

# 100 EXPERT SUISSE

JAHRE  
ANS  
ANNI

2025 | Jubiläumsmagazin Magazine anniversaire

EXPERTsuisse – der Expertenverband für  
Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand

EXPERTsuisse – Association suisse des experts  
en audit, fiscalité et fiduciaire

## Inhalt Contenu

Stefanie Specker, Sergio Ceresola

- 1 Editorial: Ein Jahrhundert im Dienst von Expertise, Vertrauen und Verantwortung
- 1 Éditorial: Un siècle au service de l'expertise, de la confiance et de la responsabilité

Karl Sender, Peter Ritter, Denis Boivin

- 2 Interview: Drei Verbandspräsidenten im Gespräch mit Stefanie Specker, Vorsitzende der Geschäftsleitung EXPERTsuisse
- 6 Entretien: Trois présidents de l'Association en discussion avec la présidente de la direction d'EXPERTsuisse, Stefanie Specker
- 10 Intervista: Tre presidenti dell'Associazione in discussione con la Presidente della Direzione di EXPERTsuisse, Stefanie Specker

Nina Gerwoll

- 14 Erfolgsgeschichte EXPERTsuisse: Wandel, Verantwortung und Weitblick
- 22 EXPERTsuisse, histoire d'un succès: changement, responsabilité et clairvoyance
- 30 EXPERTsuisse, la storia di un successo: cambiamento, responsabilità e lungimiranza

Giorgio Behr

- 38 Vom Karteikasten zur KI – eine Chronik der Rechnungslegung und Revision
- 43 De la boîte à fiches à l'IA – chronique de la présentation des comptes et de la révision

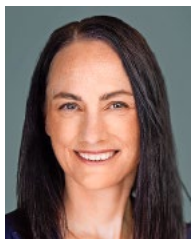
T. Flemming Ruud, Yasmine Weiser

- 48 Zehntausend Jahre Auditing und die Rolle von EXPERTsuisse
- 52 10 000 ans d'audit et le rôle d'EXPERTsuisse

Madeleine Simonek

- 56 Streifzug durch das Schweizer Steuerrecht
- 60 Incursion dans le droit fiscal suisse

# EIN JAHRHUNDERT IM DIENST VON EXPERTISE, VERTRAUEN UND VERANTWORTUNG



Vor 100 Jahren begann eine Geschichte, die bis heute wirkt – geprägt von Zusammenhalt, Loyalität, Expertise und dem gemeinsamen Engagement für einen starken Wirtschaftsstandort Schweiz. 100 Jahre, in denen Wirtschaftsprüferinnen, Steuerexperten und Treuhänderinnen nicht nur Zahlen geprüft, sondern Vertrauen geschaffen haben. Vertrauen in die Stabilität von Unternehmen, in die Gerechtigkeit des Steuersystems und in die Integrität wirtschaftlicher Prozesse.

Unser Jubiläum ist nicht nur Anlass zur Rückschau, sondern zugleich eine Würdigung jener, die diesen Weg mitgestaltet haben: unserer Mitglieder. Sie sind das Rückgrat unseres Milizsystems – engagiert, kompetent und stets bereit, Verantwortung zu übernehmen. Ihr fortwährender Einsatz in den (Fach-)Kommissionen, in der Aus- und Weiterbildung und in der politischen Interessenvertretung macht unseren Verband zu dem, was er ist: eine starke Stimme für eine unverzichtbare Branche. Ein Blick zurück zeigt, wie viel sich getan hat: Was 1925 als Schweizerische Kammer für Revi-

sionswesen gegründet wurde, hat sich über die Jahrzehnte zu einer modernen, engagierten Fachgemeinschaft entwickelt. Die laufende Weiterentwicklung der Diplomlehrgänge unter Berücksichtigung der sich stets wandelnden Anforderungen, die zunehmende Digitalisierung von Dienstleistungen und Publikationen, die dynamische Anpassung der Berufsstandards für die Abschlussprüfung – all diese Impulse sind Belege unseres Gestaltungswillens und unserer Ausrichtung auf die Zukunft. Was uns dabei trägt? Ein gutes Netzwerk, der offene Dialog mit Politik, Verwaltung und anderen Verbänden – und die Überzeugung, dass Qualität, Transparenz und Weiterbildung keine Schlagworte sind, sondern Grundpfeiler unserer Arbeit. Vertrauen entsteht nicht über Nacht. Es wächst, wenn wir sichtbar machen, welchen Beitrag unsere Branche dafür leistet.

EXPERTSuisse steht seit 100 Jahren für Lösungen, die weiterdenken. Für eine Branche, die nicht laut sein muss, um Wirkung zu zeigen. Unser Jubiläum markiert mehr als einen Meilenstein – es ist ein Versprechen: Mit klarem Kompass werden wir auch künftig für unseren Berufsstand, für unsere Gesellschaft und für einen nachhaltigen Wirtschaftsstandort Schweiz eintreten.

*Stefanie Specker, Vorsitzende der Geschäftsleitung EXPERTSuisse  
Sergio Ceresola, stellvertretender Vorsitzender  
der Geschäftsleitung EXPERTSuisse*

## UN SIÈCLE AU SERVICE DE L'EXPERTISE, DE LA CONFIANCE ET DE LA RESPONSABILITÉ

Il y a 100 ans débutait une histoire qui se poursuit aujourd'hui encore, une histoire marquée par la cohésion, la loyauté, l'expertise et un engagement commun en faveur d'une place économique suisse forte. Depuis un siècle, experts-comptables, experts fiscaux et fiduciaires ne se contentent pas de vérifier les chiffres: ils ont su instaurer la confiance – confiance dans la stabilité des entreprises, dans l'équité du système fiscal et dans l'intégrité des processus économiques.

Notre anniversaire n'est pas seulement l'occasion de jeter un regard en arrière, il rend aussi hommage à ceux qui ont contribué à façonner ce parcours: nos membres. Engagés, compétents et toujours prêts à assumer des responsabilités, ils forment la colonne vertébrale de notre système de milice. Leur engagement dans les commissions (spécialisées), dans la formation initiale et continue ainsi que dans la défense des intérêts politiques fait de notre association ce qu'elle est aujourd'hui: une voix forte pour une profession indispensable. Un regard en arrière montre l'étendue du chemin parcouru: fondée en 1925, la Chambre suisse pour expertises comptables s'est transformée au fil des décennies en une communauté professionnelle moderne et engagée. La modernisation des formations diplômantes, conformes

aux exigences en constante évolution, la numérisation progressive des services et des publications, ou encore l'adaptation régulière des normes d'audit sont autant de signes de notre volonté d'innover et de notre investissement en faveur de l'avenir.

Notre force? Un réseau solide, un dialogue ouvert avec les instances politiques, l'administration et les autres associations, ainsi que la conviction que qualité, transparence et formation continue ne sont pas de vains mots, mais les piliers mêmes de notre travail. La confiance ne naît pas en un jour, elle grandit à mesure que nous montrons clairement la contribution de notre profession.

Depuis 100 ans, EXPERTSuisse incarne des solutions tournées vers l'avenir pour une profession qui n'a pas besoin d'éclats pour faire ses preuves. Notre anniversaire marque bien plus qu'une étape importante: c'est une promesse. Fidèles à notre cap, nous continuerons à défendre notre profession, à servir la société et à œuvrer pour une place économique suisse durable.

*Stefanie Specker, présidente de la direction d'EXPERTSuisse  
Sergio Ceresola, vice-président de la direction d'EXPERTSuisse*

# «DER VERGANGENHEIT GILT UNSER LOB, UNSER LEBEN ABER DER GEGENWART» \*

## Ein Gespräch mit drei Verbandspräsidenten



**Stefanie Specker**  
Vorsitzende der Geschäftsleitung  
EXPERTsuisse



**Karl Sender**  
Erster Präsident der Schweizerischen  
Kammer für Revisionswesen \*\*



**Peter Ritter**  
Präsident von EXPERTsuisse  
von 2018–2025



**Denis Boivin**  
Präsident von EXPERTsuisse  
seit 2025

**Stefanie Specker, Vorsitzende der Geschäftsleitung EXPERTsuisse (2023–heute) führte ein (teils fiktives) Interview mit unseren Verbandspräsidenten: Dr. Karl Sender (1925–1926, 1929–1935), Peter Ritter (2018–2025) und Denis Boivin (2025–heute).**

*Schriftliche Quellen – wie sie auch im Archiv von EXPERTsuisse zu finden sind – gewähren einen Einblick in Vergangenes, lassen uns Geschehenes nachvollziehen und uns in eine Zeit eintauchen, wie wir sie selbst nie erlebt haben. Dennoch: Quellen haben einen medialen Charakter, haben also einen Abstand zum tatsächlichen Geschehenen und sind stets auch das Ergebnis einer zuvor getroffenen Auswahl. Quellen sind also immer auch ein Produkt ihrer eigenen Zeit und so zu interpretieren.*

*Als lebhaftes Ergänzung zur Darstellung unserer Geschichte, wie sie sich aus den Quellen ergibt, soll dieses Interview dienen. Die präsidentiale Stabübergabe nutze ich gerne für ein Gespräch mit unserem scheidenden und unserem neuen Präsidenten – ergänzt mit einem fiktiven Gespräch zu den Anfangsjahren von EXPERTsuisse.*

**Lieber Karl, welche Ziele haben euch damals angetrieben, als ihr euch zur Schweizerischen Kammer für Revisionswesen zusammengeschlossen habt?**

**Karl:** «Der Zweck der Kammer ist die Wahrung der mit dem Revisionswesen zusammenhängenden gemeinsamen Interessen und insbesondere die Durchführung von Prüfungen von Bücherrevisoren ...». Mit der Vereinheitlichung des schweizerischen Bücherrevisorendiploms hatten wir nun endlich einen Fähigkeitsausweis, der den Inhaber als zur Berufsausübung qualifiziert erkennen liess. Was auch für die Öffentlichkeit von Wichtigkeit war. Dies als eine Mass-

nahme, um die vielen Missstände der Vergangenheit selbst zu bekämpfen, denn auch die Kantone unternahmen damals Anstrengungen, um den Bücherrevisorenberuf unter gesetzliche Vorschriften zu stellen. Eine zweckentsprechende Lösung konnte nur auf schweizerischem Boden und in Verbindung mit den Fachkreisen, vorab uns, gesucht werden. Ich vermute, die Selbst- und Fremdregulierung hat und wird auch meine Nachfolger noch intensiv beschäftigen, oder?

**Peter, da hat Karl wohl nicht ganz unrecht. Wie würdest du die Rahmenbedingungen beschreiben, die deine Zeit als Präsident geprägt haben, und was war dir in dieser Zeit besonders wichtig zu erreichen?**

**Peter:** Prägend für uns alle waren sicher die Corona-Jahre, mit einer noch nie dagewesenen Situation in der neueren Zeit. Da physische Treffen sowohl mit Kundinnen und Kunden als auch Berufskolleginnen und -kollegen fast nicht mehr möglich waren, blieb uns nur noch der Austausch über Videocalls, was nach anfänglichen Schwierigkeiten zur Gewohnheit wurde. In dieser für die ganze Gesellschaft und damit auch für Arbeitgeber und Angestellte äusserst schwierigen Situation haben wir unsere Kundinnen und Kunden unter erschwerten Bedingungen wirkungsvoll unterstützt und damit einen wichtigen Beitrag zum Funktionieren der

Schweizer Wirtschaft während der Pandemie geleistet. In dieser Zeit kamen wir zur Erkenntnis, dass wir unsere wichtigsten Ausbildungsangebote, den Weg zum/zur dipl. Wirtschaftsprüfer/-in und dipl. Steuerexperten/-in, neu konfigurieren müssen, um einerseits die Bedürfnisse der Arbeitgeber abzuholen und andererseits im Wettbewerb, um die besten Talente mit attraktiven Ausbildungsangeboten überzeugen zu können, damit sich auch zukünftig genügend junge Leute von unserem Berufsstand begeistern lassen. Dieses Ziel haben wir erreicht. Die aktuellen Anmeldezahlen sind bei beiden Ausbildungen sehr erfreulich, was uns motiviert, diese beiden Ausbildungen auch zukünftig an die sich verändernden Bedürfnisse anzupassen.

**Denis, was muss EXPERTSuisse tun, damit wir weiterhin relevant bleiben und unseren Verband erfolgreich durch das nächste Jahrhundert navigieren?**

**Denis:** Wir müssen Gesetzesänderungen in unserer Berufsbranche verfolgen und wenn möglich antizipieren, indem wir versuchen, diese im Interesse und in Absprache mit unseren Mitgliedern zu begleiten. Wir haben das Privileg, die Ausbildung unserer zukünftigen Expertinnen und Experten begleiten zu können. Deshalb müssen wir darauf achten, diese Ausbildung anzupassen, um unabhängig von Gesetzes- und Praxisänderungen in der Branche einen sehr hohen Grad an Fachwissen zu erhalten. Wichtig ist auch die Weiterbildung. Ein hohes Mass an Fachwissen zu erreichen ist gut – es zu bewahren, ist besser! Achten wir auch auf technologische Entwicklungen. Neue Technologien – insbesondere solche, die auf künstlicher Intelligenz basieren – müssen gezähmt und in den Griff bekommen werden, bevor wir sie beherrschen können. Mit dem Ziel, im Umgang mit repetitiven Aufgaben viel effizienter zu sein und somit mehr Zeit zu haben, um unsere Kundinnen und Kunden oder unsere Mitarbeitenden zu begleiten.

**Karl, was habt ihr denn damals euren Mitgliedern geboten?**

**Karl:** Unsere Mitglieder haben bereits von Anfang an von einem breiten Angebot profitiert. Neben der Vertretung der Interessen unseres Berufsstands und den Diplomprüfungen haben wir uns vor allem um die fachliche Weiterentwicklung sowie Marketingunterstützung (zum Beispiel Signet/Titelschutz) unserer Mitglieder gekümmert.

Mit Stolz und via Mitgliederentscheid haben wir die 1. Mustervorlage zur «Auftrags-Bestätigung» veröffentlicht sowie erste Branchenpartnerschaften abgeschlossen, wie etwa jene zur Kollektivhaftpflichtversicherung sowie zur Sicherung der Altersvorsorge und Invalidenversicherung durch eine Gruppenversicherung mit der Schweizerischen Lebensversicherungs- und Rentenanstalt.

Vermehrt luden wir unsere Mitglieder zu Vorträgen ein, so zum Beispiel über «Grundfragen des Revisionswesens», was zu regen Diskussionen führte, insbesondere zur dadurch aufkommenden Entwicklungstendenz, dass die rein formelle Revision nicht mehr das Wesen des Berufs ausmache, sondern die Wirtschaftsberatung. Da würde mich interessieren, ob dies tatsächlich so gekommen ist.

Neben Fachbeiträgen konnten unsere Mitglieder Fragen aus der Praxis an unser Bulletin senden und von Kollegen dazu in der nächsten Ausgabe Antworten erhalten. Wir hatten nämlich den Vorwurf erhalten, dass unser Bulletin zu viel Verbandsnachrichten enthalte und zu wenig eigentliche Fachbeiträge. Und man solle doch in Zukunft nicht nur vielfältigen, sondern drucken.

**Peter, heute haben wir ja über 11 000 Einzelmitglieder, ein beachtliches Wachstum seit 1925. Auf welche unserer Leistungen bist du besonders stolz? Und macht nun die formelle Revision nicht mehr das Wesen des Berufs aus, wie es vorausgesagt wurde?**

**Peter:** Es gibt verschiedene Aspekte und Leistungen, die mich im Rückblick mit Zufriedenheit auf das Geleistete schauen lassen. Mit ein klein wenig Stolz erfüllt mich aber die Tatsache, dass wir es in all diesen Jahren dank einem höchst professionellen Team in Zürich und Lausanne, einem unglaublichen Milizsystem mit den führenden Köpfen aus unserer Branche, gefordert von anspruchsvollen Verbandsmitgliedern, mehrheitlich geschafft haben, gute Lösungen für alle Stakeholder auszuarbeiten. Damit haben wir immer wieder bewiesen, dass EXPERTSuisse ein leistungsfähiger Willensverband ist, der bei der Lösungsfindung die vielfältigsten Ansprüche und eine nicht zu unterschätzende Heterogenität bei den Verbandsmitgliedern auf einen gemeinsamen Nenner bringen kann. Und das hat mir schon sehr viel Freude gemacht.

Die Wirtschaftsprüfung ist nach wie vor sehr stark in unserer DNA verankert und ich gehe davon aus, dass dies auch zukünftig so bleiben wird. Nichtsdestotrotz sind auch die Bereiche *Tax & Legal* und *Consulting & Business Services* enorm wichtig, um die Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden abzudecken und darum geht es ja am Ende des Tages, weshalb diese beiden Bereiche massgeblich sind für den breit abgestützten Erfolg von EXPERTSuisse.

**Denis, nach vorne schauend, mehr Qualität oder Quantität?**

**Denis:** Ich habe Qualität immer der Quantität vorgezogen. Präzise, aber verständlich zu sein, ist das, was unsere Kundinnen und Kunden verlangen. Sie wollen verstehen, was wir ihnen empfehlen bzw. was sie intern verbessern müssen, um erfolgreich zu sein. Aber ein gut verfasster Bericht, so konkret er auch sein mag, genügt nicht. Der menschliche Aspekt ist zentral. Wir müssen nicht nur Fachleute ausbilden, die die technischen Feinheiten ihres Berufs beherrschen, sondern auch die sozialen Kompetenzen unserer Mitglieder wie Kommunikation oder Empathie stärken. Unsere Kundschaft schätzt diese menschliche Nähe, die über unsere blossen Fachempfehlungen hinausgeht.

**Karl, kein Verband ohne Mitglieder, kein Verband ohne ehrenamtliches Engagement. Wie lief das bei euch?**

**Karl:** Ich will ehrlich sein: Das blieb in all meinen Jahren eine konstante Herausforderung. Ich persönlich habe mehrmals versucht, dass jedes unserer Mitglieder wenigstens einen Beitrag pro Jahr einreicht. Einmal haben wir sogar in Betracht



gezogen, unsere GV zur Pflichtveranstaltung zu machen. Es war also nie einfach, gute Leute unseres Berufsstands zu finden, die auch bereit waren, sich für den Verband zu engagieren. Bis zu einem gewissen Punkt verstehe ich das zwar, aber gerade die Arbeit für und in einem Verband wie dem unseren, bringt die Branche als Ganzes voran und sorgt dafür, dass unsere Interessen gewahrt bleiben. Die Früchte dieser Arbeit sind vielleicht nicht so schnell zu sehen, wie Erfolge im Geschäft, aber sie sind dennoch von grösster Wichtigkeit für uns alle. Ich hoffe, dass dies nach 100 Jahren etwas besser aussieht?

**Peter, was hat dich am meisten an unserem Milizsystem beeindruckt und wo hast auch du vielleicht manchmal gezweifelt oder besondere Herausforderungen erlebt?**

**Peter:** Ich habe es bereits erwähnt. In unserem Milizsystem sind die führenden Köpfe unserer Branche vertreten. Diese geballte Power an Fachwissen, verbunden mit einer bewundernswerten Leidenschaft und Ausdauer, um die besten Lösungen für die Fragen unserer Branche auszuarbeiten, hat mich immer wieder von Neuem sehr beeindruckt. Anspruchsvoll wurde es jeweils, wenn ich zweifelte, weil die von einer Fachkommission vorgeschlagene Lösung zwar gut durchdacht schien, aber die Bedürfnisse – beispielsweise unserer KMU-Mitgliedsunternehmen – meiner Meinung nach zu wenig berücksichtigte. Expertinnen und Experten von einer einmal gefassten Meinung nur leicht abbringen zu wollen, dürfte in jedem Milizsystem ein anspruchsvolles Unterfangen sein und das ist es auch bei EXPERTSuisse. Wir haben uns jedoch immer gefunden und damit verbunden ist auch ein riesengrosses Dankeschön an die wunderbaren Teams in Zürich und Lausanne, unser unschlagbares Milizsystem und meine unterstützenden und wertschätzenden Verwaltungsrats- und Vorstandskolleginnen und -kollegen.

**Denis, wie möchtest du auch in Zukunft ein schlagkräftiges Milizteam für unseren Verband sicherstellen? Und wie begeistern wir die Generationen Y und Z für das Ehrenamt?**

**Denis:** Ein Verein wie unserer kann ohne Milizarbeit nicht überleben. Unsere Mitgliedsfirmen und Einzelmitglieder sind heute mit unseren Leistungen zufrieden, auch deshalb, weil sie von unseren Milizionärinnen und Milizionären, die in unseren zahlreichen Fachkommissionen tätig sind, zur Zufriedenheit erbracht werden. Diese Zufriedenheit dürfte eine Motivationsquelle für unsere Jungen sein, die sich engagieren wollen, indem sie ihre Fachkompetenz im Dienste ihrer Kolleginnen und Kollegen teilen. Auch die Anerkennung ist sehr wichtig. Wir müssen unsere Jungen davon überzeugen, dass es auch eine persönliche Bereicherung ist, sich freiwillig an den Aufgaben unseres Vereins zu beteiligen, indem sie mit ihren Kolleginnen und Kollegen einmalige Erfahrungen sammeln. Und auch die Arbeitgeber dieser jungen Berufsleute können davon profitieren, denn dank dieser neuen Erfahrung können sie sich in ihrem Unternehmen behaupten.

**Liebe Herren, ich danke euch für das Interview.**

**Eine letzte Frage: Was wünscht ihr EXPERTSuisse für die Zukunft?**

**Karl:** Ich wünsche dem Verband – wie auch mein Nachfolger schon in seiner Antrittsrede den Anspruch definiert hat – weiterhin, «ein Faktor im schweizerischen Wirtschaftsleben zu sein». Auf die nächsten hundert Jahre.

**Peter:** Ich wünsche mir für EXPERTSuisse, dass in dieser komplexen Struktur weiterhin ein harmonisches, lösungsorientiertes Miteinander gelebt wird, um die besten Lösungen für unsere Stakeholder und schlussendlich unsere Kundinnen und Kunden zu finden. Ab und zu ein wenig Geduld

**Präsidenten von EXPERTSuisse**

|                           |                      |
|---------------------------|----------------------|
| Dr. Karl Sender           | 1925–1926, 1929–1935 |
| Dr. Ch. Aman              | 1926–1927            |
| Dr. A. Wolf               | 1927–1929            |
| Adam Freuler              | 1935–1939, 1945–1948 |
| Hans Fehr                 | 1939–1943            |
| Emile Giroud              | 1943–1945, 1951–1954 |
| Arnold Rösselet           | 1948–1951            |
| Hans Weber                | 1954–1957            |
| Emil Muggli               | 1957–1960            |
| Dr. Max Röthlisberger     | 1960–1963            |
| Prof. Dr. Werner Scherrer | 1963–1966            |
| Henri Blanc               | 1966–1972            |
| Anton Honold              | 1973–1976            |
| Dr. Rolf Winzeler         | 1976–1979            |
| Dr. Werner Altorfer       | 1979–1982            |
| Karl Müller               | 1982–1985            |
| Martin Imbach             | 1985–1989            |
| Günther Schultz           | 1989–1991            |

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| Pierre Despland         | 1991–1993 |
| Prof. Dr. Carl Helbling | 1993–1995 |
| Josef Blöchliger        | 1995–1997 |
| Roberto Bassi           | 1997–1999 |
| Hanspeter Thiel         | 1999–2001 |
| Andreas Müller          | 2001–2003 |
| André Donzé             | 2003–2005 |
| Giorgio Behr            | 2005–2007 |
| Hans Wey                | 2007–2009 |
| Otto Wyss               | 2009–2011 |
| Dominik Bürgy           | 2011–2018 |
| Peter Ritter            | 2018–2025 |
| Denis Boivin            | seit 2025 |

und Gelassenheit kann auch nicht schaden und hin und wieder die eigenen Ansprüche an den Verband zu reflektieren, könnte die teils recht hohen Forderungen auf ein realistischeres Niveau bringen.

**Denis:** Ich wünsche mir, dass die Unternehmen weiterhin verpflichtet sind, eine Buchhaltung zu führen und ihre Jahresrechnung zu prüfen. Und auch, dass wir immer noch zur Zahlung von Steuern verpflichtet sind ... Im Ernst: Ich wünsche mir, dass unser Beruf weiterhin attraktiv genug ist, um junge Menschen dazu zu bringen, ihn zu ergreifen.

*Das Gespräch mit den Präsidenten zeigt, dass schon bei der Gründung des Verbands die grundsätzlichen Herausforderungen, denen sich unsere Branche gegenübersteht, erkannt wurden. Das spricht für die Fachkenntnis und Weitsicht der Personen, die sich in den Anfangsjahren des Verbands für diesen engagiert haben. Es versteht sich von selbst, dass sich in den letzten 100 Jahren dennoch vieles verändert hat für und in unserer Branche – man hat Entwicklungen und Fortschritte antizipiert und umgesetzt, Rückschläge verkraftet und*

*Erfolge gefeiert. Aufgrund der Weitsicht sind der Zweck und die Ziele von EXPERTSuisse über die Jahrzehnte sehr konstant und dennoch aktuell geblieben. Was zählt für die Branche und umso mehr für den Verband sind die Menschen. Menschen, die sich engagieren, die in beruflicher Hinsicht, aber auch für ihre eigene Branche etwas erreichen wollen und bereit sind, sich für diese Ziele gemeinsam zu engagieren. Das ist Ausdruck unseres Milizsystems. Es sind die Berufsleute selbst, die unsere Branche ausmachen und die etwas tragen und verändern können.* ■

\* Übersetzung des lateinischen Zitats von Ovid, im lateinischen Original: «Laudamus veteres, sed nostris utimur annis.», in: Fasti 1,225.

\*\* Mithilfe von künstlicher Intelligenz generiertes Foto, Microsoft Copilot.

**Literatur:** Die fiktiven Antworten von Karl Sender basieren auf den folgenden chronologisch aufgeführten Quellen. ► Bulletin No. 5, 1925/26, Verband Schweizerischer Bücherrevisoren, Statuten der Schweizerischen Kammer für Revisionswesen. ► Bulletin No. 7, 1925/26, Verband Schweizerischer Bücherrevisoren. ► Bulletin No. 7, 1927/28, Verband Schweizerischer Bücherrevisoren. ► Bulletin No. 1, 1928/29, Verband Schweizerischer Bücherrevisoren. ► Bulletin No. 5, 1928/29, Verband Schweizerischer Bücherrevisoren. ► Bulletin No. 11, Oktober 1932, Verband Schweizerischer Bücherrevisoren.

# «NOUS LOUONS LES ANCIENS, MAIS NOUS SOMMES DE NOTRE TEMPS.» \*

## Un entretien avec trois présidents de l'Association



**Stefanie Specker**  
Présidente de la direction  
d'EXPERTsuisse



**Karl Sender**  
Premier président de l'Association  
suisse des Experts-Comptables\*\*



**Peter Ritter**  
Président d'EXPERTsuisse  
de 2018–2025



**Denis Boivin**  
Président d'EXPERTsuisse  
depuis 2025

**Stefanie Specker, présidente de la direction d'EXPERTsuisse (depuis 2023), mène un entretien (en partie fictif) avec les présidents de l'Association: Dr Karl Sender (1925–1926, 1929–1935), Peter Ritter (2018–2025) et Denis Boivin (depuis 2025).**

*Les sources écrites – telles celles conservées dans les archives d'EXPERTsuisse – ouvrent une fenêtre sur le passé; elles permettent de reconstituer le fil de ce qui a été et de nous immerger dans des époques que nous n'avons nous-mêmes jamais vécues. Pourtant, toute source implique une médiation, elle entretient une distance avec les faits et résulte toujours d'un choix préalable. Les sources sont ainsi le produit de leur époque et doivent être interprétées comme telles.*

*Cet entretien se veut un complément vivant de notre histoire, que nous pouvons retracer à partir des sources. À l'occasion du passage de témoin à la présidence, j'ai souhaité m'entretenir avec notre président sortant et son successeur – avec, en supplément, une conversation fictive sur les premières années d'EXPERTsuisse.*

**Cher Karl, quels étaient les objectifs qui vous animaient à l'époque lorsque vous avez décidé de fonder la Chambre suisse des réviseurs?**

**Karl:** «L'objectif de la Chambre consiste à garantir les intérêts communs liés à l'expertise comptable, et plus particulièrement l'organisation des examens en vue de devenir expert-comptable...». L'harmonisation du diplôme suisse d'expert-comptable nous a enfin permis de disposer d'un certificat de capacité attestant des compétences de son titulaire pour exercer sa profession. Cette démarche était également importante vis-à-vis du public. Il s'agissait d'une mesure pour remédier aux nombreux dysfonctionnements sur-

venus par le passé, un effort que nous avons voulu initier nous-mêmes; à l'époque, les cantons s'évertuaient aussi à encadrer la profession d'expert-comptable par des dispositions légales. Une solution réellement adéquate ne pouvait être trouvée qu'à l'échelle suisse, avec le concours des milieux professionnels concernés, à commencer par le nôtre. Je présume que la question de l'autorégulation et de la régulation législative continuent et continueront de préoccuper vivement mes successeurs, si je ne m'abuse?

**Peter, Karl n'a pas tout à fait tort. Comment décrirais-tu les conditions-cadres qui ont marqué ton mandat de président et quels étaient les objectifs qui te tenaient particulièrement à cœur durant cette période?**

**Peter:** Ce qui nous a tous profondément marqués, ce sont bien sûr les années de la pandémie de Covid-19, une situation sans précédent dans l'histoire récente. Comme il était quasiment impossible de rencontrer physiquement nos clients et nos collègues, nous étions obligés de le faire en téléconférence, une pratique qui, après des débuts quelque peu chaotiques, est entrée dans les mœurs. Durant cette période extrêmement compliquée pour l'ensemble de la société, et donc aussi pour les employeurs et les collaborateurs, nous avons pu soutenir nos clients malgré des conditions pour le moins difficiles. Ce faisant, nous avons apporté une contribution significa-



tive au bon fonctionnement de l'économie suisse durant la pandémie. Dans le même temps, nous avons pris conscience qu'il fallait repenser nos principales offres de formation, à savoir le diplôme d'expert(e)-comptable et le diplôme d'expert(e) fiscale afin de répondre aux besoins des employeurs, mais aussi de convaincre, dans un contexte de concurrence, les meilleurs talents, en leur proposant des offres de formation attractives. Il fallait ainsi que suffisamment de jeunes continuent de s'enthousiasmer pour notre profession. Nous avons atteint cet objectif: les inscriptions pour ces deux formations professionnelles affichent des chiffres très encourageants, ce qui nous motive d'autant plus à continuer d'adapter ces parcours aux besoins en constante évolution.

**Denis, que doit faire EXPERTsuisse pour rester pertinente et mener notre association avec succès tout au long du siècle à venir?**

**Denis:** Nous devons suivre et, si possible, anticiper les velléités de changements législatifs affectant notre branche professionnelle, en veillant à les accompagner dans l'intérêt et en concertation avec nos membres. Nous avons la chance de pouvoir accompagner la formation des expertes et experts de demain. Nous devons par conséquent continuer de veiller à adapter cette formation pour conserver un très haut niveau d'expertise, indépendamment des changements législatifs ou de pratique dans la branche. La formation continue est tout aussi essentielle. Atteindre un niveau d'expertise, c'est bien, le conserver, c'est mieux! Restons également attentifs aux évolutions technologiques. Il faut apprivoiser les nouvelles technologies, notamment celles fondées sur l'intelligence artificielle, avant de pouvoir les maîtriser. L'objectif est clair: être beaucoup plus efficace dans la gestion des tâches répétitives, pour avoir davantage de temps pour accompagner nos clients ou nos collaborateurs.

**Karl, en quoi consistaient les offres proposées à vos membres?**

**Karl:** Dès le départ, nos membres ont bénéficié d'une offre étendue. Hormis la représentation des intérêts de notre profession et l'organisation des examens de diplôme, nous avons concentré nos efforts sur la formation professionnelle continue et le soutien en matière de marketing (p. ex. logo, protection des titres) pour nos membres.

Un motif de fierté pour moi (grâce à la décision de nos membres), c'est la publication du premier modèle de document relatif à la «confirmation du mandat», et la signature des premiers partenariats de branche, notamment en matière d'assurance responsabilité civile collective ainsi que la garantie de la prévoyance vieillesse et l'assurance invalidité, dans le cadre d'une assurance collective conclue avec la Société suisse d'Assurances générales sur la vie humaine.

Nous avons commencé à inviter plus fréquemment nos membres à des conférences, par exemple, sur les «Questions fondamentales de la révision», et les débats animés qui ont suivi. En effet, la tendance faisait que la révision proprement dite ne constituait plus le cœur du métier, remplacée par le conseil économique. Je serais curieux de savoir si cette tendance s'est confirmée par la suite.

Parallèlement à des articles spécialisés, nos membres pouvaient soumettre des questions issues de leur pratique à notre *Bulletin* et recevaient la réponse de leurs collègues dans le numéro suivant. Cela faisait suite à des critiques selon lesquelles le bulletin contenait trop de nouvelles internes à l'Association et pas assez de contenu technique à proprement parler. De plus, on nous demandait de cesser la duplication du bulletin pour passer à l'imprimerie.

**Peter, nous comptons aujourd'hui plus de 11 000 membres individuels, une croissance remarquable depuis 1925. Quelles réalisations te rendent particulièrement fier? Et dirais-tu qu'aujourd'hui, la révision formelle ne constitue effectivement plus l'essence du métier, comme cela avait été prédit?**

**Peter:** Si on fait le bilan, différents aspects et certains succès sont pour moi une source de satisfaction. Mais ce dont je ne suis pas peu fier, c'est d'être parvenu à élaborer durant toutes ces années de bonnes solutions pour toutes les parties prenantes grâce à une équipe très professionnelle à Zurich et à Lausanne, un incroyable système de milice composé des têtes pensantes de notre branche, sous l'œil attentif et exigeant des membres de notre association. Nous avons ainsi constamment démontré qu'EXPERTsuisse est une association faitière performante, capable de rassembler des attentes très diverses et une hétérogénéité non négligeable parmi ses membres autour d'un objectif commun. De tout cela, je suis très content.

La révision est toujours un chaînon essentiel de notre ADN et à mon avis, il le sera encore longtemps. N'oublions pas cependant que les domaines *Tax & Legal* et *Consulting & Business Services* sont essentiels pour répondre aux attentes de nos clients – et c'est bien là l'essentiel, au fond. Ces deux piliers sont donc déterminants pour le succès solide et pérenne d'EXPERTsuisse.

**Denis, quel est le mot d'ordre à l'avenir? Davantage de qualité ou de quantité?**

**Denis:** J'ai toujours préféré la qualité à la quantité. Nos clients exigent que nous soyons précis mais compréhensibles; ils souhaitent comprendre ce que nous leur recommandons, notamment les points qu'ils doivent améliorer en interne pour être performants. Mais un rapport bien rédigé, aussi concret soit-il, ne suffit pas. L'aspect humain est primordial. Nous ne devons pas seulement former des spécialistes maîtrisant les subtilités techniques de leur métier, mais aussi renforcer les compétences sociales de nos membres, comme la communication ou l'empathie. Nos clients apprécient cette proximité humaine, au-delà de nos simples recommandations techniques.

**Karl, une association n'est rien sans ses membres ni sans leur engagement volontaire. Comment cela fonctionnait-il à votre époque?**

**Karl:** Pour dire la vérité, j'ai été confronté à ce défi pendant toutes mes années en tant que président. J'ai personnellement essayé de convaincre chacun de nos membres de livrer au moins un article par an. Une fois, nous avons même en-

visagé de rendre obligatoire la présence à notre AG. Nous avons eu du mal à trouver de dignes représentants de notre profession prêts à s'engager pour l'Association. Je peux certes comprendre cette réticence jusqu'à un certain point. Mais c'est précisément le travail pour et au sein d'une association comme la nôtre qui nous fait avancer d'un même élan et qui garantit nos intérêts. Peut-être que les fruits de ce travail ne sont pas aussi immédiats que des succès professionnels, mais ils sont très importants pour nous tous. J'espère en tout cas que les perspectives seront plus souriantes dans 100 ans.

**Peter, qu'est-ce qui t'a le plus impressionné dans notre système de milice et quand as-tu peut-être douté ou rencontré des défis particuliers?**

**Peter:** J'en ai déjà parlé. Notre système de milice est représenté par des chefs de file de notre secteur. Et je ne cesse d'être très impressionné par ce concentré de connaissances professionnelles, lié à une passion et à une endurance admirables pour élaborer les meilleures solutions aux questions que doit résoudre notre profession. J'ai également douté, et c'était à chaque fois difficile, lorsque la solution proposée par une commission technique semblait tout à fait pertinente, mais en fin de compte, ignorait quasiment les besoins, par exemple des PME membres de notre association. Réussir à dissuader, ne serait-ce que légèrement, des spécialistes est une tâche ô combien ambitieuse dans un système de milice, et c'est aussi le cas chez EXPERTSuisse. Or, nous sommes toujours parvenus à nous entendre et j'en remercie très chaleureusement les merveilleuses équipes de Zurich et de Lausanne, notre système de milice inégalable, sans oublier le soutien et l'estime témoignés par mes collègues du conseil d'administration et du Comité.

**Denis, comment veux-tu assurer la pérennité d'une équipe milicienne performante pour notre association? Et comment s'y prendre pour convaincre les générations Y et Z de s'engager volontairement?**

**Denis:** Une association comme la nôtre ne peut survivre sans le travail de milice. Si nos entreprises membres et nos membres individuels sont aujourd'hui satisfaits de nos prestations, c'est aussi parce qu'elles sont fournies à satisfaction par nos miliciennes et miliciens actifs dans nos nombreuses commissions techniques. Cette satisfaction devrait être une source de motivation pour nos jeunes, qui veulent s'engager en partageant leurs compétences techniques au service de leurs collègues. La reconnaissance est aussi très importante. Nous devons convaincre nos jeunes que participer volontairement aux missions de notre association est aussi un enrichissement personnel, en ce sens qu'ils vont acquérir une expérience unique au contact de leurs autres collègues. Et les employeurs de ces jeunes ont tout à y gagner aussi, puisque forts de cette nouvelle expérience, ces jeunes pourront s'affirmer dans leur entreprise.

**Messieurs, je vous remercie de cet entretien.**

**Une dernière question pour finir, que souhaitez-vous à EXPERTSuisse?**

**Karl:** Je souhaite que l'Association (comme l'a déjà évoqué mon successeur dans son discours inaugural) continue «d'être un facteur essentiel de la vie économique suisse» pour les cent prochaines années.

**Peter:** Avec une structure aussi complexe, je souhaite qu'EXPERTSuisse continue d'incarner une cohésion harmonieuse et orientée sur les solutions de façon à trouver les meilleures réponses pour nos parties prenantes et en fin de compte, pour nos clients. Il faudrait saupoudrer tout cela d'une petite dose de patience et de sérénité. Une remise à plat ponctuelle de ses propres exigences envers l'Association pourrait ramener des exigences parfois excessives à un niveau plus réaliste.

**Denis:** Je souhaite que les entreprises aient toujours l'obligation de tenir une comptabilité et de procéder à l'audit de leurs comptes annuels. Et aussi que nous ayons toujours le

**Présidents d'EXPERTSuisse**

|                          |                      |                        |             |
|--------------------------|----------------------|------------------------|-------------|
| Dr Karl Sender           | 1925–1926, 1929–1935 | Martin Imbach          | 1985–1989   |
| Dr Ch. Aman              | 1926–1927            | Günther Schultz        | 1989–1991   |
| Dr A. Wolf               | 1927–1929            | Pierre Despland        | 1991–1993   |
| Adam Freuler             | 1935–1939, 1945–1948 | Prof. Dr Carl Helbling | 1993–1995   |
| Hans Fehr                | 1939–1943            | Josef Blöchliger       | 1995–1997   |
| Emile Giroud             | 1943–1945, 1951–1954 | Roberto Bassi          | 1997–1999   |
| Arnold Rösselet          | 1948–1951            | Hanspeter Thiel        | 1999–2001   |
| Hans Weber               | 1954–1957            | Andreas Müller         | 2001–2003   |
| Emil Muggli              | 1957–1960            | André Donzé            | 2003–2005   |
| Dr Max Röthlisberger     | 1960–1963            | Giorgio Behr           | 2005–2007   |
| Prof. Dr Werner Scherrer | 1963–1966            | Hans Wey               | 2007–2009   |
| Henri Blanc              | 1966–1972            | Otto Wyss              | 2009–2011   |
| Anton Honold             | 1973–1976            | Dominik Bürgy          | 2011–2018   |
| Dr Rolf Winzeler         | 1976–1979            | Peter Ritter           | 2018–2025   |
| Dr Werner Altorfer       | 1979–1982            | Denis Boivin           | Depuis 2025 |
| Karl Müller              | 1982–1985            |                        |             |

devoir de payer des impôts ... Plus sérieusement, je souhaite que notre profession continue d'être suffisamment attractive pour que les jeunes aient envie de l'intégrer.

*Cet entretien avec les présidents montre que, dès la création de l'Association, les enjeux fondamentaux que notre branche est appelée à maîtriser, étaient déjà identifiés. Preuve s'il en est de la connaissance professionnelle et de la clairvoyance de ceux qui se sont engagés durant les années fondatrices de l'Association. Il va sans dire que beaucoup de choses ont changé depuis un siècle pour et au sein de notre branche: elle a su anticiper et mettre en œuvre maintes évolutions et avancements, surmonter des épreuves et célébrer des succès. Au regard de cette lucidité, le but et les objectifs d'EXPERTSuisse sont restés très constants durant des décennies, tout en demeurant à l'écoute de l'époque. Le moteur de notre branche et de notre association, c'est son capital humain: des personnes désireuses de s'engager et d'obtenir des résultats indivi-*

*duels, mais aussi pour leur profession et qui sont prêtes à unir leurs forces pour parvenir à ces objectifs. Elles incarnent pleinement notre système de milice. Notre branche vit par les professionnels qui la composent, ils en sont les piliers et les dépositaires du changement.* ■

\*Traduction de la citation latine d'Ovide «Laudamus veteres, sed nostris utimur annis.», in: Fastes, Chant 1, 225.

