



Live-Webinar am 25. Juni 2026

Wenn Führung nicht mehr passt

Trennungsprozesse und Nachfolgeplanung bei
Führungskräften in Frankreich

mit Unterstützung von

Ihre Referenten

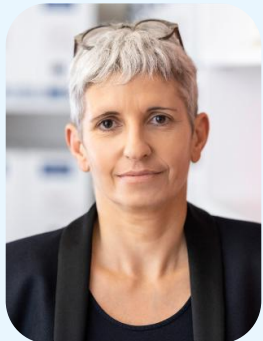


Nina Meyer

Vorständin, Partnerin, Personalberaterin

meyer@ffu.eu

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG



Sophie Gossmann

Avocat

gossmann@ffu.eu

 **EPP** RECHTSANWÄLTE
AVOCATS

I. Herausforderungen in Führung und Organisation in Frankreich

II. Neubesetzen von Führungspositionen

**III. Trennung von Führungskräften in Frankreich, Kündigungen und
Auslösungsverträge nach französischem Recht**

IV. Auswahlprozesse gestalten

V. Interim-Management in Frankreich / EOR

I. Herausforderungen in Führung und Organisation in Frankreich

I. Herausforderungen in Führung und Organisation

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG

EPP RECHTSANWÄLTE
AVOCATS

Marktbefragung 2025

Top 1 der Herausforderungen der Unternehmen in Frankreich



- Starke Abhängigkeit von Einzelpersonen
- Mangelnde Anbindung der Vertriebsteam an das Mutterhaus
- Wenn die Brücke bricht, sind die Auswirkungen schwer vorhersehbar

I. Herausforderungen in Führung und Organisation

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG

 **EPP** RECHTSANWÄLTE
AVOCATS

Marktbefragung 2025

Top 2 der Herausforderungen der Unternehmen in Frankreich

„Wir machen Minus, aber das scheint niemanden zu stören.“



„Unser Markt stagniert seit Jahren und das wird einfach so hingenommen.“

I. Herausforderungen in Führung und Organisation

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG

 **EPP** RECHTSANWÄLTE
AVOCATS

Marktbefragung 2025

Top 3 der Herausforderungen der Unternehmen in Frankreich

Strategische
Integration



Autonomie
und lokale
Initiative

Wenn Führung nicht mehr passt: Handlungsoptionen

- Organisation anpassen
- Internationale Zusammenarbeit verstärken
- Führungskräfte-Coaching
- Neubesetzung von Schlüsselpositionen

II. Neubesetzen von Führungspositionen

Neubesetzung einer Schlüsselrolle „bei laufendem Betrieb“

- Kein Vakuum entstehen lassen
- Ängste und Unsicherheit der Belegschaft vermeiden
- Autoritätsverlust/ Imageschaden der Führungskraft vermeiden

 Stabilität und Handlungsfähigkeit der Organisation sichern

II. Neubesetzen von Führungspositionen

II. Neubesetzen von Führungspositionen

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG

 **EPP** RECHTSANWÄLTE
AVOCATS

Prozess für verdeckte Personalsuche



**Erstgespräch &
Mandatsklärung**



Suche & Auswahl



**Profilvorstellung &
Gesprächsbegleitung**



Beauftragung & Start



**Begleitung in der
Probezeit**

III. Trennung von Führungskräften in Frankreich, Kündigungen und Auslösungsverträge nach französischem Recht

III. Trennung von Führungskräften in Frankreich

Notwendigkeit einer vorherigen Analyse der Rechtsnatur der bestehenden Vertragsbeziehungen

Unterschiede zu Deutschland

➤ **Drei Hypothesen:**

- Ausschließlich Mandatsträger
- Ausschließlich Arbeitnehmer
- Kumulierung von Arbeitsvertrag und Gesellschaftsmandat

Die Art des oder der durchzuführenden Verfahren hängt von dieser ersten Analyse ab.

