

tribune

DAS MAGAZIN MIT UNTERNEHMERISCHEN VISIONEN

Euro 08 – Rückblick aus
Sponsorensicht

1/2/3/4

Dividende
oder Lohn

5

Die Finanzkrise:
Ihre Ursachen
und Wirkungen

6/7

Die missbräuchliche
Kündigung

8

EURO 08 – RÜCKBLICK AUS SPONSORENSICHT

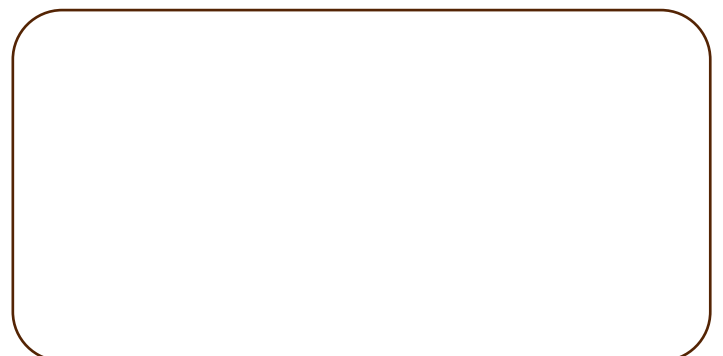
Rundum zufrieden zeigten sich die beiden Gastgeberländer mit der Fussball-europameisterschaft. Der drittgrösste Sportanlass der Welt wurde wiederum zu einem grossen Teil mit Sponsorengeldern finanziert.

Die gewaltige Anziehungskraft der Veranstaltung bot Sponsoren Gelegenheit zur Steigerung des Bekanntheitsgrades, zur weiteren Emotionalisierung ihrer Marke sowie zur Integration der Veranstaltung in die Geschäftsbeziehungen. Allein die 17 offiziellen Hauptsponsoren leisteten einen Anteil von 370 Millionen Euro an den 900 Millionen Gewinn, den die UEFA insgesamt erwartet. Entscheidend zum Erfolg des Turniers beigetragen haben die Nationalen Partner mit ihren Dienstleistungen. Tribune liess Carlsberg, UBS und Swisscom über ihr Engagement Bilanz ziehen.



UBS ARENA Biel – Final

Ausgabe 3/08 – 29. August 2008



EURO 08 – RÜCKBLICK AUS SPONSORENSICHT



Philipp Wetzel
Gesamtverantwortlicher Euro 2008 Feldschlösschen Getränke AG

Viertelfinal in Basel

CARLSBERG/FELDSCHLÖSSCHEN

Die Euro 08 war für Sie als Marktführer eine besondere logistische Verantwortung. Welche Leistungen hatten Sie zu erbringen?

Philipp Wetzel: Das Unternehmen Feldschlösschen, Tochtergesellschaft des EUROTOP-Sponsors Carlsberg, produzierte und lieferte das Bier für alle acht Stadien und alle offiziellen Fanzonen der Euro 08 in der Schweiz und in Österreich, für die 16 UBS-ARENEN, weitere 100 grosse und kleine Public-Viewing-Events in der ganzen Schweiz sowie natürlich unsere 25'000 Stammkunden. Während der EURO standen über 400 Feldschlösschen-Mitarbeitende beinahe rund um die Uhr im Einsatz.

Primär galt es, sämtliche bestehenden und temporären Kunden und Partner jederzeit mit genügend kühlem Bier versorgen zu können. 800 Kunden in den Fanmeilen der vier Schweizer Austragungsorte wurden sogar täglich beliefert. Die grösste Lieferung betrug übrigens 2000 Hektoliter kühles Bier, die in die Fanzone und in die Restaurants nach Basel geliefert wurden – vor dem Viertelfinal Niederlande gegen Russland.

Zudem mussten wir sicherstellen, dass wir unseren Partnern genügend Kühl- und Ausschankinfrastruktur zur Verfügung stellen konnten. Feldschlösschen hat hierzu Investitionen der Jahre 2009 und 2010 vorgezogen und in neues Ausschank- und Kühlmaterial investiert.

Welches waren Ihre wichtigsten Ziele als Sponsor?

Wir haben unsere Rolle als Tochterunternehmung von Carlsberg von Anfang an sehr aktiv interpretiert. Rund zweieinhalb Jahre vor der EURO formierten wir ein Kernteam, welches nach der Analyse der EURO 2004 und den Erfahrungen an der WM 2006 einen Businessplan erstellte.

Unser übergeordnetes Ziel war es, den besten und nachhaltigsten Event für die Gruppe zu organisieren und somit die sehr guten internationalen Resultate der EURO 2004 noch zu übertreffen. Das ist uns gelungen.

Wir haben uns klare Volumenziele gesetzt, die begleitet waren von einem Best-Case-Szenario, auf das wir uns hinsichtlich der Kapazitäten auszurichten hatten (Liefersicherheit), sowie einem Worst-Case-Szenario, an dem wir uns bezüglich finanziellem Risiko (Fixkosten) zu orientieren hatten.

Welches sind die Hauptgründe für das gute Ergebnis?

Unsere Strategie konnten wir erfolgreich umsetzen. Es ist uns gelungen, trotz grosser Tagesspitzen, unsere Kunden stets mit genügend kühlem Bier zu beliefern.

Es hat sich als richtig erwiesen, neben Carlsberg auch verstärkt mit Feldschlösschen, Cardinal und den regionalen Marken das Thema Fussball in Promotionen zu nutzen und Kundenangebote in die Periode der Monate Mai und Juni zu verlagern.