\*\*Photo générée à l'aide de l'intelligence artificielle, Microsoft Copilot

**Références:** Les réponses fictives de Karl Sender s'appuient sur les sources suivantes, classées par ordre chronologique. ► Statuts de la Chambre suisse pour expertises comptables, Bulletin n° 5 1925/26, Association suisse des Experts-comptables. ► Bulletin n° 7 1925/26, Association suisse des Experts-Comptables. ► Bulletin n° 7 1927/28, Association suisse des Experts-Comptables. ► Bulletin n° 1 1928/29, Association suisse des Experts-Comptables. ► Bulletin n° 5 1928/29, Association suisse des Experts-Comptables. ► Bulletin n° 11, octobre 1932, Association suisse des Experts-Comptables.

# «ONORIAMO GLI ANTICHI, MA VIVIAMO SECONDO I NOSTRI TEMPI.» \*

## Intervista con tre presidenti dell'Associazione



**Stefanie Specker**  
Presidente della Direzione  
di EXPERTsuisse



**Karl Sender**  
Primo presidente della Camera  
dei conti Svizzera\*\*



**Peter Ritter**  
Presidente di EXPERTsuisse  
dal 2018 al 2025



**Denis Boivin**  
Presidente di EXPERTsuisse dal 2025

**Stefanie Specker, Presidente della Direzione di EXPERTsuisse (2023–oggi), conduce un'intervista (in parte) fittizia ai presidenti della nostra associazione: il dott. Karl Sender (1925–1926, 1929–1935), Peter Ritter (2018–2025) e Denis Boivin (2025–oggi).**

*Le fonti scritte – come quelle presenti nell'archivio di EXPERTsuisse – ci aprono uno sguardo sul passato, permettendoci di ripercorrere gli eventi e di immergerci in un'epoca che non abbiamo mai vissuto in prima persona. Tuttavia, le fonti sono mediate, cioè si collocano a distanza dai fatti reali e riflettono inevitabilmente una selezione operata a monte. Le fonti, in quanto frutto del loro tempo, devono essere interpretate nel contesto storico che le ha generate.*

*Questa intervista intende costituire un'integrazione vivace al racconto della nostra storia, così come emerge dalle fonti. Colgo con piacere l'occasione del passaggio di consegne presidenziali per avviare un dialogo con i nostri presidenti uscente e nuovo – arricchendo la conversazione con un dialogo immaginario sui primi anni di EXPERTsuisse.*

**Caro Karl, quali erano gli obiettivi che vi hanno spinto, allora, a fondare la Camera dei conti Svizzera?**

**Karl:** «Lo scopo della Camera è la tutela degli interessi comuni associati al settore della revisione e, in particolare, lo svolgimento degli esami per i revisori contabili...». Con la standardizzazione del diploma di revisore contabile in Svizzera, finalmente disponevamo di un certificato di capacità che riconosceva al titolare l'abilitazione all'esercizio della professione. Ciò rivestiva importanza anche per il pubblico. Si trattava di una misura volta a contrastare le numerose carenze del passato, dato che all'epoca anche i cantoni si stavano impegnando per porre la professione del revisore conta-

bile sotto regolamentazione legale. Una soluzione adeguata poteva essere trovata solo in Svizzera e in collaborazione con gli ambienti specializzati, a cominciare da noi. Suppongo che l'autoregolamentazione e l'eteroregolamentazione abbiano rappresentato, e continueranno a rappresentare, una sfida significativa per i miei successori, non è così?

**Peter, Karl probabilmente non ha tutti i torti.**

**Come descriveresti le condizioni quadro che hanno caratterizzato il tuo periodo di presidenza e quali obiettivi sono stati per te particolarmente importanti da realizzare in quel periodo?**

**Peter:** Gli anni del coronavirus hanno rappresentato per tutti noi un periodo decisivo, segnato da una situazione senza precedenti nella storia recente. Poiché gli incontri in presenza con clienti e colleghi non erano più possibili, avevamo come unica possibilità lo scambio di informazioni tramite videochiamate che, dopo le difficoltà iniziali, sono diventate una consuetudine. In questa situazione estremamente difficile per l'intera società e quindi anche per i datori di lavoro e i dipendenti, abbiamo fornito un prezioso supporto ai nostri clienti in condizioni difficili, dando così un importante contributo al funzionamento dell'economia svizzera durante la pandemia. In questo periodo ci siamo resi conto che dovevamo riconfigurare i nostri programmi di formazione più importanti, il percorso per diventare esperta contabile diplo-



mata/esperto contabile diplomato ed esperta fiscale diplomata/esperto fiscale diplomato, per soddisfare le esigenze dei datori di lavoro da un lato e per essere in grado di competere per i migliori talenti con programmi di formazione attraenti dall'altro, in modo che un numero sufficiente di giovani possa continuare a essere ispirato dalla nostra categoria professionale anche in futuro. Abbiamo raggiunto questo obiettivo. Gli attuali dati di iscrizione a entrambi i corsi di formazione sono molto soddisfacenti, il che ci spinge a continuare ad adattare questi due corsi alle mutate esigenze anche in futuro.

**Denis, cosa deve fare EXPERTsuisse per rimanere rilevante e guidare con successo la nostra associazione nel prossimo secolo?**

**Denis:** Dobbiamo monitorare e, ove possibile, anticipare le modifiche legislative nella nostra categoria professionale, cercando di accompagnarle nell'interesse e in condivisione con i nostri membri. Abbiamo il privilegio di poter accompagnare la formazione dei nostri futuri periti e perite. Dobbiamo quindi assicurarci di adattare questa formazione per mantenere un livello di competenza molto elevato, indipendentemente dai cambiamenti nella legislazione e nelle prassi del settore. Anche la formazione continua è importante. Raggiungere un alto livello di conoscenze specialistiche è importante, ma mantenerlo è ancora meglio! Prestiamo attenzione anche agli sviluppi tecnologici. Le nuove tecnologie, soprattutto quelle basate sull'intelligenza artificiale, vanno domate prima di poterle davvero padroneggiare. L'obiettivo è essere molto più efficienti nella gestione dei compiti ripetitivi, così da avere più tempo da dedicare all'assistenza ai nostri clienti e collaboratori.

**Karl, cosa offrirete ai vostri membri all'epoca?**

**Karl:** I nostri membri hanno beneficiato di un ampio spettro di offerte sin dall'inizio. Oltre a rappresentare gli interessi della nostra categoria professionale e gestire gli esami di diploma, ci siamo occupati principalmente della formazione continua specialistica e del supporto al marketing dei nostri membri (ad esempio, la protezione dei nomi e dei titoli).

Abbiamo pubblicato con decisione dei membri orgoglio il primo modello per la «conferma di mandato» e stipulato i primi partenariati di settore, come quelli per l'assicurazione di responsabilità civile collettiva e per la protezione della previdenza di vecchiaia e l'assicurazione invalidità tramite un'assicurazione di gruppo con la Schweizerische Lebensversicherung- und Rentenanstalt.

Abbiamo invitato sempre più spesso i nostri membri a partecipare a conferenze, ad esempio su «questioni fondamentali della revisione», che hanno portato a vivaci discussioni, in particolare sulla tendenza emergente secondo cui la revisione puramente formale non costituisce più l'essenza della professione che si concentra invece sulla consulenza economica. Mi interesserebbe sapere se ciò è realmente accaduto.

Oltre agli articoli tecnici, i nostri membri hanno potuto inviare domande sulla prassi al nostro bollettino e ricevere risposte dai colleghi nell'edizione successiva. Avevamo rice-

vuto la critica che il nostro bollettino conteneva troppe notizie sull'associazione e pochi articoli tecnici veri e propri. E in futuro non dovremo limitarci solo a riprodurre, ma anche a stampare.

**Peter, oggi abbiamo oltre 11 000 membri individuali, una crescita considerevole dal 1925. Di quale dei nostri servizi sei particolarmente orgoglioso? E la revisione formale non costituisce più l'essenza della professione, come era stato previsto?**

**Peter:** Ci sono diversi aspetti e servizi che mi fanno guardare indietro con soddisfazione a quanto abbiamo realizzato. Un po' di orgoglio mi riempie, tuttavia, il fatto che in tutti questi anni siamo riusciti, grazie a un team altamente professionale a Zurigo e Losanna e a un incredibile sistema di milizia con le menti più brillanti del nostro settore, sollecitati da membri dell'associazione esigenti, a elaborare nella maggior parte dei casi soluzioni valide per tutti gli stakeholder. Così facendo, abbiamo dimostrato più volte che EXPERTsuisse è un'associazione efficiente e coesa, in grado di trovare un denominatore comune per le richieste più diverse e per un'eterogeneità dei membri dell'associazione che non va sottovalutata. E questo mi ha dato grande piacere.

La revisione contabile fa ancora parte del nostro DNA, e presumo che continuerà a farne parte anche in futuro. Tuttavia, le divisioni *Tax & Legal* e *Consulting & Business Services* sono estremamente importanti per soddisfare le esigenze dei nostri clienti, ed è proprio di questo che si tratta in fin dei conti, ed è per questo che queste due divisioni sono fondamentali per il successo ad ampio raggio di EXPERTsuisse.

**Denis, guardando al futuro, più qualità o quantità?**

**Denis:** Ho sempre privilegiato la qualità rispetto alla quantità. Essere precisi ma comprensibili è ciò che i nostri clienti si aspettano. Vogliono capire cosa consigliamo o cosa devono migliorare internamente per avere successo. Ma una relazione ben scritta, per quanto specifica possa essere, non è sufficiente. L'elemento umano è fondamentale. Non dobbiamo solo formare professionisti in grado di padroneggiare i requisiti tecnici della loro professione, ma anche rafforzare le competenze sociali dei nostri membri, come la comunicazione e l'empatia. I nostri clienti apprezzano questa vicinanza umana, che va oltre le nostre semplici raccomandazioni tecniche.

**Karl, non esiste associazione senza membri, né senza impegno volontario. Com'è andata?**

**Karl:** Sarò onesto: questa è stata una sfida costante nel corso degli anni. Personalmente ho cercato più volte di fare in modo che ciascuno dei nostri membri inviasse almeno un articolo all'anno. Una volta abbiamo persino pensato di rendere obbligatoria la partecipazione alla nostra assemblea generale. Quindi non è mai stato facile trovare persone valide nella nostra categoria professionale che fossero anche disposte a impegnarsi nell'associazione. Lo capisco fino a un certo punto, ma lavorare per e in un'associazione come la nostra aiuta il settore nel suo complesso e garantisce la tutela dei nostri interessi. I frutti di questo lavoro potrebbero non mani-



festarsi rapidamente come il successo negli affari, ma rimangono di fondamentale importanza per tutti noi. Spero che questo possa apparire sotto una luce migliore dopo 100 anni.

**Peter, che cosa ti ha colpito di più del nostro sistema di milizia e dove, forse, hai avuto dei dubbi o incontrato particolari sfide?**

**Peter:** L'ho già menzionato. Le menti più brillanti del nostro settore sono rappresentate nel nostro sistema di milizia. Questo concentrato di competenze specialistiche, unito a un'amirevole passione e perseveranza nello sviluppare le migliori soluzioni per i problemi del nostro settore, mi ha colpito più volte. Quando ho avuto dei dubbi, la situazione è diventata complessa, perché la soluzione proposta da una commissione professionale sembrava ben ponderata, ma a mio avviso non teneva sufficientemente conto delle esigenze, ad esempio, dei nostri membri aziendali PMI. Cercare di dissuadere gli esperti da un'opinione, una volta che questa si è formata, è probabilmente un'impresa ardua in qualsiasi sistema di milizia, e lo è anche nel caso di EXPERTSuisse. Tuttavia, siamo sempre riusciti a trovare un'intesa, e a questo si accompagna un grande ringraziamento ai meravigliosi teams di Zurigo e Losanna, al nostro impareggiabile sistema di milizia e ai miei colleghi del Consiglio di amministrazione e del Comitato esecutivo che mi sostengono e mi dimostrano grande apprezzamento.

**Denis, come intendi garantire un team di milizia efficace per la nostra associazione in futuro?**

**E come possiamo motivare le generazioni Y e Z a impegnarsi nel volontariato?**

**Denis:** Un'associazione come la nostra non potrebbe sopravvivere senza il lavoro di milizia. Oggi i nostri membri aziendali e i membri individuali apprezzano le nostre prestazioni, anche perché queste sono erogate in modo soddisfacente dalle nostre e dai nostri militanti, che operano nelle

nostre numerose commissioni professionali. Tale soddisfazione dovrebbe costituire una fonte di motivazione per i nostri giovani che desiderano contribuire, condividendo le proprie competenze professionali al servizio dei colleghi. Anche il riconoscimento è molto importante. Dobbiamo convincere i nostri giovani che partecipare volontariamente ai compiti della nostra associazione rappresenta anche un arricchimento personale, permettendo loro di vivere esperienze uniche insieme ai colleghi. E anche i datori di lavoro di questi giovani professionisti possono trarne vantaggio, perché grazie a questa nuova esperienza possono affermarsi meglio all'interno della loro azienda.

**Gentili Signori, grazie per l'intervista, un'ultima domanda: cosa augurate a EXPERTSuisse per il futuro?**

**Karl:** Auguro all'associazione – come ha già chiarito il mio successore nel suo discorso di insediamento riguardo alle proprie aspettative – di continuare a «essere un fattore nella vita economica svizzera». Ai prossimi cento anni.

**Peter:** Auguro a EXPERTSuisse di continuare a coltivare, all'interno di questa struttura complessa, una collaborazione armoniosa e orientata alle soluzioni, al fine di trovare le migliori soluzioni per i nostri stakeholder e, in ultima analisi, per i nostri clienti. Anche un po' di pazienza e serenità di tanto in tanto non guastano, e riflettere occasionalmente sulle proprie pretese nei confronti dell'associazione potrebbe riportare talune richieste piuttosto elevate a un livello più realistico.

**Denis:** Mi auguro che le imprese continuino a essere obbligate a tenere una contabilità e verificare i propri conti annuali. E che rimaniamo comunque soggetti all'obbligo di pagare le imposte... Seriamente, mi auspico che la nostra professione continui ad essere abbastanza attraente da incoraggiare i giovani a intraprenderla.

**Presidenti di EXPERTSuisse**

|                           |                      |                         |           |
|---------------------------|----------------------|-------------------------|-----------|
| Dr. Karl Sender           | 1925–1926, 1929–1935 | Günther Schultz         | 1989–1991 |
| Dr. Ch. Aman              | 1926–1927            | Pierre Despland         | 1991–1993 |
| Dr. A. Wolf               | 1927–1929            | Prof. Dr. Carl Helbling | 1993–1995 |
| Adam Freuler              | 1935–1939, 1945–1948 | Josef Blöchliger        | 1995–1997 |
| Hans Fehr                 | 1939–1943            | Roberto Bassi           | 1997–1999 |
| Emile Giroud              | 1943–1945, 1951–1954 | Hanspeter Thiel         | 1999–2001 |
| Arnold Rösselet           | 1948–1951            | Andreas Müller          | 2001–2003 |
| Hans Weber                | 1954–1957            | André Donzé             | 2003–2005 |
| Emil Muggli               | 1957–1960            | Giorgio Behr            | 2005–2007 |
| Dr. Max Röthlisberger     | 1960–1963            | Hans Wey                | 2007–2009 |
| Prof. Dr. Werner Scherrer | 1963–1966            | Otto Wyss               | 2009–2011 |
| Henri Blanc               | 1966–1972            | Dominik Bürgy           | 2011–2018 |
| Anton Honold              | 1973–1976            | Peter Ritter            | 2018–2025 |
| Dr. Rolf Winzeler         | 1976–1979            | Denis Boivin            | Dal 2025  |
| Dr. Werner Altorfer       | 1979–1982            |                         |           |
| Karl Müller               | 1982–1985            |                         |           |
| Martin Imbach             | 1985–1989            |                         |           |

*Il dialogo con i presidenti mostra che le principali sfide del nostro settore erano già state individuate all'atto della fondazione dell'associazione. Ciò testimonia la competenza e la lungimiranza delle persone che si sono impegnate nell'associazione nei suoi primi anni. È ovvio che, negli ultimi cento anni, ci sono stati numerosi cambiamenti per il nostro settore e al suo interno: si sono anticipate evoluzioni, realizzati progressi, superati insuccessi e celebrati successi. Grazie alla lungimiranza, lo scopo e gli obiettivi di EXPERTSuisse sono rimasti molto costanti nel corso dei decenni e continuano a essere attuali. Ciò che conta per il settore, e ancor di più per l'associazione, sono le persone. Persone che si impegnano, che vogliono ottenere risultati sia sul piano professionale sia per il proprio settore, e sono pronte a lavorare insieme per raggiungere questi obiettivi. Ciò è l'espressione del nostro*

*sistema di milizia. Sono proprio i professionisti che definiscono il nostro settore e che contribuiscono a fare la differenza.* ■

\*Traduzione libera di Ovidio, Fasti 1,225. L'originale latino recita: «Laudamus veteres, sed nostris utimur annis.»

\*\*Foto generata con l'intelligenza artificiale, Copilot.

**Bibliografia:** ► Statuti della camera svizzera di revisione, Bollettino n. 5 1925/26, associazione dei revisori contabili svizzeri. ► Bollettino n. 7 1925/26, associazione dei revisori contabili svizzeri. ► Bollettino n. 7 1927/28, associazione dei revisori contabili svizzeri. ► Bollettino n. 1 1928/29, associazione dei revisori contabili svizzeri. ► Bollettino n. 5 1928/29, associazione dei revisori contabili svizzeri. ► Bollettino n. 11, ottobre 1932, associazione dei revisori contabili svizzeri, pagina 2.

# ERFOLGSGESCHICHTE EXPERTSUISSE: WANDEL, VERANTWORTUNG UND WEITBLICK

## Ein historischer Überblick zur Entwicklung von Berufsstand, Regulierung und Fachkultur in der Schweiz

**EXPERTSuisse prägt seit 1925 die Geschichte des Prüfungs- und Treuhandwesens in der Schweiz. Als Brückenbauer zwischen Praxis, Gesetzgebung und Öffentlichkeit steht der Verband für Qualität, Vertrauen und Zukunftsfähigkeit. Dieser Artikel beleuchtet zentrale Meilensteine: von den Ursprüngen über internationale Normen und Krisen bis hin zu Rebranding, Digitalisierung/künstlicher Intelligenz (KI), ESG-Berichtspflicht und einem kurzen Blick in die Zukunft.**

### 1. GRÜNDUNG UND PROFESSIONALISIERUNG (1913–1930er)

Die Anfänge des organisierten Treuhand- und Revisionswesens in der Schweiz reichen zurück bis ins Jahr 1913. Damals gründeten sich mit dem *Treuhandverband Schweizerischer Bücherrevisoren* erste standespolitische Zusammenschlüsse von Einzelpersonen, die sich auf Buchprüfung und kaufmännische Revision spezialisiert hatten. Bereits ein Jahr später wurde daraus der *Verband Schweizerischer Bücherexperten* (VSB), was auf eine frühe Positionierung als fachlich anspruchsvolle Dienstleister hindeutet [1]. Parallel dazu entstanden – v. a. im Umfeld der Grossbanken – institutionell organisierte Revisionsgesellschaften, die sich 1923 zur *Vereinigung Schweizerischer Treuhand- und Revisionsgesellschaften* zusammenschlossen.

Diese Entwicklung war kein Zufall. Vielmehr reagierten die Gründer auf tiefgreifende wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen: Die rapide Industrialisierung der Schweiz hatte zur Gründung zahlreicher Aktiengesellschaften und Genossenschaften geführt, wodurch sich auch die Anforderungen an die Buchführung, Vermögensaufsicht und Unternehmensführung massiv erhöhten [2]. Zudem waren staatliche Kontrollinstanzen in wirtschaftlichen Fragen noch kaum vorhanden – das Vertrauen in Unternehmen musste durch freiwillige Selbstkontrolle und standardisierte Prüfverfahren aufgebaut und gesichert werden. Berufliche

Zusammenschlüsse und erste berufsethische Regelungen boten hierfür eine geeignete Plattform.

Der organisierte Zusammenschluss von Berufsangehörigen sollte auch dem Vertrauensverlust durch mehrere wirtschaftliche Unregelmässigkeiten und kleinere Bilanzskandale in Schweizer Unternehmen begegnen – etwa dem Konkurs der Tessiner Kantonalbank 1914 [3]. Bspw. hatte der spektakuläre Zusammenbruch der City of Glasgow Bank (1878) in Grossbritannien zu gesetzlichen Prüfpflichten geführt. Diese Vorfälle unterstrichen die Notwendigkeit einer beruflichen Selbstregulierung [4]. Die Vorbilder aus Deutschland und Grossbritannien, wo ähnliche Berufsverbände bereits aktiv waren, lieferten Impulse für die Schweizer Entwicklungen. Bereits in den frühen 1910er-Jahren wurde auch die Einführung einheitlicher Ausbildungsziele und Qualitätsstandards diskutiert – nicht zuletzt, weil die Treuhänder in einer rechtlichen Grauzone zwischen kaufmännischer Praxis und juristischer Beratung agierten [5].

Der Berufsstand war in dieser frühen Phase fast ausschliesslich männlich geprägt. Frauen hatten bis 1971 weder Stimmrecht noch Zugang zu höheren wirtschaftlichen Funktionen. Auch in den Berufsverbänden – inklusive der Kammer – waren sie bis in die 1970er-Jahre weder vertreten noch adressiert. Sie blieben im Hintergrund, etwa als Schreibkräfte oder Ehefrauen in Familienunternehmen. Erst Jahrzehnte später begann sich diese Situation schrittweise zu ändern [6].

1925 wurden die zuvor getrennten Strömungen – Einzelrevisoren und Revisionsgesellschaften – unter dem Dach der *Schweizerischen Kammer für Revisionswesen* vereint [7]. Ziel war es, die bestehende Fragmentierung des Berufsbilds zu überwinden und durch einheitliche Standesregeln sowie eine gemeinsame Ausbildung eine Profession zu formen, die den zunehmend komplexen wirtschaftlichen Anforderungen gewachsen war. Diese 1925 als Verein gegründete Kammer wurde am 26. November 1931 ins Handelsregister eingetra-



NINA GERWOLL,  
LIC. PHIL. GESCHICHTE,  
MEDIENWISSENSCHAFTEN,  
LITERATURWISSENSCHAFTEN, EHEMALIGE  
CHEFREDAKTORIN  
EXPERT FOCUS (2018–2025),  
CONTENT-DESIGNERIN,  
SOUL SENSE

gen und bildet die direkte Vorläuferorganisation der heutigen EXPERTSuisse. Sie war von Beginn an auf die Förderung der Qualität, die Interessenvertretung gegenüber dem Gesetzgeber sowie die Ausbildung der Mitglieder fokussiert – und legte damit das Fundament für die spätere Etablierung als zentrale Instanz der Revisions- und Treuhandbranche [8].

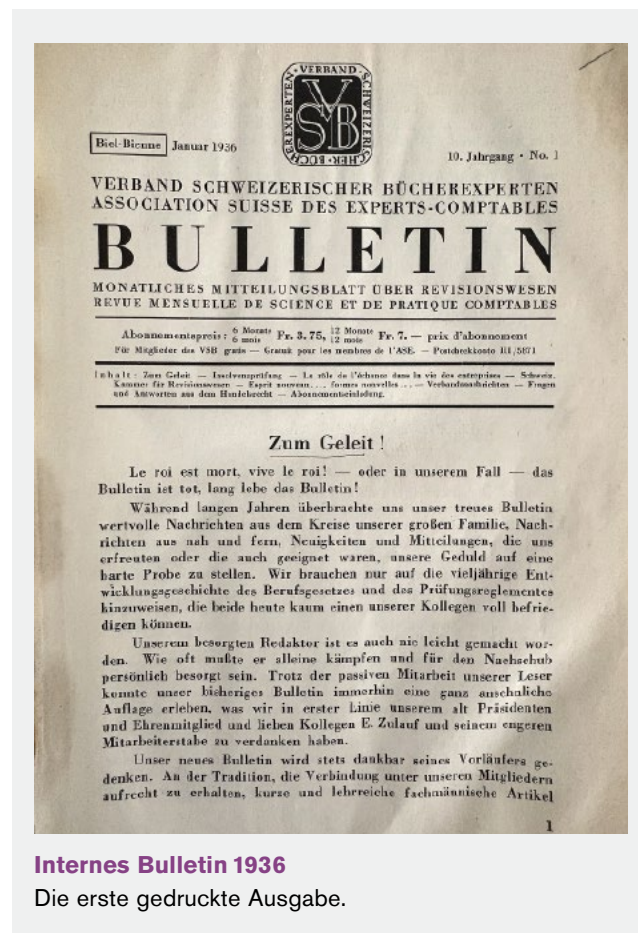
## 2. ZWISCHEN KRISE, GESETZGEBUNG UND KONSOLIDIERUNG (1930er – 1950er)

Die Weltwirtschaftskrise der frühen 1930er-Jahre sowie der Zweite Weltkrieg prägten die ökonomische und rechtliche Entwicklung der Schweiz stark. In dieser Phase wurde die Bedeutung qualifizierter Prüfer und Treuhänder besonders deutlich: Die wirtschaftlichen Verwerfungen führten zu einer Vielzahl von Firmeninsolvenzen, Kapitalverlusten und einem generellen Vertrauensverlust in die Finanzberichterstattung. Der Staat reagierte mit neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen, insb. mit dem Bankengesetz vom 8. November 1934 und der Revision des Obligationenrechts (OR) von 1936, die am 1. Juli 1937 in Kraft trat [9]. Diese verlangten erstmals die verpflichtende Prüfung bestimmter Unternehmen – insb. Banken – durch fachlich qualifizierte Revisoren.

Damit stärkte sich die Rolle der Schweizerischen Kammer für Revisionswesen erheblich. Ihre Mitglieder wurden zunehmend zu systemrelevanten Akteuren, deren Prüfberichte als Grundlage für wirtschaftliche Stabilität dienten. Die Kammer entwickelte ab 1936 erste Ausbildungskurse für Revisoren, legte Standards für Prüfberichte fest und begleitete aktiv die Umsetzungsphase der neuen Gesetzeslage [10].

Auch im Zweiten Weltkrieg war der Berufsstand gefragt: Zwar blieb die Schweiz militärisch verschont, die Wirtschaft war jedoch stark reguliert. Staatliche Kontrolle über Rohstoffe, Devisen und Handelsflüsse erforderte eine transparente und überprüfbare Buchführung.

Treuhandler und Prüfer unterstützten Unternehmen bei der rechtssicheren Bewertung von Vorräten, Erträgen und Risiken und verwalteten die Konten auch nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs und wenn die Besitzerinnen und Besitzer nicht mehr lebten bzw. nicht mehr auffindbar waren. Diese *nachrichtenlosen Vermögen* rückten ab Mitte der 1990er-Jahre in den Fokus der historischen und politischen Auseinandersetzung mit der Schweizer Vergangenheit. Den Kern der Problematik bildete die Frage, wie Schweizer Finanzinstitute und Treuhandgesellschaften mit diesen Vermögens-



Internes Bulletin 1936

Die erste gedruckte Ausgabe.

werten umgegangen waren – vor, während und nach dem Zweiten Weltkrieg. Die sog. Bergier-Kommission stellte in ihrem Bericht klar, dass zahlreiche Schweizer Banken über Jahrzehnte hinweg *nachrichtenlose Konten* verwalteten, ohne systematisch und aktiv nach den rechtmässigen Erben/-innen oder Eigentümern/-innen zu suchen. Die Treuhänder spielten dabei eine doppelte Rolle: Sie halfen zunächst bei der Sicherung von Vermögenswerten vor dem Zugriff der NS-Behörden, erschwerten laut Expertenkommission jedoch später durch komplexe Konstruktionen oft die Rückführung an die Erbinnen und Erben [11]. Der Mangel an Transparenz und aktiven Recherchen wurde laut Abschlussbericht erst nach internationalem Druck thematisiert [12]. Besonders die US Senate Banking Commission übte 1996 starken Druck

# 1925

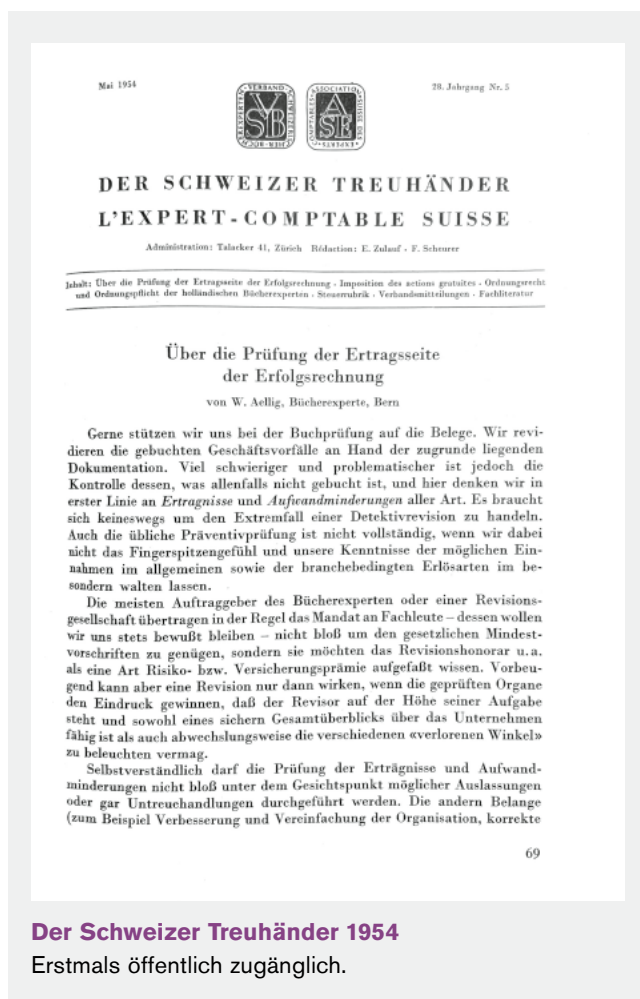
Beginn einer neuen Ära: Gründung der Schweizerischen Kammer für Revisionswesen

Die Schweizerische Kammer für Revisionswesen wird zur Dachorganisation des schweizerischen Revisions- und Treuhandwesens.

# 1931

Eintrag ins Handelsregister





auf die Schweizer Banken und Behörden aus, sodass es am 19. Dezember 1996 zum Bundesbeschluss kam [13].

Die Gesetzesreformen von 1936 führten zu einer nachhaltigen Professionalisierung der Branche. Gleichzeitig diente das bereits 1926 eingeführte interne *Bulletin* der Kammer dem Wissens- und Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern – ein direkter Vorläufer der heutigen Fachzeitschrift EXPERT FOCUS. Diese wurde 1954 unter dem Namen *Der Schweizer Treuhänder* öffentlich zugänglich gemacht und entwickelte sich rasch zum zentralen Fachorgan der Branche, seit 2015 heisst die Publikation EXPERT FOCUS. In der Nachkriegszeit – insb. in den 1950er-Jahren – erlebte die Schwei-

zer Wirtschaft einen enormen Aufschwung. Mit dem Wachstum der Unternehmen stieg auch der Bedarf an professionellen Treuhand- und Prüfungsdienstleistungen. Die Kammer etablierte sich zunehmend als regulierende Instanz, indem sie Standesregeln für Honorare, Qualitätsstandards und Verhalten in der Berufsausübung einführte.

### 3. INTERNATIONALISIERUNG, NORMIERUNG UND DIFFERENZIERUNG (1960er–1990er)

Die zunehmende Globalisierung der Kapitalmärkte ab den 1960er-Jahren sowie das Aufkommen international tätiger Konzerne forderten auch von der Schweizer Prüfungs- und Treuhandbranche eine stärkere Orientierung an internationalen Standards. Die Treuhand-Kammer – heute EXPERT-suisse – reagierte in den 1970er-Jahren mit der schrittweisen Einführung eigener Prüfungsrichtlinien, die ab den 1990er-Jahren in die Entwicklung der Schweizer Prüfungsstandards (PS) mündeten [14]. Diese Standards orientierten sich inhaltlich zunehmend an den International Standards on Auditing (ISA) der IFAC [15]. Mit der Entwicklung der PS orientierte sich die Kammer bewusst an internationalen Standards und trug so zur Vergleichbarkeit und Qualitätssicherung bei.

Parallel dazu fand eine zunehmende Differenzierung des Berufsbilds statt: Während in den frühen Jahrzehnten viele Mitglieder als Allrounder tätig waren – mit Kompetenzen in Buchhaltung, Revision und Steuerberatung – führte der wachsende Spezialisierungsdruck ab den 1980er-Jahren zur Gründung spezifischer Fachgruppen innerhalb des Verbands [16]. Die heutige Struktur mit drei klaren Fachbereichen für Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand besteht seit 1998 und bildet die Grundlage für das modulare Weiterbildungs- und Qualifikationssystem von EXPERT-suisse [17].

Diese Entwicklung stärkte nicht nur die fachliche Tiefe und Qualität, sondern ermöglichte auch die gezielte Interessenvertretung gegenüber Politik, Behörden und der internationalen Fachwelt.

### 4. GROSSE BILANZSKANDALE UND REGULIERUNG (2000er–2010er)

Der Beginn des 21. Jahrhunderts war geprägt von internationalen Bilanzskandalen – etwa Enron [18], WorldCom [19] und Parmalat [20] –, die das Vertrauen in die Prüfungspraxis erschütterten. Auch in der Schweiz wurden Fragen zur

## 1936

#### Erstveröffentlichung des Bulletin

Das Bulletin erscheint erstmals in gedruckter Form und löst das seit 1926 maschinengeschriebene interne Bulletin des VSB ab. Es erscheint deswegen gleich mit dem «10. Jahrgang – No. 1».

## 1954

#### Erstausgabe des Schweizer Treuhänders (ehemals Bulletin)

Gleichzeitig zur Erstausgabe im April 1954 wird auch die Steuerrubrik eingeführt.



### Exkurs: Entstehung und Differenzierung der Revisionsarten in der Schweiz

Die gesetzlich verankerte *externe Revision*, wie sie mit dem Bankengesetz von 1934 und der OR-Revision 1936 eingeführt wurde, bildete die Grundlage für die weitere Ausdifferenzierung des Revisionswesens in der Schweiz. Während die externe Revision v. a. der gesetzlichen Kontrolle und dem Schutz Dritter dient, entwickelte sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zunehmend auch die *interne Revision* als eigenständiges Fachgebiet.

Die *externe Revision* ist heute fester Bestandteil der Unternehmensführung und überprüft – unabhängig vom Unternehmen – u. a. ob Jahresrechnung und Buchführung den gesetzlichen Vorgaben entsprechen. Mit dem Inkrafttreten des RAG [22] im Jahr 2007 wurde diese Rolle weiter gestärkt: Die Gründung der RAB sichert seitdem die Qualität und Unabhängigkeit der Revisionsstellen [23].

«Mit dem Revisionsaufsichtsgesetz wurde ein neuer Rechtsrahmen geschaffen, der dem gestiegenen Bedürfnis nach Qualität und Unabhängigkeit in der Revision Rechnung trägt.» [24]

Die *interne Revision* hingegen agiert innerhalb eines Unternehmens und unterstützt die Geschäftsleitung dabei, Prozesse zu verbessern, Risiken frühzeitig zu erkennen und

interne Kontrollsysteme zu stärken. Sie ist ein zentrales Element moderner Corporate Governance – auch wenn sie gesetzlich nicht vorgeschrieben ist.

«Die interne Revision ist ein unabhängiger und objektiver Prüfungs- und Beratungsdienst, der darauf ausgerichtet ist, Mehrwert zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern.» [25]

Auch das geltende OR unterscheidet zwischen verschiedenen Revisionsformen:

→ *Ordentliche Revision*: Pflicht bei Publikumsgesellschaften und grossen Kapitalgesellschaften gemäss Art. 727 OR [26].

→ *Eingeschränkte Revision*: Standardmodell für KMU [27].

→ *Freiwillige Revision*: möglich bei Opting-out

→ *Interne Revision*: freiwillig, aber empfohlen im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (ausser für Banken und grosse Kapitalgesellschaften, diese sind dazu verpflichtet) [28].

Diese Differenzierung erlaubt eine risikoorientierte, wirtschaftlich tragbare und dennoch qualitativ hochwertige Prüfungslandschaft, wie sie in der Schweiz tief verankert ist.

Wirksamkeit von Governance und Revision lauter, nicht zuletzt durch den Fall Swissair. Als Reaktion wurde 2005 das Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) verabschiedet und 2007 die Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) ins Leben gerufen, wodurch die Revisorinnen und Revisoren fortan einer externen staatlichen Zulassung und Aufsicht unterstellt wurden.

Die Einführung des RAG markierte eine bedeutende Zäsur in der Geschichte der Selbstregulierung: Bis dahin war die Treuhand-Kammer – nun EXPERTsuisse – hauptverantwortlich für die Qualitätssicherung und Zulassung im Revisionsbereich gewesen. Damit verlor die Kammer einen Teil ihrer Deutungsheute, blieb aber ein zentraler Akteur in der Weiterbildung und politischen Interessenvertretung. Der Übergang zu einem dualen System (ordentliche und eingeschränkte Revision) stellte die Branche vor neue Herausforderungen, insb. hinsichtlich Prüfungsstandards, Unabhän-

gigkeitsanforderungen und der Kommunikation mit der Öffentlichkeit. EXPERTsuisse brachte sich aktiv in den Prozess ein und begleitete die parlamentarische Debatte mit fundierten Stellungnahmen. Der Verband veröffentlichte zahlreiche Leitfäden und Umsetzungshilfen, etwa zur Ausgestaltung des Prüfberichts oder zur Anwendung von Revisionsstandards in Kleinstunternehmen (siehe *Exkurs*).

Begleitet wurde diese Phase von einer Ausweitung der internationalen Normierung im Rahmen der ISA durch das IAASB (vgl. Kapitel 3). EXPERTsuisse war über ihre internationalen Kontakte eingebunden und sorgte dafür, dass die neuen PS praxisgerecht und rechtlich verankert eingeführt wurden. In diesem Zusammenhang gewannen auch die Ausbildung und die kontinuierliche Weiterbildung an Bedeutung. Seit 1998 besteht für Mitglieder eine Pflicht zur jährlichen Fortbildung, gestützt durch modulare Angebote und Beiträge im Fachorgan *Der Schweizer Treuhänder* [21].

## 1962

**Gründung der ersten Revisoren-/Kammerschule**  
Mit der Gründung dieser Schule kann die Kammer ab sofort die komplette Ausbildung anbieten. Zuvor war sie nur für Prüfungen verantwortlich.

## 1971

**Erstausgabe Revisionshandbuch**  
Das Revisionshandbuch erscheint in Teillieferungen von 1971 bis 1979.



### EXPERTsuisse, Standort Zürich

Nachdem der Verband seit seiner Gründung an verschiedenen Standorten sesshaft war, befindet sich EXPERTsuisse in der Deutschschweiz seit 2018 am Stauffacher.

Der EXPERT FOCUS hat sich seit seiner Gründung als vormals internes und mittlerweile externes Bulletin zu einer der relevantesten Fachzeitschriften der Branche entwickelt. Er dient bis heute als Plattform für aktuelle Fachbeiträge für Lehre und Praxis, mit Stellungnahmen zu regulatorischen Entwicklungen und Diskussionen zu branchenrelevanten Themen wie Unabhängigkeit, Rotation und Risikoorientierung in der Prüfungspraxis oder Steuerentwicklungen.

Der Schweizer Verband für Interne Revision (SVIR) und damit die internen Revisorinnen und Revisoren wurden im Geschäftsjahr (GJ) 2007/2008 im Rahmen der damals not-

wendigen grossen Berufsreform ausgegliedert. Damit trug der Verband dem Paradigmenwechsel Rechnung, der sich durch die nun vorherrschende staatliche Aufsicht und Regulierung seit den 1990ern immer mehr abzeichnete.

## 5. REBRANDING, CS-KRISE, DIGITALISIERUNG UND ESG (2010er–HEUTE)

**5.1 Rebranding.** Die Einführung der neuen Markenidentität am 1. April 2015 – mit der Umbenennung von Treuhand-Kammer zu EXPERTsuisse – stellte einen strategischen Wendepunkt dar. Die neue Marke verbindet Schweizer Identität

## 1998

### Dritte Ausgabe des Revisionshandbuchs erstmals als HWP

Die dritte Ausgabe des Revisionshandbuchs erscheint in vier Bänden unter dem neuen Namen Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung (HWP).

## 2004

### Erstmalige Erscheinung der Prüfungsstandards

Die Grundsätze zur Abschlussprüfung werden mit Beschluss des Kammervorstands durch die Schweizer Prüfungsstandards (PS) ersetzt.



