

debizz

DEUTSCHSPRACHIGES WIRTSCHAFTSMAGAZIN IN RUMÄNIEN

Krisenmanagement

Effiziente **Wege** aus der Krise



EXCELLENCE CREATING VALUE

Nörr Stiefenhofer Lutz steht für exzellente Kenntnisse der Wirtschafts- und Rechtsverhältnisse in Mittel- und Osteuropa. Unser vor 10 Jahren gegründetes Büro in Bukarest zählt heute zu den führenden integrierten Beratungsgesellschaften in Rumänien und bietet Rechts-, Steuer- und Finanzberatung mit über 50 Mitarbeitern.

Wir führen westliches und lokales Know-how zusammen, um effiziente und maßgeschneiderte Lösungen für Mandanten zu finden. Unsere langjährige Erfahrung mit den lokalen Strukturen und Entscheidungsprozessen fließt in eine zügige und reibungslose Umsetzung Ihres Projekts ein.

Die Schwerpunkte unserer Beratung liegen in den Bereichen Gesellschaftsrecht, M&A, Joint Ventures, Privatisierung, Immobilien- und Baurecht, Greenfield

Investments, Banking und Finance, Arbeitsrecht, Dispute Resolution, Wettbewerbs- und Kartellrecht, Intellectual Property, Leasing- und Versicherungsrecht, Medienrecht, Pharmarecht, Energierecht, IT-Recht, Telekommunikationsrecht und Umweltschutzrecht.

Als Ansprechpartner steht Ihnen Prof. Dr. Jörg K. Menzer in Bukarest gerne zur Verfügung

NÖRR STIEFENHOFER LUTZ
Prof. Dr. Jörg K. Menzer, RA
Str. General Constantin
Budișteanu nr. 28 C, sector 1
707442 București, Rumänien
Tel +40-(0)21-312 58 88
joerg.menzer@noerr.com
www.noerr.com

NÖRR STIEFENHOFER LUTZ

BERLIN BRATISLAVA BUDAPEST BUKAREST DRESDEN DÜSSELDORF
FRANKFURT/AM MAIN FRANKFURT/HEM HONGKONG MÜNCHEN NEW YORK PRAG WARSCHAU

Inhaltsverzeichnis (alphabetische Reihenfolge):

Vorwort	4
Boștină & Associates:	
Die größte Anwaltskanzlei in Rumänien	6
Kanzlei Hațegan:	
Die Rolle der Gewerkschaften im kollektiven Entlassungsverfahren in Krisenzeiten	8
KG Audit & Accounting SRL:	
Prioritäten in Krisenzeiten	10
Mazars:	
1. Januar 2010: Maßgebliche Änderungen der Steuergesetzgebung	12
Nörr Stiefenhofer Lutz:	
Umstrukturierung von Gesellschaften: Hart, aber erforderlich	14
Schoenherr și Asociații SCA:	
Was tun in auftragsschwachen Zeiten?	18
STALFORT Legal. Tax. Audit.:	
Überschuldung, Zahlungsunfähigkeit und Geschäftsführerhaftung – Was ist zu tun?	20

Den Krisenspieß umdrehen

Menschen, das haben Verhaltensforscher schon längst herausgefunden, reagieren in Extremlagen ganz unterschiedlich. Die einen laufen davon, andere stellen sich der Situation. Im Fachjargon der Wissenschaftler heißt das „Fight or Flight“, Flucht oder Kampf – das Gehirn muss sich blitzschnell aufgrund der Lagebewertung entscheiden, welche der beiden Strategien es für das Überleben des Individuums wählt. Jede Erfahrung dieser Art addiert sich zum Fundus gelebter Situationen und hilft dem Gehirn, bessere Entscheidungen zu treffen und die Überlebenschancen dementsprechend zu maximieren. Je erfahrener der Mensch, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass er in einer Problemlage die richtige Antwort

findet – denn nicht immer ist Davonlaufen die Garantie zum Überleben.

Weil sie von Menschen geführt werden, verhalten sich auch Unternehmen in kritischen Situationen – wie die derzeitige, krisenbedingte – nicht unähnlich: Manche geraten in Panik, andere bewahren einen kühlen Kopf. Im besten Fall übersteht die Firma die Krise und kommt sogar gestärkt davon; beim schlimmsten Szenario greift der Firmenmanager in der allgemeinen Panik zu den falschen Instrumenten und versenkt das Schiff. Reflexartige Entlassungen oder Preisnachlässe können längerfristig den Tod einer Firma herbeiführen, weil sie

zum Ende der Krise ausglauht und nicht mehr wettbewerbsfähig ist.

Bei allen Gemeinsamkeiten zwischen



menschlichen und betrieblichen Notfallsituationen bleibt allerdings den Unternehmen etwas mehr Zeit, um zu planen und sich zu entscheiden. Diese Zeit gilt es besonders effizient zu nutzen, um mehr Kompetenz heranzuziehen – nämlich das Fachwissen der Beratungsunternehmen.

Nicht alle Krisennachrichten sind schlechte Nachrichten. Beratungsunternehmen durchforsten Stunde für Stunde den Blätterwald nach Informationen, die sie für ihre Kunden einsetzen können. Denn was bei einigen für Bestürzung sorgt, zaubert bei anderen ein Lächeln auf die Lippen.

Erstes Beispiel: Arbeitslosigkeit. Mehr Menschen auf Jobsuche sind für sozialpolitische Ohren reines Gift, doch für den Arbeitsmarkt bedeutet das mehr Flexibilität. Fachkräfte werden billiger und geben in Tarifverhandlungen schneller nach; der Staat wirbt mit Zuschüssen für Neueinstellungen und neigt dazu, Lohnnebenkosten zu reduzieren. Die Investition in früher teureres – weil knappes – Personal für Forschung und Entwicklung, aber auch für das tägliche Geschäft wird also insgesamt profitabler.

Zweites Beispiel: Flugtickets. In der Krise winken viele Fluggesellschaften mit deutlichen Rabatten auf Flugreisen, weil sie in Schwierigkeiten stecken. Aber für Unternehmen aus anderen Branchen kann das eine gute Nachricht sein. Gerade in der Krise fühlen sich viele Mitarbeiter fern der Zentrale allein gelassen und brauchen wenn nicht finanzielle oder betriebliche, dann doch zumindest moralische Unter-

stützung. Bei geringeren Reisekosten lohnt es sich jetzt auch finanziell, in den einzelnen Betrieben nach dem Rechten zu sehen und den Kräften vor Ort den Rücken zu stärken.

