

*Interview*

## Die Zukunft hat begonnen

Dominik Bürgy und Marius Klauser über zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Arbeitsformen. *Seite 6*

*Zukunftsgespräch*

## Gesunde und produktive Mitarbeiter

Marius Klauser im Gespräch mit Georg Bauer und Sandro Cornella. *Seite 17*

*Impuls*

## Mehr Autonomie für den Denkplatz Schweiz

Ein Blick in die Zukunft mit der Mitgründerin der 5to9 AG Barbara Josef. *Seite 30*

# 2017

Zahlen, Fakten, Impulse



**EXPERT  
SUISSE**

Wirtschaftsprüfung  
Steuern  
Treuhand

# Branchenveränderungen als Chance sehen

An der EXPERTsuisse Jahrestagung 2016 haben wir uns intensiv mit der Digitalisierung beschäftigt. Verschiedene zu diesem Thema laufende Aktivitäten haben wir per Anfang 2017 in der neu geschaffenen Digitalisierungskommission zusammengefasst. Zudem haben wir für unsere Fachgebiete Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand/Wirtschaftsberatung neben Fachkommissionen neu Fachstrategieausschüsse etabliert. Dadurch ist EXPERTsuisse noch besser in der Lage, strategische Themen frühzeitig zu erkennen, proaktiv zu bearbeiten und in Bundesbern wirksam zu vertreten. Dies hat sich beispielsweise auch beim politischen Dossier des Meldeverfahrens und bei der Etablierung der allianz denkplatz schweiz (punktuelle Flexibilisierung des Arbeitsgesetzes) gezeigt.

Die Digitalisierung führt zur Veränderung von Kundenbedürfnissen und zu neuen Geschäfts-

modellen. Hierbei geht es nicht nur um Effizienzgewinne, sondern auch um neue Dienstleistungen. Experten wird es weiterhin benötigen, wenn auch in veränderten Rollen und mit erweiterten Kompetenzen. Gerade in Zeiten der zunehmenden Informationsüberflutung kommt der Beurteilungs- und Beratungskompetenz eine wichtige Rolle zu. Mit Blick auf die Berufsbilder der Wirtschaftsprüfer, Steuerexperten und Treuhandexperten sind wir damit beschäftigt, deren langfristige Positionierung zu reflektieren und davon Kompetenzen abzuleiten, welche in der Aus- und Weiterbildung wichtig sind.

Allen Kunden, Mitgliedern, Kooperationspartnern und Mitarbeitenden danken wir für ihr grosses Engagement zugunsten einer erfolgreichen Prüfungs- und Beratungsbranche.

Der Verantwortung verpflichtet – seit 1925.



**Dominik Bürky**  
Präsident von EXPERTsuisse



**Marius Klausner**  
Direktor von EXPERTsuisse

# Inhalt

- 4 Mission
- 6 Interview mit Dominik Bürgy  
und Marius Klauser
- 9 Mitgliedervorteile
- 10 Zahlen & Fakten
- 12 Verbandsüberblick
- 16 Kernthemen aus der Branche
- 22 Stellungnahmen
- 25 Weiterbildungsangebote
- 26 Publikationsangebote
- 28 Bildung und Impulse
- 31 Organisation und Gremien

---

© EXPERTsuisse September 2017. Alle Rechte vorbehalten.

Aus Gründen der Lesbarkeit ist in dieser Publikation meist nur die männliche Sprachform gewählt worden. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch stets für Frauen und Männer gleichermassen.

# Unser Auftrag

## Transformation

des durch EXPERTsuisse generierten Fachwissens in praktischen Nutzen für verschiedenste Zielgruppen.

## Förderung

des Berufsnachwuchses an Wirtschaftsprüfern, Steuerexperten und Treuhandexperten und Einbezug dieser neu ausgebildeten Experten in EXPERTsuisse Aktivitäten.

## Weiterentwicklung

der Fachgebiete Rechnungslegung, Wirtschaftsprüfung, Steuern und Wirtschaftsberatung mit Beiträgen zur fundierten Entscheidungsfindung in Wirtschaft, Verwaltung und Politik.

## Begleitung

der Einzelmitglieder in ihrer Weiterbildungs- und Berufslaufbahn mit Unterstützungsleistungen zwecks Relevanz und Reputation des Berufsstands.

## Unterstützung

der kleinen, mittleren und grossen Mitgliedunternehmen bei der Leistungsvermarktung durch eine proaktive, fundierte und zukunftsorientierte Interessenvertretung.

## Seit 1925 setzt sich EXPERTsuisse ein für

- eine hohe Dienstleistungsqualität in Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand durch seine Mitglieder
- einen kompetenten Berufsstand auf Basis der höheren Berufsbildung und der kontinuierlichen Weiterbildung
- wirksame Rahmenbedingungen für einen starken und attraktiven KMU-geprägten Wirtschaftsstandort Schweiz

Finden Sie hier mehr über den  
Auftrag von EXPERTsuisse:  
[www.expertsuisse.ch/ueber-uns](http://www.expertsuisse.ch/ueber-uns)





# «Auch in unserer Branche hat die Zukunft bereits begonnen»

Dynamik und Veränderung in Wirtschaft und Gesellschaft führen auch zu Anpassungen bei Geschäftsmodellen, Mitarbeiterstrukturen, Arbeitsformen und Gesetzen. Die Branche müsse sich nicht nur darauf einstellen, sondern handeln, sagen der Präsident und der Direktor von EXPERTsuisse.

Interview: Benno Maggi, Partner & Partner

Was wird sich verändern, und sind davon alle Ihre Mitglieder betroffen?

**Bürgy:** Die Veränderungen durch die Digitalisierung sind eng verbunden mit Veränderungen der Kundenbedürfnisse und der Art und Weise, wie die Beziehung zum Kunden nutzenstiftend gestaltet wird. Dies verlangt auch in unserer Branche ein Umdenken, das jetzt stattfinden muss – und nicht erst in Zukunft. Das wollen wir unseren Mitgliedern nahelegen.

**Klauser:** Wir haben bei EXPERTsuisse alle Grössen von Mitgliedunternehmen. Die Big 4 treiben grundlegende Veränderungen oft früher voran als die kleineren Unternehmen und sind schon mitten drin in der Digitalisierung. Über 80% unserer 850 Mitgliedunternehmen beschäftigen zehn und weniger Mitarbeitende. Dort scheint die Dringlichkeit vielleicht noch nicht so gross, was sich aber schnell als Trugschluss herausstellen könnte. Deshalb sehen wir es als unsere Aufgabe als Verband zu informieren, sensibilisieren und ermöglichen. Es braucht innovative Modelle und auch die gesetzlichen und technischen Rahmenbedingungen, damit neue Arbeitsformen und Prozesse wirksam gelebt werden können.

Was würden Sie als zentralen Punkt dieser Veränderung definieren?

**Bürgy:** Zum einen sind da sicher die neuen Technologien. Sie ermöglichen es, Arbeitsschritte zu vereinfachen oder gar abzuschaffen. Zum anderen, und das ist wohl der zentrale Punkt, haben

sich die Kundenbedürfnisse verändert und werden sich in Zukunft noch stärker wandeln. Gerade dank dieser neuen Technologien weiss der Kunde heute viel mehr und verfügt zum Teil auch über Tools, die früher den Treuhändern, Wirtschaftsprüfern und Steuerexperten exklusiv zur Verfügung standen. Das verändert die Bedürfnisse der Kunden und die Anforderungen an unsere Mitglieder. Grenzüberschreitende Mehrwertsteuerabrechnungen waren bisher nicht nur zeitintensiv, sondern auch mit

*«Kundenbedürfnisse und Dienstleistungsmöglichkeiten haben sich verändert.»*

**Dominik Bürgy**

Präsident von EXPERTsuisse

etlichem Risiko behaftet. Diese Abrechnungen in Realtime automatisiert zu erfassen und nach Risiko zu katalogisieren und dann zu bearbeiten, bringt nicht nur Effizienz, sondern durch Datenanalyse auch gezielte Risikoverminderung. Kurz gesagt: Mehr Informationswert und Risikoverminderung für weniger Geld. Das wissen auch die Endkunden.

**Klauser:** Der Kunde von heute und morgen will nicht ein Produkt oder einen Input an Zeit kaufen, sondern er will eine Dienstleistung beziehen, welche von der Problemerkennung bis hin zur Lösung unterstützt. Für den Kunden zählt also der Output, sprich der kon-

krete Nutzen. Dies verändert die Kompetenzanforderungen sowie die Rollen des Berufsstands und natürlich auch die Art der Dienstleistungen. Realtime ist auch in der Buchführung keine Utopie mehr. Die durchgängige Digitalisierung von Workflows würde das bereits heute teilweise schon ermöglichen und sie wird es sicher in naher Zukunft noch vermehrt.

Das heisst, die Kunden von EXPERTsuisse Mitgliedern sind anspruchsvoller geworden?

**Klauser:** Nicht nur sie. Schauen Sie sich andere Branchen an, da ist das schon längst Alltag. In der Medizin zum Beispiel, im Airline-Business oder im Detailhandel. Dort bestimmt der Kunde mittlerweile schon fast, welche Leistungen er zu welchem Preis, über welchen Vertriebskanal beziehen will. Das fordert uns als Dienstleister, verlangt aber auch nach neuen Dienstleistungen.

**Bürgy:** Gewisse Dienstleistungen, mit denen ein Treuhänder, Wirtschaftsprüfer oder Steuerexperte die letzten Jahrzehnte vielleicht gutes Geld verdient hat, werden immer weniger gefragt sein; denn sie werden automatisiert oder zum Teil vom Kunden selbst erledigt. Darauf muss man sich einstellen. Das braucht nicht nur neue Geschäftsmodelle, sondern auch ein anderes Mindset bei den Mitarbeitenden, wenn nicht gar andere Typen von Mitarbeitenden.

**Dominik Bürgy (l.)**  
Präsident von  
EXPERTsuisse

**Marius Klauser (r.)**  
Direktor von  
EXPERTsuisse



### Was wären denn andere Geschäftsmodelle für Ihre Mitglieder?

**Bürgy:** Wie bereits erwähnt, muss das Kundenbedürfnis im Zentrum des Geschäftsmodells stehen. Unsere Mitglieder müssen die Bedürfnisse ihrer Kunden verstehen und darauf bedacht sein, sie im gesamten Lebenszyklus ihres Geschäfts zu betreuen. Entlang dieses Lebenszyklus gibt es verschiedene Dienstleistungen, Nischen und Opportunitäten, auf die ein Unternehmen dann seinen Fokus setzen und sein Geschäftsmodell auslegen kann.

**Klauser:** Neue Dienstleistungen und Geschäftsmodelle sollten auch outputorientiertere Abrechnungsmodalitäten umfassen. Denkbar sind beispielsweise Modelle wie ein «outgesourcter CFO», da viele KMU sich in Zukunft aufgrund der Vorteile der Digitalisierung gar keinen Vollzeit-CFO mehr leisten können, respektive wollen.

### Alle reden von Digitalisierung – was braucht es, um diese mit seinem Unternehmen zu schaffen?

**Bürgy:** Es gibt kein Patentrezept hierfür. Fest steht, dass bei unseren Mitgliedereunternehmen die früheren Umsatzbringer nicht zwingend die zukünftigen sein werden und dass der Mandatsumsatz im Bereich der Buchführung stark sinken wird, wohingegen im Bereich der Wirtschaftsberatung ein Wachstumspotenzial besteht. Ein Unternehmer muss sich also entscheiden, ob er in der Lage ist, sich auf diesen Weg zu begeben oder ob er das Bisherige einfach so lange wie möglich weiterziehen will. Dies ist keine Frage des Alters, sondern der Agilität beziehungsweise der persönlichen Präferenz.

**Klauser:** Die Herausforderung besteht darin, dass man als Unternehmen eigentlich drei Strategien braucht: Eine erste Strategie, wie man das bisherige Geschäft noch bestmöglich ausschöpft;

eine zweite Strategie, wie man das zukünftige Geschäft gestaltet; eine dritte Strategie, wie man den Übergang vom bisherigen zum neuen Geschäft über die Zeit hinweg gestaltet.

### Was braucht es, um diese Schritte zu vollziehen?

**Klauser:** Es müssen auf verschiedenen Ebenen radikale Änderungen erfolgen. Fest steht, dass die grösste Änderung in der Personalstruktur erfolgen wird. Die Verteilung der Arbeitskräfte in den Bereichen Buchführung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Wirtschaftsberatung wird sich über die Jahre stark verändern. Die Wissensarbeiter für komplexe Problemlösungen werden gefragter, die repetitiven Arbeiten hingegen werden digitalisiert und automatisiert.

**Bürgy:** Wissensarbeit ist unsere Zukunft: Selbstständige, Experten, Wissenschaftler. Das sind Mitarbeitende, die ähnlich wie die Kunden Forderungen

#### Dominik Bürgy

Dominik Bürgy wurde 2011 zum Präsidenten von EXPERTsuisse gewählt.

Der Jurist und eidg. dipl. Steuerexperte ist Partner bei EY Zürich sowie Vorstandsmitglied von economiesuisse und vom Schweizerischen Arbeitgeberverband.

Zudem ist er Mitinitiator der «allianz denkplatz schweiz».

#### Marius Klauser

Marius Klauser ist seit 2011 Direktor und CEO von EXPERTsuisse.

Zuvor arbeitete der promovierte Wirtschaftswissenschaftler als Unternehmer, Managementberater und Unternehmensentwickler.

Er ist unter anderem Mitglied im Geschäftsführerausschuss von economiesuisse und Mitinitiator der «allianz denkplatz schweiz».

stellen. Forderungen wie Selbstständigkeit und Verantwortung, flexible Arbeitszeitmodelle, technische Anbindung und Tools sowie den Anspruch auf lebenslanges Lernen. Diese Menschen sind intrinsisch motiviert und handeln selbstverantwortlich. Das verlangt vom Arbeitgeber eine neue Denkrichtung und vom Gesetzgeber eine Modernisierung des über 50-jährigen Arbeitsgesetzes.

### Was kann EXPERTsuisse für seine Mitglieder hierzu leisten?

**Klausner:** Auf Gesetzesebene versuchen wir über die von uns initiierte «allianz denkplatz schweiz» Einfluss zu nehmen. Arbeitsrechtlich müssen in der Schweiz jetzt Änderungen in die Wege geleitet werden, damit die erwähnten Wissensarbeiter ihre Tätigkeit in Zukunft dort ausüben können, wo sie am leistungsfähigsten sind und an den Tagen und zu den Zeiten, die zu ihrem Lebensentwurf passen. Aber auch die Arbeitsplätze verändern sich: Zonen in Grossraumbüros für ruhiges, leises oder lautes Arbeiten, allein, zu zweit, in Gruppen, am Telefon oder am Computer statt nur Einzelbüros und Sitzungszimmer wie früher.

**Bürgy:** Wir müssen erkennen, dass sich auch die Definition von Arbeit grundsätzlich ändern wird. Früher gab es die Arbeitswelt und das Privatleben. Der – damals hauptsächlich männliche – Ernährer hat gearbeitet und sich im Privatleben davon erholt. Dieses Modell ist längst überholt und ist von der Work-Life-Balance abgelöst worden. Heute und in Zukunft reden wir jedoch von Work-Life-Integration, bei der die energiespendenden wie auch ressourcenbelastenden Faktoren sowohl im privaten wie im beruflichen Umfeld zu finden sind. Wissenschaftler, Künstler und Selbstständigerwerbende unterliegen nicht dem engmaschigen Arbeitsgesetz. Analog braucht es auch für leitende Angestellte und höher qualifizierte Fachpersonen eine punktuelle Flexibilisierung des heutigen starren Arbeitsgesetzes.

### Höher qualifizierte Fachpersonen fallen aber nicht vom Himmel. Wie sieht Ihr Support im Bereich Aus- und Weiterbildung aus?