III. Trennung von Führungskräften in Frankreich

Hypothese 1: Ausschließlich Mandatsträger

- Die am einfachsten umsetzbare Lösung
- Keine Anwendung des Arbeitsrechts
- Allgemeiner Grundsatz im französischen Recht: jederzeitige Abberufung ist möglich
- Prüfung der satzungsmäßigen Bestimmungen oder des Protokolls zur Ernennung, in denen möglicherweise Kündigungsfristen oder Abfindungen vorgesehen sind
- Einhaltung minimaler Formvorschriften und Kündigung ohne finanzielle Folgen oder mit nur geringfügigen finanziellen Folgen
- Besonderheiten der GmbH:
 - Das Gesetz sieht vor, dass ein Grund für die Abberufung vorliegen muss
 - Dieser Grund wird weitaus breiter bewertet als im Arbeitsrecht (Beispiel: Vertrauensverlust)

III. Trennung von Führungskräften in Frankreich

Hypothese 2: Ausschließlich als Arbeitnehmer tätige Führungskraft

- Die Bestimmungen des frz. Arbeitsgesetzbuchs + des Tarifvertrags müssen eingehalten werden
- 2 Möglichkeiten der Beendigung: genehmigter Aufhebungsvertrag / Arbeitgeberkündigung



Hypothese 2: Ausschließlich als Arbeitnehmer tätige Führungskraft

Genehmigter Aufhebungsvertrag zum Arbeitsvertrag

➤ **Vorteil:**

- Findet in einem entspannten Umfeld statt, da er eine einvernehmliche Einigung der Parteien voraussetzt

➤ **Nachteile:**

- Verpflichtung zur Zahlung der gesetzlichen oder tariflichen Kündigungsentschädigung
- Arbeitslosenversicherung
- Betrifft nur die Vertragsbeendigung, nicht jedoch die Vertragserfüllung (Unterschied zu Deutschland)
- Widerrufsfrist → Gefahr der Fortsetzung des Vertrags

Aufgrund der verschiedenen Nachteile wird der Aufhebungsvertrag in der Praxis bei der Beendigung von Vertragsverhältnissen nur relativ selten angewendet

Hypothese 2: Ausschließlich als Arbeitnehmer tätige Führungskraft

Betriebsbedingte Kündigung / Ordentliche Kündigung / Kündigung wegen schweren oder arglistigen Verschuldens

Betriebsbedingte Kündigung

➤ Nachteile:

- Nachweis wirtschaftlicher Schwierigkeiten auf Ebene der Arbeitgeber-Gesellschaft und insbesondere der Abbau von Stellen, eine Neubesetzung unmöglich macht
- Gesamtkosten und damit verbundene Risiken > insbesondere in Tochtergesellschaften großer Konzerne mit mehr als 1.000 Mitarbeitern

In der Praxis kaum verwendet

Darüber hinaus besteht die Verpflichtung, zuvor eine Weiterbeschäftigungsmöglichkeit innerhalb aller Konzerngesellschaften zu suchen, sowie ein Vorrang bei der Wiedereinstellung

→ Es bleibt somit die personenbedingte Kündigung (ordentliche Kündigung / Kündigung wegen schweren oder arglistigen Verschuldens)

III. Trennung von Führungskräften in Frankreich

Hypothese 2: Ausschließlich als Arbeitnehmer tätige Führungskraft

Ordentliche Kündigung / Kündigung wegen schweren oder arglistigen Verschuldens

- Der Arbeitgeber hat die **vollständige Kontrolle über das Verfahren** (Wahl zwischen einer ordentlichen Kündigung und einer Kündigung wegen schweren oder arglistigen Verschuldens mit unterschiedlichen finanziellen Folgen)
- Grundsätzlich besteht für den Arbeitnehmer **kein Anspruch auf Wiedereingliederung** (außer im Falle der Nichtigkeit) ≠ Deutschland
- Es setzt zwar die Einhaltung eines ganz bestimmten formalen Ablaufs und das Vorliegen eines Grundes voraus, **lässt sich jedoch zügig umsetzen, insbesondere im Falle einer Kündigung wegen schweren Verschuldens** (das gesamte Verfahren kann innerhalb von etwa 2 Wochen abgewickelt werden, wobei die Möglichkeit besteht, eine vorläufige Freistellung von der Erbringung der Arbeitsleistung zu verhängen).

III. Trennung von Führungskräften in Frankreich

Hypothese 2: Ausschließlich als Arbeitnehmer tätige Führungskraft

Ordentliche Kündigung / Kündigung wegen schweren oder arglistigen Verschuldens

- Die finanziellen Auswirkungen variieren je nach Art der durchgeführten Kündigung:
 - im Falle einer ordentlichen Kündigung **Kündigungsfristentschädigung und Kündigungsentschädigung (Betriebszugehörigkeit) + Abgeltung des Urlaubs**
 - im Falle einer Kündigung wegen schweren oder arglistigen Verschuldens: **nur Urlaubsabgeltung**
- **Schadensersatz bei ungerechtfertigter Kündigung: Macron-Verordnung:** Möglichkeit, die maximalen Gesamtkosten, die bei ungerechtfertigter Kündigung als Schadensersatz geleistet werden müssen von Anfang an und im Vorfeld zu bestimmen (maximal 20 Monatsgehälter Schadensersatz bei einer Betriebszugehörigkeit von 30 Jahren +)
- Möglichkeit einer späteren **Aushandlung eines Vergleichs zur Absicherung der Kündigung**