Drittes Beispiel: Kapitalbeteiligungen. Viele Aktien von an Erst- und Zweitbörsen notierten Unternehmen haben in letzter Zeit aus irrationalen Gründen schlecht abgeschnitten und sind auf historische Tiefstwerte gerutscht. Für Investoren, die nicht nach schnellen Kursgewinnen suchen, sondern auf Beteiligungen an eigentlich potenziell gesunden Firmen abzielen, kann das eine gute Chance sein, sich in neue Geschäftsbereiche einzukaufen.

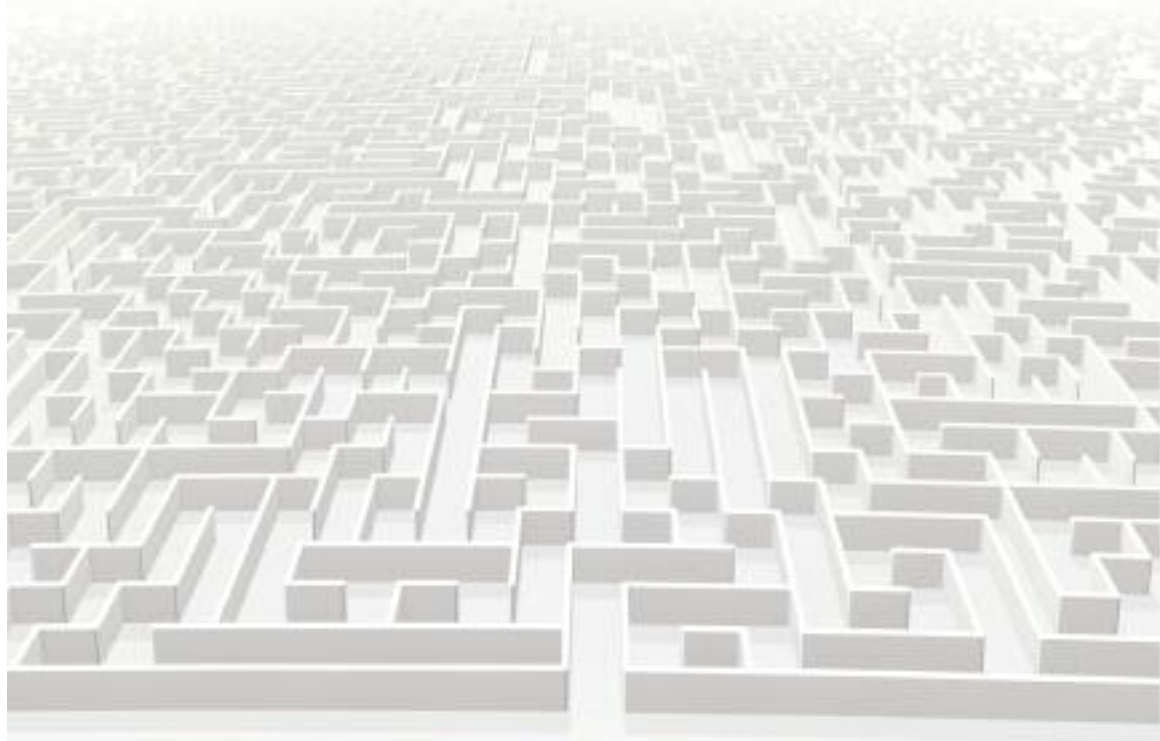
Diese nach dem Zufallsprinzip ausgewählten Beispiele aus Bereichen wie Personalmanagement, Betriebspsychologie oder Kapitalinvestitionen sind mittlerweile in zahllosen Fachzeitschriften nachzulesen. Wie sie – und natürlich viele andere – konkret umgesetzt werden, sollte man aber nicht dem Zufall überlassen. Über die Notwendigkeit und den Einsatz solcher Instrumente wissen Beratungsunternehmen bestens Bescheid – das ist schließlich ihr Job. debizz will mit vorliegender Beilage eine hoffentlich nützliche Hilfestellung leisten mit Hinblick auf die Wahl des passenden Beratungspartners – und damit auch mit Hinblick auf den richtigen Weg, um den Spieß sogar in Krisenzeiten umdrehen zu können.

Ihr
debizz-Team

Der Anfang ist oft das Leichteste an Auslandsinvestitionen.

Die Anwälte und Berater von "Bostina & Associates"
helfen Ihnen von aller Anfang an und bis zum Ende,
Ihre Interessen und Investitionen in Rumänien zu
schützen.

Um herauszufinden, wo und wie wir Sie unterstützen können,
besuchen Sie uns unter www.bostina.com



BOȘTINĂ & ASSOCIATES
Lawyers

Die größte Anwaltskanzlei in Rumänien

Über 130 Anwälte und Berater

16 Niederlassungen in den größten
rumänischen Städten

Niederlassungen in Österreich, der Schweiz
und Zypern

Immobilien
Mergers & Acquisitions
Vergabewesen
Privatisierung und Wettbewerb
Firmenstreitsachen und
Zwangsvollstreckung
Versicherungen und Privatrenten
Kapitalmärkte
Finanzen & Bankwesen
Steuern und Abgaben
Verkehr
Telekom und IT
Energie, Erdöl & Erdgas
Versorgung und Umwelt
Infrastruktur
Arbeitsrecht
Urheberrecht und Medien

"Bostina & Associates"

Silvestru Str. 12, Sektor 2, Bukarest, Rumänien

Tel: 004 021 211 48 00; 004 021 211 48 09

Fax: 004 021 211 47 23

office@bostinalawyers.eu

www.bostinalawyers.eu

Kanzlei Hațegan: Die Rolle der Gewerkschaften im kollektiven Entlassungsverfahren in Krisenzeiten



In einer unserer jüngeren Stellungnahmen in diesem Magazin haben wir bereits kurz auf die Etappen der kollektiven Entlassung unter Berücksichtigung der gesetzlichen Bestimmungen, aber auch der wichtigsten Aspekte, die bei diesem in Krisenzeiten sehr oft verwendeten Verfahren beachtet werden müssen, hingewiesen. Im vorliegenden Beitrag wollen wir nun auf die ausschlaggebenden Faktoren, die dieses Verfahren beeinflussen können, und insbesondere auf die Rolle der Gewerkschaften aufmerksam machen.

Eine wichtige Rolle, vielleicht sogar die wichtigste, spielen im Zuge des Verfahrens zur kollektiven Entlassung zweifelsfrei die innerhalb der Gesellschaft gegründeten

und für diese repräsentativen Gewerkschaften. Sie sind die Stimme der Angestellten und daher die Hauptverhandlungspartner der Arbeitgeberschaft.