**Klausner:** Über unser Aus- und Weiterbildungs-Angebot können unsere Mitglieder respektive deren Mitarbeitenden ihre fachlichen und berufsbezogenen Kompetenzen ausbauen. Die laufenden Veränderungen bringen es mit sich, dass fachtechnische Kompetenzen zunehmend als Standard vorausgesetzt werden und eine positive Differenzierung im Markt primär über die berufsbezogenen Kompetenzen erfolgt – zu letzteren gehören in erster Linie Management-, Sozial- und Digitalisierungskompetenzen.

*«Gefragt ist Problemerkennung und -lösung.  
Also konkret:  
Output und nicht Input.»*

**Marius Klausner**  
Direktor von EXPERTsuisse

**Bürgy:** Unsere Mitglieder müssen investieren in die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden und in Veränderungsprozesse; auch wenn hierzu die Opportunitätskosten – weniger verrechnete Mandatsstunden infolge von Mitarbeitenden in Bildungsveranstaltungen und Strategie-Workshops – hoch sind. Die neuen Technologien werden je länger, je mehr gemietet statt gekauft. Das bedeutet moderat höhere laufende Kosten anstelle von teuren Investitionen. Dies senkt teilweise die Eintrittshürden zu neuen Geschäftsformen für Kleinanbieter, jedoch fehlt diesen die Menge, um gewisse Geschäftsformen zu skalieren und von entsprechenden Mengen- und Erfahrungskurveneffekten zu profitieren.

### Das klingt nach einer teuren Zukunft!

**Bürgy:** Nein, es ist doch eine Riesenchance für unsere Branche. Die Zukunft wird anspruchsvoll, aber sie bietet dank neuen Technologien und gut ausgebildeten, motivierten Wissensarbeitern

viel Potenzial, unsere Geschäftsfelder weiter auszubauen, beispielsweise in Richtung Wirtschaftsberatung. Viele unserer Mitglieder verdienen damit heute vielleicht noch nicht das grosse Geld, aber da sind die Geschäftsfelder der Zukunft. Wichtig ist, dass wir uns entscheiden: Redimensionierung und Fokussierung auf Bestehendes oder Transformation und Anreicherung durch Neues. Wer wartet, für den kann die Zukunft tatsächlich teuer oder düster werden.

**Klausner:** Die Transformation von Geldverdienen mit Buchführung hin zu Geldverdienen mit Wirtschaftsberatung – im Sinne von gesellschaftsrechtlicher und finanzwirtschaftlicher Betreuung von Unternehmern und Unternehmen in deren gesamten Lebenszyklus – muss jetzt eingeleitet, respektive intensiviert werden. Statt Belege verbuchen, geht es um die Beratung, wie Finanz- und Buchhaltungsprozesse automatisiert werden können. Die Inhaber von Treuhandunternehmen müssen den Prozess der eigenen Unternehmensentwicklung initiieren, dafür jemanden bestimmen oder einstellen, der diese Transformation leitet und im gesamten Unternehmen digitales Know-how aufbauen. Dabei wird es Mitarbeitende geben, die diesen Schritt nicht mitmachen können oder wollen, was personalplanerisch behutsam angegangen werden muss.

### Findet eine solche Transformation auch bei EXPERTsuisse statt?

**Klausner:** Ja, wir sind mitten drin. Gerade auch mit dem Umzug an den neuen Zürcher Bürostandort werden wir im Bereich Arbeitsprozesse und Arbeitsplatzgestaltung versuchen, eine Vorreiterrolle für die Branche einzunehmen. Digitalisierung, aber auch betriebliches Gesundheitsmanagement sind dabei zentrale Themen.

**Bürgy:** Mit der Zusammenlegung der beiden Standorte in Zürich schaffen wir ein ideales Setting für die Zukunft unserer Organisation und für ein «House of Experts» für unsere Mitarbeiter, unsere Mitglieder und die Branche.

# Die wichtigsten Mitgliedervorteile im Überblick

- Berechtigung zur Nutzung des Qualitätslabels «Mitglied von EXPERTsuisse»
- Kostenlose Teilnahme an der EXPERTsuisse Jahrestagung, dem Top-Event der Branche
- Vergünstigungen für zahlreiche Weiterbildungsveranstaltungen und Fachpublikationen
- Gratis-Abonnement der renommierten Fachzeitschrift EXPERT FOCUS
- Zugang zu einer Vielzahl praxisrelevanter Fachverlautbarungen und Publikationen von EXPERTsuisse
- Kompetente Unterstützung durch Fachleute aus dem Verband bspw. durch die Beantwortung von Fachfragen
- Wirksame Vertretung der Mitgliederinteressen in Bundesbern
- Regelmässige Kommunikation zu aktuellen und für den Berufsstand relevante Informationen
- Networking- und Erfahrungsaustausch-Events in den regionalen Sektionen
- Ermässigungen für Angebote diverser Kooperationspartner von EXPERTsuisse wie bspw. Berufshaftpflicht und Softwareanbieter
- Gezielte Unterstützung der Mitgliedunternehmen bei ihren Marketingmassnahmen

---

Werden Sie Mitglied, und tragen Sie aktiv dazu bei, die Werte von EXPERTsuisse zu vertreten und dadurch die Branche nachhaltig zu stärken!

---

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

---



# Das EXPERTsuisse Jahr in Zahlen

1600 Studierende WP  
und STEX

850 Mitgliedunternehmen

Teilnehmer  
Weiterbildung pro Jahr >7000

300 Gedrehte  
Lernfilme

Webseitenbesucher  
pro Monat 26 000

>20 Fachgremien

500 Verfügbare  
Mustervorlagen

>170 Mitglieder in  
Fachkommissionen

11 000 Auflage EXPERT FOCUS

Beantwortete  
Fachfragen pro Jahr 680

18,7 Mio. CHF Jahresumsatz



# Die vergangenen Verbandsmonate im Überblick

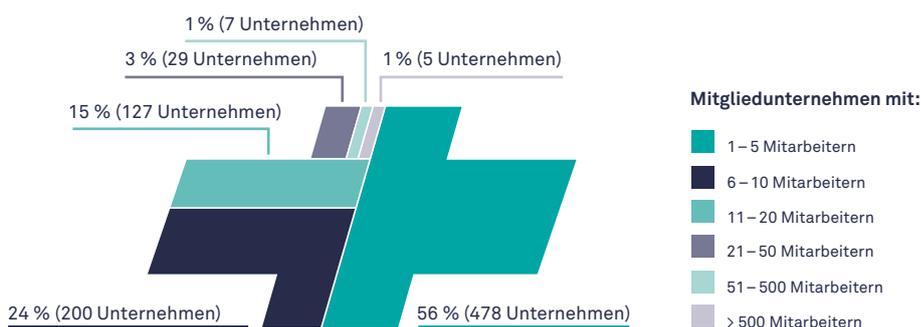
EXPERTsuisse, der Expertenverband für Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand, zählt über 6000 eidg. dipl. Experten sowie aktuell 850 Mitgliedunternehmen – rund 98% davon sind KMU – zu seinen Mitgliedern.

Diese 850 Mitgliedunternehmen betreuen den Grossteil der Schweizer Wirtschaft. Über 90% der grössten 100 Prüfungs- und Beratungsgesellschaften sowie alle Gesellschaften, welche börsenkotierte Unternehmen prüfen, zählen zu den Mitgliedern von EXPERTsuisse.

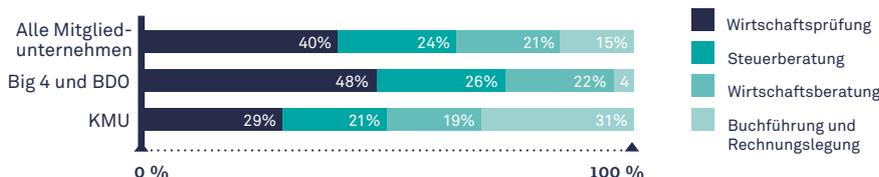
## Mitgliedunternehmen

Die Mitgliedunternehmen von EXPERTsuisse beschäftigen über 15500 Mitarbeitende (FTE) und mehr als 350 Lernende. 80% der Mitgliedunternehmen haben zehn oder weniger Mitarbeitende und mehr als 56% fünf oder weniger Mitarbeitende. Insgesamt zwölf Mitgliedunternehmen (1,5%) beschäftigen mehr als 50 Mitarbeitende und davon fünf

Prozentualer Anteil von Mitgliedunternehmen nach Anzahl Mitarbeitenden (FTE)



Prozentualer Anteil pro Bereich am Gesamtumsatz der Mitgliedunternehmen



(Daten gemäss Mitgliederdatenerhebung 2016)

(Big 4/BDO) über 500, wobei bei diesen zwölf Firmen insgesamt rund zwei Drittel aller bei den Mitgliedunternehmen angestellten Mitarbeitenden tätig sind.

Der von den Mitgliedunternehmen erwirtschaftete Umsatz liegt bei ungefähr 3,5 Mia. CHF (davon 2,2 Mia. CHF bei den grössten zwölf Mitgliedunternehmen).

### HWP-Band «Ordentliche Revision»

Neuaufgabe der bisher als Band «Abschlussprüfung» verfügbaren Publikation (Französische Version: Juni 2016).



Februar 2016

### Bündnis «allianz denkplatz schweiz»

EXPERTsuisse etabliert auf Basis mehrmonatiger Vorarbeiten die «allianz denkplatz schweiz», welche sich für eine punktuelle Modernisierung des Arbeitsgesetzes einsetzt.

April 2016

### Fallstudienbuch zur Rechnungslegung

Erschienen in der Schriftenreihe von EXPERTsuisse, bietet das Fallstudienbuch eine themenbezogene Aufbereitung und Vertiefung ausgewählter Fragen der Rechnungslegung.

Mai 2016

### HWP-Band «Finanzdienstleistungen, Personalvorsorge und öffentliche Verwaltungen»

Neuaufgabe unter Berücksichtigung von Finanzmarkt und Finanzdienstleistungen sowie mit völliger Neufassung der bisherigen Inhalte aus HWP-Band «Versicherungen, Personalvorsorge und öffentliche Verwaltungen» aus dem Jahr 2009 (Französische Version: Oktober 2016).

736 der 850 Mitgliedunternehmen sind im Bereich der Wirtschaftsprüfung tätig – wovon 26 von der Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) direkt beaufsichtigt werden. Weitere 672 Firmen haben eine Zulassung als Revisionsexperten und 38 als Revisoren.

**Einzelmitglieder**

Die Anzahl aller Einzelmitglieder ist im letzten Mitgliedschaftsjahr von 6785 auf 6902 angestiegen (4744 ordentliche Mitglieder, 1821 Passivmitglieder und 337 Juniormitglieder). Von den aktuell 4744 ordentlichen Einzelmitgliedern sind 3242 dipl. Wirtschaftsprüfer, 941 dipl. Steuerexperten und 395 dipl. Treuhandexperten.

Insgesamt wurden im letzten Mitgliedschaftsjahr 160 dipl. Wirtschaftsprüfer, 50 dipl. Steuerexperten und 22 dipl. Treuhandexperten aufgenommen. Diese erfreuliche Entwicklung ist primär auf eine hohe Aufnahmequote bei den neu diplomierten Wirtschaftsprüfern und Steuerexperten zurückzuführen. Trotz dieser positiven Entwicklung hat die Zahl der ordentlichen Einzelmitglieder aufgrund der anhaltenden Mutationen von ordentlichen Mitgliedern in die Passivmitgliedschaft leicht abgenommen (-32), während sich demgegenüber der Bestand an Passivmitgliedern weiter erhöht hat (+138).

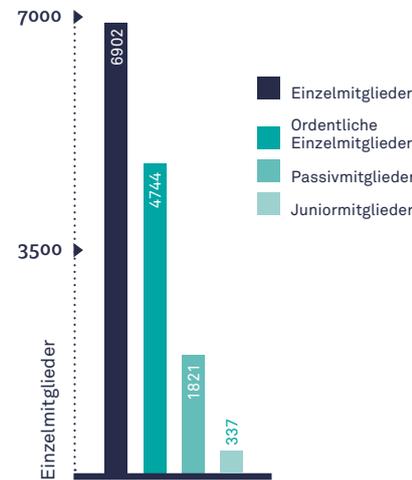
**Kontinuierliche Prüfung der Mitgliedunternehmen**

Um die hohen reglementarischen Anforderungen an die Mitgliedunternehmen sicherzustellen, werden die Mitgliedunternehmen periodisch auf die Einhaltung der Mitgliedschaftsvoraussetzungen geprüft.

Über die letzten fünf Jahre ist bei 80% der Fälle die Nachkontrolle positiv verlaufen. Bei der Hälfte der restlichen

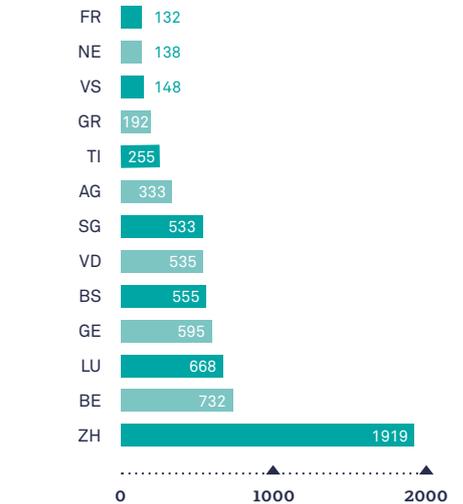
20% bei welchen die Voraussetzungen nicht (mehr vollständig) erfüllt waren, war die Anforderung betroffen, dass die Führung (Verwaltungsrat und Geschäftsleitung) mehrheitlich aus ordentlichen Mitgliedern zusammengesetzt sein muss. In 90% der Fälle wurden die Mitgliedschaftsvoraussetzungen innert nützlicher Frist wiederhergestellt, in den anderen 10% mussten Mitgliedunternehmen sanktioniert werden.

**Mitgliederkennzahlen**



(Stand Juli 2017)

**Sektionen Einzelmitglieder**



(Stand Juli 2017)

Stand Juli 2017

**Zweitaufgabe des «Schweizer Leitfaden zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung»**

Verfügbar in Deutsch und Französisch, gibt unser Leitfaden Umsetzungshilfe bei der Etablierung einer angemessenen Qualitätskontrolle in KMU und Einzelpraxis.

**Erste Schritte in den Sozialen Medien**

Folgen Sie uns auf LinkedIn, Xing und Facebook. EXPERTsuisse hält Sie über Aktivitäten, politische Ansichten und Angebote auf dem Laufenden.



**Gelungene Jahrestagung 2016**

Mit mehr als 500 Teilnehmenden fand die Jahrestagung zum Thema «Qualität und Attraktivität der Prüfungs- und Beratungsbranche» in Bern statt.



**Erste Ausgabe der EXPERTsuisse Jahresbroschüre**

Spannende Zahlen, Fakten und Impulse in der neu lancierten EXPERTsuisse Jahresbroschüre 2016. Ausgewählte Persönlichkeiten analysieren und kommentieren aktuelle Entwicklungen.



### Kontinuierliche Prüfung der Einzelmitglieder

EXPERTsuisse überprüft seit der Einführung der elektronischen Deklarationspflicht der Weiterbildung jedes Jahr flächendeckend, ob alle ordentlichen Einzelmitglieder ihre Weiterbildung in ausreichender Stundenzahl deklariert haben. Darauf basierend, kontrolliert der Verband anhand von Stichproben die Einhaltung der Weiterbildungspflicht hinsichtlich gewählter Weiterbildungsveranstaltungen und spricht nötigenfalls Sanktionen gegenüber Mitgliedern aus, die ihren Weiterbildungsverpflichtungen nicht nachkommen. Die Anforderungen und Bedingungen zu dieser Verpflichtung sind in den Richtlinien zur Weiterbildung dokumentiert.