Hypothese 3: Kumulierung von Arbeitsvertrag und Gesellschaftsmandat

- Die Beendigung des Mandats rechtfertigt für sich genommen nicht die Kündigung des Arbeitsvertrags und umgekehrt
- Dies bedeutet, dass für die **Beendigung des einen und des anderen unterschiedliche Gründe vorliegen müssen**
- Da die Kündigung des Arbeitsvertrags in der Praxis schwieriger zu begründen ist und mit höheren Kosten und Risiken verbunden ist: vorrangige Umsetzung der Kündigung des Arbeitsvertrags
- Versuch, den Mandatsträger anschließend zum Rücktritt zu bewegen, oder Einleitung seiner Abberufung, falls der Mandatsträger nicht von sich aus zurücktritt
- ⚠ Im Falle einer Kündigung gilt die **vorläufige Freistellung nur für den Arbeitsvertrag, und die Führungskraft hat in ihrer Eigenschaft als Mandatsträger weiterhin Zutritt zum Unternehmen**

III. Trennung von Führungskräften in Frankreich

Schlussfolgerung

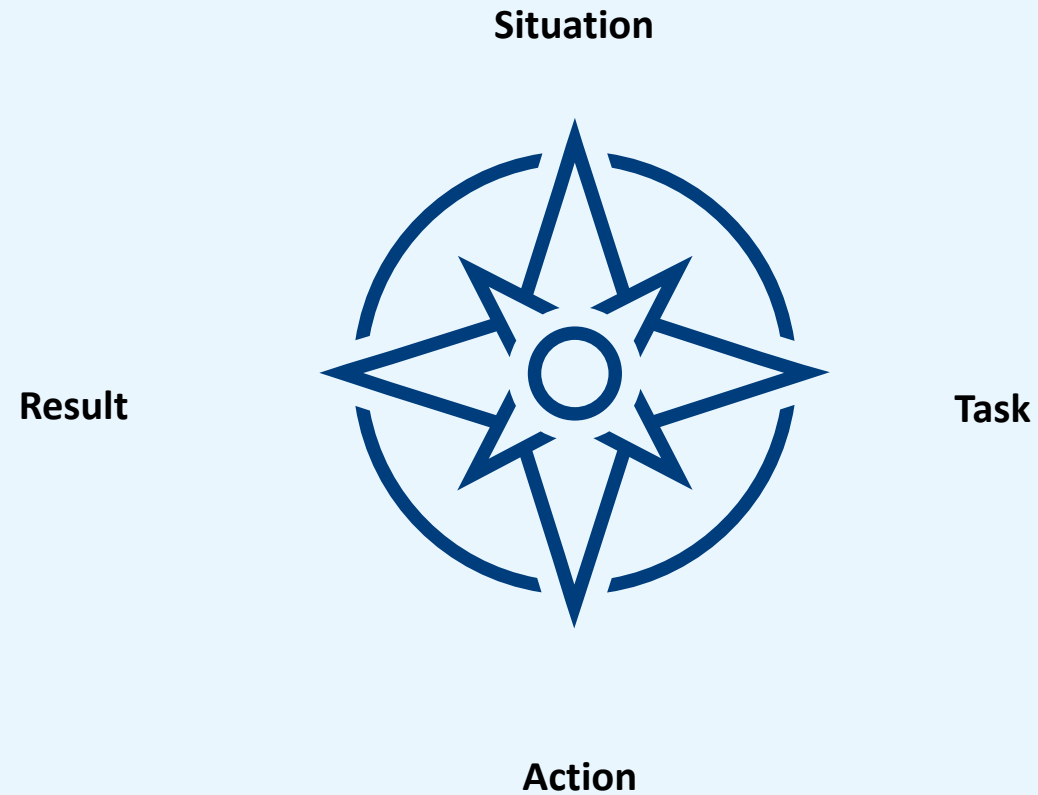
- Entgegen einer weit verbreiteten Annahme kann das Verfahren in jedem der Fälle sehr zügig ablaufen, wobei die Kosten und Risiken stark variieren können
- In allen Hypothesen **müssen die formalen Anforderungen eingehalten werden**, und es besteht die Möglichkeit, dies durch einen Vergleich abzusichern
- Auch wenn die Kosten hoch erscheinen mögen, müssen sie mit den Lohnkosten für eine Führungskraft verglichen werden, die trotz unzureichender Leistung im Amt belassen wird – gegebenenfalls bis zum Alter von 70 Jahren, ab dem der Arbeitgeber eine angestellte Führungskraft in den Ruhestand versetzen kann