Der Schlüssel für diese Erfolge lag in der bewusst früh gestarteten Planung. Sie war begleitet von einem konsequenten professionellen Projektmanagement. Es hat sich gelohnt, die besten Leute ins Boot zu holen.

Wir haben in unserem Unternehmen das Motto «Wir alle sind EURO» definiert. Neben den 400 direkt involvierten Personen waren beinahe alle 1500 Mitarbeitenden vor oder während der EURO für dieses Grossprojekt tätig. Es war wichtig, alle kontinuierlich über den Projektstand zu informieren. Unsere Mitarbeitenden konnten auch von verschiedenen Vergünstigungen, z.B. bei den UBS-ARENA-Tickets, profitieren.

Welche negativen Faktoren machten Ihnen zu schaffen?

Im Vorfeld hatten wir stets von zwei wichtigen Faktoren gesprochen: das Wetter und das Abschneiden der Schweizer Nati. Beide Faktoren waren zu Beginn der Euro negativ. Dass wir schliesslich unseren Businessplan erreichen und sogar übertreffen konnten, lag unter anderem am deutlich besseren Wetter in der zweiten Turnierhälfte und an den fantastischen holländischen und deutschen Fans.

Können Sie einen «Euro-Effekt» im Geschäftsergebnis ausweisen?

Wir können eine sehr positive Bilanz der Euro 08 ziehen: Der Bierabsatz wurde im Juni 2008 im Vergleich zur Vorjahresperiode um 20% deutlich gesteigert. Neben der Marke Carlsberg profitierten auch die Marken Feldschlösschen, Cardinal, Warsteck, Hürlimann, Gurten und Valaisanne. Den gesamten «Euro-Effekt» – inklusive die Promotionen in Gastronomie und Detailhandel in den Wochen vor der Euro – schätzen wir auf rund plus 50 000 Hektoliter.

In den Stadien wurde ausschliesslich alkoholfreies Carlsberg-Bier ausgeschenkt. Erfreulich ist, dass der Pro-Kopf-Konsum von Carlsberg Non-Alcoholic in den Stadien mit 0,22 Liter um 25 % höher lag als bei der Euro 2004 in Portugal.

EURO 08 – RÜCKBLICK AUS SPONSORENSICHT

Welche Erfahrungen aus dem Sponsoring-Projekt Euro 08 kommen Ihnen bei den nächsten Grossanlässen zugute?

Ein Projekt in dieser Grössenordnung werden wir möglicherweise nicht mehr erleben.

Wir haben als Unternehmen bereichsübergreifend sehr gut zusammengearbeitet, und davon werden wir sicherlich in künftigen Projekten profitieren können.

Als Getränkeunternehmen mit einem gesamtschweizerischen

Logistiknetz und einem umfassendem Know-how bei der Organisation von Grossanlässen war Feldschlösschen der ideale Partner für die Euro 08. Wir haben die Chance genutzt, unsere Logistikkompetenz und unsere Serviceleistungen unter Beweis zu stellen. Davon werden wir auch in Zukunft profitieren können, denn es ist natürlich unser Ziel, Gastronomiekunden mit unseren Dienstleistungen und unserem Service zu überzeugen und langfristig für uns zu gewinnen.



Björn Waespe
Co-Head Sport Sponsoring UBS

UBS ARENA Solothurn

UBS

Welches waren Ihre Leistungen als Titelsponsor der UBS ARENA?

Björn Waespe: Wir wollten die ganze Schweiz an der UEFA Euro 2008 durch ein landesweites Public Viewing teilnehmen lassen. In den 16 UBS-ARENEN mit jeweils 1200 gedeckten und nummerierten Sitzplätzen, 3000–9000 Gratis-Stehplätzen und 37 bis 53 m² grossen Videowänden boten rund 2000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fast einer Million Fussballfans ein hoch stehendes Erlebnis. Über zweieinhalb Jahre lang haben wir zusammen mit der zuständigen Event-Organisation, den 16 Städten, den Sponsoren und den Projektpartnern auf dieses Ziel hin gearbeitet. Da die Euro nicht nur Fussballfans interessierte, konnten wir ein Fest für Jedermann bzw. Jederfrau anbieten. Dass am Ende fast 1,0 Mio Besucher in den UBS ARENEN anwesend waren, zeigt deutlich auf, dass es sich um ein attraktives Angebot handelte. Unsere Projektorganisation für die Umsetzung aller Massnahmen (UBS ARENA, klassische Werbung, Präsenz in den Host Cities, Hospitality in den Stadien) umfasste rund 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Welches waren Ihre wichtigsten Ziele als Sponsor?

Mit der Partnerschaft an der UEFA EURO 2008 wollten wir ein klares Zeichen setzen, dass sich UBS im Schweizer Heimmarkt engagiert und somit einen wichtigen Beitrag zum grössten je in der Schweiz stattfindenden Anlass leistet.

Welches sind die Hauptgründe für das gute Ergebnis?

Die UBS ARENA hat – in Ergänzung zu den offiziellen Fanzonen in

den Host Cities – wesentlich dazu beigetragen, dass die Euro übers ganze Land hinweg ein Erfolg wurde. Über 40 Mal war eine Arena bis zum letzten Stehplatz gefüllt. Gut angekommen zu sein scheint auch das kulturelle Rahmenprogramm mit Live-Konzerten etc. Wir haben viele positive Rückmeldungen von Gästen erhalten, die auf unsere Einladung hin einen Abend im fünften Schweizer Stadion verbrachten. Die Zusammenarbeit mit den involvierten Städten, den Sponsoren und Projektpartnern war trotz der Komplexität dieses einmaligen Grossanlasses äusserst konstruktiv, kooperativ und kollegial. Der Individualverkehr bereitete keine Probleme, da die Zuschauerinnen und Zuschauer für die Anreise hauptsächlich die öffentlichen Verkehrsmittel benutzten.