### Anpassung der Richtlinien zu Weiterbildung (RzW)

Aufgrund des veränderten Umfeldes hat der Verband 2017 diese Richtlinien überarbeitet, und sie wurden vom Vorstand rückwirkend per 1. Januar 2017 in Kraft gesetzt. Die wichtigsten Anpassungen betreffen folgende Punkte:

- Erweiterung der anrechenbaren Weiterbildungen um berufsbezogene Kompetenzen
- Präzisierung der Anforderungen für IT-gestützte Weiterbildungen (E-Learning)
- Unlimitierte Anrechenbarkeit der Mitwirkung in EXPERTsuisse Fachkommissionen und der Prüfungsexpertentätigkeit bei eidgenössischen Prüfungen mit Relevanz für die Branche

- Überarbeitete Struktur und numerische Gliederung

### Standeskommission prüft Einhaltung der Standes- und Berufsregeln

Mitglieder von EXPERTsuisse haben die Standes- und Berufsregeln einzuhalten. Bei der Ausführung ihrer Mandate ist die gebotene Sorgfalt anzuwenden. Die Mitglieder sollen sich jeder Tätigkeit enthalten, die mit dem Ansehen des Berufsstandes unvereinbar ist. In sehr seltenen Fällen kommt es vor, dass Kunden mit der Arbeit von Mitgliedern unseres Verbandes unzufrieden sind. Wenn sie der Ansicht sind, dass die Standes- und Berufsregeln in erheblicher Art und Weise verletzt worden sind, können sie zuhänden des Präsidenten der Standeskommission eine Anzeige einreichen. Die Standeskommission kann jedoch auch von Amtes wegen tätig werden, wenn sie von einem Sachverhalt Kenntnis erhält, der abgeklärt und beurteilt werden muss.

Die Anzahl und Komplexität der Fälle hat in den letzten Jahren zugenommen. In der Berichtsperiode vom 1. April 2016 bis zum 31. März 2017 behandelte die Standeskommission 14 Fälle, wovon die Hälfte der Fälle erledigt werden konnte. Bei der Standeskommission gingen in diesem Zeitraum nur zwei

neue Anzeigen ein. Die Geschäftslast der Standeskommission war nichtsdestotrotz auf hohem Niveau, insbesondere auch deshalb, weil es einen sehr komplexen Fall zu beurteilen gab. Dieser wurde durch die schwerste Sanktion, den Ausschluss aus dem Berufsverband, abgeschlossen. Auf das Folgejahr wurden sieben Fälle übertragen, wovon drei wegen hängiger Verfahren vor staatlichen Institutionen weiterhin sistiert bleiben. Von den drei Schiedsgerichtsverfahren aus der Vorjahresperiode konnte eines durch Bestätigung des Urteils der Standeskommission und ein zweites durch einen Vergleich erledigt werden. Beim dritten Verfahren vor einem Schiedsgericht wurde die Klage zurückgezogen, die formelle Erledigung des Verfahrens ist noch ausstehend.

Auf drei der von der Standeskommission in der Berichtsperiode 2016/17 erledigten Verfahren wird nachfolgend kurz eingegangen:

### Pflicht zur Kontaktaufnahme mit Kunden:

In einem Fall stellte die Standeskommission die Verletzung von Berufs- und/oder Standesrecht fest, weil sich ein Mitgliedunternehmen im Rahmen der Revision auf die Kommunikation mit dem englischen Netzwerkpartner beschränkt hatte und nicht selbstständig in Kontakt zum Kunden getreten ist. Nach Auffassung der Standeskommission hätte das fehlbare Mitglied nach Feststellung eines Kapi-

#### Aufstrebender Berufsnachwuchs

208 Wirtschaftsprüfer, 80 Steuerexperten und 53 Treuhandexperten erhalten ihre Urkunde – EXPERTsuisse gratuliert!

November 2016

#### Weiterentwicklung Fachbereichsorganisation

Die Fachbereichsorganisation von EXPERTsuisse wird durch vier neue Fachstrategieausschüsse sowie die Querschnittskommission Digitalisierung erweitert.

Dezember 2016

#### Neue Organisationsstruktur EXPERTsuisse

Die Geschäftsleitung von EXPERTsuisse wird um eine Person erweitert, welche das Ressort Geschäftsentwicklung leitet und Synergien zwischen IT/Digitalisierung und Marketing & Kommunikation nutzt.

Januar 2017

#### Durchführung Channel OPERA Workshop

EXPERTsuisse geht mit der Zeit: Einbindung der Mitgliederansprüche und -wünsche an die digitale Entwicklung des Verbandes.

Februar 2017



«Das konsequente Ahnden von erheblichen Verstössen gegen Standes- und Berufsregeln ist ein wichtiges Element der Qualitätssicherung.»

**Hans-Ulrich Pfyffer**  
Präsident der Standeskommission von EXPERTsuisse

talverlustes den Verwaltungsrat selbst kontaktieren und ihn zur Einhaltung seiner Pflichten anhalten müssen. Es hätte mit Nachdruck auf die Einberufung einer a.o. Generalversammlung hinwirken sollen und dem Verwaltungsrat bei weiterer Säumnis bzw. dessen Nichterreichbarkeit seinen Rücktritt androhen bzw. im äussersten Fall die Generalversammlung selbst einberufen müssen. Dass das Mitglied den Abschluss 2014 revidierte und sich bezüglich der Fortdauer seines Mandats zuvor nicht bei der zu prüfenden Gesellschaft erkundigt hatte, obwohl die

Amts-dauer statutarisch lediglich auf ein Jahr festgesetzt war, erachtete die Standeskommission demgegenüber nicht als erheblichen Verstoss gegen die Standes- und Berufsregeln. Die Standeskommission sanktionierte das Mitglied mit einer Ermahnung.

**Aufklärungspflicht gegenüber Kunden:** In einem anderen Fall hat die Standeskommission ein Mitgliedunternehmen ermahnt, weil es nicht nachweisen konnte, dass die Steuererklärungen (auftragsgemäss) fristgerecht der Steuerbehörde eingereicht worden ist und weil versäumt worden ist, die Auftraggeber darauf hinzuweisen, allfällig erfolgte Veranlagungen zur Überprüfung sofort an sie weiterzuleiten.

**Pflicht zur Gewährung von Akten-einsicht:** Nach einem längeren und aufwändigen Verfahren kam die Standeskommission zum Schluss, dass ein fehlbares Mitglied aus EXPERTsuisse auszuschliessen ist, u.a. weil sich dieses mehrmals geweigert hatte, der neu gewählten Verwaltungsrätin Einsicht in die Unternehmensakten zu gewähren. Das Mitglied verwies zur Begründung auf ein Schreiben des Rechtsvertreters des abgewählten Verwaltungsrats, worin ausgeführt wurde, dass die Beschlüsse der Universalversammlung, mit der die neue Verwaltungsrätin eingesetzt worden sei, nichtig seien, da nicht sämtliche Aktientitel vertreten gewesen seien. Indem das Mitglied auf dieses Schreiben verwies und den fort-

dauernden Aktienbesitz seines einzigen Verwaltungsrats nicht in Abrede stellte, versties es nach Ansicht der Standeskommission in schwerer Weise gegen die Standes- und Berufsordnung. Das Mitglied hätte sich in Wahrung kritischer Distanz von der Argumentation des früheren Verwaltungsrats abgrenzen und diesem widersprechen müssen. Hinzu kamen weitere Versäumnisse in Zusammenhang mit dem Vermittlungsvertrag, der zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft bestand und letzterer potenziell einen erheblichen Spielraum einräumte. Diesen Vermittlungsvertrag hatte das Mitglied trotz weiterer unüblicher vertraglicher und gesellschaftlicher Begebenheiten weder als Risikofaktor beurteilt, noch spezielle Prüfungshandlungen definiert, sondern sich mit einer rein formell-rechnerischen Prüfung begnügt. Schliesslich verhielt sich das Mitglied auch im Verfahren vor der Standeskommission nicht kooperativ und beachtete ihm erteilte Weisungen nicht bzw. erstattete missverständliche Auskünfte. Nach Ansicht der Standeskommission wurde damit die von den Berufsangehörigen geforderte Integrität und Glaubwürdigkeit massiv verletzt, was auch das Ansehen des Berufsstandes und seiner Organisation in Mitleidenschaft zieht. An dieser Beurteilung hielt die Standeskommission auch im gegen den ursprünglichen Entscheid geführten Revisionsverfahren fest.

### Erfolgreiches Geschäftsjahr 2016

EXPERTsuisse schaut auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr zurück und nimmt sich für das kommende Geschäftsjahr wichtige Projekte wie «Mitgliedschaftsmodell» und «CRM/App» vor.

Ende März 2017

### Angepasste Richtlinien zur Weiterbildung von EXPERTsuisse

Der EXPERTsuisse Vorstand verabschiedet die überarbeiteten Richtlinien (insb. Aspekte berufsbezogener Kompetenzen und E-Learning) mit rückwirkender Inkraftsetzung per 1. Januar 2017.

April 2017

### «allianz denkplatz schweiz» und Angestelltenverbände mit gleichem Anliegen

Pünktlich auf den 1. Mai – dem Tag der Arbeit – publizieren die von EXPERTsuisse initiierte «allianz denkplatz schweiz» und die Angestelltenverbände der Plattform ein gemeinsames Positionspapier zur Teilmodernisierung des über 50-jährigen Arbeitsgesetzes.

Mai 2017

### Kooperationen zum Fachausweis Treuhand

Erweiterung des Ausbildungsangebots um den Fachausweis Treuhand in der Westschweiz zusammen mit Virgile und in der Deutschschweiz zusammen mit der KV Zürich Business School.

Juni 2017

# Eine Branche in Bewegung

Die Qualität der Dienstleistungen der Prüfungs- und Beratungsbranche hängt von den richtigen Rahmenbedingungen, von qualifizierten Fachpersonen und von attraktiven Berufsbildern ab.

Aktuell beschäftigt sich die Politik mit vielen wirtschafts- und branchenpolitisch relevanten Themen wie beispielsweise der Steuervorlage 2017, dem Arbeitsgesetz oder der Berufsbildung.

EXPERTsuisse hat sich die vergangenen Monate bei diesen und weiteren Themen aktiv in Bundesbern eingebracht.

## Wirtschaftsprüfer der Zukunft

Dipl. Wirtschaftsprüfer wird es gerade in der informationsüberfluteten Zukunft erst recht brauchen, vorausgesetzt, sie bringen die richtigen Kompetenzen mit und stiften Mehrwert.

Aktuell werden viele Studien geschrieben und zitiert, wo es um die Frage geht, ob es ein gewisses Tätigkeitsfeld oder gar einen Beruf in Zukunft noch geben wird oder nicht. Die Antwort hängt massgeblich davon ab, ob sich ein Berufsbild auch über die Zeit hinweg weiterentwickelt. Dies gilt auch für den diplomierten Wirtschaftsprüfer. Als hoch qualifizierte Expertentätigkeit gehört der Beruf zu jenen Feldern, welche nicht wie andere Bürojobs durch Digitalisierung und Automatisierung stark in Bedrängnis kommen werden. Dennoch gibt es Entwicklungen, welche es zu beachten gilt, will man das Berufsbild des Wirtschaftsprüfers in eine erfolgreiche Zukunft führen.

### Das WAS der Wirtschaftsprüfung wird sich verändern

Die Wirtschaftsprüfungsumsätze von Treuhand- resp. Prüfungs- und Beratungsunternehmen stammen mehrheitlich aus gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen der ordentlichen und eingeschränkten Revision von Jahresabschlüssen. Langfristig werden diese vergangenheits- und finanzorientierten Prüfungen zunehmend ergänzt werden durch Prüfungen im Bereich von nichtfinanziellen Informationen (z.B. Nachhaltigkeitsberichte, Datenmanagement) und zukunftsorientierten Informationen (z.B. Budgets). Für all diese Dienstleistungen ist die Kompetenz und Unabhängigkeit des Wirtschaftsprüfers entscheidend.

### Schneller noch als das WAS wird sich das WIE verändern

Die Digitalisierung wird gewisse Prüfungsobjekte – z.B. ein gesetzeskonformes Datenmanagement – noch stärker in den Vordergrund rücken. Zudem ist die Digitalisierung bereits in vollem Gange hinsichtlich Effizienzsteigerung bei der Prüfungsmethodik. Dabei sind der Input, Throughput und Output eines Prüfungsprozesses zunehmend digital. Der Datenbestand in den Buchhaltungs-

systemen wird viel zeitnaher und umfassender in digitaler Form vorliegen, was auch die Jahresabschlussarbeiten seitens des Prüfungskunden beschleunigt und eine zunehmende Automatisierung der externen Wirtschaftsprüfung zulässt. Tools zur Datenanalyse lassen zudem viel zielgenauer relevante Punkte erkennen und beispielsweise durch Benchmarks anreichern.

### Die Kompetenzanforderungen bestimmen das WER in der Wirtschaftsprüfung

Früher wusste der Kunde weniger und der externe Experte viel – er konnte mit seinem Fachwissen beeindruckend. Heutzutage hat der Kunde oft auch einen fundierten Wissensstand, und der externe Experte kann sich nicht nur durch reines Fachwissen profilieren, sehr wohl aber durch berufsrelevante Kompetenzen. Für den aktuellen Berufsstand heisst dies, sich kontinuierlich weiterzubilden und dabei neben den fachtechnischen Kenntnissen insbesondere einen Fokus auf Management-, Sozial- und Digitalkompetenz zu legen. Der Berufsnachwuchs ist frühzeitig an die aktuell ablaufenden Branchenveränderungen heranzuführen und auf das Erkennen und Nutzen von Chancen im digitalen Zeitalter hin zu sensibili-

sieren. Häufig nehmen Nachwuchspersonen auch eine wichtige Rolle in der betriebsinternen digitalen Transformation wahr.

### Der Kunde steht im Fokus

Der Wirtschaftsprüfer mit Zukunft verfolgt den Anspruch, die Prüfung nicht nur ausschliesslich gemäss den gesetzlichen, regulatorischen und branchenspezifischen Erfordernissen abzuwickeln, sondern, wo immer möglich, einen Mehrwert für den Auftraggeber bringen zu können. Dabei geht es insbesondere auch darum, aus der Daten- und Informationsvielfalt für den Kunden interessante, nutzenstiftende Erkenntnisse abzuleiten. Wirtschaftsprüfer können zudem unter Berücksichtigung des Selbstprüfungsverbots bei ausgewählten Kunden auch digitale Transformationsprozesse unterstützen – angefangen von der Digitalisierung der klassischen Buchführungsprozesse bis hin zu Prozessen im Bereich der Budgetierung und des Controllings. Gerade in kleineren Treuhandunternehmen ist dies ein interessanter Job-Mix für Experten, wenn sie über das Jahr hinweg Prüfungsmandate und Wirtschaftsberatungsmandate durchführen können.

### EXPERTsuisse als Wegweiser und Wegbegleiter

Über 80% der Mitgliedunternehmen von EXPERTsuisse haben zehn und weniger Mitarbeitende. Für sie ist es besonders wichtig, mit EXPERTsuisse einen Branchen-, Berufs- und Fachverband zu haben, der frühzeitig hinsichtlich anstehender Entwicklungen sensibilisiert, die Mitgliedunternehmen unterstützt und hierzu auch das Leistungsangebot ständig weiterentwickelt. Die letzten Monate lief bei EXPERTsuisse in diesem Zusammenhang ein Projekt namens «Wirtschaftsprüfer der Zukunft» (WP4.0), um abgeleitet von den notwendigen Kompetenzen eines 2025 neu diplomierten Wirtschaftsprüfers herauszufinden, wie die höhere Fachprüfung des dipl. Wirtschaftsprüfers und die vorgelagerte Ausbildung über die nächsten Jahre kompetenzorientiert weiter-

entwickelt werden muss. In diesem Zusammenhang hat der Vorstand an seiner Sitzung vom 29. Juni 2017 entschieden, die höhere Fachprüfung zum dipl. Wirtschaftsprüfer in den Nationalen Qualifikationsrahmen (NQR) einordnen zu lassen. Darüber hinaus setzt sich EXPERTsuisse in verschiedenen politischen Dossiers für eine Stärkung der höheren Berufsbildung ein.

### Fazit: Gemeinsam in eine erfolgreiche Zukunft

In einer Gesellschaft und Wirtschaft, wo in immer kürzerer Zeit immer mehr Informationen generiert werden, kommt der unabhängigen Validierung von Information eine noch wichtigere Rolle zu. Der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer ist ideal positioniert, um sich in diese Richtung weiterzuentwickeln und für Kunden nachhaltig Mehrwert zu schaffen. EXPERTsuisse hat den Anspruch, hierzu die notwendigen Rahmenbedingungen und konkrete Unterstützung zu bieten, damit der Berufsstand gemeinsam erfolgreich die Zukunft gestaltet.