IV. Auswahlprozesse gestalten

Erfolgsfaktoren für aufschlussreiche Interviews



Führungskompetenz bewerten - Fragetechniken



Führungskompetenz bewerten – die richtigen Fragen stellen

- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie eine langfristige Strategie entwickeln mussten. Wie sind Sie vorgegangen?
- Erzählen Sie von einer Situation, in der Sie eine wichtige Entscheidung treffen mussten, ohne alle entscheidenden Informationen vorliegen zu haben.
- Beschreiben Sie, wie Sie Feedback geben.
- Erzählen Sie von einer Situation, in der Sie sich und Ihr Team an veränderte Gegebenheiten anpassen mussten.
- Wie entwickeln Sie langfristige Ziele für Ihr Team?
- Wie gelingt es Ihnen zu delegieren und wann delegieren Sie? Geben Sie uns bitte ein Beispiel.
- Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Strukturen effizient sind? Haben Sie Anpassungen vorgenommen?

Auswahlgespräche inhaltlich gestalten

Bitte bereiten Sie folgende Thematiken als kurze Präsentation für das Folgegespräch vor (max. 25 Minuten). Die Art der Darstellung bleibt Ihnen überlassen.

1. Warm-up:

Bitte skizzieren Sie ausgewählte Highlights Ihrer Person und Persönlichkeit (z. B. relevante Kompetenzen, besondere Stärken oder auch persönliche Aspekte). Wiederholen Sie dabei nicht Ihren Lebenslauf, sondern setzen Sie eigene Schwerpunkte.

2. Analyse:

Die Firma X will in den kommenden Jahren den Einkauf systematisch strukturieren und professionalisieren mit dem Ziel, signifikante Savings zu erzielen, Prozesse zu optimieren und Lagerbestand zu reduzieren. Welche möglichen Maßnahmen auf der Basis der im Erstgespräch gesammelten Informationen sehen Sie, um diese Ziele zu erreichen und wie würden Sie vorgehen?

Wann Unternehmen Interim Manager einsetzen



Überbrückung

Wenn kurzfristig
Führungsverantwortung fehlt.

- Vakanz auf Leitungs- oder Geschäftsführungsebene
- Ausfall oder ungeplante Übergangsphase
- Stabilisierung bis zur Nachfolge



Veränderung

Wenn Organisationen neu
ausgerichtet werden müssen.

- Transformation
- Reorganisation
- Aufbau neuer Strukturen
- Post-Merger- oder Integrationsphasen



Sondersituation

Wenn Tempo, Erfahrung und
Neutralität gefragt sind.

- Krise oder Ergebnisdruck
- Projekt- oder Programmverantwortung
- Spezialexpertise auf Zeit

V. Interim-Management in Frankreich / EOR

Auch hier gibt es **verschiedene rechtlich denkbare Statusvarianten** für die Interimsführungskraft:

- Ausschließlich Mandatsträger
- Ausschließlich Arbeitnehmer
- Dienstleistungsvertrag mit einem unabhängigen Managementberater
- EOR/Personalleasing

Hypothese 1: Ausschließlich Mandatsträger

- Befristete Ernennung
- Keine Unterwerfung unter das Arbeitsrecht
- Vertritt die Gesellschaft gegenüber Dritten
- Keine Kosten im Zusammenhang mit der Beendigung, sofern im Rahmen der Ernennung nichts anderes vorgesehen ist

Hypothese 2: Ausschließlich Arbeitnehmer

- Es gilt das Arbeitsrecht
- Besondere Formvorschriften für den befristeten Arbeitsvertrag, da es sich um einen befristeten Einsatz handelt
- Der Vertrag endet zum vereinbarten Zeitpunkt ohne Zahlung von Beendigungsentschädigungen, gegebenenfalls jedoch mit einer Entschädigung am Ende des Arbeitsvertrags in Höhe von 10 % des für den Einsatz erhaltenen Gesamtbetrags (dies ist bei den Vergütungsverhandlungen zu berücksichtigen)
- Subordinationsverhältnis → Möglichkeit einer strengeren Führung und Kündigung wegen schweren Verschuldens des befristeten Arbeitsvertrages

