



F&P

Sommer 2026

NEWSLETTER

Sommer 2026

NEWSLETTER

Einleitung

- 04 -

FRÔTÉ & PARTNER

Die Aktiengesellschaft und ihre Aktionäre

- 06 -

DYNAFISC FRÔTÉ

Annahme der Individualbesteuerung in der Schweiz:

Auswirkungen und offene Fragen nach
der Abstimmung vom 8. März 2026

- 10 -

SCHOEB FRÔTÉ

Die Schweizer Staatsverschuldung im Zeichen globaler Krisen

- 13 -

INTERVIEW

Celine van Till

- 16 -

Einleitung



Liebe Leserinnen und Leser,

Das wirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Umfeld, in dem sich Unternehmen und Vermögensinhaber heute bewegen, wird immer anspruchsvoller. Die Regeln ändern sich rasch, Gleichgewichte verschieben sich, und Entscheidungen, die gestern noch sinnvoll waren, können innerhalb kurzer Zeit ihre Bedeutung verlieren. In diesem Zusammenhang wird die Fähigkeit, Entwicklungen zu verstehen, sie zu antizipieren und Entscheidungen wohlüberlegt zu treffen, unerlässlich.

Die jüngsten Ereignisse sind ein besonders eindrucksvolles Beispiel dafür. Die Abstimmung über die Einführung der Individualbesteuerung in der Schweiz hat eine grundlegende Debatte über Steuergerechtigkeit, die Ausgestaltung des Steuersystems und dessen Auswirkungen auf Steuerzahler, Familien und die Wirtschaft neu entfacht. Unabhängig vom politischen und gesetzgeberischen Ausgang der nächsten Schritte könnte diese Reform bestimmte

Grundprinzipien des Schweizer Steuersystems tiefgreifend verändern und verdient es, aufmerksam verfolgt zu werden.

Die Sommerausgabe 2026 steht in diesem sich wandelnden Kontext. Sie behandelt mehrere Themen, die direkt aus der Praxis stammen und konkrete Auswirkungen auf die Unternehmensführung, die Besteuerung natürlicher Personen sowie auf mittel- und langfristige Vermögensentscheidungen haben.

Die Frage des Aktionariats eröffnet diese Ausgabe. Eine gut strukturierte Aktiengesellschaft beruht auf klaren rechtlichen Grundlagen, die es ermöglichen, Blockadesituationen zu antizipieren, die Beziehungen zwischen den Aktionären zu regeln und die Stabilität der Unternehmensentwicklung auf Dauer zu gewährleisten. Diese Aspekte werden bei der Gründung oder in Phasen schnellen Wachstums allzu oft vernachlässigt, sind jedoch entscheidend, sobald die Komplexität zunimmt.

EINLEITUNG

Anschliessend wird die Besteuerung natürlicher Personen gezielt analysiert. In einem sich rasch wandelnden politischen und steuerlichen Umfeld, das insbesondere von Diskussionen rund um die individuelle Besteuerung geprägt ist, können heute getroffene Entscheidungen erhebliche Auswirkungen auf die Steuerbelastung und die Vermögensplanung haben. Diese Veränderungen zu antizipieren, ist für Steuerpflichtige eine grosse Herausforderung.

Eine makroökonomische Betrachtung rundet diese Ausgabe ab, mit einer Bestandsaufnahme der Schweizer Staatsverschuldung und einem Rückblick auf die Einführung des Schuldenbremsmechanismus. Dieser Mechanismus hat es in den letzten zwanzig Jahren ermöglicht, die Verschuldung unseres Landes einzudämmen und gleichzeitig die verschiedenen Wirtschaftskrisen zu bewältigen. Eine Ausnahme im Vergleich zu den uns umgebenden Industrieländern.

Schliesslich bietet ein Interview mit Celine van Till, die bis 2017 internationale Para-Dressur-Athletin war, 2018 zur Leichtathletik wechselte und seit 2022 im Para-Radsport aktiv ist, einen persönlichen und inspirierenden Blick auf die Begriffe Resilienz und Anpassungsfähigkeit – Eigenschaften, die auch in der Unternehmens- und Finanzwelt von Bedeutung sind.

Wir wünschen Ihnen eine informative, anschauliche und inspirierende Lektüre.

Valérie Geiser



Valérie Geiser tritt im Oktober 2025 als Leiterin des Büros von Dynafisc Frôté SA in Neuenburg in die F&P-Gruppe ein. Sie ist diplomierte Steuerexpertin und verfügt über zwanzig Jahre Erfahrung bei Stonehage Fleming in Neuenburg. Dank ihrer Erfahrung als Direktorin und Relationship Managerin hat sich Valérie Geiser auf komplexe Steuerfragen im Zusammenhang mit Privatpersonen und international tätigen Unternehmen spezialisiert. Darüber hinaus verfügt sie über fundierte Fachkenntnisse im Bereich der Besteuerung von Familienunternehmen, KMU und Unternehmen, die sie bei ihren Herausforderungen in den Bereichen Unternehmensführung, Strukturierung und Übertragung begleitet. Parallel dazu lehrte sie mehr als acht Jahre lang an der HEG in Neuenburg, wo es ihr ein Anliegen war, ihr Know-how und ihre Erfahrung im Bereich der Steuern an die junge Generation weiterzugeben.



Die Aktiengesellschaft und ihre Aktionäre

FRÔTÉ & PARTNER

Der folgende Beitrag bietet einen Überblick über die Beziehungen, die innerhalb einer Aktiengesellschaft zwischen Verwaltungsrat, Aktionären und Geschäftsleitung bestehen. Während das Gesellschaftsrecht die Organisation der Organe einer Aktiengesellschaft relativ präzise regelt, lässt es die Frage der Koordination und der Einheitlichkeit des Aktionariats weitgehend offen, die jedoch für die Stabilität und Entwicklung des Unternehmens von entscheidender Bedeutung ist.

Die nachfolgenden Ausführungen gelten nicht für börsennotierte Unternehmen. Deren Status unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht vom Status nicht börsennotierter Aktiengesellschaften.

Der aktuelle Stand zu diesem Thema lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- 1) Die Aktionäre wählen im Rahmen der Generalversammlung den Verwaltungsrat
- 2) Dem Verwaltungsrat obliegt die Oberleitung der Gesellschaft. Dazu gehören insbesondere das Festlegen der Strategie und der Strukturen sowie die Ernennung der Geschäftsleitung.
- 3) Die Geschäftsleitung ist für die operativen Abläufe der Gesellschaft verantwortlich, die ihr vom Verwaltungsrat aufgetragen werden.
- 4) Der Rechtsstatus der Beteiligten auf den drei Hierarchieebenen ist sehr unterschiedlich.
- 5) Voraussetzung für das ordnungsgemässe Funktionieren beziehungsweise für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist das reibungslose Zusammenspiel der drei genannten Akteure und deren Homogenität.