**Peter Ritter**

dipl. Wirtschaftsprüfer, Vizepräsident von EXPERTsuisse, Geschäftsführender Partner der Curia Treuhand AG

## Arbeit und Gesundheit im digitalen Zeitalter

Die digitalisierte Arbeitswelt fordert eine hohe Flexibilität. Im Bundesparlament wird daher momentan um eine Anpassung der gesetzlichen Bedingungen gerungen. Der Gesundheits- und Arbeitswissenschaftler Georg Bauer und der im Gesundheitsmanagement tätige Unternehmer Sandro Cornella diskutieren mit EXPERTsuisse Direktor Marius Klausner über wissenschaftliche Erkenntnisse und praxiserprobte Lösungen.

### Die Megatrends der heutigen Arbeitswelt

**Klausner:** Was sind die wichtigsten Trends in der Arbeitswelt, und welchen Einfluss haben sie auf das Thema Gesundheit?

**Bauer:** Ein Megatrend ist die Digitalisierung der Arbeit. Sie verlangt von Mitarbeitenden Mobilität und auch Flexibilität. Zudem besteht eine Verunsicherung, welche Arbeit es in Zukunft noch geben wird.

**Cornella:** Das sehe ich auch so. Es wird zu Veränderungen kommen, und Fähigkeiten wie Flexibilität, Resilienz und Veränderungsbereitschaft werden notwendig.

**Bauer:** Hierzu zählt auch Gestaltungsfähigkeit. Denn man muss die Arbeit, die Schnittstelle zwischen Arbeit und Freizeit und die

Erholung so gestalten, dass man am nächsten Tag wieder fit starten kann.

**Klauser:** Waren diese Fähigkeiten nicht auch vor zehn Jahren wichtig? Wieso werden Arbeit und Gesundheit heute stärker thematisiert?

**Cornella:** Die Themen sind nicht neu, aber sie werden viel stärker wahrgenommen, weil etablierte Firmen oder ganze Arbeitsbereiche verschwinden. Solche Entwicklungen hat es immer schon gegeben, aber heute geht es viel schneller.

**Klauser:** Unterscheiden sich die Generationen im Umgang mit diesen neuen Herausforderungen?

**Bauer:** Das Konzept des psychologischen Vertrags ist dafür ein gutes Beispiel. Ältere Generationen gehen davon aus, dass eine Verbindlichkeit seitens des Arbeitgebers besteht, wenn man sich über viele Jahre eingebracht hat. Jüngere Generationen rechnen nicht damit, dass sie lange bei einem Arbeitgeber bleiben werden.

**Cornella:** Daher fordern jüngere Generationen auch mehr vom Arbeitgeber, insbesondere hinsichtlich der Arbeitsinhalte, der Weiterbildung und generell der Frage, wie man sich arbeitsmarktfähig hält. Dazu gehört auch die Gesundheit. Man opfert sich nicht mehr auf, sondern achtet auf seine Arbeitsfähigkeit und Gesundheit.

**Bauer:** Der eigene Anspruch an die Gesundheit hat ausserdem zugenommen. Dies führt dazu, dass Angestellte gute Arbeitsbedingungen, aber auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben vermehrt vom Arbeitgeber einfordern.

**Klauser:** Stimmen Sie der These zu, dass in der Gesellschaft der Stellenwert des Arbeitens generell gesunken ist? Andere Lebensbereiche haben an Bedeutung gewonnen – nicht zuletzt, weil Arbeit partnerschaftlicher auf Frauen und Männer verteilt ist?

**Bauer:** Unbedingt. Dieser zunehmende Anspruch auf gleichberechtigte Rollen, also dass Mann sowie Frau arbeiten und je nach Lebensphase dann auch die Kinderbetreuung teilen, führt zwangsläufig dazu, dass man dem Privatleben mehr Bedeutung einräumt.

**Klauser:** Sehen Sie Differenzen, wie verschiedene Generationen mit dem Zusammenspiel diverser Lebensbereiche umgehen?

**Bauer:** Jüngere Generationen integrieren Beruf und Privatleben vermehrt, während ältere Generationen bewusst Beruf und Privatleben trennen, damit Abschalten und Erholung besser gelingen.

**Cornella:** Es ist sehr individuell, was jemand belastend empfindet und was nicht. Es ist schwierig, generelle Empfehlungen abzugeben oder gar Vorgaben zu machen. Man sollte über das Ziel reden und Wege dazu offen lassen.

### Die Arbeitsbelastung ist schwierig zu regeln

**Klauser:** Könnten Regeln wie beispielsweise zum Umgang mit E-Mails oder von Erreichbarkeit helfen?

**Cornella:** Absolut. Das machen gewisse Unternehmen bereits.

**Bauer:** Es herrscht die Meinung vor, dauerreichbar sein zu müssen. Konkret wird aber gemäss der gleichen Untersuchung nur eine Minderheit tatsächlich vom Arbeitgeber kontaktiert. Hier bräuchte es eine gegenseitige Erwartungskklärung, die entlastend wirken würde.

**Klauser:** Der Ansatz der Selbstregulierung innerhalb von Unternehmen anstelle staatlicher Vorgaben würde die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, weil Angestellte beispielsweise abends früher mehr Zeit mit der Familie verbringen und dafür später, wenn die Kinder schlafen, noch ein paar E-Mails bearbeiten können.

**Bauer:** Ja, Unternehmen könnten und müssten hier im Sinne der Selbstregulierung noch mehr machen. Allerdings kann auch freiwillig gewählte Arbeit unbewusst belastend sein, weil man nicht richtig abschaltet. Mentale Distanzierung ist der wichtigste Aspekt für die Erholung von der Arbeit. Vermittlung von Medienkompetenz – bereits früh in den Schulen – ist sicherlich eine wichtige Massnahme.

**Klauser:** Belastungen und Ressourcen entstehen im Berufs- und Privatleben. Die Studien fokussieren jeweils auf die bezahlte Arbeit. Gibt es auch ganzheitlichere Studien?

**Bauer:** Forschung und Gesetzgebung fokussieren primär auf die bezahlte Arbeit, weil nur dort eine direkte Einflussmöglichkeit und Verantwortung der Arbeitgeber besteht. Wir haben eine Studie zur Freiwilligenarbeit neben der Erwerbstätigkeit gemacht. Sie zeigte, dass Stressbelastung und Burn-out-Anfälligkeit bei freiwillig Tätigen geringer waren, obwohl sie eine zusätzliche Aufgabe übernahmen.

**Klauser:** Kann überhaupt eine sinnvolle durchschnittliche Wochenarbeitszeit festgelegt werden, welche der Individualität von Menschen gerecht wird?

**Bauer:** Der Gesetzgeber versucht immer, für besondere Situationen auch Ausnahmen zu schaffen. Für die Arbeitszeit macht es Sinn, einen Grundwert von aktuell 45 Stunden festzulegen, wobei auch eine gewisse Flexibilität erhalten bleiben muss.

### Flexible Arbeitsmodelle verändern die Arbeitsbeziehungen

**Klauser:** Hat die Digitalisierung auch einen zunehmenden Einfluss auf die Aushandlung von Arbeitsbeziehungen?

**Cornella:** Die Digitalisierung wird dazu führen, dass die klassische Organisationsstruktur häufig aufgebrochen wird und dass Freelancertum sehr viel stärker zunehmen wird. Solche Tendenzen und Anliegen von Angestellten für eine möglichst eigenständige Arbeitsorganisation und -einteilung sollten ohne Not nicht durch ein Gesetz eingeschränkt werden.

**Bauer:** Wenn ein echter Verhandlungsprozess stattfindet, ist diese geforderte Freiheit sinnvoll, aber bei Angestellten in einem grösseren Abhängigkeitsverhältnis sind gewisse gesetzliche Mindestvorgaben angebracht. Selbst gewählte Flexibilität der Angestellten ist gesundheitsfördernd. Die Unvorhersehbarkeit von Arbeitszeiten ist jedoch ein klarer Stressor, der sich laut Studien negativ auf die Gesundheit auswirkt.

**Klauser:** Was ist ein in der Praxis gut ausgehandeltes Arbeitsverhältnis?

«Die Gesundheit des Individuums sollte im Zentrum stehen und nicht starre Regulierungen.»

Von links

**Marius Klauser**

Direktor von EXPERTsuisse

**Georg Bauer**

Gesundheits- und Arbeitswissenschaftler

**Sandro Cornella**

CEO makora AG



**Bauer:** Beratungsunternehmen täten beispielsweise gut daran, wenn sie Frauen oder Männer mit Kinderbetreuungsaufgaben den Wiedereinstieg mit Teilzeitpensen ermöglichen und solche Modelle entsprechend aushandeln.

**Klauser:** Genau das tun viele Unternehmen der Prüfungs- und Beratungsbranche bereits soweit möglich. Ein gesetzlicher Anspruch hingegen würde bewährte Geschäftsmodelle und Arbeitsformen verunmöglichen.

**Cornella:** Im Arbeitsgesetz geht es darum festzulegen, für wen wie viel Flexibilität zugelassen werden soll. Ein Gesetz kann als Norm nicht jedem Einzelfall gerecht werden. Für die Gruppe der 15 bis 20% leitenden und höher qualifizierten Angestellten sollten Ziele formuliert werden können, welche für die Erreichung eine gewisse Flexibilität offen lassen.

**Bauer:** Das Formulieren von Zielen bezüglich Arbeit und Gesundheit unterstütze ich. Dazu würde neben einer Gesamthöchstarbeitszeit auch ein maximaler Erschöpfungsgrad gehören. Doch wer würde dies überprüfen?

**Cornella:** Dafür gibt es entsprechende Tools, die von uns bereits erprobt sind. Die Belastungssituation lässt sich sowohl auf individueller Ebene als auch für die Organisation feststellen.

**Bauer:** Die Frage wäre dann aber, ob Unternehmen solche Tools freiwillig nutzen bzw. wie der Staat die Einhaltung guter Arbeitsbedingungen überprüfen würde.

**Cornella:** Ein staatliches Monitoring ist nicht der adäquate Ansatz. Stattdessen sollte man gewisse Vorgaben z. B. für die leitenden und höher qualifizierten Angestellten machen – beispielsweise ein Jahresarbeitszeitmodell mit einer Gesamtjahresarbeitszeit sowie die Pflicht der Unternehmen, ein branchen- und tätigkeitsadäquates Gesundheitsmonitoring durchzuführen.

#### Ein dreistufiges Modell als Lösung für verschiedene Branchen

**Klauser:** Könnte dies nicht auch auf Ebene des Unternehmens, also partnerschaftlich mit einer Mitarbeitervertretung ausgehandelt werden?

**Bauer:** Ja, ideal wäre ein Stufenmodell. Konkret würde das Gesetz einen groben Rahmen vorgeben und die branchenbezogenen Vorgaben wären etwas spezifischer. Gleichzeitig könnte man einen Freiraum lassen für betriebsspezifische wie auch individuell ausgehandelte Lösungen.

**Klauser:** Wie soll man damit umgehen, wenn Branchen angestellten- und arbeitgeberseitig keine Gewerkschaften wollen? Braucht es hier nicht einen individuellen Verhandlungsspielraum für Unternehmen und Angestellte?

**Bauer:** Bei individuellen Aushandlungsprozessen muss die Verhandlungsmacht auf Angestelltenseite gegeben sein. Denn zu viel Arbeit wirkt sich gemäss wissenschaftlicher Evidenz negativ auf den Lebensstil und die Gesundheit aus, beispielsweise mit markant erhöhten Einschlafschwierigkeiten. Schlaf ist eine wichtige Ressource für Erholung.

**Klauser:** Gelten die genannten Auswirkungen für alle im gleichen Mass?

**Bauer:** Die erwähnten Zusammenhänge sind Durchschnittserkenntnisse für verschiedene Berufsgruppen und Positionen. Mir liegen aktuell keine differenzierteren Studien vor.

**Klauser:** Was ist gesunde Arbeit?

**Bauer:** Es braucht eine Balance zwischen Ressourcen und Belastungen. Hoch qualifizierte Angestellte tragen viel Verantwortung, erfahren aber auch eine hohe Wertschätzung und Bestätigung sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Sie können mehr Arbeit und mehr Belastungen bewältigen. Auf Dauer ist allerdings zu viel arbeiten auch bei hoher Arbeitsqualität kritisch.

**Cornella:** Die Frage ist, wie man festlegen kann, wer, wie viel und wann arbeiten soll.

**Bauer:** Wichtig ist auch hier die Selbstbestimmung. Wenn jemand freiwillig aus eigenem Ermessen auch mal am Sonntag arbeitet, dann ist es in Ordnung. Es wird dann problematisch, wenn es nicht auf einer selbstbestimmten Flexibilität basiert.

#### Wichtig sind die richtigen Frühwarnsysteme

**Klauser:** Wäre ein innerbetriebliches und anonymisiertes Gesundheitsmonitoring ein Lösungsansatz?

**Bauer:** Das wäre ideal. Bei flexiblen Arbeitsformen ist das Erkennen von Überlastungen für Arbeitgeber und Angestellte zentral. Die individuellen Ergebnisse sind ebenso hilf-

reich wie die Übersicht über das gesamte Unternehmen oder einzelne Bereiche.

**Cornella:** Wir haben gute Erfahrungen mit der Übersicht zu Belastungen und Ressourcen gemacht, da Gefährdete häufig keine adäquate Hilfe beanspruchen. Oft erkennen weder die Direktbetroffenen noch die Vorgesetzten ohne Monitoring eine drohende Gefährdungssituation. Betriebliche Frühwarnzeichen (Fehlzeiten, Fehler usw.) sind bei psychischen Erkrankungen oft medizinische Spätwarnzeichen. Herkömmliche Massnahmen wie Absenzenmanagement helfen leider nicht, diese Gefährdeten rechtzeitig zu entdecken.

**Bauer:** Das ist richtig. Ein Burn-out baut sich schrittweise auf. Daher sehe ich das Absenzenmanagement ebenfalls kritisch. Wir brauchen mehr Frühwarnsysteme.

**Klauser:** Es gibt bereits Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden mit flexibel gelebten Arbeitsmodellen unterstützen. Wie gehen Sie vor, Herr Cornella?

**Cornella:** Es gibt im betrieblichen Gesundheitsmanagement verschiedene Ansätze, welche auch auf unterschiedlichen Stufen ansetzen von Primärprävention bis hin zu Case-Management. Wir fokussieren auf Basis eines Online-Tools mit prädiktiver Analytik auf die Früherkennung von Gesundheitsgefährdungen und unterstützen Gefährdete mit Coaches und Fachärzten in der ganzen Schweiz. Jeder Mitarbeitende füllt freiwillig in einem Online-Expertensystem einen hoch individuellen Selbsttest aus, was einen sehr differenzierten Ergebnisbericht für den Teilnehmenden und anonym-aggregiert aufbereitet, Informationen für den Arbeitgeber ergibt.

**Klauser:** Was sagen Sie zu diesem Ansatz, und wie sieht der von Ihnen unterstützte Ansatz «wecoach» aus?

**Bauer:** Er erscheint mir sehr gut für die Unterstützung von überlasteten Arbeitnehmern. Unsere Arbeit sehe ich als gute Ergänzung. In der Prävention geht es darum, eine Balance zwischen Belastungen und Ressourcen aufrechtzuerhalten. Belastungen haben sehr viel mit den Arbeitsaufgaben zu tun (z.B. Taktung, Rollenklarheit) und Ressourcen mit dem sozialen Umfeld (z.B. Entscheidungsspielräume, Wertschätzung).

Diese Faktoren werden in Teams immer wieder von Neuem generiert. «wecoach» ist ein flexibles, digitales Coaching-Tool für Führungskräfte, das sie befähigt, gemeinsam mit dem Team die Arbeitssituation zu analysieren und eigenverantwortlich zu verbessern. Dieser Teamentwicklungsprozess kann die Situation für den Einzelnen wie auch die Teamperformance verbessern.

