionen, Risiken und verfügbaren Vergleichsdaten. Während die Standardmethoden wie die Preisvergleichs- oder Kostenaufschlagsmethode eine hohe Präzision ermöglichen, sind sie oft durch mangelnde Datenverfügbarkeit eingeschränkt. In solchen Fällen kommen Gewinnmethoden zum Einsatz, die mehr Flexibilität, aber auch stärkere Annahmen erfordern. Darüber hinaus gewinnen methodische Aspekte wie das sachgerechte Ermitteln und statistische Eingrenzen der Bandbreite, der Umgang mit Extremwerten sowie das Unterscheiden zwischen Preissetzung und nachträglicher Preisüberprüfung zunehmend an Bedeutung. Eine konsistente und nachvollziehbare Umsetzung dieser Elemente ist entscheidend, um die Fremdvergleichskonformität plausibel zu dokumentieren und potenziellen Herausforderungen im Rahmen von Steuerprüfungen fundiert begegnen zu können. ■

Fussnoten: *Die Autoren haben diesen Artikel im eigenen Namen verfasst und dieser lässt keine Rückschlüsse auf die Rechtsauffassung ihres Arbeitgebers zu. **1)** OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen und Steuerverwaltungen 2022, OECD Publishing, Paris. **2)** OECD-Leitlinien, § 1.33. **3)** Vergleiche auch KS ESTV Nr. 4 über die Besteuerung von Dienstleistungsgesellschaften vom 19. März 2004. **4)** OECD-Leitlinien, § 3.4. **5)** OECD-Leitlinien, § 1.33. **6)** OECD-Leitlinien, § 1.36. **7)** OECD-Leitlinien, § 1.34–1.36. **8)** Als Beispiel schreiben die italienischen Vorschriften zur Verrechnungspreisdokumentation eine explizite Nennung vor. **9)** OECD-Leitlinien, § 1.51. **10)** OECD-Leitlinien, § 1.72. **11)** OECD-Leitlinien, § 1.60. **12)** Hier sortiert von der weniger komplexen hin zu den komplexesten Funktions- und Risikoprofilen. **13)** Hug/Scherrer/Harbecke, Verrechnungspreisrecht der Schweiz, Zürich 2023, S. 239. **14)** Beispiel in *Abbildung 8* in Anlehnung an Hug/Scherrer/Har-

becke, Verrechnungspreisrecht der Schweiz, Zürich 2023, S. 248. **15)** *Abbildung 9* und Beispiel in *Abbildung 10* in Anlehnung an Hug/Scherrer/Harbecke, Verrechnungspreisrecht der Schweiz, Zürich 2023, S. 255, insbesondere in Abgrenzung zur geschäftsfallbezogenen Nettomargenmethode. **16)** Umsatzrendite = Nettogewinn / Umsatz. **17)** Net Cost Plus Marge = Nettogewinn / Operative Gesamtkosten. **18)** Beispiel: Würde bei einer Vertriebsgesellschaft die Net Cost Plus Marge angewandt werden, wäre dies beeinflusst durch den konzerninternen Warenpreis, den es zu verproben gilt. **19)** Es kann bei vollwertigen Produktionsunternehmen z.B. hilfreich sein zuerst die Produktionstätigkeit mit einem Routinekostenaufschlag zu vergüten und danach den Residualgewinn anhand der F&E-Kosten zu verteilen. **20)** Hug/Scherrer/Harbecke, Verrechnungspreisrecht der Schweiz, Zürich 2023, S. 274, sowie angelehnt daran: *Tabelle 1*. **21)** *Tabelle 2* in Anlehnung an Marin/Ulrich, Produktion und Ver-

trieb, ISIS-Seminar vom 5.2.2025. **22)** Bundesministerium der Finanzen, Bundesrepublik Deutschland, Verwaltungsgrundsätze Verrechnungspreise 2024, Tz. 3.29 und 3.30. **23)** Bundesministerium der Finanzen, Bundesrepublik Deutschland, Verwaltungsgrundsätze Verrechnungspreise 2024, Tz. 3.29 und 3.30. **24)** Ihle/Imholz, Vergleichbarkeits- und Angemessenheitsanalyse, ISIS-Seminar vom 5.2.2025. **25)** Hug/Scherrer/Harbecke, Verrechnungspreisrecht der Schweiz, Zürich 2023, S. 291 in Verbindung mit BVGer A-1623/2018 (16.5.2019), E. 3.5.2; A-6360/2017 (15.5.2019), E. 2.5.2; A-4091/2016 (24.1.2018), E. 2.4.2; A-4696/2014 (1.4.2015), E. 2.3.3; VGer ZH SB.2015.00005 (16.12.2015), E. 5.5; SB.2013.00008 (25.06.2014), E. 4.5. **26)** Hug/Scherrer/Harbecke, Verrechnungspreisrecht der Schweiz, Zürich 2023, S. 299 ff. sowie in dieser Anlehnung *Abbildung 12*. **27)** OECD-Leitlinien, § 3.69.

Komplexes klar und kohärent kommentiert



Druckfrisch

- + MWSTG kompakt, fundiert, umfassend, aktuell
- + Praxisnutzen und wissenschaftliche Kompetenz

Martin Zweifel
Michael Beusch
Pierre-Marie Glauser
Philip Robinson
(Hrsg.)

2. Auflage 2025
2176 Seiten, gebunden
CHF 478.–
ISBN 978-3-7190-4672-9

➔ **Bestellung**
www.helbing.ch/4672



MARCO SCHREYER

TARJA MÄDER

T. FLEMMING RUUD

A NOVEL DIGITAL AUDIT WORKFORCE

Embedding Agentic Artificial Intelligence in Internal Auditing

Agentic artificial intelligence (AI) enables auditors to partner with autonomous AI systems that perceive, reason, act, and learn independently. These systems promise to expand audit coverage, streamline evidence collection, and generate insights throughout the audit lifecycle. This article outlines agentic AI's foundations and illustrates its practical benefits.

1. INTRODUCTION

In recent years, the world has marvelled at the capabilities of generative artificial intelligence (AI), and of large language models (LLMs), often referred to as foundation models [1]. These models can perform diverse tasks such as translation, summarisation, and coding based on textual prompts [2]. The next phase of AI promises an even greater transformation [3]. The evolution is shifting from *AI-enabled tools* to *AI-enabled agents* that leverage foundation models to execute complex, multistep workflows, representing a significant leap forward from traditional LLMs [4]. While language models act as *copilots*, generating valuable content upon request [5], AI agents serve as *autopilots*, autonomously executing complex tasks to achieve defined goals [6]. With minimal human oversight, they can independently perform tasks, devise actionable plans, and interact with external tools such as search engines, spreadsheets, and proprietary applications [7].

Integrating AI agents into various sectors marks the next step in a rapidly advancing technological landscape [8]. Noteworthy advancements include Google's initiative in 2022 to create a generalist AI agent (named GATO) for performing a wide range of tasks across different domains that included playing games, captioning images, and controlling robots [9]. In 2023, *Auto-GPT* was released as an open-source AI agent that, given a goal in natural language, will attempt to achieve it using the Internet and other tools in an automatic loop [10]. In 2024, Anthropic introduced *Computer Use* [11], a system-level AI capable of navigating software interfaces

autonomously, and Cognition.AI launched *Devin* [12], the first AI software engineer. The emergence of AI agent standards like Anthropic's *Model Context Protocol* [13], announced at the end of 2024, enhances this evolution by providing a universal interface enabling AI agents to access and interact with diverse enterprise systems and data sources. In January 2025, OpenAI released *Operator* [14], an AI agent designed to execute user tasks. ManusAI recently unveiled *Manus* [15], an autonomous AI agent capable of performing complex real-world tasks without direct human guidance.

According to Gartner, autonomous agents are expected to impact various industries [16], including auditing. When testing internal controls in the procure-to-pay process, for example, AI agents can autonomously verify approvals, match purchase orders with invoices and receipts, detect anomalies, and ensure policy compliance [17]. They interact with human auditors in natural language throughout the process, thereby improving the auditors' efficiency [18]. Integrating AI agents promises to transform the internal auditing lifecycle. This article offers an initial perspective on embedding AI agents into internal auditing.

2. ARTIFICIAL INTELLIGENCE AGENTS

An *agent* denotes a physical or a virtual entity that can act, perceive its environment, and communicate with others [19]. In the context of AI agents, *agency* refers to the capacity of an artificial system to operate autonomously, making independent decisions to achieve predefined objectives without



MARCO SCHREYER,
PHD, AUDIT SPECIALIST,
SWISS FEDERAL
AUDIT OFFICE (SFAO),
POSTDOCTORAL DAAD IFI
RESEARCH FELLOW,
INTERNATIONAL COMPUTER
SCIENCE, INSTITUTE (ICSI),
BERKELEY



TARJA MÄDER,
LIC. OEC. HSG, DATA
ANALYST INTERNAL AUDIT,
CERTIFIED INTERNAL
AUDITOR (CIA)

Figure 1: **CONVENTIONAL SOFTWARE AGENT GOVERNED BY A SOFTWARE PROGRAM VS. ARTIFICIAL INTELLIGENCE AGENT GOVERNED BY A LARGE LANGUAGE MODEL** [27]



constant human intervention. This encompasses the system's ability to perceive its environment. Perception is typically facilitated through sensors, while interactions with the environment are mediated via actuators [20]. For example, humans perceive through their eyes and ears and act via their hands and legs. Similarly, an agent processes inputs like keystrokes or network packets and responds through outputs such as displays.

An agent's behaviour is directed by an agent function, an abstract mathematical formulation that effectively serves as the agent's "brain". This function is typically implemented via an agent program operating within a physical system. In agentic AI, traditional agent functions are increasingly being replaced by sophisticated models, such as deep neural network-based LLMs [21]. *Figure 1* illustrates the difference between conventional software-governed agents and modern LLM-governed agents. This shift enhances agents' capabilities, enabling them to perform complex tasks autonomously and make informed decisions.

Artificially intelligent agents differ significantly from monolithic LLMs like GPT-4 [22], Llama [23], or Mistral [24]. While LLMs are knowledgeable, they generate responses based solely on the input they receive but lack the ability to initiate actions or make independent decisions. As a result, their lack of autonomy, inability to interact with external tools, and absence of long-term memory often limit their ability to complete real-world audit tasks [25]. In contrast, AI agents can autonomously achieve audit-related goals over an extended period through planning, memory, and tools [26]. *Planning*: AI agents break down large tasks into more minor, manageable subgoals using techniques like

Chain of Thoughts, Tree of Thoughts, or LLM Planners. They engage in self-criticism and reflect on past actions, learn from mistakes, and refine future steps, thereby improving the quality of their outputs [28].

→ *Memory*: AI agents use short-term memory techniques like prompt engineering to adapt to new information during interactions [29]. They also have long-term memory capabilities that enable them to retain and recall extensive information over time, e. g., through retrieval-augmented generation from external data sources [30].

→ *Tools*: AI agents learn to call external applications for real-time data, code execution, and access to proprietary information sources. Tool use allows LLMs to extend beyond text generation and chatbot capabilities. Examples include HuggingGPT [31] and Toolformer [32].

Given these characteristics, AI agents excel in handling challenging, realistic tasks that often lack a single correct solution, offering real-world audit utility [33]. For internal auditors, leveraging AI agents can improve the efficiency, accuracy, and scope of their audit processes, enabling them to focus on higher-level analysis and decision-making.

3. ARTIFICIAL INTELLIGENCE AGENTIC AUDITING

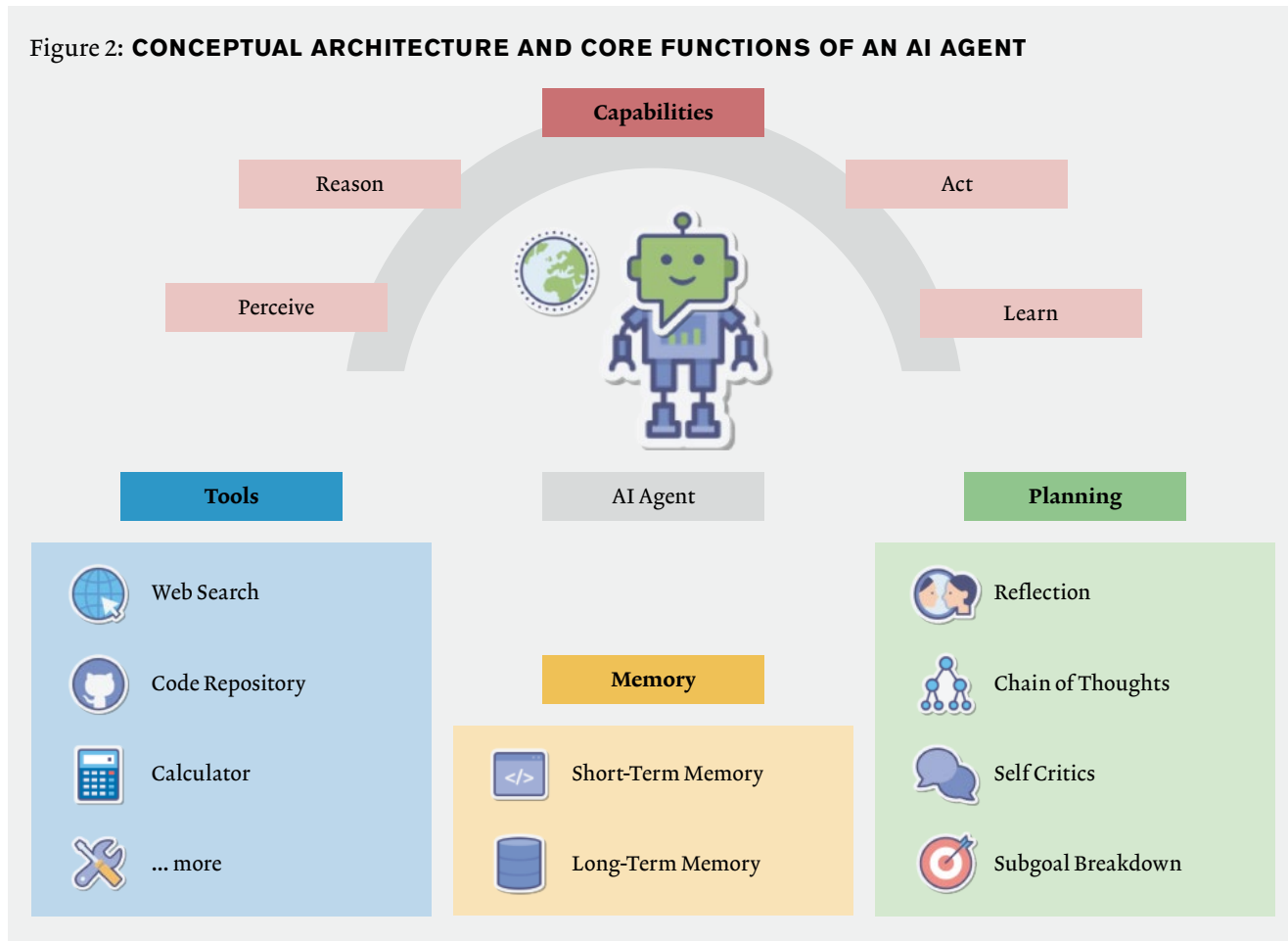
Artificial intelligence agentic auditing defines a transformation in how tasks can be administered and executed in internal auditing. Unlike traditional AI agents [34], which assist auditors in isolated tasks, agentic AI systems operate autonomously, guided by four core capabilities: (1) perceive, (2) reason, (3) act and (4) learn [35].

→ *Perceive*: Perception denotes the agent's ability to observe, gather, and interpret information from its environment. This includes recognising relevant data, identifying patterns, and contextualising inputs across modalities such as text, numbers, or sensor signals. Adequate perception capabilities enable the agent to maintain an up-to-date and accurate understanding of its operating context.

→ *Reason*: Reasoning refers to the agent's capacity to process information, form judgments, and make decisions based on logic or probabilistic inference. It involves drawing conclusions, identifying relationships, and prioritising actions to achieve goals. Strong reasoning allows the agent to operate



T. FLEMMING RUUD,
PHD, CERTIFIED PUBLIC
ACCOUNTANT (NORWAY),
PROFESSOR OF
INTERNAL & EXTERNAL
AUDITING, BI NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL,
PROF. EM. UNIVERSITY
ST. GALLEN

Figure 2: **CONCEPTUAL ARCHITECTURE AND CORE FUNCTIONS OF AN AI AGENT**

coherently, even in the presence of uncertainty or incomplete information.

→ *Act*: Action denotes the agent's ability to interact with its environment through purposeful operations. This may involve triggering workflows, manipulating digital tools, or communicating outputs to other systems or agents. By acting autonomously, the agent can execute plans and influence its surroundings to achieve single or multiple predefined objectives.

→ *Learn*: Learning refers to the agent's ability to improve performance over time by incorporating feedback and updating its internal models. This can involve refining parameters, adapting strategies, or generalising based on experience gained in new situations. Learning makes the agent more effective, resilient, and aligned with its goals in dynamic environments.

These principles provide a foundation for integrating agentic workflows across the phases of the internal audit life cycle [36].