### EXPERTsuisse, Standort Lausanne

In der Westschweiz begrüsst EXPERTsuisse ihre Gäste ab März 2026 in den neuen Räumlichkeiten an der Avenue de Rumine 13, in Gehdistanz zum Bahnhof Lausanne. (Diese Abbildung ist eine Visualisierung.)

mit internationaler Anschlussfähigkeit und signalisiert den Wandel vom reinen Standesverband hin zu einer modernen Wissensplattform. EXPERTsuisse verstärkte in dieser Phase auch wieder das Engagement für diplomierte Treuhandexpertinnen und -experten und unterstrich damit die Rückbesinnung auf das historische Gründungsziel von 1925: die gemeinsame Vertretung aller Teilbereiche des Berufsstands unter einem Dach [29]. Obwohl die Treuhandbranche bereits seit 2015 wieder mehr in den Fokus des Verbands gelangte, wurden immer wieder Stimmen laut, dass EXPERTsuisse zu nah an den grossen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften

(Big 4 und BDO) sei und KMU zu wenig repräsentiert würden. Diese Kritik nahm EXPERTsuisse sehr ernst, weshalb der Verband seit 2024 sein Engagement für kleine und mittlere Treuhandfirmen verstärkt; so wurde z. B. das Fachmagazin EXPERT FOCUS im Jahr 2025 durch den digitalen EXPERT FOCUS TREUHAND ergänzt.

**5.2 Credit-Suisse(CS)-Krise.** Nach dem Niedergang der CS und der Übernahme durch die UBS 2023 stellte die RAB 2024 Folgendes fest, nachdem sie bei der PwC je eine Ad-hoc-Überprüfung zur Rechnungs- und Aufsichtsprüfung durchgeführt hatte:

«Die RAB hat in den beurteilten Bereichen keine Feststellungen gemacht, welche die Resultate der Revision bzw. der Prüfung der PwC AG bei der CS in Frage stellen. Folglich kann aus Sicht der RAB kein Revisions- oder Prüfversagen festgestellt werden, das im Zusammenhang mit dem Untergang der CS steht» [30].

Die Parlamentarische Untersuchungskommission (PUK) stellte in ihrem Schlussbericht vom 20. Dezember 2024 den noch Handlungsbedarf bei der aktuellen Regelung der Revisionsaufsicht fest:

«Hier wäre die aktuelle Regelung zum Aufsichtssystem zu überdenken, und zwar einschliesslich der Frage der Direktmandatierung und der Frage, ob eine obligatorische Rotation der Revisionsgesellschaften mit Blick auf die Wirksamkeit der Aufsicht zielführend wäre.» [31]

Einzelne Kritikerinnen und Kritiker sehen die Rolle der Revision und ihrer Aufsicht ebenfalls kritisch.

EXPERTsuisse steht den im Bericht vorgeschlagenen Massnahmen grundsätzlich kritisch gegenüber, da sie in keinem kausalen Zusammenhang zum CS-Fall stehen. Der Verband argumentiert, dass bereits heute strenge Unabhängigkeitsanforderungen für die Revisionsbranche gelten und weitere Massnahmen nicht notwendig seien, betont aber, dass man gezielte Massnahmen begrüsse und im konstruktiven Austausch bleiben möchte, um eine gemeinsame Lösung zu finden [32].

**5.3 Digitalisierung und KI.** Mit der Digitalisierung begannen strukturelle Veränderungen im Prüf- und Treuhandwesen: KI-basierte Prüfungstechnologien, cloudbasierte ERP-Systeme und Datenanalytik veränderten die Art der

## 2015

### Treuhand-Kammer wird EXPERTsuisse

Seit dem 1. April 2015 heisst die Treuhand-Kammer EXPERTsuisse. Neben dipl. Wirtschaftsprüfern/-innen und dipl. Steuerexperten/-innen werden neu auch wieder dipl. Treuhandexperten/-innen aufgenommen.



Prüfung grundlegend. EXPERTsuisse reagierte bereits 2016 mit einem Digitalisierungsleitfaden [33] sowie gezielten Weiterbildungsmodulen und zahlreichen entsprechenden Artikeln im EXPERT FOCUS zur Zukunft des Berufs [34]. Die Digitalisierung veränderte nicht nur die Werkzeuge, sondern auch die Anforderungen an ethisches Verhalten [35], Datenschutz [36], Prüfrisikoabschätzung und Kommunikation im Prüfungsprozess [37].

Durch diese neuen Anforderungen und internationalen Compliance-Vorgaben (IFRS, ISA) stand und steht die Branche bis heute unter Druck. EXPERTsuisse positionierte sich zunehmend als Bildungsinstitution und Thinktank, nahm jedoch weiterhin die Rolle der Standesaufsicht wahr.

**5.4 Nachhaltigkeit ESG.** Ab 2020 gewann auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung (Environmental, Social, Governance – ESG) an Relevanz. EXPERTsuisse veröffentlichte hierzu 2023 einen umfassenden ESG-Leitfaden, der international relevante Standards wie die Global Reporting Initiative (GRI) oder die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) praxisnah interpretierte und für die Schweizer Prüfungsrealität aufbereitete [38]. Mitglieder werden seither gezielt in ESG-Assurance, CO<sub>2</sub>-Bilanzierung und nichtfinanzieller Berichterstattung weitergebildet – auch dies begleitet durch Fachbeiträge im EXPERT FOCUS [39].

## 6. FAZIT: STABILITÄT, WANDEL UND ZUKUNFTSORIENTIERUNG

EXPERTsuisse ist heute weit mehr als eine Berufsorganisation. Als Plattform für Qualitätssicherung, Regulierungsentwicklung, Weiterbildung und Wissenstransfer hat der Verband eine Schlüsselstellung für die Stabilität und Innovationskraft des Finanzplatzes Schweiz. Seine kontinuierliche Arbeit an Prüfungsstandards, Ausbildungspfaden und digitaler Transformation macht ihn zu einem Impulsgeber der Schweizer Wirtschaft.

Der EXPERT FOCUS bildet dabei das publizistische Rückgrat – als Forum für Fachdebatten, Fortbildung und Positionierung gegenüber Politik, Praxis und Gesellschaft. Seine Entwicklung vom internen Kammer-Bulletin über die Publikation *Der Schweizer Treuhänder* bis zur heutigen Ausgabe dokumentiert die Geschichte eines Berufsstands, der sich stets



### EXPERT FOCUS

Nach 60 Jahren wurde der Schweizer Treuhänder im Rahmen des Rebrandings 2015 in EXPERT FOCUS umbenannt. Aus der Schweizerischen Treuhand-Kammer wurde EXPERTsuisse. Heute ist der EXPERT FOCUS ein renommiertes Fachmagazin mit den Schwerpunkten Wirtschaftsprüfung, Steuern, Rechnungswesen und Wirtschaftsberatung.

neu erfand, ohne seinen Kernauftrag – Vertrauen durch Qualität – aus den Augen zu verlieren. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Branche in Zeiten von KI und zunehmender Regulierung verändern wird. Fakt ist: Es bleibt spannend. ■

# 2025

100 Jahre EXPERTsuisse – ein Jahrhundert Engagement  
Kompetenz und Einsatz für die Schweizer Wirtschaft seit 1925.



**Fussnoten:** 1) Zünd André, Leibfried Peter, Artikel Treuhandbranche, in: Historisches Lexikon der Schweiz (HLS), <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/014069/2014-01-07/>, Version vom 7.1.2014, abgerufen am 15.5.2025. 2) Guhl Theo, Das neue Aktiengesellschafts- und Genossenschaftsrecht der Schweiz, Zürich, 1937, S. 45 ff. und S. 92 ff.; vgl. auch: Tissot Laurent, Artikel Kapitalgesellschaften, in: HLS, <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/014185/2013-05-23/>, Version vom 23.5.2013, abgerufen am 15.5.2025; EXPERTsuisse, Meilensteine der EXPERTsuisse Geschichte, Zürich, 2025, <https://expertsuisse.ch/de/verband/ueber-unseren-verband/portraet#geschichte>, abgerufen am 24.9.2025. 3) Genasci Pascale, Artikel Giuseppe Stoffel, in: HLS, <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/003542/2011-10-31/>, Version vom 31.10.2011, abgerufen am 15.5.2025. 4) University of Glasgow, City of Glasgow Bank, <https://www.gla.ac.uk/myglasgow/archivespecialcollections/digitisedcollections/cityofglasgowbank/>, abgerufen am 15.5.2025, vgl. Rosenblum Leo, The Failure of The City of Glasgow Bank, in: The Accounting Review, Vol. 8, Nr. 4, December 1933, p. 285 ff. 5) Zufferey Jean-Daniel, Finanzplatz Schweiz 1880–1930, Chronos Verlag, Zürich, 2005, S. 133 ff., S. 221 ff.; Cassis Youssef, Artikel Banken, Kapitel 6, Konzentrationsprozesse im 20. Jahrhundert, in: HLS, <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/014061/2006-08-17/>, Version vom 17.8.2006, abgerufen am 15.5.2025. 6) Eidg. Kommission für Frauenfragen, Frauen – Macht – Geschichte. Zur Geschichte der Gleichstellung in der Schweiz 1848–2000, Kapitel 1.2 Frauenstimmrechtsbewegung und Frauenverbände vom Ersten Weltkrieg bis Ende der 1960er-Jahre, S. 1 ff., siehe auch: <https://www.ekf.admin.ch/ekf/de/home/dokumentation/geschichte-der-gleichstellung-frauen-macht-geschichte/frauen-macht-geschichte-1848-2000.html>, abgerufen am 15.5.2025. 7) EXPERTsuisse, Meilensteine der EXPERTsuisse Geschichte, Zürich, 2025, <https://expertsuisse.ch/de/verband/ueber-unseren-verband/portraet#geschichte>, abgerufen am 24.9.2025; Lemmenmeier Adrian, Straumann Tobias, Vertrauen als Mehrwert: 100 Jahre EY Schweiz, Kapitel 2: Krise, Krieg und Buy-out, St. Gallen, 2017, S. 23 ff., <https://www.ey100.creative-minds.ch/book-de-chapter2.html>, abgerufen am 19.5.2025. 8) Zünd, Leibfried, Artikel Treuhandbranche, in: HLS, <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/014069/2014-01-07/>, abgerufen am 15.5.2025. 9) SR 952.0 Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen vom 8. November 1934 (Bankengesetz, BankG), [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/51/117\\_121\\_129/de](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/51/117_121_129/de), abgerufen am 15.5.2025; Bundesgesetz über die Revision der Titel XXIV bis XXXIII des Obligationenrechts (OR) vom 18. Dezember 1936, AS 52 I 1 ff., in Kraft ab 1. Juli 1937, [https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/1936/3\\_605\\_609\\_543/de](https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/1936/3_605_609_543/de). 10) <https://www.expertsuisse.ch/geschichte>. 11) Bergier Jean-François, Schlussbericht der Unabhängigen Expertenkommission Schweiz (UEK; Bergier-Kommission), Die Schweiz, der Nationalsozialismus und der Zweite Weltkrieg, Kapitel Die Banken und die Vermögen der NS-Opfer, S. 281 ff., Zürich 2002; <https://www.uek.ch/de/schlussbericht/synthese/uekd.pdf>,

abgerufen am 19.5.2025. 12) Ebd. S. 281 ff., Zürich 2002. 13) Bundesbeschluss vom 19. Dezember 1996: Historische und rechtliche Untersuchung des Schicksals der infolge der nationalsozialistischen Herrschaft in die Schweiz gelangten Vermögenswerte: Einsetzung der unabhängigen Expertenkommission (BB1 1996 IV 1165), <https://www.uek.ch/de/auftrag/brb19961219.htm>, abgerufen am 27.5.2025. 14) EXPERTsuisse, Die Schweizer Standards zur Abschlussprüfung (SA-CH), (aktuelle) Ausgabe 2022, <https://expertsuisse.ch/de/publikationen-fachsupport/berufs-und-pruefungsstandards#sa-ch>, abgerufen am 24.9.2025. 15) Die International Federation of Accountants (IFAC) wurde im Oktober 1977 in München gegründet; vgl. Zeff Stephen A. (2012): The Evolution of the IASB into the IASB, and the Challenges it Faces, in: The Accounting Review, Vol. 87, Nr. 3, 2012, S. 807 ff., <https://www.ruf.rice.edu/~sazeff/Evolution%20The%20Accounting%20Review.pdf>, abgerufen am 19.5.2025; siehe auch: <https://www.ifac.org/>. 16) So wurde bereits 1980 der Schweizer Verband für Interne Revision (SVIR) gegründet (seit 2020 IIA Switzerland), der bis zum Geschäftsjahr (GJ) 2007/2008 Teil der Treuhandkammer war und dann im Rahmen einer grossen Berufsreform ausgegliedert wurde; vgl. Sommer Paul, Ruud Flemming T., Beer Matthäus, Das Berufsbild und der SVIR im Veränderungsprozess, in: Der Schweizer Treuhänder 12/99, S. 1157 und <https://expertsuisse.ch/de/verband/ueber-unseren-verband/portraet#geschichte>. Erst im Jahr 2015 wurden die Treuhänder/-innen wieder in den Verband EXPERTsuisse aufgenommen. 17) Siehe: <https://expertsuisse.ch/de/verband/ueber-unseren-verband/portraet#geschichte>, abgerufen am 24.9.2025. 18) Gleim Fiona, Enron: Ein Meisterwerk der Bilanzfälschung, in: Banking Club, 11.3.2022, <https://alt.bankingclub.de/news/anlage/enron-ein-meisterwerk-der-bilanzfaelschung/>, abgerufen am 19.5.2025. 19) Bilanzskandal bei WorldCom, Schlimmer als Enron, Spiegel online vom 26.6.2002, <https://www.spiegel.de/wirtschaft/bilanzskandal-bei-worldcom-schlimmer-als-enron-a-20626.html>, abgerufen am 19.5.2025. 20) Marzio Pescia, Parmalat-Schatten über der Schweiz, Swissinfo vom 13. Oktober 2005, <https://www.swissinfo.ch/ger/finanzplatz-schweiz/parmalat-schatten-ueber-der-schweiz/4781730>, abgerufen am 19.5.2025. 21) Online-Bibliothek des EXPERT FOCUS, 1999 – heute, <https://expert.suisse.ch/de/publikationen-fachsupport/expert-focus>, abgerufen am 24.9.2025. 22) 221.302 Bundesgesetz über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisorinnen und Revisoren vom 16. Dezember 2005 (Revisionsaufsichtsgesetz, RAG), <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2007/533/de>, aufgerufen am 15.5.2025; Hegetschweiler Hans, Die Unabhängigkeit der Revisionsstelle nach neuem Recht, in: Trex 2007/5, S. 338 ff. 23) Schweizerische Eidgenossenschaft, Aufbau der Revisionsaufsichtsbehörde, Bern, 2006, <https://www.news.admin.ch/de/nsb?id=3451>, abgerufen am 15.5.2025; Rufer Thomas, Das Revisionsaufsichtsgesetz ist in Kraft, Der Schweizer Treuhänder, 2007/12, S. 922 ff. 24) Botschaft des Bundesrates vom 23. Juni 2004 zum RAG, S. 3969.

25) The Definition of Internal Auditing: «Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes» (engl. Original), <https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/definition-of-internal-audit/>, abgerufen am 19.5.2025. 26) SR 220, Art. 727 OR, [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317\\_321\\_377/de#art\\_727](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/de#art_727), abgerufen am 19.5.2025. 27) Ebd. Art. 727a OR, [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317\\_321\\_377/de#art\\_727a](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/de#art_727a), abgerufen am 19.5.2025. 28) Economiesuisse, Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, Zürich 2023, <https://www.economie.suisse.ch/de/publikationen/swiss-code>, abgerufen am 19.5.2025. 29) Schiesser Werner, Die Arbeit geht nicht aus – der Wandel als stetiger Begleiter, Editorial, Der Schweizer Treuhänder, 2015/1, S. 1. 30) RAB, Die RAB publiziert ihren Geschäftsbericht 2024, <https://www.news.admin.ch/de/nsb?id=104735>, abgerufen am 20.5.2025. 31) Bericht der Parlamentarischen Untersuchungskommission, Die Geschäftsführung der Bundesbehörden im Kontext der CS-Krise, in: Bundesblatt (BB1) 2025 515, <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2025/515/de>, abgerufen am 20.5.2025. 32) EXPERTsuisse, News & Stellungnahmen: Bankenstabilität: Bundesrat will Lücken in der Too-Big-To-Fail-Regulierung schliessen vom 12.4.2024, <https://expertsuisse.ch/de/news/2024/04/bankenstabilitaet-bundesrat-will-luecken-in-der-too-big-to-fail-regulierung>, abgerufen am 24.9.2025. 33) Spätestens seitdem sind Digitalisierung und künstliche Intelligenz ein Fokusthema bei EXPERTsuisse, siehe: <https://expertsuisse.ch/de/publikationen-fachsupport/fachthemen/ki-und-digitalisierung>, abgerufen am 24.9.2025; Schilder Arnold, The Future of Audit, Discussion Paper IAASB, New York, 2016. 34) Z.B. Schiesser Werner, Anpassung an Veränderungen, Standpunkt, in: EXPERT FOCUS 2016/10, S. 710; Nay Martin, Gwerder Daniel, Robotergestützte Automatisierung der Wirtschaftsprüfung, 2019/April, S. 256 ff. 35) Die Richtlinien zur Unabhängigkeit (RzU) wurden am 18.09.2025 das letzte Mal aktualisiert. 36) Ceresola Sergio, Digitalisierung, Datenschutz und IT-Sicherheit, Point of View, in: EXPERT FOCUS 2024/Februar, S. 4. 37) Dubacher Aldo, «Trotz KI darf die menschliche Denkleistung nicht verloren gehen», in: EXPERT FOCUS TREUHAND 2025/März, S. 39 ff. 38) Klauser Marius, Beil Joachim, Prosperi Sandro, Leitfaden Nachhaltigkeit, Orientierung für die Mitglieder von EXPERTsuisse, 24. S., Zürich September 2023. 39) Siehe z.B. Themendossier Nachhaltigkeit, EXPERTsuisse, <https://expert.suisse.ch/de/publikationen-fachsupport/fachthemen/nachhaltigkeit>, abgerufen am 24.9.2025, oder auch die Bibliothek des EXPERT FOCUS, <https://expertsuisse.ch/de/publikationen-fachsupport/expert-focus>, abgerufen am 24.9.2025.



# EXPERTSUISSE, HISTOIRE D'UN SUCCÈS: CHANGEMENT, RESPONSABILITÉ ET CLAIRVOYANCE

## Aperçu historique: évolution de la profession, de la réglementation et de la culture spécialisée en Suisse

**EXPERTSuisse marque l'histoire de l'audit et de la fiduciaire en Suisse depuis 1925. Passerelle entre pratique, législation et public, l'Association incarne qualité, confiance et pérennité. Cet article retrace les jalons clés: origines, normes internationales, crises, changement d'image, numérisation / intelligence artificielle (IA), reporting ESG et perspectives d'avenir.**

### 1. CRÉATION ET PROFESSIONNALISATION (1913 – ANNÉES 1930)

L'année 1913 marque les débuts de l'organisation professionnelle de la fiduciaire et de la révision en Suisse. C'est à cette époque qu'ont été fondés, en même temps que l'Association fiduciaire des contrôleurs de comptes suisses (*Treuhandverband Schweizerischer Bücherrevisoren*), les premiers groupements professionnels de particuliers spécialisés dans la vérification des comptes et la révision commerciale. Un an plus tard, l'association avait déjà fait peau neuve sous le nom de *Verband Schweizerischer Bücherexperten* (Association suisse des experts-comptables, ASE), prenant rapidement la position de prestataires de services spécialisés haut de gamme[1]. Parallèlement, des sociétés de révision organisées de manière institutionnelle ont vu le jour, notamment dans le sillage des grandes banques, et se sont regroupées en 1923 pour former l'Union des sociétés fiduciaires et de révision suisses (*Vereinigung Schweizerischer Treuhand- und Revisionsgesellschaften*).

Cette évolution n'est pas le fruit du hasard. Les fondateurs ont plutôt réagi à de profonds changements économiques et sociaux: l'industrialisation rapide de la Suisse avait conduit à la création de nombreuses sociétés anonymes et coopératives. De ce fait, les exigences en matière de comptabilité, de surveillance patrimoniale et de gestion d'entreprise se sont considérablement accrues[2]. Par ailleurs, il n'existait encore guère d'instances publiques de contrôle en matière écono-

mique. En effet, il fallait établir et assurer la confiance dans les entreprises grâce à une autorévision volontaire et à des procédures d'audit standardisées. Les associations professionnelles et les premières réglementations déontologiques ont fourni une plate-forme appropriée à cet effet.

L'association organisée de professionnels avait également pour but de faire face à la perte de confiance survenue après plusieurs irrégularités économiques et petits scandales comptables dans un certain nombre d'entreprises suisses, comme la faillite de la Banque cantonale tessinoise en 1914[3]. De même, la faillite spectaculaire de la City of Glasgow Bank (1878) en Grande-Bretagne avait entraîné par exemple la mise en place d'obligations légales en matière d'audit. Ces incidents ont attiré l'attention sur la nécessité d'une autorégulation professionnelle[4]. Les modèles de l'Allemagne et de la Grande-Bretagne, où des associations professionnelles similaires étaient déjà actives, ont été des sources d'inspiration pour les développements en Suisse. Dès le début des années 1910, l'introduction d'objectifs de formation et de normes de qualité harmonisés a également fait l'objet de débats, notamment parce que les fiduciaires agissaient dans une zone grise juridique entre la pratique commerciale et le conseil juridique[5].

Dans cette première phase, la profession était presque exclusivement masculine. Jusqu'en 1971, les femmes n'avaient ni le droit de vote ni l'accès aux fonctions économiques supérieures. Jusque dans les années 1970, elles n'étaient pas non plus présentes ni représentées dans les associations professionnelles, y compris à la Chambre. Elles sont demeurées à l'arrière-plan, en tant que dactylographes par exemple ou épouses travaillant dans des entreprises familiales. Cette situation n'a commencé à évoluer peu à peu que des décennies plus tard[6].

En 1925, les deux branches auparavant distinctes – réviseurs individuels et sociétés de révision – furent regroupées sous l'égide de la *Chambre suisse pour expertises comptables*[7]. L'objectif était de pallier la fragmentation de la profession et,



NINA GERWOLL,  
LIC. PHIL. HISTOIRE,  
SCIENCES DES MÉDIAS,  
ÉTUDES LITTÉRAIRES,  
ANCIENNE RÉDACTRICE EN  
CHEF D'EXPERT FOCUS  
(2018–2025), CONCEPTRICE  
DE CONTENU, SOUL SENSE

grâce à des règles déontologiques harmonisées et à une formation commune, de former une profession capable de répondre aux exigences économiques toujours plus complexes. Cette Chambre, fondée en 1925 sous forme d'association et inscrite au registre du commerce le 26 novembre 1931, est le précurseur direct de l'actuelle EXPERTSuisse. Dès le début, elle mettait l'accent sur la promotion de la qualité, la défense des intérêts envers le législateur et la formation des membres. C'est ainsi qu'elle a posé les bases de son établissement ultérieur en tant qu'instance centrale du secteur de la révision et de la fiduciaire [8].

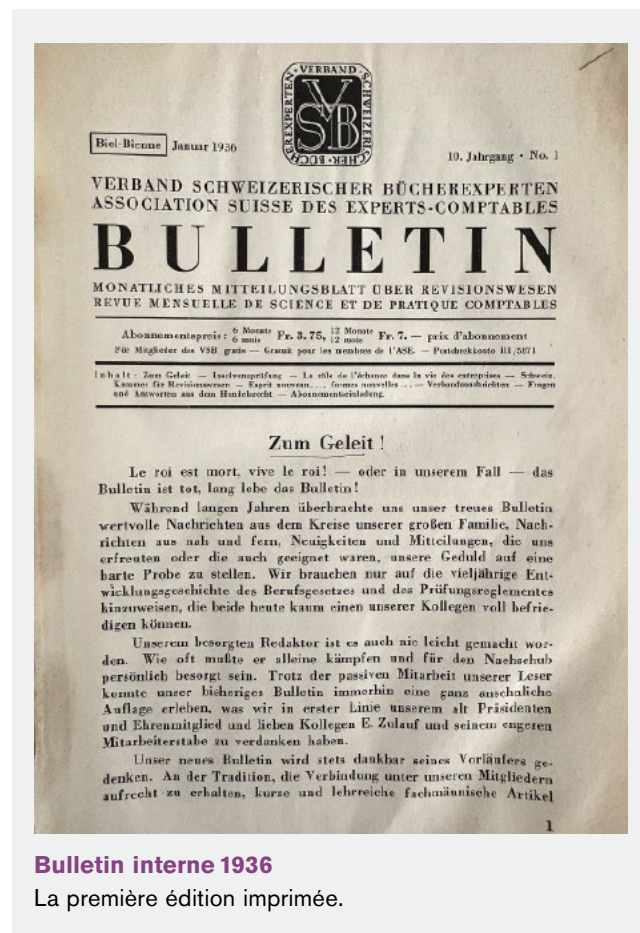
## 2. ENTRE CRISE, Législation ET CONSOLIDATION (ANNÉES 1930–1950)

La crise économique mondiale du début des années 1930 ainsi que la Seconde Guerre mondiale ont fortement marqué l'évolution économique et juridique de la Suisse. C'est à ce stade que l'importance des auditeurs et des fiduciaires qualifiés est devenue particulièrement évidente. Les bouleversements économiques ont entraîné de nombreuses faillites d'entreprise, des pertes de capitaux et une perte de confiance générale dans les rapports financiers. L'État a réagi en créant un nouveau cadre légal, notamment avec la loi sur les banques du 8 novembre 1934 et la révision du code des obligations (CO) de 1936, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 1937 [9]. Celles-ci exigeaient pour la première fois que certaines entreprises – notamment les banques – soient obligatoirement contrôlées par des réviseurs dûment qualifiés.

Le rôle de la Chambre suisse pour expertises comptables s'est ainsi considérablement renforcé. En effet, ses membres ont acquis une importance systémique croissante, dont les rapports de révision ont servi de base à la stabilité économique. Dès 1936, la Chambre a mis en place les premiers cours de formation pour les réviseurs, a défini des normes pour les rapports de révision et a accompagné activement la phase de mise en œuvre de la nouvelle législation [10].

La profession était également très sollicitée pendant la Seconde Guerre mondiale: la Suisse a certes été épargnée sur le plan militaire, mais son économie était fortement réglementée. Le contrôle exercé par l'État sur les matières premières, les devises et les flux commerciaux nécessitait une comptabilité transparente et vérifiable.

Les fiduciaires et les réviseurs ont soutenu les entreprises dans l'évaluation de leurs stocks, de leurs revenus et de leurs



Bulletin interne 1936

La première édition imprimée.

risques conformément aux normes juridiques et ont géré leurs comptes même après la fin de la Seconde Guerre mondiale et lorsque les propriétaires n'étaient plus en vie ou étaient portés disparus. À partir du milieu des années 1990, ces *avoirs en déshérence* ont été placés au centre des débats historiques et politiques sur le passé de la Suisse. Le cœur du problème était de savoir comment les institutions financières et les sociétés fiduciaires suisses avaient géré ces valeurs patrimoniales avant, pendant et après la Seconde Guerre mondiale. Dans son rapport, la commission Bergier a clairement établi que de nombreuses banques suisses ont géré des *comptes en déshérence* pendant des décennies sans pour autant rechercher les héritiers ou les propriétaires légitimes de manière systématique et active. Les fiduciaires ont joué un double rôle dans ce

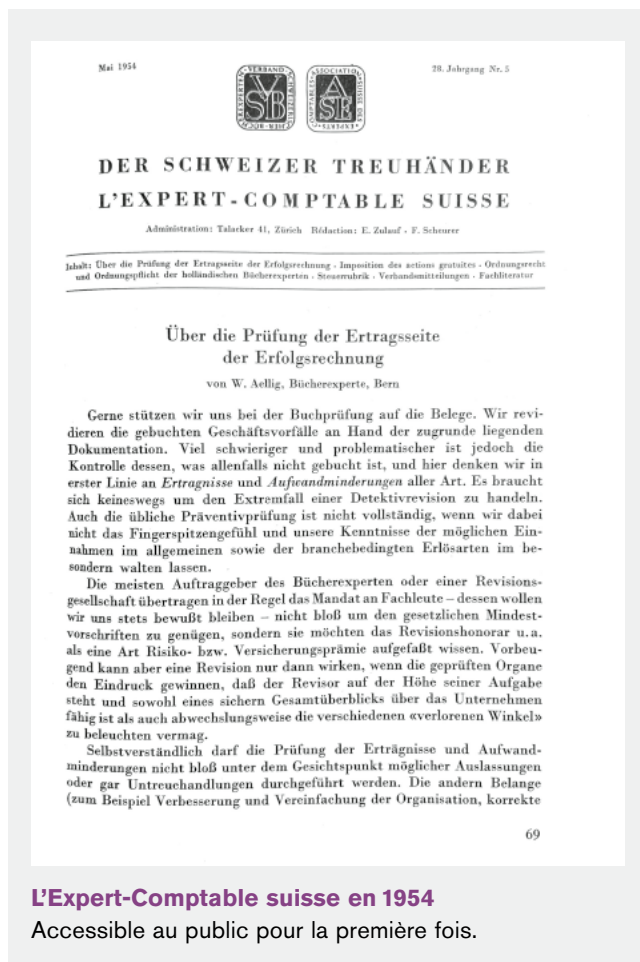
# 1925

Début d'une ère: création de la Chambre suisse pour expertises comptables

La Chambre suisse des réviseurs devient l'organisation faîtière de la révision et de la fiduciaire en Suisse.

# 1931

Inscription au registre du commerce



processus: dans un premier temps, elles ont aidé à protéger les biens patrimoniaux de la mainmise des autorités nazies, mais selon la commission d'experts, elles ont souvent rendu difficile par la suite leur restitution aux héritiers, en raison de constructions complexes [11]. À en croire le rapport final, il a fallu exercer une certaine pression sur le plan international pour que le manque de transparence et de recherches actives soit minutieusement examiné [12]. En 1996, la commission bancaire du Sénat américain, en particulier, a exercé une forte pression sur les banques et les autorités suisses, si bien que l'arrêté fédéral a été adopté le 19 décembre 1996 [13].

Les réformes législatives menées en 1936 ont entraîné une professionnalisation durable du secteur. Parallèlement, le

*Bulletin* interne de la Chambre, introduit en 1926 déjà, servait à l'échange de connaissances et d'expériences entre les membres: un précurseur direct de l'actuelle revue professionnelle EXPERT FOCUS. C'est en 1954 que la publication a été rendue publique sous le nom de *L'Expert-comptable suisse* et est rapidement devenue l'organe spécialisé central du secteur. Depuis 2015, la publication s'appelle EXPERT FOCUS. Dans l'après-guerre, surtout dans les années 1950, l'économie suisse a connu un essor considérable. Au fil de la croissance des entreprises, le besoin de services professionnels fiduciaires et d'audit s'est amplifié lui aussi. La Chambre s'est progressivement établie en tant qu'instance de régulation, en introduisant des règles déontologiques concernant les honoraires, les normes de qualité et le comportement dans l'exercice de la profession.

### 3. INTERNATIONALISATION, NORMALISATION ET DIFFÉRENCIATION (ANNÉES 1960–1990)

La mondialisation croissante des marchés des capitaux à partir des années 1960 ainsi que l'émergence de groupes actifs au niveau international ont également nécessité que le secteur suisse de l'audit et de la fiduciaire s'oriente davantage sur les normes internationales. La Chambre fiduciaire, aujourd'hui EXPERTsuisse, a réagi dans les années 1970 en introduisant progressivement ses propres directives d'audit, qui ont abouti au développement des Normes d'audit suisses (NAS) à partir des années 1990 [14]. Le contenu de ces normes s'est de plus en plus inspiré des International Standards on Auditing (ISA) de l'IFAC [15]. En développant les NAS, la Chambre s'est sciemment orientée sur les normes internationales, contribuant ainsi à la comparabilité et à l'assurance qualité.

Parallèlement, on a assisté à une différenciation croissante du profil professionnel. Alors que dans les premières décennies, de nombreux membres étaient polyvalents, faisant preuve de compétences en comptabilité, révision et conseil fiscal, la pression croissante en faveur de la spécialisation a conduit, à partir des années 1980, à la création de groupes professionnels spécifiques au sein de l'association [16]. La structure actuelle, avec trois domaines d'expertise bien définis pour l'audit, la fiscalité et la fiduciaire, existe depuis 1998 et constitue la base du système modulaire de formation continue et de qualification mis en place par EXPERTsuisse [17].

Cette évolution a non seulement renforcé le niveau de compétences et la qualité professionnelle, mais a également per-

## 1936

### Première publication du Bulletin

Le Bulletin paraît pour la première fois sous forme imprimée et remplace le bulletin interne dactylographié de l'ASE, édité depuis 1926. Il est donc publié comme le «n° 1-10<sup>e</sup> année».

## 1954

### Première édition de L'Expert-Comptable suisse (anciennement Bulletin)

Introduction de la rubrique fiscale, en parallèle à la première édition d'avril 1954.

Digression: **Origine et différenciation des types de révision en Suisse**

La *révision externe* ancrée dans la loi, telle qu'elle a été introduite par la loi sur les banques de 1934 et la révision du CO de 1936, a constitué la base de la différenciation ultérieure du système de révision en Suisse. Alors que l'audit externe sert surtout au contrôle légal et à la protection des tiers, l'*audit interne* s'est progressivement développé en tant que spécialité à part entière au cours de la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle.

La *révision externe* fait aujourd'hui partie intégrante de la gestion d'entreprise et – indépendamment de l'entreprise – vérifie notamment si les comptes annuels et la comptabilité sont conformes aux dispositions légales. L'entrée en vigueur de la LSR [22] en 2007 a encore renforcé ce rôle. Depuis lors, la création de l'ASR est gage de la qualité et de l'indépendance des organes de révision [23].

«La loi sur la surveillance de la révision a créé un nouveau cadre juridique qui tient compte du besoin accru de qualité et d'indépendance dans la révision» [24].

L'*audit interne* agit quant à lui au sein d'une entreprise et aide la direction à améliorer les processus, à anticiper les risques et à renforcer les systèmes de contrôle interne. Il

s'agit d'un élément essentiel de la gouvernance d'entreprise moderne, même si la loi ne l'impose pas.

«L'audit interne constitue un service d'audit et de conseil indépendant et objectif qui vise à créer de la valeur ajoutée et à améliorer les processus opérationnels» [25].

Même le CO en vigueur fait la distinction entre différentes formes de révision:

→ *contrôle ordinaire*: obligation pour les sociétés ouvertes au public et les grandes sociétés de capitaux conformément à l'art. 727 CO [26].

→ *contrôle restreint*: modèle standard pour les PME [27].

→ *révision volontaire*: possible en cas d'opting-out.

→ *révision interne*: facultative, mais recommandée par le code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise (sauf pour les banques et les grandes sociétés de capitaux, qui y sont tenues) [28].

Cette différenciation permet d'avoir un paysage d'audit orienté sur les risques, économiquement supportable et néanmoins de haute qualité, comme c'est le cas en Suisse où il est profondément enraciné.

mis de défendre les intérêts de manière ciblée auprès des milieux politiques, des autorités et des experts internationaux.

#### 4. GRANDS SCANDALES COMPTABLES ET RÉGLEMENTATION (ANNÉES 2000–2010)

Le début du XXI<sup>e</sup> siècle a été marqué par des scandales comptables internationaux – notamment Enron [18], WorldCom [19] et Parmalat [20] – qui ont ébranlé la confiance dans la pratique de l'audit. En Suisse aussi, des questions sur l'efficacité de la gouvernance et de l'audit se sont fait jour, notamment à la suite du grounding de Swissair. En réaction, la loi sur la surveillance de la révision (LSR) a été adoptée en 2005 et l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) a ensuite été créée en 2007, soumettant ainsi les réviseurs à un agrément et à une surveillance externes par l'État.

L'introduction de la LSR a marqué un tournant important dans l'histoire de l'autorégulation: jusqu'alors, la Chambre

fiduciaire – désormais EXPERTSuisse – avait été la principale responsable de l'assurance qualité et de l'agrément dans le secteur de la révision. La Chambre a ainsi perdu une partie de son pouvoir d'interprétation, mais elle est demeurée un acteur central de la formation continue et de la défense des intérêts politiques. Le passage à un système dual (contrôle ordinaire et contrôle restreint) a imposé de nouveaux défis au secteur, notamment en matière de normes d'audit, d'exigences d'indépendance et de communication avec le public. EXPERTSuisse s'est impliquée dans le processus de manière active et a accompagné le débat parlementaire par des prises de position fondées. L'Association a publié de nombreux guides et aides à la mise en œuvre, par exemple sur la conception du rapport d'audit ou sur l'application des normes de révision dans les micro-entreprises (cf. *Digression*).

Cette phase s'est accompagnée d'une extension de la normalisation internationale dans le cadre des ISA par l'IAASB

## 1962

### Création de la première école de réviseurs/de la Chambre

Grâce à la création de cette école, la Chambre peut dès à présent proposer une formation complète. Auparavant, elle n'était responsable que des examens.

## 1971

### Première édition du Manuel de révision

Le Manuel de révision est publié par livraisons partielles de 1971 à 1979.





### EXPERTsuisse, site de Zurich

Après s'être implantée à différents endroits depuis sa création, EXPERTsuisse se trouve depuis 2018 à la Stauffacherstrasse à Zurich, pour la Suisse alémanique.

(cf. chapitre 3). EXPERTsuisse a été impliquée par le biais de ses contacts internationaux et a veillé à ce que les nouvelles NAS soient introduites en étant conformes à la pratique et juridiquement ancrées. Dans ce contexte, la formation initiale et la formation continue ont aussi gagné en importance. Depuis 1998, les membres ont l'obligation de suivre une formation continue annuelle, soutenue par des offres modulaires et des articles dans l'organe spécialisé *L'Expert-comptable suisse* [21].

Depuis sa création, EXPERT FOCUS, d'abord bulletin interne, est devenu un magazine accessible au public, s'imposant comme l'un des plus pertinents du secteur. Il sert au-

jourd'hui encore de plate-forme pour des articles spécialisés d'actualité destinés à l'enseignement et à la pratique, avec des prises de position sur les évolutions réglementaires et des débats sur des thématiques déterminantes pour la branche tels que l'indépendance, la rotation et l'orientation sur le risque dans la pratique de l'audit ou les évolutions fiscales.

L'Association suisse d'audit interne (ASAI), et donc les réviseurs internes, ont été séparés au cours de l'exercice 2007-2008 dans le cadre de la grande réforme de la profession qui s'imposait alors. L'Association tenait ainsi compte du changement de paradigme qui se dessinait de plus en plus depuis

## 1998

Troisième édition du manuel de révision pour la première fois sous le nom de MSA

La troisième édition du manuel de révision paraît en quatre volumes sous le nouveau nom de Manuel suisse d'audit (MSA).

## 2004

Première parution des Normes d'audit

Les principes de l'audit des comptes annuels sont remplacés par les Normes d'audit suisses (NAS) sur décision du Comité de la Chambre.



### EXPERTSuisse, site de Lausanne

En Suisse romande, EXPERTSuisse accueillera ses hôtes, dès mars 2026, dans ses nouveaux locaux situés Avenue de Rumine 13, à quelques minutes à pied de la gare de Lausanne. (La présente illustration est une visualisation du futur espace.)

les années 1990 en raison de la surveillance et de la réglementation étatiques qui prévalaient dorénavant.

## 5. CHANGEMENT DE NOM, CRISE DE CS, NUMÉRISATION ET ESG (2010–AUJOURD'HUI)

**5.1 Changement de nom.** L'introduction de la nouvelle identité de marque le 1<sup>er</sup> avril 2015 – avec le changement de nom de la Chambre fiduciaire en EXPERTSuisse – a représenté un tournant stratégique. La nouvelle marque allie l'identité suisse à la capacité de connexion internationale et signale le passage d'une simple association professionnelle à une plate-forme de connaissances moderne. Durant cette

phase, EXPERTSuisse a par ailleurs renforcé de nouveau son engagement en faveur des expertes et des experts fiduciaires diplômés, soulignant ainsi le retour à l'objectif historique de sa fondation en 1925: la représentation commune de tous les secteurs partiels de la profession sous un même toit [29]. Bien que le secteur fiduciaire ait déjà fait l'objet d'un regain d'intérêt de la part de l'Association depuis 2015, des voix se sont régulièrement élevées pour dire qu'EXPERTSuisse était trop proche des grandes sociétés d'audit (Big 4 et BDO) et que les PME n'étaient pas assez représentées. EXPERTSuisse a pris cette critique très au sérieux. C'est pourquoi l'Association renforce depuis 2024 son engagement en faveur des petites et moyennes entreprises fiduciaires; le magazine spécialisé EXPERT FOCUS a par exemple été complété en 2025 par le magazine numérique EXPERT FOCUS Fiduciaire.

**5.2 Crise de Credit Suisse (CS).** Après la chute de CS et son rachat par UBS en 2023, l'ASR a effectué un contrôle ad hoc auprès de PwC sur l'audit des comptes et un autre sur l'audit prudentiel et a constaté ce qui suit en 2024:

«L'ASR n'a pas non plus fait de constats dans les domaines évalués qui remettent en question les résultats de la révision ou de l'audit de PwC SA auprès du CS. Par conséquent, du point de vue de l'ASR et en l'état actuel des connaissances, aucune défaillance de la révision ou de l'audit ne peut être constatée qui soit en relation avec la disparition du CS.» [30]

Dans son rapport final du 20 décembre 2024, la Commission d'enquête parlementaire (CEP) a néanmoins constaté la nécessité d'agir dans la réglementation actuelle de la surveillance de la révision:

«Aux yeux de la commission, il serait opportun de réexaminer la réglementation actuelle relative au système de surveillance, y compris la question du mandat direct et la rotation obligatoire des sociétés de révision, afin de garantir l'efficacité de la surveillance.» [31]

Certaines critiques portent également un regard scrutateur sur le rôle de la révision et de sa surveillance.

