

# / Das Russlandgeschäft in Krisenzeiten - erfolgreiche (und weniger erfolgreiche) Strategien ausländischer Unternehmen

15. Rechtskonferenz Russland

Björn Paulsen, Verantwortlicher Partner Büro Moskau

Alicante  
Berlin  
Bratislava  
Brüssel  
Budapest  
Bukarest  
Dresden  
Düsseldorf  
Frankfurt/M.  
London  
Moskau  
München  
New York  
Prag  
Warschau  
  
noerr.com



# / Szenario / Set up

Tochtergesellschaft mit  
russischem GD als  
Minderheitsgesellschafter

Russische Tochtergesellschaft ist Vertriebs- oder Produktions-Gesellschaft und beliefert russische (bzw. CIS) Kunden



# / Stärkung des lokalen Managements - “Gewährenlassen (Alleinlassen?) des lokalen Managements“

- Weniger Corporate Governance
- Änderungen im Arbeitsvertrag des CEO („GD“), z.B. höhere Abfindung im Falle der Abberufung
- Weniger „Checks and Balances“
- Geringeres Gemeinschaftsgefühl?

Mögliche Ergebnisse:

- Größere Compliance Risiken, die ggf. auf gesamte Gruppe durchschlagen können
- die dann erforderliche Ablösung des GD rechtlich nicht immer einfach, da GD „Herr des Verfahrens der Gesellschafterversammlung“ (Art 35 - 37 Russisches GmbHG) und ggf. Abhaltung sowie Beschlussfassung der Gesellschafterversammlung blockieren kann

**! Satzung so gestalten, dass bei Bedarf GD Abberufung auch gegen dessen Willen unproblematisch möglich ist.**

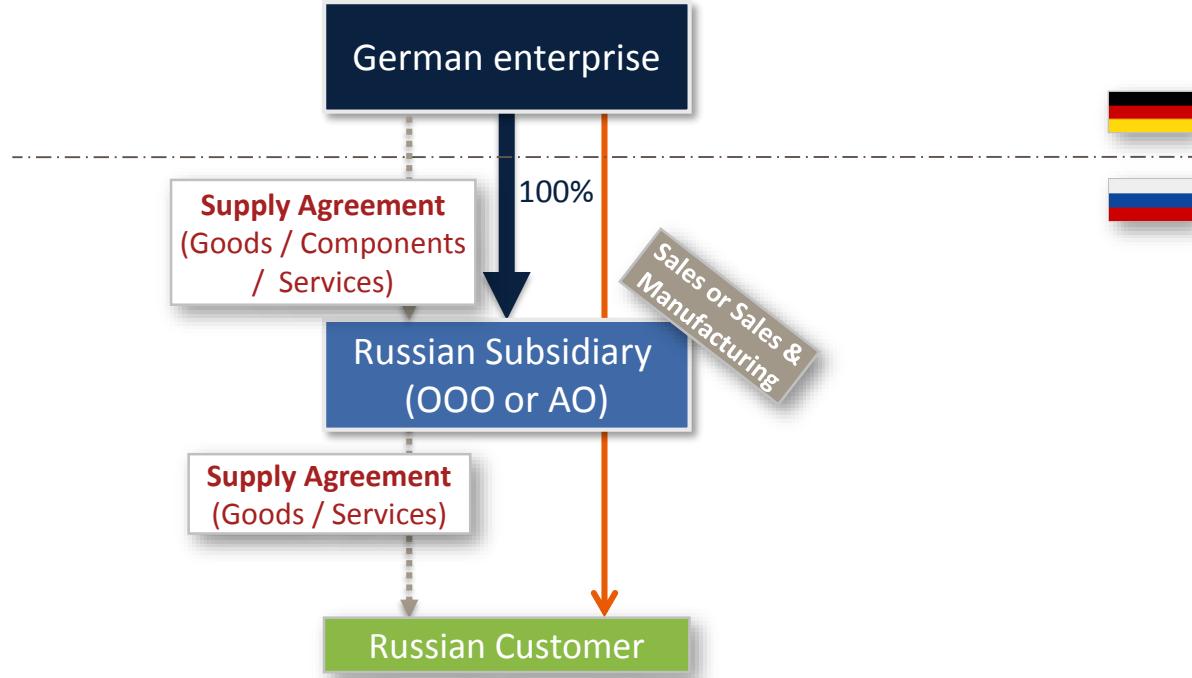


Noerr

# / Szenario / Set up

Tochtergesellschaft in der RF

Lieferungen aus dem Ausland an Tochtergesellschaft und von dort (ggf. nach Verarbeitung) an russische Kunden