Hypothese 3: Dienstleistungsvertrag mit einem unabhängigen Managementberater

- Keine Anwendung des Arbeitsrechts
- Kosten, die frei verhandelbar sind, in der Praxis jedoch mitunter höher ausfallen
- Oftmals erfahrene Führungskräfte

Hypothese 4: EOR/Personalleasing

- Oft in letzter Zeit als Wundermittel dargestellt, unabhängig davon, in welchem Land es umgesetzt wird
- In Frankreich bestehen Schwierigkeiten bei der Abstimmung mit den geltenden Bestimmungen zum Personalleasing
- Das frz. Arbeitsgesetzbuch regelt den Inhalt der Verträge, die im Rahmen des dreiseitigen Verhältnisses zwischen dem Personalleasing-Unternehmen, dem „leasenden“ Unternehmen und dem Manager, geschlossen werden
- Geldstrafen bei Nichteinhaltung der vorgesehenen Bestimmungen

Hypothese 4: EOR/Personalleasing

Nachteile des Personalleasings

- Relativ hohe Tageskosten
- Das leasende Unternehmen ist kein Arbeitgeber und hat keinen Einfluss auf die Kündigung, falls der Manager nicht geeignet ist.
- Ein Manager, der bei einem Personalleasing-Unternehmen angestellt ist, kann von diesem umgehend bei einem anderen Unternehmen eingesetzt werden.
 - Wie sieht es mit sensiblen Daten aus?
 - Wie verhält es sich mit dem Urheberrecht bei Tätigkeiten in einem geschützten oder sensiblen Bereich?
- Kann versuchen, ein Subordinationsverhältnis gegenüber dem leasenden Unternehmen geltend zu machen, wenn er zu stark in dessen Struktur eingebunden ist

Hypothese 4: EOR/Personalleasing

Nachteile des Personalleasings

Praxis-Tipp:

Es ist wichtig, bei der Aushandlung sensibler Punkte und der Formulierung der Vertragsklauseln des zwischen dem Kunden und dem Personalleasing-Unternehmen geschlossenen Vertrags größte Sorgfalt walten zu lassen.

Schlussfolgerung

Die Vor- und Nachteile analysieren

- Die geringste Belastung → Gesellschaftsmandat für einen bestimmten Zeitraum
- Selbstständige Interim-Manager, oft mit langjähriger Erfahrung → interessant, wenn diese Manager ein eigenes Unternehmen gegründet haben und ihre Leistungen direkt in Rechnung stellen
- Abwägung: Personalleasing-Unternehmen versus direkt mit einem befristeten Arbeitsvertrag eingestellten Arbeitnehmers, wobei die im Rahmen des befristeten Arbeitsvertrags anfallenden Formalitäten durch einen Dritten abgewickelt werden.

Haben Sie Fragen?



Gern können Sie uns diese jetzt direkt
über die Chatfunktion stellen.

Ihre Referentinnen



Nina Meyer

Vorständin, Partnerin, Personalberaterin
meyer@ffu.eu

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG



Sophie Gossmann

Avocat
gossmann@ffu.eu

EPP RECHTSANWÄLTE
AVOCATS

Ihr Moderator



Emil Epp

Rechtsanwalt, Gründer & Geschäftsführer
epp@ffu.eu

EPP RECHTSANWÄLTE
AVOCATS

Sie haben Fragen zu FFU?

Ich bin gerne für Sie da.



Jörg Luft

+49 (0) 7221 9227038

luft@ffu.eu



Frankreich für Unternehmen

Schützenstraße 7
D-76530 Baden-Baden



Das kompetente Expertennetzwerk für Frankreich

STEUERBERATUNG ÜBER GRENZEN HINWEG
BAEUMLIN & ASSOCIÉS
Französischer Steuerberater & Wirtschaftsprüfer

CAISSE D'ÉPARGNE
Grand Est Europe

CBC | Personalberatung & Personalentwicklung

CIC Est **DACH Firmenkunden**
Die Partner Bank für Ihr Frankreichgeschäft

de Haan **C**onsulting

dms
Expertise-comptable & Audit

EPP RECHTSANWÄLTE
AVOCATS

EURO-DROIT
gemeinsam entsteht unternehmen

In Extenso
Französischer Steuerberater
und Wirtschaftsprüfer

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG

RMT
Courtier en assurances

www.ffu.eu