### Ideologiefrei gemeinsam bessere Lösungen finden

**Klauser:** Was ist abschliessend Ihr grösster Wunsch hinsichtlich Arbeit und Gesundheit?

**Bauer:** Arbeit hat zwei Gesichter (Ressourcen und Belastungen) und sollte auch so in Wissenschaft, Politik und der unternehmerischen Praxis balanciert betrachtet werden. Zudem wünsche ich mir, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer weniger auf Konfrontation gehen, sondern die neuen Chancen der Digitalisierung im partnerschaftlichen Dialog gemeinsam gestalten.

**Cornella:** Arbeitgeber und Arbeitnehmer wollen das Gleiche: Sie wollen gesund und produktiv sein. Es besteht also Zielkongruenz. Die Gesundheit des Individuums sollte im Zentrum stehen und nicht starre Regulierungen. Mit einem ideologiefreien Blick auf das gemeinsame Ziel lassen sich gute Lösungen finden.

**Klauser:** Vielen Dank für das Gespräch und Ihre Lösungsvorschläge.

#### Georg Bauer

Prof. Dr. med., Gesundheits- und Arbeitswissenschaftler, Leiter Gesundheitsforschung und Betriebliches Gesundheitsmanagement am EBPI, Universität Zürich. Ein Spin-Off seiner Abteilung bietet «wecoach» an – ein digitaler Coach für Führungskräfte zur Teamentwicklung.

#### Sandro Cornella

lic. rer. publ. HSG, MBA Stanford, CEO makora AG, welche Arbeitgeber und Versicherungen bei der Frühidentifikation und Unterstützung von gefährdeten Mitarbeitenden zur Reduktion von Ausfällen begleitet.

## «Soft law» als Phänomen in unserer Branche

«Soft law» besteht neben dem staatlichen Recht und kann sehr gut dazu dienen, aktuelle und pragmatische Regelungen von hoch technischen oder neuen Sachverhalten herbeizuführen. Wichtig aber ist, dass hierzu entsprechende rechtliche oder politische Leitlinien bestehen.

Die Rechtsordnung besteht aus Normen, welche vom zuständigen staatlichen Organ in einem rechtlich geordneten Verfahren erlassen werden und von allen Adressaten zu befolgen sind. Die Verbindlichkeit und damit auch Durchsetzbarkeit ist ein zwingendes Wesenselement des Rechts («hard law»).

Insbesondere im Zuge der Globalisierung ist die Gesetzgebung und damit auch der Gesetzgebungsprozess in den letzten Jahren immer komplexer, schneller und dichter geworden. Der formale Gesetzgebungsprozess hinkt fast schon zwangsläufig der Realität hinterher.

So überrascht es kaum, dass sich neben dem staatlich erlassenen Recht und dem internationalen Recht Regelwerke entwickelt haben und immer mehr entwickeln, welche unter dem Begriff soft law zusammengefasst werden.

Einen allgemein anerkannten Begriff für soft law gibt es, soweit ersichtlich, nicht. Kennzeichnend für soft law sind aber etwa die folgenden Merkmale:

- «Soft law» beruht nicht auf einem (staatlichen) Hoheitsakt, auch nicht indirekt, beispielsweise auf Grund einer Genehmigungspflicht durch eine staatliche oder staatlich ermächtigte Behörde.
- Unter soft law werden oft nicht verbindliche Übereinkünfte, Absichtserklärungen

oder Leitlinien zusammengefasst, die ihre Wirkung nicht auf eine rechtliche Durchsetzbarkeit, sondern durch die übereinstimmende Willensbekundung der vielen Teilnehmer oder der Konstanz der Anwendung beziehen.

- Es besteht Konsens darüber, dass ein Bereich oder ein neuer (Lebens-)Sachverhalt einer weitergehenden Regelung als der bestehenden formellen bedarf.
- Im internationalen Verhältnis werden «Erlasse» und «Standards» vielfach von internationalen Organisationen wie die UNO, beziehungsweise Gremien wie etwa dem bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich angesiedelten Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) erarbeitet. «Schöpfer» von soft law können auch Private sein, meistens in die Rechtsform des Vereins gekleidete Berufs-, Branchen- oder Interessenverbände. Sie verfügen höchstens über eine indirekte staatliche Legitimation, beispielsweise durch einen Staatsvertrag oder etwa durch die Erwähnung im Gesetz wie Art. 962 Abs. 1 und Art. 963 b OR. International und national gesehen von Bedeutung ist «soft» law heute aber auch in den Bereichen Buchführung und Rechnungslegung (z.B. IFRS bzw. Swiss GAAP FER), Abschlussprüfung (z.B. International Standards of Auditing der International Federation of Accountants oder Schweizer Prüfungsstandards von EXPERTsuisse) sowie Corporate Governance (z.B. OECD Principles of Corporate Governance oder Swiss Code of Best Practice).

«Soft law» ist gegenüber verschiedenen Phänomenen abzugrenzen, zu denen Berührungspunkte bestehen oder mit denen es sich teilweise überschneidet, insbesondere:

- Das Gewohnheitsrecht: Es gehört in den Bereich des staatlichen Rechts. Damit es entsteht, sind zwei Voraussetzungen erforderlich: Zum einen eine längere Zeit dauernde Übung (sog. *consuetudo*) und zum andern die Überzeugung, dass die Übung zu befolgen ist (sog. *opinio iuris*). Daraus wird klar, dass soft law mit der Zeit zu Gewohnheitsrecht führen kann.
- Die Selbstregulierung: Bei der Selbstregulierung handelt es sich um die «Eigenbildung» von Regeln anstelle des Erlasses

staatlicher Vorschriften. Nicht selten bildet daher Selbstregulierung eine Vorstufe zum Erlass staatlichen Rechts. Eine Selbstregulierung ist mit soft law weitgehend deckungsgleich. Etwas vereinfachend lässt sich sagen: Selbstregulierung ist immer soft law, aber nicht jedes soft law ist immer auch Selbstregulierung.

Mit soft law gleichzusetzende Erlasse werden aber vielfach auch von Verwaltungseinheiten wie etwa von der Finanzmarktaufsichtsbehörde (FINMA), der Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV) erzeugt in der Form von Kreis- und Rundschreiben, Merkblättern und vielgestaltigen Praxisverlautbarungen. Alle diese Erlassformen bilden nach der Rechtsprechung des Bundesgerichts keine Rechtsquellen des Verwaltungsrechts, was unter anderem zur Folge hat, dass sich die Verwaltungsbehörden beim Erlass von Verfügungen nicht (allein) auf sie stützen können. Dennoch greifen alle diese Verlautbarungen oft sehr stark in die Rechtsposition der Privaten ein, indem jene als Grundlagen für den Erlass entsprechender Verfügungen dienen. Und sodann finden sie oft auch Eingang in die Rechtsprechung, vor allem etwa, wenn es um die Konkretisierung allgemeiner Rechtsbegriffe und Rechtsgrundsätze in hoch technischen und komplexen Sachverhalten geht.

#### **Vorteil und Hauptproblematik dieser Formen von soft law liegen nahe beieinander**

Einerseits lassen sich neue oder sich schnell entwickelnde Sachverhalte in oft hochkomplexen Gebieten schneller, aktueller und pragmatischer regeln als durch den staatlichen Rechtsetzungsprozess. Insofern ist dieses Instrument ein Segen.

Andererseits wird damit oft die Rechtsposition des Bürgers im konkreten Einzelfall sehr stark bestimmt, und dies in einer Weise, die nicht direkt aus einem demokratisch legitimierten Erlass ersichtlich ist, insbesondere aufgrund der technischen Komplexität und schnellen Entwicklung. D.h. nicht, dass die einzelnen Positionen per se verfassungswidrig wären, im Einzelfall ist der gesetzgeberische Wille im herbeigeführten Resultat jedoch nicht mehr zwingend ersichtlich oder die Kompetenz zum Erlass der spezifischen Regelung nicht einfach zu eruieren. Zudem

ist nicht zu übersehen, dass, obwohl nicht als eigentliche Rechtsquelle geltend, eine Nichtbefolgung mit rechtlichen und anderen Konsequenzen verbunden ist – und sei es «nur» im Prozessrisiko, das sich kein Marktteilnehmer leisten kann und will. Somit erlangt diese Form von soft law sehr grosse Verbindlichkeit. Damit das Instrument nicht zur Plage wird, ist deshalb mindestens zu fordern, dass sich die «Schöpfer» innerhalb von politisch legitimierten Leitlinien oder einer ausdrücklich formulierten politischen Strategie bewegen.

#### **Als Fazit kann festgehalten werden**

«Soft law» ist ein sinnvolles Instrument, um dem Bedarf nach generell abstrakter Regelung, wenn auch auf hoher Konkretisierungsstufe, angesichts rasanter Entwicklungen Rechnung zu tragen. Allerdings sollte auch bei der Schaffung von soft law immer vorgängig die rechtspolitische Frage gestellt werden, ob überhaupt ein Regelungsbedarf besteht.

Auf der andern Seite bedingt dies vor allem, dass die «Schöpfer» von soft law über eine irgendwie geartete Legitimation verfügen sollten. Das kann, was das nationale Verhältnis betrifft, eine indirekte Rechtsgrundlage in einem Gesetz, in einer Verordnung oder zumindest durch politisch verabschiedete Leitlinien oder Strategien eingegrenzt sein. Dies erscheint umso mehr erforderlich, als die Regulatoren, insbesondere die FINMA und die RAB, über keine Aufsicht verfügen.



#### **Dominik Bürgy**

eidg. dipl. Steuerexperte, Präsident von EXPERTsuisse und Vorsitzender der «allianz denkplatz schweiz», Partner von EY

# Wichtige politische Stellungnahmen

Quantitative Übersicht über die Stellungnahmen 2013–2017 und Auswahl an kurz dargelegten aktuellen politischen Themen von sehr hoher berufs-, branchen- oder wirtschaftspolitischer Bedeutung.

Im Rahmen der politischen Interessenvertretung engagiert sich EXPERTsuisse aktiv für seine fast 7000 Einzelmitglieder und 850 Mitgliedsunternehmen (mit über 15500 Mitarbeitenden) sowie für einen starken Wirtschaftsstandort Schweiz.

Neben dem regelmässigen Austausch mit Politikern, Behörden und Verbänden hat der Verband an zahlreichen Vernehmlassungen teilgenommen. Nachfolgend sind politische Dossiers und Stellungnahmen von besonders hoher berufs-, branchen- oder wirtschaftspolitischer Bedeutung aufgeführt.

## Anzahl Stellungnahmen der letzten 5 Jahre

2013	14
2014	11
2015	27
2016	19
2017 (bis Juni)	12

### Revision des Aktienrechts: Zahlreiche Vorschläge von EXPERTsuisse fliessen in die Vorlage ein

Am 23. November 2016 hat der Bundesrat die Botschaft zur Revision des Aktienrechts verabschiedet. Im Vordergrund steht die Umsetzung der Minder-Initiative. Neben der Offenlegung der Vergütungen der Organe börsenkotierter Aktiengesellschaften sollen Antrittsprämien, die keinen nachweisbaren finanziellen Nachteil kompensieren, sowie nicht geschäftsmässig begründete Entschädigungen für Konkurrenzverbote untersagt werden. Auch die Höhe solcher Entschädigungen wird begrenzt.

Im Zusammenhang mit den Richtwerten sollen bei börsenkotierten Gesellschaften im Verwaltungsrat mindestens 30% und in der Geschäftsleitung mindestens 20% Frauen vertreten sein. Werden diese Richtwerte nicht eingehalten, sind im Vergütungsbericht die Gründe anzugeben und Massnahmen zur Verbesserung darzulegen.

EXPERTsuisse unterstützt die Vorlage grundsätzlich, lehnt aber alle über die VegüV und die letzte Vorlage zur Aktienrechtsrevision hinausgehenden neuen

Vorschläge ab. Verschiedene wichtige Vorschläge, welche EXPERTsuisse zur Flexibilisierung der Gründungs- und Kapitalvorschriften in die Vernehmlassung eingebracht hat, wurden vom Bundesrat berücksichtigt. Nach einem dreieinhalbjährigen Unterbruch ist nun das Parlament – mit voraussichtlichem Start im Herbst 2017 – wieder am Zug.

### Fortentwicklung von Revision und Revisionsaufsicht: Wichtigkeit der Unabhängigkeit bei der externen Revision

Im Zusammenhang mit der Revision des Aktienrechts hat der Verband im Rahmen der Stellungnahme auch Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Revisionsmarktes abgegeben. Der Bundesrat hat Ende 2015 Eckwerte zur Aktienrechtsrevision festgelegt und dabei entschieden, die Themen Revision sowie Revisionsaufsicht gesondert zu behandeln und den gesetzgeberischen Handlungsbedarf in einem Gutachten abklären zu lassen.

EXPERTsuisse ist der Ansicht, dass die mit dem Revisionsrecht 2008 eingeführte Differenzierung in ordentliche und eingeschränkte Revision sinnvoll

ist und sich bewährt hat, insbesondere auch, was die wichtigen Unabhängigkeitsvorschriften anbelangt. Den unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnissen – je nach Grösse der Stakeholder – wird durch die Zweiteilung der Revision in ordentliche und eingeschränkte Revision angemessen Rechnung getragen. Allerdings reflektieren die geltenden Zulassungskriterien die Anforderungen, die an die verantwortungsvolle Tätigkeit der Revisionsstellen gestellt werden, nicht angemessen. Wir erachten es daher für notwendig, die Anforderungen an Ausbildung, Fachpraxis und kontinuierliche Weiterbildung neu zu regeln, dies jedoch einheitlich innerhalb des Revisionsaufsichtsrechts. Basierend auf der Grundzulassung bei der RAB, können ggf. für spezifische Branchen differenzierte Anforderungen definiert werden, wobei diese ebenfalls zwingend auf Gesetzesstufe zu definieren wären. Isolierte Festlegungen von Anforderungen an Revisionsstellen seitens einzelner Aufsichtsstellen halten wir für verfehlt.

### Weisung «Anforderungen an die Revisionsstelle» der Oberaufsichtskommission Berufliche Vorsorge (OAK BV)

Die Oberaufsichtskommission Berufliche Vorsorge (OAK BV) hat in einem zweiten Anlauf am 7. November 2016 Weisungen zur «Qualitätssicherung in der Revision nach BVG» veröffentlicht und darin selbstständige Mindestanforderungen an die Revisionsstellen definiert. So muss der leitende Revisor inskünftig pro Kalenderjahr im Minimum 50 verrechenbare Prüfstunden für vom Geltungsbereich erfasste Einrichtungen der beruflichen Vorsorge nachweisen. Weiter muss er den Nachweis erbringen, dass er während mindestens vier Stunden pro Kalenderjahr an BVG-spezifischen Weiterbildungen teilgenommen hat. Die Weisungen sind seit dem 1. Januar 2017 in Kraft und haben eine Übergangsfrist von zwei Jahren.

Mit diesen Weisungen hat sich die OAK BV nun deutlich von ihrer ursprünglich sehr viel weiter gehenden Forderung (wie beispielsweise 1000 verrechenbare Prüfstunden) distanziert. EXPERTsuisse konnte sich hier erfolgreich einbringen. Stossend bleibt jedoch, dass die OAK BV mit den nun vorliegenden Weisungen an ihrem grundsätzlichen Vorhaben festgehalten hat, anstatt ihre Anliegen in die aktuellen Abklärungen des eidg. Justiz- und Polizeidepartementes betreffend grundsätzlichen gesetzgeberischen Handlungsbedarf im Revisions- und Revisionsaufsicht einzubringen.

In diesem Zusammenhang hat EXPERTsuisse ihre eigenen Gedanken bezüglich einer qualitätsorientierten Weiterentwicklung im Segment der Pensionskassenprüfungen eingebracht. Im Sommer 2017 hat EXPERTsuisse nun eine Arbeitsgruppe mit Vertretern der RAB, der OAK, kantonalen Pensionskassenaufsichten und verschiedenen Verbänden ins Leben gerufen mit dem Ziel, die Qualität der Revision von Vorsorgeeinrichtungen durch sinnvolle und nachhaltige Massnahmen zu verbessern.

