



FRANKREICH



## Frankreich



Seit dem Amtsantritt des neuen Präsidenten Emmanuel Macron im Mai 2017 befindet sich Frankreich in einer Phase der Reformierung. Im Rekordtempo treibt der französische Staatspräsident die wirtschaftlichen und politischen Neuerungen im Land voran. Ziel ist insbesondere die Senkung der hohen Arbeitslosenquote, weshalb es bereits im September 2017 zur Unterzeichnung der Reform des französischen Arbeitsrechts kam. Diese bietet Unternehmen unter anderem einen größeren Spielraum für Verhandlungen von Betriebsvereinbarungen und sieht einen gelockerten Kündigungsschutz sowie eine Deckelung von Entschädigungszahlungen vor. Während die Reform für Unternehmen sehr vorteilhaft ist, löst sie auf der anderen Seite bei den Gewerkschaften starke Kritik aus. Auch die im Dezember 2017 unterzeichneten Gesetze zur Reform des Steuersystems brachten weitreichende Veränderungen mit sich.

Zur Ankurbelung der französischen Wirtschaft soll die Steuerreform unter anderem Anreize für Investitionen setzen. Zu den Neuerungen gehört neben der Abschaffung der Vermögenssteuer (außer auf Immobilien) die schrittweise Senkung der Körperschaftsteuer von derzeit 33 1/3 Prozent auf 25 Prozent im Jahr 2022. Zudem sieht die Reform eine Entlastung der Bürger bei der Wohnsteuer vor. Für das Jahr 2018 stehen weiter die Bildungsreform sowie die Reform der Arbeitslosenversicherung auf dem Programm des französischen Staatspräsidenten.

Im Rahmen des Bildungspakets soll unter anderem die Berufsausbildung attraktiver gemacht und das Bac (französisches Abitur) reformiert werden, um den Unternehmen eine höhere Anzahl an qualifizierten Arbeitskräften bieten zu können. Neben der Reform der öffentlichen Verwaltung, über die die französische Regierung derzeit nachdenkt, plant Emmanuel Macron aktuell eine tiefgreifende Bahnreform. Diese hat unter anderem die Abschaffung des beamtenähnlichen Status der Beschäftigten der hoch verschuldeten staatlichen Bahngesellschaft SNCF zum Ziel. Der Präsident geht damit wiederum auf Konfrontationskurs zu den Gewerkschaften.

Es bleibt zu bemerken, dass der neue Staatspräsident seit seinem Amtsantritt viel Bewegung in das Land gebracht und das Jahr 2017 zu einem bedeutenden Jahr für Frankreich gemacht hat. Angesichts der weiter anstehenden Reformen in der französischen Wirtschaft sind auch für das Jahr 2018 brisante Veränderungen zu erwarten, die die Wettbewerbsfähigkeit Frankreichs weiterhin stärken dürften und die bei unternehmerischen Entscheidungen im Blick behalten werden sollten.

# DIE ERFOLGSFAKTOREN

## 1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Zwar besteht zwischen Frankreich und Deutschland eine äußerst enge wirtschaftliche Verflechtung, stellt Deutschland für Frankreich doch den wichtigsten Handelspartner dar; in sozio-kultureller Hinsicht unterscheiden sich die beiden Nachbarstaaten jedoch wesentlich voneinander. Entscheidet man sich daher als Unternehmer, seine Tätigkeit auf eine Auslandsgesellschaft in Frankreich auszuweiten, sollte man sich im Vorfeld mit den Besonderheiten der französischen Unternehmenskultur auseinandersetzen, die insbesondere im Management- und Führungsstil sowie in der Handlungs- und Denkweise ihre Differenzen zur deutschen Geschäftskultur findet.