Aktionäre

Die Aktiengesellschaft ist die Rechtsform, in der die meisten Unternehmen ihre wirtschaftliche

Tätigkeit ausüben. Doch welchen Status haben die Aktionäre einer Aktiengesellschaft?

Die Aktionäre verfügen über eine Reihe von Rechten, die sie im Rahmen der Generalversammlung ausüben können. Dazu gehört das Stimmrecht in der Generalversammlung über die Genehmigung der Jahresrechnung, die Entlastung des Verwaltungsrats, die Bestellung des Verwaltungsrats, die Benennung der Revisionsstelle und natürlich die Festlegung der Dividende. Zu beachten ist, dass die Rechte der Aktionäre mit der im Jahr 2023 in Kraft getretenen Revision des Aktienrechts weiter gestärkt wurden.

Aktionäre besitzen unter bestimmten Umständen auch Kontrollrechte und unter bestimmten Voraussetzungen können sie sogar die Aufhebung von Beschlüssen der Generalversammlung beantragen.

Schliesslich steht den Aktionären unter bestimmten Bedingungen auch ein Klagerecht zu, insbesondere gegenüber den Mitgliedern des Verwaltungsrats.

Obwohl den Aktionären zahlreiche Rechte zustehen, lässt sich dies nicht über ihre Pflichten sagen. Diese fehlen fast gänzlich. Sobald das Unterneh-

men nämlich gegründet und das Aktienkapital eingezahlt ist, haben Aktionäre gegenüber der Gesellschaft grundsätzlich keinerlei Verpflichtungen oder Aufgaben. Mit anderen Worten: Aktionäre können frei entscheiden, ohne gegenüber Dritten oder der Gesellschaft Rechenschaft ablegen zu müssen. So können Aktionäre beispielsweise per Mehrheitsbeschluss beschliessen, die Gesellschaft aufzulösen oder den gesamten Verwaltungsrat abzurufen, ohne dabei Rücksicht auf die Interessen der Gesellschaft nehmen zu müssen.

Verwaltungsrat

Die Aufgaben und Kompetenzen des Verwaltungsrats mit Blick auf die Führung der Gesellschaft sind in Artikel 716 und 716a des Schweizerischen Obligationenrechts geregelt. Diese besagen, stark verkürzt, dass der Verwaltungsrat für die Gesamtleitung der Gesellschaft verantwortlich ist, sprich die Oberleitung ausübt.

Zu diesen Aufgaben gehören eine Reihe von Pflichten, die von der Einhaltung verschiedener Rechtsvorschriften bis hin zu Geschäftsführungsentscheiden unter Wahrung der Interessen der Gesellschaft und der Aktionäre reichen.

In diesem Rahmen kann der Verwaltungsrat sowohl zivil- als auch strafrechtlich für pflicht-

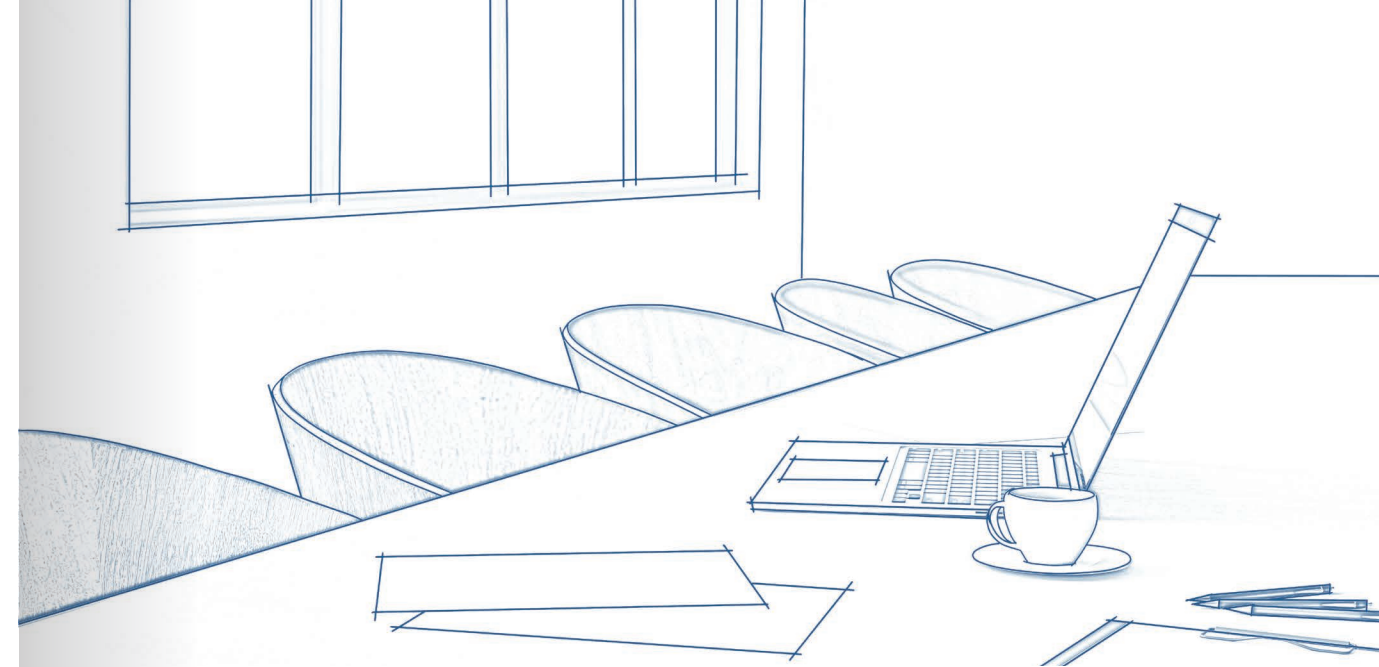
widrige Geschäftsführung, Verstösse gegen gesetzliche Bestimmungen oder andere Regeln haftbar gemacht werden.

Das bedeutet, der Verwaltungsrat kann nicht nur strafrechtlich verfolgt werden, sondern muss sich unter Umständen auch vor einem Zivilgericht verantworten, wenn Aktionäre oder Dritte, die durch die Geschäftsführung des Verwaltungsrats geschädigt wurden, Klage einreichen. Die Haftung des Verwaltungsrats ist nicht beschränkt, d. h. sie erstreckt sich auf all seine Handlungen. Er ist demnach für alle entstandenen Schäden verantwortlich, unabhängig davon, ob sie dem Unternehmen, den Aktionären oder Dritten infolge von Verstössen gegen gesetzliche Bestimmungen entstanden sind.

Der Status bzw. die Funktion des Verwaltungsrats und seine Pflichten sind Gegenstand zahlreicher Untersuchungen und umfangreicher Veröffentlichungen.

