

The background image shows a top-down view of several hands in business attire (sleeves of green, black, and teal shirts) placing and pushing wooden dominoes on a dark, textured wooden surface. The dominoes are arranged in a circular pattern, with some already falling or about to fall, creating a sense of a chain reaction.

FOKUS:

KRISENMANAGEMENT
IM FALL RUSSLAND

ТЕМА НОМЕРА:

КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ
ДЛЯ РОССИИ



**BUCHHALTUNG
& STEUERN**

**GESCHÄFTS-
AUFBAU**

**RUSSLAND-
BERATUNG**

“WIR WOLLEN, DASS SIE IN RUSSLAND ERFOLG HABEN!”

- ✓ Langfristige Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitern
- ✓ Verantwortung & Ehrlichkeit
- ✓ Verbindlichkeit & Zuverlässigkeit

Für Sie in Russland seit 2007

Ihre Ansprechpartner in Moskau:



Alexandra Kostina
(Key Account & Sales Manager)



Philipp Rowe
(Geschäftsführer)

RUFIL CONSULTING | 125009 Moskau, Russland | Ul. Bolshaya Dmitrovka 23/1, 6. Etage
Direkt an der  Tverskaya / Chekhovskaya
Tel: +7 (495) 221 26 65, +7 (495) 233 01 25 | Fax: +7 (495) 221 26 67

WWW.RUFIL-CONSULTING.COM



LIEBE MITGLIEDER,

es war mir eine große Ehre und Freude, acht Jahre der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer vorstehen zu dürfen. Es war eine ebenso erfolgreiche wie ereignisreiche Zeit. Auch wenn die letzten beiden Jahre quasi im „Krisenmodus“ abliefen, haben wir zusammen sehr viel geschafft und die Position der deutschen Wirtschaft in Russland nachhaltig gestärkt. Alle Erfolge der AHK sind nur durch Sie und mit Ihnen möglich geworden. Sie, die Mitglieder, sind das Herzstück einer jeden AHK weltweit, aber ich hatte immer das Gefühl, dass wir in Russland in besonderer Weise mit Ihnen verbunden sind.

Dieses Gefühl hatte ich von der Gründung der Auslandshandelskammer am 14. Dezember 2007 über die rasante Entwicklung der russischen Wirtschaft und der AHK bis heute. Die Anforderungen und Herausforderungen haben sich in dieser Zeit beständig geändert. Im Augenblick erleben wir wohl eine der größten Belastungen der deutsch-russischen Beziehungen, aber auch jetzt gelingt es mit Ihrer aktiven Unterstützung, die Kontakte zu unseren russischen Partnern in vollem Umfang aufrecht zu erhalten und intensiv an einer Verbesserung der Gesamtsituation mitzuwirken.

Sie haben mir die Gelegenheit gegeben, die größte ausländische Kaufmannschaft in Russland vertreten zu können, viele erfolgreiche Unternehmen und viele von Ihnen sehr persönlich kennenlernen zu dürfen und unvergessliche und unvergleichliche Momente zu erleben.

Ich möchte Ihnen allen dafür herzlichen Dank sagen, in der Gewissheit, dass ich sowohl Russland als auch der AHK in besonderer Weise verbunden bleiben werde. Deshalb sage ich auch auf Wiedersehen und nicht Lebewohl.

Ihr Michael Harms
Vorstandsvorsitzender
der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer



ДОРОГИЕ ЧЛЕНЫ ВТП,

для меня было большой честью и удовольствием в течение восьми лет возглавлять правление Российско-Германской внешнеторговой палаты. Это было столь же успешное, как и насыщенное событиями время. Несмотря на то, что последние два года прошли практически в «кризисном режиме», нам вместе удалось достигнуть многого и устойчиво укрепить позиции немецкой экономики в России. Все успехи ВТП стали возможными только благодаря вам и вместе с вами. Вы, члены ВТП, являетесь основным двигателем деятельности в любой ВТП мира, но у меня всегда было ощущение, что здесь в России мы имеем с вами особую связь.

Это чувство сопровождало меня с момента основания Российско-Германской внешнеторговой палаты 14 декабря 2007 года, во время стремительного развития российской экономики и ВТП и до сегодняшнего дня. Требования и вызовы в течение этого периода постоянно менялись. Сейчас мы переживаем, вероятно, один из самых тяжелых этапов в немецко-российских отношениях, но даже сейчас с помощью вашей активной поддержки нам удастся сохранить в полном объеме наши контакты с российскими партнерами и активно участвовать в улучшении общей ситуации.