3.1 Embedding AI Agents in Internal Auditing. The Institute of Internal Auditors (IIA) defines internal auditing as “an independent, objective assurance activity designed to add value and improve an organisation's operations.” [37] Internal auditing systematically evaluates an organisation's risk management, control, and governance processes

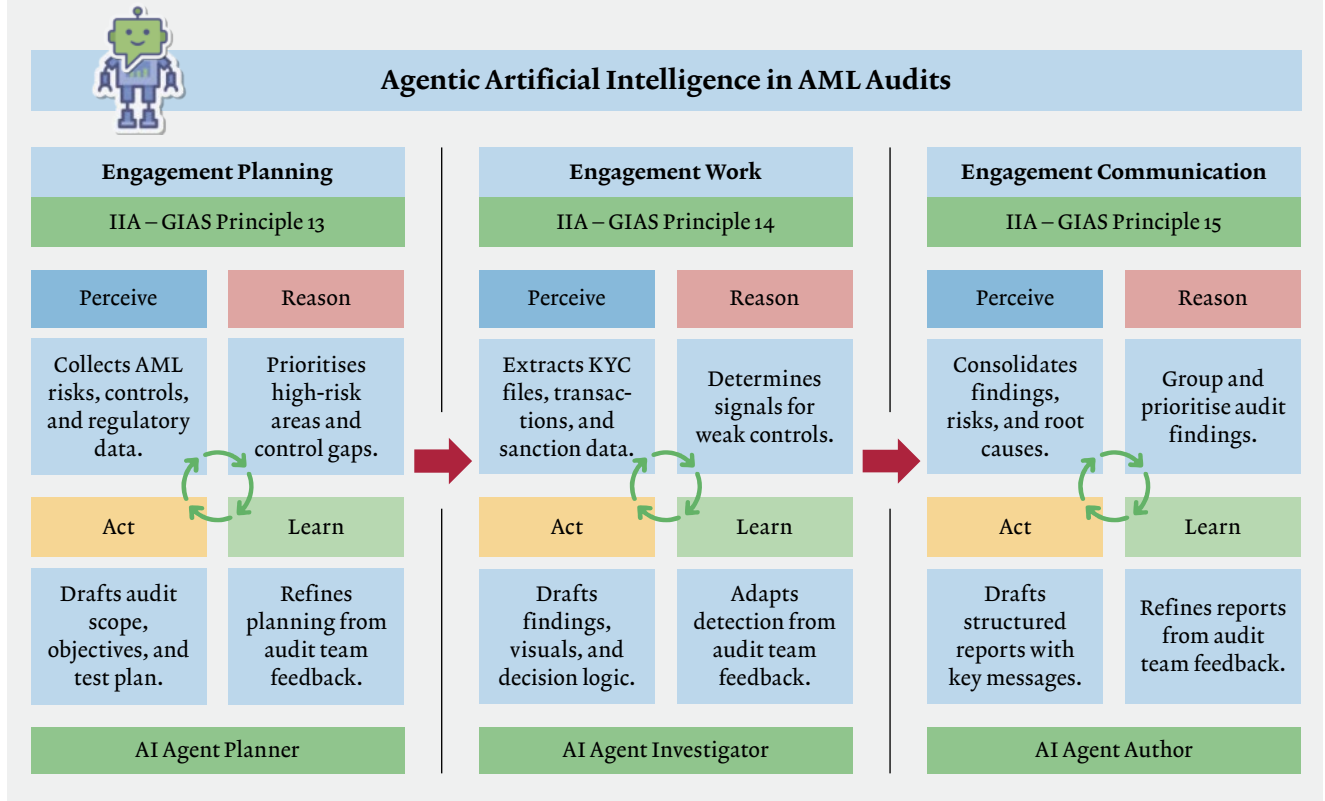
to ensure compliance with established standards. According to the IIA's Global Internal Audit Standards (GIAS), audits follow a structured process consisting of the phases: engagement planning, engagement work and engagement communication.

The subsequent example illustrates how agentic AI can be embedded in anti-money laundering (AML) audits at a financial institution, across the phases of the audit lifecycle, as depicted in Figure 3.

3.1.1 Engagement Planning. According to IIA Principle 13 [38], effective engagement planning should be risk-focused, systematic, and aligned with organisational objectives. The planning process begins with understanding the rationale for including the engagement in the audit plan and collecting relevant information about the organisation and the area under review. Throughout the planning phase, internal auditors assess applicable risks, define the engagement's objectives and scope, identify key controls, and determine the resources required. In an AML audit, an AI agent applies its (1) perceive, (2) reason, (3) act and (4) learn capabilities to support and streamline the planning process.

→ *Perceive*: The AI agent gathers internal data such as AML risk assessments, past audit reports and incidents, control inventory and performance data, customer lists, and transaction records. It also collects external information, such as regulatory guidance, typologies, and industry benchmarks,

Figure 3: **AGENTIC AI IN AML AUDITS: CORE CAPABILITIES ALIGNED WITH IIA GIAS PRINCIPLES 13–15**



through web scraping and API connectors to build a comprehensive understanding of the risk landscape.

→ *Reason:* Based on this input, the agent detects and contextualises risk indicators, including spikes in high-value transactions, the presence of politically exposed persons (PEPs), low suspicious transaction report (STR) rates in high-risk branches, control gaps, and new AML regulations. It ranks these risks using decision-making algorithms and adaptive models in order to recommend audit priorities that are aligned with risk-based plans.

→ *Act:* Using its analysis, the agent drafts a planning memorandum in which it proposes the audit objectives, scope, and procedures. For example, it may recommend control testing in high-risk branches with low STR activity, assess the KYC file review process for hidden connections, or evaluate the institution’s ability to adapt to new AML regulations by reviewing policies, procedures, and control updates.

→ *Learn:* After the engagement, the AI agent incorporates feedback from the audit team and fieldwork outcomes. It refines its internal models to improve risk identification and scope definition in future planning phases. Over time, this feedback loop ensures that the agent becomes increasingly aligned with the financial institution’s evolving risk landscape and the professional judgment of its internal auditors.

These capabilities enable the AI agent to function as an intelligent *planner*. The phase results in an audit work program that outlines the procedures to be performed and serves as a roadmap for executing the audit.

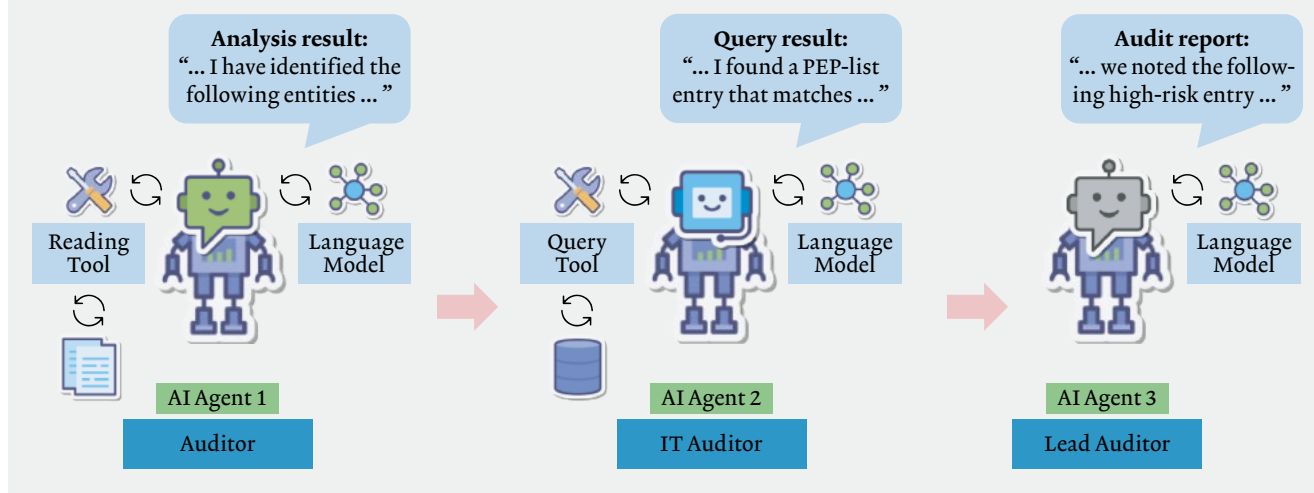
3.1.2 *Engagement Work.* According to IIA Principle 14 [39], engagement work involves gathering and analysing evidence to support audit findings and conclusions. Auditors implement the work program by collecting information, performing evaluations, and documenting results. In the fieldwork phase, internal auditors assess the causes, effects, and significance of findings and may collaborate with management on appropriate actions. In the AML audit example, an AI agent applies its capabilities throughout the evidence-gathering and evaluation process:

→ *Perceive:* The AI agent automates data collection from internal sources such as transactions, CDD/KYC files, system logs, internal policies, control executions, and interviews, and integrates external data like PEP or sanction lists. Throughout the audit, it uses natural language processing and data parsing tools to retrieve structured and unstructured data relevant to the audit scope.

→ *Reason:* The AI agent applies anomaly detection and clustering techniques to analyse transactional data for the purpose of highlighting suspicious activities, such as rapid fund transfers or inconsistencies with customer profiles. It also reviews KYC files to identify missing documents, outdated information, or textual indicators of elevated risk to ensure the operating effectiveness of controls.

→ *Act:* The agent compiles structured draft observations, visualises key indicators, and documents its decision-making logic. Draft findings are shared in dashboards or working papers. Once the auditor reviews these findings, the agent may autonomously send fact-checking queries to the auditee

Figure 4: **OVERVIEW OF THE AGENTIC AUDIT WORKFLOW INVOLVING THREE COLLABORATING AI AGENTS FOR CONTROL TESTING IN THE KNOW YOUR CUSTOMER (KYC) PROCESS** [42]



and continue drafting reports on a wide range of issues that include risk ratings, potential root causes, and initial recommendations.

→ *Learn*: As auditors review findings and flag false positives or provide context, the agent adapts its detection models to improve future performance. This feedback loop helps to reduce noise, to increase relevance, and aligns the agent's outputs closely with auditors' professional judgment and organisational expectations.

These capabilities enable the AI agent to function as an intelligent *investigator*. The phase results in a risk-aligned evidence base that supports the auditor's judgment and lays the groundwork for reporting and follow-up.

3.1.3 Engagement Communication. According to IIA Principle 15 [40], internal auditors are responsible for issuing a final communication upon completing the engagement and communicating the results to management. This communication includes the audit's objectives, scope, findings, conclusions, and recommendations or action plans, where applicable. The reporting phase ensures transparency, facilitates decision-making, and supports the organisation's accountability. In the AML audit example, an AI agent applies its capabilities to support the reporting process:

→ *Perceive*: The AI agent consolidates inputs from the audit's fieldwork, including control deficiencies, risk ratings, and root cause analyses. It gathers observation metadata – such as the affected business unit, associated AML control gaps, and severity scores – to ensure all reportable elements are included in the final draft.

→ *Reason*: The agent synthesises these inputs into structured findings and aligns them with AML regulatory expectations and internal audit frameworks. For example, it uses coherent themes to group related observations, such as systemic KYC file deficiencies or repeated STR underreporting in specific branches, thereby linking them to underlying risk categories.

→ *Act*: Using LLMs and predefined reporting templates, the agent drafts a report that includes an executive summary, detailed observations, and risk-graded recommendations. It selects and integrates tailored visualisations to reinforce key messages. A standards-aligned checklist validates the report's completeness and compliance with IIA requirements before it is reviewed by an auditor.

→ *Learn*: As auditors revise the content, tone, or structure, the agent records feedback to improve the next reporting cycle. For instance, if a visual is replaced due to audience misalignment or a summary section is reworded for clarity, the agent adapts its logic to comply with internal style and stakeholder preferences. It also references past AML audit reports to maintain reporting continuity across time.

These capabilities enable the AI agent to function as an intelligent *author*. The phase results in consistent, standards-compliant audit reports that strengthen communication and support follow-up actions.

3.2 Practical Case Study: Audit the “Know your Customer Process”. The following case study explores how internal auditing can leverage agentic AI systems to evaluate the effectiveness of controls in the Know your customer (KYC) process. While the underlying tasks are typically carried out by client onboarding (first line) or compliance (second line) functions, the audit tests the reliability and execution quality of these controls. A reference implementation of the described agentic workflow is open-sourced and publicly available on GitHub [41], along with usage instructions and sample data.

By deploying a team of specialised AI agents, internal auditors can simulate traditional AML audit roles, where each agent focuses on a specific process step or dataset [43]. The three specialised AI agents employed in the operating effectiveness testing of the KYC file review process assumed the following roles:

1. *Auditor Agent*: This agent analysed a comprehensive KYC file, extracting all individuals and entities and identifying

Figure 5: **INTERNAL REASONING EXCERPT FROM THE AML AUDITOR AGENT ON KNOW YOUR CUSTOMER (KYC) FILE EXTRACTION USING THE READ FILE TOOL**

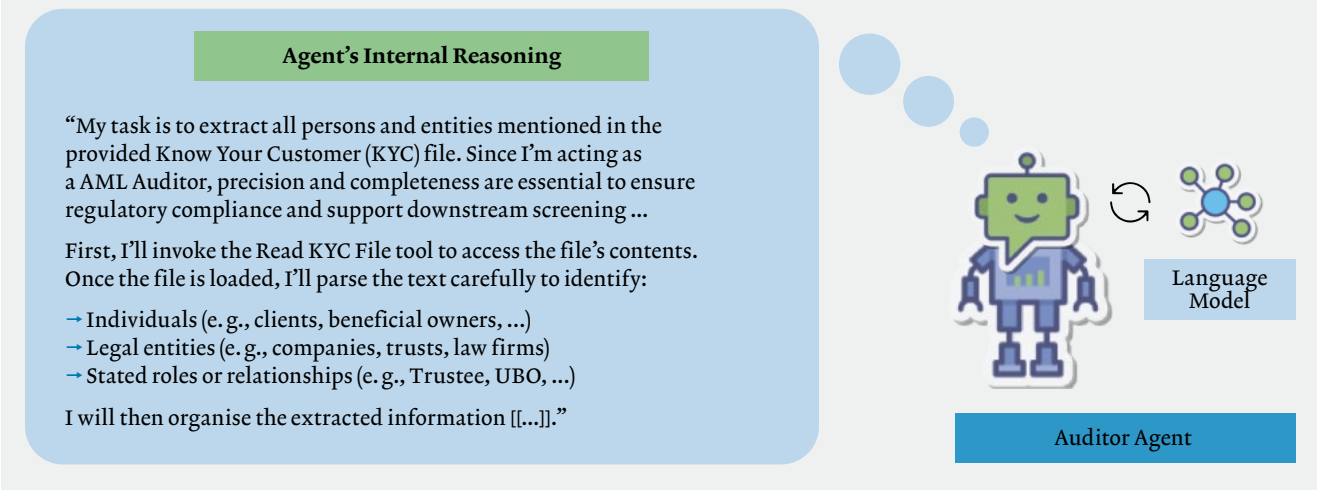
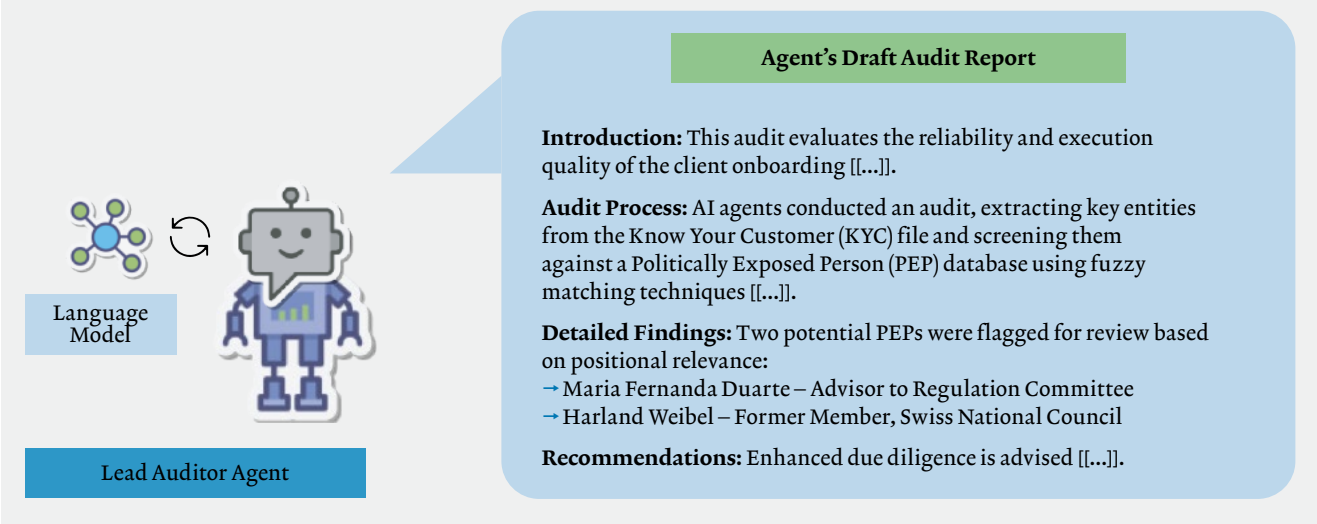


Figure 6: **AUDIT REPORT EXCERPT BY THE LEAD AUDITOR AGENT SUMMARISING AUDIT FINDINGS FROM AUDITOR AND IT AUDITOR AGENTS**



their roles or relationships. This ensured that complex client structures were distilled into a structured data format that could be effectively used for further screening.