Geschäftsleitung

Der Verwaltungsrat kann seine Aufgaben ganz oder teilweise an Dritte delegieren, d. h. an eine Geschäftsleitung. Zu diesem Zweck ist ein Organisationsreglement zu verabschieden, aus der die Verantwortlichkeiten beider Organe und deren Verhältnis zueinander hervorgehen. Nicht





Die Aktionäre sind, wenngleich sie die eigentliche Macht über die Gesellschaft bzw. das Unternehmen innehaben, in ihren Entscheidungen und ihrem Verhalten völlig frei und unterliegen keinerlei Verpflichtungen.

delegierbar sind hingegen die in Artikel 716a des Obligationenrechts definierten, unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrats. Dabei sind die Festlegung klarer Governance-Regeln und deren Einhaltung von besonderer Bedeutung.

Genau wie der Verwaltungsrat müssen auch die Geschäftsleitung beziehungsweise deren Mitglieder ihren Pflichten nach den gesetzlichen Bestimmungen und im Interesse der Gesellschaft nachkommen. Auch die Mitglieder der Geschäftsleitung können im Zusammenhang mit ihren Handlungen oder Unterlassungen zivil- oder strafrechtlich belangt werden.

Problematisierung

Wie oben bereits dargelegt, sind die Aktionäre, wenngleich sie die eigentliche Macht über die Gesellschaft bzw. das Unternehmen innehaben, in ihren Entscheidungen und ihrem Verhalten völlig frei und unterliegen keinerlei Verpflichtungen.

Die Vermutung, dass ein Aktionär der Gesellschaft, an der er teilweise oder vollständig beteiligt ist, durch sein Verhalten keinen Schaden zufügen sollte, ist selbstverständlich zu berücksichtigen.

Diese Vermutung trifft dann zu, wenn die Gesellschaft einem einzelnen Aktionär oder einer klar strukturierten Gruppe von Aktionären gehört.

Erfahrungsgemäss stellt sich die Situation ganz anders dar, wenn das Aktionariat aus mehreren Akteuren oder aus wenigen Akteuren ohne formale Struktur besteht. Gleiches gilt, wenn das Aktienkapital von zwei Parteien mit jeweils 50 % der Anteile gehalten wird. Häufig sind in solchen Fällen die Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft bzw. des Unternehmens nicht gewährleistet. Die ordnungsgemässe Führung einer Gesellschaft durch den Verwaltungsrat bzw. die Geschäftsleitung erfordert in der Tat ein gewisses Mass an Einigkeit unter den Aktionären, einen Konsens über die Strategie und eine gewisse Nachhaltigkeit der Entscheidungen, um eine kontinuierliche Entwicklung zu gewährleisten. Dies wiederum setzt Zusammenhalt und eine gemeinsame, langfristig ausgerichtete Vision der Aktionäre voraus. Es gibt jedoch keine Norm oder Verpflichtung, die die Erfüllung dieser qualitativen Bedingungen garantieren würde.

Die Erfahrung zeigt, dass es für die wertschöpfende Entwicklung der Gesellschaft unverzichtbar ist, dass sich die Aktionäre dieser Problematik annehmen und sich entsprechend strukturieren.

Zu diesem Zweck können die Aktionäre einer Aktiengesellschaft im Rahmen eines Aktionärsbindungsvertrags eine Stimmbindungsvereinbarung treffen. Meistens ist ein solcher Vertrag jedoch auf die Regelung der Zusammensetzung des Verwaltungsrats, der Dividendenpolitik sowie von Vorkaufs- oder Kaufrechten der Aktionäre beschränkt. Obwohl weit verbreitet, reichen solche Vereinbarungen in der Regel nicht aus, um das ordnungsgemässe Funktionieren der Aktiengesellschaft oder der Beziehungen zwischen Aktionären und Verwaltungsrat zu gewährleisten.

Damit eine Stimmbindungsvereinbarung ohne komplexere Strukturen auskommt und dennoch eine ausreichende Wirksamkeit entfaltet, sollten folgende zusätzliche Punkte darin geregelt sein:

- die zukünftige Entwicklung der Aktionärsstruktur sowie die Organisation allfälliger Veränderungen
- die Rolle der Aktionäre oder bestimmter Aktionärsgruppen in den Organen der Gesellschaft und ihre Pflichten gegenüber den übrigen Aktionären bei der Erfüllung ihrer Aufgaben
- finanzielle Aspekte, insbesondere die Dividendenausschüttung sowie allfällige Kapitalerhöhungen oder -herabsetzungen
- die von der Gesellschaft verfolgte Strategie und deren zukünftige Entwicklung
- Governance-Regeln innerhalb der Gesellschaft sowie im Verhältnis zwischen Verwaltungsrat und Aktionären, insbesondere Reporting- und Controllingmechanismen
- Verschwiegenheitspflicht der Aktionäre
- zu implementierende Massnahmen zur Sicherstellung der langfristigen Entwicklung der Gesellschaft

Die Liste der möglichen Inhalte ist nicht begrenzt, die Aktionäre können im Rahmen einer solchen Vereinbarung zahlreiche weitere Aspekte regeln. Voraussetzung für die Erstellung einer solchen Vereinbarung oder anderer, komplexerer Strukturen ist, dass ihr eine sorgfältige Analyse und Beratung vorausgeht und dass sie von den Aktionären getragen wird.

Die Implementierung solcher Instrumente trägt wesentlich dazu bei, die Glaubwürdigkeit der Aktionäre zu stärken und dem Verwaltungsrat die notwendige Stabilität zu verleihen, um eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens sicherzustellen.

Annahme der Individualbesteuerung in der Schweiz:

Auswirkungen und offene Fragen nach der Abstimmung vom 8. März 2026

DYNAFISC FRÔTÉ

Die Schweizer Stimmbevölkerung hat sich vor Kurzem mit 54,2% der Stimmen für das Bundesgesetz zur Einführung der Individualbesteuerung natürlicher Personen entschieden und damit dem System der gemeinsamen Besteuerung von Ehepartnern ein Ende gesetzt. Mit diesem Gesetz gehen tiefgreifende Änderungen am Schweizer Steuersystem einher. Zwar sind die allgemeinen Grundsätze auf Bundesebene festgelegt, doch wird die Umsetzung erhebliche gesetzliche Anpassungen durch die Kantone erfordern, was zu einer Übergangsphase sowie zu Unsicherheiten hinsichtlich der konkreten steuerlichen Auswirkungen für die Steuerpflichtigen führt.

