

[5 | 2023]

ANWALTS REVUE DE L'AVOCAT

PHILIPPE BAUER / CHRISTIAN LÜSCHER / BAPTISTE HURNI /
DAVID HOFMANN / PHILIPP MATTHIAS BREGY

Révision du CPC / ZPO-Revision SEITE / PAGE 199

HEINZ HELLER

Unterhalt bei alternierender Obhut:
Verrechnung schlägt Matrix SEITE / PAGE 224



Stämpfli Verlag

SAV  FSA

1848-2023
125
Jahre

UNTERHALT BEI ALTERNIERENDER OBHUT: VERRECHNUNG SCHLÄGT MATRIX

HEINZ HELLER

Dr. iur., Fachanwalt SAV Familienrecht, Fachanwalt SAV Arbeitsrecht,
Heller Rechtsanwalts AG, Zürich

Stichworte: alternierende Obhut, Kinderunterhalt, Verrechnungsmethode, Matrixpraxis

Wie berechnet man Minderjährigenunterhalt bei alternierender Obhut? Eine schweizweit akzeptierte Berechnungsmethode hat sich noch nicht durchgesetzt. Vorliegender Aufsatz präsentiert und erklärt die Verrechnungsmethode. Sie überzeugt und überrascht durch ihre Einfachheit. – Bei allen Methoden der Unterhaltsberechnung sind die elterlichen Leistungsfähigkeiten wichtige Faktoren. Diese Leistungsfähigkeiten kann man zum Nennwert einsetzen. Oder man relativiert sie durch gewichtete Betreuungsanteile. Das ist der Ansatz der bundesgerichtlichen Matrixpraxis. Die Matrixpraxis stösst aus guten Gründen auf bemerkenswerten Widerstand. Vorliegender Aufsatz rechnet mit der Verrechnungsmethode ein konkretes Beispiel durch, einmal mit und einmal ohne Matrix. Die Ergebnisse weichen gravierend voneinander ab. Es wäre zu begrüssen, wenn sich die Verrechnungsmethode durchsetzen und die Matrixpraxis aufgegeben würde.

I. Echte und unechte alternierende Obhut?

Auf den 1.1.2017 wurde der Legalbegriff «alternierende Obhut» ins ZGB eingeführt (Art. 298 Abs. 2^{ter} ZGB). Im September 2018 verlangte das Bundesgericht eine schweizweit einheitliche Berechnung des familienrechtlichen Unterhalts (BGE 144 III 1481 E. 4.1).

Seither ringen Richter und Anwälte um die Abgrenzung von drei Betreuungsmodellen als Anknüpfungspunkte für die Berechnung des Minderjährigenunterhalts: Das «*gerichtsübliche Besuchsrecht*» wird schweizweit unterschiedlich verstanden. Gemeint sind eine allein- oder hauptbetreuende Mutter und ein Besuchsrecht für den Vater.¹ Von «*erweitertem*» Besuchsrecht spricht man, wenn das gerichtsübliche Besuchsrecht ausgedehnt wird, sich aber noch nicht als alternierende Obhut qualifiziert.

Im Jahr 2020 bezeichnete das Bundesgericht ein Betreuungsverhältnis von 30% zu 70% als alternierende Obhut.² Seither ist oft behauptet worden, das Bundesgericht verlange für alternierende Obhut einen Betreuungsanteil des Vaters von mindestens 30%.³ In Wahrheit sind die Signale des Bundesgerichts keineswegs einheitlich. Mehrfach schien das Bundesgericht anzudeuten, es lasse sich alles als alternierende Obhut qualifizieren, was weiter gehe als ein gerichtsübliches Besuchsrecht.⁴ Das Obergericht Zürich postulierte im Jahr 2021: «*Als Mindestumfang der alternierenden Betreuung gelten in der Regel 20%.*»⁵ Das Bundesgericht bezeichnet die exakt hälftige als «*echte*» alternierende Obhut.⁶

II. Die Beispielfamilie

Die vierköpfige Beispielfamilie lebt getrennt in zwei Haushalten, in Gehdistanz. Vater und Mutter sind Eltern einer achtjährigen Primarschülerin und eines fünfzehnjährigen Lehrlings. Die Kinder verbringen fünf von vierzehn Übernachtungen und jeden Freitag beim Vater. Im Beispiel werden diese Umstände ermessensweise als väterlicher Betreuungsanteil im Umfang von 36% gewertet (5 Übernachtungen geteilt durch 14 Übernachtungen = 0,3571).

Weil die Kinder jeden Freitag beim Vater sind, wird für die Mutter jeden Freitag ein Erwerbsspensum von 20% frei. Der Vater arbeitet Montag bis Donnerstag und verdient CHF 7600 netto monatlich inklusive Kinderzulagen. Die Mutter geht Montag, Donnerstag und Freitag zur Arbeit.

1 Vorliegender Artikel bezeichnet die Eltern als «*Väter*» und «*Mütter*». Damit sind gleichgeschlechtliche Elternpaare mitgemeint. Zudem setzt vorliegender Artikel voraus, der Vater zahle und die Mutter erhalte Unterhalt. Das entspricht der statistischen Tendenz, wobei es sehr selten auch Fälle gibt, bei denen die Mutter Unterhalt zahlt.

2 BGer 5A_367/2020 v. 19.10.2020.

3 Vgl. bspw. KGer FR 101-2021-79 v. 7.7.2021 E. 3.2.

4 BGer 5A_722/2020 v. 13.7.2021 E. 3.1.2; BGer 5A_117/2021 (franz.) v. 9.3.2022 E. 4.3.

5 OGer ZH LC210002 v. 25.5.2021 E. II.5.1.

6 BGer 5A_743/2017 v. 22.5.2019 E. 2.2.

Sie erhält einen Lohn von CHF 5700 netto pro Monat. Die Tochter besucht am Montag, Donnerstag und Freitag den Mittagstisch für total CHF 180 pro Monat.

Die Kinder haben Wohnsitze bei der Mutter. Entsprechend werden unteilbare Kinderrechnungen an die Mutter adressiert. Die Mutter erhält also beispielsweise die Prämierechnungen der Krankenkasse und bezahlt sie.

Ob die Eltern verheiratet sind oder nicht, spielt keine Rolle.