Die Gewerkschaften greifen insbesondere in der ersten Phase des kollektiven Entlassungsverfahrens ein, nämlich in der Etappe der Gespräche und Verhandlungen. Gemäß Art. 79, Buchst. c des Tarifvertrages auf nationaler Ebene für die Jahre 2007–2010 sollte der Arbeitgeber die Etappe der Gespräche mit den Gewerkschaften innerhalb einer „angemessenen Frist“ initiieren, das heißt binnen einer 15- bis 30-tägigen Frist vor der schriftlichen Mitteilung, die gemäß Art. 711 des Arbeitsgesetzbuches an das Arbeitsamt und an die Arbeitsbehörde übersendet werden muss. Diese Frist ist variabel und hängt von der Beschäftigtenzahl der Gesellschaft ab, in der die kollektive Entlassung durchgeführt wird. Falls Tarifverträge auf Branchenebene in diesem Sinn abgeschlossen wurden, so kann die Frist auch länger sein.

Obwohl die zweite Etappe, jene der kollektiven Entlassung selbst, aufgrund der Gewährung der Kündigungsfrist, der Ausstellung der Kündigungsbeschlüsse, der Lösung der Einwände u.a. als wichtiger erscheint, kann bei einer näheren Prüfung festgestellt werden, dass die wesentlichen Beschlüsse eigentlich größtenteils während der Verhandlungsetappe getroffen werden. Die Etappe



der kollektiven Entlassung ist nichts anderes als die Umsetzung der in der Verhandlungsetappe getroffenen Beschlüsse.

Wie schon ihr Name besagt, werden in dieser Phase Verhandlungen zwischen den Gewerkschaften und der Arbeitgeberschaft geführt mit Bezug auf die wichtigsten Verfahrensaspekte, und zwar: die Anzahl der zu entlassenden Arbeitnehmer, die im Zuge der Entlassung zu berücksichtigenden Kriterien, die Gewährung, falls dies der Fall sein sollte, einer längeren Kündigungsfrist als die im Tarifvertrag auf nationaler Ebene für die Jahre 2007–2010 vorgesehene, das Quantum des Schadensersatzes u.a.

Folglich haben die Gewerkschaften während der Verhandlungsetappe eine bestimmende Rolle, da sie einerseits das Ziel, für das sie geschaffen wurden – die Verteidigung der Rechte der Arbeitnehmer mit allen Mitteln und die Beschaffung von Gewinnen für diese (einige Gewerkschaften erweisen sich als so effizient, dass sich die Mitarbeiter sogar freiwillig auf Entlassungslisten eintragen lassen) – leicht verfol-

gen können und andererseits, da sie in dieser Etappe die Entscheidungen des Arbeitgebers bis zu einem gewissen Grad beeinflussen können. Das heißt, dass die Gewerkschaften zusammen mit den Arbeitgebern für die Entscheidungen und die Abwicklung des kollektiven Entlassungsverfahrens haften.

Gleichzeitig kann die Einbeziehung der Gewerkschaften während der Verhandlungsetappe und ihre Haftung für die getroffenen Entscheidungen eine Garantie dafür sein, dass mögliche, von einzelnen, ehemaligen Angestellten eingereichte Klagen vor Gericht zurückgewiesen werden. Selbstverständlich kann diese Garantie nur dann bestehen, wenn die in der Verhandlungsetappe getroffenen Entscheidungen rechtmäßig in der Entlassungsetappe umgesetzt werden, und zwar unter Einhaltung der Kündigungsfristen, des Formalismus der Entlassungsbeschlüsse usw.

*Ioana Hațegan LLM,
Managing Partner*

Kontakt Info:

Kanzlei Hațegan
Mitglied des BVMW Deutschland
Rumänisches Exklusiv-Mitglied des
ALFA International-Global Legal
Network

Ady Endre Str. 11
 300175 Temeswar, Rumänien
 Tel.: 0040-256-430454
 Fax: 0040-256-436516
 E-Mail: ioana.hategan@hategan.ro
 www.hategan.ro

Prioritäten in Krisenzeiten



**Karina Nicolau –
Managing Partner**

So wie es Menschen gibt, die besser unter Druck arbeiten, gibt es auch Unternehmen, die in Krisenzeiten bessere Ergebnisse aufweisen.

Aber wodurch unterscheiden sich erfolgreiche Unternehmen in Krisenzeiten von den anderen? Welches sind die Schwerpunkte, bei denen diese viel aufmerksamer sind als andere?

Meistens sind in Krisenzeiten folgende Prioritäten wichtig :

Liquidität: „Cash is King“ ist die Hauptregel in diesen Zeiten. Eine gute Beziehung zu den Banken, gute Cashflowforecasts und im Voraus reagieren sind Voraussetzungen des Erfolgs. Factoring-Finanzierung ist eine gute Alternative, um liquide Mittel schneller zu erhalten und potenzielle Kursverluste zu vermindern.

Fokus auf Kunden: Analysieren Sie Ihre Kunden. Umsatz steigern ist in Krisenzeiten nicht relevant, wenn er nicht mit Cashflow-Erhöhung verbunden ist. Bonitätsprüfung, ein gutes Mahnsystem, Versicherungen für Forderungsausfälle und gute Rechtsberatung zeigen Ihnen, welche Ihrer Kunden wirklich Wert bringen und welche nur Kosten steigern. Wichtig sind Verträge, wo Termine, Pflichten und Rechte klar dargestellt sind.

Realistisch sein: Das betriebliche Umfeld realistisch definieren und die jetzige Aktivität korrekt verstehen. Welches sind tatsächlich die Stärken Ihres Unternehmens? Jetzt müssen alle Tätigkeiten, die nicht Wert bringen, unter die Lupe genommen werden, um zu entscheiden, wie man Verluste minimieren kann – durch eine sofortige Unterbrechung der unrentablen Projekte oder durch zusätzliche Investitionen, die in der Zukunft Ergebnisse bringen könnten.

Analyse der Kostenstruktur: Der Großteil der Unternehmen analysiert meistens die Kostengröße, jedoch nie deren Struktur. Dadurch wird nur die „ist“-Situation überprüft; die Minderungen werden nur für kurze Zeit erhalten. Eine Analyse, die von den gewünschten Ergebnissen ausgeht und dementsprechend die Struktur der nötigen Kosten und die Kostenträger definiert, würde die unnötigen Kosten und nicht verwendeten Ressourcen des Unternehmens identifizieren.