EXPERTSuisse se montre fondamentalement critique à l'égard des mesures proposées dans le rapport, au motif qu'elles n'ont aucun lien de causalité avec le cas de Credit Suisse. L'Association fait valoir que des exigences strictes en matière d'indépendance s'appliquent au secteur de la révision aujourd'hui déjà et que des mesures supplémentaires ne

## 2015

### La Chambre fiduciaire devient EXPERTSuisse

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2015, la Chambre fiduciaire s'appelle EXPERTSuisse. Outre les experts-comptables diplômés et les experts fiscaux diplômés, les experts fiduciaires diplômés sont désormais à nouveau admis.

sont pas nécessaires. Mais elle souligne qu'elle est favorable à des mesures ciblées et qu'elle souhaite rester dans un échange constructif afin de trouver une solution commune [32].

**5.3 Numérisation et IA.** Dans le sillage de la numérisation, des changements structurels ont commencé à se produire dans le secteur de l'audit et de la fiduciaire: les technologies d'audit basées sur l'IA, les systèmes ERP basés sur le cloud et l'analyse des données ont fondamentalement changé la nature de l'audit. EXPERTsuisse a réagi dès 2016 en publiant un guide de la numérisation [33] ainsi que des modules de formation continue ciblés et de nombreux articles spécialisés dans EXPERT FOCUS sur l'avenir de la profession [34]. La numérisation n'a pas seulement modifié les outils, mais aussi les exigences en matière de comportement éthique [35], de protection des données [36], d'évaluation des risques d'audit et de communication dans le processus d'audit [37].

Ces nouvelles exigences et les directives internationales en matière de conformité (IFRS, ISA) ont mis le secteur sous pression et ce, encore aujourd'hui. EXPERTsuisse s'est de plus en plus positionnée comme institution de formation et comme *think tank*, tout en continuant d'assumer son rôle de surveillance de la profession.

**5.4 Durabilité ESG.** À partir de 2020, le rapport sur la durabilité (environmental, social, governance, ESG) a également gagné en pertinence. EXPERTsuisse a publié à cet effet en 2023 un guide ESG global, qui interprète conformément à la pratique les normes internationales déterminantes telles que la Global Reporting Initiative (GRI) ou la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) et les adapte à la réalité de l'audit suisse [38]. Depuis lors, les membres bénéficient d'une formation continue ciblée sur l'assurance ESG, la comptabilité CO<sub>2</sub>, et le reporting non financier, complétée d'articles spécialisés dans EXPERT FOCUS [39].

## 6. CONCLUSION: STABILITÉ, CHANGEMENT ET ORIENTATION SUR L'AVENIR

EXPERTsuisse est aujourd'hui bien plus qu'une simple organisation professionnelle. En tant que plate-forme consacrée à l'assurance qualité, au développement de la réglementation, à la formation continue et au transfert de connaissances, l'Association occupe une position clé pour la stabilité et la force d'innovation de la place financière suisse. Son tra-



### EXPERT FOCUS

Après 60 ans, *L'Expert-comptable suisse* a été rebaptisé EXPERT FOCUS dans le cadre du changement de nom de 2015. La Chambre fiduciaire est devenue quant à elle EXPERTsuisse. Aujourd'hui, EXPERT FOCUS est un magazine professionnel renommé, spécialisé dans l'audit, la fiscalité, la comptabilité et le conseil économique.

vail constant sur les normes d'audit, les filières de formation et la transformation numérique fait d'elle une force incitative pour l'économie suisse.

EXPERT FOCUS en constitue la colonne vertébrale éditoriale, en tant que forum de débats spécialisés, de formation continue et de positionnement face à la politique, à la pra-

# 2025

100 ans d'EXPERTsuisse - un siècle d'engagement

Compétence et engagement pour l'économie suisse depuis 1925.



tique et à la société. Son évolution, de *Bulletin* interne de la Chambre à l'édition actuelle, en passant par la publication *L'Expert-comptable suisse* retrace l'histoire d'une profession qui n'a cessé de se réinventer, sans jamais perdre de vue sa mis-

sion principale: inspirer la confiance par la qualité. Il reste à voir comment le secteur évoluera à l'ère de l'IA et d'une réglementation croissante. Une chose est sûre: le suspense demeure entier.

**Notes:** 1) Zünd André, Leibfried Peter, Article secateur fiduciaire, in: Dictionnaire historique de la Suisse (DHS), <https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/014069/2014-01-07/>, version du 7 janvier 2014, consultée le 15 mai 2025. 2) Guhl Theo, Das neue Aktiengesellschafts- und Genossenschaftsrecht der Schweiz, Zurich, 1937, p. 45 ss et p. 92 ss; cf. aussi: Tissot Laurent, article Sociétés anonymes (SA), dans: DHS, <https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/014185/2013-05-23/>, version du 23 mai 2013, consultée le 15 mai 2025; EXPERTSuisse, Jalons de l'histoire d'EXPERTSuisse, Zurich, 2025, <https://expertsuisse.ch/fr/association/a-propos-de-notre-association/portrait>, consulté le 24 septembre 2025. 3) Genasci Pascale, article Giuseppe Stoffel, dans: DHS, <https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/003542/2011-10-31/>, version du 31.10.2011, consultée le 15 mai 2025. 4) University of Glasgow, City of Glasgow Bank, <https://www.gla.ac.uk/myglasgow/archivespecialcollections/digitisedcollections/cityofglasgowbank/>, consulté le 15 mai 2025, cf. Rosenblum Leo, The Failure of The City of Glasgow Bank, dans: The Accounting Review, vol. 8, n° 4, décembre 1933, p. 285 ss. 5) Zufferey Jean-Daniel, Finanzplatz Schweiz 1880–1930, Chronos Verlag, Zurich, 2005, p. 133 ss, p. 221 ss; Cassis Youssef, article Banques, chapitre 6, Processus de concentration au 20<sup>e</sup> siècle, dans: DHS, <https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/014061/2006-08-17/>, version du 17.8.2006, consultée le 15 mai 2025. 6) Commission fédérale pour les questions féminines. Femmes – Pouvoir – Histoire. Zur Geschichte der Gleichstellung in der Schweiz 1848–2000, chapitre 1.2 Le mouvement suffragiste et les associations féminines de la première guerre mondiale à la fin des années 1960, p. 1 ss, cf. aussi: <https://www.ekf.admin.ch/ekf/fr/home/documentation/geschichte-der-gleichstellung-frauen-macht-geschichte/frauen-macht-geschichte-18482000.html>, consulté le 15 mai 2025. 7) EXPERTSuisse, Jalons de l'histoire d'EXPERTSuisse, Zurich, 2025, <https://expertsuisse.ch/fr/association/a-propos-de-notre-association/portrait>, consulté le 24 septembre 2025; Lemmenmeier Adrian, Straumann Tobias, La confiance comme valeur ajoutée: 100 ans EY Suisse, chapitre 2: crise, guerre et buy-out, St-Gall, 2017, p. 23 ss, <https://www.ey100.creative-minds.ch/book-de-chapter2.html>, en allemand, consulté le 19 mai 2025. 8) Zünd, Leibfried, article «Fiduciaires», dans: DHS, <https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/014069/2014-01-07/>, consulté le 15 mai 2025. 9) RS 952.0 Loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne du 8 novembre 1934 (Loi sur les banques, LB), [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/51/117\\_121\\_129/fr](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/51/117_121_129/fr), consulté le 15 mai 2025; Loi fédérale concernant la révision des titres XXIV à XXXIII du code des obligations (CO) du 18 décembre 1936, RO 52 I ss, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 1937, [https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/1936/3\\_605\\_609\\_543/fr](https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/1936/3_605_609_543/fr). 10) <https://expertsuisse.ch/fr/association/a-propos-de-notre-association/portrait>. 11) Bergier Jean-François, Rapport final de la Commission Indépendante d'Experts Suisse (CIE; Commission Bergier), La Suisse, le national-socialisme et la Seconde Guerre mondiale, chapitre Les banques et les avoirs des victimes du nazisme, p. 281 ss, Zurich 2002; <https://www.uek.ch/de/schlussbericht/synthese/uekd.pdf>, consulté le 19 mai 2025. 12) Ibid.

p. 281 ss., Zurich 2002. 13) Arrêté fédéral concernant les recherches historiques et juridiques sur le sort des avoirs ayant abouti en Suisse à la suite de l'avènement du régime national-socialiste, institution de la Commission Indépendante d'Experts Suisse (FF 1996 IV 1165), <https://www.uek.ch/de/auftrag/brb19961219.htm>, consulté le 27 mai 2025. 14) EXPERTSuisse, Les normes d'audit suisses (NACH), édition (actuelle) 2022, <https://expertsuisse.ch/fr/publications-expertise-professionnelle/normes-professionnelles-et-d-audit>, consulté le 24 septembre 2025. 15) L'International Federation of Accountants (IFAC) a été fondée en octobre 1977 à Munich; cf. Zeff Stephen A. (2012): The Evolution of the IASB into the IASB, and the Challenges it Faces, dans: The Accounting Review, vol. 87, n° 3, 2012, p. 807 ss, <https://www.ruf.rice.edu/~sazeff/Evolution%20The%20Accounting%20Review.pdf>, consulté le 19 mai 2025; cf. aussi: <https://www.ifac.org/>. 16) C'est ainsi qu'a été fondée dès 1980 l'Association suisse d'audit interne (ASAI), depuis 2020 IIA Switzerland, qui a fait partie de la Chambre fiduciaire jusqu'à l'exercice 2007–2008, avant la scission dans le cadre d'une grande réforme de la profession; cf. Sommer Paul, Ruud Flemming T., Beer Matthäus, Das Berufsbild und der SVIR im Veränderungsprozess, in: L'Expert-comptable suisse 12/99, p. 1157 et <https://expertsuisse.ch/fr/association/a-propos-de-notre-association/portrait>. C'est en 2015 seulement que les fiduciaires ont été réintégrés dans l'Association EXPERTSuisse. 17) Cf. le site: <https://expertsuisse.ch/fr/association/a-propos-de-notre-association/portrait>, consulté le 24 septembre 2025. 18) Gleim Fiona, Enron: Un chef-d'œuvre de falsification de bilan, dans: Banking Club, 11 mars 2022, <https://alt.bankingclub.de/news/anlage/enron-ein-meisterwerk-der-bilanzfaelschung/>, consulté le 19 mai 2025. 19) Scandale comptable chez WorldCom, pire qu'Enron, Spiegel online le 26 juin 2002, <https://www.spiegel.de/wirtschaft/bilanzskandal-bei-worldcom-schlimmer-als-enron-a-202626.html>, consulté le 19 mai 2025. 20) Marzio Pescia, Parmalat: un phénix avide de milliards, Swissinfo du 15 octobre 2005, <https://www.swissinfo.ch/fr/economie/parmalat-un-ph%3c%a9nix-avide-de-milliards/4787130>, consulté le 19 mai 2025. 21) Bibliothèque en ligne d'EXPERT FOCUS, 1999 – aujourd'hui, <https://expertsuisse.ch/fr/publications-expertise-professionnelle/expert-focus>, consulté le 24 septembre 2025. 22) 221.302 Loi fédérale sur l'agrément et la surveillance des réviseurs du 16 décembre 2005 (Loi sur la surveillance de la révision, LSR), <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2007/533/fr>, consulté le 15 mai 2025; Hegetschweiler Hans, L'indépendance de l'organe de révision selon le nouveau droit, dans: Trex 2007/5, p. 338 ss. 23) Confédération suisse, Mise en place de l'autorité de surveillance en matière de révision, Berne, 2006, <https://www.news.admin.ch/fr/nsb?id=3451>, consulté le 15 mai 2025; Rufer Thomas, La loi sur la surveillance de la révision est en vigueur, L'Expert-comptable suisse, 2007/12, p. 922 ss. 24) Message du Conseil fédéral du 23 juin 2004 relatif à la LSR, p. 3969. 25) La définition de l'audit interne: «L'audit interne est une activité indépendante et objec-

sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité» (original en anglais), <https://www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/definition-of-internal-audit/>, consulté le 19 mai 2025. 26) RS 220, art. 727 CO, [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317\\_321\\_377/fr#art\\_727](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/fr#art_727), consulté le 19 mai 2025. 27) Ibid. art. 727a CO, [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317\\_321\\_377/fr#art\\_727a](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/fr#art_727a), consulté le 19 mai 2025. 28) Economiesuisse, Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise, Zurich 2023, <https://www.economie.suisse.ch/fr/publicationen/swiss-code>, consulté le 19 mai 2025. 29) Schiesser Werner, Le travail ne s'arrête pas: le changement comme compagnon permanent, éditorial, L'Expert-comptable suisse, 2015/1, p. 1. 30) ASR, L'ASR publie son rapport de gestion 2024, <https://www.news.admin.ch/fr/nsb?id=104735>, consulté le 20 mai 2025. 31) Rapport de la Commission d'enquête parlementaire, La gestion par les autorités fédérales dans le contexte de la crise de Credit Suisse, dans: Feuille fédérale (FF) 2025 515, <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2025/515/fr>, consulté le 20 mai 2025. 32) EXPERTSuisse, Actualités et prises de position, Stabilité des banques: le Conseil fédéral entend compléter la réglementation TBTF du 12.4.2024, <https://expertsuisse.ch/fr/actualites/2024/04/stabilite-des-banques-le-conseil-federal-entend-completer>, consulté le 24 septembre 2025. 33) C'est au plus tard depuis cette date que la numérisation et l'intelligence artificielle constituent un thème central à EXPERTSuisse, cf.: <https://expertsuisse.ch/fr/publications-expertise-professionnelle/themes-specialises/ia-et-numerisation>, consulté le 24 septembre 2025; Schilder Arnold, The Future of Audit, Discussion Paper IAASB, New York, 2016. 34) P.ex., Schiesser Werner, Adaptation aux changements, point de vue, dans: EXPERT FOCUS 2016/10, p. 710; Nay Martin, Gwerder Daniel, Robotergestützte Automatisierung der Wirtschaftsprüfung, 2019/avril, p. 256 ss. 35) La dernière mise à jour des directives sur l'indépendance (DI) date du 18 septembre 2025. 36) Ceresola Sergio, Numérisation, protection des données et sécurité informatique, Point of View, in: EXPERT FOCUS 2024/février, p. 4. 37) Dubacher Aldo, «Malgré l'IA, la capacité de réflexion humaine ne doit pas se perdre», in: EXPERT FOCUS Fiduciaire 2025/mars, p. 39 ss. 38) Klauser Marius, Beil Joachim, Prosperi Sandro, Guide du développement durable, Orientation pour les membres d'EXPERTSuisse, 24<sup>e</sup> p., Zurich, septembre 2023. 39) Cf. p.ex. le dossier thématique sur le développement durable, EXPERTSuisse, <https://expertsuisse.ch/fr/publications-expertise-professionnelle/themes-specialises/durabilite>, consulté le 24 septembre 2025, ou encore la bibliothèque d'EXPERT FOCUS, <https://expertsuisse.ch/fr/publications-expertise-professionnelle/expert-focus>, consultée le 24 septembre 2025.



# EXPERTSUISSE, LA STORIA DI UN SUCCESSO: CAMBIAMENTO, RESPONSABILITÀ E LUNGIMIRANZA

## Panoramica storica: evoluzione della professione, della regolamentazione e della cultura specialistica in Svizzera

**Dal 1925 EXPERTSuisse segna la storia della revisione contabile e della consulenza fiduciaria in Svizzera. Ponte tra pratica, legislazione e opinione pubblica, l'associazione incarna qualità, affidabilità e capacità di visione. Questo articolo ripercorre le tappe essenziali: dalle origini, attraverso norme internazionali e crisi, fino al rebranding, alla digitalizzazione (IA), agli obblighi ESG e a uno sguardo sul futuro.**

### 1. FONDAZIONE E PROFESSIONALIZZAZIONE (1913 – ANNI '30)

Le origini dell'organizzazione del settore fiduciario e della revisione in Svizzera risalgono al 1913. In quell'anno nacque infatti, con l'*Unione fiduciaria dei revisori contabili svizzeri* il primo raggruppamento professionale di persone specializzate nella revisione dei libri contabili e nelle revisioni commerciali. Già un anno dopo si trasformò nell'*Unione dei periti contabili svizzeri*, segno di un precoce posizionamento come fornitori di servizi di alto livello tecnico [1]. Parallelamente nacquero – soprattutto nell'ambito delle grandi banche – società di revisione organizzate in forma istituzionale che nel 1923 si unirono nell'*Unione delle società fiduciarie e di revisione svizzere*.

Questa evoluzione non fu casuale. I fondatori reagirono infatti a profondi cambiamenti economici e sociali: la rapida industrializzazione della Svizzera aveva portato alla nascita di numerose società per azioni e cooperative, con un conseguente aumento massiccio delle esigenze in materia di contabilità, controllo patrimoniale e gestione aziendale [2]. Inoltre, gli organi di controllo statali in ambito economico erano ancora pressoché inesistenti: la fiducia nelle imprese doveva essere costruita e garantita attraverso l'autocontrollo volontario e procedure di revisione standardizzate. Le associazioni professionali e le prime regolamen-

tazioni etiche della professione offrirono una piattaforma adeguata a questo scopo.

L'organizzazione collettiva dei professionisti doveva anche contrastare la perdita di fiducia derivante da diverse irregolarità economiche e da piccoli scandali di bilancio in aziende svizzere – come il fallimento della Banca cantonale ticinese nel 1914 [3]. Il clamoroso crollo della City of Glasgow Bank (1878) in Gran Bretagna aveva, per esempio, portato all'introduzione di obblighi legali di revisione. Tali episodi sottolinearono la necessità di un'autoregolamentazione della professione [4]. I modelli provenienti da Germania e Gran Bretagna, dove associazioni professionali simili erano già attive, fornirono stimoli per gli sviluppi svizzeri. Già nei primi anni '10 si discuteva anche dell'introduzione di obiettivi formativi uniformi e di standard di qualità – non da ultimo anche perché i fiduciari operavano in una zona grigia tra prassi commerciale e consulenza giuridica [5].

In questa fase iniziale, la professione era quasi esclusivamente maschile. Fino al 1971 le donne non avevano né diritto di voto, né accesso a posizioni economiche di rilievo. Anche all'interno delle associazioni professionali – inclusa la Camera – non erano né rappresentate, né considerate fino agli anni '70. Rimasero in secondo piano, ad esempio come dattilografe o come mogli nelle imprese familiari. Solo decenni più tardi questa situazione iniziò a cambiare gradualmente [6].

Nel 1925 i due filoni in precedenza separati – revisori indipendenti e società di revisione – furono riuniti sotto l'egida della *Camera svizzera di revisione* [7]. L'obiettivo era superare la frammentazione della professione e, grazie a regole deontologiche comuni e a una formazione condivisa, dare vita a una professione in grado di rispondere alle esigenze sempre più complesse dell'economia. Questa Camera, fondata nel 26 novembre 1931, costituisce la diretta antenata dell'odierna EXPERTSuisse. Fin dall'inizio si focalizzò sulla promozione della qualità, sulla rappresentanza degli interessi presso il



NINA GERWOLL,  
LIC. PHIL. STORIA, SCIENZE  
DEI MEDIA, LETTERATURA,  
GIÀ CAPOREDATTRICE DI  
EXPERT FOCUS (2018–2025),  
CONTENT DESIGNER,  
SOUL SENSE

legislatore e sulla formazione dei membri – ponendo così le fondamenta per la successiva affermazione come istanza centrale del settore della revisione e fiduciario [8].

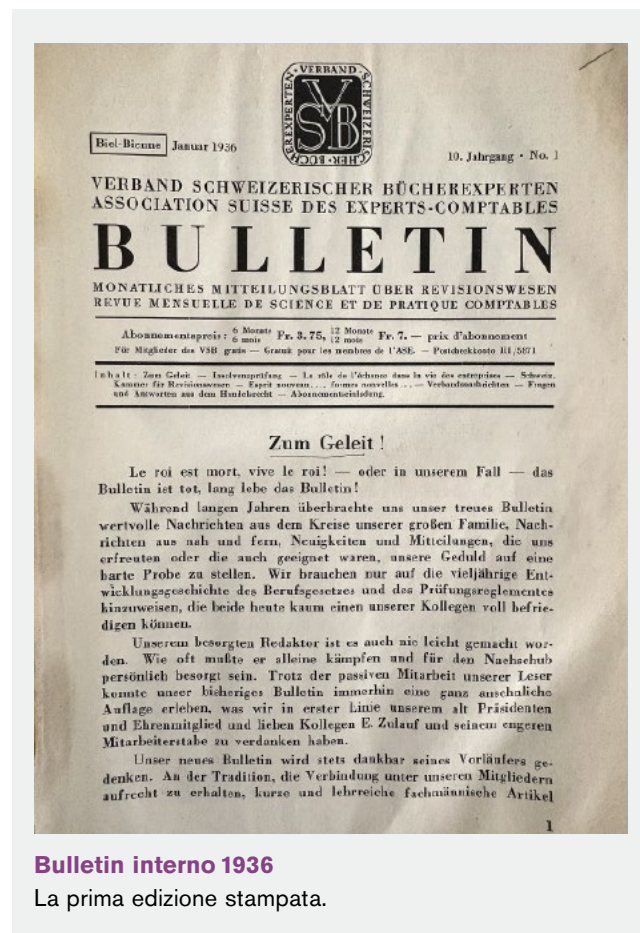
## 2. TRA CRISI, LEGISLAZIONE E CONSOLIDAMENTO (ANNI '30-'50)

La crisi economica mondiale dei primi anni '30 e la Seconda guerra mondiale segnarono fortemente lo sviluppo economico e giuridico della Svizzera. In questa fase divenne particolarmente evidente l'importanza di revisori e fiduciari qualificati: gli sconvolgimenti economici portarono a numerose insolvenze aziendali, perdite di capitale e a una generale perdita di fiducia nella rendicontazione finanziaria. Lo Stato reagì con nuove condizioni quadro legislative, in particolare con la Legge sulle banche dell'8 novembre 1934 e la revisione del Codice delle obbligazioni (CO) del 1936 che entrò in vigore il 1. luglio 1937 [9]. Per la prima volta queste normative imposero l'obbligo di revisione per determinate aziende – in particolare per le banche – da parte di revisori professionalmente qualificati.

Di conseguenza il ruolo della Camera svizzera di revisione crebbe notevolmente. I suoi membri divennero attori di rilevanza sistemica, i cui rapporti di revisione costituivano la base per la stabilità economica. A partire dal 1936 la Camera sviluppò i primi corsi di formazione per revisori, stabili standard per i rapporti di revisione e accompagnò attivamente la fase di attuazione della nuova legislazione [10].

Anche durante la Seconda guerra mondiale la professione fu molto richiesta: sebbene la Svizzera rimase risparmiata sul piano militare, l'economia era fortemente regolamentata. Il controllo statale su materie prime, valute e flussi commerciali richiedeva una contabilità trasparente e verificabile.

I fiduciari e i revisori dei conti supportarono le imprese nella valutazione conforme alla legge di scorte, ricavi e rischi e gestirono i conti anche dopo la fine della Seconda guerra mondiale, quando i titolari erano deceduti o irreperibili. Questi *averi non rivendicati* finirono, a partire dalla metà degli anni '90, al centro del dibattito storico e politico sul passato della Svizzera. Il nodo della questione era come gli istituti finanziari e le società fiduciarie svizzere avessero gestito tali beni – prima, durante e dopo la Seconda guerra mondiale. La cosiddetta Commissione Bergier chiarì nel suo rapporto che numerose banche svizzere avevano gestito per decenni *conti*



Bulletin interno 1936

La prima edizione stampata.

*non rivendicati*, senza però cercare in modo sistematico e attivo gli eredi o i legittimi proprietari. I fiduciari assunsero un duplice ruolo: inizialmente contribuirono a mettere al riparo i beni dalle autorità naziste, ma in seguito – secondo la commissione di esperti – ostacolarono spesso la restituzione agli eredi tramite strutture complesse [11]. La mancanza di trasparenza e di ricerche attive venne tematizzata apertamente solo sotto pressione internazionale [12]. In particolare la US Senate Banking Commission esercitò forti pressioni nel 1996 su banche e autorità svizzere, il che portò, il 19 dicembre 1996, a un decreto federale [13].

Le riforme legislative del 1936 portarono a una professionalizzazione duratura del settore. Allo stesso tempo, già nel 1926 venne introdotto il *bollettino interno* della Camera che

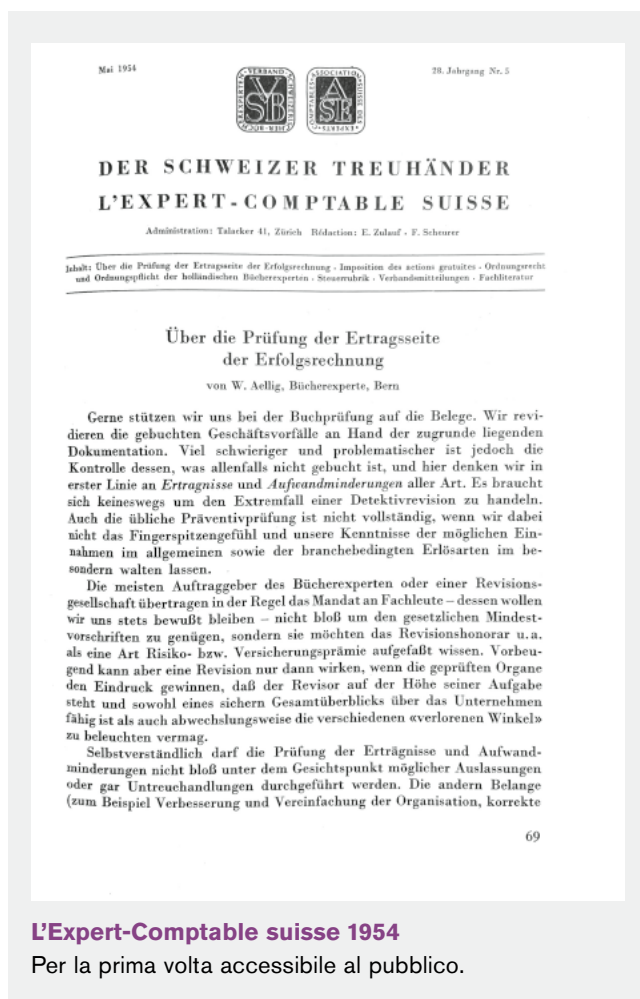
# 1925

L'inizio di una nuova era: Fondazione della Camera dei conti svizzera

La Camera dei conti svizzera diventa l'organizzazione mantello del settore svizzero della revisione e della fiduciaria.

# 1931

Iscrizione nel registro di commercio



### L'Expert-Comptable suisse 1954

Per la prima volta accessibile al pubblico.

serviva allo scambio di conoscenze ed esperienze tra i membri – un precursore diretto dell'attuale rivista specializzata EXPERT FOCUS. Dal 1954, con il nome di *Der Schweizer Treuhänder*, divenne accessibile al pubblico e si sviluppò rapidamente come organo centrale del settore; dal 2015 la pubblicazione si chiama EXPERT FOCUS. Nel dopoguerra – in particolare negli anni '50 – l'economia svizzera conobbe una forte espansione. Con la crescita delle imprese aumentò anche la domanda di servizi fiduciari e di revisione professionali. La Camera si affermò sempre più come istanza regolatrice, introducendo regole deontologiche per onorari, standard di qualità e comportamento nell'esercizio della professione.

### 3. INTERNAZIONALIZZAZIONE, STANDARDIZZAZIONE E DIFFERENZIAZIONE (ANNI '60-'90)

La crescente globalizzazione dei mercati dei capitali a partire dagli anni '60, come pure l'emergere di gruppi internazionali, richiesero anche al settore svizzero della revisione dei conti e fiduciario una maggiore attenzione agli standard internazionali. La Camera fiduciaria – oggi EXPERTsuisse – rispose negli anni '70 con l'introduzione graduale di linee guida di revisione proprie che negli anni '90 confluirono nello sviluppo degli Standard svizzeri di revisione[14]. Tali standard si allinearono progressivamente ai contenuti degli International Standards on Auditing (ISA) dell'IFAC[15]. Con lo sviluppo degli Standard svizzeri di revisione, la Camera si orientò consapevolmente agli standard internazionali, contribuendo così alla comparabilità e alla garanzia di qualità.

Parallelamente, vi fu una crescente differenziazione della professione: mentre nei primi decenni molti membri operavano come generalisti – con competenze in contabilità, revisione e consulenza fiscale – a partire dagli anni '80 la crescente specializzazione portò alla creazione di gruppi settoriali specifici all'interno dell'associazione[16]. L'attuale struttura con tre aree ben definite – revisione contabile, fiscalità e fiduciaria – risale al 1998 e costituisce la base del sistema modulare di formazione continua e qualificazione di EXPERTsuisse[17].

Questo sviluppo rafforzò non solo la profondità e la qualità delle competenze, ma rese anche possibile una rappresentanza mirata degli interessi nei confronti della politica, delle autorità e della comunità professionale internazionale.

### 4. ANNI 2000-2010: GRANDI SCANDALI CONTABILI E REGOLAMENTAZIONE

L'inizio del XXI secolo è stato segnato da scandali contabili internazionali – come Enron[18], WorldCom[19] e Parmalat[20] – che hanno minato la fiducia nella revisione dei conti. Anche in Svizzera aumentarono le domande sull'efficacia della governance e della revisione, non da ultimo con il caso Swissair. In risposta, nel 2005 fu emanata la Legge sui revisori (LSR) e nel 2007 fu istituita l'Autorità federale di sorveglianza dei revisori (ASR) che sottopose i revisori a un'autorizzazione e a una supervisione statale esterna.

L'introduzione della LSR segnò una cesura significativa nella storia dell'autoregolamentazione: fino ad allora la Camera fiduciaria – divenuta EXPERTsuisse – era la principale

## 1936

#### Prima pubblicazione del «Bulletin»

Il «Bulletin» esce per la prima volta in forma stampata e sostituisce il bollettino interno dattiloscritto dell'ASE, pubblicato dal 1926. È quindi pubblicato come «n. 1-10° anno».

## 1954

#### Prima pubblicazione dello Schweizer Treuhänder (Fiduciario svizzero) (ex Bulletin)

La sezione fiscale viene introdotta contemporaneamente al primo numero, nell'aprile 1954.

### Excursus: **Nascita e differenziazione delle tipologie di revisione in Svizzera**

La *revisione esterna*, sancita dalla legge, introdotta con la Legge sulle banche del 1934 e con la revisione del CO del 1936, ha costituito la base per l'ulteriore differenziazione della revisione contabile in Svizzera. Mentre la revisione esterna serve principalmente al controllo legale e alla tutela di terzi, nella seconda metà del XX secolo si sviluppò sempre di più anche la revisione interna come disciplina autonoma.

La revisione esterna è oggi parte integrante della governance aziendale e verifica – indipendentemente dall'impresa – tra l'altro se conto annuale e contabilità sono conformi alle disposizioni di legge. Con l'entrata in vigore della LSR [22] nel 2007, questo ruolo è stato ulteriormente rafforzato: la creazione dell'ASR garantisce da allora la qualità e l'indipendenza delle società di revisione [23].

«Con la Legge sui revisori è stato creato un nuovo quadro giuridico che risponde al crescente bisogno di qualità e indipendenza nella revisione dei conti.» [24]

La *revisione interna* invece opera all'interno dell'azienda e supporta la direzione nel migliorare i processi, nell'indi-

viduare precocemente i rischi e nel rafforzare i sistemi di controllo interni. È un elemento centrale della moderna corporate governance, anche se non è prevista per legge.

«La revisione interna è un servizio indipendente e obiettivo di verifica e consulenza, volto a creare valore e a migliorare i processi aziendali.» [25]

Anche l'attuale CO distingue tra diverse forme di revisione:

→ *Revisione ordinaria*: obbligatoria per società quotate e grandi società di capitali secondo l'art. 727 CO [26].

→ *Revisione limitata*: modello standard per PMI [27].

→ *Revisione volontaria*: possibile con opting-out

→ *Revisione interna*: volontaria, ma raccomandata dal Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (obbligatoria per banche e grandi società di capitali) [28].

Questa differenziazione offre un panorama di revisione orientato al rischio, sostenibile dal punto di vista economico e al tempo stesso di elevata qualità, come è profondamente radicato in Svizzera.

responsabile della garanzia di qualità e dell'autorizzazione nell'ambito della revisione. Con la nuova legge, la Camera perse una parte della propria autorità, ma rimase un attore centrale nella formazione continua e nella rappresentanza degli interessi a livello politico. Il passaggio a un sistema duale (revisione ordinaria e revisione limitata) pose nuove sfide al settore, soprattutto per quanto riguarda gli standard di revisione, i requisiti di indipendenza e la comunicazione con l'opinione pubblica. EXPERTSuisse prese parte attivamente al processo, accompagnando il dibattito parlamentare con prese di posizione qualificate. L'associazione pubblicò numerose guide e ausili all'attuazione, ad esempio sulla redazione dei rapporti di revisione o sull'applicazione degli standard nelle micro-imprese (vedi riquadro).

Questa fase fu accompagnata anche da un rafforzamento della standardizzazione internazionale nell'ambito degli ISA promossi dall'IAASB (cfr. capitolo 3). EXPERTSuisse fu coinvolta attraverso i suoi contatti internazionali e si adoperò af-

finché i nuovi Standard svizzeri di revisione venissero introdotti in modo praticabile e conforme alla legge. In questo contesto acquisirono sempre più importanza la formazione e la formazione continua. Dal 1998 per i membri vige un obbligo di aggiornamento annuale, sostenuto da offerte modulari e da contributi pubblicati nella rivista specializzata *Der Schweizer Treuhänder* [21].

Dalla sua nascita come bollettino interno e nel frattempo esterno, EXPERT FOCUS si è trasformato in una delle riviste specializzate più rilevanti del settore. Ancora oggi funge da piattaforma per contributi tecnici attuali destinati alla formazione e alla pratica, con prese di posizione sugli sviluppi normativi e discussioni su temi di rilevanza per il settore come indipendenza, rotazione e orientamento al rischio nella revisione o sugli sviluppi fiscali.

L'ASRI (Associazione svizzera di revisione interna) e con essa le revise e i revisori interni furono incorporati nell'esercizio 2007/2008 nell'ambito della grande riforma professio-

## 1962

### Fondazione della prima scuola per revisori dei conti/della Camera

Con la fondazione di questa scuola, la Camera è ora in grado di offrire fin da subito una formazione completa. In passato si occupava esclusivamente delle revisioni.

## 1971

### Prima edizione del manuale di revisione

Il manuale di revisione è stato pubblicato in più parti tra il 1971 e il 1979.





#### EXPERTsuisse, sede di Zurigo

Dopo essere stata ospitata in diverse sedi fin dalla sua fondazione, dal 2018 nella Svizzera tedesca EXPERTsuisse si trova a Stauffacher.

nale allora necessaria. In tal modo l'associazione tenne conto del cambio di paradigma che, a partire dagli anni '90, si era reso sempre più evidente con la prevalenza della vigilanza e regolamentazione statale.

#### 5. REBRANDING, CRISI DEL CS, DIGITALIZZAZIONE ED ESG (ANNI 2010-OGGI)

**5.1 Rebranding.** L'introduzione della nuova identità del marchio il 1° aprile 2015 – con il cambio di nome da Camera fiduciaria a EXPERTsuisse – rappresentò una svolta strategica. Il nuovo marchio unisce l'identità svizzera alla capa-

cità di collegamento internazionale e segnala la trasformazione da semplice associazione di categoria a moderna piattaforma di conoscenza. In questa fase EXPERTsuisse rafforzò anche l'impegno per le esperte fiduciarie e gli esperti fiduciari diplomati, sottolineando così il ritorno all'obiettivo originario del 1925: la rappresentanza comune di tutti gli ambiti della professione sotto un unico tetto [29]. Nonostante dal 2015 il settore fiduciario sia tornato maggiormente al centro dell'attenzione dell'associazione, si sono ripetutamente levate voci critiche secondo cui EXPERTsuisse sarebbe troppo vicina alle grandi società di revisione (Big Four e BDO) e rap-

## 1998

**Terza edizione del manuale di revisione, per la prima volta come HWP**

La terza edizione del manuale di revisione viene pubblicata in quattro volumi con il nuovo nome di Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung (HWP) (Manuale svizzero di revisione contabile).





#### EXPERTsuisse, sede di Losanna

Nella Svizzera romanda, EXPERTsuisse accoglierà i suoi ospiti a partire da marzo 2026 nei nuovi locali situati in Avenue de Rumine 13, a pochi minuti a piedi dalla stazione di Losanna. (Questa immagine è una visualizzazione.)

presenterebbe poco le PMI. EXPERTsuisse ha preso molto seriamente tali critiche: dal 2024 l'associazione ha infatti rafforzato il proprio impegno a favore delle piccole e medie società fiduciarie, introducendo ad esempio nel 2025 il nuovo EXPERT FOCUS FIDUCIARIO digitale a complemento della rivista specializzata EXPERT FOCUS.

**5.2 Crisi del Credit Suisse (CS).** Dopo il crollo del CS e l'acquisizione da parte di UBS nel 2023, l'ASR ha constatato nel 2024, a seguito di un controllo ad hoc in merito alla revisione dei conti e all'audit prudenziale condotti da PwC:

«L'ASR non ha formulato constatazioni che mettano in discussione i risultati della revisione e dell'audit effettuati da PwC SA. Di conseguenza, secondo l'ASR non è possibile identificare alcun fallimento di revisione o di audit che possa essere posto in relazione al crollo di Credit Suisse» [30].

Ciononostante, la Commissione parlamentare d'inchiesta (CPI) nel suo rapporto finale del 20 dicembre 2024 ha ravvivato la necessità di intervenire sull'attuale disciplinamento della sorveglianza dei revisori:

«Occorrerebbe ripensare l'attuale sistema di vigilanza, valutando anche l'attribuzione diretta del mandato e l'opportunità di una rotazione obbligatoria delle società di revisione ai fini dell'efficacia della vigilanza.» [31]

Anche singoli osservatori hanno espresso posizioni critiche sul ruolo della revisione e della sua vigilanza.

EXPERTsuisse è fondamentalmente critica nei confronti delle misure proposte nel rapporto, in quanto non sono collegate in modo causale al caso CS. L'associazione sottolinea che già oggi vigono requisiti di indipendenza molto rigorosi per il settore e che ulteriori misure non sarebbero necessarie, pur dichiarandosi favorevole a interventi mirati e a un dialogo costruttivo per trovare una soluzione condivisa [32].

**5.3 Digitalizzazione e IA.** Con la digitalizzazione sono iniziati cambiamenti strutturali nel settore della revisione e fiduciario: tecnologie di revisione basate sull'intelligenza artificiale, sistemi ERP basati su cloud e analisi dei dati hanno trasformato radicalmente le modalità della revisione. EXPERTsuisse aveva reagito già nel 2016 con una guida alla digitalizzazione [33], moduli di formazione continua mirati e numerosi articoli su EXPERT FOCUS dedicati al futuro della professione [34]. La digitalizzazione ha cambiato non solo gli strumenti, ma anche i requisiti in materia di comportamento etico [35], protezione dei dati [36], valutazione dei rischi per la revisione e comunicazione nel processo di revisione [37].

Queste nuove esigenze, insieme alle normative internazionali legate alla compliance (IFRS, ISA), hanno messo e continuano a mettere sotto pressione il settore. EXPERTsuisse si è progressivamente posizionata come istituzione formativa e think tank, pur mantenendo il ruolo di organismo di categoria.

## 2004

### Prima pubblicazione dei principi di revisione

Con delibera del Comitato della Camera, i principi di revisione contabile sono sostituiti dai principi di revisione svizzeri (PS).

## 2015

### La Camera fiduciaria diventa EXPERTsuisse

Dal 1° aprile 2015 la Camera fiduciaria si chiama EXPERTsuisse. Oltre ai revisori contabili e agli esperti fiscali diplomati, sono ora nuovamente inclusi anche gli esperti fiduciari diplomati.

**5.4 Sostenibilità e ESG.** A partire dal 2020 ha acquisito importanza anche il reporting di sostenibilità (Environmental, Social, Governance – ESG). EXPERTsuisse ha pubblicato nel 2023 una guida completa sull'ESG, interpretando in chiave pratica standard internazionali rilevanti come la Global Reporting Initiative (GRI) o la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e adattandoli alla realtà svizzera della revisione[38]. Da allora i membri vengono formati specificamente su ESG assurance, bilanci CO<sub>2</sub> e reporting non finanziario – anche in questo caso accompagnati da articoli specialistici su EXPERT FOCUS[39].

## 6. CONCLUSIONE: STABILITÀ, CAMBIAMENTO E ORIENTAMENTO AL FUTURO

EXPERTsuisse oggi è molto più di un'organizzazione professionale. In quanto piattaforma per la garanzia di qualità, lo sviluppo normativo, la formazione continua e il trasferimento di conoscenze, l'associazione ha un ruolo chiave per la stabilità e la capacità innovativa della piazza finanziaria svizzera. Il suo lavoro costante sugli standard di revisione, i percorsi formativi e la trasformazione digitale la rende una forza trainante per l'economia svizzera.

EXPERT FOCUS rappresenta la spina dorsale editoriale – come forum per dibattiti specialistici, formazione continua e posizionamento nei confronti di politica, pratica e società. La sua evoluzione, da bollettino interno della Camera a pubblicazione *Der Schweizer Treuhänder* fino all'edizione odierna, documenta la storia di una professione che si è costantemente reinventata senza mai perdere di vista la sua missione fondamentale: generare fiducia attraverso la qualità.

Resta da vedere come il settore si evolverà in tempi di IA e crescente regolamentazione. Una cosa è certa: il futuro sarà avvincente. ■



### EXPERT FOCUS

Dopo 60 anni, nel 2015, *Der Schweizer Treuhänder* è stato ribattezzato in EXPERT FOCUS nell'ambito del rebranding. Dalla Camera fiduciaria svizzera è nata EXPERTsuisse. Oggi EXPERT FOCUS è una rinomata rivista specializzata che si concentra su revisione contabile, fiscalità, contabilità e consulenza economica.