III. Die elterliche Leistungsfähigkeit

Es sind drei Kategorien von Leistungsfähigkeiten zu unterscheiden: Erstens die individuelle Leistungsfähigkeit jedes Elternteils, zweitens die kumulierte elterliche Leistungsfähigkeit sowie drittens die gesamtfamiliäre Leistungsfähigkeit.⁷ Die gesamtfamiliäre Leistungsfähigkeit berücksichtigt auch die Kindereinkommen. Dazu gehören beispielsweise die Familienzulagen, ein Teil des Lehrlingslohns (Eigenbeitrag nach Art. 276 Abs. 3 ZGB) oder eine AHV-Kinderrente (im Sinne von Art. 285a Abs. 2 und 3 ZGB).

Die Leistungsfähigkeit der Eltern rechnet sich als deren Einkommen abzüglich ihres Bedarfs. Gemäss Richtlinien⁸ beträgt dabei der Grundbetrag für einen alleinstehenden Elternteil CHF 1200 und für einen alleinerziehenden Elternteil CHF 1350. Bei alternierender Obhut hat es sich bewährt, für jeden Elternteil den Mittelwert (CHF 1275.00) oder den Maximalwert (CHF 1350.00) einzusetzen. Es bleibt ein Ermessensentscheid.

Jedem Elternteil ist nach Ausscheidung der Kinderwohnkostenanteile ein eigener Wohnkostenbetrag zu belassen, der Sinn ergibt: Würde der Elternteil ohne Kinder leben, sollte sein Wohnkostenanteil eine eigene Wohnung finanzieren können.⁹

Leistungsfähigkeiten der Eltern	Σ	Vater	Mutter
Einkommen		7600	5700
./ Familienzulagen		-450	0
./ Grundbeträge		-1275	-1275
./ Wohnen		-2000	-2400
+ Kinderwohnkostenanteile (15% je Kind)		600	720
./ weiterer Bedarf		-1000	-1000
./ Steuern		-700	-400
Überschuss/Manko	4120	2775	1345

IV. Die elterlichen Betreuungsanteile

1. Gewichtete Betreuungsanteile

Wie wird die Prozentzahl eines elterlichen Betreuungsanteils festgelegt? Wird mit der grossen Sanduhr die Dauer der Zuständigkeit gemessen? Nein. Das Bundesgericht verlangt, Betreuungsanteile sollen nach *Gewichtungen* bestimmt werden.

Gemäss Bundesgericht ist im 14-Tage-Rhythmus von drei Tageseinheiten auszugehen: morgens, Beginn bis Ende der Schule, abends. So sei zu berechnen, für wie

viele der insgesamt 42 Einheiten pro 14 Tage jeder Elternteil Betreuungsaufgaben wahrnimmt.¹⁰ Das Bundesgericht unterscheidet also nicht zwischen Werktagen und Wochenenden. Zudem klammert das Bundesgericht die Ferien und die Nachtstunden aus. Demgegenüber erachtet das Obergericht Zürich gerade «*die Nachtstunden unter der Woche*» als betreuungsintensive Zeiten, zusammen mit den betreuungsintensiven Zeiten «*nach dem Aufstehen und vor dem Zubettgehen*».¹¹ Im zitierten Urteil aus dem Jahr 2021 rechnete das Obergericht Zürich in Stunden pro Monat. Dabei entsprach ein Betreuungsanteil von 142 Stunden pro Monat einem Betreuungsanteil von 19,7%.¹²

Zusammenfassend kann festgehalten werden: (Auch) zu den Gewichtungen von Betreuungsanteilen besteht noch keine gefestigte Gerichtspraxis.

2. Gemessene Zuständigkeitszeiten

Die Gewichtung von Betreuungsanteilen birgt die Gefahr pseudogenaue, schlechtestenfalls beliebiger Berechnungen. Das scheint unbefriedigend. Denn die Betreuungsanteile bestimmen die Verteilung von teilbaren Kinderkosten auf die beiden Elternhaushalte. Das betrifft namentlich die beiden «*grossen*» Kinderkostenpauschalen, also den Grundbetrag und den Überschussanteil.¹³

Das Konzept der Gewichtung von Betreuungsanteilen impliziert somit zwingend: Der *gewichtete* Betreuungsanteil pro Haushalt entspricht exakt der Verteilung der teilbaren Kinderkosten pro Haushalt. Ob diese Annahme praxistauglich ist, wird hier offengelassen. Geltend gemacht wird aber, Rechtsprechung und Literatur würden

⁷ Das Bundesgericht setzt in 5A_597/2022 7. 3. 2023 E. 6.2 die kumulierten elterlichen Überschüsse mit dem gesamtfamiliären Überschuss gleich. was unzutreffend ist: «*l'excédent à prendre en considération est celui de l'entier de la famille, à savoir l'excédent cumulé des deux parents [...]*» Vgl. dazu auch nachstehend Fn. 30.

⁸ Im Leitescheid BGE 147 III 265 v. 11. 11. 2020 hat das Bundesgericht in E. 7.2 festgelegt, schweizweit sei als Ausgangspunkt für die Ermittlung des massgebenden Bedarfs auf die Richtlinien der Konferenz der Betriebs- und Konkursbeamten der Schweiz für die Berechnung des betriebsrechtlichen Existenzminimums abzustellen.

⁹ Gemäss Bundesgericht ist als Wohnkostenanteil des minderjährigen Kindes «*ein den konkreten finanziellen Verhältnissen entsprechender Wohnkostenanteil*» einzusetzen (BGE 147 III 265 v. 11. 11. 2020 E. 7.2). Gleiches muss nach Ansicht des Schreibenden natürlich auch für die Wohnkosten des betreffenden Elternteils gelten. Es sind ja nicht nur die Kinder massgebend.

¹⁰ BGer 5A_743/2017 v. 22. 5. 2019 E. 2.2. bestätigt in BGer 5A_117/2021 v. 9. 3. 2022 (franz.) E. 4.4.

¹¹ OGer ZH LC21002 v. 25. 5. 2021 E. II.5.4.

¹² OGer ZH LC21002 v. 25. 5. 2021 E. II.5.4.

¹³ Der Überschussanteil spiegelt denknotwendig eine entsprechende Bedarfspauschale, woran bei der Festlegung von Überschussverteilungsschlüsseln zu denken ist. Diese Bedarfspauschale ist nicht zweckgebunden, kann also frei verwendet werden (eindeutig zum früheren Überschussanteil einer Ehefrau vor und nach Trennung: BGer 5A_891/2018 v. 2. 2. 2021 E. 4.4); siehe zum Kinderüberschussanteil auch den Leitescheid BGE 147 III 265 v. 11. 11. 2020 E. 7.2.

dieser Frage nicht genug Aufmerksamkeit widmen. Die Rede ist in der Regel nur von der *Intensität der Betreuungsaufgaben*, nicht von der *Intensität des Mittelabflusses* pro Haushalt. Eine einlässlichere Diskussion dieses Aspekts wäre zu begrüssen.

