Alterskündigung: Wo für Arbeitgeber rechtliche Risiken lauern

TRENNUNG Die Kündigung älterer und langjähriger Mitarbeitender gehört zu den anspruchsvollsten Entscheidungen im Unternehmensalltag. Zwar gilt im Schweizer Arbeitsrecht grundsätzlich Kündigungsfreiheit. Doch diese endet dort, wo Missbrauch beginnt. Dieser Artikel beleuchtet, was Unternehmen beachten müssen und warum Gerichte genauer hinschauen.

VON MARIA LAPADULA, DR. IUR., RECHTSANWÄLTIN, LL. M., SPEZIALISTIN FÜR ARBEITS- UND SOZIALVERSICHERUNGSRECHT BEIM CENTRE PATRONAL DEUTSCHSCHWEIZ

Gemäss Art. 336 Abs. 1 lit. a OR ist eine Kündigung insbesondere dann missbräuchlich, wenn sie wegen einer persönlichen Eigenschaft erfolgt – dazu zählt auch das Alter. Die Aufzählung ist jedoch nicht abschliessend (BGer 4A_44/2021, E. 4.1.1). Eine Kündigung allein wegen des Alters kann kritisch sein, ein genereller Kündigungsschutz besteht aber nicht. Entscheidend ist stets der konkrete Einzelfall.

Feste Schwellenwerte fehlen. Die Rechtsprechung orientiert sich vielmehr an einer Gesamtbetrachtung. In der Praxis gelten Mitarbeitende ab etwa 55 Jahren als «älter», mit erhöhter Schutzbedürftigkeit ab rund 60 Jahren. Eine «lange Betriebszugehörigkeit» wird meist ab zwischen sechs und 20 Dienstjahren angenommen. Massgeblich ist jedoch immer das Zusammenspiel von Alter, Dienstjahren, Funktion und Situation.

Die rechtliche Grenze zeigt der Leitentscheid BGE 132 III 115: Einem Mitarbeitenden wurde nach 44 Dienstjahren wenige Monate vor der Pensionierung ohne betriebliche Notwendigkeit, ohne Gespräch und ohne Prüfung von Alternativen gekündigt. Das Bundesgericht qualifizierte dies als missbräuchlich. Ausschlaggebend war nicht ein einzelner Faktor, sondern das Zusammenspiel mehrerer Elemente: die aussergewöhnlich lange Betriebszugehörigkeit, die unmittelbare Nähe zur Pensionierung, das Fehlen jeglicher Rücksichtnahme sowie ein krasses Ungleichgewicht der Interessen (BGE 132 III 115, E. 5.3 – 5.5). Besonders ins Gewicht fiel, dass der Arbeitgeber seiner Fürsorgepflicht nicht nachkam und keine sozialverträglichere Lösung suchte.

Diese Linie bestätigt auch die jüngere Rechtsprechung (BGer 4A_117/2023): Die Kündigung eines 64-jährigen Mitarbeiters nach rund 30 Dienstjahren war missbräuchlich, weil keine sozialverträgliche Alternative geprüft wurde (E. 3.4.2). Daraus folgt: je näher zur Pensionierung und je länger die Betriebszugehörigkeit, desto höher die Anforderungen.

Gleichzeitig bestehen keine starren Pflichten. Weder ist für das Bundesgericht eine Anhörung zwingend noch müssen Alternativen umgesetzt werden; entscheidend ist immer die Gesamtwürdigung (BGer 4A_44/2021, E. 4.3.2). Ältere Mitarbeitende sind zudem

UNTERNEHMER FORUM SCHWEIZ

TAGUNG TREUHAND UND RECHNUNGSWESEN

Das Jahrestreffen der Fachleute aus Buchführung und Rechnungslegung:
- Knacknüsse in der Rechnungslegung
- MWST: Erkenntnisse aus der externen Prüfung
- Digitaler Nachlass: Das ist zu regeln, damit beim Vererben nichts vergessen geht
- Unternehmensverkauf: Rechtliche Stolpersteine und übliche Vertragsklauseln
- Aktualitäten aus dem Steuerrecht
- Neue Pflichten für Treuhänder und ihre Kunden: TJPG und GwG

9. September 2026, Lake Side Zürich

DAVOS KONGRESS TREUHAND

Das jährliche Treffen engagierter Treuhandfachleute im Herbst verspricht inspirierende Workshops und Referate zu aktuellen und brisanten Themen:
- Abschaffung Eigenmietwert: Steuerliche Auswirkungen und Beratungsstrategien
- Steueroptimierung mit dem BVG: Gestaltungsmöglichkeiten bei der 2. Säule
- Change-Management: Veränderung mit dem Team erfolgreich bewältigen
- Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse
- GwG und Transparenzregister: Neue Pflichten für Treuhänder und wie sie deliktische Handlungen erkennen

17./18. September 2026, AlpenGold Hotel Davos

Umfassende **Informationen und Anmeldung** unter: www.unternehmerforum.ch/veranstaltungen/

nicht übermässig privilegiert. Bei Führungsfunktionen kann eine Umstrukturierung auch ohne Weiterbeschäftigung zulässig sein (BGer 4A_186/2022, E. 4.3).