#### Finanzdienstleistungsgesetz (FIDLEG) und Finanzinstitutsgesetz (FINIG)

Im FIDLEG wird die Beziehung der Finanzintermediäre zu ihren Kunden

geregelt und die Prospektvorschriften werden vereinheitlicht. Mit dem FINIG wird das Ziel verfolgt, die Aufsicht über sämtliche Finanzdienstleister (ohne Banken), die in irgendeiner Form für Kunden Vermögen verwalten, in einem einheitlichen Erlass zu regeln. EXPERTsuisse hat sich 2015 in ihrer Stellungnahme zum Gesetzesvorhaben zurückhaltend geäussert. Eine Registrierungs-pflicht für Kundenberater wird vom Verband abgelehnt, und es wird im Zusammenhang mit einer Unterstellung der Vermögensverwalter auf eine verhältnismässige Regelung hingewiesen.

Im Herbst 2016 hat der Ständerat die Beratung aufgenommen. Der Ständerat hat die ursprüngliche, sehr weitgehende Vorlage nun deutlich abgeschwächt und entschieden, nicht alle europäischen teils sehr bürokratischen Vorgaben eins zu eins zu übernehmen und auf generelle Verbote zu verzichten. Im Zusammenhang mit der Aufsicht hat man sich darauf geeinigt, dass die unabhängigen Vermögensverwalter nicht direkt der Finanzmarktaufsicht (FINMA), sondern Organisationen, die von der FINMA bewilligt und beaufsichtigt werden, unterstellt werden sollen.

EXPERTsuisse unterstützt diese Stossrichtung. Die Entscheide sehen eine angemessene, verhältnismässige Lösung für den Kundenschutz vor, ohne die Branche überzuregulieren. Auch der Entscheid, diese neuen Gesetze mit einer rechtlichen Grundlage für Fintech-Unternehmen zu ergänzen, um diese gesondert zu behandeln, begrüsst der Verband.

#### Revision des Verrechnungssteuergesetzes beim Meldeverfahren: Erfolg dank grossem Engagement von EXPERTsuisse

National- und Ständerat haben in der Herbstsession 2016 die Parlamentarische Initiative Gasche gutgeheissen und die Revision des Verrechnungssteuergesetzes zur Korrektur der eigenmächtigen Praxisänderung der eidg. Steuerverwaltung bei Meldeverfahren verabschiedet. EXPERTsuisse hat sich

für diese Initiative stark engagiert und begrüsst dieses klare Signal zugunsten des Wirtschafts- und Steuerstandortes Schweiz. Im Zusammenhang mit der strittigen Übergangsbestimmung sind die Räte den Anträgen von EXPERTsuisse gefolgt und haben sich für eine «rückwirkende» Übergangsbestimmung ausgesprochen, um so auch eine Ungleichbehandlung zu vermeiden. Zudem wurde entschieden, dass das Verpassen der Meldefrist eine Ordnungsbusse nach sich ziehen soll. Die neue Bestimmung ist am 15. Februar 2017 in Kraft getreten. EXPERTsuisse verhindert mit diesem Engagement grosse Verzugszinszahlungen im Zusammenhang mit der Praxisänderung beim Meldeverfahren bei der Verrechnungssteuer.

Hintergrund des Vorstosses ist eine unangekündigte und rückwirkende Praxisänderung der eidg. Steuerverwaltung (ESTV) im Meldeverfahren bei der Verrechnungssteuer von 2011. Das sogenannte Meldeverfahren erlaubt dem Steuerpflichtigen, anstatt die Verrechnungssteuer zu bezahlen, diese durch eine Meldung des steuerbaren Dividendenetrags an die ESTV zu erfüllen. Die Meldung hat innert einer Frist von 30 Tagen zu erfolgen. Die ESTV verfolgte über Jahre die Praxis, dass das Meldeverfahren auch nach Ablauf der 30-tägigen Frist gewährt wurde, sofern die materiellen Voraussetzungen hierfür erfüllt waren. Gestützt auf ein Urteil des Bundesgerichts, hat die ESTV ihre bisherige Praxis geändert, indem sie bei Überschreitung der Frist die Anwendung des Meldeverfahrens verweigerte, selbst wenn die materiellen Voraussetzungen hierzu erfüllt waren. Sie forderte nicht nur die Verrechnungssteuern, sondern erhob auch noch Verzugszinsen von fünf Prozent, wobei diese, verbunden mit Bussen, mittlerweile Ausmasse in der Grössenordnung von CHF 600 Mio. angenommen haben. Was besonders gravierend ist: Diese Summe stammt praktisch ausschliesslich aus «alten» Fällen, bei deren Entstehung die Praxisänderung noch gar nicht bekannt war. Mit der parlamentarischen Initiative soll die frühere Praxis wieder hergestellt werden, sodass betroffene Firmen allenfalls «bloss» eine Ord-

nungsbusse für die Verletzung von Verfahrensvorschriften bei Verpassen der Frist bezahlen müssen.

### Steuervorlage 2017: Stand der Revision

Nachdem das Volk am 12. Februar 2017 der Unternehmenssteuerreform III eine Absage erteilt hat, hat der Bundesrat das eidg. Finanzdepartement (EFD) beauftragt, die inhaltlichen Eckwerte für eine neue Steuervorlage auszuarbeiten.

Die Steuervorlage soll verhindern, dass Firmen die Schweiz verlassen, weil sie ihre kantonalen Steuerprivilegien verlieren. Diese muss die Schweiz unter internationalem Druck aufgeben. Die Reform bezweckt einerseits, die Unternehmensbesteuerung durch die Einführung neuer, international unbestrittener Regelungen anzupassen und andererseits, die kantonalen Gewinnsteuersätze mit Unterstützung des Bundes auf ein international wettbewerbsfähiges Niveau zu senken, um damit den Verlust des stark gefährdeten Steuersubstrats zu vermeiden.

Die Eckwerte wurden Anfang Juni 2017 vorgelegt. Die neue Vorlage lehnt sich von den Grundsätzen her stark an die Unternehmenssteuerreform III an, die nach Ansicht von EXPERTsuisse im Kern gute Ansätze aufwies. Nach dem neuen Vorschlag soll die Oberbegrenzung von 80 auf 70% reduziert werden, die Ausnahmen für die Patentbox eingeschränkt, die Dividendenbesteuerung für Bund und Kantone von 60 auf 70% erhöht und die Bestimmung zur zinsbereinigten Gewinnsteuer gestrichen werden. Die Vernehmlassung zur neuen Vorlage soll bereits im Sommer 2017 starten.

### Revision der MWST: EXPERTsuisse macht zahlreiche Vorschläge zur Anpassung der Verordnung

Die Teilrevision des Mehrwertsteuergesetzes (MWSTG) beinhaltet verschiedene Anpassungen in den Bereichen Steuerpflicht, Steuerausnahmen, Verfahren und Datenschutz. Ein wesentlicher Punkt ist dabei die Beseitigung mehrwertsteuerbedingter Wettbewerbsnach-

teile inländischer Unternehmen gegenüber ihren ausländischen Konkurrenten. Der Nationalrat und der Ständerat haben das teilrevidierte MWSTG in den Schlussabstimmungen vom 30. September 2016 angenommen. Es tritt am 1. Januar 2018 in Kraft.

Mit der Revision der Mehrwertsteuerverordnung wird diese nun an das teilrevidierte MWSTG angepasst. EXPERTsuisse hat im Rahmen der Vernehmlassung der Mehrwertsteuerverordnung zahlreiche Anpassungen vorgeschlagen – und insbesondere Vorschläge zur Besteuerung von ausländischen Unternehmen ohne Betriebsstätte im Inland sowie zu den Gemeinwesen und ihren Organisationseinheiten gemacht.

### Revision des eidgenössischen Datenschutzgesetzes

Kernziel der Revision ist eine Anpassung des Datenschutzgesetzes an die technologische Entwicklung und an die EU-Gesetzgebung, sodass der Marktzugang für Schweizer Unternehmen weiterhin gewährleistet ist.

EXPERTsuisse hat sich zur Revision vernehmen lassen und ist der Ansicht, dass das neue Datenschutzrecht der Schweiz den Vorgaben auf EU-Ebene entsprechen muss, ohne über diese Vorgaben hinauszugehen. Im Vorentwurf sind verschiedene Regelungen enthalten, die aus Sicht von EXPERTsuisse noch anzupassen sind, um für die in der Schweiz tätigen Unternehmen keinen finanziellen und administrativen Aufwand zu generieren, was zu einem Standortnachteil führen würde. Ein «Swiss Finish» ist unbedingt zu vermeiden. Die Botschaft des Bundesrates wird im Herbst 2017 erwartet.

### Revision des Berufsbildungsrechts: EXPERTsuisse setzt sich für die Stärkung der höheren Berufsbildung ein

Mit der Änderung des Berufsbildungsgesetzes wird die rechtliche Grundlage für das neue subjektorientierte Finanzierungsmodell in der höheren Berufsbildung geschaffen. Künftig wird der

Bund bis zur Hälfte der Kosten einer höheren Berufsausbildung übernehmen. Neu finanziert der Bund auch Beiträge an Absolventen von Kursen zur Vorbereitung auf eidgenössische Berufsprüfungen und höhere Fachprüfungen.

EXPERTsuisse hat sich im Rahmen der Vernehmlassung und im parlamentarischen Prozess für die mit der Gesetzesrevision verbundenen Fördermassnahmen und die Anpassungen im Bereich der Berufsbildung – insbesondere die Einführung eines subjektorientierten Subventionierungsmodells – stark gemacht. Auf diese Weise werden bestehende Ungerechtigkeiten beseitigt, und es wird ein weiterer wesentlicher Beitrag zur nachhaltigen Stärkung der höheren Berufsbildung geleistet. National- und Ständerat haben in der Wintersession 2016 ihre letzten Differenzen bereinigt und die Änderungen im Berufsbildungsgesetz verabschiedet.

Die Vollzugsmodalitäten zur Einführung dieser neuen Finanzierung werden in der Verordnung über die Berufsbildung festgeschrieben, welche Anfang 2017 überarbeitet wurde. Die darin vorgesehenen Umsetzungsmodalitäten sind für EXPERTsuisse grundsätzlich nachvollziehbar und zweckmässig. Einige Punkte sind aber noch zu optimieren, insbesondere soll die Auszahlung der Beiträge auch an Arbeitgeber, Berufsverbände oder andere Institutionen, welche die Finanzierung von Vorbereitungskursen ganz oder teilweise übernommen haben, möglich sein und nicht nur auf Zahlungen seitens der Absolventinnen und Absolventen beschränkt werden. Die Rückerstattung sollte, wie im erläuternden Bericht vorgesehen, auf Gesuch des Absolventen auch an Dritte geleistet werden.

### Punktueller Modernisierung des Arbeitsgesetzes

EXPERTsuisse hat 2016 die «allianz denkplatz schweiz» etabliert, welche sich für ein zeitgemässes Arbeitsgesetz einsetzt. Passend hierzu vgl. S. 17 ff./30 und [www.allianz-denkplatz-schweiz.ch](http://www.allianz-denkplatz-schweiz.ch) für Details und Updates.

# Jährlich stattfindende Tagungen

## EXPERTsuisse Wirtschaftsprüfungstagung 2018

28.06.2018



Bei der jährlich stattfindenden Wirtschaftsprüfungstagung wird ein aktuelles Thema in Vorträgen von verschiedenen Seiten beleuchtet. In den anschliessenden Paneldiskussionen vertreten Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Praxis ihren jeweiligen Standpunkt und diskutieren mögliche zukünftige Entwicklungen und Auswirkungen auf die Branche.

## EXPERTsuisse Steuertagung 2018

06. – 07.11.2018



Aktuellste Entwicklungen aus Sicht von Verwaltung, Wissenschaft und Praxis: Nehmen Sie teil an einem Gedankenaustausch zwischen allen an der Entwicklung des Schweizer Steuerrechts interessierten Kreisen.

## EXPERTsuisse Treuhandtagung 2018

16.11.2018



Ein ungezwungener Austausch innerhalb der Treuhandbranche: Der Fachdiskurs umfasst Referate und Paneldiskussionen zu aktuellen Themen aus dem Alltag der klassischen Treuhandberatung und zu wichtigen Zukunftsthemen.

## EXPERTsuisse Jahrestagung 2018

12.09.2018



Vertreter aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik präsentieren und diskutieren Aktualitäten und Trends mit hoher Relevanz für Wirtschaftsprüfer, Steuer- und Treuhandexperten.

Weitere Informationen zu den Weiterbildungsangeboten finden Sie unter [www.expertsuisse.ch/bildungsangebote](http://www.expertsuisse.ch/bildungsangebote)

# Ausgewählte EXPERTsuisse Publikationen

## Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung



HWP-Band «Buchführung und  
Rechnungslegung»

HWP-Band «Ordentliche Revision»

HWP-Band  
«Eingeschränkte Revision»

HWP-Band «Andere Prüfungen»

HWP-Band «Finanzdienstleistungen,  
Personalvorsorge und öffentliche  
Verwaltung»



## Treuhand-Almanach 2017

Das Nachschlagewerk für die  
Unternehmens- und Treuhand-  
praxis mit den wichtigsten  
Kenngrössen des Schweizer  
Treuhandwesens

Die Mitgliedunternehmen  
von EXPERTsuisse können  
auf Wunsch den Umschlag  
individualisieren.



## EXPERT FOCUS

Schweizerische Zeitschrift  
für Wirtschaftsprüfung,  
Steuern, Rechnungswesen  
und Wirtschaftsberatung

Den Mitgliedern von EXPERT-  
suisse wird diese Fachzeitschrift  
kostenlos zugestellt.

Weitere Angebote unter  
[www.expertsuisse.ch/shop](http://www.expertsuisse.ch/shop)





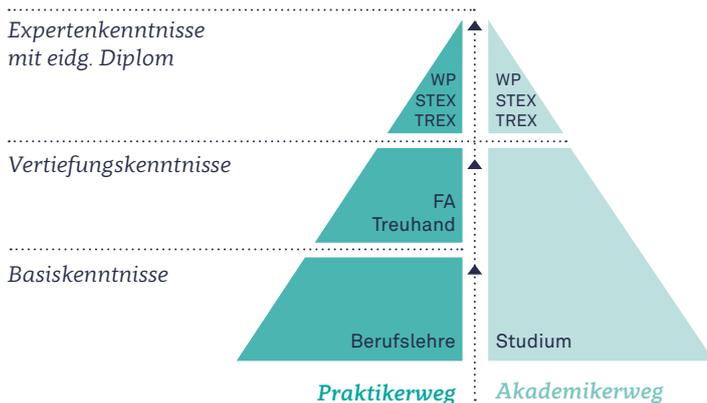
# Bildung mit System

Einsteiger in die Prüfungs- und Beratungsbranche haben die einmalige Chance, berufs begleitend ein Expertenhandwerk zu erlernen und als Basis ihres Karriere- und Weiterbildungswegs zu nutzen.

Für den Berufsnachwuchs bildet das Expertendiplom (Wirtschaftsprüfer/ Steuerexperte/Treuhandexperte) ein wichtiges Fundament für die berufliche Karriere. Gemessen an der Anzahl der jährlich Neudiplomierten, liegt die Ausbildung zum diplomierten Wirtschaftsprüfer auf dem ersten Platz aller in der Schweiz angebotenen höheren Fachprüfungen. Die Ausbildungen zum diplomierten Steuerexperten und zum diplomierten Treuhandexperten schaffen es ebenfalls unter die Top 10 von weit über 100 höheren Fachprüfungen in der Schweiz. Die Prüfungs- und Beratungsbranche ist seit Jahrzehnten dafür bekannt, dass sie «High Potentials» gewinnt, ausbildet und zu «High Performern» entwickelt. Die Ex-

perten in Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand sind daher nicht nur in der Branche, sondern auch in Wirtschaft, Verwaltung und Politik gefragte Arbeitskräfte.