Insgesamt scheinen *gemessene* Zuständigkeitszeiten sachgerechter als *gewichtete* Betreuungsanteile. Dabei umfassen Zuständigkeitszeiten Betreuungszeiten mit und ohne Präsenzerfordernis. Derjenige Elternteil, den die Kindertagesstätte oder die Schule anrufen soll, wenn das Kind Krankheitssymptome meldet, ist zuständig.¹⁴ Damit wird die Diskussion um die Gleichwertigkeit von Eigen- und Fremdbetreuung¹⁵ entschärft. Es muss nicht mehr darum gestritten werden, welchem Elternteil die Fremdbetreuungszeit zugeordnet wird. Der fragliche Betreuungsanteil «gehört» demjenigen Elternteil, den die Schule anrufen soll.

Abgesehen von der Verteilung der Kinderkosten auf die Elternhaushalte sollten die Betreuungsanteile in der Unterhaltsberechnung keine Rolle spielen. Namentlich sollten sie keinen Einfluss auf den Verteilschlüssel beim Geldunterhalt haben.¹⁶ Denn für die angemessene Berücksichtigung der *pekuniären Ausprägung der Betreuungsanteile* ist einzig auf die Schulstufenregel abzustellen:

3. Die Schulstufenregel bei alternierender Obhut

Das Bundesgericht hat die Schulstufenregel¹⁷ am Beispiel eines Betreuungsmodells mit alleinbetreuender Mutter eingeführt (Mutter 100% alleinbetreuend; Vater besuchsberechtigt). Bei alternierender Obhut ist die Mutter *nicht* alleinbetreuend. Entsprechend ist die Schulstufenregel bei alternierender Obhut *auf die jeweiligen elterlichen Betreuungsanteile* anzuwenden.

Bei der hier zu beurteilenden Beispielfamilie verbringen die Kinder jeden Freitag unter der Zuständigkeitszeit des Vaters. Damit werden für die Mutter jeden Freitag 20% Erwerbsquote frei. Die Schulstufenregel ist nun nur noch *auf die Betreuungszeit* der Mutter anzuwenden. Das sind im hier interessierenden Zusammenhang die Werktag Montag bis Donnerstag. Weil die Tochter Primarschülerin ist, greift die Schulstufenregel mit 50%. Die Mutter muss also an zwei der fraglichen vier Werktag arbeiten. Insgesamt ist die Mutter zu einem Erwerbsspensum vom 60% verpflichtet (drei Werktag inklusive Freitag).

Allerdings kann bei alternierender Obhut nicht schematisch vorgegangen werden. Bei der Beispielfamilie beträgt der Betreuungsanteil des Vaters 36%. Rein kalkulatorisch wäre dann bei der Mutter auf eine Erwerbspflicht von 68% zu schliessen: 36% zuzüglich der Hälfte von 64%. Diese Erwerbspflicht der Mutter kann ermessensweise auf drei volle Werktag gerundet werden, somit auf 60%. Denn das Gericht hat *konkret* festzustellen, in welchem Umfang betreuungsfreie Zeit *ökonomisch verwertbar* ist.

Mit diesem Anspruch sollten die *Betreuungsregelungen* korrespondieren. Sie sollten sinnvoll nutzbare Erwerbsspensen ermöglichen. Bei Familien mit üblichen Ta-

gesarbeitszeiten empfiehlt es sich, die wöchentlichen Werktag nicht unnötig zu zerstückeln.

4. Effektivitätsgrundsatz bei alternierender Obhut

Es ist zwischen obligatorischer und überobligatorischer elterlicher Erwerbstätigkeit zu unterscheiden. Überobligatorisch ist ein Erwerbsspensum, das über der Erwerbspflicht nach Schulstufenregel liegt. Der familienrechtliche Effektivitätsgrundsatz legt nahe, überobligatorischen Erwerb unkorrigiert in die Unterhaltsberechnung aufzunehmen. So gesehen sollte überobligatorischer Erwerb wohl eher nicht auf das obligatorische Mass reduziert werden.¹⁸ Überobligatorischer Erwerb kann aber bei der Verteilung des Überschusses unterhaltsmindernd wirken.¹⁹

Bei alternierender Obhut ist der familienrechtliche Effektivitätsgrundsatz zu relativieren. Denn wenn vor Gericht um Betreuungsanteile gestritten wird (caput controversum 1), dann betrifft das auch die Erwerbspflicht nach Schulstufenregel (caput controversum 2). Es manifestiert sich eine Zirkelschlussproblematik: Erst die Regelung der streitigen Betreuungsanteile im Urteil wird die ökonomisch verwertbare Zeit der Eltern bestimmen. Deswegen kann man bei der Leistungsfähigkeit der Eltern nicht unbesehen auf deren *aktuell gegebene* Arbeitspensen und Einkommen abstellen. Vielmehr muss, wenn sachgerecht, mit dem Sachurteil eine *Pensumsreduktion* zugestanden werden.

V. Verteilung der Kinderkosten auf die Elternhaushalte

Für die Elternhaushalte der hier zu beurteilenden Beispielfamilie ergeben sich folgende ungedeckte Kinderbedarfe. Links ist der Vaterhaushalt, rechts der Mutterhaushalt abgebildet (siehe Tabelle oben auf der nächsten Seite):²⁰

-
- ¹⁴ Gemeint ist nicht nur eigentliche Notfallzuständigkeit, die das Obergericht Zürich den Betreuungsanteilen des zuständigen Elternteils zuschlägt (OGer ZH LE210039 v. 27.1.2022 E. III.3.5. 3).
- ¹⁵ Der in der bundesrätlichen Botschaft v. 29.11.2013 zum neuen Kindesunterhalt angerufene Grundsatz der Gleichwertigkeit von Eigen- und Fremdbetreuung (BBl 2014 529, S. 552) wurde vom Bundesgericht im Leitscheid BGE 144 III 1481 E. 4.6.3 ausdrücklich übernommen.
- ¹⁶ Dazu nachfolgend mehr im Kapitel «Die Matrixpraxis des Bundesgerichts».
- ¹⁷ Das Bundesgericht verlangt von alleinerziehenden Eltern ab obligatorischem Kindergarten des jüngsten Kindes ein Erwerbsspensum von 50%, ab Übertritt in die Sekundarstufe von 80% und ab 16. Geburtstag des jüngsten Kindes von 100%, siehe Leitscheid BGE 144 III 481 v. 21.9.2018E. 4.6.7.
- ¹⁸ Anschaulich: BGer 5A_814/2009v. 31.3.2010 E. 2.4.3.
- ¹⁹ OGer ZH LZ210008 v. 16.12.2020 E. I II.5.4f.
- ²⁰ Für den (abschliessenden) Katalog der Bedarfspositionen minderjähriger Kinder siehe den Leitscheid BGE 147 III 265 v. 11.11.2020 E. 7.2.