Bislang basierte das Schweizer Steuersystem auf der gemeinsamen Besteuerung von Ehepartnern oder Personen mit eingetragener Partnerschaft. Zur Ermittlung des zu versteuernden Haushaltseinkommens wurde das Einkommen und Vermögen beider Partner addiert. Diese Summie-

rung konnte in einem progressiven Steuersystem zu einer höheren Steuerbelastung führen als bei zwei nicht verheirateten Personen mit ähnlichem Einkommen – ein Phänomen, das gemeinhin als „Heiratsstrafe“ bezeichnet wird. Diese Effekte machten sich insbesondere bei der direkten Bundessteuer bemerkbar, weshalb die Kantone in ihrer Gesetzgebung Korrekturmechanismen eingeführt hatten (Abzüge, Splitting usw.).

Das neue System sieht nun vor, dass jede Person – unabhängig vom Familienstand – auf der Grundlage ihres eigenen Einkommens und Vermögens separat besteuert wird.

Änderungen bei der direkten Bundessteuer

Mit der Reform gehen mehrere strukturelle Modifizierungen am Bundessteuergesetz einher. So werden den Ehepartnern Einkommen und Vermögen künftig nach den zivilrechtlichen Vorschriften zugeordnet und nicht mehr zusammen gerechnet. Jeder Steuerzahler und jede

Die Reform lässt sich also nicht auf eine einfache Anpassung der Steuersätze reduzieren, sondern wird sich vielmehr langfristig auf die Lebensentscheidungen und Finanzstrategien der Steuerpflichtigen niederschlagen.

Steuerzahlerin wird also eine eigene Steuererklärung ausfüllen.

Um die Effekte der Umverteilung des neuen Systems abzumildern, wird der direkte Steuersatz des Bundes überarbeitet und bestimmte Abzüge angepasst. So wird insbesondere der Kinderabzug erhöht, um den Wegfall gewisser Entlastungen im Zusammenhang mit der gemeinsamen Besteuerung auszugleichen. Vom Wegfall dieser Entlastungseffekte betroffen sind vor allem unverheiratete Paare mit Kindern, die bislang von einem vergünstigten Steuertarif profitierten, sowie Ehepaare mit Kindern, die nur über ein Einkommen oder ein geringes Nebeneinkommen verfügen.

Eines der wirtschaftlichen Ziele der Reform ist die Senkung der hohen Grenzsteuerbelastung des „Zweiteinkommens“ innerhalb eines Paares, die in der Regel die Person betraf, die eine Teilzeitbeschäftigung ausübt. Diese Massnahme dürfte dazu beitragen, Beschäftigung wieder attraktiver zu machen, indem sie den betreffenden Partner dazu ermutigt, seine Wochenarbeitszeit zu steigern oder überhaupt wieder in den Arbeitsmarkt einzutreten, da die damit verbundene Steuerbelastung geringer ausfallen und damit weniger abschreckend wirken dürfte als zuvor. Schät-

zungen der Bundesregierung zufolge könnte die Reform einen Anstieg der Vollzeitstellen von etwa 10.000 auf 44.000 bewirken.

Anpassung der kantonalen Gesetzgebung

Die Individualbesteuerung wird auch bei den kantonalen und kommunalen Steuern zur Anwendung kommen. Das heisst, dass die Kantone ihre Steuerklassen, bestimmte Steuerabzüge sowie die Mechanismen zur Aufteilung von Einkommen und Vermögen zwischen Ehepartnern oder eingetragenen Partnern auf den Prüfstand stellen müssen.

Der schweizerische Fiskalföderalismus räumt den Kantonen bei der Festlegung der Steuersätze und Abzüge jedoch einen grosszügigen Spielraum ein. Die letztendlichen Auswirkungen der Reform können daher, je nach kantonalen Entscheidung, recht unterschiedlich ausfallen. Denkbar ist, dass einige Kantone ihre Steuersätze anpassen, um eine gewisse Steuerneutralität sicherzustellen, während andere die Reform zum Anlass nehmen könnten, ihre Steuerpolitik auf breiterer Ebene zu überprüfen.

Gewinner und Verlierer der Reform

Die Auswirkungen werden nicht für jeden gleich sein, da sie primär davon abhängig sind, wie das



Einkommen innerhalb eines Haushalts verteilt ist. Jede Prognose bleibt derzeit mit erheblicher Unsicherheit behaftet, da die konkrete Umsetzung weitgehend von den Anpassungen der kantonalen und kommunalen Gesetzgebungen abhängen wird, die zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht bekannt sind. Diese Ebenen stellen jedoch den grössten Anteil der Besteuerung in der Schweiz dar. Auf der Grundlage der derzeit verfügbaren Informationen kann davon ausgegangen werden, dass die potenziellen „Gewinner“ der Individualbesteuerung folgende Personenkreise sind:

- Verheiratete Paare mit vergleichbarem Einkommen (geringerer Steuersatz durch Wegfall der Zusammenlegung der Einkünfte)
- Beziehende eines Zweiteinkommens (Wegfall der Steuerprogression, die sich bislang aus der Summierung beider Einkommen ergab)
- Alleinstehende Personen mit geringem bis mittlerem Einkommen (aufgrund der potenziell vorteilhafteren Steuertarife)

Verlierer hingegen könnten folgende Personenkreise sein:

- Verheiratete Paare mit nur einem Einkommen (Wegfall des Splitting-Effekts)
- Paare mit sehr unterschiedlichen Einkommen

Für Alleinerziehende und andere Steuerpflichtige könnte sich die Steuersituation womöglich ebenfalls verschlechtern, dies hängt jedoch von den Entscheidungen der einzelnen Kantone ab (Steuersätze, Abzüge usw.). Denkbar ist auch, dass ein nicht unerheblicher Teil der Steuerpflichtigen nur am Rande von der Reform betroffen sein wird.

Allerdings ist damit zu rechnen, dass die aus der Reform resultierenden Steuerausfälle durch andere Mechanismen ausgeglichen werden müssen.

Umsetzung und Kalender

Das verabschiedete Gesetz sieht vor, dass die Individualbesteuerung bis spätestens 2032 in Kraft tritt. Zwar kann der Bundesrat einen früheren Zeitpunkt festlegen, sofern die Voraussetzungen für die Umsetzung erfüllt sind, dies dürfte aber eher unwahrscheinlich sein.

Grund für die relativ grosszügige Fristsetzung ist der Umfang der erforderlichen Anpassungen, insbesondere auf Ebene der Steuerverwaltungen und IT-Systeme, vor allem aber die Notwendigkeit, die Steuergesetzgebung auf Kantonsebene anzupassen. Die Zeit bis zum Inkrafttreten wird daher entscheidend sein, um die genauen steuerlichen Auswirkungen der Reform zu klären und ihren Einfluss auf die Steuergerechtigkeit und das wirtschaftliche Verhalten der Steuerpflichtigen zu beurteilen.