Welche negativen Faktoren machten Ihnen zu schaffen?

Das Wetter hat während der Gruppenspiele nicht immer mitgespielt, aber jene, die gingen, hatten gleichwohl Spass. Andererseits hat das kühle Wetter vielleicht auch Hitzköpfe verhindert, sprich einen Beitrag zur erfolgreichen Bilanz in Sachen Sicherheit geleistet.

Welche Erfahrungen aus dem Sponsoring-Projekt Euro 08 kommen Ihnen bei den nächsten Grossanlässen zugute?

Das grosse Engagement zahlreicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den unterschiedlichsten Aufgabenbereichen hat bewiesen, dass wir eine Veranstaltung in dieser Grösse bewältigen können, wenn wir auf alle Ressourcen zurückgreifen, die wir im unserem Unternehmen haben. Es war ein gutes Beispiel echter Teamarbeit über die Organisationsgrenzen hinaus.

EURO 08 – RÜCKBLICK AUS SPONSORENSICHT



Marc Pfister
Gesamtprojektleiter UEFA EURO 2008

Medientribüne im Stade de Genève

SWISSCOM

Welche Leistungen haben Sie als Schweizer National Supporter und offizieller Telekommunikationsausrüster erbracht?

Marc Pfister: Der Beitrag von Swisscom als Offizieller Telekommunikationsausrüster der UEFA EURO 2008 in der Schweiz bestand in der Vernetzung der vier Schweizer Austragungsorte und der Bereitstellung aller Daten- und Sprachdienste vor Ort, einschliesslich der Pressezentren und der Arbeitsplätze für die Medienschaffenden. In den offiziellen Schweizer Fanzonen war Swisscom als einer von vier National Supportern vertreten. Mit mobiler Kommunikation und Unterhaltung bot das Unternehmen den Fans ein einzigartiges Erlebnis. Zusätzlich zum Engagement als offizieller Telekommunikationsausrüster war Swisscom im Auftrag der UEFA für das Management der Fernsehbilder und die Qualitätsüberwachung der Signalübertragung verantwortlich. Swisscom Broadcast lieferte die in den vier Schweizer und den vier Österreicher Stadien aufgenommenen Fernsehsignale in HD und SD-Qualität ins internationale Übertragungszentrum (IBC) der UEFA in Wien. Von dort erfolgte die Verbreitung der Fernsehsignale durch die UEFA in alle Welt. Zusätzlich zur Übertragung der Signale in der Schweiz war Swisscom Broadcast zuständig für die Video-Ausrüstungen in allen acht Fussball-Stadien sowie beim IBC. So konnte Swisscom die End to End Qualität der Zuführungen der Video- und Audiosignale überwachen. Diese Leistungen wurden möglich dank dem Einsatz von rund 1500 Swisscom Mitarbeitenden.

Welches waren Ihre wichtigsten Ziele als Sponsor?

Mit dem Sponsoring-Engagement bewies Swisscom ihre Verbundenheit mit der Schweiz, ihren Bewohnern, Mitarbeitenden und allen Fussball-Begeisterten. Das Unternehmen lieferte die nötige Infrastruktur und war Partnerin für die Telekommunikation. Seit Jahren stellt Swisscom an solchen Events Medienzentrum und Kommunikationsinfrastruktur. Ein Schaufenster wie die UEFA EURO 2008 erlaubt es dem Unternehmen sein Markenversprechen zu belegen: Alles, was sie brauchen, aus einer Hand, Qualität und Service nirgends besser. Und schliesslich erzeugen wir nach innen Stolz auf die eigene Leistung, die gemeinsam erreicht wurde.

Welches sind die Hauptgründe für das gute Ergebnis?

Swisscom hat sich bereits im Vorfeld der UEFA EURO 2008 an inter-

nationalen und nationalen Grossanlässen engagiert, so zum Beispiel als Technologiepartnerin des Stade de Suisse in Bern. Diese wertvollen Erfahrungen sind ins Engagement für die UEFA EURO 2008 eingeflossen. Swisscom profitierte zudem davon, sämtliche Telekommunikations-Dienstleistungen aus einer Hand anbieten zu können: Daten-, Sprach- und Broadcasting-Dienste. Den enormen Herausforderungen in Bezug auf Dimension und Komplexität der Leistung, Qualität und Flexibilität wurden wir dank unserer Technologie-Kompetenz gerecht und konnten uns als zuverlässigen und service-orientierten Partner unter Beweis stellen.

Welche negativen Faktoren machten Ihnen zu schaffen?

Für Swisscom bleibt die UEFA EURO 2008 in rundum positiver Erinnerung, von negativen Faktoren kann man deshalb nicht sprechen. Herausfordernd waren insbesondere folgende Faktoren:

Der Endtermin (Turnierstart 7.6.) war bekannt und musste eingehalten werden. Der Aufbau eines Grossteils der Infrastruktur in den Stadien fand innerhalb eines Zeitfensters von drei Wochen statt. Deshalb wurde die Infrastruktur vorgängig auch in den Labs auf «Herz und Nieren» geprüft. Die Infrastruktur in den Stadien und die Broadcasting-Systeme mussten 100 % verfügbar sein. Es mussten hohe technische Kapazitäten bereitgestellt werden, um insbesondere in Spitzenzeiten einen einwandfreien Service (Peak Performance) sicherstellen zu können. Technische und organisatorische Flexibilität: Swisscom musste in der Lage sein, flexibel auf veränderte Anforderungen auch während des Turniers zu reagieren (insbesondere bei der Bereitstellung von Dienstleistungen an Journalisten & Medienvertreter).