Σ	Vaterhaushalt			Mutterhaushalt		Σ
	Sohn	Tochter		Sohn	Tochter	
	0	0	Familienzulagen	250	200	
	0	0	Eigenbeitrag nach ZGB 267 III	300	0	
	36%	36%	Betreuungsanteile	64%	64%	
	-324	-216	./ Grundbetrag	-576	-384	
			(Grundbeträge = CHF 900 / 600 × elterliche Betreuungsanteile)			
	-300	-300	./ Wohnkostenanteil (je 15% pro Kind)	-360	-360	
	-0	-0	./ Krankenkassenprämien	-110	-110	
	-150	-150	./ weiterer Bedarf	-200	-200	
	-0	-60	./ Drittbetreuung	-0	-120	
	-70	-70	./ Steuern	-65	-65	
-1640	-844	-796	Überschuss/Manko	-761	-1039	-1800

In dieser Aufstellung wurden die *Familienzulagen* nach Ermessen vollumfänglich dem Mutterhaushalt zugewiesen. Ebenfalls nach Ermessen wurde dem Mutterhaushalt kalkulatorisch der *Eigenbeitrag des Lehrlingssohns* aufgerechnet (Art. 267 Abs. 3 ZGB). Die Mutter kann ihn von ihrem Sohn einverlangen.

Der Grundbetrag pro Elternteil wird nach einer Trennung infolge trennungsbedingter Mehrkosten in der Bandbreite zwischen 42% und 65% erhöht.²¹ Der Mittelwert beträgt ungefähr 50%. Die *Kindergrundbeträge* sollten bei alternierender Obhut (ausser bei engen finanziellen Verhältnissen) um die gleichen 50% erhöht werden. Das entspricht zurzeit zwar noch nicht der bundesgerichtlichen Praxis. Aber trennungsbedingte Mehrkosten fallen auch bei den Kindern an, nicht nur bei den Eltern: Hält sich ein Kind an die Betreuungsanteile und verspeist im Vaterhaushalt 36% und im Mutterhaushalt 64% eines Cervelats, müssen trotzdem beide Elternhaushalte je einen ganzen Cervelat kaufen. Zudem braucht es in jedem der beiden Elternhaushalte je ein ganzes Schlafgewand und je eine ganze Zahnbürste pro Kind. Gemäss Richtlinie beträgt der Grundbetrag für minderjährige Kinder bis zehn Jahre CHF 400, danach CHF 600. Mit einem Aufschlag von 50% ergäbe das bei alternierender Obhut: Minderjährige Kinder bis zehn Jahre CHF 600 Grundbetrag, danach CHF 900. Gemäss Bundesgericht sind die Kindergrundbeträge pro Haushalt lediglich im Umfang der Betreuungsanteile zu berücksichtigen.²²

Die *Kinderwohnkostenanteile* fallen (selbstverständlich) in beiden Haushalten voll und damit im Gesamten *doppelt* an. Das Bundesgericht verlangt eine Ausscheidung entsprechend den konkreten finanziellen Verhältnissen.²³ Sachgerecht scheint – als Richtwert – die Praktikerverregel, wonach für ein Kind 20% und für zwei oder mehr Kinder 30% auszuschneiden sind. Anders als beim Kinderüberschussanteil scheint eine strikte Aufteilung der Wohnkosten nach grossen und kleinen Köpfen nicht richtig.²⁴ Denn nach dieser Regel kann sich der Wohnkostenanteil des betreffenden Elternteils weit über ein sachgerechtes Mass reduzieren.²⁵

Unteilbare Kinderkosten, beispielsweise die Prämienrechnung der Krankenkasse, sind durch den Rechnungsadressaten zu bezahlen.²⁶ Gemäss gefühlter Statistik haben Kinder auch bei alternierender Obhut den Wohnsitz meistens bei der Mutter. Die Aufnahme von *vorhersehbaren ausserordentlichen Bedürfnissen* des Kindes in die allgemeine Unterhaltsberechnung dürfte sich meistens als zu kompliziert erweisen. Sonst müssten beispielsweise für eine Zahnarztbehandlung von zehn Monaten eine Unterhaltsphase davor, eine während und eine danach berechnet werden (Art. 286 Abs. 1 ZGB). In der Praxis hat es sich bewährt, derartige Kostenpositionen separat von der allgemeinen Unterhaltsberechnung zu regeln. Für *unvorhersehbare ausserordentliche Bedürfnisse* des Kindes gilt Art. 286 Abs. 3 ZGB.

Der *Kindersteueranteil* ist vom elterlichen Steueranteil auszuscheiden. Rein theoretisch müsste dafür das Elterneinkommen in das Verhältnis der gedeckten Kinderkosten pro Haushalt abgestellt werden. Die gedeckten Kinderkosten pro Haushalt sind die Kinderkosten inklusive Überschussanteilen zuzüglich Kinderzulagen und erhaltener Ausgleichszahlungen. Weil sich die Bedarfsposition der Steuern somit als als «moving target» erweist, ist auf eine grobe Annäherung abzustellen.²⁷

²¹ Gemäss Richtlinie beträgt der Grundbetrag für ein Ehepaar/Konkubinat CHF 1700 (2× CHF 850). Nach der Trennung beträgt der Grundbetrag für den alleinstehenden Elternteil CHF 1200 und für den alleinerziehenden Elternteil CHF 1350. CHF 1200 minus CHF 850 = CHF 350 = 42% von CHF 850; CHF 1350 minus CHF 850 = CHF 500 = 65% von CHF 850.

²² BGer 5A_743/2017 v. 22. 5. 2019 E. 5.4.3.