Zunächst gilt es zu beachten, dass die Struktur einer französischen Gesellschaft viel hierarchieorientierter ist, als man es in der deutschen Unternehmenskultur gewohnt ist. Entscheidungen werden zumeist zentral vom französischen Geschäftsführer getroffen, der die Umsetzung anschließend an die Mitarbeiter dirigiert und diesen einen Handlungsrahmen vorgibt, innerhalb dessen die Aufgaben zu erfüllen sind. Von einem autoritären Geschäftsführer erwarten die französischen Mitarbeiter, dass dieser klare Anweisungen erteilt und sich nicht zu sehr von Kompromissen leiten lässt. Dies steht im Kontrast zur Entscheidungsfindung in einer deutschen Gesellschaft, da hier Aufgaben und Verantwortungen eher delegiert und Entscheidungen meist im Konsens getroffen werden, was mit einer größeren Kompromissbereitschaft einhergeht. Während die Mitarbeiter eines deutschen Unternehmens es gewohnt sind, Aufgaben überwiegend in Eigenverantwortung zu bearbeiten, ist die Rücksprache mit dem verantwortlichen Geschäftsführer sowie dessen Einbindung in den gesamten Projektverlauf in französischen Gesellschaften von hoher Bedeutung. Die Autorität eines französischen Managers begründet sich insbesondere in dessen Persönlichkeit, wohingegen in Deutschland überwiegend auf die Fachkompetenzen des Geschäftsführers abgestellt wird. Aufgrund der hierarchischen Prägung der französischen Unternehmenskultur ist es besonders wichtig, entscheidende Verhandlungen immer mit dem französischen Geschäftsführer zu führen.

Durch soziale Qualitäten wird die in französischen Gesellschaften stark ausgeprägte Machtdistanz jedoch wieder etwas abgeschwächt. Persönliche Beziehungen bilden die Grundlage für das Verhandeln und Durchführen von Geschäften. So ist es für die französischen Mitarbeiter von hoher Relevanz, zunächst eine Vertrauensbasis zu ihrem Geschäftspartner aufzubauen. Informationen fließen von französischer Seite oftmals erst,

wenn der persönliche Kontakt hergestellt ist und dem Gegenüber vertraut werden kann. Der deutsche Mitarbeiter, der es gewohnt ist, eher rational und pragmatisch zu handeln, muss sich daher auf eine emotionalere Geschäftsebene einstellen. Für die Schaffung einer Vertrauensbasis zum französischen Geschäftspartner ist es wichtig, stets mehr Zeit für Besprechungen und Geschäftsanbahnungen einzuplanen. Auf französischer Seite wird es als unhöflich empfunden, wenn auf gemeinsame Treffen direkte Anschlussstermine folgen. Auch hat das Geschäftsessen in Frankreich eine wesentlich höhere Bedeutung als in der deutschen Unternehmenskultur. Im Rahmen eines gemeinsamen Essens werden nicht nur die Geschäfte besiegelt, man zeigt damit auch, dass man seinem Verhandlungspartner das entsprechende Vertrauen entgegenbringt. Die Wahl des Restaurants spielt dabei eine wesentliche Rolle, möchte man seinem Gegenüber doch seine Wertschätzung zeigen. Es sollte zudem bedacht werden, dass die französische Geschäftskultur eher von einer indirekten Kommunikation geprägt ist. Direkte Kritik, wie man es in der deutschen Arbeitskultur womöglich gewohnt ist, ist in Frankreich nicht gewünscht und wird eher als unhöflich empfunden. Um eine emotionale Akzeptanz vom französischen Gesprächspartner zu erreichen, erweist es sich auch als hilfreich, über entsprechende Sprachkenntnisse zu verfügen. Auch wenn die französischen Mitarbeiter zumeist Englischkenntnisse mitbringen, so nimmt die Aufrechterhaltung der französischen Sprache in Frankreich doch einen hohen Stellenwert ein, was nicht zuletzt durch das „Gesetz zur Anwendung der französischen Sprache“ vom 4. August 1994 (Loi Toubon) zum Ausdruck gebracht wird, das insbesondere den Verbraucher- und Arbeitnehmerschutz zum Ziel hat.