2. *IT Auditor Agent:* Using the extracted information provided by the Auditor, this agent formulated and executed queries against a PEP database using fuzzy matching techniques. This step ensured precise and practical risk screening focused on compliance with AML and KYC regulations.

3. *Lead Auditor Agent:* This agent created an audit report based on the IT auditor’s PEP screening results. Emulating a seasoned audit professional, this agent distilled the findings into clear, actionable insights supporting risk-based decision-making in client onboarding.

The agents collaborate autonomously, analysing the KYC files, querying PEP databases, performing fuzzy matching, and flagging potential findings. The agentic workflow was

established using the open-source CrewAI framework, with each agent building upon the output of the previous one, as illustrated in *Figure 4*. The structured interaction between the agents ensured a streamlined audit workflow.

Each agent was equipped with MetaIAI’s Llama 3 [44], a 70-billion-parameter LLM. The reasoning processes of individual agents and their inter-agent communication are conducted in natural language (as shown in *Figure 5*) to facilitate human oversight. The AI agents

1. extracted individuals and entities from a KYC file;
2. conducted fuzzy matching against a PEP database,
3. and generated a structured screening report.

An excerpt of the audit report is presented in *Figure 6*.

The case study demonstrates how integrated AI agents can perform end-to-end audit procedures to audit the effectiveness of controls in the KYC process.

4. CONCLUSION AND OUTLOOK

Advancements in agentic AI are reshaping internal auditing, with AI agents that execute complex audit tasks autonomously. Recent developments by OpenAI and Microsoft signal a growing commitment to making AI agents more interoperable through interfaces, such as the Model Context Protocol [45]. The recent release of OpenAI's Agent Software Development Kit lowers barriers to integrating AI agents into audit procedures [46]. AI agents point toward a future in which agentic collaboration mirrors the dynamics of human audit teams, integrating new levels of automation in internal auditing [47].

In parallel, the effective integration of AI agents requires auditors to cultivate a technical proficiency in developing, managing, and applying these technologies in alignment with audit objectives and regulatory requirements [48]. Additionally, interdisciplinary collaboration is essential to foster interactions between AI agents and human auditors across various domains and ensure comprehensive audit

outcomes. Continuous learning remains a cornerstone for adopting innovative solutions and utilising the increasing capabilities.

The advancements in Agentic AI present unique control, oversight, and ethical challenges [49], underscoring the importance of well-defined governance structures [50]. They require appropriate oversight as human auditors are critical in validating AI-generated insights and ensuring compliance with ethical principles [51]. Structured oversight, clear operational guidelines, and continuous validation mechanisms are essential for maintaining AI agents' audit effectiveness and preserving trust.

According to the GIAS, internal auditing strengthens organisations by improving governance, risk management, and control processes. As agentic AI evolves, it offers valuable support in executing complex audit tasks. Integrating agentic AI into the audit process reinforces the relevance of internal auditing in an increasingly digital and data-driven environment. ■

- Notes:** **1)** Bommasani, R., Hudson, D.A., Adeli, E., Altman, R., Arora, S., von Arx, S., Bernstein, M. S., Bohg, J., Bosselut, A., Brunskill, E., & others. (2021). On the Opportunities and Risks of Foundation Models. arXiv Preprint arXiv:2108.07258. **2)** Vasarhelyi, M.A., Moffitt, K.C., Stewart, T., & Sunderland, D. (2023). Large Language Models: An Emerging Technology in Accounting. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 20(2), 1–10. **3)** Yee, L., Chui, M., and Roberts, R., with Xu, S., Why Agents are the next Frontier of Generative AI, McKinsey Quarterly (July 24, 2024), <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/why-agents-are-the-next-frontier-of-generative-ai>. **4)** Heikkilä, M., What Are AI Agents? MIT Technology Review (July 5, 2024), <https://www.technologyreview.com/2024/07/05/1094711/what-are-ai-agents-for-synoptic-comparison>. **5)** Gu, H., Schreyer, M., Moffitt, K., & Vasarhelyi, M. (2024). Artificial Intelligence Co-Piloted Auditing. *International Journal of Accounting Information Systems*, 54, 100698. **6)** Kolt, N. (2024). Governing AI Agents. *Social Science Research Network (SSRN)*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4772956>. **7)** Masterman, G., Besen, S., Sawtell, M., & Chao, A. (2024). The Landscape of Emerging AI Agent Architectures for Reasoning, Planning, and Tool Calling: A Survey. arXiv Preprint arXiv:2404.11584. **8)** Kapoor, S., Stroebel, B., Siegel, Z.S., Nadgir, N., & Narayanan, A. (2024). AI Agents That Matter. arXiv Preprint arXiv:2407.01502. **9)** Reed, S., Zolna, K., Parisotto, E., Colmenarejo, S.G., Novikov, A., Barth-Maron, G., Gimenez, M., Sulsky, Y., Kay, J., Springenberg, J.T., & others. (2022). A Generalist Agent. arXiv Preprint arXiv:2205.06175. **10)** AutoGPT an accessible AI for everyone, to use and to build on (March 30, 2023), Significant-Gravitas, <https://news.agpt.co/> and <https://github.com/Significant-Gravitas/AutoGPT>. **11)** Anthropic, Introducing computer use, a new Claude 3.5 Sonnet, and Claude 3.5 Haiku (October 22, 2024), <https://www.anthropic.com/news/3-5-models-and-computer-use>. **12)** Wu, S., Introducing Devin, the first AI software engineer (March 12, 2024), Cognition AI, <https://www.cognition.ai/blog/introducing-devin>. **13)** Anthropic, Introducing the Model Context Protocol (November 25, 2024), <https://www.anthropic.com/news/model-context-protocol>. **14)** OpenAI, Introducing Operator (January 23, 2025), <https://openai.com/index/introducing-operator/>. **15)** ManusAI, Leave it to Manus (March 6, 2025), <https://manus.im>. **16)** Gartner, Predicts 2024: The Future of Generative AI Technologies (February 28, 2024), <https://www.gartner.com/en/documents/5236863>. **17)** Schreyer, M., Gu, H., Moffitt, K., & Vasarhelyi, M.A. (2024). Artificial Intelligence Agentic Auditing. Available at SSRN 4909147. **18)** Gu, H., Schreyer, M., Moffitt, K., & Vasarhelyi, M. (2024). Artificial Intelligence Co-piloted Auditing. *International Journal of Accounting Information Systems*, 54, 100698. **19)** Ferber, J. (1995). Multi-Agent Systems, An Introduction to Distributed Artificial Intelligence. **20)** Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*, Global Edition. Pearson Higher Ed. **21)** Mei, K., Li, Z., Xu, S., Ye, R., Ge, Y., & Zhang, Y. (2024). LLM Agent Operating System. arXiv Preprint arXiv:2403.16971. **22)** Achiam, J., Adler, S., Agarwal, S., Ahmad, L., Akkaya, I., Aleman, F.L., & McGrew, B. (2023). GPT-4 Technical Report. arXiv Preprint arXiv:2303.08774. **23)** Touvron, H., Lavril, T., Izacard, G., Martinet, X., Lachaux, M.-A., Lacroix, T., & Lample, G. (2023). Llama: Open and Efficient Foundation Language Models. arXiv Preprint arXiv:2302.13971. **24)** Jiang, A. Q., Sablayrolles, A., Roux, A., Mensch, A., Savary, B., Bamford, C., & Sayed, W.E. (2024). Mixtral of Experts. arXiv Preprint arXiv:2401.04088. **25)** Burtsev, M., Reeves, M., & Job, A. (2024). The Working Limitations of Large Language Models. *MIT Sloan Management Review*, 65(2), 8–10. **26)** NVIDIA. (2025, March 30). AI Agents. NVIDIA Glossary. <https://www.nvidia.com/en-us/glossary/ai-agents/>. **27)** Schreyer, M., Gu, H., Moffitt, K., & Vasarhelyi, M.A. (2024). Artificial Intelligence Agentic Auditing. *Social Science Research Network (SSRN)*. **28)** Huang, X., Liu, W., Chen, X., Wang, X., Wang, H., Lian, D., & Chen, E. (2024). Understanding the Planning of LLM Agents: A Survey. arXiv Preprint arXiv:2402.02716. **29)** Wei, J., Bosma, M., Zhao, V.Y., Guu, K., Yu, A.W., Lester, B., & Le, Q.V. (2021). Fine-tuned Language Models are Zero-Shot Learners. arXiv Preprint arXiv:2109.01652. **30)** Lewis, P., Perez, E., Piktus, A., Petroni, F., Karpukhin, V., Goyal, N., Küttler, H., Lewis, M., Yih, W., Rocktäschel, T., & others. (2020). Retrieval-Augmented Generation for Knowledge-Intensive NLP Tasks. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 33, 9459–9474. **31)** Shen, Y., Song, K., Tan, X., Li, D., Lu, W., & Zhuang, Y. (2024). HuggingGPT: Solving AI Tasks with ChatGPT and its Friends in Hugging Face. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 36. **32)** Schick, T., Dwivedi-Yu, J., Dessi, R., Raileanu, R., Lomeli, M.N., Hambro, E., & Scialom, T. (2024). Toolformer: Language Models can Teach Themselves to Use Tools. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 36. **33)** Eulerich, M., Sanatizadeh, A., Vakilizadeh, H., & Wood, D.A. (2024). Is it All Hype? ChatGPT's Performance and Disruptive Potential in the Accounting and Auditing Industries. *Review of Accounting Studies*. **34)** Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach*, Global Edition. Pearson Higher Ed. **35)** Pounds, E. (2024, October 22). What is Agentic AI? NVIDIA Blog. <https://blogs.nvidia.com/blog/what-is-agentic-ai/>. **36)** Ng, A. (2023, June 15). AI Agentic Workflows And Their Potential For Driving AI Progress [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=q1XFm2iI-VQ>. **37)** Institute of Internal Auditors (2025, March 20). About Internal Audit [Website]. <https://www.theiia.org/en/about-us/about-internal-audit>. **38)** Principle 13 Plan Engagements Effectively, The Institute of Internal Auditors. (2024). *Global Internal Audit Standards*. The Institute of Internal Auditors. **39)** Principle 14 Conduct Engagement Work, The Institute of Internal Auditors. (2024). *Global Internal Audit Standards*. The Institute of Internal Auditors. **40)** Principle 15 Communicate Engagement Results and Monitor Action Plans, The Institute of Internal Auditors. (2024). *Global Internal Audit Standards*. The Institute of Internal Auditors. **41)** <https://github.com/GitiHub/AgenticAuditing>. **42)** Schreyer, M., Gu, H., Moffitt, K., & Vasarhelyi, M.A. (2024). Artificial Intelligence Agentic Auditing. *Social Science Research Network (SSRN)*. **43)** Schreyer, M., Gu, H., Moffitt, K., & Vasarhelyi, M.A. (2024). Artificial Intelligence Agentic Auditing. Available at SSRN 4909147. **44)** MetaAI. (2024). Introducing MetaAI, Meta Llama 3: The most capable openly available LLM to date. Retrieved August 2, 2024, from <https://ai.meta.com/blog/meta-llama-3/>. **45)** Desai, Z., Introducing Model Context Protocol (MCP) in Copilot Studio (March 19, 2025), <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-copilot/blog/copilot-studio/introducing-model-context-protocol-mcp-in-copilot-studio-simplified-integration-with-ai-apps-and-agents/>. **46)** OpenAI, New Tools For Building Agents (March 11, 2025), <https://openai.com/index/new-tools-for-building-agents/>. **47)** Kopp, C., Schreyer, M., & Birk, M. (2024). Agentische Künstliche Intelligenz in der Wirtschaftsprüfung. WPg – Die Wirtschaftsprüfung. IDW Verlag, Düsseldorf, Germany. (in press). **48)** Tamayo, J., Doumi, L., Goel, S., Kovács-Ondrejčková, O., & Sadun, R. (2023). Reskilling in the Age of AI. *Harvard Business Review*, 101(5), pp. 56–65. **49)** Shavit, Y., Agarwal, S., Brundage, M., Adler, S., O'Keefe, C., Campbell, R., Lee, T., Mishkin, P., Eloundou, T., Hickey, A., & others. (2023). Practices for Governing Agentic AI Systems. Research Paper, OpenAI. **50)** Emmett, S.A., Eulerich, M., Pikoos, J., & Wood, D.A. (2024). Generative AI governance framework (Version 1.0). Connor Group. **51)** Council of Europe. (2024). Framework Convention on Artificial Intelligence.

CORPORATE GOVERNANCE – NACH DEM FALL CREDIT SUISSE WICHTIGER DENN JE

Eine Analyse des Corporate Governance-Versagens bei der Grossbank Credit Suisse

Corporate Governance (CG) ist für Unternehmen zentral. Der Untergang der Credit Suisse (CS) unterstreicht die Bedeutung. Er weist aber auch auf mögliche Schwächen der schweizerischen CG hin. Diese sind bei systemrelevanten Banken real und rufen nach deutlich strengerer staatlicher Aufsicht.

1. DREISSIG JAHRE MODERNE CG

Die moderne CG entstand vor gut dreissig Jahren in den angelsächsischen Ländern. Sie zeichnete sich dadurch aus, dass sie die Macht der Manager von Publikumsgesellschaften einschränken wollte und stattdessen die Aktionärsinteressen ins Zentrum stellte. In der Schweiz verkörperte der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP) von 2002 ihre Ideen. Er wurde im Jahr 2023 zum vierten Mal revidiert. Die Revision nahm Anpassungen an das neue Aktienrecht vor und setzte zusätzliche Schwerpunkte beim Einbezug von Stakeholder-Interessen und der Nachhaltigkeit [1].

Im Buch «Corporate Governance: Theorie, Regeln und Praxis in der Schweiz» wird der Stand der modernen schweizerischen CG unter Einbezug des internationalen Umfelds und dessen Forschung umfassend untersucht [2]. Welches Fazit lässt sich aufgrund dieser Bestandesaufnahme ziehen? Sowohl für die Schweiz wie international fällt das Urteil ambivalent aus. Auf der einen Seite sind die regulatorischen und praktischen Fortschritte im Bereich der CG unübersehbar. Sie sind inzwischen auch wissenschaftlich gut untersucht und belegt. Dabei hat vor allem die empirische Forschung in den letzten Jahren wichtige Beiträge geleistet.

Auf der anderen Seite hat sich gezeigt, dass die Einsichten der modernen CG nicht immer der Weisheit letzter Schluss darstellen. Einige ursprünglich recht dogmatisch vorgebrachte Empfehlungen mussten z. B. aufgrund von Erfah-

rungen oder Forschungsergebnissen wesentlich differenziert werden. Dazu zählen etwa diejenigen zum Primat der Aktionärsinteressen [3], zur Effektivität unabhängiger Verwaltungsräte [4] oder zur Unabdingbarkeit von «one share, one vote» [5].

Nebst solchen konzeptionellen Unsicherheiten können auch die weiterhin zahlreichen Beispiele praktischen CG-Versagens zu den Schwächesymptomen der modernen CG gezählt werden. Im erwähnten Buch werden über dreissig prominente Fälle von Enron über Swissair, Sika oder UBS bis hin zu Wirecard, Boeing und CS zusammengefasst bzw. kommentiert [6]. Für den schweizerischen Wirtschaftsplatz war in jüngster Zeit vor allem der Fall CS eine ernüchternde Erfahrung [7].

Was lässt sich aus dem Untergang der CS für die Zukunft der CG in der Schweiz folgern? Nebst einer Aufarbeitung des Einzelfalls gilt es auch, generelle Schwächen im System der schweizerischen CG zu identifizieren. Der sich über einen längeren Zeitraum vor aller Augen abspielende Niedergang der CS hat deutlich gemacht, dass solche Schwächen gerade bei systemrelevanten Banken real sind.

2. OFFIZIELLE CG-ERKENNTNISSE ZUM UNTERGANG DER CS

2.1 Der PUK-Bericht. Die öffentliche Aufarbeitung des CS-Falls aus Sicht der CG war bisher eher knapp. Der im Dezember 2024 publizierte Bericht der Parlamentarischen Untersuchungskommission (PUK-Bericht) nahm primär die Kontrollbehörden, wie SNB, FINMA und EFD, ins Visier [8]. Die PUK brachte zudem ihre Einschätzung zum Ausdruck, dass «der Beinahe-Kollaps der CS und die daraus resultierende Notfusion [...] auf die selbstverschuldete Krise der CS zurückzuführen ist» [9]. Sie monierte überdies, dass es für sie nicht nachvollziehbar sei, «dass trotz der zahlreichen Verfehlungen der Bank keine kausale Verantwortung für die betreffenden Verletzungen etabliert werden konnte» [10].

Die PUK zog selbst nur wenige konkrete Schlussfolgerungen in Bezug auf Fragen der CG. Dazu gehörten etwa kriti-



KARL HOFSTETTER,
PROF. DR. IUR.,
TITULARPROFESSOR FÜR
PRIVAT- UND
WIRTSCHAFTSRECHT,
UNIVERSITÄT ZÜRICH*

sche Bemerkungen zur Transparenz des Eigenkapitals aufgrund des von der FINMA zugelassenen sog. «Filters» [11], zum Risikomanagement, zu den Vergütungen und zur Rolle der Aktionäre. Die PUK formulierte in diesem Zusammenhang auch einige wenige CG-Postulate und forderte den Bundesrat u. a. auf:

→ «[...] zu prüfen, welche Massnahmen erforderlich sind, damit Vergütungssysteme [...] keine falschen Anreize setzen [...]» [12],

→ «[...] zu prüfen, wie das Aktionariat, inkl. Kleinaktionäre, von systemrelevanten Grossunternehmen gestärkt werden kann» [13].