²³ Siehe vorstehend Fn. 9.

²⁴ Beispiele für die Praktikerverregel: KGer FR 101-2021-65 / 101-2021-106 v. 9. 6. 2021 E. 3.2.1; BGer 5A_117/2021 v. 9. 3. 2022 E. 3; ein Beispiel für Verteilung nach grossen und kleinen Köpfen: KGer SZ ZK2-2018-49 v. 4. 3. 2018 E. 13, 2. Absatz.

²⁵ Siehe Fn. 9.

²⁶ Ebenso das Bundesgericht in BGer 5A_743/2017 v. 22. 5. 2019 E. 5.4.3.

²⁷ Eine direkte Anwendung der Grundsätze des Leitentscheids BGer 5A_816/2019 v. 25. 6. 2021 E. 4.2.3. 5 auf alternierende Obhut führt zu kaum mehr handhabbarer Komplexität.

VI. Die Matrixpraxis des Bundesgerichts

In einem Bundesgerichtsentscheid aus dem Jahr 2020 wurden Vorgaben formuliert, wie Minderjährigenunterhalt bei alternierender Obhut zu berechnen sei. Wenn zugleich die Betreuungsanteile und die Leistungsfähigkeiten ungleich seien, so das Bundesgericht sinngemäss, müsse eine Matrix verwendet werden.²⁸ Die Matrix *selbst* präsentierte das Bundesgericht nicht.

Am fraglichen Bundesgerichtsentscheid wirkte auch Bundesrichter NICOLAS VON WERDT mit. Dieser schuf (als Privatperson) eine entsprechende Matrix. An einer Eherechtstagung des gleichen Jahres 2020 stellte er sie vor.²⁹ Seither verweisen manche kantonalen Obergerichte darauf. Allerdings scheinen unterschiedliche Varianten der Matrix zu zirkulieren.³⁰ In vorliegendem Aufsatz wird auf das «Original», also auf die ursprüngliche Matrix von Bundesrichter VON WERDT abgestellt.

Bei der bundesgerichtlichen Matrixpraxis werden Naturalunterhalt (Betreuungsanteile) und Geldunterhalt gegeneinander aufgewogen. Denn gemäss ständiger Bundesgerichtspraxis sollen Naturalunterhalt (also Kinderbetreuung) und Geldunterhalt gleichwertig sein. Nach dieser Logik beläuft sich der Gesamtunterhalt auf 200%, davon 100% Naturalunterhalt und 100% Geldunterhalt.³¹

Angenommen, bei gleichem Einkommen der Eltern betreue eine Mutter 10% mehr als 50% (total 60%). Dann würde man von der Matrix erwarten, die Mutter müsse 40% des Kinderbarunterhalts tragen. Denn 10% Betreuung gleichen 10% Geldunterhalt aus. Tatsächlich verweist die Matrix von Bundesrichter VON WERDT in der Koordinate $B_M 60 \mid L_M 50$ ³² auf genau dieses Ergebnis.

Für weitere Fallkonstellationen allerdings weicht die Matrix stark von diesem Grundschema ab. Bei der hier zu beurteilenden Beispielfamilie betreut der Vater zu 36% (gerundet 40%), und die Mutter ist zu 33% leistungsfähig (gerundet 30%). Für diese Proportionalitäten soll die Mutter gemäss Matrix einen Unterhaltsanteil von 22% tragen. Dieses Ergebnis zeigt die Koordinate $B_M 60 \mid L_M 30$. Folgende Formel ist in der betreffenden Koordinate hinterlegt:

Über Kreuz wird der Betreuungsanteil der Mutter mit der Leistungsfähigkeit des Vaters multipliziert ($B_M 60\% \times L_V 70\% = 42\%$) – und umgekehrt ($B_V 40\% \times L_M 30\% = 12\%$). Die beiden Rechnungsergebnisse (12% und 42%, total 54%) stehen, hochgerechnet auf 100%, zueinander im Verhältnis von 22% zu 78%. Deswegen muss die Mutter also nur 22% der Unterhaltskosten übernehmen, obschon ihr Anteil an der kumulierten elterlichen Leistungsfähigkeit (zum Nennwert) 33% beträgt.³³

VII. Die Verrechnungsmethode

Bei der Verrechnungsmethode³⁴ bestimmen die Betreuungsanteile die Verteilung aller teilbaren Kinderkosten auf die beiden Elternhaushalte. Die ungedeckten Kinderkosten, die jeder Elternteil in seinem Haushalt *tatsächlich* trägt, werden mit seiner *rechtlichen* Unterhaltsverpflich-

tung verrechnet. Die *rechtliche* Unterhaltsverpflichtung bestimmt sich nach der Proportionalität der Leistungsfähigkeiten der Eltern oder nach der Matrix. Es resultieren Lastenausgleichszahlungen (Unterhalt). Bei nachfolgender Tabelle (siehe nächste Seite) wird links nach Massgabe der elterlichen Leistungsfähigkeiten (zum Nennwert) gerechnet, rechts nach Matrix. B_M steht für «Betreuungsanteil Mutter» und L_M für «Leistungsfähigkeit Mutter».

Die Rekapitulation ①–③ entspricht dem Total von Kinderbar- und Betreuungsunterhalt. Insgesamt zeigen die Ergebnisse Folgendes: Bei Anwendung der Matrixpraxis zahlt der Vater der Mutter CHF 993 Totalunterhalt, sonst CHF 778. Der Unterschied ist also erheblich. Zudem wird der finale elterliche Einkommensüberschuss bei Anwendung der Matrix komplett umverteilt. Zwar muss die Mutter deswegen dem Vater bei der Überschussverteilung eine Ausgleichsleistung von CHF 50 «zurückzahlen». Am Endergebnis ändert das aber nichts mehr: Hatte der Vater ursprünglich noch 67% Anteil am Überschuss, sind es final noch 13%. Ohne Berechnung mit der Matrix bleibt die Proportionalität der elterlichen Leistungsfähigkeiten zu Beginn und am Ende der Berechnungen erwartungsgemäss identisch. – Würde man übrigens auf die Überschussverteilung den ursprünglichen Matrixschlüssel von 78% (Vater) zu 22% (Mutter) verwenden, würde das Ergebnis noch drastischer.

28 BGE 147 III 265 v. 11. 11. 2020 E. 5. 5.

29 Handout Bundesrichter NICOLAS VON WERDT aus der St. Galler Eherechtstagung v. 1. 12. 2020 (Universität St. Gallen), S. 11–16.