Können Sie einen «Euro-Effekt» im Geschäftsergebnis ausweisen?

Die Dynamik des Fussballs hat auch die Marke Swisscom emotionalisiert. Vom Euro-Effekt profitieren konnten beispielsweise Bluewin TV mobile, bluewin.ch oder SMS- und MMS-Dienste. Zahlen geben wir keine bekannt.

Welche Erfahrungen aus dem Sponsoring-Projekt Euro 08 kommen Ihnen bei den nächsten Grossanlässen zugute?

Die Fussball-EM ist weltweit der drittgrösste Sportanlass. Von den Erfahrungen im Umgang mit einem Anlass dieser Grössenordnung und den Anforderungen an die Professionalität wird Swisscom sicherlich auch in weiteren Engagements profitieren.

DIVIDENDE ODER LOHN



lic. iur. Daniel Dillier

Advokat und Dipl. Steuerexperte

VISCHER Anwälte und Notare

ddillier@vischer.com

Die Unternehmenssteuerreform II bringt diverse Neuerungen mit sich. Von besonderer Bedeutung ist die privilegierte Besteuerung von Dividenden im Teileinkünfteverfahren. Wie kürzlich in einem Bundesgerichtsurteil deutlich wurde, steht diese Neuerung in einem Spannungsfeld zur AHV.

Auswirkung des Teileinkünfteverfahrens

Bisher war eine wirtschaftliche Doppelbelastung von Kapitalgesellschaften und ihren Anteilsinhabern (Gewinn- und Einkommenssteuerbelastung von Unternehmensgewinnen) gesetzgeberisch gewollt. In der Praxis wurde zur Reduktion der doppelten Steuerbelastung oft versucht, bei personenbezogenen Gesellschaften den steuerbaren Gewinn des Unternehmens durch einen hohen Lohnbezug des Unternehmers (Personal Aufwand) zu reduzieren. Zur Missbrauchsbekämpfung haben die Steuerbehörden Richtlinien zur Festlegung des maximal zulässigen Aktionärslohnes aufgestellt (z.B. Ruffli- oder Former-Formel). Ein überzogener Aktionärslohn wurde steuerlich als Dividendenbezug umqualifiziert.

Da unter dem Teileinkünfteverfahren Dividendeneinkünfte nur auf einer reduzierten Basis besteuert werden, kann der Fall eintreten, dass es für den im Unternehmen mitarbeitenden Aktionär attraktiver ist, eine hohe Dividende anstelle eines hohen Lohnes zu beziehen. Ein finanzieller Vorteil im Dividendenbezug liegt dann vor, wenn die Belastung eines Unternehmensgewinnes durch die Gewinnsteuer und der für Dividendeneinkünfte neu reduzierten Einkommenssteuer insgesamt tiefer ausfällt als die ordentliche Einkommenssteuerbelastung des Aktionärs zusammen mit den Sozialversicherungsbeiträgen. Dabei werden die Kosten für die Sozialversicherungsabgaben (insbesondere AHV/IV/EO) regelmässig das Zünglein an der Wage sein. Das Teileinkünfteverfahren wurde von verschiedenen Kantonen (u.a. auch BL) bereits eingeführt. Die Einführung bei der direkten Bundessteuer erfolgt per 01.01.09.

Position der AHV

Das Bundesamt für Sozialversicherungen hat die Gefahr schwindender Beitragseinkünfte erkannt und am 31.03.08 die Mitteilung Nr. 219 veröffentlicht. Gemäss dieser Mitteilung soll die sogenannte «Nidwaldner Praxis» in die Wegleitung über den massgebenden Lohn (WML) übernommen werden. Diese Praxis definiert Kriterien zur Zurechnung von ausgeschütteten Dividenden zum massgeblichen Lohn im Falle des Vorliegens eines Missverhältnisses zwischen abgerechnetem Lohn und Dividende. Zusammengefasst ist dies der Fall, wenn eine Dividendenzahlung 15% des einbezahlten Anteils am Grund- oder Stammkapital übersteigt und ein nicht der Stellung angemessener Lohn entrichtet wird. Obergrenze der Zurechnung ist die Höhe eines branchenüblichen Gehaltes.

Bundesgerichtsentscheid Nr. 9C 107/2008 vom 05.06.08

Mit Entscheid vom 05.06.08 hat das Bundesgericht entschieden, dass die Auffassung des BSV zumindest teilweise gesetzeswidrig ist.

Der Entscheid betraf einen Sachverhalt im Kanton Nidwalden. Die zuständige Ausgleichskasse forderte von einer Unternehmung, gestützt auf die «Nidwaldner Praxis», Nachzahlungen für die Jahre 2002 bis 2005 für AHV/IV/EO, FAK und ALV-Beiträge nebst Verwaltungskosten und Verzugszinsen in der Höhe von CHF 50'062.65. Zur Begründung führte die Ausgleichskasse an, dass ein Teil der vom Verwaltungsratspräsidenten (Y) bezogenen Dividende als massgebender Lohn zu betrachten sei. Unbestritten war, dass Y (als Verwaltungsratspräsident und Geschäftsführer der Unternehmung) in den Jahren 2002–2004 je einen Bruttolohn von CHF 32'103 und eine Dividende von CHF 134'000, im Jahre 2005 einen Bruttolohn von CHF 31'932 und eine Dividende von CHF 340'000 bezog.