Вы дали мне возможность представлять крупнейшую иностранную бизнес-ассоциацию в России, познакомиться со многими успешными компаниями и со многими из вас лично и пережить уникальные и незабываемые моменты.

Я хочу выразить вам свою благодарность и заверяю, что моя связь с Россией и с ВТП сохранится. Поэтому я не прощаюсь, а говорю «до свидания».

Михаэль Хармс
председатель правления
Российско-Германской внешнеторговой палаты

FOKUS: KRISENMANAGEMENT IM FALL RUSSLAND

EINE KRISE ERFORDERT MASSNAHMEN. IMMER. SIE MÜSSEN GUT ÜBERLEGT, SORGFÄLTIG GEPLANT UND UMGESETZT WERDEN. DIE RICHTIGEN MASSNAHMEN HELFEN, STÄRKER ZU WERDEN BZW. DEN NEUSTART ZU WAGEN. JEDE KRISE IST ÜBERWINDBAR. ES IST NUR EINE FRAGE DER ZEIT, DER BEHARRLICHKEIT UND DES RICHTIGEN MANagements.

ТЕМА НОМЕРА: КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ РОССИИ

КРИЗИС ТРЕБУЕТ ДЕЙСТВИЙ. ВСЕГДА. ОНИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ХОРОШО ПРОДУМАНЫ, ТЩАТЕЛЬНО ЗАПЛАНИРОВАНЫ И ОСУЩЕСТВЛЕНЫ. ПРАВИЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ ПОМОГАЮТ СТАТЬ СИЛЬНЕЕ И ВНОВЬ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА. КАЖДЫЙ КРИЗИС ПРЕОДОЛИМ. ЭТО ВСЕГО ЛИШЬ ВОПРОС ВРЕМЕНИ, УПОРСТВА И ПРАВИЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.



ДIE KRISE MEISTERN

WIE KÄMPFEN SICH UNSERE MITGLIEDSUNTERNEHMEN DURCH DIE SCHWIERIGEN ZEITEN? WIR HABEN GEFRAGT.

ПРЕОДОЛЕВАЯ КРИЗИС

МЫ СПРОСИЛИ НАШИХ ЧЛЕНОВ, КАК ОНИ ПРЕОДОЛЕВАЮТ АКТУАЛЬНЫЕ ТРУДНОСТИ.

EDITORIAL01

FOKUS: KRISENMANAGEMENT IM FALL RUSSLAND

Die Krise meistern	04
Absicherung von Investitionen – ein Schlüsselfaktor in der Krise	08
Simulationsmodell als Optimierungshelfer	12
Förderungsmanagement im Bau- und Immobiliensektor	16
Auf neuen Wegen: Export aus Russland	20
Strategisches Personalmanagement in Krisenzeiten	24
Mit Interimsmanagement aus der Krise	26

AKTUELLES

Kurznachrichten	28
-----------------------	----

BRANCHEN & MÄRKTE

Russlands Privatmedizin erfährt ungewohnten Zulauf	30
Russische Lebensmittelhersteller setzen auf Fertiggerichte	32

RECHT & STEUERN

Einschränkungen bei ausländischen Investitionen in Russland	36
Steuerratgeber: So gelingt der Einstieg in den russischen Markt	38

REGIONEN

Region Lipetsk belebt ihre Maschinenbautradition	40
--	----

MARKT DEUTSCHLAND

Neues aus Berlin und Brüssel	42
------------------------------------	----

KULTUR & LEBEN

Sieben Fragen	44
---------------------	----

AHK INTERN

Im Farbenrausch des Balls	46
„Nach Gemeinsamkeiten suchen und diese ausbauen“	48
Personaländerungen	50
„Russland in der Praxis“ geht in die siebte Runde	51
Erste Absolventen beim AHK-Projekt VETnet	51
Treffen Sie uns in Deutschland	52
Mitglieder News	53
Neue Mitglieder	61

IMPRESSUM

Gründer: Deutsch-Russische
Auslandshandelskammer
Herausgeber: DEInternational
Informationszentrum der Deutschen Wirtschaft
Chefredakteurin: Lena Steinmetz
E-Mail: steinmetz@russland-ahk.ru

Redaktionsadresse:
1. Kasatschi per. 7, 119017 Moskau
Tel.: +7 (495) 2344950
www.russland.ahk.de
Die Zeitschrift erscheint vierteljährlich.
Redaktionsschluss: 14. März 2016