30 Das Obergericht Aargau verweist auf eine in der Literatur präsentierte Variante der Matrix (siehe nachfolgend Fn. 50, Aufsatz SCHWIZER/OERI), bei der die *Horizontalachse* die Leistungsfähigkeit der Gesamtfamilie abbildet, während das Original von Bundesrichter VON WERDT einzig die elterlichen Leistungsfähigkeiten berücksichtigt, aber auf der *Vertikalachse* (siehe Kreisschreiben des Obergerichts Aargau v. 1. 5. 2017, Stand 1. 1. 2023, abrufbar auf <https://www.ag.ch/de/gerichte/kesb/dokumente/kreisschreiben> [15. 4. 2023]).

31 Natürlich kann das Ganze an sich nie mehr als 100% betragen. Hingegen wird nachfolgend deutlich werden, warum das Konzept mit 200% für die hier interessierenden Berechnungen durchaus taugt.

32 B_M = Betreuungsanteil Mutter; L_M = Leistungsfähigkeit Mutter.

33 Siehe Handout Bundesrichter NICOLAS VON WERDT aus der St. Galler Eherechtstagung v. 1. 12. 2020 (Universität St. Gallen), S. 11–16.

34 In vorliegendem Aufsatz werden nicht nur methodisch, sondern auch terminologisch neue Ansätze angedacht. Eine Swisslex.ch-Recherche für die Suchbegriffe «Verrechnungsmethode», «Zuständigkeitszeit», «Verantwortlichkeitszeit» sowie «Präsenzbetreuung» gibt folgendes Ergebnis aus: «Keine Treffer für Ihre Suche» [Suche durchgeführt am 13. 4. 2023]. Hier zwei Anwendungsbeispiele, bei der die Verrechnungsmethode wohl angewendet wurde, ohne sie allerdings als solche zu bezeichnen und zudem bei je sehr individuell scheinender Herangehensweise: KGer SG FO.2020.24-K2 v. 11. 5. 2021 passim; KGer SZ ZK2-2018-49 v. 4. 3. 2019 passim, besprochen von GIANFRANCO GAMBARO, Unterhaltsberechnung bei alternierender Obhut, in: Anwaltsrevue 4/2019, S. 185 ff.

Σ	Vater	Mutter		Σ	Vater	Mutter
4120	2775	1345	Leistungsfähigkeit Eltern, CHF (Übertrag)	4120	2775	1345
100%	67%	33%	- Leistungsfähigkeit Eltern, %	100%	67%	33%
			\triangleq Matrix B _M 60, L _M 30		78%	22%
-3440	-2317	-1123	Unterhaltslasten, rechtlich	-3440	-2683	-757
-3440	-1640	-1800	Unterhaltslasten, tatsächlich (siehe Tabelle Seite 227 oben)	-3440	-1640	-1800
	677	-677	Δ nach Verrechnung		1043	-1043
	-677	677	① Ausgleich I = Kinderbarunterhalt I		-1043	1043
680	458	222	Überschuss/Manko	680	92	588
	0	0	② Betreuungsunterhalt		0	0
680	458	222	Restleistungsfähigkeit Eltern, CHF	680	92	588
	67%	33%	~ Restleistungsfähigkeit Eltern, %		13%	87%
			\triangleq Matrix B _M 60, L _M 90		14%	86%
-227	-153	-74	Kinderüberschussanteile, rechtlich	-227	-32	-195
-227	-82	-145	Kinderüberschussanteile, tatsächlich	-227	-82	-145
			(= 2 x 1/6 des Gesamtüberschusses x elterliche Betreuungsanteile)			
	71	-71	Δ nach Verrechnung		-50	50
	-71	71	③ Ausgleich II = Kinderbarunterhalt II		50	-50
453	305	148	Überschuss/Manko, CHF	453	60	393
	67%	33%	Überschuss/Manko, %		13%	87%
-748	748		Σ ①-③	-993	993	

VIII. Betreuungsunterhalt

Der Betreuungsunterhalt (Art. 285 Abs. 2 ZGB) ist nach Deckung des ungedeckten Kinderbedarfs zu berechnen, wie im Berechnungsbeispiel angedeutet.³⁵ Den Betreuungsunterhalt erst nach Ausgleich der Überschussanteile festzustellen, scheint nicht richtig. Denn in jenen Fällen, in denen ein Betreuungsunterhalt resultieren würde, würde der finale Mutterüberschuss logischerweise immer CHF 0 betragen.

Umgekehrt zeigt das vorstehende Berechnungsbeispiel: Bei Berechnung mit und ohne Matrix fallen die Ausgleichszahlungen nach Deckung des ungedeckten Kinderbedarfs erheblich unterschiedlich aus (① Kinderbarunterhalt I). Diese Ungleichheit setzt sich für die Berechnung des Betreuungsunterhalts fort. Ohne Anwendung der Matrix fällt somit eher ein Betreuungsunterhalt an, wie im Berechnungsbeispiel angedeutet. Daran hat der Vater ein legitimes Interesse. Denn der Betreuungsunterhalt fällt gemäss Statistik spätestens mit dem Übertritt des jüngsten Kindes in die Sekundarstufe weg – der Kinderbarunterhalt hingegen nicht.

IX. Volljährigenunterhalt mit Matrixverbot

Vorliegender Aufsatz bezieht sich auf Minderjährigenunterhalt. Rechtsprechungsgemäss kann das mit Minderjährigenunterhalt befasste Gericht auch den Volljährigenunterhalt festlegen. Es besteht aber keine gesetzliche Pflicht. Nach zunächst unterschiedlichen Signalen scheint es das Bundesgericht seit Jüngstem zu favorisieren, wenn der Volljährigenunterhalt im Urteil mitgeregelt wird.³⁶

Für den Volljährigenunterhalt ist grundsätzlich eine eigene Unterhaltsphase vorzusehen (Art. 286 Abs. 1 ZGB). Denn Volljährigenunterhalt wird fundamental anders berechnet als Minderjährigenunterhalt. Als Grundbetrag des volljährigen Kindes ist ein halber Ehegattengrundbetrag einzusetzen, falls das Kind nicht mehr zu Hause wohnt (CHF 850).³⁷ Wohnt es noch zu Hause, sind es CHF 600.³⁸ Der Empfang von Volljährigenunterhalt erfolgt steuerfrei. Deswegen entfällt die Bedarfsposition der Steuern. Schliesslich steht dem volljährigen Kind kein Überschussanteil zu.³⁹

Demnach gilt für die Berechnung von Volljährigenunterhalt ein Matrixverbot. Denn für Volljährigenunterhalt kommt es nur noch auf die Leistungsfähigkeit der Eltern an, nicht auf die Betreuungsanteile. Es spielt «eine allfällige in natura erbrachte Leistung keine Rolle mehr».⁴⁰ Auch wenn das volljährige Kind noch bei der Mutter lebt, kann sie nicht geltend machen, sie leiste ihren Geldunterhalt als Naturalunterhalt.⁴¹

³⁵ Die Deckung des Kinderbarbedarfs geht dem Betreuungsunterhalt vor: BGE 144 III 481 E. 4.3.