Das Bundesgericht nahm Bezug auf die bisherige Rechtsprechung zur «Nidwaldner Praxis» und hielt fest, dass stets eine Einzelfallbezogene Beurteilung vorzunehmen sei. Die Kriterien in der Mitteilung Nr. 219 seien jedoch insoweit gesetzeswidrig, als die Angemessenheit der Dividende im Verhältnis zum Aktienkapital ermittelt werde. Bei korrekter Handhabung sei auf das gesamte Eigenkapital abzustellen, inklusive aller offenen und stillen Reserven. Im beur-

teilten Fall wurde dann anhand des Steuerwertes der Unternehmung und der Dividende eine Rendite ermittelt, welche zwischen 3.1% und 4% (2002–2004) bzw. 5.6% (2005) betrug. Dies wurde – für risikotragendes Kapital einer Gesellschaft – als nicht offensichtlich überhöht beurteilt.

Zudem prüfte das Bundesgericht, ob der ausgerichtete Lohn für die geleistete Arbeit unangemessen tief war. Da vorliegend die Unternehmung eine Holdinggesellschaft war und nebst Buchhaltungskosten und Verwaltungsrats honoraren keinen nennenswerten Geschäftsaufwand hatte, erschien der Lohn als angemessen.

In Anbetracht des Grundsatzes, dass sich die Ausgleichskassen regelmässig an die Beurteilung durch Steuerbehörden halten sollen, verwies das Bundesgericht schliesslich auf die von der Unternehmung (konsequent) eingehaltene steuerliche Behandlung der fraglichen Ausschüttungen als Dividende. Im Ergebnis wurde die Beschwerde der Ausgleichskasse abgewiesen.

Fazit

Der zitierte Entscheid des Bundesgerichts legt eindrücklich das bestehende Spannungsverhältnis zwischen Sozialversicherungsabgaben und Steuern dar. Darüber hinaus liefert er wesentliche Anhaltspunkte zur Abgrenzung von Lohn und Dividende. Bei der Überprüfung der eigenen Position sollte sich ein Beteiligungsinhaber einer personenbezogenen Kapitalgesellschaft insbesondere über folgende Punkte Rechenschaft ablegen:

- Wie sind die Beteiligungsverhältnisse in meiner Unternehmung?
- Wie gross ist meine effektive Mitarbeit im Betrieb?
- Was würde ich einem (externen) Dritten für diese Arbeitsleistung bezahlen?
- Wie ist das Verhältnis zwischen Eigenkapital (inklusive offener und stiller Reserven) und Dividende?

Da der Unternehmung in der Entgeltfrage ein beträchtlicher Ermessensspielraum zusteht, kann im Zweifelsfall versucht werden, über Steuerbehörden und/oder die zuständige Ausgleichskasse einen Vorbescheid zu erhalten um Rechtssicherheit zu erlangen. Dies wird um so mehr empfohlen, als die definitive Handhabung in der Praxis gegenwärtig noch nicht bekannt ist.

DIE FINANZKRISE: IHRE URSACHEN UND WIRKUNGEN



François M. Labhardt

Teilhaber

La Roche & Co Banquiers

f.labhardt@lrc.ch

In den vergangenen Wochen und Monaten wurde viel über die «Subprime-Krise», respektive die weltweite Finanzkrise geschrieben und gesprochen. Vieles davon richtig und schlüssig, aber auch – aus meiner Sicht – viel Unnötiges oder gar Falsches.

Setzt man sich mit diesen Problemen täglich auseinander, so kommt man nicht umhin, sie auch einmal in einen grösseren Kontext zu stellen. Nicht zu übersehen ist nämlich, dass der moderne Banker offenbar nicht mehr in der Lage ist, eine Gesamtsicht der Dinge zu wahren. Der Volksmund spricht darüber, dass man vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sieht. Ich kann nur erwidern, dass offenbar eine Anzahl von Bankern vor lauter Blättern nicht einmal mehr den Baum erkennen.

Unsere Gesellschaft hat es fertig gebracht, die ältere Generation in Altersasyle zu verbannen, damit sie ihre egoistischen Ziele besser verfolgen kann. Jeder will ein «Star» oder dann doch wenigstens ein «Starlet» sein. Wir heben Popsänger, Opernsänger, Sportler, Politiker, Autoren, Filmschauspieler, Medienschaffende, ja selbst Prediger auf Podeste und vergöttern sie. Wir sind auch damit einverstanden, dass diese Personen (es sind im Grunde genommen nur wenige) riesige Einkommen vereinnahmen können. Ist es deshalb nicht konsequent richtig, wenn auch Wirtschaftsmanager und demzufolge auch Manager von Banken gigantische Saläre einheimsen können? Wie ein Spitzensportler sollen sie offenbar heute in der Lage sein, in wenigen Jahren ihr Lebenseinkommen «einspielen» zu können. Ein grosser Unterschied besteht allerdings zum ungedopten Spitzensportler. Dieser muss lange trainieren und schuften, um sein Ziel zu erreichen. Spitzenergebnisse kann er aber nur wenige Jahre erreichen, weil ihm der Körper Grenzen setzt. Wie es scheint, genügte es heutzutage im Bankwesen einen kurzfris-

tigen Erfolg zu erzielen, um grosse Saläre zu fordern und diese auch mit noch grösseren Bonifikationen anzureichern. Die Branche hat es auch verstanden – mit dem Verweis auf die Konkurrenz – diese Entschädigungen ständig weiter in die Höhe zu treiben.