Planung und Vorschau: Budgets, die im Vorjahr aufgestellt worden sind, haben jetzt keine Bedeutung. Das betriebliche Umfeld hat sich inzwischen völlig verändert. Realistische Vorschau, Anwendung der Szenario-Technik und Flexibilität sind hier die Antworten. Forecasts werden in Krisenzeiten immer wieder von Banken, Lieferanten, Wirtschaftsprüfern und Gesellschaftern verlangt. Das Going-Concern-Prinzip (Unternehmensfortführungsprinzip) wird von Wirtschaftsprüfern durch er-



weiterte Prüfungsprozeduren dokumentiert. Dabei spielen bei der Beurteilung korrekte und realistische, schriftliche Einschätzungen der Geschäftsführung eine wichtige Rolle.

Humankapital-Analyse: Die Krise ist ein Moment für die Leistungsbewertung der Mitarbeiter und Entdeckung der „Talente“, über die eine Firma verfügt. Die Sicherung dieser für die Zukunft kann durch angepasste Schulungsprogramme und neue Herausforderungen erzielt werden.

Günstige Gelegenheiten nicht verpassen: Ein chinesisches Sprichwort besagt: „Chancen entspringen aus einer Krise.“ In den Bereichen, die für die Zukunft wichtig sind, muss weiterhin investiert werden. Aufgrund der Krise könnte hier sogar eine Kostenminderung möglich sein. Auch gibt es zumeist eine Vielfalt anderer Chancen: Die Identifikation guter Fachkräfte, die von anderen Unternehmen entlassen wurden, oder der Kauf von Vermögensgegenständen zu geringeren Preisen.

Wie können wir Ihnen in all diesen Angelegenheiten helfen? Zu jedem der erwähnten Punkte können wir für Sie Lösungen finden.

Information und gute Beratung, gute Kenntnisse der aktuellen Gesetzgebung sind zurzeit wichtige Vorteile. Charakteris-

tisch für unsere Finanzbehörden ist, unter Krisenumständen die Gesetzgebung fortlaufend zu ändern, neue Steuern und Pflichten für die Steuerzahler einzuführen, Strafen zu erhöhen und Prüfungen durchzuführen.

Mit unseren hochqualifizierten Fachkräften und bisheriger Erfahrung stehen wir Ihnen selbstverständlich wann immer zur Verfügung.

Jedes Unternehmen kann Krisenzeiten in eine Periode der Vorbereitung für das zukünftige Wirtschaftswachstum umwandeln.

*Karina Nicolau,
Managing Partner*



Kontakt Info:

KG AUDIT & ACCOUNTING

Member of NEXIA International

Tel.: +40 21 320 20 14

Fax: +40 21 320 20 89

Blv. Corneliu Coposu 7

Bl. 104, Sc. 1, Ap. 29, Sektor 3

030602 Bukarest

E-Mail: office@kgaudit.ro

www.kgaudit.ro

1. Januar 2010: Maßgebliche Änderungen der Steuergesetzgebung



Ab dem Jahr 2010 sind einige wichtige Änderungen der rumänischen Steuergesetzgebung zu verzeichnen. Die Regierungseilverordnung Nr. 109/2009 zur Änderung und Ergänzung des Gesetzes Nr. 571/2003 über den Steuerkodex setzt europäische Bestimmungen in nationales Recht

um. Die jeweiligen Gesetzesänderungen werden am 1. Januar 2010 in Kraft treten.

Besonders zu beachten sind die neuen Umsatzsteuer-Regelungen bzw. das Umsatzsteuerpaket, welches durch den Rat der Europäischen Union verabschiedet wurde und in die nationale Gesetzgebung jedes Mitgliedstaates umgesetzt werden muss. Das Umsatzsteuerpaket beinhaltet eine Reihe von Vorschriften, die im Zeitraum 2010 bis 2015 stufenweise umzusetzen sind.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Änderungen sollten Unternehmen unbedingt schon jetzt eine umsatzsteuerliche Risikoanalyse durchführen, damit eine möglichst reibungslose Umsetzung der neuen Deklarationspflichten und Einordnung der erbrachten Dienstleistungen zum

Bereits ab dem 1. Januar 2010 gelten folgende Neuregelungen zur Umsatzsteuer:

<p>Ort der sonstigen Leistungen</p>	<p>Als Ort der sonstigen Leistungen gilt zwischen Unternehmern nunmehr grundsätzlich der Ort des Leistungsempfängers</p> <p>Grundsätzlich kommt die sogenannte Umkehr der Steuerschuldnerschaft (Reverse Charge) auf den Leistungsempfänger für grenzüberschreitende sonstige Leistungen zur Anwendung (bis auf Sonderfälle)</p>
<p>Neue Meldepflichten bei grenzüberschreitenden Dienstleistungen</p>	<p>Einführung einer neuen zusammenfassenden Meldung für grenzüberschreitende sonstige Leistungen (ähnlich der bereits einzureichenden Meldungen für Warenlieferungen)</p>
<p>Neues Vorsteuer-Vergütungsverfahren innerhalb der EU</p>	<p>Einreichung der Erstattungsanträge auf elektronischem Wege und direkt in dem Mitgliedstaat, in welchem der beantragende Unternehmer ansässig ist</p>



1. Januar 2010 erfolgen kann. Derzeit ist nicht abzusehen, dass die Finanzverwaltung Übergangsregelungen zur Erfüllung der ab 1. Januar 2010 geltenden Pflichten schaffen wird. Von daher sollte man sich darauf einstellen, dass die Neuregelungen ab 1. Januar 2010 ohne Ausnahme Geltung erlangen werden. Neben einer umsatzsteuerlichen Risikoanalyse ist auch eine Anpassung des verwendeten EDV-Systems spätestens zum 1. Januar 2010 unter anderem in folgenden Punkten wichtig:

- Modifikationen der Ausgangsrechnungen
- Änderung der EDV im Hinblick auf die Meldepflichten
- Überprüfung von inländischen Betriebsstätten ausländischer Geschäftspartner

Eine weitere bedeutende Änderung ist die Ergänzung des Begriffes „juristische Personen mit Sitz in Rumänien, welche gemäß Europarecht gegründet wurden“ bzw. Europäische Gesellschaft (SE) und Europäische Genossenschaft (SCE). Auch wenn die juristische Grundlage durch die Änderung des Gesetzes über die Handelsgesellschaften schon im Jahre 2008 gelegt wurde, bestanden im Steuerkodex noch keine klarstellenden Regelungen zur steuerlichen Behandlung dieser neuen Gesellschaftsformen in Rumänien.