2.2 Der FINMA-Bericht. Die FINMA hatte bereits ein Jahr zuvor einen Bericht unter dem Titel «Lessons Learned aus der CS-Krise» publiziert (FINMA-Bericht) [14]. Dieser befasste sich konkreter mit Fragen der CG, obwohl der Fokus auch hier stark auf den Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme durch den Regulator lag. Die FINMA listete unter den CG-Gründen für das Scheitern der CS z. B. folgende auf:

→ Wiederholte Strategieänderungen mit dem Ziel, die Investment Bank zu verkleinern und die Ertragsvolatilität zu senken, ohne dass diese Änderungen konsequent umgesetzt wurden.

→ Gravierende Mängel im Risikomanagement, die zu wiederholten Skandalen, hohen Bussen und Kosten, zur Schwächung der Kapitalbasis und zu einem Vertrauensschwund bei allen Anspruchsgruppen führten.

→ Hohe variable Vergütungen, die selbst in Jahren mit grossen Verlusten hoch blieben, wobei auch die Aktionäre ihre Einflussmöglichkeiten nicht wahrnahmen [15].

2.3 Andere Quellen. Ein eigentlicher Untersuchungsbericht zu Fragen der CG liegt im Fall CS, anders als seinerzeit bei Swissair [16], nicht vor [17]. Es kam bisher auch nicht zu Strafverfahren oder Verantwortlichkeitsklagen in der Schweiz, welche zu einer weiteren Aufarbeitung der Fakten hätten führen können [18]. Es sind zwar Zivilklagen in den USA hängig, die ähnliche Themen zum Inhalt haben. Es ist aber zweifelhaft, ob sie zur weiteren Aufklärung von Sachverhalten beitragen werden. Auch die eingereichten Klagen rund um die Fusion mit der UBS und die Abschreibung der sog. «AT1» dürften zumindest bezüglich Fragen der CG kaum Erhellendes an den Tag bringen [19].

3. DER CS-NIEDERGANG AUS EXTERNER CG-PERSPEKTIVE

Aus Aussensicht lassen sich die CG-Faktoren, welche zum Untergang der CS beigetragen haben könnten, nicht abschliessend beurteilen. Die aufgearbeiteten Fakten sind aber immerhin in genügender Dichte verfügbar, um einige generelle Einschätzungen zu wagen. Basierend auf den Erkenntnissen der modernen CG lassen sich vier Problemfelder identifizieren, welche die untergegangene CS in besonders ungünstigem Licht erscheinen lassen: Verwaltungsrat, Aktionäre, Risikomanagement und Vergütungen.

Diese Problembereiche tauchen auch in den Berichten der PUK sowie der FINMA auf. Sie konnten zudem aufgrund

von Kontakten mit Insidern der ehemaligen CS überprüft werden. Auf sie wird deshalb im Folgenden etwas näher eingegangen.

3.1 Verwaltungsrat. Das Grundkonzept der CG baut auf den drei Gewalten Generalversammlung (GV), Verwaltungsrat (VR) und Revisionsstelle (RS) auf. Die GV ist zwar die unternehmensinterne Letztinstanz, welche u. a. den VR und die RS wählt. Trotzdem ist der VR das faktisch wichtigste Führungs- und Kontrollgremium. Er ist damit auch das eigentliche Kernorgan der CG [20].

Der VR einer Muttergesellschaft ist verantwortlich für die konzernweite Oberleitung und Oberaufsicht innerhalb eines global tätigen Unternehmens [21]. Die Komplexität der Aufgabe erfordert eine optimale Zusammensetzung, Strukturierung und Arbeitsweise dieses Organs. Der CS-VR erfüllte diese Voraussetzungen offensichtlich nicht. Er gab auf dem Papier zwar kaum zu Reklamationen Anlass und wies z. B. vor dem Zusammenbruch sogar eine politisch vorbildliche Frauenmehrheit auf. In der Realität scheint es ihm aber an Effektivität – und vielleicht auch an Charakter – gefehlt zu haben. Das zeigte sich bei der mangelhaften Risikokultur genauso wie bei der halbherzigen Umsetzung des strategischen Abbaus der Investmentbank oder der als provokativ wahrgenommenen Vergütungspraxis [22].

Die hohen Erwartungen, welche die CG in den VR setzt, werden in der Praxis erfahrungsgemäss oft nicht erfüllt. Das Problem zeigt sich aber meist erst in Krisensituationen wie bei der CS. Es hat mit drei strukturellen Schwächen zu tun, denen sich insbesondere unabhängige, von aussen kommende VR-Mitglieder ausgesetzt sehen [23]:

→ Sie sind über das Unternehmen und dessen Branche häufig nur ungenügend informiert;

→ sie sind ausserhalb der Sitzungen des VR und seiner Ausschüsse kaum im Unternehmen engagiert;

→ sie partizipieren meist nur sehr beschränkt am Erfolg und Misserfolg des Unternehmens [24].

Die Verantwortung für eine effektive VR-Tätigkeit liegt in erster Linie beim VR selbst, indirekt aber auch bei denjenigen Akteuren, welche seine Zusammensetzung und Funktionsweise bestimmen oder beeinflussen können. Dazu gehören der Verwaltungsratspräsident (VRP), die Aktionäre und im Falle der Banken zusätzlich die FINMA. An all diesen Fronten schien es im Falle der CS zu hapern. Verschiedene VRP der letzten Jahre standen dabei besonders im Rampenlicht. Vor allem die Amtsausübung des langjährigen VRP Urs Rohner war und bleibt umstritten. Er hatte schon in seiner früheren Funktion als General Counsel Mitverantwortung für die mangelhafte Risikokultur der Bank getragen [25].

Im Prinzip wäre die Verantwortlichkeitsklage das im Arsenal der CG vorgesehene Instrument, um die Verantwortung von Organen, einschliesslich des VR und seiner Mitglieder, detailliert abzuklären und gegebenenfalls zu sanktionieren. Diese Klage ist im schweizerischen Aktienrecht aber suboptimal konzipiert. Während sie gegenüber der RS zu leicht und übertrieben eingesetzt werden kann [26], ist sie gegenüber den geschäftsführenden Organen eine stumpfe Waffe [27].

Dies zeigte sich auch im Fall CS. Trotz der ausserordentlichen Zahl von Rechts- und Schadensfällen, welche über die Jahre verursacht wurden [28], kam es bisher zu keinerlei Verantwortlichkeitsklagen gegen verantwortliche Organe in der Schweiz. Das hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass die Anreize für solche Klagen zu gering sind. Eine aktienrechtliche Neukonzeption, welche nebst den Anreizmechanismen auch prozedurale Reformen einschliessen müsste, drängt sich deshalb auf [29].

3.2 Aktionäre. Eine der Errungenschaften der modernen CG ist die Wiederentdeckung der Aktionäre als Eigentümer und grundsätzlich wichtigste Interessengruppe innerhalb der Unternehmen. Die Gefahr ihrer Marginalisierung durch VR und Management in Publikumsgesellschaften mit stark zersplittertem Aktionariat bleibt aber eine der hauptsächlichen Herausforderungen der CG. Die rationale Apathie von Kleinaktionären, die aufgrund fehlender Anreize und Möglichkeiten kaum wirksamen Einfluss auf das Unternehmensgeschehen nehmen, ruft nach Ersatz. Die Lösung wurde lange Zeit primär bei den institutionellen Aktionären und den sie unterstützenden Stimmrechtsberatern gesucht. Inzwischen wird die Lage differenzierter beurteilt. Kontrollaktionäre, aktivistische Aktionäre oder «short seller» zählen deshalb genauso zum aktuellen Ökosystem der CG wie die eher passiven institutionellen Aktionäre und Stimmrechtsberater. All diese Akteure weisen ihre spezifischen Vorteile und Risiken auf, die wiederum nach entsprechenden Gegenmassnahmen der CG rufen können [30].

Die Aktionärsstruktur der CS während der Jahre ihres Niedergangs war geprägt von einer Vielzahl institutioneller Investoren, vorwiegend aus dem Ausland. Darunter waren auch gewichtige Grossaktionäre aus dem Nahen Osten [31]. Sie scheinen ihren Einfluss aber eher zurückhaltend geltend gemacht zu haben. Im Unterscheid zu früheren Jahren waren zuletzt auch keine Grossaktionäre mehr im VR vertreten. Die GV-Debatten prägten zudem nicht diese, sondern kritische, primär schweizerische Kleinaktionäre. Die GV stützte die Anträge des VR aber regelmässig – trotz schlechter Geschäftszahlen, zahlreicher Skandale und sinkender Aktienkurse.

Wie lässt sich diese paradoxe Situation aus CG-Sicht erklären? Mögliche Gründe gibt es einige. Dazu gehören die rationale Apathie sowie «collective action»-Probleme der Aktionäre bei der Geltendmachung ihrer Rechte und Interessen. Bei institutionellen Aktionären und Stimmrechtsvertretern kommen zusätzlich «agency»-Probleme hinzu, weil deren Vertreter z. B. eigene Prioritäten verfolgen, die mit denen ihrer Prinzipale nicht übereinstimmen [32]. Auch von aussen nur schwer durchschaubare Interessenkonflikte, sog. «private benefits of control», könnten eine politische Zurückhaltung grösserer Aktionäre erklären helfen [33].

Nebst diesen Standarderklärungen der CG gibt es nun aber noch eine bankenspezifische, die bei der «too big to fail»-Problematik anknüpft. Wie das Management und der VR, so können auch die Aktionäre aufgrund der faktischen Staatsgarantie einer systemrelevanten Bank in die «moral hazard»-Falle geraten. Ihr Gewinn-/Risikokalkül kann zulasten der

Gläubiger bzw. Steuerzahler verzerrt werden und vergrössert damit die Wahrscheinlichkeit, dass die Bank überhöhte Risiken eingeht. Dem kann Einhalt geboten werden, indem der zuständige Regulator mit seinem Instrumentarium der prudenziellen Aufsicht wirksam in die Geschäftsführung systemrelevanter Banken eingreift. Die jahrelangen erfolgreichen Bemühungen der FINMA, die Risiken der CS unter Kontrolle zu bringen, haben allerdings gezeigt, dass dies kein leichtes Unterfangen ist.

Die moderne CG diskutiert vor diesem Hintergrund seit der Finanzkrise von 2008 noch weitergehende Eingriffe in die Struktur systemrelevanter Banken. Aufgrund der verzerrten Anreize der Aktionäre sollen nicht mehr nur diese Letztentscheidungsrechte haben, sondern auch andere risikotragende Hauptakteure, z. B. Sparer, übrige Gläubiger und der Staat [34]. Deren ökonomisches Interesse an einer vorsichtigen Geschäftsführung könnte das gegenläufige Interesse des Managements, des VR und der Aktionäre ausgleichen. Damit würde bei systemrelevanten Banken mit rein ökonomischen Argumenten dasjenige verwirklicht, was die moderne CG den Stakeholder-Ansatz nennt [35].

3.3 Risikomanagement. Das Risikomanagement gehört in allen Unternehmen zu den Hauptsäulen der CG. Es betrifft eine Vielzahl von Risikokategorien, inkl. allgemeine Marktrisiken und Legal Compliance. Hinzu kommen branchen- und unternehmensspezifische Risiken [36]. Aufgrund der Anreizverzerrungen in systemrelevanten Banken kommt dem Risikomanagement und der Risikokultur bei diesen eine zusätzlich gesteigerte Bedeutung zu. Das Scheitern der CS an der Risikofront erscheint deshalb besonders problematisch. Es stellt weder dem Management und dem VR noch den Aktionären und der FINMA als Aufsichtsbehörde ein vorteilhaftes Zeugnis aus.

Der VR ist zusammen mit dem Management primär verantwortlich für das Risikomanagement [37]. Die zahlreichen Legal Compliance-Fälle der CS, in jüngerer Zeit etwa der Fall Moçambique, aber auch primär wirtschaftliche Schadensfälle, wie zuletzt Archegos oder Greensill, hätten aus CG-Sicht radikalere Korrekturmassnahmen auslösen müssen [38]. Dazu hätten wohl auch personelle Konsequenzen auf oberster VR-Ebene gehört. Dass dies nicht oder zu spät geschah, ist sowohl dem VR selbst wie den Aktionären vorzuwerfen. Deren Nichthandeln hätte umgekehrt die FINMA auf den Plan rufen sollen, z. B. ähnlich der Intervention des EBK-Präsidenten Eugen Haltiner, die 2008 zum Rücktritt des VRP der UBS, Marcel Ospel, führte [39].

3.4 Vergütungen. Die Vergütungspraxis von Publikumsgesellschaften ist nicht nur in der Öffentlichkeit ein heiss diskutiertes Thema. Vergütungen und Beteiligungsanreize gehören auch zu den wichtigsten Themen der CG [40]. Sie hängen eng mit dem Chancen- und Risikomanagement eines Unternehmens zusammen und sollten im Prinzip möglichst langfristig ausgerichtet sein [41]. Manager eines Unternehmens sollten m. a. W. Anreize haben, die möglichst nahe bei denen eines Unternehmers sind. Dieser hat typischerweise den Grossteil seines Vermögens auf sehr lange Frist, evtl.

gar generationenübergreifend, im Unternehmen investiert. Damit hängen sein Schicksal und dasjenige des Unternehmens sehr eng zusammen [42].

Die Vergütungspraxis der CS während der Zeit ihres Niedergangs wirkt vor diesem Hintergrund wenig überzeugend. Das hält zu Recht auch der PUK-Bericht fest:

«So musste die CS zwischen 2010 und 2022 rund 15 Milliarden Franken für Bussen, Vergleiche oder Schadenersatz bezahlen. Gleichzeitig blieben die variablen Vergütungen der CS stets zwischen 1 und 5 Milliarden Franken pro Jahr[...] insgesamt beliefen sie sich auf 39,8 Milliarden Franken. Im gleichen Zeitraum ergab die Summe der Jahresergebnisse einen Gesamtverlust von 33,7 Milliarden Franken.»

Der Gleichlauf der Vergütungen mit dem langfristigen Geschäftsverlauf eines Unternehmens ist das eine, deren Anreizwirkungen das andere. Diese sind aus CG-Sicht sogar das wichtigere Element. Auch diesbezüglich versagte die CS-Vergütungspolitik über weite Strecken. In der kurzen Ära des VRP Antonio Horta Osorio wurden immerhin echte Bemühungen unternommen, die Vergütungspolitik enger mit der Risikopolitik zu verknüpfen [43]. Der Rücktritt des VRP verhinderte gemäss FINMA aber, dass diese ihre Wirkung entfalten konnten. Die FINMA selbst hatte zwar spezifische Vergütungsrichtlinien für Banken erlassen [44]. Sie erachtete

ihre Möglichkeiten aber als begrenzt und verlangt deshalb für die Zukunft zusätzliche Kompetenzen [45].

Bei einem Ausbau der Eingriffsmöglichkeiten der FINMA im Vergütungsbereich wäre im Übrigen zu prüfen, ob Manager und VR-Mitglieder systemrelevanter Banken in Zukunft statt Aktienbeteiligungen nicht eher Schuldpapiere, inkl. «AT1», erhalten und halten sollten. Neuere Forschungen in der CG fordern dies jedenfalls [46]. Damit könnten die betreffenden Organe wesentlich näher an das risikoaverse Interessenprofil der Sparer, übrigen Gläubiger und Steuerzahler herangeführt werden.

4. ROLLE DES STAATS IN DER CG SYSTEMRELEVANTER BANKEN

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass die grundsätzlich an marktwirtschaftlichen Funktionsmechanismen orientierte CG bei Banken die legitime Rolle des Staats und seiner Aufsicht mitberücksichtigen muss. Im Fall systemrelevanter Institute verdient es diese, besonders betont zu werden. In Bezug auf den Untergang der CS gilt es gleichzeitig zu konstatieren, dass der schweizerische Staat seine Rolle mangelhaft wahrnahm. Das gilt nicht nur für die schwache Rolle der FINMA, deren Aufarbeitung im Gange ist. Es gilt auch für andere Staatsorgane, einschliesslich des Parlaments. Dessen Passivität nach dem bundesrätlich einge-

ANZEIGE

Audit & Assurance

Zertifikatslehrgang

«Prüfung von

Nachhaltigkeitsberichten»

Start
im Oktober
2025!

Erlangen Sie Prüfkompetenz im Thema Nachhaltigkeit – mit dieser Weiterbildung von EXPERTsuisse, in Zusammenarbeit mit dem Institut der Wirtschaftsprüfung Deutschland (IDW).



Jetzt mehr erfahren und anmelden:
[www.expertsuisse.ch/
zertifikatslehrgang-nachhaltigkeitsberichte](http://www.expertsuisse.ch/zertifikatslehrgang-nachhaltigkeitsberichte)

EXPERT
SUISSE

fädelten Zusammenschluss von CS und UBS verhinderte z. B. die notrechtlich mögliche Auflage an die UBS, die schweizerischen Aktivitäten der CS als separates Tochterunternehmen weiterzuführen [47].