Eine Volkswirtschaft – dazu gehören auch die Vertreter kleinerer Bankhäuser – muss es schätzen, wenn ihr Land über starke, grosse und international tätige Banken verfügt. Im Gegenzug müssen sich die Verantwortlichen grosser Häuser der Wichtigkeit dieser Aufgabe ebenfalls bewusst sein. Es ist deshalb so eine gewichtige Aufgabe, weil die leitenden Mitarbeiter nicht nur ihrem Unternehmen, den Arbeitnehmern und den Aktionären gegenüber eine Verantwortung tragen, sondern auch gegenüber den jeweiligen Volkswirtschaften. Wie anhand der wiederkehrenden Banken Krisen der vergangenen 20 Jahre nachgewiesen werden kann, sind sich die obersten Kader dessen offenbar nicht gewahr. Jede Krise war bis anhin schlimmer als die vorhergehende. Die derzeitige Krise ist beispiellos. Ganz offensichtlich wurde auch nach dem Prinzip gehandelt, dass die grössten Institute im Notfall ohnehin vom Staat, respektive Steuerzahler, gerettet würden oder werden.

Risikopolitik

Der Herdentrieb der westlichen Grossbanken ist leider unübersehbar. Fast scheint es, dass alle nach dem Motto leben: «Lieber haben wir alle zusammen das Falsche gemacht als einer ganz alleine». In den vergangenen Jahren wurde sozusagen unisono verkündet, dass eine Eigenkapitalrendite von 20 – 25% anzustreben sei. Kurzfristig wurde dieses Ziel von vielen erreicht. Heute wissen wir, zu welchem Preis und es war leider abzusehen. Die Anstrengungen, die Rendite zu steigern, liefen fast bei allen Grossbanken in die gleiche Richtung, nämlich das Risiko zu erhöhen. Der Hebel (Leverage) wurde bis an das tolerierbare, absolute Maximum der Bilanzen erhöht. Dass dabei die Risiken zu klein eingeschätzt wurden, ist ein Teil der Antwort auf die Frage, wie man in diese Krise stürzen konnte. Oft haben wir auch in unserem Hause darüber gelästert, dass man, will man einen Hedge Fund

kaufen, doch einfach die Aktien von Grossbanken ins Depot legen kann. Mit Basel I und II wurden Limiten für die Bilanzrelationen festgelegt. Die Kontrollstellen und die Bankenaufsicht konnten (und wollten) nicht einschreiten, solange diese Limiten nicht überschritten wurden. Offenbar verstand man diese Limiten als Zielgrössen und nicht als maximale Werte. Der Vergleich zu Höchstgeschwindigkeiten drängt sich auf. Autofahrer, so darf man erwarten, sind sich gewahr, dass bei einer allgemeinen Höchstgeschwindigkeit von 80 km/h auf Überlandstrassen nicht jede Kurve auch mit diesem Tempo durchfahren werden kann ohne die Bodenhaftung zu verlieren. Ein weiterer Vorwurf, den man wohl schwer entkräften kann, ist der Fakt, dass die Banken offenbar Ausleihungen – in welcher Form auch immer – tätigten ohne jemals den Dingen auf den Grund zu gehen und wie ich es nenne, eine Realitätskontrolle durchzuführen.

Spätestens zu Beginn des Jahres 2004 hätte man, wie auch ich es damals mit kleinen empirischen «reality checks» tat, feststellen können, dass gerade im Falle der Immobilien in den USA Preissteigerungen festgestellt werden konnten, die aufzeigten, dass sich eine mächtige Spekulationsblase entwickelt. Das billige und massig vorhandene Geld führte zu dieser Entwicklung. Mit der von Greenspan angeführten Notenbankpolitik wurde die Technologieblase, mit der massiven Senkung der Zinsen, durch die Immobilienblase ersetzt. Immer nur auf die USA zu zeigen, ist allerdings nicht haltbar. Auch in Europa haben es die Anglosachsen und die Spanier mächtig übertrieben. So erstaunt es kaum, dass auch Banken in diesen Ländern mit teilweise sehr grossen Problemen kämpfen.

Sehr viel zum Problem beigetragen hat auch die Verbriefung (securisation) von Schulden. Diese durch Bündelung von verschiedensten Schulden zusammengebauten Instrumente wurden dann auch noch von den Rating-Agenturen zu gut in ihrer Qualität eingestuft. Dabei möchte ich bemerken, dass es wohl eine lausige Entschuldigung der betroffenen Banken ist, wenn man sich lediglich auf diese Agenturen beruft. Jeder Banquier weiss, dass solche Ratings jederzeit geändert werden

können. Von Banken, die zudem über eigene Analyse-Abteilungen verfügen, dürfte man erwarten, dass sie bei solch grossen Geschäften nicht nur auf das Rating einer Agentur abstellen.

Aber es gab noch andere Möglichkeiten, sich zu informieren, um zu sehen, dass sich die Finanzhäuser auf eine Finanzkrise hinbewegen. Der allergrösste Teil dieser verbrieften Wertpapiere wurde OTC (over the counter), d.h. nicht an offiziellen Börsen gehandelt. Die BIZ (Bank für Internationalen Zahlungsausgleich) wird oft als Zentralbank der Zentralbanken bezeichnet. Dieses hier in Basel ansässige supranationale Institut veröffentlicht regelmässig Statistiken über solche Produkte und deren derivative Ableger. So ist im Zeitraum von 4 Jahren das Volumen von CDS (Credit Default Swaps) um das 40-fache angestiegen. Anhand dieser sich aufblähenden Statistiken konnte man ebenfalls erkennen, dass sich eindeutig ein Ballon bildet, der zu platzen droht. Es ist deshalb müssig, sich von Grossbanken anhören zu müssen, dass man von der Entwicklung überrascht gewesen sei. Ich werde das Gefühl nicht los, dass diese Personen entweder nicht die Wahrheit erzählen oder tatsächlich derart schlecht informiert waren. Beides wäre kein Grund, nachsichtig mit ihnen umzugehen. Dass sie für ihre Fehlritte zum Teil bereit sind, auf den Bonus zu verzichten, mutet dabei lächerlich an. Ich möchte zudem darauf hinweisen, dass es kein Ruhmesblatt ist, wenn

