



Grenzüberschreitend. Erfolgreich.  
Investieren.

DER PÔLE



# AGENDA

## Unternehmenserwerb in Frankreich: Chancen und Fallstricke

---

**01**

**EINFÜHRUNG PÔLE FRANCO-ALLEMAND**

**02**

**PRÄSENTATION STRATEGY & ACTION:  
MARKTÜBERSICHT, AKTUELLE ENTWICKLUNGEN**

**03**

**PRÄSENTATION LPA-CGR AVOCATS:  
ARBEITSRECHTLICHE ASPEKTE**

**04**

**PRÄSENTATION EXEC AVENUE DEUTSCHLAND:  
DIE VERSCHIEDENEN ANSÄTZE ZUR UNTERNEHMENSAKQUISITION**

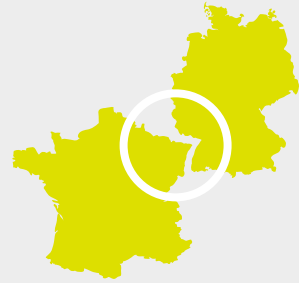
**05**

**FRAGERUNDE & COFFEE TALK**



## Ziele hinter der Gründung des PFA

**Saar** LB



- ▶ Die deutsch-französische **Regionalbank** mit Fokus auf den Mittelstand
- ▶ Etwa 50 % des Neugeschäfts in **Frankreich**
- ▶ Kenntnis der **Marktusancen** in D und F, der beiden **Rechtskreise**, der **kreditfachlichen** Themen und der **kulturellen** Unterschiede

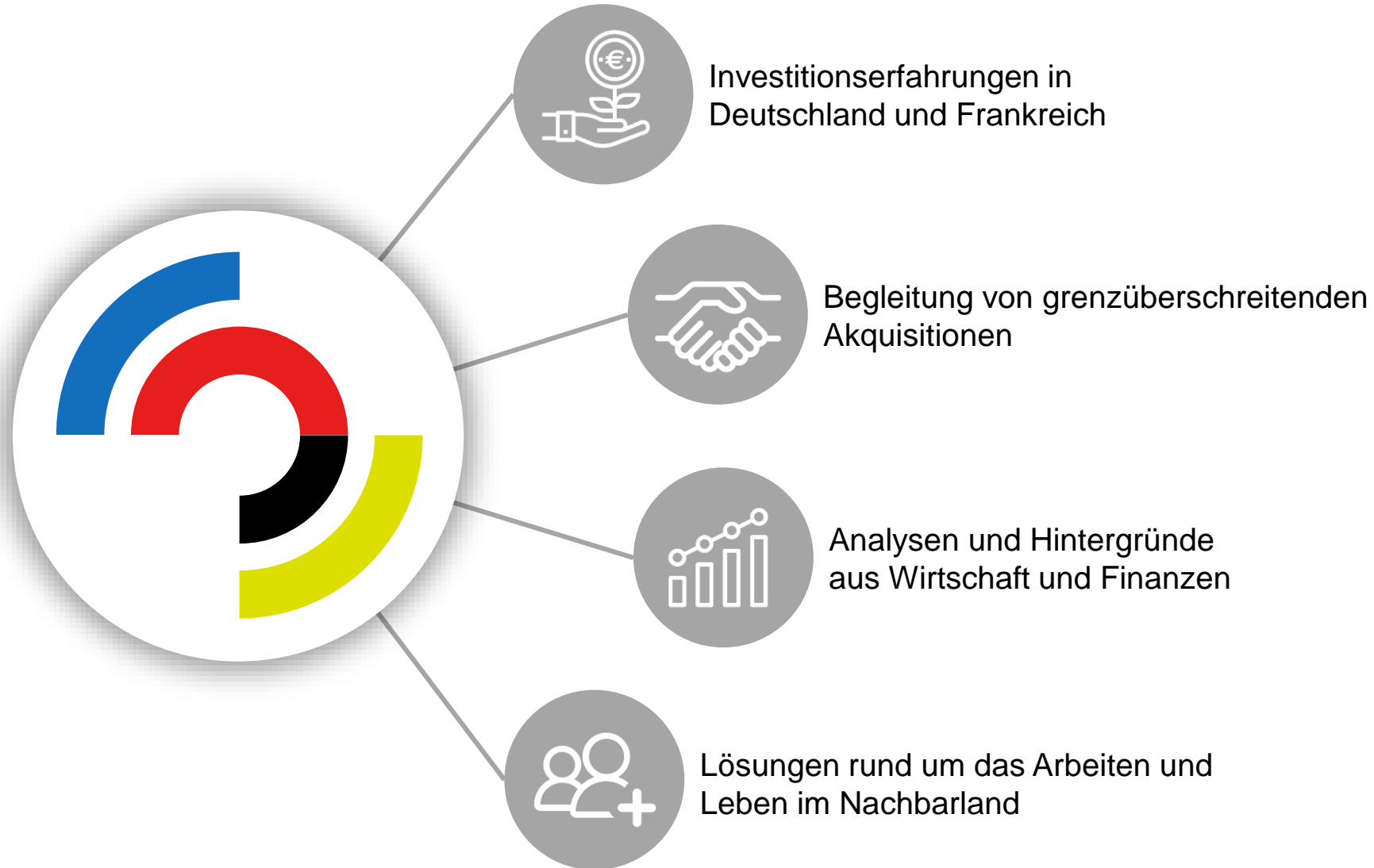
**PÔLE** FRANCO ALLEMAND

Das Forum für grenzüberschreitende Investitionen



- ▶ Fokussierung auf **grenzüberschreitende Investitionen** von Deutschland nach Frankreich und umgekehrt
- ▶ Eigene Marke mit klarem USP durch Bündelung des Know Hows eines breiten **Expertennetzwerks** mit starken Partnern
- ▶ Startschuss März **2019**

# Der Pôle Franco-Allemand bietet Investoren beider Länder einen breiten Erfahrungsschatz



# Renommierte Unternehmen mit deutsch-französischem Profil bieten ein neues und einzigartiges Angebot im Markt

**saar<sup>LB</sup>**

The image displays a grid of logos for various organizations. The logos include:

- Valoris Avocats**
- COFERA** (Deutsch-französische Wirtschaftsprüfung- und Steuerberatungsgesellschaft)
- KPMG**
- carvus capital.** (structured finance)
- savills**
- MENOLD BEZLER**
- Deutsche Leasing**
- pwc**
- LB ImmoWert**
- CCI FRANCE ALLEMAGNE** (FRANZÖSISCHE HANDELSKAMMER)
- Germany's SAARLAND** (klein clever attraktiv)
- STRATEGY & ACTION** (INTERNATIONAL)
- LEONIDAS** (ADVICE & ASSET MANAGEMENT)
- AHK** (Deutsch-Französische Industrie- und Handelskammer / Chambre Franco-Allemande de Commerce et d'Industrie)
- DRES & SOMMER**
- Le Mittelstand. BVMW** (Bundesverband mittelständische Wirtschaft / Unternehmerverband Deutschland e.V.)
- DFHI · ISFATES**
- jmg COMMUNICATIONS** (PR & Media Relations / Public Relations und Kommunikation)
- GRENKE** (FAST // FORWARD // FINANCE)
- BEHR Consulting**
- Club des Affaires Saar-Lorraine** (Deutsch-Französischer Wirtschaftsclub / Club économique franco-allemand)
- fbo.** (Agentur für Marketing und Neue Medien)
- CABINET FACT** (COURTAGE ET CONSEIL EN ASSURANCE)
- Office franco-allemand pour la transition énergétique** (Deutsch-französisches Büro für die Energiewende)
- Acteurs du franco-allemand** ("Pour comprendre les Français, il faut les aimer. Pour aimer les Allemands, il faut les comprendre")
- EM STRASBOURG BUSINESS SCHOOL** (be distinctive)
- dfi** (Deutsch-Französisches Institut)
- execavenue** (A EUROSEARCH COMPANY)
- LPA-CGR avocats**
- REM CAPITAL AG**

**PÔLE** FRANCO ALLEMAND  
Das Forum für grenzüberschreitende Investitionen

DER PÔLE LEISTUNGEN PARTNER EXPERTEN BEITRÄGE VERANSTALTUNGEN IHR PROJEKT

Pôle Franco-Allemand > Beiträge > Gütesiegel „Made in Germany“ und „Made in France“ im Aufwind

## Gütesiegel „Made in Germany“ und „Made in France“ im Aufwind



**Rubrik:** Wirtschaft **Autor:** Jitka Mencl-Goudier  
Juni 2021

Regionalität, Nachhaltigkeit, Standortstärkung und Herkunftsnachweise spielen eine deutlich größere Rolle als noch vor einigen Jahren. Verbraucher und Unternehmen achten in Zeiten der Globalisierung zunehmend auf die Herkunft der Produkte. Diese Faktoren haben in den letzten Jahren eine Strömung erstarken lassen, die mit der Corona-Pandemie noch bekräftigt wurde: buy local. Die Gütesiegel „Made in Germany“ und „Made in France“, könnten somit eine spürbare Renaissance erleben.

**Made-in-Country-Index: Deutschland auf dem ersten Rang, Frankreich belegt Platz 9**


Regionalität, Nachhaltigkeit, Standortstärkung und Herkunftsnachweise spielen eine deutlich größere Rolle als noch vor einigen Jahren.

**Weitere Rubriken**

- [Finanzen](#)
- [Wirtschaft](#)
- [Recht & Steuern](#)
- [Gesellschaft](#)
- [Referenzen](#)

Pôle Franco-Allemand

Accueil Contenu Statistiques Activité



**Pôle Franco-Allemand**  
Les experts de l'investissement transfrontalier  
Banques - Saarbrücken, Saarland - 2 213 abonnés

Statistiques  
30 derniers jours d'activité

- 74 Visiteurs uniques (▼ 39%)
- 47 Nouveaux abonnés (▼ 56%)
- 10 845 Impressions de posts (▼ 9%)
- 2 Clics sur le bouton personnalisé (▼ 90%)

Partager des articles populaires- Inviter des relations à suivre

Commencer un post

Photo Vidéo Sondage Rédiger un article


Nouvelles

Obtenez plus d'engagement en sponsorisant votre post. [Booster](#)

Publié par Patricia Duray • 16/06/2021

**Pôle Franco-Allemand**  
2 213 abonnés  
22 h • Modifier

La pandémie l'a confirmé : la transition énergétique n'est plus un horizon, elle est une nécessité vitale, une demande des citoyens pour l'avenir de nos économies, de nos sociétés et de notre planète...  
...voir plus



«Solaire en danger: levons les freins à la transition énergétique». Par 120 dirigeants de la filière photovoltaïque française  
l'opinion.fr • Lecture de 3 min

2

l'aime Commenter

Gérer

- Événements  
Afficher tous les événements
- Hashtags  
#pôlefrancoallemand (5 abonnés)  
#francoallemand (345 abonnés)  
#investissements (656 abonnés)  
Afficher les posts sur Pôle Franco-Allemand

## Ihre Ansprechpartner im Pôle Franco-Allemand



### Michael Heß

Direktor Landesbank Saar  
Leiter Pôle Franco-Allemand

Ursulinenstraße 2  
66111 Saarbrücken

**TEL.** +49 681 383 2501

**MOBIL** +49 160 7054621  
hess@pole-franco-allemand.de  
www.pole-franco-allemand.de

Eine Initiative der **saar**<sup>LB</sup>



### Patricia Duray

Beraterin Pôle Franco-Allemand

Ursulinenstraße 2  
66111 Saarbrücken

**TEL.** +49 681 383 2502

duray@pole-franco-allemand.de  
www.pole-franco-allemand.de

Eine Initiative der **saar**<sup>LB</sup>

# Unternehmenserwerb in Frankreich

## Marktübersicht und aktuelle Entwicklungen



# Frankreich lohnt sich!

[www.strategy-action.com](http://www.strategy-action.com)  
[www.ccifrance-allemande.fr/de](http://www.ccifrance-allemande.fr/de)