Die Verlegung des Sitzes einer SE und/oder SCE von Rumänien in einen sonstigen Mitgliedstaat der EU ist in Rumänien steuerlich neutral möglich. Ab dem 1. Januar 2010 sind bestimmte Regelungen für rumänische steuerpflichtige Personen (in sonsti-

gen Mitgliedstaaten erhobene Dividendensteuer, Restrukturierung, ausländische Steuergutschriften usw.) auch für Gesellschaften mit Sitz in Rumänien, welche nach Europarecht gegründet wurden, anwendbar.

Weitere Änderungen betreffen die Verbrauchsteuer. Ab dem 1. April 2010 wird keine Verbrauchsteuer mehr für Produkte erhoben, deren Besteuerung bisher in Prozentsätzen festgelegt wurde, wie zum Beispiel für Luxuswaren (mit Ausnahme von Kaffee). Übergangsbestimmungen zur Beförderung verbrauchsteuerpflichtiger Waren unter Steueraussetzung in Mitgliedstaaten, welche das hierzu eingerichtete EDV-gestützte System noch nicht eingeführt haben, sind in Vorbereitung.

Zusammenfassend ist darauf hinzuweisen, dass viele rumänische Unternehmen erfahrungsgemäß nicht ausreichend vorbereitet sein werden, um die neuen Regelungen ab dem 1. Januar 2010 intern umzusetzen. Hier sollte ein Umdenken stattfinden, denn einer effektiven Prävention ist gegenüber einer teuren nachträglichen Aufarbeitung immer der Vorzug zu geben.

*Ariadna Popa,
Manager – Tax Advisory Services*

Kontakt Info:

MAZARS in Rumänien

Str. Economu Cezărescu Nr. 31B
Sektor 6, Bukarest
Tel.: +4 031 229 2600
Fax: +4 031 229 2601
E-Mail: contact@mazars.ro
www.mazars.ro

Umstrukturierung von Gesellschaften

Hart, aber erforderlich



Gegenwärtig sehen sich viele Gesellschaften mit der Insolvenz konfrontiert. Die Umstrukturierung der Gesellschaft ist eine Möglichkeit zur Vermeidung dieser Klippe, obwohl sie schwierige Entscheidungen voraussetzt.

In den letzten Jahren verschuldeten sich viele Gesellschaften, was sie auf die gegenwärtige Wirtschafts- und Finanzkrise empfindlich macht. Zurzeit werden die Gesellschaften mit verschiedenen Schwierigkeiten konfrontiert und suchen dringend nach Lösungen. Ein einfaches tägliches Durchlesen der Zeitungen ist in diesem Sinne hinweisend; aber ein genauerer Blick auf die rechtliche und finanzielle Lage der Gesellschaften zeigt auf, dass eine erhöhte Anzahl von Gesellschaften bald an Verwertung ihrer Aktiva interessiert sein

werden, weil deren Werte unaufhörlich sinken. Der Mangel an Geldmitteln zur Tilgung fälliger Schulden ist üblicherweise der Grund, der eine Gesellschaft zum Insolvenzverfahren zwingt – auch wenn die Aktiva der Gesellschaft zur Befriedigung der Ansprüche ihrer Gläubiger ausreichend sind und unabhängig, ob die Gläubiger Ansprüche auf die Aktiva der Gesellschaft in Form von Wertpapieren erheben. Die Insolvenz ist jedoch nicht immer ein Ergebnis der gesetzlichen Notwendigkeit. Es gibt viele Fälle, in denen der Schuldner vor einem Gericht eine Umstrukturierung freiwillig einleitet, um sich vor der Durchsetzung der Ansprüche der Gläubiger zu schützen. Bedauerlicherweise besitzt Rumänien keinen gesetzlichen Rahmen zur Regelung eines Umstrukturierungsprozesses als Schutz-

maßnahme vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Trotzdem gibt es verschiedene Führungsmaßnahmen, die die Leistungen einer Gesellschaft innerhalb eines bestimmten Zeitraums verbessern können, wenn sie an die vorhandenen bestimmten Fälle angepasst werden. Von entsprechender Rechtsberatung während der Verhandlungen mit den Gläubigern, Lieferanten und sonstigen Geschäftspartnern unterstützt, können diese Maßnahmen die Gesellschaft vor finanziellem Manko bewahren. Immerhin ist es besser, eine Krise zu verhindern als ihre Auswirkungen zu heilen.

Besser vor Konkurs

Die klügste Methode zur Vermeidung der Insolvenz ist die Umstrukturierung des Geschäfts vor oder während der ersten Hinweise auf Schwäche. Umstrukturierungen sind nichts Neues, das Rezept wurde keineswegs von der Weltwirtschaftskrise erfunden. Auch vor der Krise gerieten Gesellschaften wegen schlechter Führung, kritischer offener Position auf dem Kreditmarkt oder sonstiger ungünstiger Umstände in Schwierigkeiten. Im Gegensatz dazu ist eine gute Führung mit der Bewertung des Niveaus und der Gefährlichkeit des Cash-Flows und der Strukturierung des Kreditwesens zur Maximierung der Vorteile und Beibehaltung der Flexibilität der Behandlung von neuen Opportunitäten oder schwierigen Verhältnissen gleichzusetzen. Sie können jetzt denken, dass die Umstrukturierung hart ist – und Sie haben Recht! Wie jegliche komplexe Angelegenheit kann der Prozess jedoch in kleine Tei-

le aufgeteilt und schrittweise angesprochen werden. Als Beispiel nennen wir einen Umstrukturierungsplan, der auf die Beschaffung von entsprechenden Finanzquellen zur Begleichung der überfälligen Schulden einer Gesellschaft abzielt. Ein solcher Plan setzt folgende Maßnahmen voraus: Suche nach potenziellen Investoren zur Verstärkung des Grund- oder Stammkapitals durch eine Kapitalerhöhung; Umschuldung zur Optimierung des Cash-Flows der Gesellschaft; Abstimmung der Zahlungen auf die Einziehung der Forderungen; Neuverhandlung der Lohnverträge; Neuverhandlung der Verträge mit den Geschäftspartnern betreffend die Skonti und sonstigen Vorteile; Abbau des Warenbestandes auf die tatsächlichen Erfordernisse der Verkaufsstruktur. Die Theorie weicht natürlich stets von der Praxis ab, so dass jede Gesellschaft einen Umstrukturierungsplan nur nach einer detaillierten Analyse seiner Wirtschaftlichkeit – zwecks Identifizierung der optimalen Lösungen zur Ergebnisverbesserung – durchführen sollte.