Umfragen zeigen, dass die Attraktivität der Prüfungs- und Beratungsbranche hoch ist, jedoch mit Blick auf die Gewinnung und Förderung von Expertinnen durchaus noch gesteigert werden kann. Besonders wichtig scheint die Anpassung der Arbeitsmodelle an die jeweils individuellen Bedürfnisse. EXPERTsuisse wird sich weiterhin aktiv dafür einsetzen, dass die Prüfungs- und Beratungsbranche für heutige und zukünftige Berufsangehörige attraktiv bleibt.



Bei EXPERTsuisse sind über 1600 Studierende in Ausbildungslehrgängen. Die entsprechenden Diplomabschlüsse genießen am Arbeitsmarkt höchste Anerkennung. Experten blicken auf ihre Ausbildung zurück und sind sich der Notwendigkeit einer kontinuierlichen Weiterbildung bewusst.



*Marianne Lüthi, dipl. Treuhandexpertin, Inhaberin und Verwaltungsratspräsidentin von KD Zug Treuhand AG*

**Welchen Zukunftstipp würden Sie einem frischen EXPERTsuisse Absolventen geben?** Unsere Branche ist in einem stetigen Wandel. Gesetzliche Rahmenbedingungen, Digitalisierung, sich ändernde Kundenansprüche prägen unser tägliches Wirken. Halten Sie «die Nase im Wind», und bleiben Sie in Bezug auf Ihre Weiterbildung am Ball. Auch damit zeigen Sie Ihrem Arbeitgeber Ihr Engagement, es lohnt sich!

**Wie erleben Sie das Weiterbildungsangebot von EXPERTsuisse?** Das Weiterbildungsangebot erlebe ich als modern, vielseitig, praxisorientiert und an die Bedürfnisse aller Mitglieder von EXPERTsuisse angepasst. Neuerungen und Praxisänderungen in der Branche werden frühzeitig aufgegriffen und wertvolle Anwendungs- und Lösungsvorschläge angeboten.

## Top 10 2017: Eidgenössische Höhere Fachprüfungen

- |   |  |
|---|--|
| 1 Diplomierter Wirtschaftsprüfer                          | 6 Diplomierter Immobilientreuhänder                    |
| 2 Diplomierter Elektroinstallateur                        | 7 Medizinischer Masseur mit eidg. Diplom               |
| 3 Diplomierter Verkaufsleiter                             | 8 Diplomierter Finanzanalytiker und Vermögensverwalter |
| 4 Diplomierter Experte in Rechnungslegung und Controlling | 9 Diplomierter Treuhandexperte                         |
| 5 Diplomierter Steuerexperte                              | 10 Berater im psychosozialen Bereich mit eidg. Diplom  |

Quelle: SBFI (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation)



**Luc Oesch**, eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer,  
Director bei KPMG

**Wie wichtig ist Ihnen das Thema Weiterbildung?** Angesichts der raschen Entwicklung des gegenwärtigen technischen, gesetzlichen und steuerlichen Umfelds ist Weiterbildung unentbehrlich, um die nötige Qualität gewährleisten zu können.

**Wie erleben Sie das Weiterbildungsangebot von EXPERTsuisse?** Das Weiterbildungsangebot von EXPERTsuisse entwickelt sich stetig weiter, um jederzeit im Einklang mit den aktuellen Entwicklungen in den Bereichen Rechnungsprüfung, Steuern und Beratung zu bleiben.



**Cristina Zingg**, in Ausbildung zum eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer, Ernst & Young

**Was fasziniert Sie an unserer Branche?** Faszinierend an der Wirtschaftsprüfung finde ich das Zusammenspiel von fachlichen Kenntnissen der Rechnungslegung und des Audits, von vielfältigem Unternehmen- und Branchenwissen sowie der sozialen Interaktion zwischen den Anspruchsgruppen unserer Kunden wie den Aktionären, dem Verwaltungsrat, dem Management und den Mitarbeitenden.

**Wie erleben Sie die Ausbildung bei EXPERTsuisse?** Die Ausbildung bei EXPERTsuisse fokussiert auf eine hohe Qualität und Praxisorientierung, die mir eine rasche Weiterentwicklung im täglichen Berufsalltag erlaubt.



**Charlotte Tavernier**, eidg. dipl. Wirtschaftsprüferin, Manager PwC Schweiz

**Was gefällt Ihnen an unserer Branche?** Die ständige Weiterentwicklung der Buchhaltungsnormen, der lokalen Bestimmungen und der Technologien, die intellektuelle Bereicherung, die Zusammenarbeit mit Experten aus anderen Bereichen und die Flexibilität der Prüfungsgesellschaften.

**Welchen Rat würden Sie jemandem geben, der gerade sein Diplom von EXPERTsuisse erhalten hat?** Als junger diplomierter Wirtschaftsprüfer verfügt man über Topkenntnisse. Die sollten jedoch nicht verloren gehen. Neben obligatorischen Fortbildungen sollte man deshalb an technischen Seminaren teilnehmen.



**Claudia Mattig**, eidg. dipl. Wirtschaftsprüferin, Group CEO Mattig-Suter und Partner

**Was fasziniert Sie an unserer Branche?** Der stetige Wandel sowie die Möglichkeit, Einblicke in verschiedene Branchen zu erhalten. Entscheidend sind der vertiefte Kontakt und das uneingeschränkte Vertrauen des Kunden. Es wird nie langweilig.

**Wie wichtig ist Ihnen das Thema Weiterbildung?** Aufgrund des stetigen Wandels in der Branche ist die Weiterbildung das A und O. Wir müssen up-to-date sein, um unsere Kunden optimal zu beraten. Wir dürfen nur beraten, was wir selber beherrschen.



**Daniel Bühner**, in Ausbildung zum eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer, Deloitte

**Seit wann wissen Sie, dass Sie eine Ausbildung zum dipl. Wirtschaftsprüfer machen möchten?** Nach meinem berufsbegleitenden Bachelorstudium war ich auf der Suche nach einer neuen Herausforderung. Diese habe ich in der Ausbildung zum WP gefunden.

**Weshalb haben Sie sich für eine Ausbildung bei EXPERTsuisse entschieden?** EXPERTsuisse verfügt über einen hervorragenden Ruf. Die dozierenden Personen weisen eine hohe Praxiserfahrung auf und besitzen in ihren jeweiligen Themengebieten ein sehr fundiertes Wissen.



**Claudio Moro**, eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner bei Fiduciaria Mega SA

**Welchen Zukunftstipp würden Sie einem frischen EXPERTsuisse Absolventen geben?** Unbedingt künftig in die Weiterbildung zu investieren und in diversen Bereichen – auch im Ausland – Berufserfahrung zu sammeln. Nur so entwickelt man Kompetenzen und wächst als Mensch.

**Wie erleben Sie das Weiterbildungsangebot von EXPERTsuisse?** Das Angebot ist reichhaltig und motivierend. Ich besuche die Kurse in der Deutschschweiz sehr gerne: Sie verschaffen mir einen Überblick über aktuelle Themen, und ich kann mit Kollegen Erfahrungen austauschen.



*Peter Florian Haas, Treuhänder mit eidg. Fachausweis, in Ausbildung zum eidg. dipl. Steuerexperten, Moore Stephens Zug AG*

**Seit wann wissen Sie, dass Sie eine Ausbildung zum dipl. Steuerexperten machen möchten?** Seit der Ausbildung zum Treuhänder mit eidg. FA, da mich dort schon die Fächer Steuern und MWST am meisten begeisterten.

**Weshalb haben Sie sich für eine Ausbildung bei EXPERTsuisse entschieden?** Weil mein Arbeitgeber, MOORE STEPHENS ZUG AG, Mitglied bei EXPERTsuisse ist.



*Georges D. Frick, in Ausbildung zum eidg. dipl. Steuerexperten, Loyens & Loeff Switzerland LLC*

**Weshalb haben Sie sich für eine Ausbildung bei EXPERTsuisse entschieden?** Auf Empfehlung von Kollegen, welche die Ausbildung bereits absolviert haben.

**Wie erleben Sie die Ausbildung bei EXPERTsuisse?** Eine zielorientierte, praxisnahe Fachausbildung, welche von Praktikern vermittelt wird.

## Mehr Autonomie für den Denkplatz Schweiz

Die Arbeitswelt befindet sich in einem rasanten Wandel. Die Veränderungen betreffen sowohl die Wirtschaft als Ganzes, Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten von Organisationen als auch die Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb der Unternehmensgrenzen. Vier wesentliche Kräfte können als Treiber dieser Veränderungen identifiziert werden: technologischer Fortschritt, Globalisierung, demografischer Wandel sowie die Veränderung von institutionellen Rahmenbedingungen.

Obwohl die Digitalisierung sämtliche Branchen und Rollen im Arbeitsmarkt direkt oder indirekt tangiert, sind die Wissensarbeiter am stärksten von den Veränderungen betroffen. In der Schweiz verdienen rund 43% der Arbeitsmarktteilnehmer ihren Lohn mit wissensintensiven Tätigkeiten; unsere Volkswirtschaft ist mit diesem hohen Anteil weltweit an der Spitze. Damit

sich unser Innovationsstandort auch in Zukunft im internationalen Wettbewerb behaupten kann, sind moderne Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt, insbesondere für Wissensarbeiter, von grösster Bedeutung.

Zwei Strömungen wirken sich dabei prägend auf unsere Arbeit aus. Zum einen die laufende Entkoppelung der Arbeit von Raum und Zeit und zum anderen die zunehmende Automatisierung von Routinetätigkeiten, welche dazu führt, dass sich die aktuellen Berufsbilder und Rollen verändern. Die Arbeit, die auch in Zukunft von Menschen ausgeführt wird, wird anspruchsvoller und komplexer. Das Gewähren von mehr Freiraum und Autonomie bei der Ausgestaltung der Arbeit gewinnt im Zuge dieser Veränderungen noch mehr an Bedeutung. Dabei geht es nicht nur um die flächendeckende Einführung von flexiblen Arbeitsformen, sondern gleichermaßen um die Transformation der

Führung, die Stärkung der Selbstbestimmung und Eigenverantwortung sowie den gezielten Aufbau von neuen Fähigkeiten.



### **Barbara Josef**

ist Co-Founder der 5to9 AG und setzt sich mit der Zukunft der Arbeit auseinander. Vor der Gründung ihrer Firma war die Ökonomin als Leiterin Kommunikation und gesellschaftliches Engagement in der Geschäftsleitung von Microsoft Schweiz tätig.

# EXPERTsuisse als dynamische Organisation

## Erweiterte Geschäftsleitung von EXPERTsuisse. Von links:

- Michael Vonlanthen
- Stacha Balmat
- Johannes Schumacher
- Anja Jenner
- Marius Klauser, *Vorsitz*
- Thorsten Kleibold
- Saskia Imhof
- Daniel Herzog
- Maren Fritzsche
- Sergio Ceresola

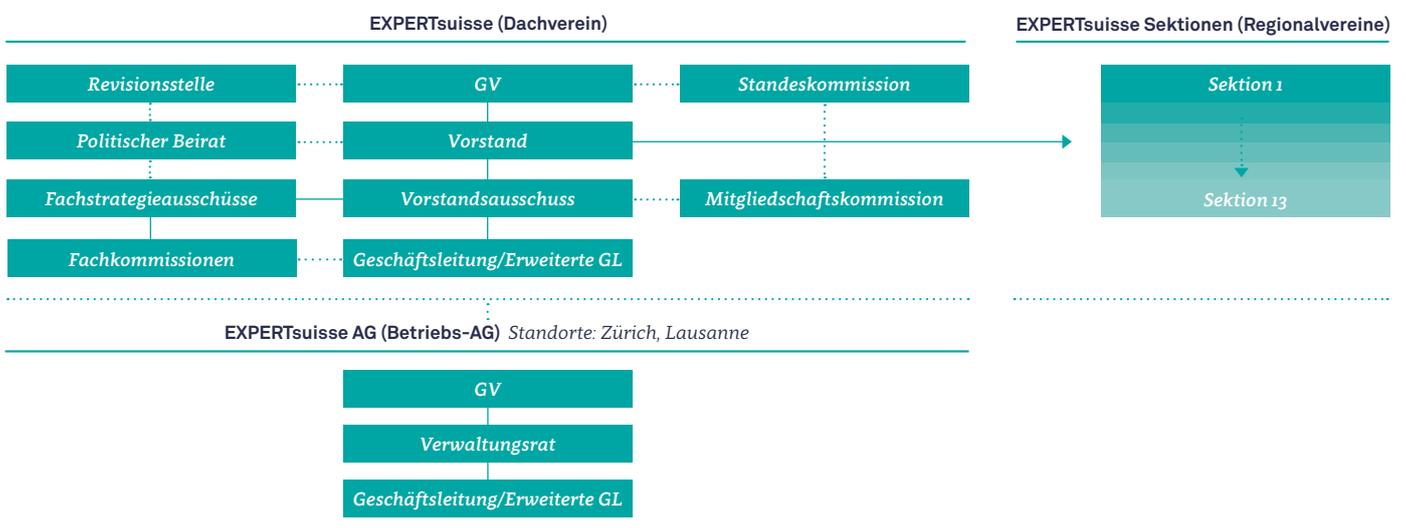


An der Generalversammlung des Dachvereins werden die wesentlichen Wahlgeschäfte und Grundsatzentscheide gefällt. Der Vorstand dient als Integrationsplattform, wo Perspektiven der Fachbereiche, Sektionen und Mitgliedsunternehmen zusammengeführt werden. Der Vorstandsausschuss hat die strategische Oberleitung von EXPERTsuisse inne. Die Betriebs-AG ist im hundertprozentigen Eigentum des EXPERTsuisse Vereins.

In den Fachbereichen gibt es verschiedene Kommissionen, in denen Mitglieder des Milizsystems die verschiedenen Fachthemen bearbeiten. Der Präsident eines Fachbereichs ist gleichzeitig auch Vorsitzender des entspre-

chenden neu geschaffenen Strategieausschusses. In diesen Fachstrategieausschüssen werden branchen- und berufspolitische Themen für die Interessenvertretung über den politischen Beirat vorbereitet.

Die Mitgliedschaftskommission setzt sich aus den Präsidenten der 13 Sektionen zusammen und entscheidet hinsichtlich Neuaufnahmen, nimmt auf Gesuch Umteilungen vor und wacht über die Einhaltung der Mitgliedschaftsvoraussetzungen. Die Standeskommission ist zuständig für die Behandlung von Verstössen gegen die Grundsätze der Standes- und Berufsregeln. Die Mitglieder der Standeskommission werden von der Generalversammlung gewählt.



# Der Verantwortung verpflichtet – die Gremien von EXPERTsuisse

## Vorstand

### Präsident

Bürgy Dominik

### Mitglieder

Boivin Denis

Buchmann René

Caneda José  
(designiert ab 06.09.2017)

Chappuis Benjamin  
(designiert ab 20.09.2017)

Ettlin Erich

Faoro Bruno

Fawer Patrick

Fey Manfred

Honegger Urs

Hürsch Marco

Joly Aude  
(bis 20.09.2017)

Kade Thomas  
(bis 06.09.2017)

Klauser Marius  
(Sekretär)

Knecht Jörg  
(bis 06.09.2017)

Koch Bernadette

Koller Thomas

Lüthi Marianne

Mattig Claudia

Meier Claudia

Moro Claudio

Nay Martin

Neuhaus Markus R.