# 2025

100 anni EXPERTsuisse – un impegno secolare  
Competenza e impegno per l'economia svizzera dal 1925.





**Note:** 1) Zünd André, Leibfried Peter, articolo Società fiduciarie, in: Dizionario storico della Svizzera (DSS), <https://hls-dhs-dss.ch/it/articles/014069/2014-01-07/>, versione del 7.1.2014, consultato il 15.5.2025. 2) Guhl Theo, Das neue Aktiengesellschafts- und Genossenschaftsrecht der Schweiz, Zurigo, 1937, pag. 45 ss. e pag. 92 ss.; cfr. anche: Tissot Laurent, articolo Società per azioni, in: DSS, <https://hls-dhs-dss.ch/it/articles/014185/2013-05-23/>, versione del 23.5.2013, consultato il 15.5.2025; EXPERTSuisse, Tappe fondamentali della storia di EXPERTSuisse, Zurigo, 2025, <https://expertsuisse.ch/it/associazione/informazioni-sulla-nostra-associazione/ritratto#storia>, consultato il 24.9.2025. 3) Genasci Pascale, articolo Giuseppe Stoffel, in: DSS, <https://hls-dhs-dss.ch/it/articles/003542/2011-10-31/>, versione del 31.10.2011, consultato il 15.5.2025. 4) University of Glasgow, City of Glasgow Bank, <https://www.gla.ac.uk/myGlasgow/archivespecialcollections/digitisedcollections/cityofGlasgowbank/>, consultato il 15.5.2025, cfr. Rosenblum Leo, The Failure of The City of Glasgow Bank, in: The Accounting Review, vol. 8, n. 4, December 1933, pag. 285 segg. 5) Zufferey Jean-Daniel, Finanzplatz Schweiz 1880–1930, Chronos Verlag, Zurigo, 2005, pag. 133 segg., pag. 221 segg.; Cassis Youssef, articolo Banche, capitolo 6, Le concentrazioni nel XX secolo, in: DSS, <https://hls-dhs-dss.ch/it/articles/014061/2006-08-17/>, versione del 17.8.2006, consultato il 15.5.2025. 6) Commissione federale per le questioni femminili. Donne Potere Storia. La Storia della parità in Svizzera 1848–2000, capitolo 1.2 Il movimento suffragista e le associazioni femminili dalla prima guerra mondiale alla fine degli anni Sessanta, pag. 1 segg., vedi anche: <https://www.ekf.admin.ch/ekf/it/home/documentazione/geschichte-der-gleichstellung-frauen-macht-geschichte/frauen-macht-geschichte-18482000.html>, consultato il 15.5.2025. 7) EXPERTSuisse, Tappe fondamentali della storia di EXPERTSuisse, Zurigo, 2025, <https://expertsuisse.ch/it/associazione/informazioni-sulla-nostra-associazione/ritratto#storia>, consultato il 24.9.2025. Lemmenmeier Adrian, Straumann Tobias, Vertrauen als Mehrwert: 100 Jahre EY Schweiz, Kapitel 2: Krise, Krieg und Buy-out, St. Gallen, 2017, pag. 23 segg., <https://www.ey100.creative-minds.ch/book-de-chapter2.html>, consultato il 19.5.2025. 8) Zünd, Leibfried, articolo Società fiduciarie, in: DSS, <https://hls-dhs-dss.ch/it/articles/014069/2014-01-07/>, consultato il 15.5.2025. 9) RS 952.0 Legge federale sulle banche e le casse di risparmio dell'8 novembre 1934 (Legge sulle banche, LBCR), [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/51/117\\_121\\_129/it](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/51/117_121_129/it), consultato il 15.5.2025; Bundesgesetz über die Revision der Titel XXIV bis XXXIII des Obligationenrechts (OR) del 18 dicembre 1936, AS 52 I 1 segg., in vigore dal 1° luglio 1937, [https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/1936/3\\_605\\_609\\_543/de](https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/1936/3_605_609_543/de). 10) <https://expertsuisse.ch/it/associazione/informazioni-sulla-nostra-associazione/ritratto>. 11) Bergier Jean-Francois, Rapporto finale della Commissione Indipendente d'Esperti Svizzera (CIE; Commissione Bergier), La Svizzera, il nazionalsocialismo e la Seconda Guerra Mondiale, capitolo Le banche e i patrimoni delle vittime del nazismo, pag. 85 segg.,

Zurigo 2002; <https://www.uek.ch/it/schlussbericht/synthese/ueki.pdf>, consultato il 19.5.2025. 12) Ibid. pag. 91, Zurigo 2002. 13) Decreto federale del 19 dicembre 1996 concernente le ricerche storiche e giuridiche sulla sorte degli averi giunti in Svizzera a causa del regime nazionalsocialista: impiego della commissione indipendente d'esperti (FF 1996 IV 1165), <https://www.uek.ch/de/auftrag/brb19961219.htm>, consultato il 27.5.2025. 14) EXPERTSuisse, Standard svizzeri di revisione dei conti annuali (SA-CH), edizione (aggiornata) 2022, <https://expert-suisse.ch/it/publicazioni-e-competenza-professionale/standard-professionali-e-di-revisione#sa-ch>, consultato il 24.9.2025. 15) La International Federation of Accountants (IFAC) è stata istituita nell'ottobre 1977 a Monaco; cfr.: Zeff Stephen A. (2012): The Evolution of the IASC into the IASB, and the Challenges it Faces, in: The Accounting Review, vol. 87, n. 3, 2012, pag. 807 segg., <https://www.ruf.rice.edu/~sazeff/Evolution%20The%20Accounting%20Review.pdf>, consultato il 19.5.2025; vedi anche: <https://www.ifac.org/>. 16) Già nel 1980 fu fondata l'Associazione Svizzera di revisione interna (ASRI) (dal 2020 IIA Switzerland) che fino all'esercizio 2007/2008 fece parte della Camera fiduciaria e venne poi scorporata nel quadro di una grande riforma professionale; cfr. Sommer Paul, Ruud Flemming T., Beer Matthäus, Das Berufsbild und der SVIR im Veränderungsprozess, in: Der Schweizer Treuhänder 12/99, pag. 1157 <https://expertsuisse.ch/it/associazione/informazioni-sulla-nostra-associazione/ritratto#storia>. Soltanto nel 2015 le fiduciarie e i fiduciari sono stati nuovamente accolti nell'associazione EXPERTSuisse. 17) Vedi: <https://expertsuisse.ch/it/associazione/informazioni-sulla-nostra-associazione/ritratto#storia>. 18) Gleim Fiona, Enron: Ein Meisterwerk der Bilanzfälschung, in: Banking Club, 11.3.2022, <https://alt.bankingclub.de/news/anlage/enron-ein-meisterwerk-der-bilanzfaelschung/>, consultato il 19.5.2025. 19) Bilanzskandal bei WorldCom, Schlimmer als Enron, Spiegel online il 26.6.2002, <https://www.spiegel.de/wirtschaft/bilanzskandal-bei-world-com-schlimmer-als-enron-a-202626.html>, consultato il 19.5.2025. 20) Marzio Pescia, Parmalat: una fenice che vuole miliardi, Swissinfo del 11 ottobre 2005, <https://www.swissinfo.ch/ita/finanza/parmalat-una-fenice-che-vuole-miliardi/4779138>, consultato il 19.5.2025. 21) Biblioteca online di EXPERT FOCUS, 1999 – oggi, <https://expertsuisse.ch/it/publicazioni-e-competenza-professionale/expert-focus>, consultato il 24.9.2025. 22) 221.302 Legge federale sull'abilitazione e la sorveglianza dei revisori del 16 dicembre 2005 (Legge sui revisori, LSR), <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2007/533/it>, consultato il 15.5.2025; Hegetschweiler Hans, Die Unabhängigkeit der Revisionsstelle nach neuem Recht, in: Trex 2007/5, pag. 338 segg. 23) Confederazione Svizzera, Verso l'istituzione dell'Autorità federale di sorveglianza dei revisori, Berna, 2006, <https://www.news.admin.ch/it/nsb?id=3451>, consultato il 15.5.2025; Rufer Thomas, Das Revisionsaufsichtsgesetz ist in Kraft, Der Schweizer Treuhänder (ST), 2007/12, pag. 922 segg. 24) Messaggio del Consiglio federale del 23 giugno 2004 sulla LSR,

pag. 3969. 25) The Definition of Internal Auditing: «Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes» (originale ingl.), <https://www.theiaa.org/en/standards/what-are-the-standards/definition-of-internal-audit/>, consultato il 19.5.2025. 26) RS 220, art. 727 CO, [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317\\_321\\_377/it#art\\_727](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/it#art_727), consultato il 19.5.2025. 27) Ibid. art. 727a, [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317\\_321\\_377/it#art\\_727a](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/it#art_727a), consultato il 19.5.2025. 28) Economiesuisse, Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, Zurigo 2023, <https://www.economiesuisse.ch/it/publicazioni/download-swiss-code-best-practice-corporate-governance>, consultato il 19.5.2025. 29) Schiesser Werner, Die Arbeit geht nicht aus – der Wandel als stetiger Begleiter, editoriale, Der Schweizer Treuhänder, 2015/1, pag. 1. 30) ASR, L'ASR pubblica il rapporto di gestione 2024, <https://www.news.admin.ch/it/nsb?id=104735>, consultato il 20.5.2025. 31) Rapporto della Commissione parlamentare d'inchiesta, La gestione delle autorità federali nel contesto della crisi di Credit Suisse, in: Foglio federale (FF) 2025 515, <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2025/515/it>, consultato il 20.5.2025. 32) EXPERTSuisse, Attualità e prese di posizione: Bankenstabilität: Bundesrat will Lücken in der Too-Big-To-Fail-Regulierung schliessen del 12.4.2024, <https://expertsuisse.ch/it/notizie/2024/04/bankenstabilitaet-bundesrat-will-luecken-in-der-too-big-to-fail-regulierung>, consultato il 24.9.2025. 33) Al più tardi da allora, digitalizzazione e intelligenza artificiale sono un tema chiave presso EXPERTSuisse, vedi: <https://expertsuisse.ch/it/publicazioni-e-competenza-professionale/temi-specialistici/ia-e-digitalizzazione>, consultato il 24.9.2025; Schilder Arnold, The Future of Audit, Discussion Paper IAASB, New York, 2016. 34) Per es. Schiesser Werner, Anpassung an Veränderungen, Standpunkt, in: EXPERT FOCUS 2016/10, pag. 710; Nay Martin, Gwerder Daniel, Robotergestützte Automatisierung der Wirtschaftsprüfung, 2019/aprile, pag. 256 segg. 35) Le direttive sull'indipendenza sono state aggiornate l'ultima volta il 18.09.2025. 36) Ceresola Sergio, Digitalisierung, Datenschutz und IT-Sicherheit, Point of View, in: EXPERT FOCUS 2024/febbraio, pag. 4. 37) Dubacher Aldo, «Trotz KI darf die menschliche Denkleistung nicht verloren gehen», in: EXPERT FOCUS TREUHAND 2025/marzo, pag. 39 segg. 38) Klausener Marius, Beil Joachim, Prosperi Sandro, Guida alla sostenibilità, orientamento per i membri di EXPERTSuisse, pag. 24, Zurigo settembre 2023. 39) Vedi per es. dossier tematico sulla sostenibilità, EXPERTSuisse, <https://expertsuisse.ch/it/publicazioni-e-competenza-professionale/temi-specialistici/sostenibilita>, consultato il 24.9.2025, oppure la biblioteca di EXPERT FOCUS, <https://expertsuisse.ch/it/publicazioni-e-competenza-professionale/expert-focus>, consultato il 24.9.2025.



# VOM KARTEIKASTEN ZUR KI – EINE CHRONIK DER RECHNUNGSLEGUNG UND REVISION

## Ein persönlicher Rückblick auf die Geschichte des Berufs

**Im folgenden Beitrag werfe ich einen Blick zurück auf die letzten Jahrzehnte unserer Branche und die Entwicklungen, wie wir sie in der Schweiz vorangetrieben haben. Von meinen ersten beruflichen Schritten über die Entstehung der Swiss GAAP FER bis zur Gründung der RAB und der Etablierung der Eingeschränkten Revision in der Schweiz.**

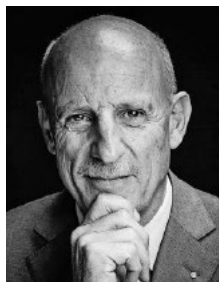
### 1. WERDEGANG EINES PRIVILEGIERTEN ZEUGEN DES TREUHANDBERUFS

**1.1 Von Paris nach Genf.** Die zweiten fünfzig Jahre von EXPERTSuisse habe ich selbst erlebt. Den Zugang zu den Anfängen ermöglichte mir mein Onkel Dr. h. c. Ermenegildo Snozzi. 1931 – Wirtschaftskrise – wanderte er kurz nach Erwerb des Bücherexperten-Diploms nach Paris aus und gründete die Fiduciaire Économique et Financière. Dort durfte ich 1968 in die Welt von Revision und Treuhand eintauchen, mich durch dicke, grossformatige, gebundene Bücher arbeiten. Ermenegildo Snozzi holte sich sein Diplom übrigens nur dank des «Video Assistant Referee – VAR». Seine Diplomarbeit zur Rechnungslegung von Konzernen wurde vom Haupt-Experten abgewiesen. Das Addieren aller Positionen der Gruppenfirmen sei bewährte Praxis; gegenseitige Bilanzpositionen sowie interne Lieferungen zu eliminieren, verstosse jedoch gegen das Prinzip der Vollständigkeit, meinte der Experte. Na ja – wie konnte der honorige Revisor in einer Welt ohne Google wissen, dass bereits 1885/6 der American Cotton Oil Trust die erste Konzernrechnung präsentiert hatte. Zum Glück war der «VAR», der Begleitexperte, Professor an der Universität Genf. Der Hauptexperte hatte ein Einsehen. Im Zweiten Weltkrieg konnte mein Onkel dank Diplomatenstatus jüdische Vermögen retten. Nach dem Krieg hatte er daher Zugang zu Entscheidungsträgern, was ihm erlaubte, für deutsche Unternehmerfamilien deren verstaatlichte Tochtergesellschaft in Frankreich zurückzuholen. So bekam das Wort «Fiduciaire» für mich Inhalt. Spä-

ter dozierte er an der Universität Genf und schrieb die auch in der Schweiz oft genutzten Bücher «Vérification du Bilan» (1964) sowie «Interprétation du Bilan». Von meinem kurzen Praktikum in Paris ist mir ehrlich gesagt primär der exzellente Coq au Vin in der Brasserie St. Augustin in Erinnerung geblieben.

**1.2 Anfänge bei FIDES Mailand: zwischen Tradition und Informatik.** 1972 startete ich bei der FIDES Treuhandgesellschaft. Es waren «gute Zeiten». Dollar und Lira hatten feste Wechselkurse. Die Treuhand-Branche boomte: um halb zehn und halb drei brachten nette Damen Kaffee und Gipfel. Wir hatten Einblick in viele Branchen und Vorgänge. Bald ging es ins Ausland, zum Team Pirelli. Ins oberste Stockwerk im Pirelli-Hochhaus beim Bahnhof Milano Centrale durfte nur das Top-Management. Gleich darunter sass ich im Frühjahr 1973 in einem grossen Saal, ganz hinten. Vor mir unzählige junge Damen, alle mit hellblauer Arbeitsschürze. Sie addierten und bündelten auf Teufel komm raus Spesenbelege, übertrugen das Ergebnis auf Sammelbögen. Ihnen frontal gegenüber – zwei gut gekleidete Herren, tief über «Dokumente» gebeugt, beim einen unverkennbar die rosafarbene «Gazzetta dello Sport». Tuschelten mal zwei Damen, tippte ein «Aufpasser» mit dem Bleistift auf den Arbeitstisch. Falls erforderlich kam die Steigerung – mit einem lauten «Lei»! Und schon war Ruhe. Bis die Glocke läutete. Fast alle hatten vorausschauend «gehandelt», konnten sich im Nu des Arbeitsmantels entledigen: mit lautem Geschwätz und Lachen gings in die Mittagspause. Filmreif. Der Kontrast wartete auf mich im Kellergeschoss, EDV-Revision der «Arbeitstitel». Beigen an Ausdrucken lagen bereit. Mein Auftrag: Zahlen auf den Computerlisten addieren. Was soll das? Rasch merkte ich: nicht alle Totale stimmten. Es war die Zeit des Aufstiegs der Computer, Programmieren oft mehr Kunst als präzises Handwerk.

**1.3 Zurück in die Schweiz.** Kaufmännisch geschulte Kollegen addierten blind, in rasendem Tempo unzählige Daten auf teilweise lauten Handrechnern. Ältere Chefs im drei-



GIORGIO BEHR,  
PROF. EM. DR., UNTER-  
NEHMER, PRÄSIDENT,  
INHABER BEHR BIRCHER  
CELLPACK BBC GROUP,  
LANGJÄHRIGER PRÄSIDENT  
DER SWISS GAAP FER,  
PRÄSIDENT DER TREUHAND-  
KAMMER (2005–2007)

teiligen Anzug (teils mit Hut) sammelten unsere «Erkenntnisse». Denn dem Kunden Fragen stellen durfte oft nur unser Boss. Wo käme man sonst hin! Immerhin arbeiteten einige Kunden bereits mit Computern oder zumindest «Buchungsautomaten». Andere führten noch Bücher, mit gepflegter Handschrift. In Buchhaltungskarteien erleichterten farbige «Reiter» die Übersicht. Ein Kunde beeindruckte mit Fotokopierer. Betonung auf «Foto» – oft war die Kopie leicht angebrannt. Neben den grossen Treuhandunternehmen waren damals nur wenige Firmen in der Unternehmensberatung tätig. Das Spektrum an Aufträgen für Wirtschaftsprüfer daher breit und interessant. 1976 hatte sich die FIDES-Revisionsabteilung zwar juristisch von der Beratung gelöst, gehörte aber immer noch der Schweizerischen Kreditanstalt SKA (später Credit Suisse, CS). Aber der Druck zur Verselbstständigung, zur «Unabhängigkeit», wurde aber immer grösser. Erste europäische Richtlinien zur Rechnungslegung lagen vor, stark juristisch geprägt. In der Schweiz blieben die gesetzlichen Vorgaben zu Rechnungslegung und Revision dagegen «dünn». Fachfragen wurden an der im Zweijahres-Turnus durchgeführten Kammertagung – mit Begleitprogramm, Abschlussdinner sowie Ball – «geklärt». Die Protokolle der Fachtagungen setzten so Leitplanken: Bilanzierung von Voreröffnungskosten, Bewertung von Ware in Arbeit oder Abgrenzung nicht bezogener Ferientage. Gut zu wissen, aber kaum weltbewegend.

## 2. VON WIRTSCHAFTLICHEN TURBULENZEN ZUM AUFSTIEG DER RECHNUNGSLEGUNGSSTANDARDS

**2.1 Die 1970er-Jahre: zwischen Ölkrise und Währungszusammenbruch.** Vieles ging damals drunter und drüber: US-Präsident Richard M. Nixon hatte 1971 die Eintauschbarkeit des US-Dollars gegen Gold aufgehoben. 1973 gaben die meisten Länder ihre festen Wechselkurse auf. 1976 wurde die Auflösung der Bretton-Woods-Vereinbarung und so der Übergang zu flexiblen Wechselkursen offiziell legitimiert. Der Fall einiger Devisen war extrem. 1971 zahlte man für einen US-Dollar 4,30 Schweizer Franken, für eine Deutsche Mark (die heute 0,5 Euro entspricht) etwa 1,25 Franken oder für 1000 Italienische Lire (heute rund 0,56 Euro) sogar 7 Schweizer Franken! Im Oktober 1973 löste der Krieg in Israel die erste Erdölkrise aus. Mit der Revolution im Iran folgte 1979 die zweite. Das löste in der Schweiz eine Inflation von bis zu 9% sowie hohe Arbeitslosigkeit aus. Obligationen bezahlten Zinsen von bis zu 11%. Viele Gastarbeiter mussten unser Land verlassen. Die Zahl der Arbeitslosen war daher viel tiefer als jene der verlorenen Stellen. 1976 kamen erste Unternehmenskrisen, auch bei Banken. Die Textilindustrie verlor an Bedeutung. Firmen wurden stillgelegt. Mandate fielen weg. Nach wie vor wichtig blieben Pflichtlager und deren Prüfung für die Revisionsbranche als Aufgabe.

**2.2 Die Anfänge der Swiss GAAP FER.** An der Universität St. Gallen baute Prof. Dr. André Zünd Ende der 70er-Jahre den Lehrgang Revision und in der Treuhand-Kammer die Kommission für Internationale Berufsfragen KIB auf. Mit PhD Harald Meier als Redaktor verpasste er dem Treuhänder einen modernen Look. Das Vereinsheft-Format

war fortan Geschichte. 1984 initiierte André Zünd die Fachkommission Empfehlungen zur Rechnungslegung FER. Für mich war das die Chance, mit ihm und anderen Koryphäen der Revision und Rechnungslegung wie Günther Schultz oder Prof. Dr. Max Boemle im Fachausschuss zusammenzuarbeiten.

Die ersten Empfehlungen kamen rasch. Die Einigung auf die wichtigsten Bestandteile der Rechnungslegung sowie eine sinnvolle Minimalgliederung bot wenig Kopfzerbrechen. Die «Absegnung» der Vorschläge in der Fachkommission dagegen war nicht immer einfach. Der renommierte NZZ-Journalist Hansjörg Abt, der Werner K. Rey (Bally etc.) zu Fall gebracht hatte, oder der Vertreter des Gewerkschaftsbundes Dr. Beat Kappeler äusserten ihre Meinung pointiert. So fanden Anhang und Geldflussrechnung ihren Weg in die Rechnungslegung von Schweizer Unternehmen. Eine weitere Fachempfehlung klärte Fragen zur Umrechnung von Abschlüssen in fremder Währung.

**2.3 Die 90er-Jahre: Aufschwung, Widerstand und Stagnation im Schweizer Rechnungslegungsrecht.** Dann kam die Maschinerie ins Stocken. Um 1990 versuchten wir die FER als einen der zugelassenen Standards der Rechnungslegung an der Schweizer Börse zu etablieren. Es brauchte mehrere Anläufe. Zur besseren Einstufung für ausländische Analysten und Anleger wurde die Fachkommission neu als Swiss GAAP FER etikettiert. Sie erarbeitete in den 90er-Jahren Standards und Erläuterungen zu vielen wichtigen Positionen sowie Problemen, ebenso für spezifische Organisationen wie Pensionskassen oder gemeinnützige Stiftungen und Vereine.

1996 publizierte eine von Peider Mengiardi geführte Arbeitsgruppe Vorschläge für die Modernisierung des Rechnungslegungsrechts: Die ersten Artikel listeten das Maximum an Gliederung sowie Offenlegung auf. Der zweite Teil zeigte, ob und wann Vereinfachungen möglich sind. Marketingtechnisch war dies ungeschickt. Kaum war der Entwurf publik, bildete sich eine breite Abwehrfront nach dem Motto: Unglaublich, was den KMU abverlangt wird. Sachlich war das falsch – viele Kritiker hörten aber nach den ersten Artikeln auf mit Lesen. Die Meinungen waren gemacht: so nicht. So schlummerte die minimale gesetzliche Regelung zu Rechnungslegung und Revision in der Schweiz den Schlaf des Gerechten.

## 3. WANDEL UND AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN DER REVISION

**3.1 Der internationale Trend zum Fair Value: Herausforderungen und Chancen.** International dagegen begann ein Steigerungslauf in Sachen Rechnungslegung, Offenlegung sowie Revision. Historische Werte rückten in den Hintergrund. Fair Value, Marktwerte war die Devise. Aber was tun, falls keine Marktwerte bestehen? Zudem brachte die Entwicklung neuer, komplexer Finanzinstrumente weitere Herausforderungen für die Bewertung. Daher wollte man das Ermessen des Managements bei Bewertung und Offenlegung bremsen. Die Sicht der Investoren war nun Trumpf, relevant nur die Barwerte im Zeitpunkt der Betrachtung.

Klingt auf den ersten Blick gut. Aber unterschätzt man nicht das Ermessen bei der Wahl von Annahmen zur künftigen Entwicklung sowie der Zinssätze?

**3.2 IFRS vs. Swiss GAAP FER: eine geeignete Alternative für Schweizer Unternehmen.** Diese Neuausrichtung der Rechnungslegung weg von der Sicht der Unternehmensführung, weg vom Konzept mit primär historischen Werten war Auslöser für die Reorganisation des International Accounting Standards Committee IASC mit seinen International Accounting Standards IAS zu den International Financial Reporting Standards IFRS. Die Kadenz der Änderung von Standards sowie des Erlasses neuer Standards nahm zu, damit auch die Belastung der Unternehmen. Die Reduktion der Komplexität für mittelgrosse Unternehmen, die im internationalen Kontext durchaus mehrere Milliarden Umsatz erreichen, blieb lange Zeit ein «hehres» Ziel des International Accounting Standards Board IASB. Doch es geschah nichts. Swiss GAAP FER dagegen vervollständigte in der gleichen Zeit den Satz an Empfehlungen für die konsolidierte Rechnungslegung. Marktwerte und Barwerte spielten auch hier eine Rolle. Doch die Sicht des Managements, die Wichtigkeit von Aussagen zur Ertragslage und zum Erarbeiten frei verfügbarer Geldmittel blieben Leitplanken für die Definition der Standards. Zudem vermied Swiss GAAP FER rasche Änderungen und zu grosse Detaillierung der Empfehlungen. Gespräche mit ausländischen Anlegern und Analysten hatten mir schon Anfang der 90er-Jahre gezeigt: Sie erachten Swiss GAAP FER als taugliches Instrument zur Analyse. Aber sie gehen vom Blick auf die Märkte, deren Entwicklung und die Konkurrenz sowie auf die Qualität des Managements aus. Im 3-M-Ansatz ist «Money» – das Zahlenwerk – nur ein Kriterium neben «Market» und «Management». Zu Recht fragten sich daher kotierte Schweizer Firmen, ob Rechnungslegung nach IFRS kommerziell Sinn macht. Die Antwort ergibt sich primär aus der Wichtigkeit der Kapitalbeschaffung. Firmen, die viele Projekte intern oder über Banken finanzieren können, gewinnen daher Swiss GAAP FER rasch Sympathien ab.

**3.3 Normen, Verantwortung und Beratung.** Die zunehmende Bedeutung des Kapitalmarktes, der Wechsel einiger grosser Schweizer Konzerne zu den IAS oder gar US GAAP forderte auch die Revisionsbranche. Im Soge der internationalen Entwicklung wurde die Sammlung an Vorgaben, Anleitungen und praktischen Checklisten im Revisionshandbuch durch eine Vielzahl von Standards ergänzt. Im Gegensatz zur Beraterbranche, die für ihre «Ratschläge» nicht geradestehen muss, sahen sich Prüfgesellschaften immer öfters Haftpflichtansprüchen gegenüber. Meistens konnte die Sache durch einen Vergleich im Keim erstickt werden. Eingesparte Anwalts- und interne Aufarbeitungskosten sowie der so vermiedene Reputationsschaden sprachen für eine einvernehmliche Lösung, auch wenn – wie in den meisten Fällen – eine Haftpflichtklage kaum Chancen gehabt hätte. Diesen «Angriffen» und teilweise überrissenen Erwartungen – «Expectation Gap» – von Politik und Öffentlichkeit begegnete der Berufsstand mit noch mehr Standards. Über-rissene Vorgaben hinsichtlich Unabhängigkeit reduzierten

das Potenzial an Beratung bei Revisionskunden – was beabsichtigt und in mancherlei Hinsicht nicht falsch war. Sie führten aber auch zu «Sickerverlusten» in Sachen Beratungs-Know-how. Da und dort wurden Bereiche der Unternehmensberatung verselbstständigt oder verkauft. Mit der Zeit bauten Revisionsfirmen Know-how und Angebot in der Beratung wieder auf. Ein Jo-Jo-Effekt quasi.

#### 4. CORPORATE GOVERNANCE

1995 organisierte ich an der Universität St. Gallen HSG mit den Kollegen Flemming Ruud sowie Claude Bourqui eine Tagung zu Corporate Governance, möglicherweise die erste umfassende Präsentation und Diskussion zu diesem Thema in der Schweiz. So öffnete sich ein grosses Regulierungs- und Beratungspotenzial. Juristen und Unternehmensberater griffen zu, an den Universitäten v. a. Lehrstühle ausserhalb von Rechnungslegung und Revision. Verbände kamen mit ihrem unverbindlichen Kodex einer gesetzlichen Regulierung zuvor. Doch ob Soft- oder «Real-Law»: zu viele, zu starre Vorschriften verhindern die Zielerreichung. Analysten, Journalisten und Anlegervereinigungen «haken» oft einfach die Vorgaben ab, ohne sich viel Gedanken zum Ziel von Corporate Governance zu machen.

**4.1 Erfahrungen bei der Saurer AG.** Die börsennotierte Saurer AG (Textilmaschinen) hatte lange vor der «Entdeckung» der Corporate Governance in der Schweiz ein Audit Committee AC sowie ein Nomination and Remuneration Committee NRC. Nach meiner Wahl in den Verwaltungsrat als «Aussenstehender» stellte ich fest, dass einige im NRC der «Selbstbedienung» frönten. Daher schränkten wir dort den Fokus auf Fragen der Personalauswahl ein. Entlohnung wurde fortan vom gesamten Verwaltungsrat diskutiert und entschieden. Das Audit Committee hatte in den Vorjahren trotz offensichtlicher Probleme kaum Kritik geäussert oder Veränderungen initiiert. Daher wählten wir eine nicht dem Verwaltungsrat angehörende, erfahrene Persönlichkeit als Vorsitzenden des Audit Committee. Die Qualität der Arbeit stieg markant an. Der «Externe» musste keine Rücksicht auf die eigene potenzielle Verantwortlichkeit für Entscheidungen im Verwaltungsrat nehmen, die er mitgetragen hatte. Nicht überraschend bewerteten uns Analysten bezüglich Corporate Governance negativ mit der Begründung, der Codex lasse nur Verwaltungsräte im AC zu!

**4.2 Optimierung der Revisionsarbeit.** Der gleiche kritiklose Nachvollzug von Erlassen findet sich heute bei Wirtschaftsverbänden. Aufgrund von Forschung und Diskussion im Rahmen des Seminars von 1995 bin ich nach wie vor der Ansicht, dass die Zukunft der Revision nicht in immer mehr Vorschriften, Checklisten und dem Einsatz künstlicher Intelligenz liegt. Vielmehr sollten wir Ansätze prüfen, welche die Arbeit der internen Revision bei grossen Publikumsgesellschaften stärker einbinden. Diese ist aus Sicht des geprüften Unternehmens billiger; sie kennt Abläufe, Eigenheiten und Entwicklungen besser als Externe. Darauf gestützt und ergänzt durch weitere Abklärungen ihres Wirtschaftsprüfer-Teams sollen erfahrene Fachleute (nicht zwingend «nur»



Wirtschaftsprüfer) ihr Fazit formulieren. Eine solche Einschätzung darf nicht auf einen kurzen Standardbericht reduziert werden. Diese Idee spiegelt sich im Risikobericht, den wir mit der Revision des Rechnungslegungsrechts eingeführt haben. So könnte der hohe zeitliche und finanzielle Aufwand der Arbeit des Revisionsorgans sinnvoller genutzt werden.

**4.3 Optimierung der Hochschulausbildung.** Nach der Jahrtausendwende lief die Vorbereitung zur Einführung des Bologna-Modells an der Universität St. Gallen HSG unter ihrem Rektor Peter Gomez auf Hochtouren. Während andere Fachbereiche primär eigene Master-Programme anstreben, konzentrierte ich mich auf die Chancen auf der Bachelor-Stufe. Jahrzehntlang verliessen HSG-Absolventen die Universität mit wenig Kenntnissen zu Rechnungslegung sowie Controlling, dafür mit viel Theorie zu Strategie. Dies konnten wir ändern – fortan gehörte die Auseinandersetzung mit diesem «Handwerkszeug» zur Grundausstattung für alle Fachrichtungen. Als Student hatte mich die Einführung in die Rechtswissenschaft durch die Koryphäe Prof. Dr. Karl Oftinger beeindruckt, mein Denken geprägt. Daher meldete ich mich freiwillig für die Grundvorlesung im ersten Studienjahr. Im Audi-Max, übertragen in weitere Hörsäle – untermauert durch Praxis-Beispiele sowie Karikaturen, grandios gezeichnet von einem meiner Doktoranden. Unmittelbar nach der Vorlesung folgte der damals neuartige Chat. So entstand 2003 das E-Learning in unserer Fachrichtung. Aufgrund von Erfahrungen in den USA und im UK empfahl ich der Revisionsbranche die Talente in St. Gallen bereits auf Stufe Bachelor zu rekrutieren; die Saisonalität der Belastung erlaubt es, Praxis und Diplom auf Stufe Master in relativ kurzer Zeit zu erwerben. Auch für einige andere berufliche Wege wäre es sinnvoll, nach dem Bachelorstudium in die Praxis zu gehen. So wird der Rückstand auf Talente mit Berufslehre und Fachhochschule nicht zu gross; zudem bringt ein Masterstudium mit «beruflichem Rucksack» wesentlich mehr als ohne solchen Background. Dies habe ich in allen meinen Seminaren in Master-Programmen festgestellt. In jenen Jahren etablierte Prof. Dr. Carl Helbling den Kausch-Preis als Ehrung für hervorragende wissenschaftliche Leistungen in den Themen Rechnungslegung, Controlling und Revision im deutschsprachigen Raum. Heute ist dies der Preis des ACA an der Universität St. Gallen.

## 5. EINGESCHRÄNKTE REVISION UND GRÜNDUNG DER RAB

**5.1 Vertrauenskrise: Skandale und gesetzgeberische Gegenmassnahmen.** Der Umgang mit den neuen Standards war während der Dotcom-Blase oft «kreativ». Er führte zu Pleiten, wie bei Enron und WorldCom. Fantasiervolle Definitionen des «Operativen Erfolges» erlaubten die «Selbstbedienung» wie bei Tyco. Die Politik war rasch zur Stelle. Der Sarbanes-Oxley Act versuchte 2002 in den USA Corporate Governance sowie Offenlegung und Rechnungslegung zum Schutz der Anleger zu verbessern. Nicht überraschend traf das neue Regelwerk primär die Revisionsbranche. Wegen der vielen Schweizer Weltkonzerne sahen sich bei uns die grossen, international verknüpften Prüfgesell-

schaften, zumindest indirekt, einem Durchgriff aus den USA ausgesetzt. Daher wollten einige ihrer Exponenten den US-Erlass übersetzen und Wort für Wort in die schweizerische Gesetzgebung überführen. Einknicken gegenüber Massnahmen anderer Staaten oder Staatenbündnisse gab es also schon vor über 20 Jahren. Zusammen mit anderen Exponenten stemmte ich mich dagegen.

**5.2 Eine differenzierte Antwort der Schweiz: die Gründung der RAB und die Eingeschränkte Revision.** Der Bundesrat beauftragte mich in der Folge mit der Ausarbeitung eines Entwurfes zur Anpassung der Gesetzgebung an diese Herausforderungen. Um die Akzeptanz in der Branche zu erhöhen, bildete ich eine Expertengruppe. Prof. Edgar Fluri von PwC sowie Dr. Jakob Bär, CEO KPMG, vertraten die internationalen Firmen, der Genfer Treuhänder Daniel Egger, Präsident des Schweizerischen Treuhänderverbandes STV (Treuhänd Suisse), die KMU. Wir entwickelten ein Konzept mit Vorgaben für die Zulassung zur Revisionstätigkeit und einer Aufsichtsbehörde, der RAB. Geprägt durch meine Dissertation zur Typologie im Gesellschaftsrecht sowie meiner Erfahrung in Praxis und Lehre kritisierte ich die von der Politik sowie Teilen der Wissenschaft behauptete «Einheit des Aktienrechtes». Ich schlug vor, die Revision differenziert anzugehen. Denn je nach Finanzierung, Aktionärsstruktur oder Grösse der Unternehmen ergaben sich unterschiedliche Bedürfnisse. Daher entwickelten wir die Eingeschränkte Revision, ein «ehrliches» Instrument zur Verbesserung der Berichterstattung für KMU, eine Lösung mit gutem Kosten-Nutzen Verhältnis. Zudem gelang es uns, in Verhandlungen mit der SEC die USA davon zu überzeugen, dass wir ihre Qualitäts-Ansprüche aufgrund des Sarbanes-Oxley Act dank der RAB und unseren Vorgaben eigenständig, ohne «Eingriff» von aussen sicherstellen können. In meiner Zeit als Mitglied des GLA der TK und dann vor allem als deren Vize-Präsident und Präsident bauten wir ein gutes Verhältnis mit dem STV auf und einigten uns für das neue Instrument der Eingeschränkten Revision auf gemeinsame technische Lösungen. Die Eingeschränkte Revision wurde offenbar von der EU als interessante Option für eine realitätsnahe Prüfung der Rechnungslegung von KMU angeschaut, aber nicht weiterverfolgt. Der Druck von Politik und Medien auf die Revisionsbranche blieb hoch. Die Treuhänd-Kammer hatte sich unter ihrem langjährigen Geschäftsführer Albert Guntli nicht nur auf die Facharbeit ausgerichtet, sondern erfolgreich im Gebiet der Weiterbildung etabliert. So stärkte sie auch ihre Finanzen. Sie war nun in der Lage wie andere Branchen und Verbände beim Bund vor Ort – unter dem schön klingenden Begriff «Public Affairs» – ihre Anliegen einzubringen. Für diese Aufgabe bot sich mit dem Redaktor des «Treuhänder» sowie langjährigen National- und Ständerat Kurt Schüle eine mit Berufsstand und Politik bestens vertraute Persönlichkeit an. Seine erfolgreiche Aufbauarbeit mit dem Treuhänder führte Annelies Keller, selbst langjährig in der Politik aktiv, weiter.

**5.3 Auf dem Weg zu einer Reform der Rechnungslegung.** Kurz nach Verabschiedung des Revisionsrechts durch das



Bundesparlament bat mich der Bundesrat auch die Rechnungslegung anzugehen. Ich sicherte mir die Mitarbeit von Max Sterchi, Autor des Buches zum «Kontenrahmen» und Kritiker der Vorschläge der Gruppe Mengiardi. Dank enger Zusammenarbeit mit dem Chef des Eidg. Handelsregisteramtes Dr. Hanspeter Kläy und dem heutigen Chef der RAB Dr. Reto Sanwald kamen wir rasch voran. Ich wagte den Spagat und deklarierte unsere Rechnungslegung als «True and Fair View»-Konzept, mit Ausnahmen aufgrund des Steuerrechts. Diese Quadratur des Kreises wurde zuerst argwöhnisch beäugt, mit der Zeit aber als gangbarer Weg für eine aussagekräftige Rechnungslegung der KMU akzeptiert. Das neue Recht listete zuerst die bewusst knapp gehaltenen Anforderungen für alle Organisationen auf, unabhängig von ihrer Grösse und Rechtsform. Erst danach folgten zusätzliche Anforderungen für Konzerne und grössere Firmen; zudem bekamen Minderheitsgesellschafter auch bei KMU die Möglichkeit, eine weitergehende Rechnungslegung einzufordern. So wurde das Konzept auf Anhieb verständlich für KMU.

## 6. FAZIT: VERBESSERUNGEN UND VERPASSTE CHANCEN

Im Rückblick sehe ich gelungene Entwicklungen, aber auch verpasste Chancen:

→ Die eingeschränkte Revision ist ein gutes Instrument für die Qualitätssicherung der Berichterstattung von KMU.

→ Swiss GAAP FER bietet sachgerechte Konzepte, lässt gleichwohl Raum für eigenständige Lösungen und Entwicklungen.

→ Swiss GAAP FER bietet, bewusst mit betriebswirtschaftlicher Optik, ein Konzept, das nicht laufend geändert und erweitert wird. Kosten und Nutzen stimmen.

→ Der Berufsstand muss sich stärker in die Entwicklung der Corporate Governance einbringen. So sollte das Audit Committee nicht nur Verwaltungsräte umfassen.

→ Der Berufsstand sollte die Chancen einer stärkeren Einbindung der Internen Revision, bei gleichzeitiger Reduktion eigener Abklärungen und einer umfassenderen Kommentierung der Konzernabschlüsse prüfen.

→ Der Berufsstand könnte aufgrund seines grossen Einblicks in Vorgänge in den Gremien von Verwaltungsrat und oberster Geschäftsleitung substanzielle Vorschläge zur Stärkung der Kontrolle durch die Aktionäre bei grossen Publikumsgesellschaften erarbeiten. Die «Vernetzung» führt dazu, dass Unabhängigkeit in Verwaltungsräten – trotz der Wahl «unabhängiger» Mitglieder – nur beschränkt gegeben ist. Dies zeigt sich bei Beschlüssen zur Entlohnung. Wie wäre es mit der Bindung der Erfolgsbeteiligung an das x-Fache der ausgeschütteten Dividende? So hätte beispielsweise die CS vor Auszahlung von Erfolgsbeteiligungen zuerst einen Gewinn erzielen müssen. Zudem tritt so die Relation zwischen der Entschädigung für «Kapital» und «Arbeit» klar zu Tage. ■

# DE LA BOÎTE À FICHES À L'IA – CHRONIQUE DE LA PRÉSENTATION DES COMPTES ET DE LA RÉVISION

## Regard personnel sur l'histoire récente de la profession

Dans cet article, je retrace les grandes étapes de notre profession en Suisse au cours des dernières décennies – de mes débuts dans le métier à la création des Swiss GAAP RPC, en passant par la fondation de l'ASR et l'introduction du contrôle restreint.