Verbesserung des Cash-Flows

Nehmen wir das folgende Fallbeispiel einer reibungslosen und gründlichen Umstrukturierung, die einer Einzelhandel betreibenden Textiliengesellschaft erlaubte, ihren Cash-Flow wesentlich zu verbessern und ihre offene Position auf dem Kreditmarkt in den letzten zwei Jahren zu reduzieren. Das Ziel des Umstrukturierungsplans war die Verbesserung der Finanz-

Tabelle 1
Umstrukturierungsmaßnahmen vor der Krise

	Erlös	Kosten	Kurzfristige Maßnahmen
Verkaufsförderung	+	-	ja
Verkauf ohne Abschlag	-	+	nein
Eröffnung von neuen Kaufhäusern	+	-	nein
Verbesserung der Führung der Kaufhäuser	+	-	nein
Logistik-Neubildung	-	+	nein
Strategisches Standortwahl/Standort-Management	-	+	ja
Verbindung der Gehälter des Verkaufspersonals mit den Leistungen	+	-	ja
Bewertung des Personals aufgrund der Schlüsselleistungsindikatoren	-	+	ja
Verbesserung der Verwaltung der Forderungen und Verbindlichkeiten	-	+	nein
Überwachung des Verkaufspersonals	+	-	ja
Konsolidierung der Lieferanten	-	+	nein

und Liquiditätslage zwecks Heranziehung von zusätzlichen Geldmitteln für eine regionale Ausweitung. Das folgende Beispiel legt nur die Strategie zur Verbesserung der Liquiditätslage dar. Zum Beginn der Umstrukturierung erzeugte die Gesellschaft einen negativen Cash-Flow, sowohl betrieblich als auch finanziell. Es gab kein sofortiges Risiko einer Insolvenz dank der großen Barreserven, die allerdings von dem negativen Cash-Flow erodiert wurden. Somit lag das Hauptinteresse der Gesellschaft darin, den Prozess zu verbessern und Lösungen zur Bekämpfung der Finanzschwierigkeiten, die sich letztendlich aus dem Nettomittelabfluss ergeben würden, zu finden. Die vorgeschlagenen Maßnahmen schlossen kurz- und mittelfristige Maßnahmen ein. Die kurzfristigen Maßnahmen begannen noch vor der Krise ihre Wirkung zu zeigen: Die Textiliengesellschaft hat ihren negativen Netto-Cash-Flow in einen positiven Netto-Cash-Flow in Höhe von 5% der betrieblichen Auszahlungen umgewandelt.

Nach Durchsetzung eines einjährigen integrierten Planungssystems mit rollenden Prognosen und zentralisierten Kaufgeschäften konnte die Gesellschaft ihren Cash-Flow über einen Zeitraum von 6 Monaten vorhersagen, obwohl die Weltwirtschaftskrise diesen Zeitraum sodann auf zwei-drei Monate reduzierte. Die drei wirksamsten Maßnahmen waren die folgenden: Beseitigung der langsam bewegenden Bestände durch Verkäufe und Promotions, Stilllegung von Betrieben, die unrentabel waren oder wenig Bargeld generierten, und Durchsetzung von wirksamem Finanzmanagement durch u.a. Neuverhandlung der Zahlungsbedingungen mit den Lieferanten und Kunden.

Geänderte Landschaft

Die Art der Umstrukturierung ändert sich, sobald eine Krise eintritt (Tabelle 2). Ab diesem Zeitpunkt muss die Gesellschaft sämtliche Maßnahmen sehr rasch durchsetzen, weil jegliche Verspätung eine wahre Bedrohung darstellen kann. Entscheidungen müssen schnell und entschlossen getroffen werden, auch wenn sie unbeliebt

Tabelle 2
Umstrukturierungsmaßnahmen während der Krise

	Cash-Flow	Kurzfristige Maßnahmen
Stilllegung/Änderung der Größe der unrentablen Betriebe; Akzent auf die rentablen Betriebe	-	nein
Senkung der Kosten	+	ja
Anlagenverkauf	+	ja
Verbesserung der Einzahlströme	+	nein
Kontrolle der Zahlungen	-	nein
Umschuldung	+	nein
Neuverhandlung der Darlehen	-	nein

sind und negative soziale Auswirkungen haben. Natürlich muss jede Gesellschaft die Maßnahmen fleißig analysieren und sie gemäß ihrem Markt oder Industrie und individueller Lage priorisieren. Das gegenwärtige Fallen der Immobilienpreise macht die Verkäufe von Liegenschaften mit gleichzeitigen Rückvermietungen an den Verkäufer ziemlich uninteressant, obwohl solche Geschäfte eine Lösung für ein vorläufiges Überleben darstellen können. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass die meisten Gesellschaften mit hohen finanziellen Risiken konfrontiert werden, sollten sie Maßnahmen treffen, die das Liquiditätsrisiko, das Zinsrisiko und das Fremdwährungsrisiko mildern.

Nicht nur ein Wartezimmer

Die Verbesserung der Einziehung von Forderungen ist für die Gesellschaften zwingend, sobald sie ein verschlechtertes Zahlungsverhalten unter ihren Geschäftspartnern bemerken. Einige rumänische Ge-

sellschaften haben schon entsprechende Verfahren oder Behandlung von Zahlungsrückständen wie z. B. das Aufspüren und Folgen der Spätzahler oder Erhalt von externer Hilfe entwickelt. Zurzeit konzentrieren sie sich auf ergänzende Strategien wie z. B. Verkauf nur gegen Bargeld, wobei sie Rabatte für schnelle Zahlungen anbieten oder Verträge zwecks Einführung von Vorauszahlungen oder Abschlagszahlungen anstelle der Zahlungen nach Ende der Leistung neu verhandeln. Wir hoffen, dass all diese Aspekte zeigen, dass die Umstrukturierung vorteilhaft und nicht nur ein „Wartezimmer“ vor dem Konkurs, sondern eher eine Hauptmaßnahme darstellt, die den Gesellschaften bei der Krisenüberwindung hilft. Wir sagen hierzu: Die Entscheidung der Umstrukturierung in guten Zeiten, wenn die Gesellschaft ziemlich gut läuft, ist schwer. Gegenwärtig sind die Zeiten optimal, um das Geschäft umzudenken und es für die Zukunft vorzubereiten.