Die Diskussionen über den zukünftigen Umgang mit der neuen UBS und deren Aufsicht sind vor diesem Hintergrund auch aus Sicht der CG von zentraler Bedeutung. Dass die staatliche Kontrolle dieses «Riesen» der Schweizer Bankenszene rigider werden muss, ist kaum zu bestreiten. Wo die regulatorischen Schwergewichte in Zukunft gesetzt werden sollen, ist dagegen umstritten. Aus CG-Perspektive scheint sinnvoll, dass dabei ein diversifiziertes Portfolio aufsichtsrechtlicher Interventionsmöglichkeiten geschaffen wird. Dazu gehören strengere Vorschriften zu den Eigenmitteln und deren Berechnung genauso wie ausgebaute Kompetenzen der FINMA, notfalls in kritische CG-Bereiche, inkl. Zu-

sammensetzung und Tätigkeit des VR, Risikomanagement oder Vergütungspolitik einzugreifen.

Zum künftigen «Toolkit» der FINMA müsste zudem ein griffiges Sanktionsinstrumentarium gehören, das auch Individualsanktionen miteinschliesst. Das von der FINMA anvisierte «Senior Manager Regime» [48] drängt sich schon deshalb auf, weil auf das schweizerische Verantwortlichkeitsrecht nicht wirklich Verlass ist. Warren Buffett unterstrich die Notwendigkeit einer individuellen Verantwortlichkeit von Bankmanagern nach der staatlichen Rettung zweier US-Finanzinstitute im Frühjahr 2023 besonders einprägsam:

«Failing to hold CEOs and directors accountable for mismanagement sends a bad message to the rest of the banking industry [...] It teaches the lesson that if you run a bank and you screw it up, you are still a rich guy [...] that is not a good lesson to teach people [...]» [49]. ■

Fussnoten: * Autor des Buchs «Corporate Governance: Theorie, Regeln und Praxis in der Schweiz», Stämpfli Verlag, Bern 2023. **1)** Vgl. Marius Klausner, From Good to Great Practice in Corporate Governance: Der neue Swiss Code weist den Weg zu einer nachhaltigen Unternehmensführung, Expert Focus 2023, 160 ff. **2)** Karl Hofstetter, Corporate Governance. Theorie, Regeln und Praxis in der Schweiz, Bern 2023. **3)** A. a. O., 43 ff., 71 ff. **4)** A. a. O., 24 ff. **5)** A. a. O., 163 ff., 178 ff. **6)** A. a. O., 215 ff. **7)** A. a. O., 220 ff. **8)** Die Geschäftsführung der Bundesbehörden im Kontext der CS-Krise. Bericht der Parlamentarischen Untersuchungskommission vom 17. Dezember 2024. **9)** A. a. O., 3. **10)** A. a. O., 8, und Verweise. **11)** Der von der FINMA gewährte «regulatorische Filter» erlaubte es der «Parent Bank» Credit Suisse AG, ihre Beteiligungen an ausländischen Tochtergesellschaften in «einer für Aussenstehende kaum erkennbaren Weise» dem Eigenkapital zuzurechnen, womit dieses über CHF 15 Mia. höher ausfiel. Ohne den Filter wäre das Eigenkapital der Credit Suisse AG im dritten Quartal 2022 auf 5% gesunken und damit deutlich unter dem regulatorischen Minimum gestanden; a. a. O., 7 f.,

und Verweise. **12)** A. a. O., 407 f. **13)** A. a. O., 484 f. **14)** Bericht der FINMA, Lessons Learned aus der CS-Krise, vom 19. Dezember 2023. **15)** A. a. O., 7 f., 43 ff. **16)** Ernst-&Young-Bericht in Sachen Swissair: Untersuchungsergebnisse, Zürich 2003. **17)** Das EFD gab zwar verschiedene Gutachten in Auftrag, die aber durchwegs regulatorische Fragen betrafen, vgl. <https://www.efd.admin.ch/de/gutachten-tbtf>. **18)** Wiederum anders als bei Swissair, vgl. Hofstetter, Corporate Governance, 238. **19)** A. a. O., 221 f. **20)** A. a. O., 19 ff. **21)** Art. 9 ff. SCBP. **22)** FINMA-Bericht, 46 ff., 51 ff., 54 ff. **23)** Diese Schwächen wurden unter anderem aufgrund der Erfahrungen in der Finanzkrise von 2008 international und wissenschaftlich herausgearbeitet; Hofstetter, Corporate Governance, 40 ff., m. w. H. **24)** Die Konstatierung dieser drei Schwächen beeinflusste bereits die Revision des Swiss Code of Best Practice 2014; Karl Hofstetter, Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2014, Grundlagenbericht zur Revision, Zürich 2014, 12. **25)** Hofstetter, Corporate Governance, 221. **26)** A. a. O., 136 f. **27)** A. a. O., 65 ff. **28)** FINMA-Bericht, 47. **29)** Hofstetter, Corporate Governance, 67 ff. **30)** Zum Ganzen, a. a. O., 43 ff.

31) NZZ, 7. Feb. 2023, Die Unerschrockenen: Wie die arabischen Aktionäre zur Credit Suisse fanden. Und warum sie bei ihr blieben. **32)** Hofstetter, Corporate Governance, 46 ff. **33)** Vgl. dazu a. a. O., 167 f. **34)** Becht/Bolton/Röell, Why bank governance is different, Oxford Review of Economic Policy, Volume 27, 2011, 437 ff. **35)** Vgl. dazu auch Hofstetter, Corporate Governance, 195, 197. **36)** A. a. O., 139 ff. **37)** Art. 10, 12, 26 ff. SCBP. **38)** Vgl. zu den unzähligen, letztlich wenig erfolgreichen Bemühungen der FINMA, FINMA-Bericht, 47 ff. **39)** Vgl. 20 Minuten, 2. April 2008: Bankenkommission hat Ospel unter Druck gesetzt. **40)** Hofstetter, Corporate Governance, 93 ff. **41)** Art. 39 ff. SCBP. **42)** Hofstetter, Corporate Governance, 116. **43)** FINMA-Bericht, 48 f. **44)** Hofstetter, Corporate Governance, 100. **45)** FINMA-Bericht, 8. **46)** Bebchuk/Spamann, Regulating Bankers' Pay, Georgetown Law Journal, Vol. 98, 2010, 247 ff. **47)** Karl Hofstetter, Die Marke CS muss bleiben, Aargauer Zeitung, 2. April 2023. **48)** FINMA-Bericht, 8. **49)** Wall Street Journal, May 8, 2023: Warren Buffett Has a History With Banks – as a Critic and Investor.

ÜBERWÄLZUNG DER MEHRWERTSTEUER BEI FEHLENDER VERTRAGLICHER REGELUNG

Inklusive oder exklusive Mehrwertsteuer?

Vereinbaren die Vertragsparteien in einem Vertrag eine Entschädigung, ohne sich zu einer allfälligen Mehrwertsteuertragung zu äussern, muss mittels Auslegung und Vertragsergänzung ermittelt werden, ob der Preis inklusive oder exklusive Mehrwertsteuer zu verstehen ist. Der vorliegende Beitrag wendet diese Prinzipien auf einzelne praxisbezogene Beispiele an und zeigt mögliche Lösungen auf.

1. EINFÜHRUNG

Die Mehrwertsteuer ist eine Verbrauchssteuer, die den allgemeinen Verbrauch besteuern soll. Aus praktischen Gründen wird sie aber nicht bei den einzelnen Verbraucherinnen und Verbrauchern erhoben, sondern bei den steuerpflichtigen Unternehmen. Diese sollen die Mehrwertsteuer den Leistungsempfängerinnen und -empfängern in Rechnung stellen und abführen. Die Überwälzung richtet sich nicht nach öffentlich-rechtlichen Vorgaben, sondern nach den Regeln des Privatrechts [1]. Damit sind gewisse Gefahren verbunden: Versäumen es die Parteien, eine vertragliche Regelung zur Mehrwertsteuerüberwälzung zu vereinbaren, stellt sich die Frage, ob eine Übertragung auf die Verbraucherin oder den Verbraucher trotzdem möglich ist. Als Beispiel kann das Belegarztmodell in Kliniken und Krankenhäusern genannt werden: Die zwischen der Arztpraxis und einem Belegarztspital vereinbarten Entschädigungen werden aufgrund der Mehrwertsteuerbefreiung im Sinne von Art. 21 Abs. 2 Ziff. 2 oder 3 MWSTG von Heilbehandlungen zumeist ohne Berücksichtigung einer allfälligen Mehrwertsteuer abgeschlossen. Die Parteien übersehen dabei oft, dass solche Belegarztverträge als mehrwertsteuerrelevanter Personalverleih qualifiziert werden können. Folglich bleibt ungeklärt, wer für die Steuer aufkommen muss.

Dieser Beitrag setzt sich deswegen mit der Frage auseinander, was die Parteien bei einer Berücksichtigung der Mehrwertsteuerpflicht vereinbart hätten und ob die Mehrwert-

steuer in Fällen einer unklaren oder fehlenden vertraglichen Regelung vom Leistungserbringer auf die Leistungsempfängerin bzw. den Leistungsempfänger überwälzt werden kann.

2. GRUNDSÄTZE DER MEHRWERTSTEUERPFLICHT

Grundsätzlich unterliegen alle Leistungen gegen Entgelt, welche von steuerpflichtigen Personen im Inland erbracht werden, der Mehrwertsteuer [2]. Diese kann entweder durch vertragliche Vereinbarungen oder aufgrund gesetzlicher Bestimmungen auf die Endverbraucherinnen und -verbraucher überwälzt werden [3].

2.1 Vertragliche Vereinbarung der Parteien. Die Verträge enthalten gewöhnlich eine spezifische Regelung zur Verteilung der Mehrwertsteuer. In der Lehre lassen sich einige Musterformulierungen finden [4]. Enthält der fragliche Vertrag eine solche Regelung, stellen sich keine weiteren auslegungsrechtlichen Fragen. Sind jedoch keine oder unklare Formulierungen enthalten, sind die allgemeinen Regeln des Obligationenrechts (OR) zur Auslegung und Vertragsergänzung anzuwenden.

2.2 Lehrmeinungen und Rechtsprechung zu unklaren Vereinbarungen betreffend die Überwälzung der Mehrwertsteuer. Die Lehre ist sich uneinig, wie mit fehlenden oder unklaren Vertragsklauseln bezüglich Mehrwertsteuer



TOBIAS F. ROHNER,
DR. IUR., RECHTSANWALT,
DIPL. STEUEREXPERTE,
PARTNER, VISCHER



CHIARA BELLUCCI,
MLAW, LL.M.,
JUNIOR ASSOCIATE,
VISCHER

umzugehen ist. Ein Teil der Literatur geht davon aus, dass die vereinbarten Beträge grundsätzlich immer exklusive Mehrwertsteuer verstanden werden müssen [5]. Der Grund dafür ist, dass steuerpflichtige Erwerb oder Erwerber für gewöhnlich die in Rechnung gestellte Mehrwertsteuer als Vorsteuer in Abzug bringen können. Somit würde die Mehrwertsteuer für diese erwerbenden natürlichen oder juristischen Personen keine zusätzliche finanzielle Belastung darstellen [6]. Dieser Ansicht ist jedoch zu widersprechen, würde doch eine solche Vermutung dazu führen, dass nicht oder nicht vollständig zum Vorsteuerabzug berechnete Leistungsempfangende stets schlechtergestellt würden als der oder die zum Abzug Berechnete [7]. So auch im Falle des Belegarztvertrags: Weder die Arztpraxis noch das Spital sind vollumfänglich vorsteuerabzugsberechtigt, da beide Leistungserbringer von der Mehrwertsteuer ausgenommene Dienstleistungen erbringen.

Überdies wird in diesem Zusammenhang oft ein Vergleich mit der Situation von Konsumentinnen und Konsumenten aufgestellt [8]. Gemäss Preisbekanntgabeverordnung sind Anbieter verpflichtet, den Konsumentinnen und Konsumenten stets den insgesamt zu bezahlenden Preis anzugeben, inklusive überwählter öffentlicher Abgaben [9]. Ebenso lassen sich aber auch gegenteilige Gesetzesbestimmungen finden, wie bspw. Art. 38 Abs. 5 SIA-Norm 118, welcher davon ausgeht, dass bei Vereinbarungen über Festpreisvergütungen bei Bauverträgen die Mehrwertsteuer stets vom Preis ausgenommen ist [10].

In der Rechtsprechung finden sich bisher nur wenige Entscheide zur Mehrwertsteuerüberwälzung. Die meisten dieser Entscheide befassen sich mit der Auslegung öffentlich-rechtlicher Normen. Relevant für die vorliegende Ausgangslage erscheint einzig ein Entscheid des Handelsgerichts Zürich. Die Parteien hatten in einem Software Agreement eine *User and Maintenance Fee* zuzüglich Mehrwertsteuer vereinbart. In Bezug auf die Konventionalstrafe war eine Regelung zur Mehrwertsteuerverteilung hingegen unterblieben. Das Handelsgericht hat den Vertrag folglich ausgelegt und festgehalten, dass die Bezugnahme der Konventionalstrafe auf die *User and Maintenance Fee* zu Zwecken der Berechnung grundsätzlich für die Entrichtung einer Mehrwertsteuer sprechen würde. Was dagegen sprach, war aber der Umstand, dass der Vertrag zur Konventionalstrafe eine Tabelle enthielt, welche sich zu den Inflationsraten, nicht aber zur Mehrwertsteuer äusserte. Auch in den Berechnungserklärungen waren keine entsprechenden Ausführungen zu finden. Deswegen hat das Handelsgericht entschieden, dass keine Mehrwertsteuerüberwälzung bezüglich Konventionalstrafe vereinbart worden war [11].

3. VERTRAGSAUSLEGUNG UND VERTRAGSERGÄNZUNG DER ENTSPRECHENDEN KLAUSEL DURCH DAS GERICHT

Fehlt eine vertragliche Klausel in Bezug auf die Mehrwertsteuertragung oder ist diese unklar, muss mittels Auslegung und Vertragsergänzung ermittelt werden, was die Parteien vereinbart haben oder was sie in dieser Situation hypothetisch vereinbart hätten.

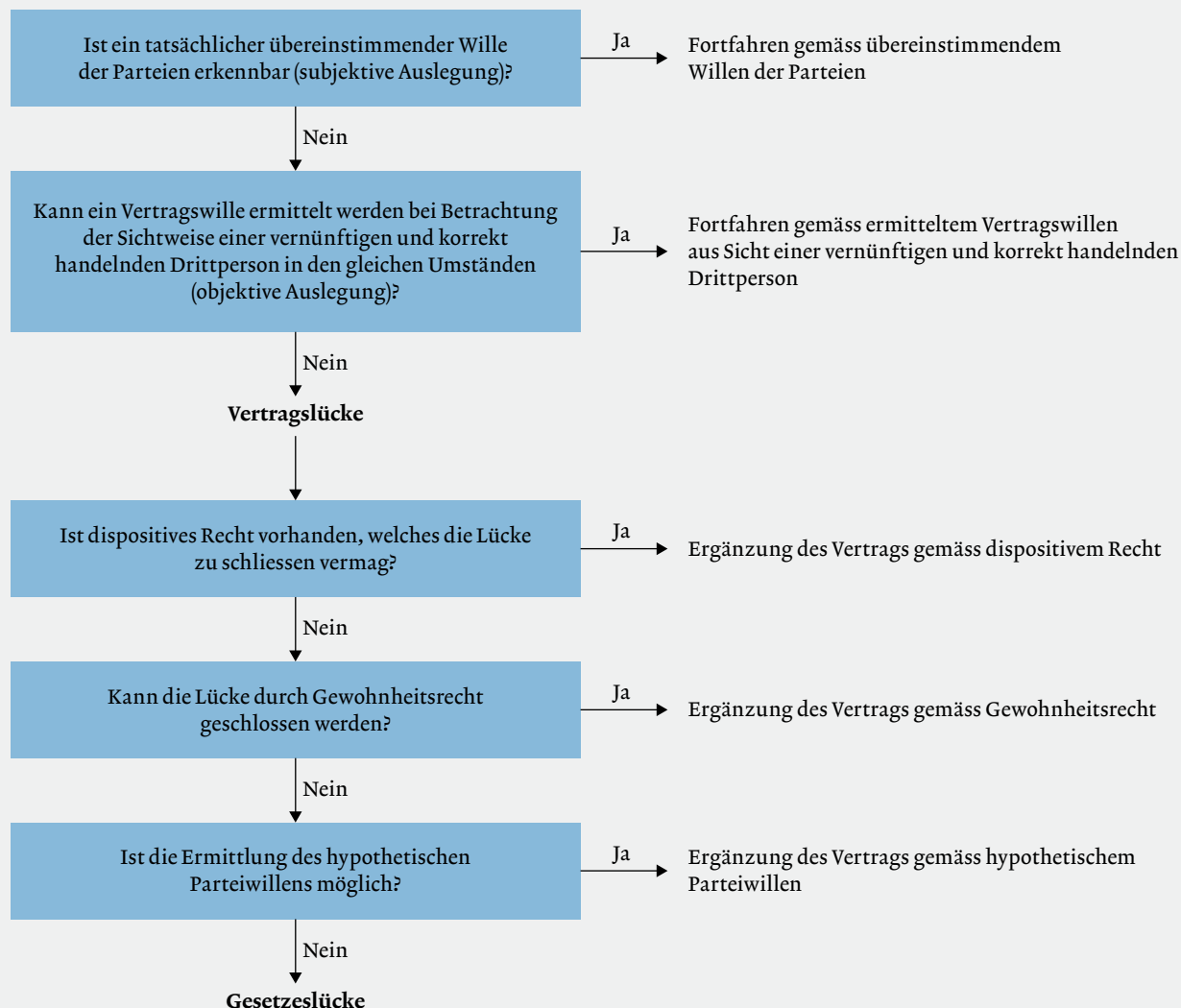
3.1 Nichtigkeit Vertrag bei fehlender Vereinbarung betreffend wesentliche Vertragspunkte. Der vertraglich vereinbarte Preis stellt einen *Essentialia negotii* (wesentlicher Vertragspunkt) dar. Können sich die Parteien nicht auf eine Entschädigung einigen, kommt nach Schweizer Recht kein Vertrag zustande [12]. Da die Absprache betreffend Mehrwertsteuer als Teil der Entschädigung angesehen werden könnte, besteht bei fehlender Regelung das Risiko, dass der Vertrag nichtig ist [13]. Ob dem tatsächlich so ist, wurde bisher gerichtlich noch nicht geklärt [14]. Vorliegend wird jedoch die Meinung vertreten, dass keinesfalls von Nichtigkeit ausgegangen werden sollte. Indem die Parteien sich auf die Höhe der Entschädigung geeinigt haben, ist grundsätzlich ein gültiger Vertrag zustande gekommen. Der genaue Mehrwertsteuerbetrag sowie die Regelung, wer diese zu tragen hat, können ohne Weiteres von einem Gericht bestimmt werden, ohne die wesentlichen Vertragspunkte und damit die Höhe der vereinbarten Entschädigung zu tangieren [15].

