



RUMÄNIEN







## Rumänien

Die Mitgliedschaft in der Europäischen Union, der staatliche Entwicklungsplan, die makroökonomische Stabilität, das beschleunigte Wirtschaftswachstum platzieren Rumänien unter die attraktivsten und wettbewerbsfähigsten Investitionsstandorte für alle Arten von Dienstleistungen und Geschäftsbereichen in der EU.

Deutschland ist einer der wichtigsten Geschäftspartner Rumäniens. Zum Jahresende 2016 beliefen sich die deutschen Gesamtinvestitionen in Rumänien auf mindestens acht Milliarden Euro (das macht 15 Prozent des Gesamtvolumens der Auslandsinvestitionen aus). Das ist ein deutlicher Fortschritt in Vergleich zum Zeitraum 2009–2014.

Zurzeit gibt es ca. 9.000 Unternehmen mit deutschem Kapital in Rumänien. Mit einem Handelswechsel von 24 Milliarden Euro war Deutschland 2016 der wichtigste Handelspartner Rumäniens. Ein Großteil der deutschen Investitionen wird durch Klein- und mittelständische Unternehmen getätigt.

Als wichtigste Investitionsbereiche sind zu nennen: Automobilindustrie, Metallurgie, Großhandel, Bauwesen, Fertigungsindustrie, Kunststoffindustrie, Textilindustrie, Einzelhandel, IT- und Finanzdienstleistungen. Die von den deutschen Investoren in Rumänien bevorzugten Investitionsstandorte befinden sich in den zentralen und westlichen Landkreisen bzw. in der Bukarest-Gegend, wo deutschsprachige Arbeitskräfte leichter zugänglich sind. Zu den beliebtesten Investitionsbereichen gehören Fertigung und Konstruktion sowie Baumaterialien und Einzelhandel.

Ein ausländisches Unternehmen kann seine Geschäftstätigkeit in Rumänien durch eine Tochtergesellschaft, durch eine Niederlassung oder durch eine Repräsentanz ausüben, wobei die meisten Unternehmen in Rumänien, die mit deutschem Kapital gehalten werden, die Form einer GmbH (rum.: SRL) haben.

Viele ausländische Unternehmen haben für ihre Investitionsvorhaben Rumänien gewählt und profitieren bereits von einer breiten Palette an Geschäftsmöglichkeiten, wie z. B. günstige Produktionsbedingungen, die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal, die geographische Nähe zu Mitteleuropa und die Größe des Absatzmarktes als zweitgrößtes Land in Osteuropa. Zahlreiche neue Studien platzieren Rumänien unter die Top 5 der europäischen Standorte für alle Arten globaler Dienstleistungsaktivitäten, wobei ein Schwerpunkt auf den IT-Bereich aufgrund einiger Steuerbefreiungen festzustellen ist.

Seit dem EU-Beitritt Anfang 2007 hat Rumänien Zugang zu den Instrumenten der Struktur- und Landwirtschaftsfonds. Mit den Struktur- und Landwirtschaftsfonds werden durch die Europäische Union zwei miteinander verbundene Ziele verfolgt: die Förderung ärmerer Regionen Europas und die Unterstützung der Integration der europäischen Infrastruktur, insbesondere im Verkehrsbereich.

Folgende Aktivitäten können durch EU-Mittel gefördert werden: Erwerb von Anlagevermögen (Gebäude, Anlagen); Erwerb von immateriellen Vermögensgegenständen (Patente, Marken und Know-how), Forschung & Entwicklung, IT-Entwicklung, Personalwesen, Teilnahme an Messen und Ausstellungen sowie Standardisierung und Zertifizierung von Unternehmen.

## DIE ERFOLGSFAKTOREN

### 1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Aktuelle Studien zeigen, dass die Auslagerung von bestimmten Aktivitäten an lokale BPO-Unternehmen eine erfolgreiche Geschäftsstrategie für Investoren in Rumänien darstellt, weil die Arbeitskräfte vor Ort mit den lokalen Bedingungen am besten vertraut sind, die erforderlichen Fähigkeiten und Sprachkenntnisse besitzen und leicht verfügbar sind. Da das Personal einer der wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung ist, stellt der Mangel an qualifiziertem Fachpersonal eine große Herausforderung für die ausländischen Investoren dar. Dies gilt insbesondere für deutsche Unternehmen, die ihren Erfolg auf hochqualifizierte und gut ausgebildete Arbeitskräfte stützen.