### 1. PARCOURS D'UN TÉMOIN PRIVILÉGIÉ DE LA PROFESSION FIDUCIAIRE

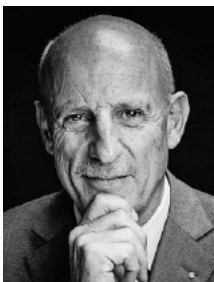
**1.1 De Paris à Genève: un héritage familial.** J'ai personnellement vécu les 50 dernières années d'EXPERTSuisse. C'est mon oncle, Ermenegildo Snozzi, docteur *honoris causa*, qui m'en a ouvert les portes. En 1931, en pleine crise économique, il part à Paris, diplôme d'expert-comptable en poche et y fonde la Fiduciaire Économique et Financière. C'est là que j'ai fait mes débuts dans l'univers de la révision et de la fiduciaire, en 1968, en me plongeant dans de grands livres de comptes, épais et reliés. Soit dit en passant, Ermenegildo Snozzi n'a obtenu son diplôme que grâce à un second arbitrage. Son travail de diplôme consacré à la comptabilité des groupes avait été rejeté par l'expert principal. Celui-ci estimait que l'addition de tous les postes des sociétés d'un groupe constituait une pratique éprouvée et que l'élimination des postes du bilan réciproques ainsi que des livraisons internes contrevenait au principe d'exhaustivité. Or, dans un monde où Google n'avait pas encore été inventé, comment un honorable réviseur pouvait-il savoir qu'en 1885–86, la société American Cotton Oil Trust avait présenté les premiers comptes consolidés? Un heureux hasard voulut que l'examineur secondaire soit professeur à l'Université de Genève. L'examineur principal finit par reconnaître son erreur.

Grâce à son statut de diplomate, mon oncle a pu sauver des patrimoines juifs pendant la Seconde Guerre mondiale. À la fin du conflit, ses relations avec les cercles de décision lui ont permis de contribuer à restituer à des familles d'entrepreneurs allemands leur filiale nationalisée en France. C'est là

que j'ai pris la mesure du mot «fiduciaire». Plus tard, mon oncle a enseigné à l'Université de Genève et a signé deux ouvrages souvent utilisés en Suisse, *Vérification du bilan* (1964) et *Interprétation du bilan*. Pour être tout à fait honnête, de mon bref stage à Paris, ce dont je me souviens surtout, c'est l'excellent coq au vin de la Brasserie Saint Augustin.

**1.2 Débuts chez FIDES à Milan: entre tradition et informatique.** J'ai rejoint la société fiduciaire FIDES en 1972, une belle époque s'il en est. Le dollar et la lire avaient encore des taux de change fixes. La branche fiduciaire était en plein essor: à 9h30 et à 15h30, de sympathiques dames nous servaient café et croissants. Nous avions accès à plusieurs secteurs et processus. J'ai intégré l'équipe Pirelli en Italie peu de temps après. Seule la direction avait accès au dernier étage de la tour Pirelli, située à deux pas de la gare centrale de Milan. Quant à moi, en 1973, je me trouvais juste en dessous, tout au fond d'une immense salle. Devant moi, une armée de jeunes femmes en blouse de travail bleu clair. Elles additionnaient à tout va des justificatifs de frais et reportaient le résultat sur de grandes feuilles récapitulatives. Face à elles, deux messieurs bien mis, penchés avec application sur des «documents», dont l'un arborait sans aucun doute la couleur rose de la *Gazzetta dello Sport*. Si deux de ces dames se mettaient à chuchoter, un «surveillant» les rappelait à l'ordre en tapotant son crayon sur son bureau. Si cela ne suffisait pas, un tonitruant «Leil!» rétablissait le silence jusqu'à ce que la sonnerie retentisse. Presque toutes les collaboratrices avaient déjà pris les devants et retiré leur blouse de travail en un éclair: elles partaient alors à leur pause déjeuner avec force bavardages et éclats de rire. Ces scènes étaient dignes d'un film.

Une toute autre ambiance régnait au sous-sol, avec la révision informatique des «titres de travail». Des piles de papier m'attendaient. Mon travail consistait à additionner les chiffres imprimés sur ces listes. À quoi cela pouvait-il bien rimer? Je me suis rapidement aperçu que certains totaux n'étaient pas corrects. C'était l'époque des balbutiements informatiques, où la programmation relevait plus d'un art que d'une mécanique de précision.



GIORGIO BEHR,  
DR PROF. ÉM., ENTRE-  
PRENEUR, PRÉSIDENT,  
PROPRIÉTAIRE BEHR  
BIRCHER CELLPACK  
BBC GROUP, PRÉSIDENT  
HISTORIQUE SWISS GAAP  
RPC, PRÉSIDENT CHAMBRE  
FIDUCIAIRE (2005–2007)

**1.3 Retour en Suisse.** Dotés d'une formation commerciale, mes collègues additionnaient à l'aveugle, à une vitesse vertigineuse d'innombrables données sur des calculatrices parfois bruyantes. Des chefs plus âgés en costume trois pièces (parfois chapeautés) venaient recueillir nos «résultats». À cette époque-là, seul le patron avait le droit de poser des questions aux clients. Sinon où irait-on! Quoi qu'il en soit, certains clients utilisaient déjà des ordinateurs ou du moins des «machines comptables». D'autres tenaient encore des livres, qu'ils remplissaient d'une écriture élégante. Des onglets de couleur permettaient de se repérer plus facilement dans les boîtes à fiches comptables. Un client nous impressionnait avec sa photocopieuse, avec insistance sur le mot *photo*, tant la copie semblait souvent légèrement roussie. Hormis les grandes sociétés fiduciaires de l'époque, rares étaient celles qui faisaient du conseil d'entreprise. Le champ d'intervention des réviseurs était donc vaste et stimulant.

En 1976, le service de révision de FIDES était juridiquement distinct du conseil, mais faisait encore partie de la *Schweizerische Kreditanstalt, SKA* (devenue plus tard Credit Suisse CS). Mais la pression ne cessait d'augmenter pour qu'il gagne en indépendance. Les premières directives comptables européennes étaient publiées, avec une forte consonance juridique. En Suisse, en revanche, les dispositions légales en matière de présentation des comptes et de révision étaient bien minces. Les questions techniques étaient «tranchées» tous les deux ans, lors du congrès de la Chambre fiduciaire, avec en marge, un programme complet, un repas de clôture et un bal. Les procès-verbaux de ces congrès spécialisés ont fixé des principes directeurs: inscription au bilan des frais de préouverture, évaluation des produits en cours ou traitement de jours de vacances non pris. Bon à savoir, certes, mais rien de révolutionnaire.

## 2. DES TURBULENCES ÉCONOMIQUES À L'ESSOR DES NORMES COMPTABLES

**2.1 Les années 1970: entre chocs pétroliers et effondrement monétaire.** Pendant ce temps, l'époque connaît de fortes turbulences: le président américain Richard Nixon annonce la fin de la convertibilité du dollar en or en 1971. En 1973, une majorité de pays abandonnent leurs taux de change fixes. 1976 marque la fin des accords de Bretton Woods et légitimise ainsi officiellement le passage à des taux de change flexibles. La chute de certaines devises est épique. En 1971, un dollar US s'échangeait contre CHF 4.30, un mark allemand (50 centimes d'euro aujourd'hui) à environ CHF 1.25 et il fallait même déboursier CHF 7 pour 1000 lires italiennes (env. 56 centimes d'euro aujourd'hui)! En octobre 1973, la guerre en Israël déclenche la première crise pétrolière. La deuxième crise survient avec la révolution iranienne en 1979. Elle provoque une inflation jusqu'à 9% en Suisse et un chômage galopant. Les obligations rapportaient jusqu'à 11% d'intérêts. Un nombre important de travailleurs immigrés a dû quitter notre pays, ce qui a fait reculer le nombre de chômeurs, devenu bien plus bas que celui des emplois perdus. Les premières crises d'entreprises émergent en 1976, et les banques ne sont pas épargnées. L'industrie textile perd du terrain et certaines sociétés mettent la clé sous la porte. Les mandats

se font rares. Mais le stockage stratégique et son contrôle gardent toute leur importance comme complément pour le secteur de la révision.

**2.2 Aux débuts des Swiss GAAP RPC.** Vers la fin des années 70, le Professeur André Zünd crée la filière Révision à l'Université de Saint-Gall et développe la commission pour les questions professionnelles internationales au sein de la Chambre fiduciaire. En désignant le Dr Harald Meier comme rédacteur, il fait passer les fiduciaires dans l'ère de la modernité. Le format traditionnel du *Bulletin* de l'Association appartient alors au passé. En 1984, André Zünd lance l'idée d'une Commission pour les recommandations relatives à la présentation des comptes RPC. Ce fut pour moi l'occasion de collaborer avec lui et d'autres chefs de file de la révision et de la présentation des comptes tels que Günther Schulz ou le Professeur Max Boemle au sein du comité d'experts.

Les premières recommandations ne se font pas attendre. Un consensus se forme rapidement autour des principaux éléments constitutifs de la présentation des comptes et d'une structure minimale cohérente. Or, l'adoption de ces propositions au sein de la Commission était souvent loin d'être acquise. Hansjörg Abt, le célèbre journaliste de la *Neue Zürcher Zeitung*, qui avait précipité la chute de Werner K. Rey (Bally, etc.), ou le représentant de l'Union syndicale suisse, le Dr Beat Kappeler, expriment leur avis sans prendre de pincettes. L'annexe et le tableau des flux de trésorerie sont alors intégrés dans la présentation des comptes des entreprises suisses. Une nouvelle recommandation précise les questions concernant la conversion des états financiers en devise étrangère.

**2.3 Les années 90: essor, résistance et léthargie du droit comptable suisse.** Et puis, un jour, la machine se grippe. En 1990, nous tentons d'intégrer les RPC au sein des normes admises de présentation des comptes à la bourse suisse. Il a fallu s'y prendre à plusieurs reprises. La commission est rebaptisée Swiss GAAP RPC de manière à améliorer son classement pour les analystes et les investisseurs étrangers. Durant les années 90, elle formule des normes et des considérations concernant plusieurs problématiques et postes importants ainsi que pour des organisations spécifiques telles que les caisses de pension ou les fondations et associations à but non lucratif.

En 1996, un groupe de travail dirigé par Peider Mengiardi rédige des propositions visant à moderniser le droit comptable. Les premiers articles référencent le maximum de structures et de publications. La deuxième partie montre quand et si des simplifications sont possibles, mais d'un point de vue de technique de marketing, l'approche est maladroite. Dès que le projet est rendu public, il suscite une large vague de protestations s'indignant de voir ce que l'on exige des PME. Une erreur factuelle qui n'a pas empêché plusieurs critiques d'abandonner leur lecture après les premiers articles. Le couperet de l'opinion était tombé: pas question d'accepter ces mesures. Déjà bien timide, le droit suisse en matière de présentation des comptes et de révision tombe alors dans une profonde léthargie.

### 3. TRANSFORMATION ET ENJEUX ACTUELS DE LA RÉVISION

**3.1 L'évolution internationale vers la juste valeur: défis et enjeux.** En revanche, les choses s'accroissent à l'international en termes d'établissement des comptes, de publication et de révision. Les valeurs historiques sont reléguées au second plan au profit de la juste valeur et des valeurs de marché. Mais que faire en l'absence de valeurs de marché? En outre, le développement de nouveaux instruments financiers complexes s'accompagne de nouveaux enjeux en matière d'évaluation. Il y avait donc une volonté de freiner le pouvoir d'appréciation de la direction concernant l'évaluation et la publication. La perspective des investisseurs devient un atout, et seules les valeurs actualisées au moment de l'observation sont pertinentes. Une proposition certes séduisante à première vue, mais qui sous-estime peut-être le pouvoir d'appréciation dans le choix des postulats sur l'évolution future et sur les taux d'intérêt.

**3.2 IFRS contre Swiss GAAP RPC: une alternative adaptée aux entreprises suisses.** Cette réorientation de la comptabilité, éloignée de la vision de la direction d'entreprise et du concept basé principalement sur des valeurs historiques, fut le déclencheur de la réorganisation de l'International Accounting Standards Committee (IASC) et de ses normes comptables International Accounting Standards (IAS), qui deviennent les International Financial Reporting Standards (IFRS). Le rythme des modifications, comme la publication de nouvelles normes, s'accroît et accroît les charges pesant sur les entreprises. Pendant longtemps, un objectif «honorable» de l'International Accounting Standards Board (IASB) entendait réduire la complexité pour les entreprises de taille moyenne, qui peuvent réaliser plusieurs milliards de chiffre d'affaires dans un contexte international. Or, il n'y parvient pas. Dans le même temps, les référentiels Swiss GAAP RPC sont complétés par un dispositif de recommandations de présentation des comptes consolidés. Ils intègrent les valeurs de marché et les valeurs actualisées. L'opinion de la direction, l'importance des assertions sur les résultats et sur la création de fonds disponibles demeurent des garde-fous pour la définition des normes. Qui plus est, les normes Swiss GAAP RPC évitent les modifications précipitées et les détails superflus dans leurs recommandations.

À la suite des entretiens que j'avais eu avec eux au début des années 90, des investisseurs et des analystes étrangers considéraient les RPC comme un instrument d'analyse valable. Mais ils portaient d'une analyse du marché, de son évolution et de la concurrence, sans oublier la qualité de la direction. Dans le principe des 3 M, «Money» (le rouage) n'est qu'un des critères avec le «Market» et le «Management». Les sociétés suisses cotées en bourse se demandent alors à raison si un établissement des comptes selon les normes IFRS est commercialement judicieux. La réponse à cette question réside essentiellement dans l'importance du capital initial. Les sociétés capables de financer plusieurs projets en interne ou avec l'appui des banques sont vite convaincues par les normes Swiss GAAP RPC.

**3.3 Normes, responsabilité et conseils.** La dimension croissante du marché des capitaux ou l'adoption des normes IAS,

voire US GAAP, par certaines multinationales suisses, mettent à l'épreuve le secteur de la révision. Dans le sillage du développement international, la collection de directives, d'instructions et de listes de contrôle pratiques dans le Manuel de révision est complétée par une multitude de normes. Contrairement aux conseillers qui ne doivent pas répondre de leurs «conseils», les sociétés d'audit se trouvent de plus en plus confrontées à des prétentions en responsabilité civile. La plupart du temps, le différend est étouffé dans l'œuf par un règlement à l'amiable. Les frais d'avocat et de traitement interne ainsi économisés de même que le dommage de réputation évité orientent vers un règlement à l'amiable même si, dans la plupart des cas, une action intentée en responsabilité civile n'aurait eu aucune chance d'aboutir. À ces «attaques» et à ces attentes parfois démesurées – décalage entre les attentes et la réalité des politiques et du public – la profession réplique en redoublant les normes. Des directives excessives en matière d'indépendance réduisent le potentiel en termes de conseil pour les clients d'audit, une démarche intentionnelle qui, à certains égards, n'était pas contestable. Elles ont conduit cependant à des fuites en matière de connaissances sur le conseil. On assiste alors à la séparation juridique ou à la vente de secteurs appartenant au conseil d'entreprise. Au fil du temps, les cabinets de révision ont réinvesti le domaine du conseil, en reconstruisant leur expertise et leurs prestations. Une sorte d'effet yo-yo.

### 4. LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

En 1995, avec le concours de mes collègues Flemming Ruud et Claude Bourqui, j'organise un symposium sur la gouvernance d'entreprise à l'Université de Saint-Gall, qui est, selon moi, la première présentation exhaustive débattue sur le sujet en Suisse. Un potentiel considérable s'ouvre alors pour la réglementation et le conseil. Des juristes et des conseillers d'entreprise prennent les choses en main et des chaires universitaires voient le jour en dehors de la présentation des comptes et de la révision. Avec leur code non contraignant, les interprofessions parent à toute réglementation légale. Mais quel que soit le droit, les prescriptions trop rigides et en surnombre freinent la réalisation des objectifs. Les analystes, les journalistes et les coalitions d'investisseurs se contentent souvent de «cocher» les directives sans se préoccuper outre-mesure de la gouvernance d'entreprise.

**4.1 Expérience chez Saurer AG.** Bien avant la «découverte» de la gouvernance en Suisse, le groupe Saurer (machines textiles) coté en bourse avait déjà créé un comité d'audit (*Audit Committee*, AC) et un comité de nomination et de rémunération (*Nomination and Remuneration Committee*, NRC). Après avoir été nommé au conseil d'administration, je constate alors que certains membres du NRC s'adonnent allègrement au «chacun fait ce qui lui plaît». Nous avons donc concentré nos efforts sur les questions de sélection du personnel. À partir de là, la rémunération a été discutée et décidée par l'ensemble du conseil d'administration. En dépit de problèmes manifestes survenus les années précédentes, le comité d'audit avait exprimé peu de critiques et n'avait rien fait pour changer les choses. Nous avons donc nommé une personne



compétente, extérieure au conseil d'administration, pour diriger le comité d'audit. La qualité du travail monte alors en flèche. Le dirigeant «externe» ne devait plus assumer la responsabilité potentielle de décisions prises par un conseil d'administration dont il était membre. Bien entendu, les analystes nous ont mal noté pour la gouvernance d'entreprise en avançant que le code autorisait uniquement la présence d'administrateurs au sein du comité d'audit!

**4.2 Optimisation du travail de révision.** Aujourd'hui, on retrouve cette reprise des réglementations dénuée de tout esprit critique dans les organisations professionnelles. La recherche et les débats dans le cadre du séminaire de 1995 me confortent dans mon point de vue: j'estime que l'avenir de la révision ne réside pas dans une multiplication toujours croissante de règlements, de listes de contrôle et dans l'utilisation de l'intelligence artificielle. Il faut plutôt étudier des approches capables d'intégrer davantage le travail de la révision interne dans les grandes sociétés ouvertes au public. Pour l'entreprise contrôlée, une telle révision coûte moins cher; elle connaît les processus, les particularités et les développements mieux que quiconque. Des professionnels compétents (qui ne doivent pas être forcément «que» des experts-comptables) peuvent ainsi formuler leurs conclusions en s'appuyant sur les travaux de leur équipe d'experts-comptables, complétés par des vérifications plus poussées. Cette estimation ne peut pas être réduite à un rapport standard succinct. On retrouve cette idée dans le rapport sur les risques que nous avons introduit avec la révision du droit comptable. Ainsi, le temps et les ressources financières importants consacrés au travail de l'organe de révision pourraient être utilisés de manière plus judicieuse.

**4.3 Optimisation de la formation universitaire.** À l'aube du changement de millénaire, les préparatifs pour l'introduction du processus de Bologne à l'Université de Saint-Gall vont bon train sous l'égide de son recteur, Peter Gomez. Pendant que d'autres filières se concentraient principalement sur leur propre programme de Master, je me suis focalisé sur les opportunités présentées par le Bachelor. Durant des décennies, bardés de théorie stratégique, les diplômés de la Haute École de Saint-Gall quittaient l'université sans connaître, ou si peu, la présentation des comptes et le controlling. Nous avons pu changer les choses et désormais, le traitement de cet «outil» faisait partie intégrante de toutes les matières enseignées. Lorsque j'étais étudiant, j'avais été marqué par l'introduction au droit de l'éminent Professeur Karl Oftinger, qui avait façonné ma méthode de pensée. Je me suis donc proposé d'emblée pour le séminaire de base en première année. Enseignée dans le grand amphithéâtre et retransmise dans d'autres salles de cours, la leçon était émaillée d'exemples pratiques et de caricatures, dessinées avec talent par l'un de mes doctorants. Le cours était suivi d'une discussion avec les étudiants, une nouveauté à l'époque. C'est ainsi que le e-learning a fait son entrée dans notre filière en 2003. Après mes expériences aux USA et au Royaume-Uni, j'ai recommandé aux professionnels de la révision de recruter leurs talents à Saint-Gall dès le niveau Bachelor. La conception des

études permet en effet d'acquérir une pratique et un Master en un temps relativement court. Se lancer dans la vie active après un Bachelor serait également judicieux pour certaines autres professions. Cela permet de ne pas trop creuser l'écart avec les talents issus de la formation professionnelle et des hautes écoles spécialisées; en outre, un Master complété par une expérience professionnelle est bien plus fructueux. C'est ce que j'ai constaté dans tous les séminaires que j'ai animés dans le cadre des programmes de Master. Durant cette période, le Professeur Carl Helbling crée le prix Kausch destiné à récompenser l'excellence de travaux scientifiques germanophones en matière de présentation des comptes, de controlling et de révision. Ce prix porte aujourd'hui le nom de prix ACA de l'Université de Saint-Gall.

## 5. CONTRÔLE RESTREINT ET FONDATION DE L'ASR

**5.1 Crise de confiance: scandales et riposte législative.** Durant la bulle Internet, la conformité avec les nouveaux référentiels était souvent «créative», d'où certaines faillites comme celle d'Enron ou de WorldCom. Des interprétations personnelles du «résultat opérationnel» ouvraient la voie à tous les abus, comme chez Tyco. Les politiques ne tardent pas à réagir. En 2002, la loi Sarbanes-Oxley entend améliorer la gouvernance d'entreprise, la publication et la présentation des comptes pour protéger les investisseurs aux États-Unis. Sans surprise, ce nouveau cadre légal concerne en premier lieu le secteur de la révision. Au regard des nombreuses multinationales suisses, les grandes sociétés d'audit à vocation internationale basées en Suisse se voient indirectement confrontées à cette ingérence américaine. C'est la raison pour laquelle certains de ses défenseurs voulaient faire traduire le décret américain et l'intégrer mot pour mot dans la législation suisse. On voit qu'il y a 20 ans déjà, on courbait l'échine face aux mesures imposées par d'autres États ou coalitions d'États. En concertation avec d'autres collègues, j'ai combattu cette position.

**5.2 Une réponse suisse différenciée: la création de l'ASR et du contrôle restreint.** Le Conseil fédéral me charge par la suite d'élaborer un projet de modification de la loi en vue de maîtriser ces nouveaux défis. Je forme alors un groupe d'experts pour augmenter l'acceptation au sein de la branche. Le professeur Edgar Fluri de PwC et Jakob Bär, CEO de KPMG, représentaient les multinationales, et les PME l'étaient par le fiduciaire genevois Daniel Egger, président de l'Union Suisse des Fiduciaires, USF (Fiduciaire Suisse). Nous avons formulé un concept de directives pour l'agrément des réviseurs et d'une autorité de surveillance, l'ASR.

Dans la droite ligne de ma thèse sur la typologie en droit des sociétés et compte tenu de mon expérience dans la pratique et la doctrine, j'ai critiqué l'«unicité du droit des sociétés anonymes» prônée par les politiques et certaines fractions de scientifiques. Je propose une approche plus nuancée de la révision. En effet, le financement, la structure de l'actionnariat ou la taille de l'entreprise sont autant de facteurs déterminants pour la nature des besoins. C'est pourquoi nous avons élaboré le contrôle restreint, un instrument

«honnête» destiné à améliorer la présentation des rapports pour les PME, solution qui présente de surcroît un bon rapport coût-profit. Qui plus est, les négociations avec la SEC américaine ont permis de convaincre les USA que nous pouvions parfaitement répondre aux exigences de qualité dictées par la loi Sarbanes-Oxley grâce à l'ASR et à nos directives, sans intervention de l'extérieur. Lorsque j'étais membre du comité directeur de la Chambre fiduciaire, et surtout en tant que vice-président et président, nous avons construit une relation solide avec l'USF. Nous nous sommes concertés pour formuler les solutions techniques du nouveau contrôle restreint. Ce contrôle restreint a suscité l'intérêt de l'UE en termes de vérification pragmatique de la présentation des comptes des PME, mais sans plus. Le monde politique et les médias ne lâchaient toujours pas du lest sur les réviseurs. Sous la houlette de son directeur historique Albert Guntli, la Chambre fiduciaire ne s'était pas seulement consacrée au volet professionnel, mais s'était aussi fait un nom en matière de formation continue, qui représentait également une manne financière. À l'instar d'autres secteurs et interprofessions, elle était désormais en mesure d'exprimer ses préoccupations à la Confédération, baptisées «Affaires publiques», un nom qui résonnait bien. Pour cette mission, la Chambre a pu compter sur Kurt Schüle, rédacteur du *Treuhänder* et ancien parlementaire, fin connaisseur du métier et du monde politique.

Son travail a été poursuivi avec succès par Annelies Keller, elle aussi active de longue date en politique.

**5.3 Vers une réforme de la présentation des comptes.** Peu après l'adoption du droit de la révision par le Parlement fédéral, le Conseil fédéral me charge de revoir la question de la présentation des comptes. J'ai fait appel à Max Sterchi, auteur de l'ouvrage *Kontenrahmen* et opposant aux propositions émises par le groupe Mengiardi. Nous avons travaillé vite et bien grâce à l'étroite collaboration avec Hanspeter Kläy, directeur de l'Office fédéral du registre du commerce et l'actuel directeur de l'ASR, Reto Sanwald. J'ai été téméraire et j'ai affirmé que notre présentation des comptes était conforme au principe de l'image fidèle, sous réserve de quelques exceptions dues au droit fiscal. Cette quadrature du cercle a commencé par susciter une certaine suspicion, mais a été progressivement acceptée comme méthode substantielle de présen-

tation des comptes des PME. Le nouveau droit commençait par référencer les exigences volontairement succinctes posées aux organisations, indépendamment de leur taille ou de leur forme juridique. Ont suivi des directives applicables aux groupes et aux grandes entreprises; par ailleurs, les associés minoritaires, même ceux de PME, ont obtenu le droit de demander une présentation des comptes détaillée. Ce concept était d'emblée compréhensible pour les PME.

## 6. CONCLUSION: AMÉLIORATIONS ET OPPORTUNITÉS MANQUÉES

Rétrospectivement, je relève des améliorations réussies, mais aussi des opportunités manquées:

- Le contrôle restreint est un bon instrument de l'assurance qualité pour le rapport des PME;
- Le référentiel Swiss GAAP RPC offre des concepts adaptés tout en ménageant une marge de manœuvre pour des solutions et des développements autonomes;
- Dans une optique de plein gré économique, le référentiel Swiss GAAP RPC offre un concept qui n'est pas modifié ni étoffé en permanence. Le rapport coût-avantage est équilibré;
- La profession devrait s'impliquer davantage dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Le comité d'audit ne devrait donc pas se limiter aux membres du conseil d'administration;
- La profession devrait mesurer les opportunités d'une intégration plus marquée de la révision interne, qui permet de réduire certaines investigations et des commentaires plus exhaustifs des comptes consolidés;
- Compte tenu de sa bonne connaissance des processus inhérents au conseil d'administration et à la direction, la profession pourrait élaborer des propositions substantielles pour renforcer le contrôle exercé par les actionnaires de grandes sociétés ouvertes au public. Les relations interpersonnelles font que l'indépendance des conseils d'administration (malgré la nomination de membres «indépendants») est limitée dans les faits, un constat reflété par les décisions portant sur la rémunération. Pourquoi ne pas lier les intéressements à un multiple des dividendes versés? Le Credit Suisse aurait dû ainsi commencer par réaliser un bénéfice avant de verser des intéressements. Cette méthode mettrait plus clairement en évidence la relation entre la rémunération du capital et celle du travail. ■

# ZEHNTAUSEND JAHRE AUDITING UND DIE ROLLE VON EXPERTSUISSE

## Von den Anfängen der Rechnungsprüfung bis zur Zukunft des Berufsstands

**Vom zehntausendjährigen Bestehen der Rechenschaft bis zum 100-Jahr-Jubiläum von EXPERTSuisse: Der vorliegende Beitrag zeichnet die Entwicklung des Auditing nach, von frühen Kontrollpraktiken über Pacioli, das Agency-Problem und die Industrialisierung zur Institutionalisierung und Professionalisierung in der Schweiz, und zeigt, wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit die Rolle der Wirtschaftsprüfung auch in Zukunft prägen werden.**

### 1. EINLEITUNG

Wenn heute von Wirtschaftsprüfung die Rede ist, denken viele zuerst an internationale Prüfgesellschaften, komplexe Standards und anspruchsvolle Regulierungen. Doch die Geschichte des Auditing reicht weit in vormoderne Zeiten zurück – sie beginnt dort, wo Handel, Vertrauen und Rechenschaft erstmals aufeinandertrafen. Schon mit den frühesten Formen wirtschaftlicher Organisation entstand das Bedürfnis nach Kontrolle: Wer Werte schuf, wollte sicherstellen, dass sie erhalten und richtig verwendet wurden. Ohne die unabhängige Überprüfung von Abschlüssen wären Investitionen kaum denkbar gewesen, und das Vertrauen, auf dem moderne Märkte beruhen, hätte sich nicht entwickeln können [1].

Im Jahr 2025 feiert EXPERTSuisse, der Expertenverband für Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand, sein 100-jähriges Bestehen. Dieses Jubiläum ist mehr als nur ein runder Geburtstag: Es ist eine Gelegenheit, auf die Entwicklung des Berufsstands zurückzublicken, auf seine Bedeutung für die Schweizer Wirtschaft und auf die Rolle, die er künftig in einer immer stärker digitalisierten und vernetzten Welt spielen wird.

### 2. FRÜHE ENTWICKLUNGEN UND INTERNATIONALE EINFLÜSSE

Die Wurzeln der Rechnungsprüfung reichen erstaunlich weit zurück. Archäologische Funde aus Mesopotamien, Anatolien und Ägypten belegen, dass bereits vor über zehntausend Jahren Formen von Rechenschaft und Kontrolle existierten [2]. Auf Lehmtafeln aus dem neolithischen Armenien finden sich einfache Zählzeichen und Tickmarks, die den Austausch von Gütern dokumentierten [3]. Diese frühen Formen wirtschaftlicher Rechenschaft bildeten die Grundlage für spätere Systeme, in denen Vertrauen und Überprüfung eng miteinander verknüpft waren.

Die Idee des «*auditio*» – des Anhörens und Prüfens von Konten – findet sich bereits im Römischen Reich. Öffentliche Kassen wurden durch spezialisierte Beamte geprüft, um Missbrauch vorzubeugen [4]. Im Mittelalter entwickelten sich im Handelsraum zwischen Norditalien und Flandern erste professionelle Formen von Buchführung und Kontrolle. Eine zentrale Figur dieser Entwicklung war Luca Pacioli, der 1494 in seiner *Summa de Arithmetica* die doppelte Buchführung als ein System beschrieb, das Transparenz schaffen und Manipulation erschweren sollte.

Auch in der frühen Neuzeit begleiteten Revisoren grosse Entdeckungsreisen. Selbst bei der Expedition von Christoph Kolumbus 1492 legen historische Quellen nahe, dass ein



T. FLEMMING RUUD,  
PROF. PHD, WP (N),  
PROF. OF AUDITING,  
NORWEGIAN BUSINESS  
SCHOOL, PROF. EM. BWL,  
INTERNAL CONTROL &  
AUDITING, UNIVERSITÄT  
ST. GALLEN



YASMINE WEISER,  
DR. OEC. HSG, MLAW HSG,  
GESCHÄFTSFÜHRERIN  
VINCARO CONSULTING,  
LEHRBEAUFTRAGTE FÜR  
UNTERNEHMERISCHE  
NACHHALTIGKEIT,  
UNIVERSITÄT ZÜRICH

königlicher Buchprüfer (ein sog. «veedor», als eine Art Aufseher oder Prüfer) mit an Bord war, um die Verwendung der Gelder zu kontrollieren und den Schutz von Vermögensgegenständen zu gewährleisten[5]. Diese Beispiele verdeutlichen, dass Auditing nicht als modernes Phänomen verstanden werden kann, sondern eine lange, zivilisationsgeschichtlich bedeutsame Tradition besitzt.

Mit der Entstehung grosser Handelskompanien und der Industrialisierung im 19. Jahrhundert nahm das moderne Verständnis des Auditing immer mehr Gestalt an. Die zunehmende Distanz zwischen Eigentum und Geschäftsführung führte zu einem grundlegenden Problem, das sich theoretisch durch die Prinzipal-Agent-Problematik fassen lässt[6]: Das *Agency-Problem* bezeichnet den systematischen Interessenkonflikt zwischen Prinzipal (Eigentümer) und Agent (Management), gespeist aus Informationsasymmetrien, nicht vollständig beobachtbaren Handlungen (*hidden action/moral hazard*) und im Vorfeld schwer beurteilbarer Qualitätsunterschiede (*hidden information/adverse selection*). Daraus resultieren Agency-Kosten in Form von Überwachungsaufwand, vertraglicher Selbstbindung der Agenten und verbleibenden Wohlfahrtsverlusten[7]. Unabhängige Abschlussprüfungen adressierten diese Friktionen, indem sie die Verifizierbarkeit und Glaubwürdigkeit der Finanzberichterstattung erhöhten, opportunistische Anreize disziplinierten, die Durchsetzung vertraglicher Regeln stützten und als unabhängige Kontrollakteure die internen Kontrollen und Aufsichtsorgane im Unternehmen ergänzten. Damit wird die grundlegende Rolle des Auditing deutlich: Wo Informationen geprüft und verlässlich sind, sinkt die Unsicherheit, die Kapitalkosten gehen zurück, und Vertrauen sowie Marktliquidität werden gestützt[8].

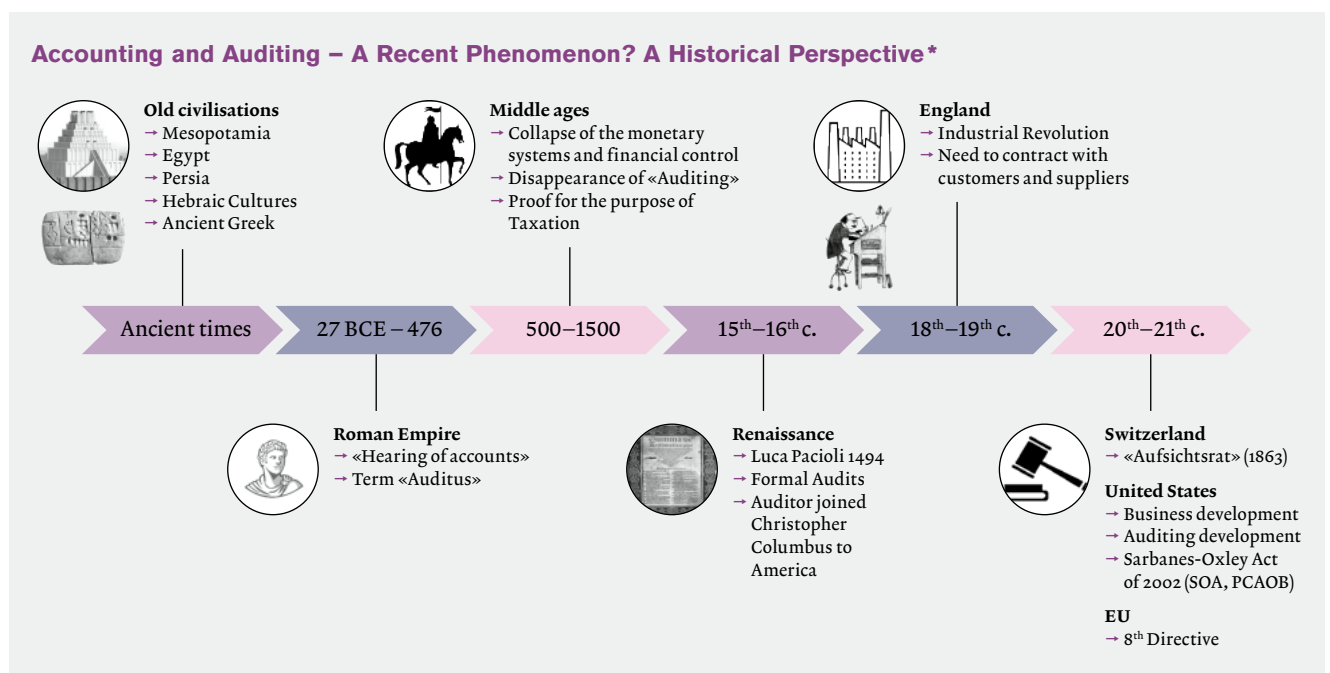
Die Rolle des Revisors wurde über Jahrhunderte hinweg diskutiert, und die Frage nach seiner Funktion und seiner Arbeitsweise wurde immer wieder ins Zentrum der Debatte gerückt. Im Jahr 1896 setzte der britische Richter Lord Jus-

tice Lopes einen Meilenstein für den Berufsstand, indem er daran erinnerte, dass die Rolle des Revisors nicht die eines Detektivs ist, sondern die eines Fachmanns, der mit Kompetenz, Sorgfalt und angemessenem Vertrauen handelt. Eine ausgewogene Sichtweise, die bis heute aktuell ist.[9]

### 3. INSTITUTIONALISIERUNG UND GESETZGEBUNG IN DER SCHWEIZ

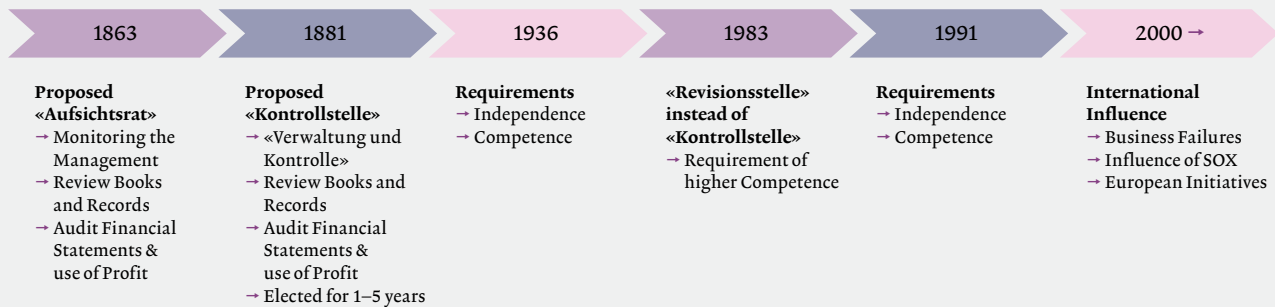
In der Schweiz wurde die Wirtschaftsprüfung gegen Ende des 19. Jahrhunderts weitgehend institutionalisiert. Mit der dynamischen Entwicklung Zürichs, Basels und Genfs zu internationalen Finanzplätzen stieg der Druck, Finanzberichte nicht nur zu erstellen, sondern auch verlässlich prüfbar zu machen. Banken, Versicherungen und zunehmend kapitalintensive Industrieunternehmen mussten gegenüber Investoren, Gläubigern und Behörden die Solidität ihrer Geschäfte belegen; zugleich wuchsen Handel und Kapitalverkehr über die Landesgrenzen hinaus, was die Vergleichbarkeit und Verlässlichkeit von Informationen zusätzlich in den Vordergrund rückte[10]. In diesem Umfeld setzten sich standardisierte Rechnungslegungs- und Prüfpraktiken durch, spezialisierte Prüfgesellschaften entstanden, und der Berufsstand formierte sich mit klareren Qualifikationsanforderungen sowie berufsständischen Regeln.

Früh im 20. Jahrhundert wurden die entsprechenden Pflichten im Obligationenrecht verankert: Das Schweizerische Obligationenrecht (OR) von 1911 sah eine Pflicht zur Kontrolle der Jahresrechnung in Kapitalgesellschaften vor. Damit wurde der rechtliche Rahmen geschaffen, in dem externe, unabhängige Prüfungen die interne Kontrolle und die Aufsichtsgremien ergänzten. Aus einer zunächst eher gelegentlich bezogenen Kontrolle wurde so ein institutionalisierter Vertrauensmechanismus, der Kapitalbeschaffung erleichterte, Markttransparenz erhöhte und die Glaubwürdigkeit der Unternehmensberichterstattung dauerhaft stärkte.





## Auditing – The Most Adaptable Profession in the World? Evolution of Auditing & Governance in Switzerland



Im Jahr 1925 schlossen sich in Zürich und anderen Zentren der Schweiz Wirtschaftsprüfer und Treuhänder zusammen, um dem Berufsstand eine gemeinsame Stimme zu geben. Daraus entstand die Organisation, die heute als EXPERTSuisse bekannt ist. In den ersten Jahren ging es vor allem um Standards und Ausbildung. Unterschiedliche Traditionen trafen aufeinander: Während Bankenvertreter strengere Anforderungen verlangten, um auch international Vertrauen zu sichern, pochten regionale Treuhänder auf eine praxisnahe, weniger formalistische Ausrichtung. Der Kompromiss, auf den man sich einigte, prägte den schweizerischen Weg bis heute – eine Verbindung von Strenge, Selbstregulierung und Pragmatismus.

#### 4. PROFESSIONALISIERUNG IM 20. JAHRHUNDERT

In der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Professionalisierung des Berufsstandes systematisch vorangetrieben. In den 1960er-Jahren führte die Schweiz das eidgenössisch anerkannte Diplom für Wirtschaftsprüfer ein. Damit wurde ein Ausbildungsstandard geschaffen, der den Beruf auf eine feste Grundlage stellte und ihn international vergleichbar machte.

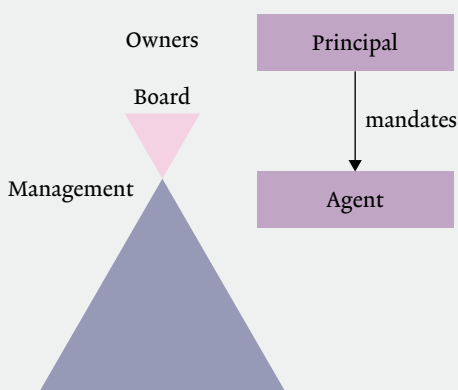
Die zunehmende Globalisierung stellte den Berufsstand aber zugleich auch vor neue Herausforderungen. Internationale Standards, insbesondere die später von der International Federation of Accountants (IFAC) entwickelten *International Standards on Auditing* (ISA), setzten Massstäbe, an denen sich auch die Schweiz orientierte. EXPERTSuisse war dabei stets ein aktiver Partner, indem er die Interessen der Schweizer Mitglieder einbrachte und gleichzeitig deren Anpassung an internationale Entwicklungen unterstützte.