# / Verlassen des russischen Marktes

Szenarien:

- Liquidation Tochtergesellschaft
- Insolvenz Tochtergesellschaft
- Verkauf Tochtergesellschaft/Beteiligung

# / Verlassen des russischen Marktes

## ➤ Liquidation Tochtergesellschaft

- Dauer: mindestens 10 Monate
- Oft Steuerprüfung oder Prüfung durch Sozialversicherungsfonds (zur ordnungsgemäßen Liquidation erforderliches Personal hat dann aber längst Unternehmen verlassen)



Nex

# / Verlassen des russischen Marktes

## ➤ Insolvenz Tochtergesellschaft

- Unwägbarer und ggf. sehr langwieriger Prozess (Insolvenzverwalter als „unguided missile“)
- Drohende Rückgriffsansprüche gegen Gesellschafter
- Reputationsrisiko
- Event of Default in gruppenweiten Finanzierungsverträgen

# / Verlassen des russischen Marktes

- Verkauf Tochtergesellschaft
  - Käufer:
    - Dienstleister
    - Management Buyout
    - Jointventure Partner
    - Strategischer Investor (Bieterverfahren)
  - Üblicherweise garantiert Verkäufer nur Eigentum an den Geschäftsanteilen (das Fehlen weiterer Reps and Warranties zumeist im Kaufpreis berücksichtigt)
  - Garantie des Käufers verlangen, dass Gesellschaft mindestens 12 Monate nicht insolvent wird