Übersetzung: Larissa Dilger, Max Gozmann,
Sarema Saripowa
Design und Layout: Viktor Malyschew
Umschlagfoto: Gajus / Fotolia.com
Druck: Samoprint, Chilkow per. 2,
Moskau, www.dproject.ru

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die Einschätzung ihrer Autoren wieder. Die Redaktion trägt keine Haftung für den Inhalt von Werbematerialien. Der Nachdruck von Materialien und deren Nutzung in jeglicher Form sind lediglich mit schriftlicher Genehmigung der Chefredakteurin möglich.

**ABSICHERUNG VON INVESTITIONEN –
EIN SCHLÜSSELFaktor IN DER KRISE**
ZUR UNTERSTÜTZUNG VON AKTIVITÄTEN
DEUTSCHER EXPORTEURE UND INVESTOREN HAT DIE
BUNDESREGIERUNG EIGENE FÖRDERINSTRUMENTE.

**ЗАЩИТА ИНВЕСТИЦИЙ – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР
В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

ПРАВИТЕЛЬСТВО ГЕРМАНИИ ПОДДЕРЖИВАЕТ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕМЕЦКИХ ЭКСПОРТЕРОВ И ИНВЕСТОРОВ С
ПОМОЩЬЮ СВОИХ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ.



**RUSSLANDS PRIVATMEDIZIN
ERFÄHRT UNGEWÖHNTEN
ZULAUF**

FÜR DEUTSCHE EXPORTEURE VON
MEDIZINTECHNIK ERHÖHEN SICH
DIE LIEFERCHANCEN.

**ЧАСТНАЯ МЕДИЦИНА В РОССИИ
ПЕРЕЖИВАЕТ НЕОБЫКНОВЕННЫЙ
РОСТ ПАЦИЕНТОВ**

ДЛЯ НЕМЕЦКИХ ЭКСПОРТЕРОВ
МЕДИЦИНСКОЙ ТЕХНИКИ
УВЕЛИЧИВАЮТСЯ ВОЗМОЖНОСТИ
ПОСТАВОК.

К ЧИТАТЕЛЮ	01	НАЛОГИ & ПРАВО	
ТЕМА НОМЕРА: КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ РОССИИ		Ограничения для иностранных инвестиций в России	37
Преодолевая кризис	06	Налоговое обозрение для желающих освоить российский рынок	39
Защита инвестиций – ключевой фактор в условиях кризиса	10	РЕГИОНЫ	
Имитационное моделирование как инструмент оптимизации	14	Липецкая область возрождает традиции машиностроения	41
Организация претензионной работы в области строительства и недвижимости	18	РЫНОК: ГЕРМАНИЯ	
Новые возможности: экспорт из России	22	Новости из Берлина и Брюсселя	43
Как работать с персоналом в условиях кризиса?	25	КУЛЬТУРА & ЖИЗНЬ	
Интерим-менеджмент. Выход из кризиса	27	Семь вопросов	44
НОВОСТИ		НОВОСТИ ПАЛАТЫ	
Коротко.....	29	В разноцветии бала	47
РЫНКИ & ОТРАСЛИ		«Находить точки соприкосновения и развивать сотрудничество»	49
Частная медицина в России переживает необыкновенный наплыв пациентов	31	Кадровые перестановки	50
Российские производители продуктов питания делают ставку на полуфабрикаты	34	«Россия на практике» переходит в седьмой раунд	51
		Первые выпускники проекта ВТП VETnet	51
		От членов палаты	53
		Новые члены палаты	61

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Учредитель: Союз «Российско-Германская
внешнеторговая палата»
Издатель: DEinternational
ООО «Центр информации немецкой экономики»
Главный редактор: Лена Штайнметц
E-Mail: steinmetz@russland-ahk.ru

Адрес редакции:
1-й Казачий пер., д. 7, 119017 Москва
Тел.: +7 (495) 2344950
www.russland.ahk.de
Журнал выходит ежеквартально.
Подписание в печать: 14 марта 2016

Перевод: Макс Гозманн, Лариса Дильгер,
Зарема Зарипова
Дизайн и верстка: Виктор Малышев
Фото на обложке: Gajus / Fotolia.com
Отпечатано в типографии «Самопринт»,
Хилков пер., д. 2, Москва, www.dproject.ru

Мнение редакции может не совпадать с мнением
вышеуказанных авторов. Редакция не несет
ответственности за содержание рекламных
материалов. Перепечатка материалов и
использование их в любой форме возможны только
с письменного разрешения главного редактора.