Wesentliche sozio-kulturelle Differenzen lassen sich darüber hinaus in der unterschiedlichen Handlungs- und Denkweise in der französischen und der deutschen Unternehmenskultur erkennen. Dies zeigt sich vor allem in dem verschiedenen Effizienz-Denken der beiden Kulturen. Während „effizientes Arbeiten“ in einer deutschen Gesellschaft darin besteht, dass das Projekt oder der Arbeitstag exakt nach zuvor gefasstem Plan verlaufen, werden in der französischen Gesellschaft flexibles Handeln sowie die Erzielung überraschender neuer Ergebnisse, mit denen zuvor nicht gerechnet werden konnte, als besonders effizient angesehen. Dabei ist die strenge Einhaltung von Tagesordnungspunkten in der französischen Unternehmenskultur nicht so sehr entscheidend, vielmehr erwartet man von den Mitarbeitern und den Geschäftsführern intuitives Handeln und assoziative Denkansätze, die zu kurzfristigen cleveren Entscheidungsänderungen im Projektverlauf führen können. Während die deutsche Handlungs- und Denkweise also von systematischen Abläufen und durchdachten Konzepten geprägt ist, ist auf französischer Seite eine flexible und intuitive Vorgehensweise kennzeichnend, die Wendungen und Richtungsänderungen in Prozessabläufen durchaus zulassen.

Es zeigt sich, dass die Themen des interkulturellen Managements bei Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf das Nachbarland nicht aus dem Blick geraten dürfen. Um sich erfolgreich in einer französischen Gesellschaft zu etablieren und Zugang zu deren Mitarbeitern zu finden, ist es äußerst wichtig, sich mit der französischen Mentalität auseinanderzusetzen und sich der Unterschiede zwischen den beiden Geschäftskulturen bewusst zu werden. Die direkte, rationale und pragmatische Vorgehensweise, die man in der deutschen Unternehmenskultur gewohnt ist, sollte bei Geschäftsverhandlungen mit den französischen Partnern zurückgestellt und an deren emotionalere, spontane und intuitive Denkweise angepasst werden.

## **2. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS**

Wie aus den sozio-kulturellen Unterschieden zwischen der französischen und der deutschen Unternehmenskultur bereits sichtbar wird, ist es für das Management besonders wichtig, neben entsprechenden Sprachkenntnissen auch das notwendige kulturelle Verständnis für die Leitung der französischen Gesellschaft mitzubringen. Verhandlungssichere Sprachkenntnisse haben für den Geschäftsführer eine noch höhere Relevanz, da sich dessen Autorität insbesondere aus dessen Persönlichkeit ableitet. Durch das Entgegenbringen der entsprechenden sprachlichen Fähigkeiten schafft der Geschäftsführer eine persönliche Vertrauensbasis zu den französischen Mitarbeitern und stärkt damit seine Autorität. Auch das kulturelle Verständnis für die Auslandsgesellschaft darf nicht in den Hintergrund geraten. So sollte sich der Geschäftsführer in jedem Fall über den hierarchisch geprägten und zentralen Führungsstil bewusst sein und sich diesem anpassen. Sowohl das Delegieren von Verantwortung als auch das Dezentralisieren der Entscheidungsfindung, wie man es in der deutschen Unternehmenskultur gewohnt ist, könnten in der französischen Gesellschaft zu einem Autoritätsverlust führen. Es wird gegebenenfalls empfohlen, spezielle Weiterbildungsveranstaltungen zu besuchen, um die interkulturellen Fähigkeiten zu erlernen und sich in der französischen Gesellschaft etablieren zu können. Eine mögliche Alternative kann die Führung der Auslandsgesellschaft durch ein Geschäftsführer-Gespann sein, das sich aus einem operativen französischen Geschäftsführer und einem Mitgeschäftsführer (co-gérant), der aus der deutschen Geschäftsführung stammt, zusammensetzt. Dadurch bietet sich die Möglichkeit, die Kenntnisse des Managements über beide Geschäftskulturen umfassend abzudecken.

Aufgrund der hierarchieorientierten Geschäftskultur, innerhalb der die Entscheidungskompetenz vollumfänglich dem französischen Geschäftsführer obliegt, ist es äußerst wichtig, dass das Management über weitreichende Fachkenntnisse verfügt. Nur wenn die Geschäftsführung mit sämtlichen Geschäftsbereichen des Unternehmens vertraut ist,

können falsche Entscheidungen verhindert werden. Auch in diesem Bereich ist für den Geschäftsführer eine vorherige Ausbildung zu empfehlen, die die Vermittlung sämtlicher Fachkenntnisse zum Inhalt haben sollte. Dabei sind auch arbeitsrechtliche Kenntnisse von hoher Relevanz, da das französische Arbeitsrecht sehr stark reguliert ist.