Hierzu ist festzustellen, dass die Hauptstadt Bukarest und die weiteren größten vier Großstädte in Rumänien über eine Vielzahl an qualifizierten Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt verfügen. Außer in den oben genannten Stadtgebieten richten sich ausländische Unternehmen mit ihren Investitionen aufgrund folgender Faktoren im Zentrum Rumäniens ein:

- bessere sozio-kulturelle Ausbildung der Bevölkerung mit einem eher höheren Arbeitseinstellungsniveau;
- besserer Sachstand der Grundbucheintragungen bzw. der Grundbuchhistorie der Immobilien;
- größere Nähe zum EU-Autobahnverkehrsnetz, beginnend mit Ungarn;

Weitere sozio-kulturelle Aspekte im Wirtschaftsbereich, die zu berücksichtigen sind:

- Arbeitskräfte sind gehaltsorientierter in den oben genannten Gegenden der großen Städten, wo wenig Arbeitslosigkeit besteht;
- Arbeitskräfte in Gegenden außerhalb der großen Städten orientieren sich mehr an Faktoren wie Loyalität und Arbeitssicherheit, wobei ihre Arbeitsdisziplin nicht stark ausgeprägt ist;
- Unternehmerische Strategien sind in Rumänien nicht sehr ausgeprägt, eher ist eine Orientierung an der Beziehung zu Mitarbeitern vorherrschend;
- hoher Bürokratieaufwand in Bezug auf Finanzamt und Arbeitsamt, wobei in kleineren Gemeinden die Expertise bei den öffentlichen Behörden mangelhaft sein kann;
- die berufliche Ausbildung ist eher theoretisch, vor diesem Hintergrund spielt die Berufserfahrung eine wichtige Rolle.

## **2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN**

Die Mitgliedschaft Rumäniens bei der EU hat im öffentlichen Bereich zur Umsetzung der EU-Regelungen in allen Rechtsbereichen geführt.

Die Akzeptanz des Konzepts „Unternehmenskultur“ ist nur langsam erfolgt, und dies aufgrund der Tatsache, dass bis 1990 grundsätzlich keine Privatunternehmen zugelassen waren. Vor diesem Hintergrund herrschte die allgemeine Auffassung, dass ein Arbeitgeber lediglich ein Gehaltszahler ist, der seinen Gewinn vollständig zu eigenem Gunsten verbraucht. Es gab keine Vorstellung von der Zugehörigkeit der Arbeitnehmer zu einem Unternehmen bzw. von der Tatsache, dass der wesentliche Teil der wirtschaftlichen Erträge in das Unternehmen in Form von Investitionen zurückfließt.

Die Änderung der Mentalität erfolgte langsam durch den Einfluss von ausländischen Unternehmen, wobei die bereits 10-jährige Anwendung europäischer Regelungen bzw. die Tatsache, dass in den größeren Städten fast jeder Arbeitnehmer gegenwärtig oder in der Vergangenheit bei einem Unternehmen mit ausländischem Kapital bzw. entsprechender Unternehmenskultur angestellt war, das Umdenken in diesem Bereich verursacht hat.

Erfahrungsgemäß ist am Anfang eine klare und eher streng einzuhaltende Unternehmenskultur bei einer rumänischen Tochtergesellschaft zu empfehlen. Hierzu soll durch lokale fachliche Unterstützung die Umsetzung der entsprechenden Richtlinien und Protokolle bereits in der Gründungsphase der lokalen Tochtergesellschaft vorbereitet und danach verfolgt werden.

Die Produktivität einer lokalen Tochtergesellschaft ist stärker, wenn von Anfang an klare, schriftliche Regelungen in allen Bereichen des Unternehmens verkündet werden und verfügbar sind. Gleichzeitig jedoch sind der Einsatz von lokalen Führungskräfte (wenigstens in der zweiten Führungsebene vor Ort) bzw. die Einhaltung der Unternehmensregelungen durch das ausländische Personal bzw. ausländische Führungskräfte wichtig (Lead-by-example-Prinzip).