Strategische  
Beratung

Ansiedlung

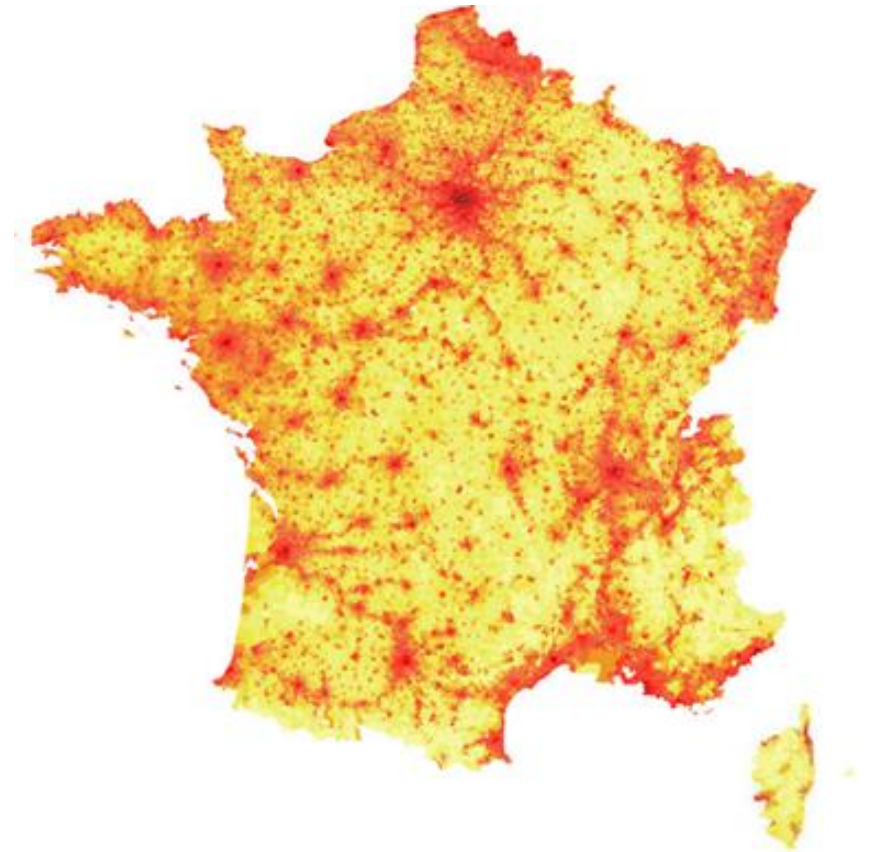
Business  
Development

Rekrutierung  
und HR-  
Management

Externes  
Wachstum

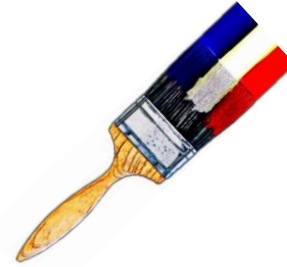
# Warum Frankreich?

- **Marktpotenzial:** 2. Wirtschaftsmacht der EU, 7. Weltwirtschaft (BIP 2020), 67 Mio. Einwohner, strategische Lage
- **DEU-FRA Beziehung:** drittgrößter Kunde Deutschlands (2020)  
Zweitgrößter Handelsüberschuss (34,3 Mrd. Euro 2020)
- **Ausblick:** BIP 2021 +5,5%, 2022 +4,0%
- Steuer- und Arbeitsrecht, Reformen: **unternehmerfreundlicher**
- **Kosten:** 4,8% günstigere Gehalt- und Lohnkosten (verarbeitendes Gewerbe 2020, gesamte Privatwirtschaft +2,5%), Strompreis (ca. 40% günstiger für gewerbliche Kunden)
- Qualität der **Infrastrukturen** und des **Bildungsniveaus**
- **Innovation/Kreativität:** F&E = 2,2% des BIP (2019) (Steuergutschrift 30% für F&E-Ausgaben, ab 100 Mio. € 5%)
- 100 Mrd. Euro **Konjunkturprogramm**



# Warum durch externes Wachstum?

- Aus **Effizienzgründen** im Vergleich zum Export
- Aus **Zeit- und Strategiegründen** im Vergleich zur Gründung einer lokalen Tochtergesellschaft
- Aus Gründen der **Einsatzsteuerung** und **Risikobegrenzung** im Vergleich zu Allianzen oder Partnerschaften



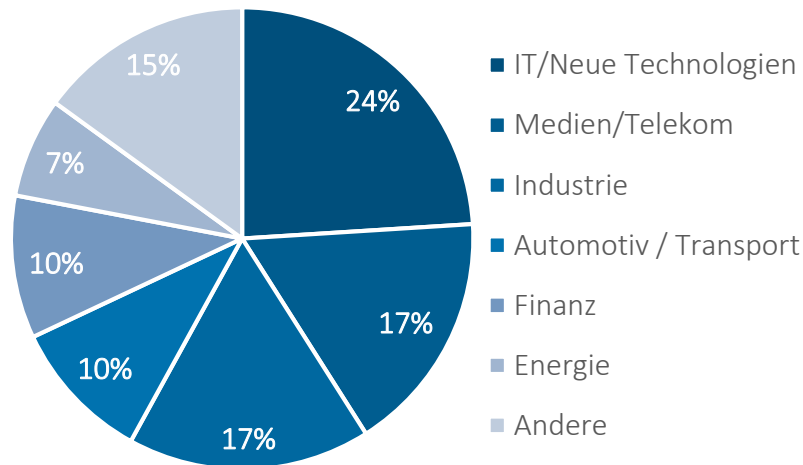
# Gibt es potential dafür?

- Der französische **Mittelstand** muss wachsen
- 60.000 französischen Unternehmen stehen jährlich vor der **Nachfolgeproblematik** (davon 50.000 unter 10 Mitarbeiter, 5.000 zw. 10 und 50 MA. und 5.000 über 50 MA.)
- 1/3 der Eigentümer sind über 50 Jahre alt, **700.000 Unternehmen** sind in den nächsten 10 Jahren betroffen
- **51%** der Firmen werden an **externe Investoren** verkauft
  - Mentalitäts- und Gewohnheitsfrage
  - Steuerliche Gründe (nur 17% der Firmen bleiben in der Familie)
  - Dynamik des Risikokapital- und Private Equity-Marktes

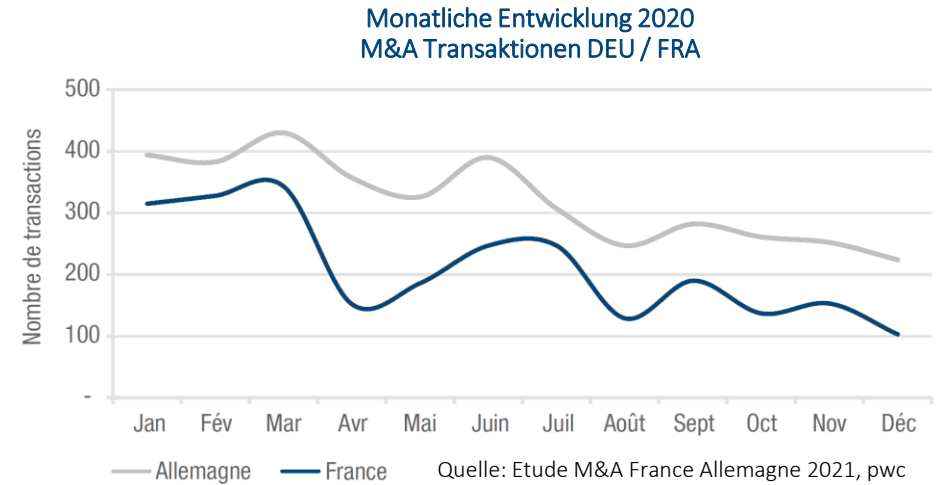


# M&A Jahr 2020

- Die Anzahl der M&A-Transaktionen betrug 2020 **ca. 2.400** (-41%) bei einem Durchschnittswert von 80 Mio. €
- 60%** der Transaktionen von **ausländischen Investoren** getätigt (+6%)
- Deutsche** Investoren waren 2020 auf **6. Platz** (3. Platz in 2019) und haben in folgenden Bereichen akquiriert:



Quelle: Etude M&A France Allemagne 2021, pwc



## Mid Market EDITDA Multiples 2020 nach Branchen Frankreich

Branchen	H1-2020	Entw.	H2-2020
Gesundheitswesen & Pharma	7,30	0,15	7,45
IT Service Provider & Software-Entwicklung	7,20	0,15	7,35
E-Commerce & Webshops	5,70	0,25	5,95
Landwirtschaft & Lebensmittel	5,65	0,10	5,75
B2B-Dienstleistungen	5,50	-0,05	5,45
Industrie & Produktion	5,40	-0,20	5,20
Einzelhandel	5,10	-0,10	5,00
Medien, Werbung & Kommunikation	5,40	-0,10	5,30
Hotelgewerbe, Gastronomie & Tourismus	4,90	-0,25	4,65
Großhandel	4,65	-0,20	4,45
Automotive, Transport & Logistik	4,50	-0,10	4,40
Bau- & Installationstechnik	3,85	-0,10	3,75

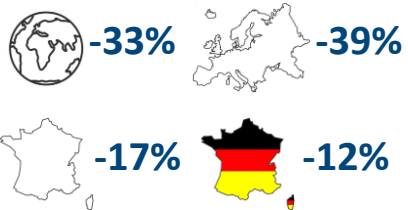
Quelle: Rapport Fusac S2-2020, Dealsuite

# Die deutsche Präsenz in Frankreich

<https://www.ccifrance-allemande.fr/de/der-franzoesische-markt/deutsche-unternehmen-in-frankreich/>

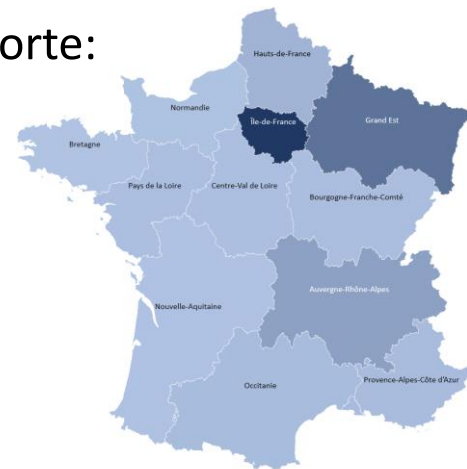
- **28.000** Firmen mit **ausländischer Mehrheitsbeteiligung** (1,9M. AN)
- Diese 1 % der in Frankreich ansässigen Unternehmen machen 11 % der Beschäftigten, 21 % des Umsatzes, 22 % der F&E.-Ausgaben und 31 % der Exporte Frankreichs aus
- ca. **5.000 Betriebe** haben eine **deutsche Beteiligung** und beschäftigen ca. **320.000 Arbeitnehmer** (2. Rang hinter USA)
- In 2020 gab es **1.215 ausländische Investitionsprojekte in Frankreich** (52% Neuansiedlungen, 48% Erweiterungen oder Übernahmen) davon **201 deutscher Herkunft** (16,5% = 2. Platz hinter USA 16,8%) davon 27% im produzierenden Gewerbe.

## ADI 2020



### Bevorzugte Ansiedlungsorte:

- Ile de France
- Grand Est
- Auvergne Rhône-Alpes



# Frankreich lohnt sich!

[www.strategy-action.com](http://www.strategy-action.com)  
[www.ccifrance-allemagne.fr/de](http://www.ccifrance-allemagne.fr/de)

Frédéric BERNER

[f.berner@strategy-action.com](mailto:f.berner@strategy-action.com)

+49 (0) 681 9963-164



@cci-france-allemagne

@strategy-&-action-international-gmbh



@ccifrance\_all

@SAI\_GmbH

# Unternehmenserwerb in Frankreich: Chancen und Fallstricke

---



**LPA-CGR avocats**

Arbeitsrechtliche  
Aspekte

---

- Juni 2021



LPA-CGR avocats

# Arbeitsrechtliche Aspekte

---

1. **Wie erwerbe ich ein Unternehmen : Asset Deal oder Share Deal?**
  - 1.1. Sharedeal
  - 1.2. Asset Deal : Grundzüge
  - 1.3. Asset deal : Arbeitsrechtliche Auswirkung
  
2. **Arbeitsrechtliche Besonderheiten – Unternehmenserwerb**
  - 2.1. Hintergrund Betriebsrat in französischen Unternehmen
  - 2.2. Frühzeitige Beteiligung Betriebsrat
    - 2.2.1. Information-und Anhörung Betriebsrat
    - 2.2.2. Ablauf Anhörung Betriebsrat
    - 2.2.3. Auswirkung auf Prozessablauf Unternehmenskauf
    - 2.2.4. Anhörungsfristen
  - 2.3. Betriebsübergang Art. L. 1224-1 Code du Travail
    - 2.3.1. Zwingendes Recht
    - 2.3.2. Risiko Umgehung
    - 2.3.3. Sonderfall Erwerb Teilgeschäft und mehrfach zugeordnete Mitarbeiter
  
3. **Arbeitsrechtliches Audit, worauf ist besonders zu achten?**
  - 3.1. Zwingende tarifvertragliche Bindung
    - 3.1.1. Zum Hintergrund
    - 3.1.2. Welcher Tarifvertrag nach Veräusserung?
  - 3.2. Arbeitszeit
    - 3.2.1. Grundsatz
    - 3.2.2. Pauschalvereinbarung
  - 3.3. Stellung Geschäftsführer
    - 3.3.1. Grundsatz
    - 3.3.2. Doppelstellung
    - 3.3.3. Rechtsfolge bei Nichtvorliegen Voraussetzungen Doppelstellung?

# 1. Wie erwerbe ich ein Unternehmen: Asset Deal oder Share Deal? (1/3)

---

## 1.1. Sharedeal

- Kauf der Anteile Zielgesellschaft - Gesellschafterwechsel
- Vertragsparteien: Käufer und Gesellschafter der Zielgesellschaft
- Arbeitsrechtliche Rechtsfolge: Übernahme aller in der Zielgesellschaft angestellten Arbeitnehmer
- Audit vor Erwerb = wichtige Etappe, da alle Aktiva und Passiva erworben werden
- Passivgarantie für nicht aufgedeckte Risiken vereinbaren

# 1. Wie erwerbe ich ein Unternehmen: Asset Deal oder Share Deal? (2/3)

---

## 1.2. Asset Deal : Grundzüge

- Begriff des französischen *fonds de commerce* – good will
- Vertragsparteien: Käufer und Zielgesellschaft (Geschäftsgegenstand gehört Zielgesellschaft)
- Kauf von materiellem und nichtmateriellem Anlagevermögen
- Kauf nur von vereinbarten Bestandteilen

# 1. Wie erwerbe ich ein Unternehmen: Asset Deal oder Share Deal? (3/3)

---

## 1.3. Asset Deal : Arbeitsrechtliche Auswirkung

- Betriebsübergang Art. L. 1224-1 Code du travail ( § 613 a BGB): Übergang von Rechts wegen aller mit dem verkauften Geschäftsgegenstand verbundenen Mitarbeiter
- Arbeitsrechtliches Audit daher ebenso wichtig wie bei Sharedeal