3.2 Umgang mit unvollständigen Verträgen nach OR. Haben die Parteien einen unvollkommenen oder unvollständigen Vertrag geschlossen, ist nach den Regeln des OR vorzugehen [16]. Gemäss Art. 18 Abs. 1 OR ist «bei der Beurteilung eines Vertrages sowohl nach Form als nach Inhalt [...] der übereinstimmende wirkliche Wille» der Parteien zu ermitteln. Entsprechend muss zunächst mittels Auslegung in Erfahrung gebracht werden, was die Parteien tatsächlich vereinbaren wollten [17].

3.2.1 Auslegung des Vertrags. Die Auslegung von Verträgen folgt einer zweistufigen Systematik. Ziel ist stets, den wahren Willen der Vertragsparteien zu ermitteln [18]. Nach der sogenannten subjektiven Auslegung wird versucht, aufgrund gewisser Indizien auf das Vorhandensein eines übereinstimmenden Parteiwillens zu schliessen [19]. Führt die subjektive Auslegung zu keinem Ergebnis, weil bspw. die Parteien nie über diesen Punkt nachgedacht haben, ist die objektivierte Auslegung heranzuziehen, welche eine Auslegung nach dem Vertrauensprinzip vornimmt und untersucht, was vernünftige Drittparteien unter den gegebenen Umständen verstanden hätten [20]. So ist bspw. denkbar, dass die Parteien sich bezüglich eines Autoverkaufs schriftlich vor Vertragsabschluss auf die Farbe Rot einigen und es dann versäumen, diese Spezifikation in den Vertrag zu übernehmen. Nach der subjektiven Auslegung kann anhand der schriftlichen Unterlagen trotzdem erstellt werden, dass die Parteien sich übereinstimmend auf «Rot» geeinigt hatten. Zum selben Ergebnis würde wohl auch eine dritte Person in einer vergleichbaren Situation kommen. Folglich würde ein Gericht vermutlich zum Schluss gelangen, dass die Verkäuferin bzw. der Verkäufer der Käuferin bzw. dem Käufer ein rotes Fahrzeug abliefern muss.

Wie diesem Beispiel entnommen werden kann, wird bei der Auslegung entsprechend nicht nur auf den Vertrag selbst, sondern auch auf äussere Umstände abgestellt. Die Lehre und die Rechtsprechung haben einige Auslegungsmittel identifiziert, welche bei der Ermittlung des tatsächlichen Willens der Parteien helfen können. Erstes Auslegungs-

Abbildung: **ZUSAMMENFASSUNG AUSLEGUNG UND VERTRAGSERGÄNZUNG**



mittel und damit stets Ausgangspunkt der Auslegung ist der Wortlaut des Vertrags [21]. Führt der Wortlaut des Vertrags zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis, so sind weitere ergänzende Auslegungsmittel heranzuziehen [22]. Dazu zählen u. a. die Entstehungsgeschichte des Vertrags, die Begleitumstände, das Verhalten der Parteien vor und nach Vertragschluss sowie der vereinbarte Vertragszweck [23].

Nebst diesen Auslegungsmitteln sind auch die Auslegungsregeln zu beachten. Der Richter muss den Vertrag rückwirkend nach den Umständen bei Vertragsschluss beurteilen und bei der Auslegung das Prinzip von Treu und Glauben befolgen [24]. Zudem muss die Auslegung ganzheitlich und gesetzeskonform erfolgen [25]. Und letztlich muss der Richter die Unklarheitsregel befolgen, wonach im Zweifel derjenigen Interpretation mehr Gewicht zu geben ist, welche für die oder den Verfassenen der Bestimmung ungünstiger ist [26].

Führt die Auslegung des Vertrags nicht zum Ziel – und damit zur Ermittlung des tatsächlichen Willens der Parteien – so liegt eine Vertragslücke vor, welche möglicherweise durch Vertragsergänzung geschlossen werden kann.

3.2.2 *Füllung der Vertragslücke durch Vertragsergänzung.* Grundsätzlich stehen dem Gericht drei verschiedene Quellen zur Schliessung einer Vertragslücke zur Verfügung:

- das dispositive Gesetzesrecht,
- das Gewohnheitsrecht
- und der hypothetische Parteiwille [27].

Dispositives Recht umfasst gesetzliche Bestimmungen, welche nicht zwingend sind und von den Parteien abgeändert oder ausgeschlossen werden können. Sie gelten folglich nur, falls die Parteien nichts anderes vereinbart haben [28]. Der *hypothetische Parteiwille* hingegen bestimmt, was die vernünftigen Parteien gewollt und folglich vereinbart hätten, wenn sie bei Vertragsschluss vom lückenhaften Charakter des Vertrags gewusst hätten [29]. Relevant sind im Besonderen auch das Wesen und der Zweck des Vertrags [30].

Führt schliesslich auch die Vertragsergänzung zu keiner zufriedenstellenden Lösung, so liegt eine Gesetzeslücke vor. Diese muss vom Gericht so geschlossen werden, wie es der Gesetzgeber vermutungsweise tun würde (*modo legislatoris*) [31].

3.3 Anwendung der obligationsrechtlichen Regeln zur Auslegung und Vertragsergänzung auf die vertraglichen Vereinbarungen betreffend die Mehrwertsteuer.

Im Folgenden sollen die erarbeiteten theoretischen Ausführungen zur Auslegung und Vertragsergänzung auf verschiedene mögliche Vertragsklauseln betreffend die Entschädigung und damit die einhergehende Mehrwertsteuer angewandt werden.

3.3.1 Unproblematische Klauseln. In den meisten Fällen enthalten insbesondere standardisierte Verträge eine Regelung zur Verteilung der Mehrwertsteuer. Als Beispiel kann auf die bereits erwähnte Musterklausel verwiesen werden:

«Alle in diesem Vertrag erwähnten Beträge werden als exklusive Mehrwertsteuer verstanden. Sofern die damit zusammenhängenden Leistungen der Mehrwertsteuer unterliegen, werden diese Beträge um die Mehrwertsteuer zum anwendbaren Satz (von gegenwärtig 8,1%) erhöht.» [32]

Bereits der Wortlaut dieser Klausel bringt genügend klar zum Ausdruck, dass der vereinbarte Preis exklusive Mehrwertsteuer zu verstehen ist und dass eine Mehrwertsteuer, sollte sie geschuldet sein, von 8,1% zum Betrag hinzuge-rechnet werden muss. Folglich hat der Leistungsempfänger in diesem Fall für die anfallende Mehrwertsteuer aufzukommen.

3.3.2 Unklare Klauseln. Nicht immer aber enthalten Verträge solch klare Vereinbarungen. In gewissen Konstellationen haben die Parteien sich zwar Gedanken über eine Regelung betreffend die Mehrwertsteuer gemacht, die entsprechende Vertragsklausel aber unklar oder missverständlich formuliert.

3.3.2.1 Verwendung des falschen Mehrwertsteuersatzes. Es ist zunächst denkbar, dass die Parteien zwar die Überwälzung der Mehrwertsteuer regeln, jedoch den falschen Mehrwertsteuersatz nennen:

«Die Parteien vereinbaren eine Entschädigung in Höhe von CHF Sofern die Leistungen der Mehrwertsteuer unterliegen, werden diese Beträge zum gesetzlich anwendbaren Satz von 9,1% erhöht.»

Während die Klausel auf den ersten Blick klar zu sein scheint, so fördert eine genauere Betrachtung ein Problem zu Tage. Gemäss der aktuellen Rechtslage liegt der Normalsteuersatz für Mehrwertsteuern bei 8,1% [33]. Bei Nennung eines älteren, nicht mehr gültigen Mehrwertsteuersatzes würde man vermutlich davon ausgehen, dass die Vertragsklausel nicht an die neue Rechtslage angepasst wurde [34]. Da hier aber ein nicht existierender Steuersatz erwähnt wird, ist der Wille der Vertragsparteien auf den ersten Blick nicht ohne Weiteres erkennbar.

Stellt man einzig auf den Wortlaut der Klausel ab, so wird aufgrund der Orientierung am «gesetzlich anwendbaren Satz» ersichtlich, dass die Parteien sich bei der Bestimmung des Mehrwertsteuersatzes am Gesetz orientieren wollten. Da diese gesetzlich festgelegten Mehrwertsteuersätze zwingend sind, wird eine wissentliche Abweichung der Parteien wohl eher unwahrscheinlich sein. Ausserdem würde eine

vernünftige Drittperson bei der vorliegenden Formulierung wohl ebenfalls davon ausgehen, dass die Parteien sich am Gesetz und somit am geltenden Mehrwertsteuersatz von 8,1% orientieren wollten. Folglich kann mittels Auslegung bestimmt werden, dass die Mehrwertsteuer in Höhe von 8,1% exklusiv zu verstehen ist und von der Leistungsempfängerin bzw. dem Leistungsempfänger zusätzlich zur vereinbarten Entschädigung geleistet werden muss.

3.3.2.2 Verweis auf gesetzliche Bestimmungen. Möglich ist auch eine Konstellation, in der die Parteien die Mehrwertsteuer zwar erwähnen, jedoch nicht regeln, wer diese zu tragen hat:

«Die Parteien vereinbaren eine Entschädigung in Höhe von CHF Bezüglich Mehrwertsteuer finden die gesetzlichen Bestimmungen Anwendung.»

Die Parteien haben einzig auf das Gesetz verwiesen, ohne näher auszuführen, wer die Mehrwertsteuer zu tragen hat und ob diese inklusive oder exklusive zu verstehen ist. Da eine mögliche Überwälzung nicht thematisiert und einzig der Verweis auf das Gesetz vorhanden ist, kann wohl davon ausgegangen werden, dass die Parteien die Grundregel nach Art. 18 Abs. 1 MWSTG anwenden wollten. Diese Regel besagt, dass grundsätzlich der Leistungserbringer für die Mehrwertsteuer aufkommen muss.

Würden nun aber Hinweise existieren, welche auf eine Überwälzung der Mehrwertsteuer hindeuten, würde der Weg wieder zu Art. 6 MWSTG führen. Damit wäre die Vereinbarung zur Überwälzung grundsätzlich dem Privatrecht unterstellt. Da auf das Gesetz verwiesen wird, wäre grundsätzlich denkbar, dass die Parteien eine spezifische gesetzliche Bestimmung im Sinn hatten. Möglich wäre bspw. eine analoge Anwendung der Preisbekanntgabeverordnung, wonach die Mehrwertsteuer in der vertraglich vereinbarten Entschädigung enthalten wäre. Die äusseren Umstände des Vertragschlusses müssten entsprechend näher beleuchtet werden. Bestehen keine Anhaltspunkte für eine Orientierung an einem spezifischen Gesetz oder einer Verordnung, bliebe wohl nur die Lückenfüllung mittels hypothetischem Parteiwillen [35].

3.3.2.3 Teilweise Regelung zur Mehrwertsteuer. In manchen Konstellationen lässt sich dem Vertrag zwar eine Regelung zur Mehrwertsteuerüberwälzung entnehmen, jedoch nicht in Bezug auf alle relevanten Klauseln. Als Beispiel dient die folgende im Rahmen eines Asset Deals abgeschlossene Vereinbarung:

«Der Kaufpreis beträgt CHF 10 Mio. zzgl. MwSt. Bei Vertragsbruch entsteht eine Forderung in Höhe von CHF 1 Mio.»

Fraglich ist vorliegend, ob die Parteien die auf den Kaufpreis vereinbarte Mehrwertsteuer auch auf die Schadenersatzforderung im Falle eines Vertragsbruchs anwenden wollten oder ob ein mehrwertsteuerbefreiter Schadenersatz nach Art. 18 Abs. 2 lit. i MWSTG vorliegt. Massgeblich wird wohl sein, ob die Vertragsbruchklausel auf beide Parteien Anwendung findet. Ist dies der Fall, so ist wohl von einer Schadenersatzforderung im engeren Sinne auszugehen, womit keine Mehr-

wertsteuer zu erheben wäre. Würde die Klausel hingegen eingefügt, um ausschliesslich die Käuferin bzw. den Käufer im Falle einer Vertragsverletzung durch die Verkäuferin bzw. den Verkäufer zu schützen, so könnte eine Preisminde- rung vorliegen. Diesfalls würde es sich auch rechtferti- gen, dass die Käuferin bzw. der Käufer die Mehrwertsteuer auf die CHF 1 Mio. wieder zurückerhält. Besonders relevant dürften in der vorliegenden Konstellation deswegen die Ver- tragsverhandlungen und die Korrespondenz zwischen den Parteien sein.

3.3.3 Fehlende Regelung zur Mehrwertsteuerverteilung. Wie bereits in der Einführung angesprochen, existieren Vertrags- konstellationen, in denen die Parteien sich keiner Mehrwert- steuerpflicht bewusst sind. Die Leistungen von Belegärzten bzw. Arztpraxen im Bereich der Heilbehandlung sowie Spi- tälern sind von der Mehrwertsteuer ausgenommen [36]. Ent- sprechend gehen die Beteiligten häufig davon aus, dass eine Regelung betreffend Mehrwertsteuer im Belegarztvertrag überflüssig ist. Die Krux: Der Belegarztvertrag kann, wenn dieser zwischen einer Arztpraxis (z. B. in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft) und einem Belegarztspital abge- schlossen wird, unter gewissen Bedingungen als mehrwert- steuerrelevanter Personalverleih qualifiziert werden. In die- sem Fall ist die Arztpraxis als Arbeitgeberin die Verleihe- rin und das Belegarztspital gilt als Einsatzbetrieb. Wird an diese steuerrechtliche Würdigung nicht gedacht, ist es mög- lich, dass die Parteien (Arztpraxis und Belegarztspital) zur folgenden Regelung gelangen:

«Es wird eine Pauschalentschädigung in Höhe von CHF ... ver- einbart.»

Gemäss Gesetz ist zunächst der Leistungserbringer (im vor- liegenden Beispiel die Arztpraxis) dazu verpflichtet, für die Mehrwertsteuer aufzukommen [37]. Da die Parteien vor- liegend eine Pauschalentschädigung vereinbart haben, ist denkbar, dass darin auch eine allfällige Mehrwertsteuer mit- eingeschlossen ist. Ebenfalls möglich ist aber, dass die Pau- schalentschädigung sich exklusive Mehrwertsteuer versteht, was der Arztpraxis die Möglichkeit einräumen könnte, in der Rechnung an das Belegarztspital zusätzlich eine Mehrwert- steuer zu erheben.

Durch Auslegung wird wohl kaum ein zufriedenstellen- des Ergebnis erzielt werden. Da die Parteien sich keine Ge- danken über eine allfällige Regelung zur Mehrwertsteuer- tragung gemacht haben, konnten sie auch keinen Willen dazu bilden, welcher subjektiv ermittelbar wäre. Folglich wird auch eine objektivierte Auslegung erschwert, weil für neutrale Drittpersonen keine Anhaltspunkte existieren, die für eine der möglichen Lösungen sprechen. Schliesslich ist auch die Lehre sich uneinig, wie in solchen Fällen zu verfahren ist – was eine objektivierte Lösungsfindung nochmals zusätzlich erschwert.

Damit besteht vermutlich eine Vertragslücke, welche mittels Vertragsergänzung geschlossen werden muss. Dis- positive Gesetzesnormen oder etabliertes Gewohnheitsrecht scheinen nicht zu existieren [38], womit letztlich nur die Erg- änzung mittels hypothetischem Parteiwillen übrigbleibt.