Der Schwerpunkt der Unternehmenskultur bei einer rumänischen Tochtergesellschaft sollte auf die Arbeitsdisziplin und Arbeitsqualität gelegt werden, wobei grundsätzlich gilt, dass der Arbeitseinsatz bei rumänischen Arbeitnehmern wächst, wenn sie einen angemessenen Vergütungsrahmen erkennen können.

### 3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Die Fähigkeiten der rumänischen Managementkräfte sind durch die Berufserfahrung der jeweiligen Person stark beeinflusst. Der Einsatz eines lokalen Managements ist aufgrund der bestehenden Bürokratiegegebenheit bzw. der Interaktion mit lokalen Arbeitskräften sehr zu empfehlen, wobei das Prinzip „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ grundsätzlich die besten Ergebnisse erwirtschaftet.

Eine doppelte Besetzung der Führungspositionen mit ausländischen und lokalen Mitarbeitern („Vier-Augen-Prinzip“) bringt mehrere Vorteile:

- bessere Verständnismöglichkeiten der Unternehmenskultur, -werte und -ziele für die lokalen Führungskräfte;
- bessere Verständnismöglichkeiten der sozio-kulturellen und bürokratischen Merkmale in Verbindung mit dem Betrieb der lokalen Tochtergesellschaft für die ausländischen Führungskräfte;
- die Transparenz der optimalen Einsatzkoordinaten bzw. die optimale Umsetzung der Unternehmenswerte, -prozesse und -strukturen auf lokaler Ebene.

Wichtige Hinweise für den Einsatz lokaler Führungskräfte sind:

- fachliche Personalrecherche und Referenzen aus dem Markt;
- Berufserfahrung der jeweiligen Personen;
- Anwendung der gesetzlich zugelassenen Probezeit;
- Unterstützung des Aufbaus und der Entwicklung des Unternehmens durch regelmäßige Trainingsprogramme bzw. durch fachliche externe Dienstleistungen vor Ort/im Ausland;
- regelmäßige und transparente Bewertung der Tätigkeit bzw. des Erfüllungsstandes der festgelegten Ziele.

#### **4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN**

Wie bereits in der Einleitung mitgeteilt, ist die Einholung der fachlichen Unterstützung in allen Bereichen (d. h. Recht, Steuer, Buchhaltung, Marktgegebenheiten) bereits vor der Strukturierung und dem Aufbau einer lokalen Tochtergesellschaft für den Erfolg des Unternehmens entscheidend. Folgende Aspekte spielen unter anderem eine wichtige Rolle bei der Gründung und für den Aufbau eines lokalen Unternehmens:

##### **Rechtsform der Tochtergesellschaft**

Diese GmbH (rum.: SRL) ist in der Praxis die gebräuchlichste Rechtsform für kleinere und mittelgroße Auslandsinvestoren. Eine SRL kann eigene Rechte und Pflichten sowie eigenes Vermögen erwerben. Ein Grundstückserwerb durch die neue Gesellschaft ist erst nach der Registrierung der Tochtergesellschaft beim zuständigen Handelsregisteramt möglich. Eine SRL darf maximal 50 Gesellschafter haben. Die Gesellschafter können sowohl inländische als auch ausländische natürliche und/oder juristische Personen sein. Das Mindestkapital der GmbH beträgt 200 RON (ca. 45 Euro). Bereits bei der Gründung ist das Stammkapital der GmbH voll einzuzahlen. Die Einlagen der Gesellschafter dürfen in begrenztem Umfang auch als Sacheinlagen erbracht werden.

Das Haftungsrisiko der Gesellschafter ist grundsätzlich auf das Vermögen der GmbH beschränkt. Eine persönliche Haftung der Gesellschafter ist grundsätzlich ausgeschlossen. Die Gesellschafter haften nur mit der Höhe des gezeichneten Gesell-

schaftskapitals. Die Gesellschaft handelt als juristische Person durch ihre Organe: die Gesellschafterversammlung und den/die Geschäftsführer. Für die Befugnisse, die einem Geschäftsführer von den Gesellschaftern durch die Gründungsurkunde oder durch die Gesellschafterbeschlüsse erteilt werden, übernehmen die Geschäftsführer Haftungen, deren Nichteinhaltung wesentliche Nachwirkungen für ihr Vermögen oder, in Einzelfällen, für ihre Freiheit verursacht. Grundsätzlich haften die Geschäftsführer für die Erfüllung aller Verpflichtungen, die gesetzlich oder durch die Gründungsurkunde bestimmt wurden.