Es ist außerdem zu beachten, dass man der Überwachung und der Kontrolle der französischen Tochtergesellschaft durch die deutsche Muttergesellschaft einen hohen Stellenwert einräumen muss. Da die Gesellschaften in Frankreich überwiegend sich selbst überlassen sind und zumeist keinen Standards ordnungsgemäßer Überwachung folgen, wie man es in deutschen Unternehmen gewohnt ist, sollten neben dem Finanzbereich auch die Strukturen sowie die Prozesse der Tochtergesellschaft kontrolliert werden. Dies fördert zum einen ein einheitliches Steuerungssystem und verhindert zum anderen, dass die Muttergesellschaft den Überblick über die Geschäfte und den Zustand der Tochtergesellschaft verliert.

### **3. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN**

Ziel innerhalb der Europäischen Union ist es, unter anderem die Steuersysteme der Mitgliedstaaten zu harmonisieren, wodurch einerseits eine Transparenz für Unternehmen geschaffen werden soll, die sich mit verschiedenen Steuersystemen auseinandersetzen müssen, und andererseits dem wirtschaftlichen Wettbewerb zwischen den europäischen Steuersystemen entgegengewirkt werden soll. Vor diesem Hintergrund haben Frankreich und Deutschland Anfang 2012 einen Plan zur Angleichung der Unternehmensbesteuerung in beiden Ländern vorgelegt, von dem einzelne Teile bereits umgesetzt wurden. Dennoch gibt es zwischen den Ländern im Bereich des Steuerrechts noch einige Unterschiede und Besonderheiten, die bei der Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf das Nachbarland bedacht werden müssen.

Der vergleichsweise hohe Körperschaftsteuersatz in Frankreich beträgt gegenwärtig 33 1/3 Prozent, wobei dieser im Rahmen der Angleichung der Unternehmensbesteuerung Frankreichs und Deutschlands bis 2022 schrittweise auf 25 Prozent gesenkt wird. Weiterhin unterliegen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit dem Anteil ihres Gewinns, der 38.120 Euro nicht übersteigt, einem ermäßigten Körperschaftsteuersatz von 15 Prozent. Dieser darf von Gesellschaften in Anspruch genommen werden, deren Umsatz niedriger als 7,63 Millionen Euro ist, deren Stammkapital voll eingezahlt ist und deren Kapital mindestens zu 75 Prozent von natürlichen Personen oder von Gesellschaften, die den gleichen Voraussetzungen entsprechen, gehalten wird. Der Steuervorteil kommt damit insbesondere Familienunternehmen zugute, die ihre Tätigkeiten in kleinen Firmenstrukturen in Frankreich betreiben. Es ist darauf hinzuweisen, dass in Frankreich die Handels-

bilanz die Grundlage des zu versteuernden Ergebnisses bildet, das mittels Überleitungsrechnung für steuerliche Zwecke korrigiert wird.

Im Gegensatz zur deutschen Gewerbesteuer, die je nach Gemeinde zwischen ca. 10 Prozent und 17 Prozent des zu versteuernden Gewinns beträgt und nicht als Betriebsausgabe abzugsfähig ist, handelt es sich in Frankreich um eine territoriale Wirtschaftsabgabe, die vom Gewinn abgezogen werden kann und sich aus einer Abgabe auf den Mehrwert des Unternehmens (CVAE) und einer Abgabe auf Unternehmensimmobilien (CFE) zusammensetzt. Hierbei ist insbesondere hervorzuheben, dass sich die CVAE nicht wie die deutsche Gewerbesteuer am Gewinn, sondern an der Wertschöpfung der Gesellschaft bemisst, die dem erwirtschafteten, um einige Korrekturen bereinigten Umsatz entspricht. Die Bemessungsgrundlage des CFE entspricht dem Mietwert der Immobilien des Unternehmens, die in Frankreich der Grundsteuer unterliegen. In Summe beläuft sich die französische territoriale Wirtschaftsabgabe auf nur ca. 3 Prozent.