In den 1990er-Jahren wurde die Rolle der Wirtschaftsprüfer während der Bankenkrise besonders sichtbar. In einer Phase grossen Misstrauens war es eine wichtige Aufgabe der Prüfer, wieder Verlässlichkeit und Transparenz zu schaffen, die half, das Vertrauen in den Finanzplatz wiederherzustellen [11]. Auch der Verband nutzte diese Erfahrung, um den Dialog mit Behörden und Politik zu verstärken und eine stärkere Rolle der Revision im Finanzaufsichtssystem zu verankern.

#### 5. EXPERTSUISSE HEUTE

Heute repräsentiert EXPERTSuisse mehr als zehntausend Einzelmitglieder sowie achthundert Mitgliedsunternehmen – von grossen internationalen Gesellschaften bis hin zu

### The Rational for Auditing? Corporate Governance



#### Agency costs:

- Monitoring expenditures by the principal
- Bonding expenditures by the agent
- Residual loss

#### Information Asymmetry

1. An aspect of an interaction is unknown or not observable by one party of the interaction – The owners know less than the management
2. Typically:
  - Important characteristics for the interaction are not observable before the contract is signed (adverse selection)
  - Counteracting through sending specific signals (signalling)
  - Important characteristics for the interaction are not observable after the contract is signed (moral hazard)
  - Counteracting through profit sharing
  - Creation of win-win situations

#### Principal Agent Theory

1. Principals mandate agents to lead and manage the company
2. Principals and agents may have diverging goals and interests, both may try to maximise their personal gain and utility
3. Strategies have to be developed that allow the coordination of these different objectives through effective control systems

regional verankerten Treuhandbüros. Ein zentrales Anliegen des Verbands bleibt die Sicherung der Qualität. Peer Reviews, kontinuierliche Weiterbildung und die konsequente Ausrichtung an internationalen Standards sind dabei wichtige Instrumente, mit denen der Verband die Verlässlichkeit der Arbeit seiner Mitglieder gewährleistet.

Darüber hinaus ist der Verband heute auch ein wichtiger Akteur im politischen Diskurs. Fragen der Unabhängigkeit der Revision, die Rolle der Wirtschaftsprüfung in der Corporate Governance sowie die neuen Herausforderungen durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung stehen weit oben auf der Agenda. Mit Blick auf die europäischen Entwicklungen rund um die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) nimmt EXPERTsuisse eine Vermittlerrolle ein. Auch wenn die Schweiz nicht Mitglied der EU ist, gelten die Vorgaben für viele international tätige Unternehmen faktisch trotzdem. Der Verband unterstützt seine Mitglieder daher auch bei der Umsetzung in diesem Bereich, sei es bei Klimaberichten, sozialen Kennzahlen oder der Governance-Berichterstattung.

## 6. BEDEUTUNG FÜR DIE ZUKUNFT

Angesichts von Digitalisierung, Big Data und künstlicher Intelligenz verändert sich das Berufsbild erneut. Routine-tätigkeiten werden automatisiert, während Prüferinnen und Prüfer stärker analytische und strategische Fähigkeiten ein-

setzen müssen. Hinzu kommt der wachsende Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung, in dem Unternehmen nicht nur finanzielle, sondern auch ökologische und soziale Kennzahlen offenlegen müssen.

Die grundlegende Aufgabe bleibt jedoch dieselbe wie vor hundert Jahren: Vertrauen zu schaffen. Genau darin liegt die gesellschaftliche Bedeutung von Wirtschaftsprüfung – damals wie heute. EXPERTsuisse trägt dazu bei, dass dieses Vertrauen auch in Zukunft Bestand hat, indem der Verband Qualität sichert, die Ausbildung weiterentwickelt und den Dialog zwischen Praxis, Wissenschaft und Politik fördert.

## 7. AUSBLICK

Hundert Jahre nach seiner Gründung steht EXPERTsuisse als Symbol für die kontinuierliche Weiterentwicklung eines Berufsstands, der für Wirtschaft und Gesellschaft unverzichtbar ist. Die Geschichte der Wirtschaftsprüfung in der Schweiz ist die Geschichte des Vertrauens: vom Aufstieg der Industrie über Finanzkrisen bis hin zur digitalen Transformation.

Das Jubiläum ist ein Anlass, auf das Erreichte stolz zu sein und zugleich die Verantwortung für die Zukunft ernst zu nehmen. Denn auch in einer Welt, die sich von Algorithmen und vernetzten Entwicklungen prägen lässt, gilt: Ohne unabhängige und qualifizierte Prüfung verliert die Wirtschaft ihre Glaubwürdigkeit. ■

**Fussnoten:** \*Alle Abbildungen beziehen sich auf Ruud, F. (2021). Auditing: Quo Vadis? – In a GRC Perspective. Abschiedsvorlesung Universität St. Gallen, 30. November 2021. 1) Kueppers, R., Sullivan, K. (2010). How and why an independent audit matters. *International Journal of Disclosure and Governance*, 7, 286–293. <https://doi.org/10.1057/jdg.2010.22>. 2) Mattessich, R. (2000). *The beginnings of accounting and accounting thought* (1st ed.). Routledge. 3) Mattessich (2000) und Schmandt-Besserat, D. (1992). *Before writing: From counting to cuneiform*. University of Texas Press. 4) Mattessich (2000). *Op. cit.* 5) Morison, S.E. (1942). *Admiral of the ocean*

*sea: A life of Christopher Columbus*. Little, Brown and Company. 6) Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. 7) Jensen und Meckling (1976). 8) Ebd. 9) Lord Justice Lopes, Kingston Cotton Mills Co., 1896: «It is the duty of an auditor to bring to bear on the work he has to perform that skill, care and caution which a reasonably careful, cautious auditor would use. What is reasonable skill, care and caution must depend on the particular circumstances of each case. An auditor is not bound to be a detective, or, as was

said to approach his work with suspicion, with a forgone conclusion that there is something wrong. He is a watchdog, not a bloodhound. He is justified in believing tried servants of the company in whom confidence is placed by the company. He is entitled to assume that they are honest and rely upon their representations, provided he takes reasonable care.» 10) Mattessich, R., Küpper, H. U. (2003). *Accounting research in the German language area – First half of the 20th century*. *Review of Accounting and Finance*, 2(3), 106–137. 11) Biondi, Y., Zambon, S. (2013). *Accounting and business economics: Insights from national traditions*. Routledge.

# 10 000 ANS D'AUDIT ET LE RÔLE D'EXPERTSUISSE

## Des débuts de la vérification comptable à l'avenir de la profession

**Des origines millénaires de la reddition des comptes au centenaire d'EXPERTSuisse, l'article retrace l'évolution de l'audit, des premières pratiques de contrôle, en passant par Pacioli, le problème d'agence et l'industrialisation jusqu'à l'institutionnalisation et la professionnalisation en Suisse. Il montre aussi comment la numérisation et la durabilité continueront de façonner l'audit.**

### 1. INTRODUCTION

De nos jours, la révision comptable évoque d'abord les grandes sociétés internationales d'audit, des normes complexes et des réglementations exigeantes. Pourtant, l'histoire de l'audit remonte bien au-delà de la période moderne: elle trouve ses origines là où commerce, confiance et reddition des comptes se sont rencontrés pour la première fois. Le besoin d'un contrôle voit le jour dès l'apparition des premières formes d'organisation économique: les producteurs de richesses voulaient s'assurer de leur préservation et de leur usage conforme. Sans vérification indépendante des états financiers, les investissements auraient été inenvisageables et la confiance, socle des marchés modernes, n'aurait pu se développer [1].

En 2025, EXPERTSuisse, l'Association des experts en audit, fiscalité et fiduciaire, célèbre son siècle d'existence. Cet anniversaire dépasse la simple commémoration symbolique: c'est l'occasion de revenir sur l'évolution de la profession, de souligner son importance pour l'économie suisse et de réfléchir aux défis à venir dans un monde toujours plus numérisé et connecté.

### 2. RETOUR AUX ORIGINES ET INFLUENCES INTERNATIONALES

On peut être surpris d'apprendre que les origines de la révision comptable remontent à une époque très lointaine. Des découvertes archéologiques en Mésopotamie, en Anatolie et en Égypte révèlent que des formes de reddition de comptes et de contrôle existaient déjà il y a plus de 10 000 ans [2]. Des

tablettes d'argile de l'Arménie néolithique présentent des symboles chiffrés simples et des coches qui documentaient l'échange de biens [3]. Ces formes originelles de reddition économique ont jeté les bases de systèmes ultérieurs où confiance et vérification étaient étroitement liées.

L'Empire romain avait déjà instauré l'idée d'*auditio*, c'est-à-dire l'audition et le contrôle de comptes. Les caisses publiques étaient contrôlées par des fonctionnaires spécialisés afin de prévenir tout abus [4]. Au Moyen-Âge se développent les premières formes professionnelles de comptabilité et de contrôle dans un espace économique situé entre l'Italie du Nord et les Flandres. Un personnage clé de cette évolution est le mathématicien Luca Pacioli, qui décrit en 1494 dans sa *Summa de Arithmetica* le principe de la comptabilité en partie double comme un système destiné à créer de la transparence et à empêcher toute manipulation.

À l'époque moderne, des réviseurs accompagnent les grandes expéditions maritimes. En 1492, des sources historiques indiquent la présence d'un *veedor*, une sorte d'inspecteur ou de contrôleur des comptes royal, à bord même du navire de Christophe Colomb, afin de vérifier l'utilisation des fonds et garantir la protection des biens [5]. Ces exemples illustrent clairement que l'audit ne saurait être considéré comme un phénomène moderne, mais relève d'une longue tradition, profondément ancrée dans l'histoire des civilisations.

La création des grandes compagnies de négoce et l'industrialisation au XIX<sup>e</sup> siècle parachèvent les contours de la défi-



T. FLEMMING RUUD,  
DR PROFESSEUR, EXPERT-  
COMPTABLE, PROF. OF  
AUDITING, NORWEGIAN  
BUSINESS SCHOOL,  
PROF. ÉMÉRITE EN GESTION  
D'ENTREPRISE, INTERNAL  
CONTROL & AUDITING,  
UNIVERSITÉ DE SAINT-GALL



YASMINE WEISER,  
DR OEC. HSG, MLAW HSG,  
DIRECTRICE, VINCARO  
CONSULTING, CHARGÉE  
DE COURS, DURABILITÉ  
ENTREPRENEURIALE,  
UNIVERSITÉ DE ZÜRICH

dition moderne de l'audit. L'écart croissant entre la propriété et la gestion des entreprises débouche sur une problématique fondamentale, que l'on peut théoriser à travers le problème principal-agent [6]. Le concept de l'*agence* désigne le conflit d'intérêts systématique entre le principal (propriétaire) et l'agent (la direction). Ce dilemme est alimenté par des asymétries d'information, des comportements non observables dans leur totalité (aléa moral) et des différences de qualité difficiles à évaluer en amont (sélection adverse). Ces dysfonctionnements engendrent des coûts d'agence sous forme de mécanismes de surveillance, de dispositifs contractuels engageant l'agent, et de pertes de bien-être résiduelles [7]. Les audits indépendants d'états financiers visent à remédier à ces frictions en augmentant la fiabilité et la crédibilité du rapport financier, en disciplinant les velléités opportunistes, en soutenant l'application des règles contractuelles et en complétant les contrôles internes et les organes de surveillance des entreprises. Ainsi se dessine le rôle fondamental de l'audit: des informations fiables et vérifiées réduisent l'incertitude, abaissent le coût du capital et renforcent la confiance et la liquidité du marché [8].

Le rôle du réviseur a été débattu pendant des siècles et la question de sa fonction et de sa méthode de travail a souvent été remise au centre des discussions. En 1896, le juge Lord Justice Lopes, au Royaume-Uni, a posé une pierre angulaire de la profession en rappelant que le rôle du réviseur n'est pas celui d'un détective, mais d'un professionnel agissant avec compétence, diligence et confiance raisonnable, une vision équilibrée qui reste actuelle. [9]

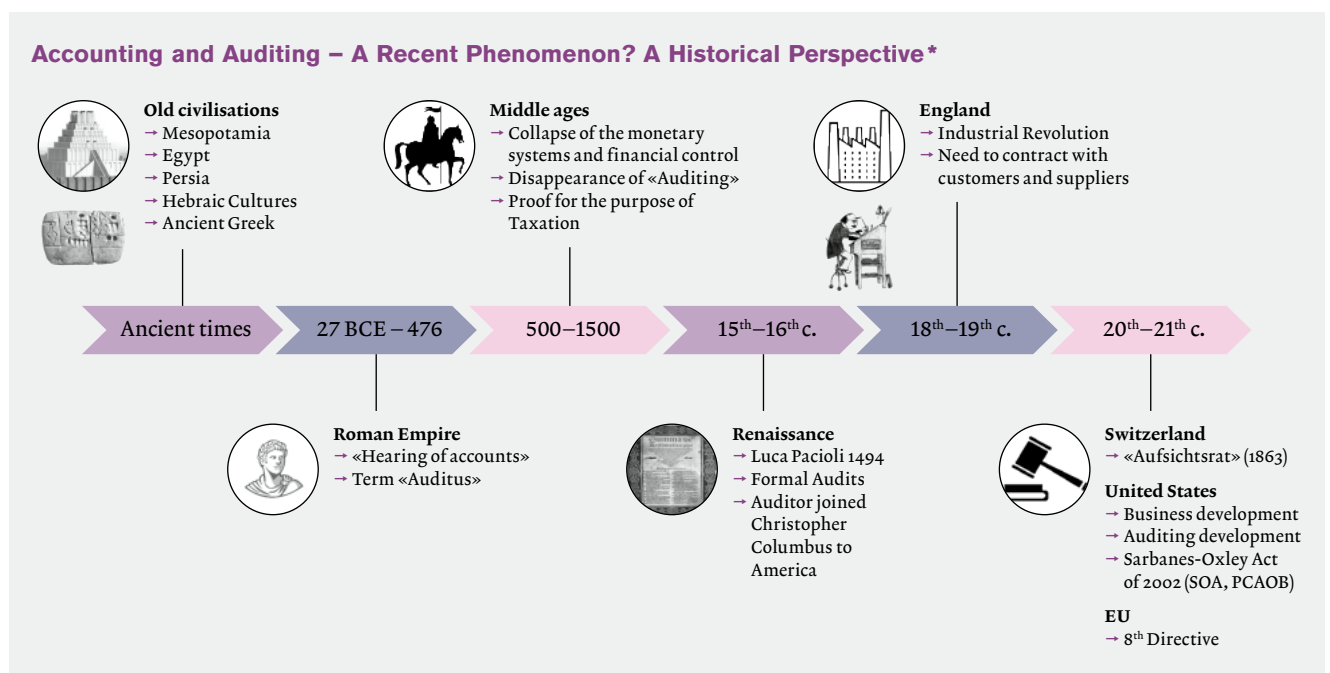
### 3. INSTITUTIONNALISATION ET LÉGISLATION SUISSE

En Suisse, l'audit s'est largement institutionnalisé vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. L'essor dynamique de villes telles que Zurich, Bâle et Genève comme places financières internationales s'accompagne d'une pression supplémentaire pour

établir des rapports financiers et en garantir la fiabilité et la vérifiabilité. Banques, compagnies d'assurance et entreprises industrielles à forte proportion de capital devaient désormais prouver la solidité de leurs activités aux investisseurs, aux créanciers et aux autorités. Dans le même temps, l'expansion du négoce et des flux de capitaux au-delà des frontières du pays mettait en lumière la nécessité d'avoir des informations comparables et fiables [10]. Dans ce contexte, des pratiques standardisées en matière de comptabilité et de révision se sont imposées, des sociétés d'audit spécialisées ont vu le jour, et la profession s'est structurée autour d'exigences de qualification plus précises et de règles déontologiques.

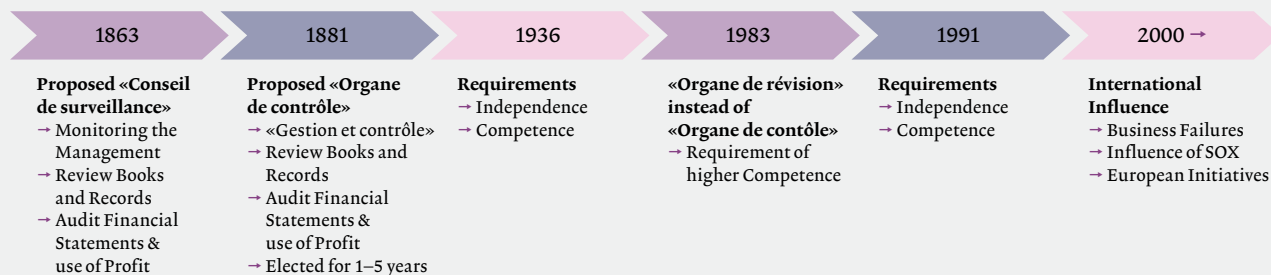
Au début du XX<sup>e</sup> siècle, ces exigences sont intégrées dans le code des obligations: le code suisse des obligations (CO) de 1911 introduit une obligation de contrôler les comptes annuels des sociétés de capitaux. Ce cadre légal a ainsi permis aux contrôles externes, indépendants, de compléter les dispositifs de contrôle interne et les organes de surveillance. Ce qui n'était au départ qu'un contrôle occasionnel s'est mué en un mécanisme de confiance institutionnalisé qui facilite l'obtention de capitaux, accroît la transparence du marché et consolide durablement la crédibilité du reporting d'entreprise.

En 1925, plusieurs associations d'experts-comptables et de fiduciaires actives à Zurich et dans d'autres villes se regroupent au sein de la *Chambre suisse pour expertises comptables* en vue de parler d'une seule voix. Elle est l'ancêtre de l'organisation aujourd'hui connue sous le nom d'EXPERTSuisse. Les premières années de la Chambre sont essentiellement consacrées aux normes et à la formation. Différentes écoles s'affrontent alors: les représentants des banques plaidaient pour des directives plus strictes afin de garantir également la confiance au niveau international, tandis que les agents fiduciaires régionaux prônaient une approche plus pragmatique, moins formaliste et ancrée dans la pratique. Le com-





## Auditing – The Most Adaptable Profession in the World? Evolution of Auditing & Governance in Switzerland



promis trouvé a façonné durablement la voie suisse: un équilibre entre rigueur, autorégulation et pragmatisme.

### 4. PROFESSIONNALISATION AU XX<sup>e</sup> SIÈCLE

Après la Seconde Guerre mondiale, la profession d'auditeur connaît une dynamique de professionnalisation soutenue. Dans les années 60, la Suisse a introduit le diplôme fédéral d'expert-comptable (à l'époque, contrôleur de comptes diplômé). Cette norme de formation constitue une base solide pour la profession et permet une comparaison internationale des qualifications.

La mondialisation croissante confronte la profession à de nouveaux défis. Les normes internationales, notamment les International Standards on Auditing (ISA) élaborées ultérieurement par la Fédération internationale des experts-comptables (IFAC), fixent des standards de référence sur lesquels la Suisse s'est progressivement alignée. Dans ce processus, EXPERTSuisse a joué un rôle actif, en défendant les intérêts de ses membres suisses, tout en facilitant leur adaptation au nouveau contexte international.

Dans les années 90, l'auditeur est propulsé sur le devant de la scène pendant la crise bancaire. Dans un climat de forte défiance, il lui incombe de rétablir la fiabilité et la transparence,

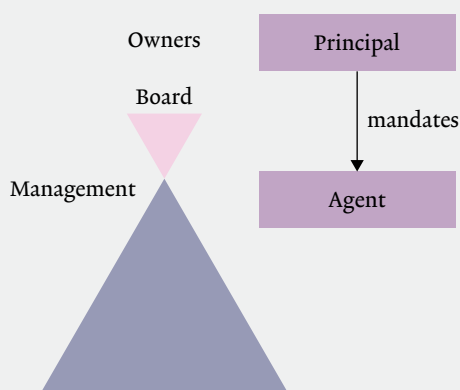
qui devaient à leur tour restaurer la confiance dans les places financières [11]. C'est pour l'Association l'occasion de renforcer le dialogue avec les autorités et les politiques et d'ancrer plus fermement encore le rôle de la révision dans le système de surveillance financière.

### 5. EXPERTSUISSE AUJOURD'HUI

EXPERTSuisse représente aujourd'hui plus de 10 000 membres individuels et 800 entreprises membres, allant des multinationales aux sociétés fiduciaires régionales. La garantie de la qualité demeure une priorité essentielle de l'Association. Les *peer reviews* (revue par les pairs), la formation continue permanente et l'alignement systématique sur les normes internationales sont des instruments clés qui permettent d'assurer la fiabilité du travail fourni par ses membres.

Par ailleurs, EXPERTSuisse est un acteur majeur du débat politique actuel. Les questions relatives à l'indépendance de la révision, au rôle de l'audit dans la gouvernance d'entreprise et aux nouveaux défis liés à la durabilité occupent une place centrale dans son agenda. EXPERTSuisse joue un rôle d'intermédiaire en matière de réglementation européenne relative à la Directive sur les rapports de durabilité des entre-

### The Rational for Auditing? Corporate Governance



#### Agency costs:

- Monitoring expenditures by the principal
- Bonding expenditures by the agent
- Residual loss

#### Information Asymmetry

1. An aspect of an interaction is unknown or not observable by one party of the interaction – The owners know less than the management
2. Typically:
  - Important characteristics for the interaction are not observable before the contract is signed (adverse selection)
  - Counteracting through sending specific signals (signalling)
  - Important characteristics for the interaction are not observable after the contract is signed (moral hazard)
  - Counteracting through profit sharing
  - Creation of win-win situations

#### Principal Agent Theory

1. Principals mandate agents to lead and manage the company
2. Principals and agents may have diverging goals and interests, both may try to maximise their personal gain and utility
3. Strategies have to be developed that allow the coordination of these different objectives through effective control systems

prises (CSRD). Même si la Suisse n'est pas membre de l'UE, les directives européennes s'appliquent de facto à de nombreuses entreprises actives à l'international. L'Association accompagne ses membres dans ce domaine, que ce soit pour la publication de bilans climatiques, d'indicateurs sociaux ou de rapports sur la gouvernance.

## 6. IMPORTANCE POUR L'AVENIR

La numérisation, le Big Data et l'intelligence artificielle transforment le profil de la profession. Les tâches routinières tendent à être automatisées et les auditeurs doivent démontrer de plus en plus leurs aptitudes analytiques et stratégiques. À cela s'ajoute le développement rapide du champ du reporting de durabilité, qui contraint les entreprises à publier leurs indicateurs financiers, mais aussi environnementaux et sociaux.

Malgré tout, la mission essentielle reste inchangée depuis un siècle: instaurer la confiance. C'est précisément là

que réside la dimension sociétale de l'audit, hier comme aujourd'hui. EXPERTsuisse contribue à faire perdurer cette confiance en garantissant la qualité, en développant la formation et en favorisant le dialogue entre la pratique, le monde académique et la politique.

## 7. PERSPECTIVES

Cent ans après sa fondation, EXPERTsuisse incarne l'évolution constante d'une profession incontournable pour l'économie et la société. L'histoire de l'audit en Suisse est l'histoire de la confiance: de l'industrialisation à la transformation numérique en passant par les crises financières.

Cet anniversaire est l'occasion d'être fier du chemin parcouru tout en prenant la mesure de la responsabilité future. En effet, dans un monde de plus en plus dominé par les algorithmes et l'interconnexion, une vérité demeure: sans contrôle indépendant et qualifié, l'économie perd toute crédibilité. ■

**Notes:** \*Toutes les illustrations se réfèrent à Ruud, F. (2021). Auditing: Quo Vadis? – In a GRC Perspective. Leçon d'adieu, Université de Saint-Gall, 30 novembre 2021. **1)** Kueppers, R., Sullivan, K. (2010). How and why an independent audit matters. International Journal of Disclosure and Governance, 7, 286–293. <https://doi.org/10.1057/jdg.2010.22> **2)** Mattessich, R. (2000). The beginnings of accounting and accounting thought (1<sup>ère</sup> éd.). Routledge. **3)** Mattessich (2000) et Schmandt-Besserat, D. (1992). Before writing: From counting to cuneiform. University of Texas Press. **4)** Mattessich (2000), Op. cit. **5)** Morison, S.E. (1942). Admiral of the ocean sea: A

life of Christopher Columbus. Little, Brown and Company. **6)** Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360. **7)** Jensen et Meckling (1976). **8)** Ibid. **9)** Lord Justice Lopes, Kingston Cotton Mills Co., 1896: «It is the duty of an auditor to bring to bear on the work he has to perform that skill, care and caution which a reasonably careful, cautious auditor would use. What is reasonable skill, care and caution must depend on the particular circumstances of each case. An auditor is not bound to be a detective, or, as was said to ap-

proach his work with suspicion, with a forgone conclusion that there is something wrong. He is a watchdog, not a bloodhound. He is justified in believing tried servants of the company in whom confidence is placed by the company. He is entitled to assume that they are honest and rely upon their representations, provided he takes reasonable care.» **10)** Mattessich, R., Küpper, H. U. (2003). Accounting research in the German language area – First half of the 20<sup>th</sup> century. Review of Accounting and Finance, 2(3), 106–137. **11)** Biondi, Y., Zambon, S. (2013). Accounting and business economics: Insights from national traditions. Routledge.

# STREIFZUG DURCH DAS SCHWEIZER STEUERRECHT

## Erfolgsgeschichten, Fehlgriffe und Dauerbrenner

**Vor 100 Jahren, im Jahr der Gründung von EXPERTSuisse bzw. ihrer Vorgängerin, hatten sich viele Grundzüge der heutigen Steuerordnung bereits verfestigt. Nach einem kurzen Blick auf die historische Entwicklung, mit einem Fokus auf die Bundessteuern, widmet sich dieser Beitrag einigen ausgewählten Themen und ihrer Bewertung aus heutiger Sicht.**

### 1. WANDEL UND BESTÄNDIGKEIT

**1.1 Entwicklungsschritte.** Die Grundzüge der heutigen föderalistischen Kompetenzordnung hatten sich bei der Gründung von EXPERTSuisse bereits etabliert. So war vor 100 Jahren die im Zeitpunkt der Bundesstaatsgründung entwickelte Kompromissformel «Indirekte Steuern (und Zölle) dem Bund, direkte Steuern den Kantonen und Gemeinden» [1] bereits durchbrochen. Mit der im Jahr 1916 eingeführten *eidg. Kriegssteuer* wurden auf Bundesebene erstmals das Erwerbseinkommen und Vermögen natürlicher Personen sowie der Reinertrag und das Kapital juristischer Personen erfasst. Bereits im Jahr 1915 wurde zudem eine Kriegsgewinnsteuer auf dem Reinertrag von Geschäftsbetrieben erhoben. Die *eidg. Kriegssteuer* wurde im Jahr 1921 von der *ausserordentlichen Kriegssteuer* abgelöst, die bis 1932 und somit auch im Gründungsjahr von EXPERTSuisse galt. An die ausserordentliche Kriegssteuer schloss ab dem Jahr 1934 die *Krisenabgabe* an, die ab 1941 als *Wehrsteuer* ihre Fortsetzung fand. Die Bezeichnung der Vorläufer der direkten Bundessteuer [2] zeigt die Rechtfertigung der damaligen Bundeskompetenz: Sie wurde nur infolge der ausserordentlichen Kriegs- und Krisenausgaben als gerechtfertigt angesehen und wurde vor allem von liberalen und föderalistischen Kreisen nur als vorübergehenden Einbruch in den tradierten Fiskalkompromiss akzeptiert. Auch war sie stets befristet, ein Kuriosum, das sich bekanntlich bis heute fortgesetzt hat [3].

In den Zeiten des Ersten Weltkriegs fand auch die Erhebung von *Vermögensverkehrssteuern* eine neue föderalistische Ordnung. Am 1. Januar 1918 trat das erste Bundesgesetz über die *Stempelabgaben* in Kraft, das Abgaben auf Wertpapieren,

Quittungen für Versicherungsprämien, Wechseln u.Ä. umfasste und im Jahr 1921 mit einer Couponabgabe ergänzt wurde. Bewusst wurde die Bundeskompetenz zur Erhebung von Stempelabgaben auf den Mobiliarverkehr beschränkt, der bis dahin weder auf Bundes- noch kantonaler Ebene erfasst wurde [4]. Der Immobilienverkehr sollte hingegen den Kantonen zur ausschliesslichen Besteuerung verbleiben [5], was sich bis heute als sachgerecht erwiesen hat [6].

An der Couponabgabe orientierten sich daraufhin die Quellenwehrsteuer, die zwischen 1940 und 1943 erhoben wurde, sowie die ab dem Jahr 1944 erhobene heutige *Verrechnungssteuer*. Die Couponabgabe kannte den der Verrechnungssteuer innewohnenden Sicherungszweck allerdings noch nicht. Dieser wurde erst mit der Quellenwehrsteuer in das System eingeführt. Auf Leibrenten, Pensionen und Leistungen aus rückkaufsfähigen Lebensversicherungen wurde ab 1945 zudem eine separate Sicherungssteuer erhoben, die mit dem heutigen Bundesgesetz über die Verrechnungssteuer (VStG) mit der Verrechnungssteuer vereinigt wurde [7].

Schliesslich war auch die Einführung der *Warenumsatzsteuer* im Jahr 1941 durch die hohen Kriegskosten bedingt. Sie wurde rasch zu einer wichtigen Einnahmequelle des Bundes [8]. Bereits davor, in den Jahren 1933 und 1934, führte der Bund Verbrauchssteuern auf Tabak und Getränken, vor allem auf Bier, ein [9].

**1.2 Eckpunkte.** Viele wichtige Eckpunkte der heute gültigen Bundessteuern sind bereits in ihren ersten Fassungen zu finden. Zwar wurden *natürliche Personen* zuerst – wie in vielen Kantonen – nur auf ihrem Erwerbseinkommen und Vermögen besteuert [10], die Krisenabgabe führte aber bereits die *Besteuerung des Gesamteinkommens* ein [11]. Auch die Kantone wechselten in den 20er- und 30er-Jahren des letzten Jahrhunderts zur Gesamteinkommensbesteuerung. Zur Gründungszeit von EXPERTSuisse kannten bereits fünf Kantone eine moderne allgemeine Einkommenssteuer mit ergänzender Vermögenssteuer (Basel-Stadt, Genf, Luzern, Schaffhausen und Zürich) [12].

Für die Ermittlung des steuerbaren Reinertrags von *Unternehmen* knüpften die *eidg. Kriegssteuer* und die *Kriegsgewinnsteuer* bereits an die handelsrechtlichen Buchführungs-



MADELEINE SIMONEK,  
PROF. EM. DR. IUR.,  
RECHTSANWÄLTIN,  
DIPL. STEUEREXPERTIN,  
VORMALS LEHRSTUHL  
FÜR SCHWEIZERISCHES  
UND INTERNATIONALES  
STEUERRECHT,  
UNIVERSITÄT ZÜRICH

und Rechnungslegungsvorschriften an. Art. 66 Ziff. 1 Bundesbeschluss vom 28. September 1920 betreffend die neue ausserordentliche Kriegssteuer war dem heutigen Art. 58 Abs. 1 lit. a Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer (DBG) bereits sehr ähnlich und hielt fest, dass als steuerbarer Reingewinn «der Aktivsaldo der Gewinn- und Verlustverrechnung vermindert um den Aktivsaldo oder vermehrt um den Passivsaldo der letzten Rechnung» gilt [13]. Ziff. 2 und 3 dieser Bestimmung statuierten zudem, dass nicht geschäftsmässig begründete Betriebsausgaben und nicht geschäftsmässig begründete Abschreibungen zu korrigieren seien. Die Grundkonzeption der Unternehmensbesteuerung in der Schweiz war im Gründungsjahr von EXPERTSuisse somit bereits gesetzt [14].

Auch weitere wichtige Grundsatzentscheide wurden bereits vor über 100 Jahren getroffen, so war bspw. die *Veranlagung* der eidg. Kriegssteuer von Beginn weg den Kantonen übertragen, die im Gegenzug einen Ertragsanteil an den Einnahmen erhielten, auch war die *Steuerprogression* bereits etabliert – sowohl aus verteilungspolitischen Gründen wie auch wegen ihrer höheren Ergiebigkeit [15].

Wesentlich verändert haben sich in den letzten 100 Jahren aber die *Zusammensetzung der Bundeseinnahmen* und das Verhältnis zwischen den Bundes- und kantonalen Steuereinnahmen. Vor 100 Jahren, im Jahr 1925, gingen auf Bundesebene vom Gesamtsteueraufkommen von CHF 281 Mio. rund CHF 213 Mio. auf Verbrauchssteuern und Zölle, namentlich auf Einfuhrzölle, zurück. Die eidg. Kriegssteuern und die Kriegsgewinnsteuer trugen nur mit rund CHF 25 Mio. und die Vermögensverkehrssteuern mit rund CHF 43 Mio. zu den Bundeseinnahmen bei. Für die Kantone und Gemeinden waren die Einkommens- und Vermögenssteuern zu dieser Zeit hingegen die Haupteinnahmequellen, mit einem Total von rund CHF 406 Mio. erreichten sie zudem ein Vielfaches der entsprechenden Bundeseinnahmen [16].

## 2. ERFOLGSGESCHICHTEN UND FEHLGRIFFE

**2.1 Vorbemerkungen.** In den letzten 100 Jahren sind etliche Gesetzesrevisionen umgesetzt und zahllose Änderungsvorschläge vorgelegt worden. Nachfolgend wird auf einige, aus völlig subjektiver Warte, ausgewählte Grundsatzthemen etwas vertiefter eingegangen – ohne jeglichen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Auch die gestellte Frage «Erfolgsgeschichte oder Fehlgriff?» dürfte nicht von jedermann oder jederfrau gleich bewertet werden. Meist sollte aber ein Konsens bestehen.

### 2.2 StHG und DBG

**2.2.1 Harmonisierungsentscheid.** Am 1. Januar 1993 trat das Steuerharmonisierungsgesetz (StHG) in Kraft. Ihm folgte am 1. Januar 1995 das DBG, das den Bundesratsbeschluss über die Erhebung einer direkten Bundessteuer (BdBSt) ablöste und die direkte Bundessteuer erstmals auf eine ordentliche Gesetzesstufe stellte.

Der Anfang der Harmonisierungsbestrebungen geht in die 60er-Jahre des letzten Jahrhunderts zurück, als eine Expertenkommission den Auftrag erhielt, ein Mustergesetz über die direkten Steuern der Kantone und Gemeinden und

ein dazugehöriges interkantonales Konkordat auszuarbeiten. Ein Konkordat erwies sich daraufhin aber als ungeeignet. Zudem sollte auch die direkte Bundessteuer in die Harmonisierung eingebunden werden, weshalb schliesslich der Weg über eine Bundeskompetenz gewählt wurde. Volk und Stände stimmten dem Vorläufer von Art. 129 Abs. 1 und 2 Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (BV) am 12. Juni 1977 zu [17].

Das StHG ist zweifellos den Erfolgsgeschichten zuzuweisen. Nach dem Bundesrat sollte damit

«der stets grösseren Mobilität der Bevölkerung, der zunehmenden wirtschaftlichen Verflechtungen über die Kantons Grenzen hinaus und der Notwendigkeit zur Rationalisierung Rechnung getragen werden» [18].

Diese Zielsetzungen konnten weitestgehend erreicht werden. Allenfalls kann bemängelt werden, dass das Grundsatzgesetz in vielen Bereichen zu einem Detailgesetz geworden ist und der kantonale Gesetzgebungsspielraum in den letzten Jahren stetig eingeschränkt wurde. Gleichwohl sind in den Kantonen weiterhin etliche Besonderheiten anzutreffen und ist die kantonale Verwaltungspraxis in gewissen Bereichen höchst different. Eine angemessene kantonale Vielfalt entspricht denn auch unserem föderalistischen Staatsaufbau; sie ist nicht per se abzulehnen. Einen eigentlichen Systemeinbruch in die Harmonisierungsbestrebungen stellen allerdings die mit der *Steuerreform und AHV-Finanzierung* (STAF) eingeführten Bestimmungen dar. In deren Rahmen findet der interkantonale Steuerwettbewerb (wieder) auf der Ebene der Steuertatbestände statt, was der Grundkonzeption von Art. 129 BV widerspricht [19]. Dieses Vorgehen sollte eine Ausnahme bleiben.

**2.2.2 Grundsatzentscheide.** Mit dem StHG und DBG sollte in erster Linie eine Rechtsvereinheitlichung erreicht werden. Eine weitreichende Steuerreform war damit nicht beabsichtigt [20]. Gleichwohl wurden einige Grundsatzentscheide gefällt. Einer der wohl wichtigsten war der Wechsel der *zeitlichen Bemessung* von der zweijährigen Vergangenheits- zur einjährigen Gegenwartsbemessung. Etwas unwirklich erscheint aus heutiger Sicht die grosse Gegenwehr, die viele Kantone gegen diesen Wechsel leisteten [21]. Es zeigt sich, dass ein (einmaliger) administrativer Mehraufwand, der mit einer Gesetzesänderung einhergehen kann, kein Grund sein darf, sich gegen ein fortschrittlicheres System zu stellen. Längst überfällig war auch die verfahrensrechtliche *Gleichstellung der Ehegatten*: die Steuersubstitution der Ehefrau, die ihr bis dahin jegliche Parteistellung im Steuerverfahren nahm, wurde aufgehoben. Zu den wichtigen Grundsatzentscheiden gehörte zudem die Einführung des heutigen Systems der *beruflichen Vorsorge*, die von der Gesetzgebung zur beruflichen Vorsorge bereits vorgezeichnet war.

Im Unternehmenssteuerrecht führten das StHG und DBG nur zu wenigen materiellen Anpassungen. Die steuerrechtliche Gewinnermittlung blieb im Grossen und Ganzen unverändert. Am bedeutsamsten dürfte neben dem Wechsel der zeitlichen Bemessung die Einführung der *Abzugsfähigkeit der Steuern* für juristische Personen gewesen sein. Für die



selbstständig erwerbstätigen Personen wurde die Kapitalgewinnsteuerpflicht nicht mehr an die Buchführungspflicht geknüpft und die Präponderanzmethode in den Gesetzen verankert.

## 2.3 Zum Unternehmenssteuerrecht im Besonderen

**2.3.1 Übersicht.** Ein grösserer Reformbedarf des Unternehmenssteuerrechts zeigte sich erst nach Inkrafttreten des StHG und DBG. Zu nennen sind insbesondere:

- die Unternehmenssteuerreform 1997, in Kraft seit 1. Januar 1998;
- das Fusionsgesetz, in Kraft seit 1. Juli 2004, das die heutigen Umstrukturierungsbestimmungen in den Gesetzen verankerte;
- die dringenden Anpassungen der Unternehmensbesteuerung, in Kraft seit 1. Januar 2007;
- die Unternehmenssteuerreform II, die in zwei Teilen am 1. Januar 2009 und am 1. Januar 2011 in Kraft trat;
- die STAF;
- die Mindestbesteuerung.

Auch diese Änderungen sind wohl – die jüngste vorbehalten – meist den Erfolgsgeschichten zuzuweisen, einige bedürfen aber einer kurzen Erläuterung.

**2.3.2 Umstrukturierungsbestimmungen.** Umstrukturierungen konnten bereits vor dem Fusionsgesetz (FusG) steuerneutral durchgeführt werden. Das neue Umstrukturierungsrecht sollte die bisherigen Bestimmungen aber präziser fassen und für die verschiedenen Steuerarten vereinheitlichen. Zudem sollten Umstrukturierungen insgesamt erleichtert werden [22].

Diese Zielsetzungen sind aus praktischer Sicht im Grossen und Ganzen erreicht, auch wenn einige Anwendungsregeln zu Recht kritisiert werden. Vorbehalte sind jedoch aus dogmatischer Sicht anzubringen. Das steuerliche Umstrukturierungsrecht beinhaltet mehrere *Ungereimtheiten und Mängel* [23]. Die transaktionsbezogenen Voraussetzungen folgen keinem einheitlichen Steuerneutralitätskonzept und sind letztlich aus einer politischen Laune heraus fast etwas zufällig entstanden [24]. Die uneinheitliche Terminologie, auch in Verbindung mit dem FusG, erschwert die Verständlichkeit der Normen. Ungeklärt ist zudem die Frage, in welchem Verhältnis sich die Umstrukturierungsbestimmungen und der allgemeine Gewinn- und Realisierungsbegriff gegenüberstehen [25]. Ein konsistentes Umstrukturierungsrecht liegt nicht vor, was in der Rechtsanwendung zu unnötigen Brüchen führt.

**2.3.3 Indirekte Teilliquidation und Transponierung.** Ein für das schweizerische Steuerrecht einmaliger Vorgang ereignete sich mit dem Bundesgesetz über dringende Anpassungen bei der Unternehmensbesteuerung vom 23. Juni 2006: National- und Ständerat setzten damit in einer Art «Notfallaktion» der aussernden Rechtsprechung des Bundesgerichts zur indirekten Teilliquidation, die mit dem Urteil vom 11. Juni 2004 [26] ihren Höhepunkt erreicht hatte, ein Ende. Das Bundesgericht hielt darin fest, dass jegliche Finanzie-

rung des Kaufpreises mit Fremdmitteln zu einer indirekten Teilliquidation führe, sofern die Käuferin zur Finanzierung des Schuldendienstes auf künftige Gewinnausschüttungen der übertragenen Gesellschaft angewiesen ist.