LPA-CGR avocats

## 2. Arbeitsrechtliche Besonderheiten Unternehmenserwerb (1/8)

---

### 2.1. Hintergrund – Betriebsrat (CSE) in französischen Unternehmen

- Pflicht zur Organisation Betriebsratswahlen, wenn 11 Arbeitnehmer über zusammenhängenden Zeitraum von 12 Monaten beschäftigt werden
- Nichtbeachtung = strafrechtliches Delikt der Hinderung der Ausübung der Rechte der Personalvertretung (Art L. 2317-1 Code du Travail, *délit d'entrave*)
- Streng formale Anforderungen an Anhörung aber selten Zustimmung erforderlich, Anhörung ausreichend
- Daher auch bei negativer Stellungnahme Fortführung des Vorhabens möglich (aber Achtung so
- **Situation in Deutschland**

## 2. Arbeitsrechtliche Besonderheiten Unternehmenserwerb (2/8)

---

### 2.2. Frühzeitige Beteiligung Betriebsrat

#### 2.2.1. Information und Anhörung Betriebsrat

- Pflicht zur Information und Anhörung zu bestimmten wiederkehrenden Themen (zB Strategie, wirtschaftliche Entwicklung)
- Pflicht zur Information und Anhörung bei Einzelprojekten, wenn Auswirkung auf rechtliche Organisation oder wirtschaftliche Lage des Unternehmens, Auswirkung auf Arbeitsorganisation oder Beschäftigungslage
- Kauf oder Veräußerung von Gesellschaftsanteilen oder eines Geschäftsgegenstandes gehört dazu

## 2. Arbeitsrechtliche Besonderheiten Unternehmenserwerb (3/8)

---

### 2.2. Frühzeitige Beteiligung Betriebsrat

#### 2.2.2. Ablauf Anhörung Betriebsrat

- Welcher Betriebsrat? - Anhörungspflicht bei Verkäufer, Käufer und Zielgesellschaft
- Wann? – **vor** Treffen jeglicher Entscheidung, erst wenn taugliche Informationen für Meinungsbildung durch Betriebsrat vorliegen, jedoch früh genug, damit Stellungnahme des Betriebsrats Entscheidung des Arbeitgebers noch beeinflussen kann
- Sanktionen bei Nichtbeachtung?
  - Antrag des Betriebsrats auf gerichtliche Aussetzung des Vorhabens
  - Strafrechtlicher Tatbestand des Hinderungsdelikts

## 2. Arbeitsrechtliche Besonderheiten Unternehmenserwerb (4/8)

---

### 2.2. Frühzeitige Beteiligung Betriebsrat

#### 2.2.3. Auswirkung auf Prozessablauf Unternehmenskauf

- Vermeiden jeglicher Maßnahmen, die Rückschluss auf bereits getroffene Entscheidung zulassen, wie zB:
  - Verkündung an die Presse, dass Verkauf entschieden wurde (auch wenn noch nicht umgesetzt)
  - Unterzeichnung eines synallagmatischen Kaufversprechens
  - Kaufvertrag unter aufschiebender Bedingung der Zustimmung des Betriebsrats
  - Harter LOI
- Wie sichert man dennoch den Deal: Abgabe eines einseitigen bindenden Kaufversprechens
- Direkt im Anschluss Anhörungsprozess Betriebsrat einleiten

## 2. Arbeitsrechtliche Besonderheiten Unternehmenserwerb (5/8)

---

### 2.2. Frühzeitige Beteiligung Betriebsrat

#### 2.2.4. Anhörungsfristen

- Per Geschäftsordnung des Betriebsrats geregelt, sonst laut Gesetz
- Gesetz: ab Vorliegen aller Unterlagen: 1 Monat, bzw. 2 Monate wenn Sachverständiger vom Betriebsrat eingeschaltet wird, oder 3 Monate bei mehreren Niederlassungen wenn Sachverständiger
- Nach Ablauf der Frist gilt Schweigen als negative Stellungnahme
- Daher: Fristen bei Verfahren einplanen

## 2. Arbeitsrechtliche Besonderheiten Unternehmenserwerb (6/8)

---

### 2.3. Betriebsübergang Art.L.1224-1 Code du Travail

#### 2.3.1. Zwingendes Recht

- Bei Asset Deal: Übergang aller mit der erworbenen Geschäftstätigkeit verbundenen Mitarbeiter auf Erwerber
- Keine Änderung der Arbeitsverträge
- Übergang von Rechts wegen – zwingendes Recht – nicht abdingbar – kein Verzicht möglich
- Kein Widerspruchsrecht des Mitarbeiters
- **Situation in Deutschland**

## 2. Arbeitsrechtliche Besonderheiten Unternehmenserwerb (7/8)

---

### 2.3. Betriebsübergang Art.L.1224-1 Code du Travail

#### 2.3.2. Risiko Umgehung

- Risiko, Mitarbeiter vor Kauf Unternehmen zu entlassen, um Übergang zu vermeiden, betriebsbedingter Grund muss vorliegen und zeitliche Nähe zum Verkauf lässt auf Umgehung Artikel L. 1224- 1 Code du Travail schließen
- Jedoch Reorganisation und Personalreduzierung nach Erwerb möglich, wenn betriebsbedingte Gründe vorliegen:
- Wirtschaftliche Schwierigkeiten
- Reorganisation wegen Notwendigkeit Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit

## 2. Arbeitsrechtliche Besonderheiten Unternehmenserwerb (8/8)

---

### 2.3. Betriebsübergang Art.L.1224-1 Code du Travail

#### 2.3.3. Sonderfall Erwerb Teilgeschäft und mehrfach zugeordnete Mitarbeiter

- Bei Teilerwerb Geschäft können Mitarbeiter mehreren Geschäftszweigen zugeordnet sein
- Bis Änderung Respr. Sept. 2020, entschied überwiegende Tätigkeit, ob Mitarbeiter übergeht oder nicht
- Seit September 2020 muss Arbeitsvertrag entsprechend der Zuordnung in Teilzeitverträge zwischen Erwerber und Zielgesellschaft geteilt werden, es sei denn Teilung unzumutbar
- Verzicht auf Teilung unwirksam, aber vermeidbar durch Rückübertragung im Wege einer Dreiparteienvereinbarung

## 3. Arbeitsrechtliches Audit, worauf ist besonders zu achten? (1/7)

---

### 3.1. Zwingende tarifvertragliche Bindung

#### 3.1.1 Zum Hintergrund

- Für fast alle Tätigkeiten flächendeckende zwingende Branchentarifverträge
- Fallsallgemeinverbindlich, gelten sie sobald Unternehmen in materiellen und geographischen Anwendungsbereich fällt, unabhängig von Mitgliedschaft Arbeitgeberverband
- Gelten daher neben Arbeitsvertrag und eventuellen Betriebsvereinbarungen
- Regeln abweichend vom Gesetz zu Gunsten des Arbeitnehmers oftmals Bestimmungen zur Mindestgehalt, Probezeit, Kündigungsfrist, Entlassungsabfindungen und Arbeitszeit
- **Situation in Deutschland**