Dividenden, welche an Kapitalgesellschaften ausgeschüttet werden, unterliegen wie in Deutschland nur in Höhe der nicht abziehbaren Betriebsausgaben, d. h. in Höhe von 5 Prozent der Körperschaftsteuer. Bei Veräußerungsgewinnen hingegen, die wiederum sowohl in Deutschland als auch in Frankreich steuerfrei gestellt werden, gelten in Frankreich 12 Prozent des Gewinns als nicht abzugsfähige Betriebsausgaben, die folglich zu besteuern sind (in Deutschland hier ebenfalls nur 5 Prozent). Daraus folgt, dass ausgeschüttete Gewinne in Frankreich einer niedrigeren Besteuerung unterliegen als thesaurierte Gewinne, die anschließend über einen Anteilsverkauf veräußert werden.

Im Bereich Mergers & Acquisitions ist zu beachten, dass der unmittelbare Erwerb eines Betriebs oder Teilbetriebs aufseiten des Veräußerers einen zu versteuernden Veräußerungsgewinn auslöst (Verkaufspreis gemindert um den Anschaffungswert). Aufseiten des Käufers wird eine Verkehrssteuer fällig, die bis zu 5 Prozent des Kaufpreises beträgt. Dieser setzt sich grundsätzlich aus dem Wert des Betriebs und des Kundenstamms (cession de fonds de commerce) zusammen. In Frankreich erfolgen Unternehmenskäufe daher überwiegend im Wege des Anteilserwerbs, da der Veräußerer in diesem Fall lediglich die nicht abziehbaren Betriebsausgaben in Höhe von 12 Prozent des Veräußerungsgewinns zu besteuern hat.

Hinsichtlich der Besteuerung von in Frankreich gelegenen Betriebstätten ist zu bemerken, dass nach dem Abkommensrecht sämtliche Einkünfte, die der Betriebstätte zuzurechnen sind, in Frankreich besteuert werden. Bei der Betriebstätten-Gewinnermittlung ist zu beachten, dass der Authorized OECD Approach (AOA), nach dem Betriebstätten

aus steuerlicher Sicht mit rechtlich selbstständigen und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen gleichgestellt werden, in Frankreich bislang nicht umgesetzt worden ist. Im DBA Deutschland-Frankreich ist der AOA auch nicht im Zusatzabkommen vom 31. März 2015 enthalten bzw. umgesetzt worden. Im Hinblick auf die Begründung einer Betriebsstätte ist darauf hinzuweisen, dass Frankreich als eines der unterzeichnenden Länder des Multilateralen Instruments (MLI) vorbehaltlos die Empfehlungen der OECD hinsichtlich eines erweiterten Betriebsstättenbegriffs übernommen hat. Beispielsweise verfestigt Frankreich damit seine Ansicht, dass es für die Etablierung einer Vertreterbetriebsstätte bereits ausreichend ist, wenn der Handelsvertreter die Geschäfte im Wesentlichen verhandelt und das Stammhaus lediglich die formelle Unterzeichnung übernimmt. Nach französischem Verständnis kommt es dabei nicht darauf an, ob der Handelsvertreter eine rechtliche Abschlussvollmacht besitzt oder nicht.

Eine Besonderheit im französischen Steuerrecht bildet der sogenannte Expatriate-Status im Sinne des Art. 81 A, I-2 des französischen Steuergesetzbuches (CGI). Dieser ermöglicht unter bestimmten Voraussetzungen eine vollständige Steuerfreistellung der ausländischen Gehaltsbestandteile von in Frankreich ansässigen Steuerzahlern, die eine Tätigkeit zu Werbe- und Geschäftszwecken (*prospection commerciale*) an über 120 Tagen im Ausland ausüben. Ziel der Regelung ist, die nur zeitweise Expatriierung von französischen Arbeitnehmern ins Ausland zu fördern.

