

# In Deutschland ist ein Stellenabbau zwölfmal so teuer wie in der Schweiz

Kündigungsschutz als Standortnachteil – ein Vergleich zweier Rechtskulturen, die kaum unterschiedlicher sein könnten

JANNIK BELSER, BERLIN

Bill Anderson sah keine andere Möglichkeit: Der Chef von Bayer verkündete 2023 gleich in seinem ersten Amtsjahr Pläne für einen radikalen Umbau seines Konzerns. 14 000 Stellen hat er seither abgebaut, damit das Traditionsunternehmen aus Leverkusen mit schlankerer Struktur und tieferen Kosten in die Zukunft gehen kann.

Anderson wollte sparen – musste dafür aber zahlen. Zwei Milliarden Euro hat das Sparprogramm Bayer gekostet, denn der Pharmakonzern muss für Abfindungen und Frühverrentungen seiner ehemaligen Mitarbeiter aufkommen.

Manchmal dürfte sich Anderson gewünscht haben, wieder zurück bei seinem früheren Arbeitgeber Roche in der Schweiz zu sein. In Deutschland sind die Kosten für den Abbau einer Stelle in einer relativen Betrachtung nämlich etwa zwölfmal so hoch wie im südlichen Nachbarland.

## Die «Kosten des Scheiterns»

Der Tech-Unternehmer Oliver Coste hat verglichen, wie unterschiedlich die Kosten von Restrukturierungsmaßnahmen, also beispielsweise Abfindungen, Anwaltskosten oder Beraterhonorare, für Unternehmen je nach Herkunftsland sind. Dabei hat er die Bilanzen von 23 Konzernen analysiert, die in den letzten Jahren Sparprogramme in Deutschland durchführen mussten. So beliefen sich die Kosten für den Abbau einer deutschen Arbeitsstelle laut Coste im Durchschnitt auf 31 Monate eines typischen Salärs. Nicht alles, aber ein bedeutender Teil davon entfällt auf Abfindungen. In der Schweiz kamen Konzerne günstiger davon: Sie mussten im Durchschnitt zweieinhalb Monatsgehälter bezahlen.

Die Schlussfolgerung von Coste: Die «Kosten des Scheiterns» seien in Deutschland viel höher als anderswo. So hoch, dass kaum ein Unternehmen in Deutschland noch Risiken einzugehen wage. Zwar räumt Coste auf Anfrage ein, dass die Datenbasis für die Schweiz schwächer sei als jene in Deutschland. Er fand nur sechs Firmen mit Restrukturierungsprogrammen, die ausschliesslich den Schweizer Standort des jeweiligen Konzerns betrafen und deren Kosten öffentlich ausgewiesen waren. Dennoch hält er die Daten für aussagekräftig. Sie würden systemische Differenzen im Arbeitsrecht der jeweiligen Länder offenlegen, sagt der Tech-Unternehmer.

## Strenge Regeln bei Entlassungen

Den Hauptgrund für die grossen Unterschiede zwischen den Ländern sehen Ökonomen im Kündigungsschutz. Dieser ist in Deutschland nämlich strikt, was viele Experten als Innovations- und Wachstumsbremse für den Standort sehen. So sagte Moritz Schularick, der Präsident des Kiel-Instituts für Weltwirtschaft, der NZZ kürzlich in einem Interview: «Wenn Sie in Deutschland einfach mal etwas ausprobieren wollen und dafür zwanzig Leute einstellen, werden Sie diese nie wieder los, sollte Ihr Projekt scheitern.»

Entscheidend ist in erster Linie die Grösse eines Unternehmens: Bei zehn oder weniger Vollzeitstellen kann die Firma Beschäftigten ohne Hindernisse kündigen. Nach Angaben des Statistischen Bundesamts arbeiten 18 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland in solchen Kleinstunternehmen. Für alle anderen gilt der Kündigungsschutz. Sobald ein Arbeitnehmer die Probezeit bestanden hat, kann der Arbeitgeber ihm nur noch mit einer Begründung kündigen. Die Kündigung muss nach dem Gesetz «sozial gerechtfertigt» sein. Sie muss dem Arbeitnehmer in Papierform vorgelegt werden und der



In der Schweiz muss der Arbeitnehmer nachweisen können, dass eine Kündigung missbräuchlich ist. In Deutschland muss dagegen in der Regel das Unternehmen die Rechtmässigkeit einer Entlassung belegen können.