## 3. Arbeitsrechtliches Audit, worauf ist besonders zu achten? (2/7)

---

### 3.1. Zwingende tarifvertragliche Bindung

#### 3.1.2 Welcher Tarifvertrag nach Veräußerung?

- Veräußerung Geschäft führt zur automatischen Kündigung des bisher geltenden Tarifvertrags
- Bei Abweichung Tarifvertrag des erworbenen Unternehmens vom Tarifvertrag des aufnehmenden Unternehmens, 12 Monate Frist für Verhandlung (mit Gewerkschaftsvertretern bzw. falls nicht vorhanden, mit Betriebsrat) Übergangsbetriebsvereinbarung zwecks Harmonisierung divergierender kollektivrechtlicher Bestimmungen
- Einleitung Verhandlungen 3 Monate nach Kündigung (=Veräußerung)
- Falls keine Übergangsbetriebsvereinbarung, Fortgelten für 15 Monate nach Veräußerung (3 Monate Frist Einleitung Verhandlung + 12 Monate Verhandlungsfrist) vorheriger Tarifvertrag bei gleichzeitiger Anwendung der günstigeren Bestimmungen Tarifvertrag der aufnehmenden Gesellschaft
- Nach fruchtlosem Ablauf 15 Monatsfrist, nur noch Gehaltsanspruch nach altem Tarifvertrag
- **Situation in Deutschland**



LPA-CGR avocats

## 3. Arbeitsrechtliches Audit, worauf ist besonders zu achten? (3/7)

---

### 3.2. Arbeitszeit

#### 3.2.1. Gundsatz

- Gesetzliche Arbeitszeit = 35 h/Woche, Abrechnung wöchentlich
- Überstundenzuschlag nach Tarifvertrag oder Gesetz,
- Gesetz: ersten 8 Überstunden 25% Zuschlag, danach 50 %
- Überstundenkontingent, bei Überschreitung zusätzlicher Ruhezeitausgleich 50%
  - gesetzlich 130 h/Jahr,
  - tarifvertraglich oft höher
- Verjährung Gehaltsansprüche = 3 Jahre



LPA-CGR avocats

## 3. Arbeitsrechtliches Audit, worauf ist besonders zu achten? (4/7)

---

### 3.2. Arbeitszeit

#### 3.2.2. Pauschalvereinbarung

- Wochenpauschale: Gehalt deckt feste Zahl Überstunden ab, Voraussetzung = Mindestgehalt + Überstundenzuschläge
- Jahrestagespauschale: Abrechnung nicht in Stunden, sondern in Tagen übers Jahr
- Voraussetzung:
  - per Betriebsvereinbarung oder Branchentarifvertrag vorgesehen
  - individuelle Pauschalvereinbarung
  - Umsetzung und Follow-up der Pauschale entsprechend Anforderungen Tarifvertrag und Rechtsprechung,
  - Anderenfalls Pauschale unwirksam und 35 h/ Woche = Gehaltsnachforderungen



LPA-CGR avocats

## 3. Arbeitsrechtliches Audit, worauf ist besonders zu achten? (5/7)

---

### 3.3. Stellung Geschäftsführer

#### 3.3.1. Grundsatz

- Klare Trennung Arbeitsvertrag und Mandatsverhältnis
- Auf Arbeitsvertrag ist Arbeitsrecht anwendbar: Mindestgehalt, Arbeitszeit, Kündigungsschutz (unabhängig von Größe Unternehmen)
- Auf Mandatsverhältnis nur Gesellschaftsrecht anwendbar: kein Vergütungsanspruch, keine Arbeitszeitregelung, jederzeitige grundlose Abberufung (*ad nutum*) möglich



LPA-CGR avocats

## 3. Arbeitsrechtliches Audit, worauf ist besonders zu achten? (6/7)

---

### 3.3. Stellung Geschäftsführer

#### 3.3.2. Doppelstellung

- Klare Trennung Arbeitsvertrag und Mandatsverhältnis (Gesellschaftsrecht anwendbar)
- Doppelstellung nur unter strengen Voraussetzungen möglich:
  - Vorliegen einer technischen, vom Mandat getrennten Aufgabe als Arbeitnehmer, wie zB Produktionsleiter, nicht erfüllt, wenn Aufgabe = Geschäftsführung
  - Weisungsgebundenheit und Berichtspflicht iR des Arbeitsverhältnisses
  - Getrennte Vergütung für Arbeitsvertrag und Mandat (Indiz für tatsächliches Vorliegen Doppelstellung)
- **Situation in Deutschland**



LPA-CGR avocats

## 3. Arbeitsrechtliches Audit, worauf ist besonders zu achten? (7/7)

---

### 3.3. Stellung Geschäftsführer

#### 3.3.3. Rechtsfolge bei Nichtvorliegen Voraussetzungen Doppelstellung?

- Arbeitsverhältnis wird von Mandat verdrängt, - Arbeitsvertrag ausgesetzt, lebt nach Ende Mandat wieder auf
- Bei Trennung muss erst Mandat beendet werden und dann Entlassung nach Arbeitsrecht
- Mitarbeiter verliert Anspruch auf Arbeitslosenunterstützung, da kein wirksamer Arbeitsvertrag während des Mandats – ggf. Schadensersatzanspruch ggü. Arbeitgeber
- Wegen Suspendierung Arbeitsvertrag kein wirksamer Entlassungsgrund vorhaben – Tätigkeit vor Entlassung wurde als Mandatsträger ausgeübt – SE

# Exec Avenue

Leaders matter. Impact matters. You matter.



## **Unternehmenserwerb in Frankreich. Fallstricke vermeiden: Erfolgsempfehlungen**

**Frédérique Genton, LL.M Bielefeld HEC Paris  
Managing Partner Exec Avenue Deutschland GmbH**

# UNSERE GESCHÄFTSSTELLEN



**Exec Avenue Paris**  
152 avenue de Malakoff  
75116 Paris  
**Téléphone** : +33 (0) 1 47 03 15 75

Tous nos Partners ▾

LOCALISER



**Exec Avenue Londres**  
Abbey House  
8 Hill Street  
London W1J 5NG  
Mark INGRAM [mingram@execavenue.com](mailto:mingram@execavenue.com)  
**Téléphone mobile** : +44 (0) 7801 481579

LOCALISER



**Exec Avenue Casablanca**  
Twin Center  
Casablanca 20100 – Maroc  
**Téléphone** : +212 660 100 022  
Dalll GUENDOUZ [dguendouz@execavenue.com](mailto:dguendouz@execavenue.com)  
Marc PAGEZY [mpagezy@execavenue.com](mailto:mpagezy@execavenue.com)

LOCALISER



**Exec Avenue Tokyo**  
1-7 Minami-kugahara, Ota-ku  
Tokyo 146-0084  
Japan  
**Téléphone** : +81 (3) 5700 4845  
Masakazu (Max) TSUMURAYA [mtsumuraya@execavenue.com](mailto:mtsumuraya@execavenue.com)