³⁶ BGer 5A_382/2021 v. 20. 4. 2022 E. 8.3; vgl. aber auch BGer 5A_727/2018 v. 22. 8. 2019 E. 5.3.2.

³⁷ BGer 5A_382/2021 v. 20. 4. 2022 E. 8.1.

³⁸ BGer 5A_52/2021 v. 25. 10. 2021 E. 7.2 letzter Satz.

³⁹ BGE 147 III 265 E. 7.2; BGer 5A_311/2019 v. 11. 11. 2020 E. 7.2 letzter Absatz.

⁴⁰ BGer 5A_513/2020 v. 14. 5. 2021 E. 5.4.

⁴¹ BGer 5A_1032/2019 v. 9. 6. 2020 E. 5.4.2.

X. Überschussanteil der Mutter

Bei unverheirateten Eltern steht der Mutter kein Anteil am väterlichen Überschussanteil zu. Denkbar bleibt, diesen «freien» Überschussanteil nach Ermessen den Kinderüberschussanteilen zuzuschlagen. Gemäss Bundesgericht wäre das in begründeten Fällen nicht willkürlich. Die Mehrheitsmeinung in der Literatur spreche sich aber dagegen aus.⁴²

Bei Verheiratetenverhältnissen steht der Mutter zwar ein Überschussanteil zu, aber lediglich in Höhe ihres früheren Überschussanteils vor Trennung.⁴³ Die Ehefrau muss somit beziffern und beweisen, welcher Überschussanteil ihr vor der Trennung zur Verfügung stand. Mit *Berechnung Nr. 1* ist zunächst zu eruieren, welcher Überschussanteil aufgrund der aktuellen Zahlen trotz trennungsbedingten Mehrkosten resultieren würde. Mit *Berechnung Nr. 2* (die zwingend ist)⁴⁴ wird der frühere Überschussanteil der Mutter vor Trennung eruiert.

Diese an sich eindeutige und logische Rechtslage scheint (gefühl) für nicht wenige Anwält*innen und Richter*innen (immer noch) keine Selbstverständlichkeit. Für die Berechnung des alten Überschussanteils ist namentlich der elterliche Grundbetrag vor Trennung (CHF 1700) und nicht die Summe der elterlichen Grundbeträge nach Trennung einzusetzen.

XI. Würdigung der Ergebnisse

1. Die Währungen von Natural- und Geldunterhalt

Bundesrichter NICOLAS VON WERDT hat mit seiner Matrix eine beeindruckende und rein mathematisch überzeugende Arbeit vorgelegt. Auch seine Erläuterungen der hinterlegten Koordinatenformeln (im Handout der Eherechtstagung 2020) sind lückenlos nachvollziehbar. Die weitverbreitete scheinende Kritik an der Matrixmethode⁴⁵ richtet sich nicht gegen die Arbeit von Bundesrichter VON WERDT.

Zudem entspricht der Grundsatz der Gleichwertigkeit von Natural- und Geldunterhalt einer politischen Vorgabe. Er wurde im Familienrecht gesetzlich festgeschrieben: Demnach leisten die Eltern den Kinderunterhalt durch Pflege und Erziehung einerseits (Naturalunterhalt) sowie Geldunterhalt andererseits (Art. 276 Abs. 1 ZGB). All dies wird in vorliegendem Aufsatz (selbstverständlich) nicht infrage gestellt.

Hingegen spricht das Bundesgericht den Naturalunterhalt zu Recht als «nichtpekuniäre Komponente» des Kindesunterhalts an.⁴⁶ Geldunterhalt wird also in *Geldwährung* und Naturalunterhalt (zurzeit) in *gewichteten Zeiteinheiten* festgelegt. Das ist nicht dieselbe Währung.

2. Das Verrechnungsverbot des Art. 120 Abs. 1 OR

Entsprechend verrechnen die Koordinatenformeln der Matrix gewichtete Zeiteinheiten (Währung 1) mit Geldwährung (Währung 2).⁴⁷ Die Matrix verrechnet somit zwei ungleichartige Leistungen oder Währungen. Diese Herangehensweise verstösst gegen das Verrechnungsverbot des Art. 120 Abs. 1 OR. Die Problematik wird durch die *Gewichtung der Proportionalitäten* weiter verschärft.

3. Forderung: Wer mehr hat, zahlt mehr

Zusammenfassend verrechnet die Matrix gewichtete und zudem ungleiche Währungen. Richtigerweise sollte einzig auf den Grundsatz abgestellt werden, wer mehr hat, zahlt mehr. Das scheint gleichermaßen fair wie logisch, spricht aber gegen die Matrix.

4. Matrixpraxis: Konzept mit eingebautem Korrekturforderung?

Zwar hat das Bundesgericht seine Matrixpraxis von vornherein relativiert. Die Anwendung der Matrix sei keine rein rechnerische Operation. Vielmehr seien die massgebenden Berechnungsgrundsätze nach Ermessen umzusetzen.⁴⁸ Pointiert lässt sich diese Handlungsanweisung wie folgt übersetzen: Die Koordinatenwerte der Matrix sollen nach Ermessen *korrigiert* werden.

In Wahrheit wurzeln die methodischen Schwachstellen der Matrixpraxis tief im juristisch-konzeptionellen Fundament:⁴⁹ Es werden ungleiche Währungen und doppelte Gewichtungen⁵⁰ mathematisiert. Daraus resultiert ein *hoher Abstrahierungs- und Pauschalierungsgrad*.⁵¹ Lässt sich die Matrix da wirklich noch als notwendige *Vergrößerung der Verhältnisse* rechtfertigen, wie das etwa bei der Schulstufenregel der Fall ist?⁵² Nein. Die Anwendung der Matrix führt bestenfalls zu pseudogenauen, in den Extremen aber zu unhaltbaren Ergebnissen. Wenn die Mutter beispielsweise nur 10% betreut, aber trotzdem nur zu 10% leistungsfähig ist, soll sie gemäss Matrix trotzdem 50% des Geldunterhalts tragen (Matrixkoordinate $B_M 10 \mid L_M 10$).