*Cristina Stamboli,
Iulian Sorescu*



Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte:

Cristina Stamboli,
Senior Associate
Tel +40 (21) 312 58 88
cristina.stamboli@noerr.com

Iulian Sorescu,
Head of Financial
Department
Tel +40 (21) 312 58 88
iulian.sorescu@noerr.com

www.noerr.com

Was tun in auftragsschwachen Zeiten?



Eva Hegedüs-Brown

Bekanntlich bieten auftragsschwächere Zeiten die Gelegenheit, an den eigenen Vertragsmustern zu arbeiten. Gut informierte Entscheidungsträger stellen sich jedoch die Frage, ob es sinnvoll ist, solche Vertragsmuster jetzt, also noch vor Inkraft-

treten des neuen Zivilgesetzbuches, zu überarbeiten. Die noch besser Informierten wissen, die Antwort ist ja.

Am 24. Juli 2009 wurde das neue rumänische Zivilrechtsgesetzbuch (*Codul civil*) im Amtsblatt Rumäniens veröffentlicht. Es handelt sich dabei um die bisher bedeutendste Reform des Zivilgesetzbuches seit dessen erstmaliger Kundmachung 1864. Neben weitreichenden Änderungen im Familienrecht betreffen die mehr als 1.500 Änderungen auch die Bereiche des Wirtschaftsrechts.

Es steht derzeit jedoch noch nicht fest, wann genau die Änderungen tatsächlich in Kraft treten werden. Art. 2664 Abs. 1 des neuen Zivilgesetzbuches sieht nämlich vor, dass die Regierung innerhalb von zwölf Monaten ab der Kundmachung des Zivil-

gesetzbuches dem Parlament den Entwurf eines Gesetzes zum Beschluss vorlegen wird, welches das Inkrafttreten der Bestimmungen des neuen Zivilgesetzbuches regelt. Wesentlich für Unternehmen ist zu wissen, dass sie ihre Vertragsmuster jetzt schon verbessern können und zwar derart, dass diese auch nach Inkrafttreten des neuen Zivilgesetzbuchs Bestand haben werden. Damit ist das Unternehmen auf die Änderungen des Vertragsrechts auch bestens vorbereitet.

Einige Beispiele dazu:

Was von ausländischen Wirtschaftstreibenden immer wieder vergessen wird, ist, dass das Eigentumsrecht an verkauften Gütern in Rumänien bereits **zum Zeitpunkt der Einigung** der Parteien über die Ware und den Preis auf den Erwerber übergeht, selbst wenn der Gegenstand dann noch nicht übergeben und der Preis noch nicht entrichtet wurde. Tatsächlich ist in der Praxis jedoch der Zeitpunkt der Einigung in vielen Fällen nicht der ideale Zeitpunkt für den Eigentumsübergang. Die vorher erwähnte, generelle Regel ist dispositiv: Die Parteien haben die Freiheit, den Zeitpunkt des Übergangs des Eigentums selbst zu regeln und können so beispielsweise im Vertrag vereinbaren, dass der Erwerber erst nach vollständiger Entrichtung des Kaufpreises Eigentümer der verkauften Güter wird. Eine Klausel mit diesem oder einem ähnlichen Inhalt hätte

schönherr

SCHOENHERR ȘI ASOCIAȚII
SOCIETATE CIVILĂ DE AVOCAȚI

vielen Unternehmern in den letzten Monaten Ärgernisse erspart. Auch unter dem neuen Zivilgesetzbuch bleibt die erwähnte Grundregel erhalten. Vor diesem Hintergrund können und sollten Vertragsvorlagen Klauseln beinhalten, die den Eigentumsübergang bewusst steuern und auch in Zukunft gesetzeskonform sind.

Eine weitere Besonderheit des derzeitigen rumänischen Vertragsrechtes, welche bei Vertragsabschlüssen häufig nicht beachtet wird, ist die Tatsache, dass bei Säumnis des Vertragspartners das Recht, den Vertrag zu **kündigen, nur gerichtlich** geltend gemacht werden kann, es sei denn, die Parteien haben eine außergerichtliche Kündigung vereinbart. Das Fehlen einer außergerichtlichen Kündigungsklausel kann unter Umständen zu jahrelangen Prozessen führen. Eine einfache Klausel reicht dabei aus, das Unternehmen davor zu schützen. Zu beachten ist, dass die Klausel so formuliert zu sein hat, dass sie auch mit dem neuen Zivilgesetzbuch im Einklang steht. Das neue Gesetz wird nämlich die außergerichtliche Kündigungsmöglichkeit ausdrücklich auch gesetzlich einführen und schreibt dazu Folgendes vor: Die außergerichtliche Kündigungsklausel (*pactul comisoriu*) entfaltet nur dann Wirkungen, wenn sie ausdrück-

lich auch die Pflichten beinhaltet, deren Nichterfüllung zur automatischen Vertragsbeendigung führt (Art. 1553 Abs. 1 neues Zivilgesetzbuch).

Die Liste der Regelungen, die Unternehmen bereits jetzt klären und in Übereinstimmung mit dem neuen Zivilgesetzbuch festlegen können, beschränkt sich dabei nicht auf diese zwei Beispiele. Weitere wichtige Aspekte, wie der Umfang des Schadenersatzes, das Kumulieren von Vertragsstrafen und Schadenersatzansprüchen oder Gewährleistungsregeln gehören ebenso dazu.

Ob sie getrennt, als sogenannte Allgemeine Vertragsbedingungen, oder als Klauseln im Vertrag formuliert sind, macht rechtlich keinen Unterschied, sie sollten nur beim Vertragsabschluss nicht vergessen werden.

Eva Hegedüs-Brown

Kontakt Info:

Schoenherr și Asociații SCA

Dacia Blvd. 30, Et. 7
Sektor 1, RO-010413 Bukarest
Tel.: + 40 21 319 67 90
Fax: + 40 21 319 67 91
E-Mail: office@schoenherr.ro
www.schoenherr.eu

Überschuldung, Zahlungsunfähigkeit und Geschäftsführerhaftung - Was ist zu tun?



RA Dr. G. Stalfort, Managing Partner

Die Finanzkrise und der damit verbundene Konjunkturreinbruch bescheren vielen Unternehmen in Rumänien rote Zahlen. Durch Konsumflaute, dramatische Einbußen bei der Bewertung von Immobilien und wegbrechende Absatzmärkte weisen selbst bis zur Krise vollkommen gesunde Unternehmen plötzlich eine Überschuldung auf oder sind zahlungsunfähig. Nachfolgend werden die gesetzlichen Definitionen und die nach rumänischem Recht zu treffenden Maßnahmen bei Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit dargestellt. Fer-

ner weisen wir auf die wichtigsten Aspekte der Geschäftsführerhaftung hin, die gerade bei Unternehmen in der Krise eine besondere praktische Relevanz haben.