Eine weitere Besonderheit gewährt das französische Steuersystem im Bereich der Umsatzsteuer. Im Rahmen des „erweiterten“ Reverse-Charge-Verfahrens des Art. 283-1, Abs. 2 CGI ist es für den Übergang der Steuerschuldnerschaft auf den Käufer bereits ausreichend, wenn der Käufer über eine französische USt-IdNr. verfügt, d. h., dieser muss nicht in Frankreich ansässig oder niedergelassen sein. Entscheidend für die Anwendung des französischen „erweiterten“ Reverse-Charge-Verfahrens ist demnach die Nicht-Ansässigkeit des Verkäufers und die umsatzsteuerliche Registrierung des Käufers in Frankreich. Gleiches gilt für die Einfuhrumsatzsteuer (EUST). Häufig kommt es vor, dass ein deutscher Unternehmer, der nicht in Frankreich ansässig ist, Waren aus dem Drittland einkauft und diese nach Frankreich einführt. In diesem Fall hat der deutsche Unternehmer für die Einfuhr der Ware die französische Einfuhrumsatzsteuer zu entrichten. Für die sich anschließende Inlandslieferung greift wiederum das „erweiterte“ Reverse-Charge-Verfahren, wonach der französische Kunde die französische Umsatzsteuer in Frankreich schuldet. Voraussetzung ist, dass die Einfuhrware aus dem Drittland in unverändertem Zustand an den französischen Unternehmerkunden weitergeliefert wird. Dieses Verfahren bedeutet für den nicht in Frankreich ansässigen Verkäufer eine wesentliche Vereinfachung, da sich dieser nicht umsatzsteuerlich in Frankreich registrieren muss.

Im Bereich der Einkommensteuer ist abschließend anzumerken, dass in Frankreich bis Ende 2018 das Selbstanlageverfahren gilt, d. h., der Arbeitgeber führt keine Einkommensteuern für den Angestellten ab (nur Sozialabgaben). Es gibt daher gegenwärtig für französische Unternehmen keine Verpflichtung zur Ermittlung und zum Abzug von Lohnsteuern bei Erstellung von französischen Gehaltsabrechnungen. Es gilt jedoch zu beachten, dass nach der Steuerreform ab 1. Januar 2019 auch in Frankreich der Abzug der Einkommensteuer an der Quelle erfolgen wird. Die vom Arbeitgeber einbehaltenen Beträge müssen dann jeden Monat bei der Steuerverwaltung über die sogenannte Déclaration Sociale Nominative (DSN) gemeldet werden.

Die gebräuchlichste Rechtsform für französische Tochtergesellschaften ist neben der SARL (société à responsabilité limitée, GmbH frz. Rechts) die SAS (société par actions simplifiée, „vereinfachte Aktiengesellschaft“ frz. Rechts). Einen wesentlichen Vorteil der SAS gegenüber der SARL stellt unter anderem die freie Gestaltungsmöglichkeit bezüglich der Geschäftsführung und der internen Organisation dar. Sowohl die Gründung einer SAS als auch einer SARL erfordert kein Mindestgrundkapital und kann in Form einer Einmangengesellschaft erfolgen.