LOCALISER



**Exec Avenue Francfort**  
Westhafen Tower  
Westhafenplatz 1  
D-60327 Frankfurt  
Frédérique GENTON [fgenton@execavenue.com](mailto:fgenton@execavenue.com)  
**Téléphone mobile** : +49 176 620 475 68

LOCALISER



**Exec Avenue Madrid**  
Calle Pinar, 14  
28006 Madrid – España  
**Téléphone** : +34 91 436 40 03  
Muriel BELDA [mbelda@execavenue.com](mailto:mbelda@execavenue.com)  
Jean-Michel JAMET [jmjamet@execavenue.com](mailto:jmjamet@execavenue.com)  
Salvador TORRES [storres@execavenue.com](mailto:storres@execavenue.com)  
Luis VERDEJA [lverdeja@execavenue.com](mailto:lverdeja@execavenue.com)  
Cristina VILLA [cvilla@execavenue.com](mailto:cvilla@execavenue.com)

LOCALISER



**Exec Avenue Singapour**  
14 Robinson Road, #08-01A  
Far East Finance Building  
Singapour 048545  
(Licence No : 1658058)  
Grace TAY [gtay@execavenue.com](mailto:gtay@execavenue.com)  
**Téléphone mobile** : +(65) 9841 4115

LOCALISER



**Exec Avenue San Francisco**  
2407 Fourth Street  
Berkeley  
CA 94710  
Stacie BLAIR [sblair@execavenue.com](mailto:sblair@execavenue.com)  
**Téléphone** : +1 510 647 1005  
**Téléphone mobile** : +1 510 230 7230

LOCALISER

# Die Gründen der Investoren in Frankreich sich niederzulassen...

**Business Perspektive :** Frankreich verfügt über zahlreiche Vorteile, die für Investoren günstig und gleichzeitig unverzichtbar sind, um Talente anzuziehen.

- Qualitativ hochwertige Infrastrukturen
- Hohe Lebensqualität
- Qualifizierte Arbeitskräfte
- Die Region Grand Est, ein attraktiver Standort und eine starke Investitionszone für deutsche Konzerne ; Paris zu teuer und zu dicht
- FAZIT
- Mit 409 neuen Projekten ist Frankreich einer der führenden Standorte für industrielle deutsche Investitionsprojekte, meist Erweiterungsprojekte bestehender Standorte
- Industrie und Logistik im Rampenlicht

# Die richtigen Fragen, die Sie sich stellen müssen, bevor Sie nach Frankreich gehen...

- Welche Erfahrungen hat mein Unternehmen in Bezug auf die internationale Entwicklung?
- Wie kann man das aktuelle Leistungsversprechen auf dem französischen Markt anpassen?
- Was sind die Stärken meines Unternehmens, um in Frankreich erfolgreich zu sein? Was sind die Hindernisse?
- Wer sind meine Mitbewerber?
- Welches Geschäftsführer- oder Expertenprofil muss ich suchen ?

## Zu vermeidende Fallstricke

- **Keine ausreichende Vorbereitung auf die gewünschte Unternehmenskultur**
- Geschäftsführer sind oft nicht bereit, die Unterschiede in den Unternehmenskulturen in vollem Umfang zu berücksichtigen, oder sie geben einfach zu, dass sie nicht in der Lage sind, diese Themen effektiv anzugehen.
- Doch der fehlende Fokus auf diese menschlichen Faktoren schwächt den Zusammenhalt der neuen Einheit und die Motivation ihrer Teams erheblich.
- Es geht nicht nur darum, zu entscheiden, wie das Kulturmodell der neuen Einheit aussehen wird, aber auch es im Laufe der Zeit zu managen.
- Schließlich lädt der interkulturelle Aspekt, dazu ein, intensiv mit einer lokalen, idealerweise bi-kulturellen Partnereinheit zu arbeiten und diese in das Projektteam einzubeziehen.

## Zu vermeidende Fallstricke

- **Nicht ausreichende Planung und Umsetzung der zu realisierenden Synergien**
- **Falsche Schätzung des Geschäfts bzw Überschätzung der Businesspläne**
- **Zu wenig Bewusstsein für den Einfluss der Egos der Führungskräfte**
- **Fehler bei den Verhandlungsbedingungen des Deals**

# Kulturelle Unterschiede berücksichtigen : Wie werden Sie erfolgreich?

## Vor dem Handeln als erster Schritt:

- Die kulturellen Unterschiede in Betracht ziehen  
(Machen wir es? Machen wir es nicht?)

## Als zweiter Schritt:

- in einem höchst wettbewerbsintensiven Umfeld und einem angespannten Arbeitsmarkt **qualifizierte Geschäftsführer und Experte einstellen**

# Kulturelle Unterschiede: Zum Beginn... Die Gefahren der “Ähnlichkeitsannahme”

- Das **Gegenüber** denkt, fühlt und handelt **ähnlich**
- **So unterschiedlich** können die **Strategien** gar nicht sein
- Die Arbeitsweisen sind unterschiedlich aber **wir wollen doch nur das selbe: ERFOLGREICH SEIN**
- **Guter Wille und Engagement sind das Wichtigste**, der Rest kommt dann automatisch

# Und jetzt...

## Frankreich verstehen, deutsch-französische Geschäftsbeziehungen verstehen

### Französische Manager schätzen an Deutschen

- Zuverlässigkeit
  - Präzision
  - Höflichkeit
  - Gründlichkeit
  - Pünktlichkeit
  - Pragmatismus
- Professionalität
  - Teamgeist
  - Ehrlichkeit
  - Organisationstalent
  - Ernsthaftigkeit
  - Effizienz

Quelle: JPB, Pierre de Bartha

# Aber...Clichés sind leider immer noch vorhanden

- **Pickelhauben-Effekt:** steif und stur
- **Arrogant:** Sie haben immer Recht. Die „deutsche Gewissheit“
- **Hören nicht zu:** Unmöglich deren Meinung zu ändern
- **Imperialisten**, dominierend, aufdringlich, exzessiv
- **Rigoros\***, aber nur in der Form, nicht inhaltlich (\*positive Bedeutung)



- **Pingelig und schwerfällig** (lästig)
- Kein Humor und keine Phantasie
- **Technisch gut**, aber nicht genial
- **Gastfreundlich**
- **Lebemänner beim Biertrinken**

# Gemeinschaftlicher vs individualistischer Egoismus

- |                                                     |   |                                  |
|-----------------------------------------------------|---|----------------------------------|
| ▪ Stolz auf Gruppenleistung                         | ↔ | ▪ Stolz auf persönliche Leistung |
| ▪ Denken an Allgemeinwohl                           | ↔ | ▪ Denken an den eigenen Vorteil  |
| ▪ Konformes Verhalten                               | ↔ | ▪ Missachtung von Konformität    |
| ▪ Streben nach Anerkennung                          | ↔ | ▪ Streben nach Bewunderung       |
| ▪ Soziales Verantwortungsgefühl und Vorbildfunktion | ↔ | ▪ Starkes Familiengefühl         |
| ▪ Außenorientierung                                 | ↔ | ▪ Innenorientierung              |
| ▪ Sicherheitsstreben                                | ↔ | ▪ Unabhängigkeitsstreben         |
| ▪ Berechenbarkeit                                   | ↔ | ▪ Elitestreben                   |
| ▪ Materialismus                                     | ↔ | ▪ Hedonismus                     |