ein Bankhaus wie die CS, die im Übrigen weit kleiner ist als die UBS, ihre Verluste als weniger gravierend bezeichnet als die des anderen. Milliarden in den Sand zu setzen sollte auch bei der CS eher zu Entschuldigungen führen als auf den Hinweis, dass man besser sei. Wäre der Vergleich mit der UBS hier in der Schweiz nicht möglich, so müssten auch dort die Verantwortlichen den Hut nehmen. Von «besser» kann hier nicht die Rede sein, allenfalls könnte man die Bemerkung tolerieren, «ein bisschen weniger schlecht».

Unternehmerische Verantwortung

In meinem Idealbild ist ein Banquier ein Mensch, der kein spezialisierter Wissenschaftler ist. Er sollte sich immer ein Gesamtbild verschaffen. Es gilt, lieber wenig über Alles als alles über Wenig zu wissen und zu verstehen. Das Bankgeschäft ist in seiner Gesamtheit keine Wissenschaft, immer wieder werden Regeln durch neue Marktsituationen gänzlich verändert oder gar nichtig. Auch aus diesem Grunde ist es erschreckend, wie viele Mathematiker und Physiker heutzutage in Grossbanken arbeiten. Bestimmt können diese Personen einen Beitrag leisten, aber sie können das Management nicht davon entlasten, dass es Entscheide treffen muss, die jenseits von Formeln angesiedelt sind. Warren Buffet wird der Satz zugeschrieben: «Investing money is not a science, it is an art».

Noch einmal will ich die Gier ansprechen.

Jeder Arbeitgeber muss sich wohl bewusst sein, dass – wenn er seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Budgetvorgaben macht, bei deren Erreichung hohe Zahlungen ausgelöst werden – diese versuchen werden, diese Vorgaben um jeden Preis zu erreichen. Wie es sich heute zeigt, gab es eine genügende Anzahl, die ungeachtet des längerfristigen Preises bereit waren, diese Ziele kurzfristig zu erreichen. Insbesondere in den Abteilungen des Investment Bankings sind diese Leute zu finden. Letztendlich sind die betroffenen Bankhäuser zu immensen Schaden gekommen, aber auch viele Kunden mussten grosse Abschreiber hinnehmen. Dann könnte man auch den schrecklichen Ausdruck «Kollateralschaden» verwenden für die gesamten Volkswirtschaften, Aktionäre, Pensionskassen, Mitarbeiter, den Staat, Kreditnehmer, alle sind von dieser Finanzkrise direkt und indirekt betroffen.

Natürlich rufen jetzt ganze Heerscharen nach mehr Kontrolle und Regulierung. Ich glaube kaum, dass damit das unaufhaltsame Unheil auf Dauer gebannt werden könnte. Es gibt allerdings einen gangbaren Weg, damit wenigstens die Transparenz der Märkte besser gewahrt würde, nämlich die Regel, dass jeder Handel von Wertpapieren über eine öffentliche Börse abgewickelt werden muss und dort die Kotierungsbedingungen so gestaltet werden, dass diese Transparenz möglich wird.

Es bleibt zu hoffen, dass diese Krise ausgestanden wird, ohne weiteren immensen Schaden anzurichten und dass sie einen Lerneffekt hat, der von längerer Dauer sein möge. Ich hoffe auch, dass es die letzte Blase ist, die aufgefliegen ist und damit nicht den Niedergang der westlichen Industrienationen eingeläutet hat.

Ich bin mir bewusst, dass Sie diese Zeilen nicht besonders positiv stimmen werden. Dennoch glaube ich, dass es besser ist, der Realität ins Gesicht zu schauen, als aus lauter «political correctness» die Dinge schön zu reden. Probleme können bekanntlich nur dann gelöst werden, wenn die Ursachen schonungslos erkannt werden. In diesem Sinne hoffen wir bestimmt alle, dass viele kluge Entscheide getroffen werden, um Lösungen herbeizuführen.



© www.basel.ch
Sitz der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, deren Ausschuss für Bankenaufsicht sich weltweit für ein solides Risikomanagement einsetzt.

DIE MISSBRÄUCLICHE KÜNDIGUNG



Dr. Isabel Wachendorf
Eichenberger, Advokatin
Gerichtsschreiberin
Zivilgericht Basel-Stadt
isabel.wachendorf@bs.ch

Im Rahmen der ordentlichen Kündigungsfrist kann das Arbeitsverhältnis ohne das Vorliegen eines besonderen Grundes aufgelöst werden. Wird die Kündigung jedoch aus bestimmten unzulässigen Gründen ausgesprochen, die in Art. 336 OR umschrieben werden, ist sie missbräuchlich.

Missbräuchlich nach Art. 336 Abs. 1 lit. a OR ist eine Kündigung, wenn sie wegen einer Eigenschaft erfolgt, die der anderen Partei kraft ihrer Persönlichkeit zusteht wie bspw. Geschlecht, Nationalität, Alter usw., es sei denn, dass diese Eigenschaft in einem Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis steht oder die Zusammenarbeit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt. Kommt es aber aufgrund einer persönlichen Eigenschaft zu Spannungen unter den Arbeitnehmern, hat der Arbeitgeber vor der Kündigung alle zumutbaren Massnahmen zur Verbesserung der Verhältnisse unter den betroffenen Angestellten vorzunehmen. Namentlich in einer Mobbing-Situation kann eine Kündigung heikel sein.