Überschuldung – Auflösung oder Kapitalherabsetzung

Juristische Personen gelten nach rumänischem Recht als überschuldet, wenn das Gesellschaftsvermögen aufgezehrt ist. Sinkt das Gesellschaftsvermögen (gesamte Aktiva abzüglich Verbindlichkeiten) auf weniger als 50% des eingetragenen Stammkapitals, hat eine außerordentliche Generalversammlung die Auflösung der Gesellschaft zu beschließen. Sofern kein Auflösungsbeschluss getroffen wird, ist die Gesellschaft verpflichtet, spätestens bis zum Abschluss des folgenden Geschäftsjahres eine Anpassung des Stammkapitals vorzunehmen. Geschieht auch dies nicht, kann jede interessierte Person vor Gericht die Auflösung der Gesellschaft beantragen. Anders als im deutschen Recht stellt die Überschuldung keinen Insolvenzgrund dar.

Zahlungsunfähigkeit – Insolvenzgrund

Einzigster Insolvenzgrund nach rumänischem Recht ist die Zahlungsunfähigkeit. Diese liegt u. a. vor, wenn die Gesellschaft Verbindlichkeiten in Höhe von mehr als 10.000 RON mangels Liquidität binnen 30 Tagen nach deren Fälligkeit nicht bezahlt. Beim Vorliegen von Zahlungsunfähigkeit besteht für den Geschäftsführer die Pflicht,



spätestens innerhalb von 30 Tagen die Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu beantragen.

Geschäftsführerhaftung – heißes Eisen bei Insolvenz

Das rumänische Insolvenzgesetz enthält eine ganze Reihe von teilweise sehr weitreichenden Vorschriften über die zivilrechtliche Haftung der Geschäftsführer im Falle der Insolvenz des Unternehmens. Insolvenzverwalter nehmen die Geschäftsführer häufig in Regress, weil sie in der Regel als Honorar einen Prozentsatz von dem Betrag erhalten, um den sie die Insolvenzmasse der Gesellschaft mehren. Die zivilrechtliche Haftung des Geschäftsführers tritt bereits dann ein, wenn die Buchhaltung nicht gesetzmäßig geführt wurde. Hierbei kann sich ein Geschäftsführer nicht mit der Behauptung exkulpieren, dass er eine Buchhaltungsgesellschaft beauftragt hat. Wirksamen Schutz kann er in diesem Fall nur durch die Beauftragung eines unabhängigen Wirtschaftsprüfers erlangen, der periodisch die Buchführung der Gesellschaft überprüft und die entsprechenden Unzulänglichkeiten rechtzeitig feststellt. Einige weitere wichtige Haftungsgründe sind:

- Bevorzugung bestimmter Gläubiger vor Zahlungsunfähigkeit
- Durchführung von Geschäften im Namen der Gesellschaft für eigene Zwecke
- Fortführung von Zahlungsunfähigkeit hervorrufenden Tätigkeiten
- Nutzung von Vermögenswerten oder Krediten der Gesellschaft für eigene Zwecke

Mehrere Geschäftsführer haften grundsätzlich gesamtschuldnerisch. Die vorgenannte zivilrechtliche Haftung schließt strafrechtliche Konsequenzen (z. B. wegen Insolvenzverschleppung) nicht aus. Der Geschäftsführer einer Gesellschaft in der Krise sollte sich bereits zu Beginn der Tätigkeit rechtlich genau beraten lassen, die Beachtung seiner Pflichten dokumentieren und von unabhängiger Seite Überprüfungen vornehmen lassen. Andernfalls drohen strafrechtliche Konsequenzen und finanzielle Gefahren durch eigene Haftung. Diese Geschäftsführer-Haftung kann auch nicht durch die Beendigung des Amtes als Geschäftsführer oder den Verkauf der GmbH vermieden werden.

*RA Dr. Gisbert Stalfort,
STALFORT Legal. Tax. Audit.*

Kontakt Info:

STALFORT Legal. Tax. Audit.
Bukarest, Sibiu, Bistrița, Berlin
Büro Bukarest:

Tel.: +40 - 21 - 301 03 53
Fax: +40 - 21 - 315 78 36
E-Mail: bukarest@stalfort.ro
www.stalfort.ro

ABONNEMENT COUPON

Ja!

49/59* Euro - 1 Jahr
39/49* Euro - 6 Monate

* Ausland ohne MwSt

ICH MÖCHTE ABONNIEREN!

Name und Vorname/Nume și prenume:

Firma/ Firmă:

Position in der Firma/ Poziție în firmă:

Lieferanschrift/Adresă de primire:

Telefon:

Fax:

E-Mail:

Internet:

Anzahl der Abos/
Nr. de abonamente:

Unterschrift/
Semnătura:



Ausfüllen und per Fax schicken an:
0040-21-231.08.47

Bankverbindung:
GEROM MEDIA SRL
Alpha Bank Dorobanți

RO49BUCU042784082511RO01

für Rumänien

RO06BUCU042784082511EU01

vom Ausland mit SWIFT:BUCUROBU

www.kkhotels.com



four & more



Expect more. Get more. Enjoy more.

Why settle for less when you could enjoy K+K Hotels' Four & more: superb architecture, stylish interiors and unbeatable locations, rounded off by state-of-the-art technology and an attentive personal service. Whether on business or simply relaxing – you can depend on K+K Hotels' first-class hospitality.



K+K Hotel Elisabeta

Str. Sălcie 26, 030242 Bucharest, Romania

Tel.: +40-21-30 29 28 0, Fax: +40-21-31 186 32, E-mail: hotel.elisabeta@kkhotels.ro

LONDON PARIS MUNICH SALZBURG VIENNA BUDAPEST PRAGUE BUCHAREST

Accommodation in Bucharest



PROFESSIONAL REALTY®



- Guaranteed Privacy
- Completely Furnished and Equipped Apartments
- No Commissions
- MAGHERU
DOROBANTI
AMZEI, BELLER
VICTORIEI
- Top Quality Services



Tel: (004) 021 232 04 06; (004) 0745 010 202
Fax: (004) 021 232 17 04; www.professionalrealty.ro
E-mail: realty@digsi.ro; office@accommodation.com.ro