⁴² BGer 5A_597/2022 v. 7. 3. 2023.

⁴³ Eindeutig: BGer 5A_891/2018 v. 2. 2. 2021 E. 4. 4.

⁴⁴ Ebenso: REGINA AEBI-MÜLLER, Familienrechtlicher Unterhalt in der neusten Rechtsprechung, in: Jusletter 3. 5. 2021, Rz. 34.

⁴⁵ Vgl. Fn. 50.

⁴⁶ BGE 144 III 481 v. 21. 9. 2018 E. 4. 3.

⁴⁷ Genau genommen verrechnet die Matrix Proportionalitäten davon. Die Grundaussage, es würden sich ungleichartige Währungen gegenüberstehen, bleibt aber richtig.

⁴⁸ Vgl. die wörtlichen Ausführungen des Bundesgerichts in BGE 147 III 265 v. 11. 11. 2020 E. 5. 5.

⁴⁹ Auch andere Autoren, die sich näher mit der Matrixmethode befassen, kritisieren sie mit fundierten Überlegungen. Allerdings scheint noch niemand – wie hier vorgenommen – die in der Matrix hinterlegten Koordinatenformeln besprochen zu haben. Hier zwei ausgewählte Beispiele: ANGELO SCHWIZER/HANS-PETER OERI, «Neues» Unterhaltsrecht?, in: AJP 2022 S. 3 ff., S. 14 ff.; SABINE AESCHLIMANN/DANIEL BÄHLER/JONAS SCHWEIGHAUSER/DIEGO STOLL, Berechnung des Kindesunterhalts – Einige Überlegungen zum Urteil des Bundesgerichts vom 11. 11. 2020 i. S. A. gegen B. 5A_311/2019, in: FamPra.ch 2021 S. 251 ff., S. 274 ff.

⁵⁰ Zunächst werden die Betreuungsanteile per se nach Gewichtungen bestimmt (siehe vorstehenden Titel «Gewichtete Betreuungsanteile»). Dann werden diese Betreuungsanteile in der Matrix mit *Naturalunterhalt in Geldwährung* gleichgesetzt. Diese «Einpreisung» ist die zweite Gewichtung.

⁵¹ Die Anwendung von Kinderkostentabellen lässt das Bundesgericht unter Berufung auf deren zu hohen Abstrahierungs- und Pauschalisierungsgrad nicht zu, siehe BGer 5A_311/2019 v. 11. 11. 2020 E. 6. 4 und 7. 2.

⁵² Zu Recht hat das Bundesgericht bei der Schulstufenregel auf das Erfordernis von Vergrößerungen abgestellt (BGE 144 III 481 v. 21. 9. 2018 E. 4. 6. 7.).

Die *Verrechnungsmethode* berücksichtigt die Betreuungsanteile zwar ebenfalls, aber richtigerweise nur bei der Verteilung der teilbaren Kinderkosten auf die Elternhaushalte. Die «*Einpreisung*» des Gleichwertigkeitsgrundsatzes erfolgt durch Verweis auf die Schulstufenregel. Sie sieht für Kinderbetreuung Zeitphasen vor, in denen die Mutter von *Erwerbsarbeit* freigestellt ist, weil sie *Betreuungsarbeit* leistet. Im Übrigen soll bei der Verrechnungsmethode mehr zahlen, wer mehr hat. Bei dieser Vorgehensweise sind nach vorgenommener Berechnung dann auch keine Korrekturen erforderlich.

Aus all diesen Gründen wäre es zu begrüßen, wenn sich die Verrechnungsmethode für die alternierende Obhut als Berechnungsstandard etablieren würde. Und wenn die Matrixpraxis aufgegeben würde.

XII. Traditionelles Modell mit hauptbetreuender Mutter

Das Bundesgericht ist sich der Schwierigkeiten mit der Gleichwertigkeit von Natural- und Geldunterhalt bewusst. Unermüdlich sucht es den richtigen Ausgleich, auch für das Betreuungsmodell mit haupt- oder alleinbetreuender Mutter (ausserhalb der alternierenden Obhut). Einen diesbezüglich wichtigen jüngeren Bundesgerichtsentscheid⁵³

fasste das Obergericht Zürich wie folgt zusammen: «*Je besser die finanziellen Verhältnisse sind und entsprechend höher der Überschuss des hauptbetreuenden Elternteils ausfällt, desto eher ist eine Beteiligung desselben am Barunterhalt des Kindes in Betracht zu ziehen.*»⁵⁴ Diese Rechtsprechungstendenz ist zu begrüßen. Der Abgrenzung zwischen alleiniger und alternierender Obhut sollte keine Kippschalterfunktion zukommen, ob die Leistungsfähigkeiten der Eltern eine Rolle spielen oder nicht.⁵⁵ In die gleiche Richtung weist die aktuell feststellbare bundesgerichtliche Tendenz, die Grenzen dessen, was als alternierende Obhut gelten soll, stetig weiter auszudehnen.⁵⁶ Insgesamt sind die Auswirkungen des Grundsatzes der Gleichwertigkeit von Natural- und Betreuungsunterhalt auf das richtige Mass zu reduzieren.

⁵³ BGer 5A_727/2018 v. 22. 8. 2019 E. 4.3.2.2.

⁵⁴ Urteil des OGer ZH LE190018 vom November 2019 E. 4.3.1m. w. H.

⁵⁵ JEAN-MICHEL LUDIN, swissblawg.ch-Eintrag v. 3. 4. 2022

«5A_117/2021: Aufteilung des Barunterhalts und Berechnung der Betreuungsanteile».

⁵⁶ Vgl. vorstehenden Titel «*Echte und unechte alternierende Obhut?*».

Universität St. Gallen
Executive School of Management,
Technology and Law

INFO-ANLÄSSE
online
15. Juni 2023
7. Juli 2023

Management-Kompetenz
für Juristinnen und Juristen.

Nächstes Startmodul:
28. August-I. September 2023
Kundenorientierung und Business
Development

lam.unisg.ch/mlp