Was die Parteien aber bei Vertragsschluss vereinbart hätten im Bewusstsein um die mehrwertsteuerrechtliche Proble- matik, ist nicht ohne Weiteres nachvollziehbar.

Fraglich ist folglich, ob die vereinbarte Pauschalentschä- digung inklusive oder exklusive Mehrwertsteuer zu verste- hen ist. Bereits das Wort «pauschal» impliziert einen Mit- einschluss der Mehrwertsteuer, wäre es doch etwas wider- sprüchlich, zu einem vereinbarten Pauschalbetrag noch etwas hinzuzurechnen. Aber auch abgesehen vom Wortlaut der Klausel sprechen einige Indizien für die Variante inklusi- ve Mehrwertsteuer: Weder das Spital noch die Arztpraxis sind zum Abzug einer Vorsteuer berechtigt. Ginge man also von der Vereinbarung einer Entschädigung exklusive Mehr- wertsteuer aus, würde das Spital doppelt bestraft: Einerseits müsste es aufgrund der Annahme der Überwälzung für die Mehrwertsteuer aufkommen, und andererseits könnte es diese nicht als Vorsteuer zum Abzug bringen. Damit würde das Spital als nicht vorsteuerabzugsberechtigte Partei schlechtergestellt werden als Parteien, welche die Mehrwert- steuer als Vorsteuer abziehen können. Nach der hier vertrete- nen Auffassung ist deswegen grundsätzlich davon auszuge- hen, dass auch eine Vertragsergänzung nach dem hypotheti- schen Parteiwillen zur Annahme führt, dass die Parteien die Entschädigung inklusive Mehrwertsteuer vereinbart haben. Dies dürfte wohl kaum dem Willen der Parteien (im Beson- deren dem Willen des Spitals) entsprochen haben.

Folglich muss bei unklaren Fällen sowohl die Möglichkeit einer allfälligen Mehrwertsteuerpflicht als auch eine Mehr- wertsteuerbefreiung abgedeckt werden. Durch die Abhand- lung beider Varianten minimieren die Parteien das Risiko, einem Gericht die Entscheidung zur Steuerüberwälzung zu überlassen. Eine mögliche Klausel könnte wie folgt ausge- stellt sein:

«Die Parteien halten fest, dass sie mit der Unterzeichnung dieses Belegarztvertrags keinen Personalverleih im Sinne des Arbeitsver- mittlungsgesetzes (AVG) begründen wollen und dies ihrer Auffas- sung nach auch nicht tun. Die Parteien gehen deshalb davon aus, dass die vertragsgegenständlichen Leistungen nicht mehrwert- steuerpflichtig sind. Sollte wider Erwarten ein Gericht oder eine Behörde zu einer gegenteiligen Auffassung gelangen und für die Leistungen eine Mehrwertsteuerforderung erhoben werden, so gilt die Mehrwertsteuer als in den vereinbarten Honoraren mit- enthalten. Eine allfällige Mehrwertsteuerlast ist von der Arzt- praxis zu tragen; sollte das Spital für Mehrwertsteuerforderun- gen belangt werden, wird es hierfür von der Arztpraxis schadlos gehalten.»

4. ANREGUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Wie die vorangegangenen Ausführungen aufgezeigt haben, ist es äusserst wichtig, sich Gedanken zu einer möglichen Mehrwertsteuerregelung zu machen. Dies gilt insbesondere auch für spezielle Konstellationen wie das Belegarztsystem, in denen die Parteien eigentlich von einer Mehrwertsteuer- pflicht ausgenommen sind.

Wird eine Regelung zur Mehrwertsteuerüberwälzung entworfen, empfiehlt es sich, der möglichen Anpassung der Steuersätze in der Zukunft Rechnung zu tragen [39]. Über- dies ist es sinnvoll, unmissverständlich zu definieren, wer

die Mehrwertsteuer zu tragen hat und ob die vereinbarte Entschädigung die Mehrwertsteuer bereits enthält oder ob diese exklusiv zu verstehen ist. Falls die Regelung unklar oder möglicherweise gar nicht vorhanden ist, droht eine Überwälzung der Mehrwertsteuer nach Art. 6 MWSTG was – wie in Fällen des Spitals beim Belegarztmodell – dazu führen könnte, dass die Mehrwertsteuer nicht mittels Vorsteuer in Abzug gebracht werden kann.

5. FAZIT


















Die vorangegangenen Ausführungen befassen sich mit einem praxisnahen und aktuellen Thema, welches bisher

weder in der Literatur noch in der Rechtsprechung grossen Anklang gefunden hat. Die dargelegten Beispiele zeigen auf, wie eine Auslegung des Vertrags und eine mögliche Vertragsergänzung bei unklaren oder fehlenden Regelungen betreffend Mehrwertsteuer ausfallen könnten. Letztlich werden es jedoch die Gerichte sein, welche die bestehende Gesetzeslücke schliessen müssen. Bis dahin bleibt den Parteien zu empfehlen, bei der Ausarbeitung der Verträge stets an die Verteilung der Mehrwertsteuer zu denken – unabhängig davon, ob im konkreten Fall von einer Mehrwertsteuerpflicht ausgegangen wird. ■

Fussnoten: 1) Art. 6 Abs. 1 MWSTG. 2) Art. 18 Abs. 1 MWSTG; Art. 20 Abs. 1 MWSTG. 3) Schliessen zwei Unternehmen einen Vertrag ab, so richtet sich die Mehrwertsteuerüberwälzung gemäss Art. 6 Abs. 1 MWSTG nach der privatrechtlichen Vereinbarung der Parteien. Sind aber bspw. KonsumentInnen oder Konsumenten involviert, gelangt die Preisbekanntgabeverordnung (PBV) zur Anwendung. 4) Can Harun, MWST-Vertragsklauseln – one clause fits it all?, in: Anwaltsrevue 2019/2, S. 59 ff., S. 61, leicht abgeändert (Anpassung des Mehrwertsteuersatzes von 7,7% auf die heute geltenden 8,1%): «Alle in diesem Vertrag erwähnten Beträge werden als exklusive Mehrwertsteuer verstanden. Sofern die damit zusammenhängenden Leistungen der Mehrwertsteuer unterliegen, werden diese Beträge um die Mehrwertsteuer zum anwendbaren Satz (von gegenwärtig 8,1%) erhöht.» Siehe auch Bagnoud Raphael, in: Zweifel Martin/Beusch Michael/Glauser Pierre-Marie/Robinson Philip (Hrsg.), Bundesgesetz über die Mehrwertsteuer, Basel 2015, Art. 6 N 19, wonach bei der Vereinbarung einer Entschädigung exklusive Mehrwertsteuer ein bestimmter Steuersatz zu vereinbaren ist, damit der Preis für den Leistungsempfänger zumindest bestimmbar ist; vgl. Art. 184 Abs. 3 OR sowie Art. 26 Abs. 2 lit. f MWSTG. 5) Can Harun, Vertragliche Überwälzung der Mehrwertsteuer nach Art. 6 MWSTG – Braucht es eine gesetzliche Vermutung?, in: zsis 2017, Aufsätze Nr. 1; Geiger Felix/Schluckebier Regine (Hrsg.), Kommentar MWSTG, Schweizerisches Bundesgesetz über die Mehrwertsteuer, 2. Aufl., Zürich 2019, Art. 6 N 5. 6) Geiger/Schluckebier (Fn. 5), Art. 6 N 5 m. w. N. 7) Honauer Niklaus/Probst Simeon L./Rohner Tobias F./Frey Philip (Hrsg.), Handbuch zum Mehrwertsteuergesetz (MWSTG), Eine Wegleitung für Unternehmer, Steuerberater und Studierende, 4. Aufl., Bern 2024, Rz. 1788; gl. M. Harbeck Nils Olaf/Hug Thomas/Scherrer Patrick, Verrechnungspreisrecht der Schweiz, Zürich 2022, Rz. 150, welche überdies argumentieren, dass unabhängige Dritte ansonsten höher besteuert würden als eng verbundene Personen i. S. v. Art. 3 lit. h MWSTG (ausser es würde erstellt, dass der zugrunde gelegte Marktpreis exklusive Mehrwertsteuer zu verstehen ist). 8) So bspw. Geiger/Schluckebier (Fn. 5), Art. 6 N 4; Blum Béatrice, 3 Inkl. oder exkl. Mehrwertsteuer, in: zsis 2011, Best Case Nr. 3, Rz. 3.3; Bagnoud (Fn. 4), Art. 6 N 19. 9) Art. 3 Abs. 1 PBV: «Werden den KonsumentInnen

und Konsumenten Waren zum Kauf angeboten, so muss mit dem Angebot stets der tatsächlich zu bezahlende Preis in Schweizerfranken (Detailpreis) bekanntgegeben werden.»; Art. 4 Abs. 1 PBV; Art. 10 Abs. 1 PBV; Art. 10 Abs. 2 PBV. 10) Kritik dazu bei Stöckli Hubert, Schweizerische Baurechtstagung 2017, Zur SIA-118: Merk-würdiges und Merkwürdiges, S. 1 ff., S. 12. Dieser spricht sich für eine gegenteilige Regelung aus: Da die Mehrwertsteuer in der Baubranche üblicherweise separat ausgewiesen werde, lasse sich daraus eben gerade nicht ableiten, dass die Mehrwertsteuer auch dann separat zu bezahlen ist, wenn sie nicht angegeben ist. Es müsste deswegen eigentlich davon ausgegangen werden, dass der vereinbarte Festpreis inklusive Mehrwertsteuer zu verstehen ist. 11) Vgl. Entscheid des Handelsgerichts des Kantons Zürich vom 24. September 2021, HG190129 U, E. 6.3.1. 12) Vgl. Art. 1 Abs. 1 OR. 13) Vgl. Geiger/Schluckebier (Fn. 5), Art. 6 N 3. 14) Siehe aber BGE 108 II 112, wo das Bundesgericht einen Mietvertrag zu beurteilen hatte, worin zwar stillschweigend Entgeltlichkeit vereinbart worden war, nicht aber die Höhe des Entgelts. Das Bundesgericht nahm in der Folge eine Lückenfüllung nach Treu und Glauben vor und setzte entsprechend die Höhe des Mietzinses für die bereits verstrichene Mietdauer fest. Ähnlich dürfte sich die Situation auch bei lückenhaften Verträgen betreffend Mehrwertsteuer gestalten: Die Parteien vereinbaren grundsätzlich eine Entschädigung (und auch die Höhe derselben), ungewiss bleibt hingegen lediglich die Tragung und Höhe der Mehrwertsteuer. 15) Vgl. Ballmer David, Ergänzungen zur Lehre der Vertragsergänzung, in: Recht 2024, S. 201 ff., S. 203, welcher davon ausgeht, dass ein wesentlicher Vertragspunkt nur vorliegt, wenn mangels parteilicher Regelung eine Lücke entstünde, die von aussen nicht geschlossen werden kann. 16) Vgl. Art. 6 Abs. 1 MWSTG. 17) Wiegand Wolfgang, in: Widmer Lüchinger Corinne/Oser David (Hrsg.), Basler Kommentar, Obligationenrecht I, Art. 1–529 OR, 7. Aufl., Basel 2020, Art. 18 N 1. 18) Wiegand (Fn. 17), Art. 18 N 2. 19) Wiegand (Fn. 17), Art. 18 N 12; BGE 144 III 93 E. 5.2.2.f.; BGE 133 III 61 E. 2.2.1; BGE 132 III 268 E. 2.3.2. 20) Wiegand (Fn. 17), Art. 18 N 13; BGE 148 III 57 E. 2.2.1; BGE 144 III 43 E. 3.3.; BGE 140 III 134 E. 3.2 m. w. N. 21) Wiegand (Fn. 17), Art. 18 N 19, 25. 22) Wiegand (Fn. 17), Art. 18 N 26. 23) Wiegand (Fn. 17), Art. 18 N 27 ff. 24) Gauch Peter/Schluep Walter R./Schmid Jörg/Emme-

negger Susan, Schweizerisches Obligationenrecht, Allgemeiner Teil, 11. Aufl., Zürich 2020, Rz. 1222. 25) Gauch/Schluep/Schmid/Emmenegger (Fn. 24), Rz. 1222. 26) Gauch/Schluep/Schmid/Emmenegger (Fn. 24), Rz. 1222. 27) In der Lehre höchst umstritten ist, welchem dieser drei Instrumente der Vorrang eingeräumt werden sollte. Ein Teil der Lehre sowie das Bundesgericht möchten dem dispositiven Recht den Vorrang einräumen (vgl. Gauch/Schluep/Schmid/Emmenegger (Fn. 24), Rz. 1249; Ballmer (Fn. 15), S. 206, 208 ff.; Furrer Andreas/Müller-Chen Markus, Obligationenrecht, Allgemeiner Teil, 3. Aufl., Zürich 2018, S. 133; BGER 4A_58/2022 (10.6.2022), E. 6.3). Der andere Teil der Lehre hingegen erachtet eine Anknüpfung an den hypothetischen Parteiwillen als sinnvoll (vgl. Wiegand (Fn. 17), Art. 18 N 81, welcher davon ausgeht, dass das dispositive Recht nur Vorrang genießt, wenn es geeignet ist, die privatautonome Regelung der Parteien sinnvoll zu ergänzen. Gl. M. Schwenzer Ingeborg/Fountoulakis Christiana, Schweizerisches Obligationenrecht, Allgemeiner Teil, 8. Aufl., Bern 2020, Rz. 34.05; Koller Alfred, Vertragslücken und deren Füllung, in: AJP 2019, S. 1112 ff., S. 1112 f.). 28) Gauch/Schluep/Schmid/Emmenegger (Fn. 24), Rz. 1249. 29) Müller Christoph, Berner Kommentar, Kommentar zum schweizerischen Privatrecht, Obligationenrecht, Allgemeine Bestimmungen, Art. 1–18 OR mit allgemeiner Einleitung in das Schweizerische Obligationenrecht, Bern 2018, Art. 18 N 482. 30) Koller (Fn. 27), S. 1115. 31) Vgl. Art. 1 Abs. 2 ZGB. 32) So ein Formulierungsvorschlag von Can (Fn. 4), S. 61, leicht abgeändert (Anpassung des Mehrwertsteuersatzes von 7,7% auf die heute geltenden 8,1%). 33) Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV, Aktuelle Schweizer Mehrwertsteuersätze, <https://www.estv.admin.ch/estv/de/home/mehrwertsteuer/mwst-steuersaetze.html>, abgerufen am 3. März 2025. 34) So ist vermutlich der Grosszahl der Vertragsklauseln, welche noch den älteren Mehrwertsteuersatz von 7,7% nennen, nicht auf den neuen Satz von 8,1% angepasst worden. 35) Vgl. für eine exemplarische Auslegung unten, Titel 3.3.3. Fehlende Regelung zur Mehrwertsteuerverteilung. 36) Art. 21 Abs. 2 Ziff. 2 und 3 MWSTG. 37) Vgl. Art. 20 Abs. 1 MWSTG. 38) Abgesehen von einer möglichen analogen Anwendung anderer gesetzlicher Bestimmungen oder Verordnungen. 39) Vgl. auch Geiger/Schluckebier (Fn. 5), Art. 6 N 6.