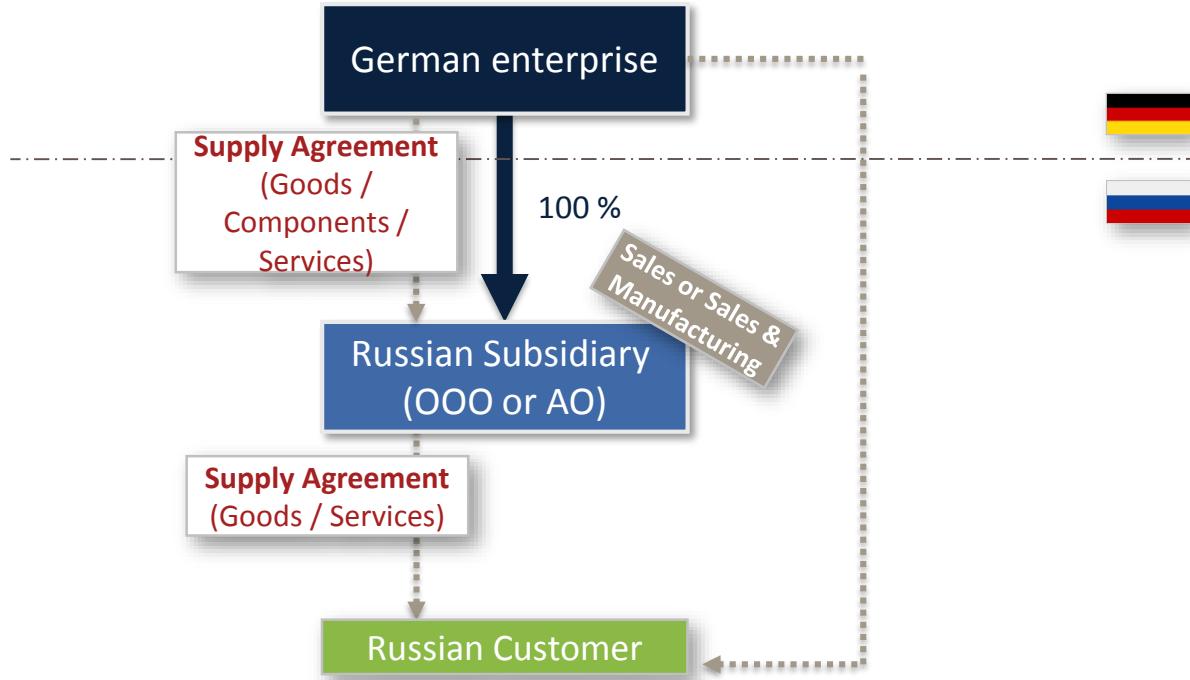


Noerr

# / Szenario / Set up

Tochtergesellschaft in der RF

Lieferungen aus dem Ausland an Tochtergesellschaft und von dort (ggf. nach Verarbeitung) an russische Kunden



## / „Winterfestmachen“ der russischen Tochtergesellschaft

- Personalreduzierung (russisches Arbeitsrecht ist zwar arbeitnehmerschützend, erlaubt aber die „Streichung von Stellen“)
- Gehaltsanpassungen verhandeln
- Nachverhandlung Mietvertrag (ggf. Umzug)
- Nachverhandlung Verträge mit Lieferanten (auch mit Muttergesellschaft)
- Verträge in Fremdwährung reduzieren
- Strukturierung der Verträge mit Muttergesellschaft, so dass operativer Gewinn in Russland erzielt wird; andernfalls (a) Vorsprache des lokalen Managements bei der „Verlustkommission“ der Steuerbehörde erforderlich, (b) droht negatives EK
- Negatives Eigenkapital vermeiden – ggf. durch Debt Equity Swap, da andernfalls Liquidation der Gesellschaft droht

## / Neuaufsetzen der Vertriebswege („Back to the 90ies“)

Direktvertrieb aus dem Ausland an Stelle von Vertrieb über Landesgesellschaft

- Oft in Zusammenspiel mit „Winterfestmachen der Tochtergesellschaft“  
(z.B. Einsparungen in der Logistikabteilung)
- Compliance Risiko Zoll
- Nicht selten Transfer-Pricing Issues
- Oft schwierig für Gesellschaft, hinreichenden operativen Gewinn zu erzielen