Sobald die kantonalen Modalitäten bekannt sind, dürfte es für die Steuerpflichtigen angebracht sein, ihre Steuersituation neu zu bewerten, um die ihnen zur Verfügung stehenden Planungsmöglichkeiten zu ermitteln und zu berücksichtigen. Dazu gehören beispielsweise die Verteilung und Strukturierung von Aktivitäten, Einkommen und Vermögen zwischen den Partnern sowie Überlegungen zu möglichen steuerlichen Abzügen.

Für das Jahr der tatsächlichen Systemumstellung müssen dann auch praktische Aspekte wie die geschätzte Steuerbelastung sowie Anpassungen der Steuervorauszahlungen berücksichtigt werden.

Die Reform lässt sich also nicht auf eine einfache Anpassung der Steuersätze reduzieren, sondern wird sich vielmehr langfristig auf die Lebensentscheidungen und Finanzstrategien der Steuerpflichtigen niederschlagen.

Die Schweizer Staatsverschuldung im Zeichen globaler Krisen

SCHOEB FRÔTÉ



Ende 2025 belief sich die Verschuldung des Bundes gemäss Eidgenössischer Finanzverwaltung auf 16,1% des Schweizer BIP¹. Wird nach der Methodik des Internationalen Währungsfonds der gesamte öffentliche Sektor berücksichtigt – Bund, Kantone, Gemeinden und Sozialversicherungen –, ergibt sich eine Quote von rund 36% des BIP². Zum Vergleich: Japan liegt bei über 226%, die USA bei 128% und Frankreich bei knapp 119%. Aus Schweizer Sicht ist der Befund klar: Die Schweiz stellt eine Ausnahme dar – nicht, weil sie von globalen Krisen verschont geblieben wäre, sondern weil sie es immer wieder geschafft hat, mit zweckmässigen finanzpolitischen Instrumenten rechtzeitig zu reagieren.

Die 1990er Jahre: Als die Schweiz noch nicht bewaffnet war

Im Jahr 1990 war die Schweizer Staatsverschuldung noch überschaubar, doch das beginnende

Jahrzehnt sollte alles verändern. Zunächst platzte eine Immobilienblase: Die Preise stiegen zu schnell, die Banken vergaben Kredite zu leichtfertig, und als die Zinsen abrupt wieder stiegen, waren viele Eigentümer nicht mehr in der Lage, ihre Kredite zurückzuzahlen. Zwischen 1991 und 1996 verzeichnen die Schweizer Banken Verluste in Höhe von über 42 Milliarden Franken³. Im Dezember 1992 lehnen die Schweizer mit 50,3% den Beitritt zum Europäischen Wirtschaftsraum⁴ ab und befinden sich damit abseits einer europäischen Integration, aus der ihre Nachbarn bereits die ersten wirtschaftlichen Vorteile ziehen. Die Wirtschaft stagniert, die Steuereinnahmen schwinden, Defizite entstehen und häufen sich, da es keine Regeln gibt, sie einzudämmen, bis sich die Staatsverschuldung innerhalb von dreizehn Jahren mehr als verdreifacht⁵.

2000-2003: Die Internetblase und die Einführung der Schuldenbremse

Das Platzen der Technologieblase im Jahr 2000 verschärfte die Lage noch weiter und liess die konsolidierte Staatsverschuldung auf den höchsten Stand seit dem Zweiten Weltkrieg ansteigen. Dieser Schock war der Auslöser für eine tiefgreifende Reform und führte zur Einführung des Instruments, das alles verändern sollte: die Schuldenbremse. Die Idee ist einfach: Der Staat darf in Krisenzeiten mehr ausgeben, als er einnimmt – was normal und sogar notwendig ist –, muss diese Differenz aber ausgleichen, sobald

¹ <https://www.efd.admin.ch/de/bundesschulden>

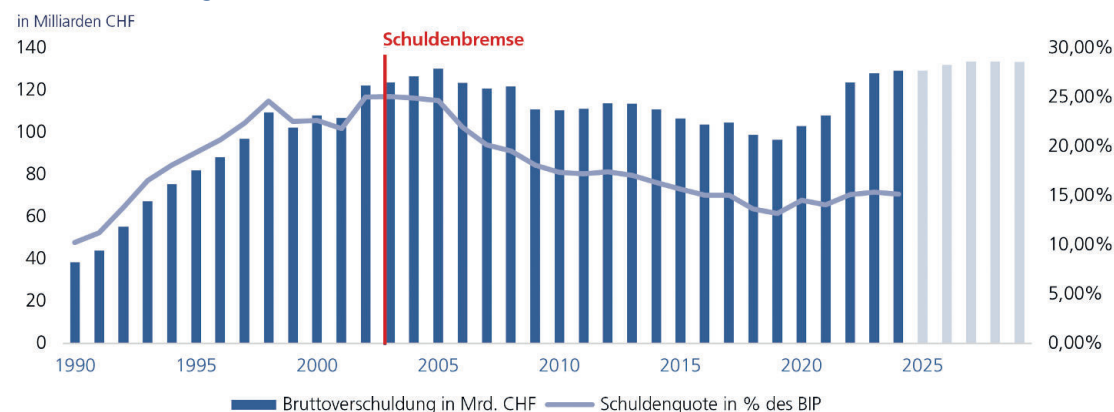
² https://www.imf.org/external/datamapper/GGXWDG_NGDP@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD

³ <https://www.swissinfo.ch/ger/topic/finanzplatz-schweiz/>

⁴ <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/027492/2012-10-04/>

⁵ <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2023/11/schuldenbremse-ein-blick-in-die-entstehungsgeschichte/>

Bruttoverschuldung des Bundes



Die Schuldenbremse: Wie funktioniert sie?

Dieser in der Bundesverfassung (Art. 126) verankerte Mechanismus legt eine einfache Regel fest: Die Ausgaben des Staates dürfen langfristig seine Einnahmen nicht übersteigen. Im Falle einer schweren Krise kann das Parlament ausserordentliche Ausgaben beschlies-

sen, diese werden jedoch auf einem separaten Konto verbucht und müssen später zurückgezahlt werden. Zwischen 2003 und 2019 konnte durch diesen Mechanismus die Bundesverschuldung um rund 27 Milliarden Franken reduziert werden.

Quelle: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/volkswirtschaft/volkswirtschaftliche-gesamtrechnung/bruttoinlandprodukt.html>

die Wirtschaft wieder anzieht. Es handelt sich nicht um ein politisches Versprechen oder eine unverbindliche Richtlinie, sondern um eine in der Verfassung verankerte Regel, die 2001 in einer Volksabstimmung mit 84,7% der Stimmen angenommen wurde und seit 2003 in Kraft ist⁶.