# Karrieremuster

## Frankreich

- „Der Fallschirmspringer“



- Führungsanspruch durch erreichtes Diplom

## Deutschland

- „Der Bergsteiger“



- Führungsanspruch durch Bewährung bei der praktischen Tätigkeit

# Konfliktpotentiale in der Zusammenarbeit



Sachorientierung	↔	Personenorientierung
Wertschätzung von Strukturen und Regeln	↔	Regeln hinterfragen, individuelle Situation berücksichtigen
Gleichheitsstreben	↔	Durchsetzung eigener bzw. persönlicher Ziele
Lineare Zeitplanung	↔	Parallele Zeitplanung
Abgrenzung von Lebensbereichen	↔	Lose Trennung von Lebensbereichen
Internalisierte Kontrolle, Selbststeuerung	↔	Autoritäre Kontrolle, Selbstbestimmung
Gemeinsinn, Abstraktes Allgemeinwesen	↔	Individualismus und Dissens
Explizite und direkte Kommunikation	↔	Implizite und indirekte Kommunikation

# Was bei Anwerbung von Führungskräften in Frankreich zu wissen ist

## FAKTEN

- Zweisprachige Führungskräfte sind selten: Eher selten dass Franzosen Deutsch sprechen und mit der deutschen Kultur vertraut sind auch in Zeiten von Doppeldiplomen
- Erfolgreiche mittelständische Unternehmen mit weltweiter Ausstrahlung sind seltener
- Die Prestige der Großstadt ist noch sehr präsent
- Führung und Leitungsfunktion Übernehmen? Grandes Ecoles absolvieren!
- Keine Karriere vom Lehrling zum CEO in Frankreich!
- Ingenieure sind sehr gefragt. Ingenieure, die Deutsch sprechen, noch seltener
- Elite ist im Französischen nicht negativ besetzt

## TIPP

Französische Führungskräfte mit deren Wertesystemen und der Attraktivität des deutschen Mittelstands ansprechen, „verführen“ und denen den Raum zugestehen, Kreativität Ausdruck zu geben



# 8 Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Geschäft in Frankreich



1. Erstellen Sie einer **vorläufigen Agenda** und geben Sie sich mit den richtigen Partnern um, die kulturell die Brückenrolle übernehmen können
2. **Planen Sie Ihre Einstellungen** 12 bis 18 Monaten im Voraus
3. **Stellen** Sie als Geschäftsführer / Interim Manager «native Speakers» mit Kenntnissen von beiden Kulturen und Märkten **ein**
4. Suchen Sie sorgfältig Ihren **Niederlassungsort, der nicht unbedingt in der „Région parisienne“ sein muss**
5. Passen Sie **Ihr vertriebliches Angebot** an; "verfranzösischen" es, indem Sie die Kundenerwartungen identifizieren, verstehen und integrieren
6. Passen Sie **Ihren kommerziellen Ansatz** an, verführen Sie !
7. Systematisch mit Unterschieden umgehen und die zu realisierenden Synergien strukturell organisieren
8. Investieren Sie in **eine deutsch-französische Management Review** mit dem Ziel Synergien zu identifizieren, aber auch Unterschiede, um die Integration zu beschleunigen

# FAZIT

- Trotz Corona ist Frankreich für deutsche Unternehmen heute attraktiver denn je
- Deutschland bleibt nach wie vor führender europäischer und zweiter internationaler Investor in Frankreich
- Erfolg in Frankreich erfordert Vorbereitung, Begleitung und die passenden deutsch-französischen bzw. internationalen Profile

## Und zum Schluss...

„Würde man sich nicht zwingen, die Dinge leidenschaftslos zu betrachten, man könnte fast ins Schwärmen geraten bei der Vorstellung, was die Potentiale Deutschlands und Frankreichs gemeinsam ergeben würden“

**Konrad Adenauer**

### DEUTSCH-FRANZÖSISCHE SYNERGIEN



## Frédérique GENTON

Partner Paris, Francfort



[fgenton@execavenue.com](mailto:fgenton@execavenue.com)

Mobile : +49 176 620 475 68

Frédérique ist Partnerin und Leiterin des Frankfurter Büros und zuständig für die DACH Region bei Exec Avenue.

Im Jahr 2007 gründet Frédérique ihr eigenes Consulting-Unternehmen in Deutschland. In dieser Funktion begleitet Sie KMU/Midcap-Unternehmen und große Industriekonzerne, insbesondere französische und deutsche Unternehmen, sowie deren Tochtergesellschaften im Ausland.

Ihre Interventionen sind vielfältig: Executive Search, individuelle und kollektive Assessments, Geschäftsführungs- und Teamcoaching, einschließlich interkulturelles Coaching, operative Diagnostik und Managementberatung, Interimsmanagement und Geschäftsentwicklung.

Frédérique verfügt über anerkannte Kompetenzen im Bereich der Managementberatung und internationaler Rekrutierung.

Bei Exec Avenue, a Eurosearch compagny, setzt Frédérique ihr gesamtes deutsch-französisches Fachwissen ein, um Gesellschafter und Manager von KMUs und großen Industriekonzerne in Frankreich, Deutschland und international in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Frédérique ist spezialisiert auf den Industrie- und Finanzsektor, die Transformationsberatung für Aufsichtsräte und Vorstände, die Unterstützung für Familienunternehmen (Familienverfassung), Leadership Assessments und Management Reviews, kollaborative Intelligenz und das Team- und Organisationscoaching, die internationale Integration von Führungskräften.

## Ihre Ansprechpartner:

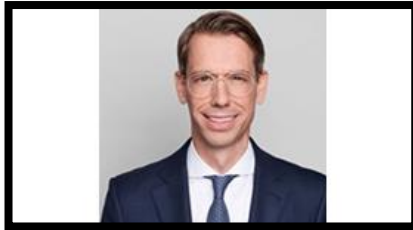
---



Michael Heß  
*Direktor Landesbank Saar  
Leiter des Pôle Franco-Allemand*  
***michael.hess@saarlb.de***



Frédéric Berner  
*Geschäftsführer der Strategy &  
Action GmbH*  
***f.berner@strategy-action.com***



Steffen Paulmann  
*Rechtsanwalt, Partner, LPA-GGV*  
***spaulmann@lpa-ggv.com***



Frédérique Genton  
*LL.M, Managing Partner und  
Geschäftsführerin von Exec Avenue  
Deutschland GmbH*  
***fgenton@execavenue.com***



Sandra Hundsdörfer  
*Rechtsanwältin, Partnerin, Mitglied des  
German Desk, LPA-CGR avocats*  
***shundsdorfer@lpalaw.com***