Zentral ist die Beweislast: Die betroffene Person muss nachweisen, dass ein unzulässiges Motiv oder ein treuwidriges Vorgehen entscheidend war (BGer 4A_295/2024, E. 3.1.1).

Für Unternehmen ergibt sich daraus: Alterskündigungen sind zulässig, aber risikobehaftet – insbesondere kurz vor der Pensionierung bei langer Betriebszugehörigkeit ohne klare Gründe oder ohne Prüfung von Alternativen. Wer transparent vorgeht, Alternativen prüft und den Entscheid dokumentiert, reduziert das Risiko deutlich. Dazu gehört insbesondere, frühzeitig das Gespräch zu suchen, die Situation transparent zu machen und zumindest zu prüfen, ob eine Weiterbeschäftigung oder eine mildere Lösung möglich ist. Entscheidend ist weniger, dass eine bestimmte Massnahme zwingend umgesetzt wird, sondern dass der Entscheid nachvollziehbar vorbereitet und dokumentiert ist.

Kommt ein Gericht dennoch zum Schluss, dass eine Kündigung missbräuchlich ist, bleibt sie zwar gültig, doch droht eine Entschädigung von bis zu sechs Monatslöhnen. Voraussetzung ist allerdings, dass die betroffene Person rechtzeitig Einsprache erhebt, spätestens bis zum Ende der Kündigungsfrist. Danach muss die Klage auf Entschädigung innert 180 Tagen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses beim Gericht eingereicht werden.

Das Fazit für die Praxis ist klar: Alterskündigungen scheitern selten am «Warum», sondern am «Wie». Wer als Arbeitgeber die besondere Situation älterer und langjähriger Mitarbeitender ernst nimmt und entsprechend umsichtig handelt, bleibt rechtlich auf der sicheren Seite.

Maria Lapadula, Dr. iur., Rechtsanwältin, LL. M., Spezialistin für Arbeits- und Sozialversicherungsrecht beim Centre Patronal Deutschschweiz.

Bildcredit: Centre Patronal Bern zvg

Vermögensverwaltung oder Anlageberatung: zwei Wege, ein Ziel

INVESTIEREN Der wichtigste Entscheid bei der Geldanlage ist die Wahl der passenden Anlagestrategie und deren konsequente Umsetzung. Ob die Umsetzung im Rahmen einer Vermögensverwaltung an die Bank delegiert wird oder ob Anlegerinnen und Anleger die Entscheidungen selbst treffen und sich beraten lassen, hängt von der individuellen Präferenz ab. Bei disziplinierter Umsetzung führen beide Ansätze langfristig zu vergleichbaren Resultaten.

VON CHRISTOF STRÄSSLE

Wer wenig Zeit, Interesse oder Fachwissen mitbringt, ist mit einer Vermögensverwaltung gut bedient. Die Bank übernimmt dabei die treuhänderische Verantwortung für die Umsetzung der Strategie, überwacht das Portfolio laufend und rapportiert regelmässig über Zusammensetzung und Entwicklung des Vermögens. Aufgrund dieses umfassenden Leistungsumfangs ist die Vermögensverwaltung in der Regel teurer als die Anlageberatung.

Die Anlageberatung eignet sich demgegenüber für Personen, die sich aktiv mit Finanzthemen und Wertschriften auseinandersetzen möchten, die Kontrolle über einzelne Transaktionen behalten wollen und Anlageempfehlungen als Entscheidungsgrundlage nutzen. Die Verantwortung der Bank beschränkt sich dabei auf angemessene Empfehlungen. Die Verantwortung für Anlageentscheide und Portfolio tragen die Anlegerinnen und Anleger selbst.

Häufig werden heute beide Ansätze kombiniert: Während das Kernvermögen im Rahmen einer Vermögensverwaltung professionell betreut wird, werden Einzelanlage, Themeninvestments oder Trading-Positionen in einem Beratungsdepot geführt. Diese Kombination eignet sich besonders, wenn man von professionellen Strukturen profitieren und gleichzeitig eigene Anlageüberzeugungen umsetzen möchte.

DER KOLUMNIST

Christof Strässle ist Gründer und Managing Partner der unabhängigen Vermögensberatung Strässle Schumacher AG mit Sitz in Luzern. Der promovierte Ökonom verfügt über eine ausgewiesene internationale Bankerfahrung im Bereich Private Banking und institutionelle Kunden.

WWW.STRAESSLESCHUMACHER.CH