ILLUSTRATION ANJA LEMCKE / NZZ

Betriebsrat muss im Vorhinein angehört werden.

Erlaubt ist eine Kündigung in drei Fällen:

- Bei einer betriebsbedingten Kündigung fällt der Arbeitsplatz weg, weil das Unternehmen ihn wirtschaftlich nicht mehr tragen kann – etwa weil es wenige Aufträge verzeichnet oder Werke schliessen muss. Der Stellenabbau erfolgt nach einer strikten Sozialauswahl. Wer schon lange im Betrieb ist und Unterhaltspflichten hat, ist besser geschützt.

- Eine verhaltensbedingte Kündigung ist möglich, wenn der Arbeitnehmer wiederholt gegen Vorschriften aus seinem Arbeitsvertrag verstösst – beispielsweise wenn er regelmässig zu spät kommt oder der Arbeit fernbleibt. Bevor ihm dafür gekündigt wird, muss der Arbeitgeber jedoch meistens eine Abmahnung aussprechen.

- Ist der Arbeitnehmer nicht mehr in der Lage, seine Arbeit auszuführen, kann er eine personenbedingte Kündigung erhalten. Dies gilt beispielsweise bei Krankheiten, erloschenen Arbeits-erlaubnissen oder entzogenen Führerschein. Es gelten jedoch strenge Auflagen. Arbeitgeber müssen nachweisen, dass für die Situation keine Besserung in Sicht ist. Sie müssen erklären, dass die Fehlzeiten den gesamten Betriebsablauf belasten oder die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens gefährden. Und sie müssen den betroffenen Arbeitnehmer bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt unterstützen.

Gibt das Gericht dem Arbeitnehmer recht, ist die Kündigung nichtig. Der Arbeitgeber muss den Mitarbeiter weiterbeschäftigen. Viele Unternehmen vermeiden jedoch diese Formalitäten. Meist zahlen sie Kompensationen, damit Beschäftigte von sich aus den Betrieb verlassen. Gemäss Berechnungen des «Handelsblatts» bezahlten die DAX-Konzerne seit 2024 zusammen gerechnet 16 Milliarden Euro für Abfindungen.

## In der Schweiz läuft es anders

In der Schweiz gilt der Grundsatz der Kündigungsfreiheit: Ein Arbeitgeber darf einen Mitarbeiter grundsätzlich jederzeit und ohne Angabe von Grün-

den entlassen, jede Form der Kommunikation ist erlaubt. Dabei gibt es aber Ausnahmen.

- Bei unverschuldeter Krankheit oder Unfällen gelten Sperrfristen nach Dienstjahren, in denen der Arbeitgeber den betroffenen Mitarbeiter nicht entlassen darf.

- Während der gesamten Schwangerschaft und bis zu 16 Wochen nach der Geburt ist eine Kündigung unzulässig.

- Leistet ein Angestellter Militär-, Zivil- oder Schutzdienst, darf er währenddessen sowie vier Wochen davor und danach nicht entlassen werden.

Eine Begründung für die Kündigung muss der Arbeitgeber erst dann schriftlich nachliefern, wenn der gekündigte Mitarbeiter dies explizit verlangt. Vor Gericht kann der Arbeitnehmer die Begründung einklagen. Eine Kündigung darf nicht wegen persönlicher Eigenschaften des Arbeitnehmers oder aus Rache des Vorgesetzten ausgesprochen werden. Erkennen die Richter Missbräuchlichkeit, so ist die Kündigung trotzdem rechtswirksam. Der Arbeitnehmer verliert seinen Job, kann aber eine Entschädigung von bis zu sechs Monatslöhnen fordern.

Als Ergänzung zur Kündigungsfreiheit gilt in der Schweiz eine grosszügige Arbeitslosenunterstützung. Arbeitslose erhalten – je nach Lebenssituation – ein Taggeld von 70 bis 80 Prozent des bisherigen Lohns für bis zu zwei Jahre. Voraussetzung ist, dass sie sich beim regio-

nen Arbeitsamt melden und bereits während der Kündigungsfrist aktiv nach einer neuen Stelle suchen.