2008-2009: Die Subprime-Krise – die erste bestandene Bewährungsprobe

Die weltweite Finanzkrise von 2008 war der erste grosse Test für die Schuldenbremse seit ihrem Inkrafttreten, und sie hat ihre Versprechen gehalten. Während die Schulden der grossen Volkswirtschaften innerhalb von zwei Jahren um mehrere Dutzend Prozentpunkte in die Höhe schnellen, federt die Schweiz den Schock ab: Der Staat gibt mehr aus, als er einnimmt, wie es der Mechanismus in Rezessionszeiten vorsieht, und sobald das Wachstum wieder anzieht, stellt sich das Gleichgewicht auf natürliche Weise wieder her. Die Schweizerische Nationalbank senkt zudem ihre Zinsen und greift diskret ein, um die Aufwertung des Frankens zu begrenzen. Der

Mechanismus hat bei diesem ersten grossen Test gehalten, was er versprochen hat, und damit die Grundlage für ein Jahrzehnt der Konsolidierung geschaffen, was nur wenige vergleichbare Volkswirtschaften geschafft haben.

2010-2019: Ein Jahrzehnt der stillen Konsolidierung

Während Europa seine Staatsschuldenkrise durchlebt und die meisten grossen Volkswirtschaften Mühe haben, ihre Verschuldung zu stabilisieren, schlägt die Schweiz still und leise den umgekehrten Weg ein. Zwischen 2010 und 2019 ging die Staatsverschuldung weiter zurück und setzte damit den seit der Einführung der Schuldenbremse im Jahr 2003 eingeschlagenen Kurs der Entschuldung fort. Diese Entwicklung ist weder das Ergebnis einer spektakulären Reform noch eines auferlegten Sparprogramms, sondern einer methodischen und kontinuierlichen Anwendung der geltenden Haushaltsregeln. Während die grossen Zentralbanken auf aussergewöhnliche geldpolitische Massnahmen

⁶ <https://www.efd.admin.ch/de/schuldenbremse>

zurückgreifen und einige Staaten eine Herabstufung ihrer Bonität hinnehmen müssen, zeigt die Schweiz, dass eine strenge Haushaltsführung ein turbulentes Jahrzehnt überstehen kann, ohne jemals von ihrem Kurs abzuweichen.

2020: Covid-19 – ein beabsichtigter Anstieg, der schnell wieder abebbte

Zum ersten Mal seit 2003 wird die Ausnahmeregelung aktiviert, und der Bund stellt rund 35 Milliarden Franken zur Stützung der Wirtschaft bereit, unter anderem für Kurzarbeit, Hilfen für Selbstständigerwerbende und KMU sowie die Anschaffung von medizinischem Material. Die Verschuldung steigt zwar wieder an, doch die Schweiz geht mit einer soliden Grundlage in diese Krise, die sie sich in siebzehn Jahren Haushaltsdisziplin erarbeitet hat. Hier zeigt die Schuldenbremse eine weitere ihrer Stärken: Sie hindert nicht daran zu reagieren, sondern organisiert die Reaktion, indem sie vorschreibt, dass ausserordentliche Ausgaben klar identifiziert, separat verbucht und mit einem Rückzahlungsplan versehen werden müssen. Das Parlament hat das Jahr 2035 als Frist festgelegt, um ein Ende 2025 verzeichnetes Defizit von 26,3 Milliarden Franken abzubauen⁷. Die konsolidierte Verschuldung sank 2024 auf rund 36% des BIP, was die Fähigkeit des Mechanismus bestätigt, Ungleichgewichte nach Überwindung der Krise zu korrigieren.

Zusammenfassend

Die Entwicklung der Staatsverschuldung in der Schweiz stellt im internationalen Vergleich eine gut dokumentierte Ausnahme dar. Während die Verschuldung in vielen grossen Industrieländern über Jahrzehnte hinweg deutlich angestiegen ist, hat die Schweiz eine bemerkenswerte haushaltspolitische Stabilität bewahrt und fünf Krisendekaden überstanden, ohne dass ihre Verschuldung je

dauerhaft aus dem Lot geraten wäre. Diese Ausgangslage ist weder Zufall noch das Ergebnis einer besonderen geografischen Lage, die das Land vor globalen Turbulenzen geschützt hätte. Sie beruht vielmehr auf einer über Jahre aufgebauten institutionellen Architektur: einer in der Bundesverfassung verankerten und von einer breiten Mehrheit der Stimmberechtigten getragenen Haushaltsregel, einer unabhängigen und handlungsfähigen Nationalbank sowie einer ausgeprägten Disziplin, die auf allen staatlichen Ebenen – Bund, Kantone und Gemeinden – gelebt wird.

Jede Krise hat dieses Gefüge weiter gestärkt. Die 1990er-Jahre legten das Fehlen klarer finanzpolitischer Leitplanken offen und führten schliesslich zur Reform von 2003. Die Finanzkrise von 2008 bestätigte den Mechanismus der Schuldenbremse unter realen Bedingungen. Das darauffolgende Jahrzehnt zeigte, dass eine nachhaltige Konsolidierung auch ohne rigide Sparprogramme möglich ist. Und die Pandemie von 2020 lieferte wohl den umfassendsten Beweis: Die über Jahre aufgebaute finanzielle Robustheit ermöglichte eine entschlossene und grosszügige Krisenreaktion sowie eine rasche Rückkehr zu einer geordneten Finanzpolitik, sobald es die Lage zulies.

Diese Stabilität ist nicht einfach ein weiterer makroökonomischer Indikator. Sie zeigt sich konkret in der Stärke des Frankens als international anerkanntem sicheren Hafen, in der AAA-Bonität der Eidgenossenschaft, die zu äusserst günstigen Finanzierungsbedingungen führt, und in einem institutionellen Rahmen, dessen Berechenbarkeit selbst ein Standortvorteil darstellt. Die haushaltspolitische Disziplin der Schweiz ist damit keine Einschränkung, sondern ein tragfähiges Fundament.

⁷ <https://www.efd.admin.ch/de/bundesschulden>

Celine van Till

INTERVIEW

Als inspirierende Persönlichkeit des Schweizer Sports verkörpert Celine van Till Entschlossenheit, Widerstandsfähigkeit und die Fähigkeit, sich immer wieder neu zu erfinden. Nach einem schweren Reitunfall im Jahr 2008 – sie hatte bereits mit sechs Jahren mit dem Reiten begonnen – wurde ihr Leben komplett auf den Kopf gestellt. Teilweise querschnittgelähmt und aufgrund eines Schädel-Hirn-Traumas sehbehindert, fand sie dank des Sports Schritt für Schritt zurück ins Leben. Zunächst kehrte sie zur Para-Dressur zurück, später wandte sie sich der Para-Leichtathletik zu und schliesslich dem Para-Radsport – einer Disziplin, in der sie heute zur Weltspitze gehört und bei den Paralympischen Spielen 2024 in Paris zwei Silbermedaillen gewann. Als Spitzensportlerin, Referentin, Autorin und politisch engagierte Persönlichkeit setzt sie sich für Themen ein, die ihr besonders am Herzen liegen.