Oesch Luc

Pfäffli Werner  
(designiert ab 06.09.2017)

Pfister Stefan

Prosperi Sandro

Rickert Philipp

Riedi Andreas

Ritter Peter

Robin-Kreis Christine

Romer Thomas

Rouiller Martine

Santschi Urs

Saul Roger

Savoia Reto

Schiesser Werner

Schönauer Rolf

Stalder Marcel

Tinguely André

Vocat Vincent

Wassmer Jean-Luc

Züger Thomas  
(designiert ab 06.09.2017)

## Vorstandsausschuss

### Präsident

Bürgy Dominik

### Mitglieder

Boivin Denis

Klauser Marius  
(Sekretär)

Knecht Jörg  
(bis 06.09.2017)

Mattig Claudia  
(ab 06.09.2017)

Ritter Peter

Romer Thomas

## Verwaltungsrat

### Präsident

Bürgy Dominik

### Mitglieder

Boivin Denis

Klauser Marius

Knecht Jörg  
(bis 06.09.2017)

Mattig Claudia  
(ab 06.09.2017)

Ritter Peter

Romer Thomas

## Geschäftsleitung

### Vorsitz

Klauser Marius

### Geschäftsleitung

Ceresola Sergio

Herzog Daniel

Kleibold Thorsten

Vonlanthen Michael

## Erweiterte Geschäftsleitung

Balmat Stacha

Fritzsche Maren

Imhof Saskia

Jenner Anja

Schumacher Johannes

## Mitgliedschafts- kommission

Chappuis Benjamin  
(designiert ab 20.09.2017)

Faoro Bruno

Fawer Patrick

Hürsch Marco

Joly Aude  
(bis 20.09.2017)

Koch Bernadette

Mattig Claudia

Meier Claudia

Oesch Luc

Prosperi Sandro

Riedi Andreas

Rouiller Martine

Tinguely André

Wassmer Jean-Luc

## Standeskommission

### Präsident

Pfyffer Hans-Ulrich

### Mitglieder

Ballestraz Marc-André

Baudet Gaston

Boy Christophe

Ceriani Jacques

Cheseaux Anne

De Stefani Fabrizio

Dolensky Christophe

Ferrari Giuseppe

Fluri Edgar

Heidegger Moritz

Heiniger Oskar

Imboden Mischa

Kellenberger Marinette

Laville Serge

Lucadamo Dino

Luthiger Fredy

Magnollay Florian

Maurer Peter

Plozza Hanspeter

Quigley Peter Brian

Rohner Maryann

Safarik Frantisek J.

Schäfer Achim

Schnider Beat

Spiess Dominik

Steiner Hans Jürg

Stöckli Hansjörg

Wenger Willy

Zwahlen Gilberto

## Politischer Beirat

### Politiker

Aeschi Thomas

Ettlin Erich

Graber Konrad

Schmid Martin

Schwander Pirmin

Walti Beat

### Vertreter EXPERTsuisse

Bürgy Dominik  
Präsident EXPERTsuisse

Ceresola Sergio  
Sekretär Public Affairs

Ettlin Erich  
Leiter Public Affairs

Inderkum Hansheiri  
Senior Advisor

Klauser Marius  
Direktor EXPERTsuisse

## Fachbereich Wirtschaftsprüfung Industrie / Handel / Dienstleistungen

### Fachstrategieausschuss Wirtschaftsprüfung

#### Präsident

Nay Martin

## Mitglieder

Astolfi Alex

Bürgy Dominik

Klauser Marius

Kleibold Thorsten  
(Sekretär)

Knecht Jörg

Marty Lukas

Meyer Marcel

Miolo Alessandro

Schacher Patrick

Zanolari Gianmarco

## Fachkommission Wirtschaftsprüfung

### Präsident

Nay Martin

### Mitglieder

Darbellay Yves

Gwerder Ruth

Haas Susanne

Jeger Matthias

Ketterer Daniel

Rüfenacht Beat

Ruprecht Roland

Schäfer Achim

Zahno Marie-Blanche

Zemp Reto

## Fachsubkommission Eingeschränkte Revision

### Präsident

Schacher Patrick

### Mitglieder

Annen Michael

Arnet Marc

Gisler Hanspeter

Pfäffli Werner

Rohrer Claude

Schmidheiny Urs

## Fachsubkommission Öffentlicher Sektor

### Präsident

Zanolari Gianmarco

**Mitglieder**

Aebersold Andreas  
 Beer Thomas  
 Billeter Martin  
 Bruder Jörg  
 Eppenberger Ruedi  
 Herzog Michael  
 Huissoud Michel  
 Koch Bernadette  
 Markwalder-Moser Iris  
 Moro Claudio

**Fachsubkommission Informatik**

**Präsident**  
 Küng Daniel

**Mitglieder**

Bitterli Peter R.  
 Cejka Alex  
 Hamberger Bernhard  
 Lacambra Nathalie  
 Schweitzer Raffael

**Fachbereich Wirtschaftsprüfung Finanzmarkt**

**Fachstrategieausschuss Finanzmarkt**

**Präsident**  
 Romer Thomas

**Mitglieder**

Auf der Maur Jörg  
 Bürgy Dominik  
 Dormann Hieronymus T.  
 Keller Astrid  
 Klauser Marius  
 Kleibold Thorsten (Sekretär)  
 Rickert Philipp  
 Schönauer Rolf  
 Schwaller Patrick  
 Walker Rolf

**Fachkommission Bankenprüfung**

**Präsident**  
 Walker Rolf

**Mitglieder**

Bartelt Beatrice  
 Bochud Philippe  
 Duss Rolf

Gauderon Olivier  
 Gmür Bruno  
 Herzog Cornelia  
 Liechti Patrick  
 Müller Didier  
 Rüttimann Dominik  
 Valenti Marco

**Fachkommission Kollektive Kapitalanlagen**

**Präsidentin**  
 Keller Astrid

**Mitglieder**

Frei Sandor  
 Pajer Daniel  
 Schunk Markus  
 Straub Franco A.  
 Terranova Simona  
 Wirth Thomas

**Fachkommission Versicherungen**

**Präsident**  
 Dormann Hieronymus T.

**Fachsubkommission AHV**

**Präsident**  
 Gerber Christof Rudolf

**Mitglieder**

Ackermann Markus  
 Bamert Albert  
 Girardin Blaise  
 König Patrick  
 Kronenberg Markus  
 Schaller Olivier  
 Traber Stefan

**Fachsubkommission BVG**

**Präsident**  
 Schaller Patrik

**Mitglieder**

Meier Erich  
 Pitteloud Christophe  
 Sutter Matthias  
 Thut Andreas  
 Vogel Heinz

**Fachsubkommission Krankenversicherung**

**Präsident**  
 Burri Albert

**Mitglieder**

Imbach Andreas

Schneylin Dominique  
 Strozzi Enrico  
 Windhör Oliver

**Fachsubkommission Personen- und Sachversicherungen**

**Präsident**

Dormann Hieronymus T.

**Mitglieder**

Gyr Yves  
 Imoberdorf Armin  
 Kocher Frédéric  
 Stämpfli Michael  
 Wipf Denise

**Fachbereich Steuern**

**Fachstrategieausschuss Steuern**

**Präsident**

Neuhaus Markus R.

**Mitglieder**

Boivin Denis  
 Bürgy Dominik  
 Klauser Marius  
 Kleibold Thorsten (Sekretär)

**Fachkommission Steuern**

**Präsident**

Neuhaus Markus R.

**Mitglieder**

Bianchi Massimo  
 Eisenring Peter  
 Ettlín Erich  
 Greter Marco  
 Hanny Pascal  
 Küttel Remo  
 Matteotti René  
 Riedweg Peter  
 Robinson Philip  
 Sansonetti Pietro  
 Schreiber René  
 Stoyanov Kaloyan  
 Uebelhart Peter

**Fachsubkommission MWST**

**Präsident**

Honauer Niklaus

**Mitglieder**

Baumgartner Ivo P.

Blum Béatrice  
 Bopp Mathias  
 Clavadetscher Diego  
 Gantenbein Susanne  
 Gut Ivo  
 Henzen Barbara  
 Homberger Gut Isabelle  
 Jenni Makedon  
 Leutenegger Willi  
 Metzger Markus  
 Pittet Jacques  
 Russi Andreas  
 Schluckebier Regine  
 Suter Benno

**Fachbereich Wirtschaftsberatung/Treuhand**

**Fachstrategieausschuss Wirtschaftsberatung/Treuhand**

**Präsident**

Koller Thomas

**Mitglieder**

Bürgy Dominik  
 Klauser Marius  
 Kleibold Thorsten (Sekretär)  
 Lindegger Patrick  
 Lüthi Marianne  
 Ritter Peter

**Fachkommission Wirtschaftsberatung/Treuhand**

**Präsident**

Koller Thomas

**Mitglieder**

Kleibold Thorsten  
 Sommer Michel (Sekretär)  
 Weitere Mitglieder (in Planung)  
 Gäste / Projektmitarbeiter

**Fachbereich Buchführung/Rechnungslegung**

**Fachkommission Rechnungslegung**

**Präsident**

Buchmann René

**Mitglieder**

Baumberger Bastian  
 Csibi Christine  
 Haag Stefan  
 Haas Christian  
 Krügel René  
 Lindegger Patrick  
 Loser Silvan  
 Oesch David  
 Roth Mark

**Fachkommission True & Fair View Rechnungslegung**

**Präsident**

Jeger Matthias

**Mitglieder**

Bryois Fabien  
 Galbiati Laura  
 Köster Oliver  
 Krügel René  
 Mason David  
 Michel Christoph  
 Ohlund Eric  
 Wicki Thomas

**Querschnittskommissionen**

**Querschnittskommission Recht**

**Präsident**

Imark Lukas

**Mitglieder**

Ceresola Sergio (Sekretär)  
 Fatzer Peter  
 Halblützel Markus  
 Hoerner Hartmut  
 Kläy Hanspeter

**Querschnittskommission Digitalisierung**

**Präsident**

NN

**Mitglieder**

Bodenmann Andreas  
 Bumann Cyprian  
 Cejka Alex  
 Dubacher Aldo  
 Herzog Daniel (Sekretär)  
 Klauser Marius

Liembd Peter  
Rausenberger René  
Riedo Yves  
Widmer Florian

**Querschnittskommission  
Wirtschaft/Führung**

**Präsident**  
Bürgy Dominik  
**Mitglieder**  
Klauser Marius  
(Sekretär)  
Gäste / Projektmitarbeiter

**Sektionsvorstände**

**Vorstand  
Sektion Aargau**

**Präsident**  
Hürsch Marco  
**Mitglieder**  
Elmiger Stefan  
Kihm Rolf  
Kissling Raphael  
Kretz Lukas  
Säuberli Karl  
Siegrist Gerhard  
Thut Andreas  
Urech Christian  
Widmer Christoph

**Vorstand  
Sektion Basel**

**Präsident**  
Fawer Patrick  
**Mitglieder**  
Inderbinen Stefan  
Leutenegger Willi  
Ramseier Rolf  
Safarik Frantisek J.  
Santschi Urs

**Vorstand  
Sektion Bern**

**Präsidentin**  
Koch Bernadette  
**Mitglieder**  
Gasser Marlen  
Gfeller Markus  
Krebs Jürg  
Kuntze Oliver  
Meier Hans-Peter  
Meyer Gabriela

Steiner Hans-Jürg

**Vorstand  
Sektion Freiburg**

**Präsidentin**  
Rouiller Martine  
**Mitglieder**  
Furter Didier  
Homburger Gut Isabelle  
Poffet Denis  
Riedo Yves

**Vorstand  
Sektion Genf**

**Präsident**  
Tinguely André  
**Mitglieder**  
Bardi Samuel  
Buhlmann Raymond  
Chanez Gille  
Hainaut Jean-Marie  
Morel Frédéric  
Morel Gregory  
Muller Stéphane  
Robin-Kreis Christine

**Vorstand  
Sektion Graubünden und  
Fürstentum Liechtenstein**

**Präsident**  
Riedi Andreas  
**Mitglieder**  
Andri Flavio  
Basig Daniel  
Bearth Gion  
Bürzle Stefan  
Macri Antonio

**Vorstand Sektion  
Italienische Schweiz**

**Präsident**  
Prosperi Sandro  
**Mitglieder**  
Bertoli Erico  
Bianchi Massimo  
Braendli Glenda  
Caruso Fabrizio  
Egeler Bernasconi Simone  
Menaballi Michele

**Vorstand Sektion  
Neuenburg und Jura**

**Präsident/-in**  
Chappuis Benjamin  
(designiert ab 20.09.2017)  
Joly Aude  
(bis am 20.09.2017)

**Mitglieder**  
Cuche Bernard  
Etique Joël  
Godet Philippe  
Hostettler Olivier  
Kohler Jean-Philippe  
Lanoir Yves

**Vorstand  
Sektion Ostschweiz**

**Präsidentin**  
Meier Claudia  
**Mitglieder**  
Fey Manfred  
Inauen Beat  
Kropf Andreas  
Nef Werner  
Traber Stefan  
Wolgensinger Ivo

**Vorstand  
Sektion Waadt**

**Präsident**  
Oesch Luc  
**Mitglieder**  
Bindschedler Jean-Philippe  
Cardenas Yvan  
Despont Nicolas  
Gehring Jürg  
Wuarchoz Pierre-Alain

**Vorstand  
Sektion Wallis**

**Präsident**  
Wassmer Jean-Luc  
**Mitglieder**  
Clausen Urs  
Dumoulin Yves  
Jaquet Stéphane  
Werlen Reto

**Vorstand  
Sektion Zentralschweiz**

**Präsidentin**  
Mattig Claudia

**Mitglieder**

Ettlin Erich  
Hegglin André  
Odermatt Urs  
Stadelmann Josef

**Vorstand  
Sektion Zürich**

**Präsident**  
Faoro Bruno  
**Mitglieder**  
Bettenmann René  
Corti Janine  
Frieser Arno  
Luescher Helene  
Rötliberger Beat  
Zimmermann Beat

**Weitere Gremien  
und Vertreter**

**Redaktionskommission  
EXPERT FOCUS**

**Präsident**  
Schiesser Werner  
**Mitglieder**  
Bonetti Danièle  
Ettlin Erich  
Gauderon Olivier

Gehring Jürg  
Kläy Hanspeter  
Kleibold Thorsten  
Koller Thomas  
Krapf Roger  
Leibfried Peter  
Lipp Lorenz  
Ruud Flemming  
Schäfer Dirk  
Seif Walter  
Voyame Claudine  
Wagner Alexander

**Modulleiter Ausbildung  
Wirtschaftsprüfer**

Bläuer Daniel  
Eberle Reto  
Homburger Gut Isabelle  
Ludwig Hubertus  
Lütolf Philipp  
Maiocchi Ralph  
Meyer Pauline  
Oberson Pierre-André

Oesch David  
Oesch Luc  
Passardi Marco  
Pirrotte Hugues  
Ruau Philippe  
Stucker Cédric

**Modulleiter Ausbildung  
Steuerexperten**

Benz Rolf  
Briand Cédric  
De Vries Reilingh Daniel  
Dousse Vincent  
Fankhauser Daniel  
Fischer Michael  
Hagmann Christoph  
Hössli Bernhard  
Huguenot Pascal  
Laffely Maillard Gladys  
Ludwig Hubertus  
Mehrwald Uwe  
Mercuri Ferdinando  
Oberson Pierre-André  
Passardi Marco  
Rigo Stéphane  
Stucker Cédric  
Wernli Jürg

**Ehrenmitglieder**

Altorfer Werner\*  
Bassi Roberto\*  
Behr Giorgio\*  
Born Emile F.  
Despland Pierre\*  
Donzé André\*  
Guggisberg Ulrich  
Imbach Martin\*  
Müller Andreas\*  
Müller Karl\*  
Peyrollaz Jean  
Schultz Günther\*  
Sütterlin Peter  
Watter Max  
Wey Hans\*  
Wyss Otto\*  
Zünd André

\* Altpräsidenten



*«Die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle und Arbeitsformen – EXPERTsuisse ist Vorreiter dieser Entwicklungen und unterstützt bei der Zukunftsgestaltung.»*

**Dominik Bürgy**  
Präsident von EXPERTsuisse



*«Mit knapp 20 Mio. CHF Umsatz und fast 40 Mitarbeitenden sind wir nicht nur ein klassischer Verband, sondern eine kundenorientierte Dienstleistungsorganisation.»*

**Marius Klauser**  
Direktor von EXPERTsuisse

## Standort Zürich-City

EXPERTsuisse  
Limmatquai 120  
Postfach  
CH-8021 Zürich

T +41 58 206 05 05  
F +41 58 206 05 09

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

## Standort Zürich-Oerlikon

EXPERTsuisse AG  
Jungholzstrasse 43  
Postfach  
CH-8050 Zürich-Oerlikon

T +41 58 206 05 05  
F +41 58 206 05 09

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

## Standort Epalinges

EXPERTsuisse SA  
Chemin des Croisettes 28  
CH-1066 Epalinges

T +41 58 206 05 55  
F +41 58 206 05 59

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