Bernd Wieland ist Rechtsanwalt im baden-württembergischen Schopfheim und hat sich auf das Arbeitsrecht in beiden Ländern spezialisiert. Er spricht von einem grundsätzlichen Unterschied in der Kultur am Arbeitsmarkt: «Während an Schweizer Gerichten die Arbeitnehmer eine Missbräuchlichkeit einer Kündigung belegen müssen, liegt in Deutschland in der Regel die Beweislast für die Rechtmässigkeit bei den Arbeitgebern.»

Er nehme wahr, dass in der Schweiz Arbeitnehmer eine Kündigung oft gelassener hinnehmen würden als in Deutschland, sagt Wieland. Das liege nicht zuletzt daran, dass sich die Schweiz die Flexibilität auch leisten könne: «Die Arbeitslosigkeit ist tiefer als in Deutschland, womit Gekündigte oft schnell wieder eine neue Stelle finden.»

## Diskussionen um Lockerung

Jüngst hat die Debatte um den Kündigungsschutz in Deutschland Fahrt aufgenommen. Experten erhoffen sich, dass mit mehr Flexibilität nach Schweizer Vorbild Wachstumseffekte freigesetzt werden könnten, die in der angespannten Wirtschaftslage nötig seien. So rieten die Ökonomen Markus Brunnermeier und Stefan Kolev der deutschen Regierung im April in einer «Agenda des Aufbruchs», den Kündigungsschutz für Hochverdiener aufzuheben. Das Ziel sei, die «Kosten des Scheiterns» in der deutschen Wirtschaft zu senken: «Besonders hoch bezahlte Arbeitnehmer, die keinen besonderen Schutz seitens des Sozialstaates benötigen, können so bei Investitionen in disruptive Technologien schnell aus den zahlreichen scheiternden Projekten in die wenigen erfolgreichen Projekte umgelenkt werden.»

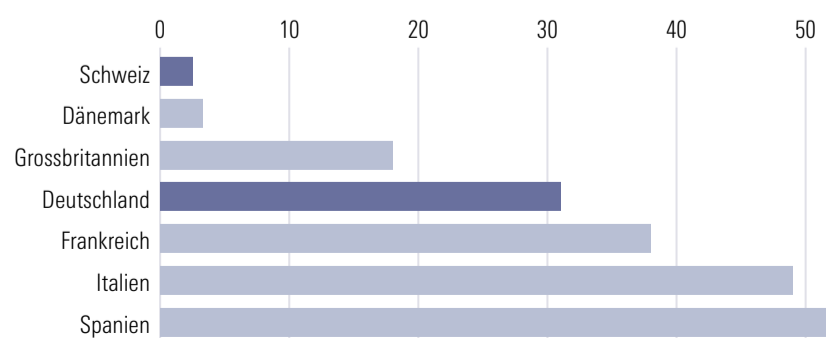
Die Idee hat auch in der Politik Unterstützung. Die CDU-Wirtschaftsministerin Katherina Reiche sagt: «Wir brauchen einen flexibleren Kündigungsschutz, der die Schwachen schützt, es den Unternehmen aber vor allem im Hochlohnbereich ermöglicht, schneller Personal abzubauen, wenn sie müssen.»

Der SPD-Finanzminister Lars Klingbeil zeigte sich offen für eine Lockerung, wenn Unternehmen gleichzeitig in Innovationen investieren. Viele Beobachter halten es also für möglich, dass Änderungen beim Kündigungsschutz Teil des Reformpakets der deutschen Regierung sein könnten, das die Koalitionspartner noch vor der Sommerpause präsentieren wollen.

Die deutschen Gewerkschaften hingegen äussern Kritik. Yasmin Fahimi, die Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbunds, sagte, eine Lockerung des Kündigungsschutzes müsse mit einem konsequenten Umbau des ganzen Systems einhergehen. Sie fordert eine flächendeckende Tarifbindung, ein höheres Arbeitslosengeld und den Anspruch auf eine enge Betreuung für Arbeitnehmer.

## Kosten des Abbaus einer Stelle für ein Unternehmen

Gerechnet in Monatsgehältern eines durchschnittlichen Gehalts



QUELLE: FOUNDATION FOR THE ECONOMIC STUDY OF DISRUPTIVE INNOVATION (FESDI)

NZZ / jab.