Die damals in das StHG und DBG eingesetzten Bestimmungen zur indirekten Teilliquidation und Transponierung setzten die beiden Tatbestände wieder auf ein vernünftiges Mass zurück. Auch das Bundesgericht hält sich seither meist im Zaun [27], sodass die Verobjektivierung dieser Steuerumgehungstatbestände insgesamt als geglückt bezeichnet werden kann.

**2.3.4 Kapitaleinlageprinzip.** Dass das mit der Unternehmenssteuerreform II, in Kraft seit 1. Januar 2011, eingeführte Kapitaleinlageprinzip ein Fehlgriff war, ist bereits erwiesen. Selbstredend nicht die Einführung als solche, sondern seine *unfertige Gestaltung*. Die starke Anbindung an die handelsrechtliche Verbuchung der Kapitaleinlagen ist nicht sachgerecht. Widersinnig ist sie in Sachverhalten, in denen das Handels- und Steuerrecht unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen [28]. Immerhin hat das Bundesgericht die Rechtsanwendung mit Bezug auf die Einkommenssteuer korrigiert [29] und für die Verrechnungssteuer entschieden, dass das handelsrechtliche Verbuchungserfordernis, sofern aus Sicht des Rechnungslegungsrechts zulässig, auch zu einem späteren Zeitpunkt erfüllt werden könne [30]. Eine Neufassung der Gesetzesnormen wäre aber dennoch wünschenswert.

## 3. DAUERBRENNER

**3.1 Vorbemerkungen.** Einer der beiden wichtigsten Dauerbrenner gehört bald der Vergangenheit an: die *Eigenmietwertbesteuerung* wird abgeschafft [31]. Ob der zweite Dauerbrenner, die *Familienbesteuerung*, ebenfalls zum Auslaufmodell wird, ist noch offen. Ein Wechsel zur Individualbesteuerung ist überfällig, wird wegen der neuen Ungleichheiten, die das vom Parlament verabschiedete Modell bedauerlicherweise enthält, aber nicht einfach zu erreichen sein. Darauf kann an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Ein kurzer Blick ist aber auf einige weitere Dauerbrenner zu richten.

**3.2 Kapitalgewinn- bzw. Beteiligungsgewinnsteuer.** Die Kapitalgewinnbesteuerung erlebte in den 60er-Jahren des letzten Jahrhunderts ihre Hochphase, nicht auf Bundes-, aber auf kantonaler Ebene. Bis Ende der 80er-Jahre war sie indessen in allen Kantonen abgeschafft [32]. Erfolglos schlug der Bundesrat in seiner Botschaft zum StHG und DBG eine Kapitalgewinnsteuer in Form einer Beteiligungsgewinnsteuer vor [33]. Die Thematik ist seither immer wieder aufgegriffen worden [34] und auch heute noch pendent [35].

**3.3 Vereinheitlichung des Steuerstrafrechts.** Das «Gestrüpp» des Steuerstrafrechts wurde von Pfund bereits im Jahr 1979 thematisiert [36] und von Behnisch im Jahr 2002 wieder aufgenommen [37]. Erfolglos – das Dickicht ist bis heute unverändert dicht. Eine Entwirrung wollte der Gesetzesentwurf vom 29. Mai 2013 über die Vereinheitlichung des Steuerstrafrechts erreichen. Er wurde im Dezember 2017 indes begraben, namentlich weil keine politische Einigung

über die Aufgabe des Bankkundengeheimnisses im Inland gefunden werden konnte [38]. Eine Neuaufnahme scheint unumgänglich.

**3.4 Neugestaltung der Verrechnungssteuer.** Auch die Verrechnungssteuer harrt einer grundlegenden Revision. Eine solche wurde letztmals mit der Volksabstimmung vom 25. September 2022 abgelehnt. Sie hätte die Verrechnungssteuer auf Zinsen, die inländische natürliche Personen auf Kundenguthaben bei Banken erzielen, beschränkt und auf allen übrigen Zinsen abgeschafft. Ein neuer Anlauf zur Reform ist unerlässlich.

**3.5 ... und vieles mehr.** Vieles mehr stand schon mehrmals zur Diskussion. Das eine oder andere wird auch wieder aufgenommen. Dazu gehören etwa der Wechsel zur Freistellungsmethode beim Beteiligungsabzug oder die Abschaffung der veralteten Emissionsabgabe. Auch eine Vereinfachung des Steuerrechts sollte wieder zur Diskussion gestellt werden [39], selbst wenn die Tendenz eher in die andere Richtung geht.

#### 4. SCHLUSSWORT

Die heutige schweizerische Steuerordnung wurde wie in vielen Staaten zur Zeit des Ersten Weltkriegs und der folgenden Krisenjahre geschaffen und hatte sich in ihren Grundzügen im Gründungsjahr von EXPERTSuisse bereits verfestigt. Die Besteuerung des Einkommens und Vermögens war auf Bundes- und kantonaler Ebene bereits eingeführt und zunehmend wurde das Gesamteinkommensprinzip verankert. Auch die Vermögensverkehrssteuern wurden bereits erhoben, wohingegen die Verrechnungssteuer ihre heutige Gestaltung erst etwas später fand.

Die weitreichendste Veränderung der Bundessteuerordnung während der letzten 100 Jahre dürfte in der Einführung der Mehrwertsteuer im Jahr 1995 zu sehen sein, die die seit 1941 erhobene Warenumsatzsteuer ablöste. Auf kantonaler Ebene ist die Umsetzung des StHG als Meilenstein zu werten. Andere diskutierte tiefgreifende Systemänderungen oder weitreichende Gesetzesprojekte konnten sich hingegen nicht durchsetzen. Wie etwa die Flat (Rate) Tax oder der Wechsel zu einer Konsumbesteuerung. ■

**Fussnoten:** 1) Hürlimann G., Schweizerische Steuererwelt(en), Die Bundessteuerpolitik im Kontext von Föderalismus, Gerechtigkeits- und Verteilungsfragen, in: Archiv für Schweizerisches Abgaberecht, 84 (2015/16), S. 29–48, 32. 2) Die «Wehrsteuer» wurde am 1. Januar 1983 in «direkte Bundessteuer» umbenannt. 3) Hürlimann (Fn. 1), S. 35 f.; Simonek M., in: Waldmann B./Belser E. M./Epiney A. (Hrsg.), BSK BV, 2. Auflage, Basel 2025, Art. 128 N 1 f. m. w. N. 4) Bauer-Balmelli M./Küpfer M., in: Zweifel M./Beusch M./Bauer-Balmelli M. (Hrsg.), Bundesgesetz über die Stempelabgaben (StG), 2. Auflage, Basel 2019, Vorbemerkungen N 2. 5) Siehe Art. 132 Abs. 1 a. E. BV sowie u. a. Hongler P., in: Ehrenzeller B. et al. (Hrsg.), St. Galler Kommentar zur schweizerischen Bundesverfassung, 4. Auflage, Zürich 2023, Art. 132 N 16 f.; Opel A., in: Zweifel M./Beusch M./Oesterheld St. (Hrsg.), Immobiliensteuern, Basel 2021, § 1 N 136 f. 6) Zum Ganzen Simonek (Fn. 3), Art. 132 N 1 ff. m. w. N. 7) Zum Ganzen Bauer-Balmelli M./Küpfer M., in: Zweifel M./Beusch M./Bauer-Balmelli M. (Hrsg.), Bundesgesetz über die Verrechnungssteuer (VStG), 3. Auflage, Basel 2024, Vorbemerkungen N 2 ff. 8) Hürlimann (Fn. 1), S. 39 f.; Mollard P., in: Zweifel M. et al. (Hrsg.), Bundesgesetz über die Mehrwertsteuer (MWStG), La genèse de la TVA suisse N 32 ff. 9) Brassel-Moser R., Historisches Lexikon der Schweiz, Im Bundesstaat des 19. Jahrhunderts, Zeit der Weltkriege, Ziff. 2.3. 10) Die Kompetenz des Bundes zur Erhebung einer Vermögenssteuer wurde mit der Finanzordnung 1958, in Kraft seit 1. Januar 1959, aufgehoben. Dazu Simonek (Fn. 3), Art. 128 N 1 m. w. N. 11) Höhn E./Vallender K., in: Aubert J.-F. et al. (Hrsg.), Kommentar zur Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 29. Mai 1874, Zürich 1987, Entstehungsgeschichte zu Art. 41<sup>ter</sup>. 12) Auch die Kantone Solothurn, St. Gallen, Thurgau und Uri folgten grundsätzlich bereits dem Gesamteinkommensprinzip. Zum Ganzen Blumenstein E., Schweizerisches Steuerrecht, I. Halbband, Tübingen 1926,

S. 185. 13) AS 1920, 681. 14) Simonek M., Unternehmenssteuerrecht, Grundlagen für das Studium und die Praxis, 2. Auflage, Zürich 2025, § 6 N 5 f. m. w. N. 15) Ausführlich Hürlimann (Fn. 1), S. 33 f. 16) Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1926, S. 364. 17) Mehr dazu Simonek (Fn. 3), Art. 129 N 1 f. Siehe auch Botschaft zu Bundesgesetzen über die Harmonisierung der direkten Steuern der Kantone und Gemeinden sowie über die direkte Bundessteuer vom 25. Mai 1983, BBl 1983 III 1, S. 4. 18) Botschaft StHG/DBG (Fn. 17), S. 4. 19) Simonek (Fn. 3), Art. 129 N 15 a. Dazu auch Cavelti L./Behnisch U., in: Ehrenzeller B. et al. (Hrsg.), St. Galler Kommentar zur schweizerischen Bundesverfassung, 4. Auflage, Zürich 2023, Art. 129 N 26; Danon R./Malek B., in: Martenot V./Dubey J., Constitution fédérale, Bâle 2021, Art. 129 N 36. 20) Botschaft StHG/DBG (Fn. 17), S. 11. 21) Für natürliche Personen war der Wechsel zuerst nur optional ausgestaltet (Art. 16 und 62 ff. aStGH). 22) Botschaft zum Bundesgesetz über Fusion, Spaltung, Umwandlung und Vermögensübertragung (Fusionsgesetz; FusG) vom 13. Juni 2000, BBl 2000, S. 4337 ff., S. 4345 f. und 4348. 23) So auch Locher P./Giger E./Pedroli A., Kommentar zum Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer, II. Teil, 2. Auflage, Basel 2022, Art. 61 N 2. 24) Siehe etwa zum fehlenden einheitlichen Sperrfristenkonzept: Locher/Giger/Pedroli (Fn. 23), Art. 61 N 80; Riedweg P./Riedweg L., in: Zweifel M. et al. (Hrsg.), Umstrukturierungen, 2. Auflage, Basel 2022, § 7 N 121. 25) Dazu insb. Locher P., Kommentar zum Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer, I. Teil, 2. Auflage, Basel 2019, Art. 19 N 2; Locher/Giger/Pedroli (Fn. 23), Art. 61 N 8. Unterschiedliche Folgen ergeben sich – je nach verfolgter Meinung – namentlich für die Buchwertübertragung von Beteiligungen auf Tochtergesellschaft (dazu Locher/Giger/Pedroli [Fn. 23], Art. 61 N 9). Die im Kreisschreiben Nr. 5a dargelegte Rechtsfolge für die Verletzung des doppelten Betriebserfordernisses bei der Spaltung lässt sich allerdings mit keinem der beiden Verständ-

nisse begründen und ist nicht gesetzeskonform. Dazu insb. Heuberger R./Grünblatt D., in: Zweifel M. et al., Umstrukturierungen, 2. Auflage, Zürich 2022, § 6 N 232 ff. So nun auch Locher/Giger/Pedroli (Fn. 23), Art. 61 N 94. 26) BGE 2A.331/2003 vom 11. Juni 2004 («Erbenholdingfall»). 27) Etwas weitgehend allenfalls die Rechtsprechung zum Mitwirkungselement. So etwa BGE 9C\_665/2022 vom 14. Dezember 2023. 28) Dazu bereits Simonek (Fn. 14), § 17 N 22. 29) BGE 149 II 158. 30) BGE 9C\_690/2023 vom 21. März 2025, insb. E. 8 und 9 (auch betreffend Meldung von Kapitaleinlagen an die Eidg. Steuerverwaltung). 31) Wobei die Volksabstimmung vom 28. September 2025 einen eher überraschend hohen Ja-Anteil von 57,7% erreichte. 32) Siehe Hongler P./Weder J./Graf I., Blaupausen für eine Kapitalgewinnbesteuerung in der Schweiz, Forum für Steuerrecht, 2024, S. 321–348, insb. S. 323 ff. 33) Botschaft StHG/DBG (Fn. 17), S. 38 ff. 34) Eine Volksinitiative zur Einführung einer Kapitalgewinnbesteuerung wurde am 2. Dezember 2001 abgelehnt (BBl 2002 1209 f.). 35) Dazu neuerdings Hongler/Weder/Graf (Fn. 32), 329 ff. 36) Pfund W.R., Das Gestrüpp unseres Steuerstrafrechts, Kritische Bemerkungen zum neuen Wehrsteuer-Strafrecht, in: Archiv für Schweizerisches Abgaberecht 48 (1979/80), S. 1–40. 37) Behnisch U.R., Vom Gestrüpp unseres Steuerstrafrechts zu Beginn des 3. Jahrtausends, in: ZBJV 138 (2002), S. 77–95. Auch Betschart hat sich dem Gestrüpp aus Sicht der Verfolgungsverjährung angenommen: Betschart M., Im Gestrüpp der steuerstrafrechtlichen Verfolgungsverjährung, in: Archiv für Schweizerisches Abgaberecht, 83 (2014/15), S. 101–116. 38) Siehe für eine Übersicht zur Vorlage u. a. Holenstein D., Die straflose Rückkehr in die Steuerehrlichkeit nach Einführung des Automatischen Informationsaustausches, Zürich 2023, S. 72 ff. 39) Siehe bspw. die Diskussionen um eine Flat (Rate) Tax zu Beginn dieses Jahrhunderts.

# INCURSION DANS LE DROIT FISCAL SUISSE

## Réussites, échecs et thèmes récurrents

**Il y a 100 ans, lors de la fondation d'EXPERTSuisse, ou de l'organisme qui l'a précédée, plusieurs principes fondamentaux du droit fiscal actuel étaient déjà solidement ancrés. Après un bref retour sur l'évolution historique, avec un accent particulier mis sur la fiscalité fédérale, cet article explore certaines thématiques à la lumière des perspectives contemporaines.**

### 1. ÉVOLUTION ET CONSTANCE

**1.1 Les étapes de l'évolution.** Les fondements de l'actuelle répartition des compétences fédérales étaient déjà en place lorsqu'EXPERTSuisse voit le jour. Conçu au moment de la fondation de l'État fédéral, le principe du compromis selon lequel les «impôts indirects (et les droits de douane) relèvent de la Confédération, les impôts directs relèvent des cantons et des communes» [1] avait déjà été rompu il y a 100 ans. Avec l'introduction de l'*impôt fédéral de guerre* en 1916, le produit du travail et la fortune des personnes physiques de même que le bénéfice net et le capital des personnes morales sont imposés pour la première fois au niveau fédéral. Un an avant, en 1915, un impôt sur les bénéfices de guerre des entreprises avait été instauré. L'impôt de guerre fédéral est remplacé par l'*impôt de guerre extraordinaire* en 1921; prélevé jusqu'en 1932, il est donc en vigueur lors de la création d'EXPERTSuisse. À partir de 1934, la *taxe de crise* succède à l'impôt de guerre extraordinaire et est prolongée dès 1941 sous le nom d'*impôt pour la défense nationale (Wehrsteuer)*. La désignation des précurseurs de l'impôt fédéral direct [2] souligne la justification de la compétence fédérale d'alors: son bien-fondé résidait uniquement dans les dépenses extraordinaires induites par la guerre et les crises; les milieux libéraux et fédéralistes acceptaient cet impôt en tant que dérogation temporaire au compromis fiscal historique. L'impôt fédéral est en outre limité dans le temps, une singularité qui, comme on le sait, perdure encore aujourd'hui [3].

L'instauration d'un *impôt sur les mutations patrimoniales* pendant la Première Guerre mondiale marque l'émergence d'un nouvel ordre fiscal fédéral. La première loi fédérale sur les

*droits de timbre* entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1918, elle porte sur les papiers-valeurs, les primes d'assurance et les lettres de change; en 1921, elle est complétée par un impôt sur les coupons. La compétence fiscale en matière de droits de timbre est délibérément limitée aux mutations mobilières, qui n'étaient jusque là imposées ni au niveau fédéral ni au niveau cantonal [4]. En revanche, les mutations immobilières relèvent de la souveraineté fiscale exclusive des cantons [5], un principe dont la pertinence s'est confirmée jusqu'à aujourd'hui [6].

L'impôt sur les coupons a ensuite servi de modèle à la taxe de sécurité à la source perçue entre 1940 et 1943, puis à l'*impôt anticipé* actuel, introduit en 1944. Toutefois, à cette époque, l'impôt sur les coupons était dénué de la fonction de garantie inhérente à l'impôt anticipé. Cette fonction est intégrée dans le système fiscal avec la taxe de sécurité à la source. Par ailleurs, un «impôt de garantie» distinct est prélevé dès 1945 sur les rentes viagères, les pensions et les prestations fournies par les assurances-vie rachetables. Cet impôt sera ultérieurement intégré dans la loi fédérale sur l'impôt anticipé (LIA) [7].

L'introduction de l'*impôt sur le chiffre d'affaires* en 1941 est motivée par l'importance des dépenses militaires. Il devient rapidement une source de revenus majeure de la Confédération [8]. Dès 1933 et 1934, la Confédération avait déjà instauré des impôts à la consommation sur le tabac et sur l'alcool, notamment sur la bière [9].

**1.2 Axes majeurs.** Plusieurs principes clés des impôts fédéraux tels qu'on les connaît aujourd'hui étaient déjà posés dans les textes d'origine. Les *personnes physiques* étaient certes assujetties (comme dans plusieurs cantons) uniquement sur le revenu de leur activité et leur fortune [10], mais la taxe de crise avait déjà instauré l'*imposition de l'ensemble du revenu* [11]. Au cours des années 20 et 30, les cantons ont emboîté le pas et sont également passés à une fiscalisation de l'ensemble du revenu. Au moment où EXPERTSuisse voit le jour, cinq cantons appliquent déjà un impôt général sur le revenu, complété par un impôt sur la fortune (Bâle-Ville, Genève, Lucerne, Schaffhouse et Zurich) [12].

S'agissant du bénéfice net imposable des entreprises, l'impôt de guerre fédéral et l'impôt sur les bénéfices de guerre des *entreprises* reprennent les dispositions en matière de



MADELEINE SIMONEK,  
PROFESSEUR ÉMÉRITE,  
DOCTEUR EN DROIT,  
AVOCATE, EXPORTE FISCALE  
DIPLOMÉE, ANCIENNE  
TITULAIRE DE LA CHAIRE  
DE DROIT FISCAL SUISSE  
ET INTERNATIONAL À  
L'UNIVERSITÉ DE ZÜRICH



règles comptables et de présentation des comptes régies par le droit commercial. L'art. 66, ch. 1, de l'arrêté fédéral (...) relatif à la perception d'un nouvel impôt de guerre extraordinaire du 28 septembre 1920, était quasi-identique à l'art. 58, al. 1, let. a, de la loi fédérale sur l'impôt direct (LFID). Le bénéfice net imposable comprend «le solde actif du compte de pertes et profits, diminué du solde actif ou majoré du solde passif du dernier exercice» [13]. Les chiffres 2 et 3 de cette disposition stipulaient par ailleurs que les charges d'exploitation et les amortissements non justifiés par l'usage commercial devaient être corrigés. Force est donc de constater que la conception fondamentale de l'imposition des entreprises en Suisse était déjà actée l'année de la fondation d'EXPERT-suisse [14].

D'autres décisions significatives ont également été prises il y a plus d'un siècle: la *perception* de l'impôt de guerre est notamment confiée dès le départ aux cantons, qui reçoivent en contrepartie une part du produit de ces recettes. La *progressivité de l'impôt* était elle aussi déjà établie tant pour des raisons de politique de redistribution politique que de productivité fiscale [15].

La *composition des recettes fiscales fédérales* et le rapport entre les revenus fiscaux fédéraux et cantonaux ont connu des changements majeurs ces 100 dernières années. En 1925, sur le total des recettes fiscales fédérales de CHF 281 millions, près de CHF 213 millions provenaient des impôts à la consommation et des droits de douane, plus précisément des droits d'importation. L'impôt de guerre fédéral et l'impôt sur les bénéfices de guerre ainsi que l'impôt sur les droits de mutation ne contribuaient respectivement qu'à hauteur de CHF 25 millions et CHF 43 millions aux recettes fédérales. En revanche, les impôts sur le revenu et sur la fortune étaient à l'époque les principales sources de revenus pour les cantons et les communes. Totalisant environ CHF 406 millions, ils dépassaient largement les recettes fédérales correspondantes [16].

## 2. RÉUSSITES ET ÉCHECS

**2.1 Remarques préliminaires.** Ces 100 dernières années ont été marquées par la mise en œuvre de plusieurs révisions de lois et d'innombrables propositions de modification. Examinons plus en détail certaines thématiques fondamentales, choisies de manière tout à fait subjective et sans prétention à l'exhaustivité. Il va également de soi que la question de la «réussite ou de l'échec» appelle différentes réponses selon les avis exprimés. Un consensus est toutefois de rigueur.

### 2.2 LHID et LIFD

**2.2.1 Décision relative à l'harmonisation.** La loi fédérale sur l'harmonisation des impôts directs (LHID) entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1993. Elle est suivie par la LIFD le 1<sup>er</sup> janvier 1995, qui remplace l'arrêté du Conseil fédéral sur la perception d'un impôt fédéral direct et inscrit pour la première fois l'impôt fédéral direct dans une hiérarchie des normes juridiques.

Les travaux d'harmonisation sont amorcés dans les années 60, lorsqu'une commission d'experts est mandatée pour élaborer une loi type relative aux impôts directs cantonaux et communaux ainsi qu'un concordat intercantonal y afférent.

Ce même concordat finit par se révéler inadapté. Par ailleurs, il convenait d'intégrer l'impôt fédéral direct dans la fameuse harmonisation fiscale et c'est ainsi que seule l'option d'une compétence fédérale a été choisie. Le peuple et les cantons approuvent le devancier de l'art. 129, al. 1 et 2, Constitution fédérale de la Confédération suisse le 12 juin 1977 [17].

La LHID est sans conteste à inscrire au palmarès des réussites législatives. Selon le Conseil fédéral, il s'agissait «de tenir compte de la mobilité toujours plus grande de la population, des imbrications économiques qui dépassent toujours plus les frontières cantonales ainsi que du besoin de rationalisation» [18].

Des objectifs qui ont été plus que largement atteints. On peut cependant déplorer que la loi-cadre soit devenue à bien des égards une loi de détail et que le pouvoir législatif discrétionnaire des cantons n'a cessé de reculer ces dernières années. On dénombre toutefois plusieurs spécificités cantonales et la pratique administrative des cantons varie considérablement dans certains domaines. Une diversité cantonale proportionnée correspond dans sa lettre à notre structure étatique fédérale et ne peut pas être rejetée. Les dispositions introduites dans la *réforme fiscale et le financement de l'AVS* (RFFA) constituent néanmoins une entorse effective aux efforts d'harmonisation fiscale. Dans ce contexte, la concurrence fiscale entre cantons se (re)place au niveau des faits imposables, ce qui contredit le principe fondamental de l'art. 129 de la Constitution fédérale [19]. Cette approche doit être une exception et non la règle.

**2.2.2 Décisions de principe.** La LHID et la LIFD ont été pensées en premier lieu à des fins d'harmonisation du droit fiscal. Une réforme fiscale d'envergure n'était pas envisagée [20], cependant, certaines décisions de principe importantes ont été adoptées. L'une d'elles concerne le changement du système *d'imposition dans le temps*, qui passe d'un système d'imposition des deux années précédentes à une taxation annuelle. La levée de boucliers des cantons à l'époque contre ce changement semble aujourd'hui difficile à comprendre [21]. En effet, l'histoire montre que la surcharge administrative ponctuelle, liée à une modification de la loi, ne saurait justifier le refus d'un système plus moderne. Du point de vue procédural, *l'égalité de traitement des époux* était également défailante: la substitution fiscale de l'épouse, qui la prive de prendre position dans la procédure fiscale, est supprimée. Citons également au nombre des décisions de principe significatives l'introduction du système de *prévoyance professionnelle* tel qu'on le connaît aujourd'hui, dont l'ébauche figurait déjà dans la législation relative à la prévoyance professionnelle.

Dans la fiscalité des entreprises, les modifications matérielles consécutives à l'application de la LHID et de la LIFD sont minimales. Les grandes lignes de la détermination fiscale du bénéfice restent inchangées. Hormis le changement de la taxation temporelle, l'introduction de la *déductibilité des impôts* pour les personnes morales est un jalon capital. Quant aux travailleurs indépendants, l'impôt obligatoire sur les gains en capital n'est plus lié à l'obligation de tenir une comptabilité, mais inscrit dans la loi au titre de la méthode de la prépondérance.



## 2.3 Particularités de la fiscalité des entreprises

**2.3.1 Vue d'ensemble.** L'entrée en vigueur de la LHID et de la LIFD mettent au jour la nécessité d'une révision de la fiscalité des entreprises. Citons notamment:

- la réforme de l'imposition des sociétés de 1997, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1998;
- la loi sur la fusion en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2004, qui forme la base légale des restructurations telles qu'on les connaît aujourd'hui;
- les modifications urgentes de la fiscalité des entreprises, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007;
- la réforme de l'imposition des sociétés II, dont les deux volets entrent en vigueur respectivement le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et le 1<sup>er</sup> janvier 2011;
- la RFFA;
- l'imposition minimale.

Toutes ces modifications sont à porter au compte des réusites (sous réserve de la plus récente), mais certaines d'entre elles méritent un commentaire succinct.

**2.3.2 Dispositions relatives aux restructurations.** La neutralité fiscale des restructurations existait déjà avant l'instauration de la loi sur la fusion (LFus). Or, le nouveau droit des restructurations entend préciser leurs modalités et les harmoniser dans la perspective des différents types d'impôts. Qui plus est, la loi permet de faciliter les restructurations dans leur ensemble [22].

D'un point de vue pratique, ces objectifs sont peu ou prou réalisés, même si certaines de leurs règles d'application sont critiquées à juste titre. On doit cependant émettre des réserves d'ordre dogmatique. Le droit des restructurations comporte plusieurs *incohérences et lacunes* [23]. Les exigences liées aux transactions n'obéissent à aucun concept homogène de neutralité fiscale et semblent avoir été concoctées sur un coup de tête politique [24]. La disparité terminologique, même celle qui est employée dans la LFus, rend les normes difficiles à comprendre. Par ailleurs, la question du rapport entre les dispositions des restructurations et la notion générale de bénéfice et de réalisation n'est pas précisée [25]. On est donc en présence d'un droit des restructurations incohérent, ce qui entraîne des entorses inutiles à la mise en œuvre de la loi.

**2.3.3 Liquidation partielle indirecte et transposition.** Un processus unique en droit fiscal suisse a lieu avec la loi fédérale sur des modifications urgentes de l'imposition des entreprises du 23 juin 2006. Agissant «en urgence», le Conseil national et le Conseil des États mettent ainsi fin à la jurisprudence excessive du Tribunal fédéral en matière de liquidation partielle indirecte, qui avait atteint son point culminant dans l'arrêt du 11 juin 2004 [26]. Le Tribunal fédéral considérait que le financement du prix d'achat avec des fonds étrangers conduit à une liquidation partielle indirecte dès l'instant où l'acheteur est tributaire de futures distributions de bénéfices de la société cédée pour financer le service de la dette.

Les dispositions relatives à la liquidation partielle et à la transposition définies dans la LHID et la LIFD ont permis de ramener ces deux faits constitutifs à une juste me-

sure. Entre-temps, le Tribunal fédéral fait également preuve de retenue [27], et l'objectivation de ces faits constitutifs de fraude fiscale peut être généralement considérée comme étant réussie.

**2.3.4 Principe d'apport de capital.** Il a déjà été démontré que le principe d'apport de capital introduit dans la réforme de la fiscalité des sociétés II, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, était un échec. Ce n'est évidemment pas le principe en tant que tel qui est en cause, mais sa *mise en œuvre inaboutie*. L'étroite dépendance avec la comptabilisation selon le droit commercial des apports de capital est inappropriée. Elle s'avère même incohérente dans des situations où le droit commercial et le droit fiscal poursuivent des objectifs distincts [28]. Quoiqu'il en soit, le Tribunal fédéral a rectifié l'application de la loi en matière d'impôt sur le revenu [29] et a jugé que, pour ce qui est de l'impôt anticipé, l'exigence de comptabilisation selon le droit commercial (dès l'instant où le droit comptable l'autorise) peut être satisfaite ultérieurement [30]. Une nouvelle formulation des dispositions légales serait toutefois souhaitable.

## 3. THÈMES RÉCURRENTS

**3.1 Remarques préliminaires.** L'un des deux grands marronniers fiscaux de longue date est sur le point d'être clos: *l'imposition de la valeur locative* a été supprimée [31]. Quant au second dossier, à savoir *l'imposition des familles*, il reste encore à déterminer s'il connaîtra le même destin. Le passage à une imposition individuelle est certes plus que jamais nécessaire, mais il sera difficile à mettre en œuvre en raison des nouvelles inégalités que contient malheureusement le modèle adopté par le Parlement. Il ne sera pas possible d'entrer ici dans le détail. Jetons toutefois un rapide regard sur quelques autres marronniers du débat fiscal.

**3.2 Impôt sur les gains en capital ou impôt sur les bénéfices de participations.** Dans les années 60, l'imposition des gains en capital connaît son apogée, non pas au niveau fédéral mais au niveau cantonal. Cet impôt est progressivement supprimé dans tous les cantons jusqu'à la fin des années 80 [32]. Dans son message sur la LHID et la LIFD, le Conseil fédéral propose de lever un impôt sur les gains en capital sous forme d'impôt sur les bénéfices de participations [33]. Le sujet s'est mué en «marronnier» fiscal [34] qui perdure encore [35].

**3.3 Harmonisation du droit pénal fiscal.** M. Pfund soulève déjà en 1979 la problématique du «maquis» que représente le droit pénal fiscal [36], une question reprise par M. Behnisch en 2002 [37]. En dépit de ces efforts, le débroussaillage reste toujours d'actualité. Le projet de loi du 29 mai 2013 envisageait de réviser le droit pénal fiscal en vue de l'unifier. Il a cependant été enterré en décembre 2017, faute de consensus politique concernant la suppression du secret bancaire sur le territoire suisse [38]. Une reprise du dossier semble désormais inévitable.

**3.4 Refonte de l'impôt anticipé.** L'impôt anticipé nécessite également une révision en profondeur. La dernière tentative en ce sens a été rejetée lors de la votation populaire du 25 sep-

tembre 2022. Cette réforme aurait permis de limiter l'impôt anticipé aux intérêts perçus par des personnes physiques résidant en Suisse sur leurs avoirs bancaires, tout en supprimant cet impôt sur tous les autres intérêts. Une refonte de cet impôt s'avère incontournable.

**3.5 ... et plus encore.** Bien d'autres sujets ont été débattus à plusieurs reprises et certaines questions ne manqueront pas de refaire surface. Parmi elles figure le passage à la méthode d'exonération dans le cadre de la déduction pour participation ou la suppression du droit d'émission, désormais obsolète. Une simplification du droit fiscal devrait à nouveau être à l'ordre du jour [39], même si la tendance semble s'orienter dans une direction opposée.

#### 4. CONCLUSION

À l'instar de ce qui a été fait dans plusieurs autres États, le régime fiscal suisse a été créé à l'époque de la Première Guerre

mondiale et dans les années tumultueuses qui ont suivi. Ses principes fondamentaux étaient déjà solidement posés lors de la création d'EXPERTSuisse. L'imposition du revenu et de la fortune était déjà introduite aux niveaux fédéral et cantonal et le principe de l'ensemble des revenus inscrit dans la loi. L'impôt sur la fortune était déjà perçu, tandis que la forme de l'impôt anticipé a acquis sa structure actuelle un peu plus tard.

Le changement le plus significatif du régime fiscal fédéral au cours des 100 dernières années est probablement l'introduction de la taxe sur la valeur ajoutée en 1995, qui remplace l'impôt sur le chiffre d'affaires instauré en 1941. Au niveau cantonal, c'est la mise en œuvre de la LHID qui constitue une étape majeure. En revanche, d'autres modifications radicales du système fiscal ou les projets de loi de grande portée sont restés lettre morte, notamment la *flat tax* ou impôt à taux unique ou bien le passage à une fiscalisation de la consommation. ■

**Notes:** 1) Hürlimann G., Schweizerische Steuerwelt(en), Die Bundessteuerpolitik im Kontext von Föderalismus, Gerechtigkeits- und Verteilungsfragen, in: Archives du droit fiscal suisse, 84 (2015/16), pp. 29–48, 32. 2) L'impôt pour la défense nationale est rebaptisé impôt fédéral direct le 1<sup>er</sup> janvier 1983. 3) Hürlimann (cf. note 1), p. 35 s.; Simonek M., in: Waldmann B., Belser E.M., Epiney A. (éd.), BSK BV, 2<sup>e</sup> édition, Bâle, 2025, art. 128 N 1 s. avec preuves à l'appui. 4) Bauer-Balmelli M., Küpfer M., in: Zweifel M., Beusch M., Bauer-Balmelli M. (éd.), Bundesgesetz über die Stempelabgaben (StG), 2<sup>e</sup> édition, Bâle, 2019, remarques préliminaires N 2. 5) Voir art. 132, al. 1a E., Constitution fédérale et notamment Hongler P., in: Ehrenzeller B. et al. (éd.), St. Galler Kommentar zur schweizerischen Bundesverfassung, 4<sup>e</sup> édition, Zurich, 2023, art. 132 N 16 s.; Opel A., in: Zweifel M., Beusch M., Oesterheld St. (éd.), Immobiliensteuern, Bâle, 2021, § 1 N 136 s. 6) Dans l'ensemble, Simonek (cf. note 3), art. 132, N 1 s s avec preuves à l'appui. 7) Dans l'ensemble Bauer-Balmelli M., Küpfer M., in: Zweifel M., Beusch M., Bauer-Balmelli M. (éd.), Bundesgesetz über die Verrechnungssteuer (VStG), 3<sup>e</sup> édition, Bâle, 2024, remarques préliminaires N 2 s s. 8) Hürlimann (cf. note 1), p. 39 s.; Mollard P., in: Zweifel M. et al. (éd.), Loi fédérale régissant la taxe sur la valeur ajoutée (LTVA), La genèse de la TVA suisse N 32 s s. 9) Brassel-Moser R., Dictionnaire historique de la Suisse, De 1848 à 1914, De 1914 à 1945, ch. 2.3. 10) La compétence de la Confédération pour percevoir un impôt sur la fortune est supprimée avec le régime financier de 1958, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1959. Simonek (cf. note 3), art. 128 N 1 avec preuves à l'appui. 11) Höhn E., Vallender K., in: Aubert J.-F. et al. (éd.), Kommentar zur Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 29. Mai 1874, Zurich 1987, Entstehungsgeschichte zu Art. 41<sup>ter</sup>. 12) Les cantons de Soleure, Saint-Gall, Thurgovie et Uri appliquaient déjà le principe d'imposition de l'ensemble des revenus. Pour une

vue d'ensemble, Blumenstein E., Schweizerisches Steuerrecht, I. Halbband, Tübingen 1926, p. 185. 13) AS 1920, 681. 14) Simonek M., Unternehmenssteuerrecht, Grundlagen für das Studium und die Praxis, 2<sup>e</sup> édition, Zurich, 2025, § 6 N 5 s. 15) Hürlimann (cf. note 1), p. 33 s. 16) Annuaire statistique de la Suisse 1926, p. 364. 17) Détails, Simonek (cf. note 3), art. 129 N 1 s. Message concernant les lois fédérales sur l'harmonisation des impôts directs des cantons et des communes ainsi que sur l'impôt fédéral direct du 25 mai 1983, FF 1983 III 1, p. 4. 18) Message sur la LHID et la LIFD (cf. note 17), p. 5. 19) Simonek (cf. note 3), art. 129 N 15a. Voir également Cavelti L., Behnisch U., in: Ehrenzeller B. et al. (éd.), St. Galler Kommentar zur schweizerischen Bundesverfassung, 4<sup>e</sup> édition, Zurich, 2023, art. 129 N 26; Danon R., Malek B., in: Martenet V., Dubey J., Constitution fédérale, Bâle, 2021, art. 129 N 36. 20) Message sur la LHID et la LIFD (cf. note 17), p. 11. 21) Au départ, le changement pour les personnes physiques était possible uniquement à titre facultatif (art. 16 et 62 ss LHID). 22) Message concernant la loi fédérale sur la fusion, la scission, la transformation et le transfert de patrimoine (loi sur la fusion LF) du 13 juin 2000, FF 2000, p. 4337 ss, p. 4345 s. et 4348. 23) Également Locher P., Giger E., Pedrolí A., Kommentar zum Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer, II. Teil, 2<sup>e</sup> édition, Bâle, 2022, art. 61 N 2. 24) Concernant l'absence d'un concept de délai de blocage uniforme, voir: Locher/Giger/Pedrolí (cf. note 23), art. 61 N 80; Riedweg P./Riedweg L., in: Zweifel M. et al. (éd.), Umstrukturierungen, 2<sup>e</sup> édition, Bâle 2022, § 7 N 121. 25) En particulier Locher P., Kommentar zum Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer, I. Teil, 2<sup>e</sup> édition Bâle, 2019, art. 19 N 2; Locher/Giger/Pedrolí (cf. note 23), art. 61 N 8. Selon l'opinion défendue, on dénombre des conséquences différentes en matière de transfert de la valeur comptable sur une filiale (Locher/Giger/Pedrolí [op.cit.], art. 61 N 9). La conséquence juridique en cas de violation de la double exigence d'exploita-

tion lors d'une scission, évoquée dans la circulaire n° 5a, n'est justifiée par aucune des deux définitions et n'est pas conforme à la loi. Voir en particulier Heuberger R., Grünblatt D., in: Zweifel M. et al., Umstrukturierungen, 2<sup>e</sup> édition, Zurich, 2022, § 6 n° 232 ss. ainsi que Locher/Giger/Pedrolí (cf. note 23), art. 61 N 94. 26) ATF 2A.331/2003 du 11 juin 2004 («holding d'héritiers»). 27) La jurisprudence relative à l'élément de coopération est un peu plus détaillée, voir notamment ATF 9C\_665/2022 du 14 décembre 2023. 28) Simonek (cf. note 14), Op. cit., § 17 N 22. 29) ATF 149 II 158. 30) ATF 9C\_690/2023 du 21 mars 2025, notamment les considérants 8 et 9 (concernant également l'annonce d'apports de capital à l'Administration fédérale des contributions). 31) La votation populaire du 28 septembre 2025 a abouti à un taux d'approbation important, de 57,7 %. 32) Hongler P., Weder J., Graf I., Blaupausen für eine Kapitalgewinnbesteuerung in der Schweiz, Forum für Steuerrecht, 2024, pp. 321–348, part. p. 323 ss. 33) Message sur la LHID et la LIFD (cf. note 17), p. 38 ss. 34) Une initiative populaire portant sur l'introduction d'un impôt sur les gains en capital a été rejetée le 2 décembre 2001 (FF 2002 1209 s). 35) Voir Hongler/Weder/Graf (cf. note 32), p. 329 ss. 36) Pfund W.R., Das Gestrüpp unseres Steuerstrafrechts, Kritische Bemerkungen zum neuen Wehrsteuer-Strafrecht, in: Archiv für Schweizerisches Abgaberecht, 48 (1979/80), pp. 1–40. 37) Behnisch U.R., Vom Gestrüpp unseres Steuerstrafrechts zu Beginn des 3. Jahrtausends, in: ZBJV 138 (2002), S. 77–95. M. Betschart examine le maquis légal sous l'angle de la prescription de l'action pénale: Betschart M., Im Gestrüpp der steuerstrafrechtlichen Verfolgungsverjährung, in: Archives du droit fiscal suisse, 83 (2014/15), pp. 101–116. 38) Aperçu de l'objet: Holenstein D., Die straflose Rückkehr in die Steuerehrlichkeit nach Einführung des Automatischen Informationsaustausches, Zurich 2023, p. 72 ss. 39) Voir notamment les débats sur le flat rate (impôt à taux unique) au début de notre siècle.

## **Adressen/Adresses**

*Redaktion/Rédaction*

EXPERTsuisse

Stauffacherstrasse 1, 8004 Zürich

Tel. 058 206 05 20

[www.expertsuisse.ch](http://www.expertsuisse.ch)

[redaktion@expertsuisse.ch](mailto:redaktion@expertsuisse.ch)

*Herausgeber/Éditeur*

EXPERTsuisse

Stauffacherstrasse 1, 8004 Zürich

Tel. 058 206 05 05

[www.expertsuisse.ch](http://www.expertsuisse.ch)

[info@expertsuisse.ch](mailto:info@expertsuisse.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.*

**DANKE** für 100 Jahre  
gemeinsam gelebte Expertise

**MERCI** pour ces 100 années  
d'expertise partagée

**GRAZIE** per 100 anni  
di esperienza condivisa



100 Jahre – ein gemeinsamer  
Weg voller Meilensteine.  
Erleben Sie die Highlights unseres  
Jubiläumsjahres online.



100 ans – un parcours commun  
jalonné de moments clés.  
Découvrez en ligne les temps forts  
de notre année anniversaire.



100 anni: un percorso comune  
ricco di traguardi importanti.  
Scoprite online i momenti salienti  
del nostro anno giubilare.