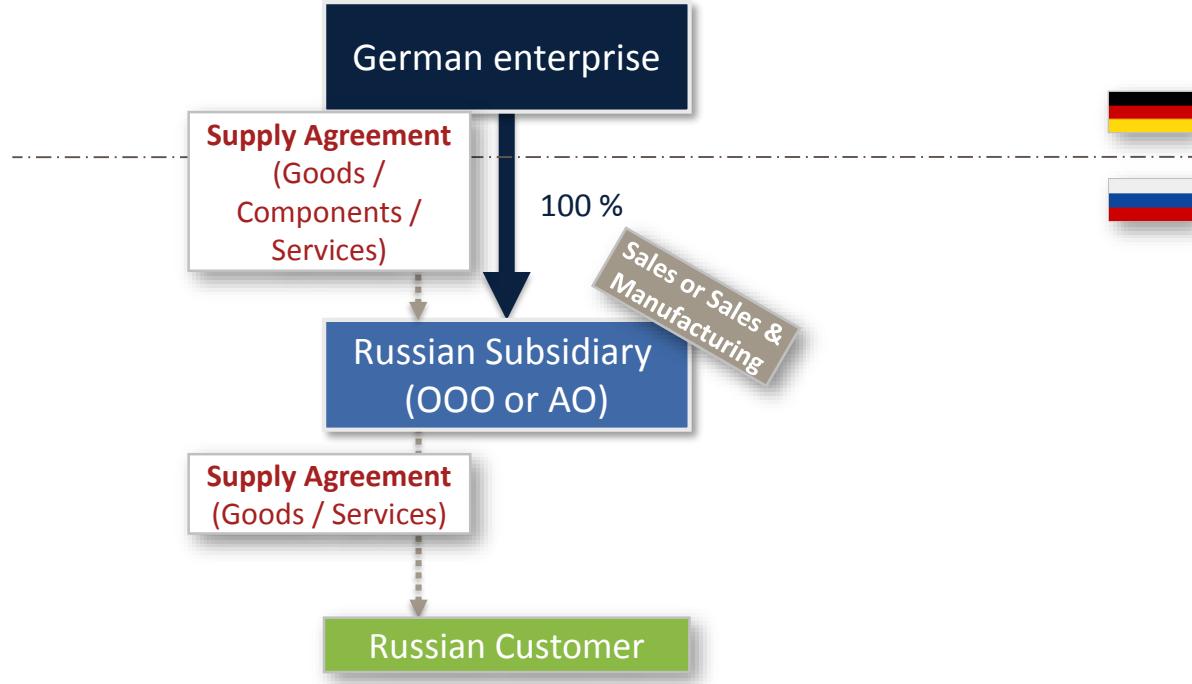


Noerr

# / Szenario / Set up

Tochtergesellschaft in der RF

Lieferungen aus dem Ausland an Tochtergesellschaft und von dort (ggf. nach Verarbeitung) an russische Kunden



# / Lokalisierung

- Antizyklische Investitionen?
- Know-How Transfer (u.a. Technologie Lizenzen) - rechtlich gut absicherbar, faktisch droht unberechtigte Nutzung des Know-How
- Ggf. erhebliche Wettbewerbsvorteile bei staatlichen Kunden
- Rechtslage stark im Fluss (u.a. iZm Regierungs VO 719, die Lokalisierungsanforderungen produktbezogen festsetzt) und oft unklar
- Über sogenannten Special Investment Contract ggf. „Stundung der Erfüllung der Lokalisierungsanforderungen“
- Contract Manufacturing als Lösung?



# / Szenario / Set up

## Bestehendes Joint Venture mit russischem Partner

Joint Venture ist grundsätzlich Vertriebs- oder Produktions- Joint Venture und beliefert russische (bzw. CIS) Kunden



# / Restrukturierung von Joint Ventures

- Anpassung an geänderte Verhältnisse und Rollen der Gesellschafter in der Krise
- Änderung der Beteiligungsverhältnisse in Zusammenhang mit ggf. disproportionalen Finanzierungen durch die Gesellschafter (oft ausgelöst durch unterschiedliche Vorstellungen, wann JV Gesellschaft unterfinanziert) - kann kartellrechtliche Genehmigungserfordernisse auslösen
- Komplexer Restrukturierungsaufwand bei drohendem SDN Listing von Joint Venture Partner
  - Teilung des JV in sanktionsfesten und nicht sanktionsfesten Bereich
  - Erfordert vertragsrechtliche und gesellschaftsrechtliche Restrukturierung

# / Danke für Ihre Aufmerksamkeit



**Björn Paulsen**  
Rechtsanwalt  
Partner

+ 7 495 7995696  
+ 49 30 2094 2058  
+ 49 151 17478844  
[bjoern.paulsen@noerr.com](mailto:bjoern.paulsen@noerr.com)

Björn Paulsens Beratungsschwerpunkte liegen im deutschen und im russischen Gesellschaftsrecht. Er berät deutsche und ausländische Unternehmen bei der Errichtung, Betreuung und Restrukturierung von Joint Ventures, bei Mergers & Acquisitions (einschließlich distressed M&A) und bei der Strukturierung internationaler Transaktionen. Ein weiterer Schwerpunkt der Beratungstätigkeit von Björn Paulsen betrifft die Betreuung börsennotierter sowie mittelständischer Unternehmen bei deren Investitionen (u.a. bei Abschluss und Verhandlung von Investitionsverträgen, Contract Manufacturing Agreements, Vertriebsverträgen) in der Russischen Föderation.

## Kompetenzen

- Mergers & Acquisitions
- Joint Ventures
- Commercial Agreements
- Gesellschaftsrecht

## Pressestimmen

- Empfohlen für Gesellschaftsrecht/M&A, Chambers Global 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018.
- Empfohlen für Gesellschaftsrecht/M&A, The Legal 500 EMEA 2014, 2015, 2016, 2017, 2018
- Einer der besten Anwälten im Gesellschaftsrecht in Russland, Best Lawyers 2016, 2017, 2018, 2019
- Führender Experte für M&A in Russland, Who's Who Legal 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018
- Empfohlen für Restrukturierung/Insolvency in Russland, Chambers Global 2012, 2013, 2014, 2015
- Einer der 20 besten M&A Anwälte in Russland, Kommersant 2017-2018