Die Gründung einer Ein-Mann-GmbH durch eine natürliche oder juristische Person ist zulässig, sofern die Ein-Mann-GmbH nicht Gesellschafter einer anderen Ein-Mann-GmbH ist (sogenannte doppelstöckige Ein-Mann-GmbH). Eine natürliche oder juristische Person darf Alleingesellschafter nur bei einer einzigen SRL sein.

## Devisenrecht

Die Devisengeschäfte sind von der Nationalbank Rumäniens (rum. BNR) geregelt. Die Einzahlungen bzw. Deviseneinnahmen als Erlös aus Verkauf von Gütern, Dienstleistungen und Arbeit sind nur in der nationalen Währung RON durchzuführen; in der Regel werden Euro-Beträge als Richtwert vertraglich geregelt. Ausländische natürliche und juristische Personen dürfen Devisenkonten in RON oder Fremdwährung unterhalten sowie Dividenden, Einnahmen aus dem Verkauf von Geschäftsanteilen oder Aktien frei ins Ausland transferieren.

## Immobilien und Grundstückserwerb

Seit dem 1. Januar 2014 gewähren die rumänischen Gesetzesvorschriften ausländischen natürlichen und juristischen Personen den Erwerb landwirtschaftlicher Flächen. Dennoch war auch vorher ein mittelbarer Erwerb jeglichen Grundstückseigentums durch ausländische juristische Personen über die Gründung einer rumänischen Gesellschaft möglich. Dies galt selbst dann, wenn die Gesellschaft ausschließlich in ausländischer Hand lag. Es besteht zurzeit ein Gesetzesentwurf, der die Einschränkung des Erwerbs von Agrarflächen durch ausländische Privatpersonen bezweckt. Ferner ist hier zu berücksichtigen, dass keine Grunderwerbsteuer in Rumänien anwendbar ist, wobei im Falle des Erwerbs von Immobilien für die anfallende Umsatzsteuer das Reverse-Charge-Verfahren möglich ist.

## Arbeitsrecht und Kündigungsschutz

Das rumänische Arbeitsrecht zeichnet sich durch zahlreiche gesetzliche Regelungen aus. Die Vertragsfreiheit der Parteien bei der Verhandlung des individuellen Arbeitsvertrags wird durch eine Reihe von arbeitnehmerschützenden Vorschriften eingeschränkt. Der Arbeitsvertrag ist einen Tag vor der Aufnahme der Beschäftigung beim zuständigen Arbeitsamt online anzumelden. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, einen schriftlichen Arbeitsvertrag abzufassen. Die Pflicht zur schriftlichen Abfassung gilt auch bei Änderungen bzw. Ergänzungen des Arbeitsvertrages. Die gesetzliche normale Arbeitszeit beträgt acht Stunden pro Tag und 40 Stunden pro Woche, wobei die Höchstgrenze 48 Stunden beträgt. Der gesetzliche jährliche Mindesturlaub beträgt 20 Werktagen, wobei eine marktübliche Dauer von 21 Werktagen zu berücksichtigen ist. Die Vergütung wird in Rumänien durch den Arbeitsvertrag und/oder Tarifverträge bestimmt, wobei der abgestimmte Arbeitslohn nicht unter den gesetzlich festgelegten Mindestlohn sinken darf. Der Bruttomindestlohn für das Jahr 2018 beträgt 1.900 RON. Einem gemäß rumänischem Recht gegründeten Unternehmen obliegt die Pflicht, den Lohn in rumänischen Leu (RON) auszubezahlen, obwohl dieser auch in Fremdwährung angegeben werden kann. Es ist ferner möglich, die Vergütung eines Arbeitnehmers als Gehalt plus erfolgsabhängige Komponente zu gestalten. Sonderzahlungen können auch in Form von Essensmarken durch den Arbeitgeber erfolgen. Für die Kündigung eines Arbeitsvertrages sind die Schriftform und die Einhaltung von mindestens 20 Arbeitstagen bzw. 45 Arbeitstagen für Führungskräfte erforderlich. Die Kündigung durch den Arbeitgeber ist an strenge Vorgaben gebunden bzw. der Kündigungsbeschluss muss eine bestimmte Form und bestimmte Inhaltsmerkmale aufweisen. Innerhalb der Probezeit kann der Arbeitsvertrag mittels einer schriftlichen Bekanntmachung von beiden Seiten fristlos gekündigt werden.