Im Bereich des Gesellschaftsrechts ist es zudem wichtig zu verstehen, dass anders als in Deutschland zwischen der französischen Gesellschaft und dem Geschäftsführer kein Geschäftsführervertrag geschlossen wird. In Frankreich erfolgt lediglich eine Bestellung zum Geschäftsführer, anderweitige Regelungen, wie z. B. Geheimhaltungspflichten, Wettbewerbsverbote oder die Pflicht zu einem Reporting gegenüber der Gesellschaft, werden gegebenenfalls im Ernennungsprotokoll festgehalten. In bestimmten französischen Gesellschaften kann es zu einer Doppelstellung des Geschäftsführers kommen, in der dieser einerseits seine Funktion als Mandatsträger ausübt und andererseits durch den Abschluss eines Arbeitsvertrags als Arbeitnehmer tätig ist. Voraussetzung für eine solche Doppelstellung ist unter anderem, dass es sich bei den ausgeübten Funktionen um zwei technisch unterschiedliche Tätigkeiten handelt, dass zwei separate Vergütungen gezahlt werden und dass der Betroffene in seiner Funktion als Arbeitnehmer der Weisungsgebundenheit unterliegt. In der Praxis führt die Doppelstellung oftmals zu komplexen Fragestellungen und einem hohen organisatorischen Aufwand innerhalb der Gesellschaft. In Bezug auf die Abberufung des Geschäftsführers einer französischen SARL ist zu bedenken, dass diese eines rechtfertigenden Grundes bedarf, der beispielsweise in einem Geschäftsführungsfehler liegen kann. Erfolgt der Ausspruch der Abberufung ohne einen solchen Grund, kann der Geschäftsführer Schadensersatz von der französischen Gesellschaft verlangen. Eines solchen rechtfertigenden Grundes bedarf es in der französischen SAS hingegen nicht, es sei denn, dies ist in der Satzung ausdrücklich vorgesehen. Grund-

sätzlich muss der Geschäftsführer allerdings immer vor der Entscheidungsbekanntgabe über diese informiert werden, damit diesem die Möglichkeit gewährt wird, sich zu seiner bevorstehenden Abberufung zu äußern. Es ist zudem darauf zu achten, dass das Abberufungsverfahren nicht auf beleidigende oder brutale Art und Weise erfolgt.

Das französische Arbeitsrecht stellt sich aus Sicht der anderen europäischen Länder als eines des am meisten verpflichtende und stärksten regulierte dar. Als Besonderheiten lassen sich insbesondere das äußerst strenge Kündigungsverfahren, welches nur aus persönlichen oder wirtschaftlichen Gründen erfolgen kann und einer besonderen Vorgehensweise unterliegt (unter anderem Ladung zum Vorgespräch, Vorgespräch, Sendung eines Kündigungsschreibens usw.), die Tarifgebundenheit, die sich in Frankreich nach der Haupttätigkeit der Gesellschaft richtet, die zahlreichen Pflichten angesichts der Arbeitnehmervertretung sowie die Arbeitszeitenregelung (d. h. das Prinzip der 35-Stunden-Woche usw.) nennen.

Mit Unterzeichnung der durch den französischen Präsidenten Emmanuel Macron hervorgerufenen Arbeitsrechtsreform wurden am 23. September 2017 sechs Verordnungen im Amtsblatt veröffentlicht (sog. ordonnances Macron), die auch für deutsche Unternehmen, die sich auf dem französischen Markt etablieren, Erleichterungen mit sich bringen. Es gilt allerdings zu beachten, dass die Verordnungen erst nach Annahme des Entwurfs des Ratifizierungsgesetzes rechtskräftig werden, welches derzeit vor dem französischen Parlament besprochen wird und im Laufe des März 2018 in Kraft treten sollte. Im Entwurf des Ratifizierungsgesetzes wurden bereits einzelne Bestimmungen der Verordnungen geändert oder ergänzt.

Die Verordnungen sehen unter anderem einen gelockerten Kündigungsschutz vor, der sich insbesondere in den betriebsbedingten Kündigungen niederschlägt. Während französische Unternehmen ursprünglich dazu verpflichtet waren, sich sowohl im Inland als auch im Ausland um eine Weiterbeschäftigungsmöglichkeit für den zu entlassenen Arbeitnehmer zu bemühen, soll die Suche im Falle der betriebsbedingten Kündigung nun auf die nationalen Beschäftigungsmöglichkeiten begrenzt werden. Auch soll der Ermessensspielraum hinsichtlich der wirtschaftlichen Schwierigkeiten, der es im Falle einer betriebsbedingten Entlassung bedarf, lediglich auf die nationale Ebene begrenzt und nur im Falle von Betrug über die nationalen Grenzen hinaus ausgedehnt werden.