Ferner liegt Missbräuchlichkeit vor, wenn die Kündigung wegen der Ausübung eines verfassungsmässigen Rechts ausgesprochen wird. Im Vordergrund stehen dabei die Glaubens- und Gewissensfreiheit sowie die Meinungs- und Informationsfreiheit. Auch hier wird die Missbräuchlichkeit verneint, wenn damit eine Pflicht aus dem

Arbeitsverhältnis verletzt oder die Zusammenarbeit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt wird. Eine Kündigung kann bspw. missbräuchlich sein, wenn sie ausgesprochen wird, weil eine muslimische Frau ein Kopftuch am Arbeitsplatz trägt oder weil sich ein Arbeitnehmer kritisch über den Arbeitgeber äussert. Da leitende Angestellte indes einer gesteigerten Treuepflicht unterliegen, ist eine Kündigung, die ausgesprochen wird, weil ein Kadermitglied öffentlich seinen Arbeitgeber kritisiert, unter Umständen zulässig.

Weiter erklärt Art. 336 Abs. 1 lit. c OR die Kündigung als missbräuchlich, die ausschliesslich der Vereitelung von Ansprüchen aus dem Arbeitsverhältnis dient. Es geht um die Vereitelung von Sondervergütungen, wie Abgangsentschädigung, Gratifikation, die entstanden wären, wenn nicht vor dem entsprechenden Stichtag gekündigt worden wäre.

Abs. 1 lit. d schützt sodann die Partei, die nach Treu und Glauben Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis geltend macht, vor der so genannten «Rachekündigung». Danach kann die Kündigung missbräuchlich sein, wenn sie deshalb erfolgte, weil der Arbeitnehmer den Lohn forderte, der ihm nach dem anwendbaren GAV zustand oder weil er unberechtigte Lohnabzüge beanstandete.

Die Aufzählung in Art. 336 ist nicht abschliessend. Der Missbrauch kann sich auch aus der Art und Weise ergeben, wie die kündigende Partei ihr Recht ausübt. So darf die kündigende Partei kein falsches oder verdecktes Spiel treiben. Auch eine Persönlichkeitsverletzung im Umfeld der Kündigung kann diese als missbräuchlich erscheinen lassen. Eine Änderungskündi-

gung kann missbräuchlich sein, wenn sich die Änderung sachlich nicht rechtfertigen lässt, namentlich weder betriebliche noch marktbedingte Gründe dafür bestehen.

Wer die Missbräuchlichkeit einer Kündigung behauptet, hat nebst dem Missbrauchstatbestand auch den ursächlichen Zusammenhang zur Kündigung nachzuweisen. Falsche oder offensichtlich vorgeschobene Kündigungsgründe werden als Indiz für die Missbräuchlichkeit behandelt. Das Arbeitsverhältnis wird auch durch eine missbräuchliche Kündigung beendet; einen Anspruch auf Wiedereinstellung im Betrieb gibt es grundsätzlich nicht. Die kündigende Partei hat dem missbräuchlich Gekündigten aber eine Entschädigung auszurichten. Diese Entschädigung wird vom Gericht unter Würdigung aller Umstände festgesetzt, wobei sie auf maximal sechs Monatslöhne des betroffenen Arbeitnehmers beschränkt ist. Das Gewerbliche Schiedsgericht Basel-Stadt geht bei der Bemessung der Entschädigung von drei Monatslöhnen als Ausgangswert aus, welcher aufgrund der Umstände erhöht bzw. reduziert werden kann. Massgebend ist der Bruttolohn. Zu berücksichtigen ist nebst dem Grundlohn jede geschuldete Entschädigung mit Lohncharakter wie Provisionen, unechte Pauschalspesen oder der 13. Monatslohn.

Will der Gekündigte eine Entschädigung geltend machen, muss er bis zum Ende der Kündigungsfrist schriftlich Einsprache bei der kündigenden Vertragspartei erheben und, sofern keine Einigung über die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses erfolgt, innert 180 Tagen ab Beendigung des Arbeitsverhältnisses die Klage einreichen. Andernfalls ist sein Anspruch verwirkt.

IMPRESSUM Nummer 3/2008, erscheint viermal jährlich.

HERAUSGEBER: Handelskammer beider Basel (info@hkbb.ch), Advokatenkammer Basel, Basellandschaftlicher Anwaltsverband (sekretariat@advokaturambahnhof.ch) grosszügig unterstützt von der Jubiläumsstiftung La Roche & Co (management@larochebanquiers.ch)

REDAKTION: Dr. iur. Urs Gloor, Gaetana Zwemmer-Candido, Anita Friedlin Stahel, Dr. iur. Alexander Filli, Dr. iur. Roland Gass, Andrea Tarnutzer-Münch, Master of Law

LAYOUT UND DRUCK: bc medien ag, Arlesheim

ADRESSE: «tribune», Aeschenvorstadt 67, Postfach, 4010 Basel TELEFON: +41 61 270 60 61 TELEFAX: +41 61 270 60 65 E-MAIL: tribune@hkbb.ch

Tribune ist eine offizielle Publikation der herausgebenden Organisationen für deren Mitglieder.

Der Abonnementspreis ist im Mitgliederbeitrag inbegriffen. Für Nichtmitglieder kostet das Jahresabonnement CHF 20.–