## Steuerrecht

Gegenwärtig gilt in Rumänien ein einheitlicher Einkommensteuersatz i. H. v. zehn Prozent. Unternehmen mit einem Umsatz unter 1 Million Euro zahlen eine Pauschalsteuer von einem bis drei Prozent, berechnet auf den Umsatz. Die gegenwärtig anwendbare Mehrwertsteuer in Rumänien beträgt 19 Prozent.

Die gegenwärtig anwendbaren gesetzlichen Sozialabgaben sind folgendermaßen gestaltet:

Arbeitgeber:	2,25 %	Arbeitsversicherungsabgabe;
Arbeitnehmer:	25 %	Sozialversicherung (Rente);
	10 %	Krankenversicherung.



Die Sozialabgaben und Steuern werden durch den Arbeitgeber berechnet, zurückbehalten und gegebenenfalls im Namen des Arbeitnehmers an die jeweiligen Staatsbehörden bezahlt, wobei der Arbeitnehmer das entsprechende Nettoeinkommen erhält.

Leider ist in Rumänien in den letzten Jahren festzustellen, dass eine Änderung von steuerrechtlichen Aspekten aufgrund der Änderungen im Steuergesetzbuch eine schon fast regelmäßige Praxis darstellt.

## **5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS- UND ÜBERWACHUNGSTRUMENTE**

Aufgrund der allgemeinen Umsetzung der EU-Regelungen auf lokaler Ebene ist die Anwendung vorhandener Steuerungs- und Überwachungsinstrumente seitens des Mutterunternehmens für die lokale Tochtergesellschaft vereinfachend und empfehlenswert.

Intern orientierte Prozesse wie z. B. Interne Revision, Compliance Abteilung, Controlling, etc. können grundsätzlich unmittelbar und einfach für das lokale Unternehmen eingesetzt werden.

Eine regelmäßige „Anwesenheit“ der ausländischen Führungskräfte vor Ort bei wichtigen wirtschaftlichen und sozialen Ereignissen der lokalen Tochtergesellschaft ist ebenfalls zu empfehlen.

Einige Bereiche erfordern jedoch den Einsatz lokalen Know-hows, sowohl innerhalb des Unternehmens als auch durch fachliche externe Unterstützung:

- Rechtsfragen. Unterstützung in allen Bereichen (z. B. Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht, Immobilienrecht, Gerichtsstreitigkeiten usw.);
- Buchhaltung. Die anwendbaren gesetzlichen Erfordernisse vor Ort erfordern sowohl den Einsatz internen Personals für die Einsammlung und Vorbereitung der Dokumentation als auch den Einsatz externer fachlicher Unterstützung zur Sicherstellung der gesetzlichen Verpflichtungen entsprechend der zahlreichen Steuererklärungen;
- Wirtschaftsprüfung. Hierzu ist eine regelmäßige extern beauftragte Wirtschaftsprüfung mit lokaler Erfahrung zur Sicherstellung der gesetzlichen Verpflichtungen im Hinblick auf steuerrechtliche Bestimmungen zu empfehlen.

## Merkposten

Die Prozess- und Kontrollorganisation muss berücksichtigen, dass in Rumänien das Verständnis für effiziente Arbeitsdisziplin so gut wie nicht vorhanden ist.

Kontrollen und offene Kritik sind für die Rumänen nicht konstruktiv, deshalb ist die offene Kommunikation genauso wichtig wie Kontrollen durch externe Stellen.

Kapitalgesellschaften sind in Rumänien im Allgemeinen nicht prüfungspflichtig und deshalb eher empfindlich bei Kontrollen des Steueramtes, sodass Muttergesellschaften von sich aus Prüfungsverfahren anregen sollten zur Vorbereitung für steuerrechtliche Prüfungen.

Im Gegensatz zum allgemeinen Prinzip wird in Rumänien grundsätzlich die Kontrolle der Ordnungsmäßigkeit von Geschäftsprozessen, wenigstens in der Aufbauphase des Betriebs der lokalen Tochtergesellschaft, nicht kontraproduktiv zur Vertrauenskultur empfunden.