Eine weitere Änderung, die mit der Reform des Arbeitsmarktes einhergeht, betrifft den Anwendungsbereich der gesetzlichen Kündigungsentschädigungen. Gemäß der Verordnung zur Vorhersehbarkeit und Absicherung der Arbeitsverhältnisse vom 22. September

2017 soll dem Arbeitnehmer bereits ab einer Betriebszugehörigkeit von acht Monaten eine Entschädigung zustehen. Vor Änderung des Regimes setzte der Anspruch auf eine gesetzliche Kündigungsentschädigung noch eine Mindestbetriebszugehörigkeit von einem Jahr voraus. Des Weiteren kommt mit Erlass vom 25. September 2017 eine neue Formel für die Berechnung der gesetzlichen Kündigungsentschädigungen zur Anwendung, infolge derer der Arbeitnehmer bei einer Betriebszugehörigkeit von weniger als zehn Jahren nun mit einem Viertel statt einem Fünftel seines Gehalts pro Betriebszugehörigkeitsjahr entschädigt wird. Ab einer Betriebszugehörigkeit von zehn Jahren beträgt die Entschädigung weiterhin 1/3 des Gehalts pro Betriebszugehörigkeitsjahr. Es ist außerdem zu bemerken, dass die Arbeitsrechtsreform die Einführung einer Mustervorlage für Kündigungsschreiben vorsieht, das in Form eines Standardformulars vom Arbeitgeber ausgefüllt wird und Rechte und Pflichten beider Parteien berücksichtigt.

Weiterer Gegenstand der ordonnances Macron ist die Einführung einer obligatorischen Entschädigungsregelung. Diese sieht eine Begrenzung des Schadensersatzanspruchs des Arbeitnehmers vor dem Arbeitsgericht vor. Während der Arbeitnehmer vor Änderung des Regimes noch mit einer Schadensersatzzahlung von mindestens sechs Bruttomonatsgehältern rechnen konnte, fällt die Entschädigung, die durch den Arbeitgeber zu entrichten ist, nun deutlich geringer aus. Der Anspruch ist abhängig von der Betriebszugehörigkeit des Arbeitnehmers und der Größe des Unternehmens. So kann beispielsweise ein Arbeitnehmer, der für drei Jahre in einem Betrieb mit weniger als 11 Mitarbeitern angestellt war, nur einen Schadensersatz in Höhe von mindestens einem und höchstens vier Bruttomonatsgehältern erwarten. Dies stellt für den Arbeitgeber einen wesentlichen Vorteil dar. Es ist allerdings zu beachten, dass eine derartige Begrenzung des Schadensersatzes nicht in Fällen einer nichtigen Kündigung (insbesondere, wenn die Nichtigkeit der Kündigung in der Belästigung oder der Diskriminierung des Mitarbeiters o. Ä. begründet ist) zur Anwendung kommt. In diesen Fällen beträgt der Entschädigungsanspruch gegenüber dem Arbeitgeber weiterhin mindestens sechs Bruttomonatsgehälter.

Die Arbeitsrechtsreform beinhaltet zudem eine Verordnung zur Stärkung der tarifvertraglichen Verhandlungsmacht, durch die Verhandlungen innerhalb von Gesellschaften wesentlich erleichtert werden. Insbesondere in Gesellschaften mit 20 oder weniger Mitarbeitern, die nicht über einen Gewerkschaftsvertreter bzw. einen Arbeitnehmervertreter verfügen, kann der Arbeitgeber nun unmittelbar mit den Arbeitnehmern verhandeln und sich einen Betriebsvereinbarungsentwurf im Rahmen eines Referendums von mindestens zwei Dritteln der Belegschaft bestätigen lassen.

## Merkmale

Die französische Wirtschaft befindet sich aktuell in einer Phase der Reformierung. Die Neuerung des französischen Steuersystems sieht neben der schrittweisen Reduzierung des Körperschaftsteuersatzes zukünftig den Abzug der Einkommensteuer durch den Arbeitgeber an der Quelle vor. Durch die Arbeitsrechtsreform werden den Unternehmen wesentliche Vorteile unter anderem im Bereich des Kündigungsschutzes und des Verhandeln von Betriebsvereinbarungen gewährt. Die weiter anstehenden Reformen dienen der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit Frankreichs und sind bei unternehmerischen Entscheidungen stets im Blick zu behalten.