Themenkategorie	Datum	Veranstaltung	Ort
JUNI			
 Digitalisierung	12.06.2025	Digital Assets – Funktionsweise und Herausforderungen aus Sicht Compliance, Rechnungslegung, Recht und Steuern	Zürich
 Consulting & Business Services	12.06.2025 Abend	Unternehmensbewertung webbasiert, effizient und sicher	Online
 Weitere Audit- und Assurance-Dienstleistungen	18.06.2025 Vormittag	Künstliche Intelligenz: Einsatz in der Wirtschaftsprüfung	Zürich und online
 Consulting & Business Services	19.–20.06.2025	Forum für KMU-Beratende und -Prüfende	Brunnen
 Audit & Assurance	24.06.2025	EXPERTsuisse Wirtschaftsprüfungstagung	Bern und online
 Recht	25.06.2025	Aktuelle Rechtsfragen für die Revisionsstelle	Zürich
 Consulting & Business Services	25.06.2025 Vormittag	Aktualitäten in der Unternehmensbewertung	Online
 Nachhaltigkeit, Governance & Leadership	26.06.2025	Prüfung der Nichtfinanziellen Berichterstattung (NFB). Grundbegriffe der Wesentlichkeit und Anwendung eines «Limited Assurance»-Ansatzes	Zürich
 Digitalisierung	27.06.2025 Vormittag	Aktualitäten aus der Welt der digitalen Transformation – Teil 1	Online
JULI			
 Digitalisierung	03.07.2025 Vormittag	Aktualitäten aus der Welt der digitalen Transformation – Teil 2	Online
AUGUST			
 Tax & Legal	17.08.2025	Zertifikatslehrgang MWST	Zürich und online
 Accounting & Reporting	26.08.2025	Aus der Praxis der Rechnungslegung nach Obligationenrecht	Zürich und online
 Audit & Assurance	26.08.2025	Teil 1: Datenanalysen in der Wirtschaftsprüfung	Zürich
 Audit & Assurance	27.08.2025	Teil 2: Datenanalysen in der Wirtschaftsprüfung	Zürich
 Unternehmenssteuern	28.08.2025	Unternehmenssteuerliche Fragestellungen bei KMU-Update und Praxisprobleme	Zürich und online
 Audit & Assurance	28.08.2025	Zertifikatslehrgang Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten – Modul 2 – Herbst	Online
 Audit & Assurance	29.08.2025	Teil 3: Datenanalysen in der Wirtschaftsprüfung	Zürich

BILDUNG / FORMATION

Themenkategorie	Datum	Veranstaltung	Ort
SEPTEMBER			
■ Weitere Audit- und Assurance-Dienstleistungen	02.–03.09.2025	Prüfung von AHV-Ausgleichskassen, IV-Stellen und Familienausgleichskassen: aktuelle Fragen – 2-tägige Veranstaltung	Bern
■ Audit & Assurance	02.09.2025	Teil 4: Datenanalysen in der Wirtschaftsprüfung	Zürich
■ Consulting & Business Services	03.09.2025 Vormittag	Grundlagen Unternehmensbewertung für Einsteiger und Refresher	Online
■ Audit & Assurance	04.09.2025	Teil 5: Prozess-Analysen in der Wirtschaftsprüfung	Zürich
■ Indirekte Steuern / MWST	04.09.2025	MWST-Gesetz konkret. Erfahrungen, neue Publikationen, schwerpunktmässige Vertiefung	Zürich und online
■ Weitere Audit- und Assurance-Dienstleistungen	05.09.2025	Überprüfung von Lohnvergleichsanalysen	Zürich und online
■ Weitere Audit- und Assurance-Dienstleistungen	08.09.2025 Vormittag	Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität – die Rolle der Wirtschaftsprüfung	Zürich und online



Weitere Informationen zu den Inhalten der einzelnen Veranstaltungen finden Sie unter www.expertsuisse.ch/gesamt-weiterbildungsangebot

Domaine	Date	Séminaire	Lieu
JUIN			
■ Tax & Legal	13.06.2025	Transmission d'entreprises	Genève
■ Accounting & Reporting	17.06.2025	Délices de la comptabilité et du bilan pour PME	Lausanne
■ Audit & Assurance	24.06.2025	Congrès d'audit d'EXPERTsuisse	Berne et en ligne
■ Tax & Legal	26.06.2025	Tour d'horizon de l'actualité douanière suisse et européenne	En ligne
AOÛT			
■ Tax & Legal	15.08.2025	Formation certifiante Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)	Lausanne ou en ligne
■ Contrôle restreint	26.08.2025	Casse-tête dans le contrôle restreint (édition Lausanne)	Lausanne
■ Autres services d'audit et d'assurance	28.08.2025	Audit dans le secteur public	En ligne
SEPTEMBRE			
■ Autres services d'audit et d'assurance	02.09.2025 & 03.09.2025 2 journées entières	Révision des caisses de compensation AVS, des offices AI et des caisses de compensation pour les allocations familiales: questions d'actualités	Berne, Kursaal
■ Autres services d'audit et d'assurance	02.09.2025	Missions d'audit spéciales – rôle et responsabilités de l'auditeur	Lausanne
■ Tax & Legal	04.09.2025	Fiscalité des cryptoactifs, ICO et ITO	En ligne
■ Contrôle ordinaire	05.09.2025	La rédaction du rapport de l'organe de révision – qualifications et éléments particuliers	Lausanne
■ Contrôle ordinaire	09.09.2025	Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH) – séminaire condensé	Lausanne
■ Consulting & Business Services	11.09.2025 & 12.09.2025 2 journées entières	Forum pour les conseillers et les auditeurs de PME	Champéry

Domaine	Date	Séminaire	Lieu
Accounting & Reporting	16.09.2025	Manuel Suisse d'Audit: tenue de la comptabilité et établissements des comptes – étude détaillée et cas pratiques	Lausanne
Droit	17.09.2025	Speed-dating juridique pour fiduciaires (opting-out, contrôle des comptes, nouveau droit, actualités, etc.)	Lausanne
Multidisciplinarity	18.09.2025	Assemblée générale d'EXPERTSuisse	En ligne
Fiscalité des personnes physiques	18.09.2025	Planification fiscale et patrimoniale pour les particuliers	Lausanne
Droit	19.09.2025	PME en difficulté – la matinée du 725 CO	Lausanne
Droit	19.09.2025	Questions juridiques d'actualité pour le réviseur et la fiduciaire (édition Genève)	Genève
Développement durable, gouvernance et leadership	23.09.2025	Introduction au rapport de durabilité	Lausanne
Droit	24.09.2025	Questions juridiques d'actualité pour le réviseur et la fiduciaire (édition Fribourg)	Fribourg
Droit	25.09.2025	Anticiper et gérer les enjeux financiers, fiscaux et juridiques du développement d'une entreprise	Lausanne
Droit	25.09.2025	Questions juridiques d'actualité pour le réviseur et la fiduciaire (édition Martigny)	Martigny
Droit	26.09.2025	Questions juridiques d'actualité pour le réviseur et la fiduciaire (édition Lausanne)	Lausanne
Développement durable, gouvernance et leadership	30.09.2025	Rapport de durabilité	Lausanne
Accounting & Reporting	30.09.2025	MCH2: modèle comptable pour la présentation des états financiers des cantons et des communes (module 1)	Lausanne



Vous trouverez de plus amples informations sur le contenu des séminaires sur notre site internet
www.expertsuisse.ch/fr-ch/offre-complete-de-formation-continue

EXPERT FOCUS MAGAZIN 2025 | AUGUST
EXPERT FOCUS MAGAZINE 2025 | AOÛT

Der gedruckte Expert Focus enthält jeweils einen Themenmix mit relevanten Themen aus unserer Branche. Artikel in dieser Ausgabe sind u. a.:

La version imprimée d'Expert Focus propose un éventail de thèmes pertinents concernant notre branche. Parmi eux, vous trouverez notamment:

Fabienne Wikler, Selma Della Santina

TPRM in der Schweiz

Dieser Artikel analysiert die Bedeutung von Third-Party Risk Management für Finanzinstitute, die zunehmenden regulatorischen Anforderungen der FINMA, praktische Herausforderungen sowie Best Practices.

Sandro Proseri

Compliance-Anforderungen im Industriebereich bei mittleren Unternehmen

Auch KMU sind zunehmend mit Compliance-Fragen und regulatorischen Änderungen konfrontiert, deren Nichteinhalten nebst Sanktionen und Kosten auch eine Rufschädigung nach sich ziehen kann. Darum wird ein strukturiertes Compliance-Risikomanagement auch für KMU immer relevanter.

Benjamin Chapuis

Les provisions pour vacances: une analyse comptable et fiscale

Cet article a pour vocation de faire le point sur la nature des provisions pour vacances, leur traitement comptable et fiscal. Il s'inscrit dans la controverse initiée par une pratique genevoise consistant à requalifier ces provisions en éléments non justifiées par l'usage commercial, pratique marquée par un arrêt du Tribunal fédéral de juillet 2024.

EXPERT FOCUS TREUHAND 2025 | SEPTEMBER
EXPERT FOCUS FIDUCIAIRE 2025 | SEPTEMBRE

Im Expert Focus Treuhand werden aktuelle, speziell für Treuhänderinnen und Treuhänder relevante Themen, Neuerungen und Entwicklungen aufgenommen, bspw. zu den Themen Rechnungswesen, Revision, Personalwesen, Lohn, Vorsorge, Steuern und Sozialversicherungen. Damit werden wir sie bei ihrer täglichen Arbeit mit Fachinformationen unterstützen.

Expert Focus Fiduciaire aborde des thèmes actuels, des nouveautés et des développements importants pour les fiduciaires, par exemple dans les domaines de la comptabilité, de la révision, de la gestion du personnel, des salaires, de la prévoyance, des impôts et des assurances sociales. Ces informations spécialisées les aideront dans leur travail quotidien.

IMPRESSUM

99. Jahrgang
99^e année

**Redaktionskommission/
Commission de rédaction**

Sandro Proseri, Lugano, Präsident
Patrick Baer, Lausanne
Maria Bassi, Pfäffikon/SZ
Danièle Bonetti, Lausanne
Fabien Bryois, Lausanne
Erich Ettl, Luzern
Olivier P. Gauderon, Genève
Corinne Kaufmann, Luzern
Daniel Ketterer, Zürich
Dr. Thorsten Kleibold, Zürich
Prof. Dr. Peter Leibfried, St. Gallen
Stefan Oesterheld, Zürich
em. Prof. Flemming Ruud, Ph.D, St. Gallen
Jessica Salom, Genève
Walter Seif, Zürich
Prof. Dr. Alexander F. Wagner, Zürich

Chefredaktion/Rédaction en chef

Nina Gerwoll

Redaktion/Rédaction

Maud Hilaire Schenker
Françoise Magdelaine (extern)
Daniela Wachter

Preise/Prix

Kombi-Jahresabonnement Print & digital/
Abonnement annuel combiné papier & numérique CHF 195.–
(inkl. MWST/TVA incl.);
Ausland/Étranger CHF 225.–

E-Paper-Jahresabonnement/E-Archiv/
Abonnement annuel e-paper/Archives numériques CHF 145.–
(inkl. MWST/TVA incl.)

Print-Einzelnummer/Le numéro sur papier
CHF 30.– (inkl. MWST/TVA incl.); +
Versandkosten/frais d'envoi

Studierende (mit Kopie Studienausweis)/
Étudiants (copie de la carte d'étudiant) 50%

Erscheinungsweise 6 Nummern p. a./
Rythme de parution 6 numéros p. a.
Verbreitete Auflage 13 189 Ex. (WEMF/
KS-beglaubigt 2023/2024)/Diffusion 13 189 ex.
(REMP/CS-certifié 2023/2024), ISSN 2297-5624

Adressen/Adresses

Redaktion/Rédaction
EXPERT FOCUS
Stauffacherstrasse 1, 8004 Zürich
Tel. 058 206 05 20
Fax 058 206 05 09
www.expertsuisse.ch
redaktion@expertsuisse.ch

Herausgeber/Éditeur
EXPERTSuisse
Schweizer Expertenverband
für Wirtschaftsprüfung,
Steuern und Treuhand
Stauffacherstrasse 1, 8004 Zürich
www.expertsuisse.ch

Abonnement
EXPERTSuisse
Stauffacherstrasse 1, 8004 Zürich
Tel. 058 206 05 05
Fax 058 206 05 09
shop@expertsuisse.ch

Anzeigen/Annonces
Fachmedien
Zürichsee Werbe AG
Tiefenastrasse 2, 8640 Rapperswil
Tel. 044 928 56 17
marc.schaettin@fachmedien.ch
www.fachmedien.ch



Druck/Impression
Mattenbach Zürich AG
Binzstrasse 9, 8045 Zürich
Tel. 044 986 35 00
www.mattenbach.ch
zuerich@mattenbach.ch

Copyright

Alle Urheber- und Verlagsrechte sind vorbehalten. Ein Nachdruck, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung der Redaktion sowie mit ungekürzter Quellenangabe gestattet. Eine Einspeisung in einen Online-Dienst oder eigene Datenbanken durch dazu nicht autorisierte Dritte ist untersagt. / Tous droits d'auteur et de publication sont réservés. Une reproduction, même partielle, n'est autorisée qu'avec l'accord de la rédaction et l'indication complète de la source. L'insertion dans un service en ligne ou dans de propres banques de données par des tiers non autorisés est interdite.

Copyright Inserate/Annonces

Die irgendwie geartete Verwertung von in diesem Titel abgedruckten Inseraten oder Teilen davon, insbesondere durch Einspeisung in einen Online-Dienst, durch dazu nicht autorisierte Dritte ist untersagt. Jeder Verstoss wird von der Werbegesellschaft nach Rücksprache mit dem Verlag gerichtlich verfolgt. / L'utilisation en tout ou en partie d'annonces parues dans cette publication est interdite, notamment leur transmission à un service en ligne par des tiers non autorisés. Toute infraction sera poursuivie en justice par l'agence de publicité d'entente avec la maison d'édition.

Haftung/Responsabilité

Für nicht einverlangte Sendungen und die Richtigkeit von Produktangaben besteht keine Haftung; es wird keine Korrespondenz dazu geführt. / La rédaction ne prend aucune responsabilité concernant des envois non sollicités, ni pour la conformité des produits; aucune correspondance ne sera échangée à ces sujets.

Autorenmeinung/Opinion d'auteur

Die von Autoren und Autorinnen geäusserten Ansichten decken sich nicht unbedingt mit denen von Expertsuisse oder der Redaktion. / Les opinions exprimées par les auteurs ne sont pas nécessairement celles d'expertsuisse ou de la rédaction.

**Geschlechtergerechte Sprache/
Formulation non sexiste**

Wir sind bestrebt, im vorliegenden Magazin eine möglichst gendergerechte Sprache zu pflegen. Wir bitten um Verständnis, wenn dies nicht überall gelingt und zwecks besserer Lesbarkeit gelegentlich auch das generische Maskulinum verwendet wird. Dieser rein redaktionelle Kompromiss umfasst immer auch anderweitige Geschlechteridentitäten, soweit es für die Aussage erforderlich ist. / Pour une meilleure lisibilité, l'emploi du masculin générique est privilégié dans la présente revue. Il fait indifféremment référence aux hommes, aux femmes et aux autres identités de genre.



Congrès d'audit d'EXPERTsuisse 2025

24 juin 2025 | Kursaal Berne ou en ligne

- **Actualité du domaine technique
Audit & Assurance**
Alessandro Miolo, Deloitte SA
- **Nouvelle formation EC & Professional
Judgement**
Jakub Pesek, KPMG AG
- **La gestion de la qualité du point
de vue de l'ASR**
*Dr. Reto Sanwald & Martin Hürzeler, Autorité fédérale
de surveillance en matière de révision ASR*
- **Développements actuels dans le domaine
de l'audit des PME**
Dr. Thorsten Kleibold, OBT AG
- **Qualité de l'audit des informations sur
le développement durable**
*Dr. Mark Veser & Dr. Elisa Alfieri,
Ernst & Young AG*
- **Avenir de l'audit prudentiel dans le secteur
des marchés financiers**
Andrin Bernet, PwC
- **Tour d'horizon de la Berne fédérale**
Sergio Ceresola, EXPERTsuisse
- **Breakout 1: gestion de la qualité dans
les PME (FR en présentiel et en ligne)**
Benjamin Chapuis, Haute école de gestion Arc HES-SO
- **Breakout 2: les pièges de l'indépendance
(DE en présentiel)**
Beat Rüfenacht, BDO SA
- **Breakout 3: examen de la perte de capital
et du surendettement (DE en présentiel)**
Marc Arnet, Mattig-Suter und Partner
- **Exposé d'introduction sur la qualité d'audit
et la réputation**
*Prof. Dr. Christopher Koch, Université Johannes
Gutenberg de Mayence (DE)*
- **Nouveaux développements dans les
normes professionnelles**
Christoph Michel, Ernst & Young AG

Manifestation en allemand avec traduction simultanée en français



Responsable du congrès

Alessandro Miolo, Expert-comptable diplômé,
président du domaine professionnel Audit & Assurance
d'EXPERTsuisse, Managing Partner Audit & Assurance,
Deloitte Suisse



Programme et inscription:
[www.expertsuisse.ch/fr-ch/
congres-daudit](http://www.expertsuisse.ch/fr-ch/congres-daudit)

EXPERTsuisse

Wirtschaftsprüfungstagung 2025

24. Juni 2025 | Kursaal Bern oder online

- **Aktuelles aus dem Fachbereich Audit & Assurance**
Alessandro Miolo, Deloitte AG
- **Neue WP-Ausbildung & Professional Judgement**
Jakub Pesek, KPMG AG
- **Qualitätsmanagement aus Sicht der RAB**
Dr. Reto Sanwald & Martin Hürzeler, beide Revisionsaufsichtsbehörde RAB
- **Aktuelle Entwicklungen im Bereich der KMU-Prüfung**
Dr. Thorsten Kleibold, OBT AG
- **Qualität bei der Prüfung von Nachhaltigkeitsinformationen**
Dr. Mark Vesper & Dr. Elisa Alfieri, beide Ernst & Young AG
- **Zukunft der Aufsichtsprüfung im Finanzmarktbereich**
Andrin Bernet, PwC
- **Tour d'Horizon aus Bundesbern**
Sergio Ceresola, EXPERTsuisse
- **Breakout 1: Qualitätsmanagement im KMU (FR-DE hybrid)**
Benjamin Chapuis, Haute école de gestion Arc HES-SO
- **Breakout 2: Fallstricke beim Thema Unabhängigkeit (DE Präsenz)**
Beat Rüfenacht, BDO AG
- **Breakout 3: Prüfung von Kapitalverlust und Überschuldung (DE Präsenz)**
Marc Arnet, Mattig-Suter und Partner
- **Impulsvortrag Audit Quality & Reputation**
Prof. Dr. Christopher Koch, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz (DE)
- **Neue Entwicklungen bei den Berufsstandards**
Christoph Michel, Ernst & Young AG



Tagungsleiter

Alessandro Miolo, dipl. Wirtschaftsprüfer, Präsident Fachbereich Audit & Assurance von EXPERTsuisse, Managing Partner Audit & Assurance, Deloitte Schweiz



Programm und Anmeldung:
www.expertsuisse.ch/wirtschaftspruefungstagung