Durch ihren vielfältigen sportlichen und beruflichen Weg zeigt Celine van Till, dass es möglich ist, Herausforderungen in eine treibende Kraft zu verwandeln.

Unsere Unternehmensgruppe hatte die Ehre, Celine van Till im vergangenen Januar zu einer Veranstaltung begrüßen zu dürfen. Sie erzählte uns dort von ihrem aussergewöhnlichen Lebensweg – und von den Lehren, die sie mit der Sportwelt, den Institutionen und der Wirtschaft teilt, wo ihre Botschaft besonders Anklang

findet. Ein Vortrag voller Sinn, Energie und Motivation, den wir mit diesem Interview gerne weitergeben.

F&P - Ihr sportlicher Werdegang ist aussergewöhnlich und, gelinde gesagt, vielseitig: zunächst Spitzensportlerin im Reitsport, dann, nach Ihrem Unfall im Jahr 2008, Para-Dressurreiterin, über Para-Leichtathletik bis hin zum Para-Radsport. Was hat Sie motiviert, diese verschiedenen sportlichen Karrieren nacheinander einzuschlagen?

Celine van Till - Ich möchte nicht auf der Stelle treten: Wenn ich in einem Bereich an meine Grenzen stosse, sei es aus gesundheitlichen Gründen oder aufgrund meiner Begabung, wende ich mich lieber neuen Herausforderungen zu, um mich weiterzuentwickeln, zu lernen und neue „Gipfel“ zu erreichen.

F&P - Ihr Reitunfall im Jahr 2008 hat Ihr Leben im Alter von 17 Jahren auf den Kopf gestellt. Nach einem Monat im Koma mussten Sie einfache Alltagsbewegungen neu erlernen und sogar wieder laufen und sprechen lernen. Was waren die entscheidenden Momente Ihrer Genesung, sowohl körperlich als auch psychisch?

Celine van Till - Es war natürlich kompliziert, jede Alltagsbewegung neu zu erlernen: ein täglicher Kampf. Aber als sich Depressionen einschlichen, wurde mein Fortschritt gebremst. Um diesen Teufelskreis und die emotionale Achterbahnfahrt zu überwinden, brauchte ich viel Durchhaltevermögen, die Hilfe von Spezialisten und die unerschütterliche Unterstützung meiner Familie, die ebenfalls eine schwere Zeit durchlebte.

F&P - War es nach Ihrem Unfall für Sie selbstverständlich, sofort wieder Leistungssport zu betreiben? Inwiefern hat diese sportliche Betätigung zu Ihrer Genesung beigetragen – oder trägt sie noch heute dazu bei?

Celine van Till - Der Spitzensport hat mir geholfen, den Kopf über Wasser zu halten! Die verschiedenen Sportarten, die ich ausübe, ermöglichen es mir, mich zu erholen, neue Empfindungen zu entdecken und meine körperlichen Fähigkeiten, mein Gleichgewicht und meine Koordination zu erhalten.

Der Sport ermöglicht es mir heute, meine Leidenschaft auszuleben, aber auch meine Fortschritte zu messen, mich zu verbessern, Ziele zu

setzen, diese zu erreichen, zu träumen und diese Träume sogar wahr werden zu sehen!

F&P - Wurde Ihre Entscheidung, wieder Sport zu treiben, von Ihren Angehörigen sofort mit Begeisterung aufgenommen, oder mussten Sie mit gewissen Bedenken rechnen?

Celine van Till - Natürlich gab es viele Zweifel von Seiten anderer. Das ist verständlich, schliesslich ist damit – ob man will oder nicht – ein gewisses Risiko verbunden. Ich habe mich daran gewöhnt, bei anderen jeweils etwas Besorgnis auszulösen, wenn ich mich neuen Herausforderungen stelle!

F&P - Sie sagen oft, dass „alles möglich ist“ [Anm. d. Red.: „Tout est possible“]. Erzählen Sie uns von diesem Mantra, das Sie in Ihrem sportlichen und beruflichen Leben zu begleiten scheint.

Celine van Till - Ich will ehrlich sein: Alles ist möglich, im positiven wie im negativen Sinne. In jeder Situation stellt sich eine Entscheidung, die zur nächsten führt. So ist das Leben eine Abfolge von Entscheidungen. Wenn Sie auf der Stelle treten wollen, dann treffen Sie besser keine!

F&P - Was haben Sie empfunden, als Sie nach einem solchen Werdegang bei den Paralympischen Spielen 2024 in Paris auf das Podium gestiegen sind?

Celine van Till - Eine unglaubliche Emotion und vor allem viel Dankbarkeit gegenüber meiner Familie, meinen Freunden, meinen Sponsoren und all den Menschen, die mich unterstützen.

F&P - Wie sieht das Jahr eines Para-Radsportlers im Grossen und Ganzen aus, zwischen körperlicher Vorbereitung und Wettkämpfen? Wie viele Stunden trainieren Sie pro Woche?

So ist das Leben eine Abfolge von Entscheidungen. Wenn Sie auf der Stelle treten wollen, dann treffen Sie besser keine!

Celine van Till - Ich trainiere natürlich viel auf dem Rad, mache aber auch Lauftraining, um meine Koordination zu verbessern, sowie Krafttraining und Schwimmen, um Belastung ohne Stossbelastung aufzubauen. Das ist ein guter Kompromiss, vor allem im Winter, wenn es kalt ist. Im Sommer fahre ich mehr Rad! Seit meiner Zeit beim Militär mache ich ausserdem Schiessstraining zur mentalen Vorbereitung.

F&P - Sie sind zudem Autorin von zwei Büchern [Anm. d. Red.: „*Tout est possible*“ und „*Pas à pas: histoire d'un accident et d'une résurrection*“], Referentin und engagieren sich in der Genfer Politik. Wie schaffen Sie es, diese verschiedenen Rollen und eine Karriere als Spitzensportlerin unter einen Hut zu bringen?

Celine van Till - Ich muss meinen Kopf mehr beschäftigen, um mich wohlfühlen! Das hilft mir auch, den Druck im Sport bei grossen Zielen weniger zu spüren. Das ist mein Lebensgleichgewicht.

F&P - Als Vizepräsidentin von Handicap International Schweiz setzen Sie sich ganz konkret für die Inklusion von Menschen mit Behinderung ein. Welche wesentlichen Fortschritte würden Sie sich in der Schweiz wünschen?

Celine van Till - Stellen Sie sich vor, Sie sitzen eines Tages im Rollstuhl. Niemand ist vor einer Krankheit oder einem Unfall gefeit. Fragen Sie

sich, wie Sie sich fortbewegen werden, ob Ihr Arbeitgeber Sie noch haben will, wie Sie Ihre Kinder erziehen sollen... Auf dem Weg zur Inklusion gibt es noch viel zu tun!

F&P - Sie haben 2017 den Verein „Alles ist möglich“ gegründet. Erzählen Sie uns etwas über diesen Verein, seine Ziele und die Unterstützung, die er bietet.

Celine van Till - Das Ziel ist es zu zeigen, dass unsere grössten Schwierigkeiten – sei es, dass wir nur ein Bein haben, blind sind oder im Rollstuhl sitzen – gemeinsam zu Chancen für uns selbst und für andere werden können. Aber man braucht Unterstützung, um sich beispielsweise die passende Ausrüstung zu beschaffen. Deshalb unterstützen wir Sportler [Anm. d. Red.: mit Behinderung] vom Einstieg in den Wettkampfsport bis hin zur höchsten Leistungsstufe.

F&P - Sie haben Management und Marketing studiert und sind in Führungspositionen tätig, die wichtige Entscheidungen erfordern. Wie beeinflusst Ihre Laufbahn als Spitzensportlerin Ihre Sicht auf Führung und Entscheidungsfindung im Unternehmen?

Celine van Till - Das hat mir der Spitzensport beigebracht! Um Höchstleistungen anzustreben, musste ich meine Karriere von A bis Z managen (wie ein Unternehmen!), dabei Faktoren wie meine Gesundheit und wirtschaftliche Aspekte

berücksichtigen. Ich musste Krisen auf mehreren Ebenen gleichzeitig bewältigen: mich von einer Verletzung erholen, kommunizieren (die Botschaft muss überzeugen, vor allem wenn ich beispielsweise meinen Rückzug aus einer grossen Meisterschaft ankündigen muss).

F&P - Wie sehen Sie die Entwicklung des Behindertensports in der Zukunft, und stellen Sie ein wachsendes Interesse der Öffentlichkeit an diesen verschiedenen Disziplinen fest, insbesondere durch die Paralympischen Spiele?

Celine van Till - Das Medieninteresse nimmt zu. Die Paralympischen Spiele waren ein Segen, und Schweizer Athleten haben Geschichte geschrieben. Aber wir müssen weiter daran arbeiten, denn es ist noch lange kein Selbstläufer! Sicher-

lich ist die Geschichte jedes Einzelnen von Resilienz geprägt. Angesichts einer alternden Bevölkerung, die zunehmend von Behinderungen betroffen ist, sind diese Athleten ein grossartiges Vorbild, von dem sich alle inspirieren lassen können!

F&P - Die Spiele in Los Angeles 2028 rücken näher. Ist das ein potenzielles Ziel für Sie? Was sind heute Ihre sportlichen und persönlichen Ambitionen für die kommenden Jahre?

Celine van Till - Ich werde meine Karriere bis 2028 fortsetzen. Danach werde ich entscheiden, ob ich weitermache. Bis dahin finden jedes Jahr Weltmeisterschaften statt. 2026 werde ich meine beiden Titel bei den Europameisterschaften und den Weltmeisterschaften (Zeitfahren und Strassenrennen) verteidigen!



Die Partner unserer Gruppe wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre!

	François Frôté Rechtsanwalt, Präsident der F&P Seit 1979		Urs Wüthrich Rechtsanwalt, Verwaltungsratsmitglied der Frôté & Partner AG Seit 1987
	Marc Labbé Rechtsanwalt, Verwaltungsratsmitglied der Frôté & Partner AG Seit 1990		Max-Olivier Nicolet Rechtsanwalt und Notar, Partner der F&P Seit 1998
	Raphaël Queloz Spezialist in Finanz und Rechnungswesen, Verwal- tungsratsmitglied und Direktor der Dynafisc Frôté AG Seit 2002		Markus Jordi Rechtsanwalt, Präsident der Frôté & Partner AG Seit 2007
	Gilles Frôté Verwaltungsratsmitglied der F&P und Präsident der Dynafisc Frôté AG Seit 2008		Vincent Codoni Notar, Partner der F&P Seit 2009
	Antoine Helbling Steuerexperte, Verwaltungsratsmitglied und Partner der Dynafisc Frôté AG Seit 2010		Daniel Gehrig Rechtsanwalt und Notar, Partner der F&P Seit 2011
	Clément Schoeb Vermögensverwalter, Verwaltungsrats- mitglied und Direktor der Schoeb Frôté AG Seit 2013		Michael Imhof Rechtsanwalt, Direktor der Frôté & Partner AG Seit 2014
	Denis Grisel Ökonom, Partner der Dynafisc Frôté AG Seit 2017		Léonie Schoeb-Frôté Ökonomin, Verwaltungs- ratsmitglied und Partner der Dynafisc Frôté AG Seit 2017

	Andreas Bättig Rechtsanwalt, Verwaltungsratsmitglied und Direktor der Frôté & Partner AG Seit 2018		George Berthoud Rechtsanwalt, Partner der Dynafisc Frôté AG Seit 2019
	Nathan Kaiser Rechtsanwalt, Partner der Dynafisc Frôté AG Seit 2020		Nolwenn Fromaigeat Notarin, Partner der F&P Seit 2020
	Roberto Di Grazia Dipl. Wirtschaftsprüfer, Geschäftsführer der Dynafisc Frôté AG Seit 2022		Jean-Daniel Margueron Versicherungsbroker mit eidg. Fachausweis, Partner der F&P Seit 2022
	Alain Cuche Versicherungsbroker mit eidg. Fachausweis, Partner der F&P Seit 2022		Melanie Wälchli Rechtsanwältin, Frôté & Partner AG Seit 2022
	Christopher De Sousa Notar, Partner der F&P Seit 2023		Johann Piller Rechtsanwalt und Notar, Partner der F&P Seit 2024
	Pascal Hofer Notar, Partner der F&P Seit 2024		Isabelle Homberger Gut Diplomierte Steuerexpertin, Partner der F&P Seit 2025
	Ivo Gut Lic. iur., Partner der F&P Seit 2025		Valérie Geiser Diplomierte Steuerexpertin, Direktorin der Dynafisc Frôté AG Seit 2025

KONTAKT

Biel-Bienne

Zentralplatz 51

Postfach 480

CH-2501 Biel-Bienne

T +41 32 322 25 21

F +41 32 323 18 79

Neuchâtel

Faubourg du Lac 11

Case postale 2333

CH-2001 Neuchâtel

T +41 32 722 17 00

F +41 32 722 17 07

Solothurn

Westbahnhofstrasse 1

Postfach 333

CH-4502 Solothurn

T +41 32 628 26 26

F +41 32 628 26 20

www.fp-group.ch