Rainer Sturm / pixelio.de

DIE KRISE MEISTERN

DIE ZEITEN FÜR DIE WIRTSCHAFT IN RUSSLAND SIND AKTUELL SCHWIERIG. WIE KÄMPFEN SICH UNSERE MITGLIEDSUNTERNEHMEN DURCH? WIR HABEN GEFRAGT.



PAVEL BOZHKO

Vice-president, EMBA, PiR Group

1. WAS IST IHRE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG ZURZEIT?

Die größte Herausforderung ist der dramatische Rückgang der Kaufkraft in der Bevölkerung. Laut Angaben der russischen Statistikbehörde Rosstat fiel der Reallohn im Dezember 2015 im Vergleich zum Vorjahr um zehn Prozent. Die Ausgaben der Bevölkerung überstiegen 2015 die Einnahmen – erstmalig seit 1998. Verändert hat sich dementsprechend nicht nur der Umfang der Einnahmen, sondern auch das Konsumverhalten – mit dem Umstieg auf günstigere und minderwertigere Waren. Die Nachfrage auf Hartkäse beispielsweise (unsere Hauptwarengruppe) fiel im letzten Kalenderjahr um zehn Prozent, gleichzeitig wuchs die Nachfrage auf Schmelzkäse um zwölf Prozent.

Dieser Wandel zeichnete sich selbstverständlich auch bei uns ab. Obwohl unser Un-

ternehmen innerhalb der letzten zehn Jahre ein jährliches Wachstum von min. 20 Prozent aufwies, registrierten wir neben der Verlangsamung der Wachstumsrate 2015 auch einen Rückgang der Gewinnmarge.

Bedingt durch das Lebensmittelembargo haben die lokalen Hersteller eine Preisspirale in Gang gesetzt. Die daraus entstandenen Mehrkosten konnten jedoch aufgrund der verminderten Kaufbereitschaft nicht auf den Endverbraucherpreis abgewälzt werden. Darüber hinaus kam es im Zusammenhang mit dem deutlich erhöhten Leitzins der russischen Zentralbank zu einem immensen Wachstum von Kreditzinsen, was sich ebenso negativ auf unsere Rentabilität auswirkte.

2. WIE GEHEN SIE DAGEGEN VOR?

Vor der Krise waren unsere wichtigsten Segmente „Mittel“, „Mittel plus“ und „Premium“. Jetzt testen wir aktiv andere Segmente, wie z.B. „Mittel minus“ und teilweise „Discount“. Das ist allerdings weder schnell noch einfach, da sich die Präferenzen der Spar-Verbraucher wesentlich von denen der Premium-Verbraucher unterscheiden.

Wir haben außerdem gemerkt, dass die Verbraucher mehr und mehr auf Handelsmarkenprodukte (Eigenmarken) umsteigen, da diese im Vergleich zu Markenwarenerstellern günstiger sind. Deshalb legen wir nun den Schwerpunkt auf den Ausbau unserer eigenen Handelsmarken. Mittlerweile konnten wir erfolgreich mit unserer Flaggschiff-Marke Cheese Gallery vorankommen, die für Liebhaber exklu-

siver Käsesorten gedacht ist. Gegenwärtig entwickeln wir die Marke „Lugowaja sweschest“ (dt. Wiesenfrische) – mittleres Preissegment – weiter, ebenso wie unsere Kindermarke „Ani-maschka“. Im Sparsegment haben wir mit der Vermarktung unserer Marke „Prostosyr“ (dt. Einfachkäse) begonnen: Die Marke hat ein großes Potential in der aktuellen Krise und auch für die Zeit danach.

Wir arbeiten nunmehr auch mit relativ kleinen Einzelhandelsketten, die wir früher nicht berücksichtigten. Zudem legen wir unser Augenmerk jetzt auch mehr auf regionale Präsenz.

Unsere Investitionsprogramme haben wir nicht vollständig heruntergefahren, jedoch wurden sie einer Revision unterzogen und dementsprechend reduziert bzw. die weniger zukunftsfähigen und längerfristigen Projekte eingefroren. Die übrig gebliebenen Projekte werden nach dem Motto „More risk, more profit“ weitergeführt.

Was die Optimierung der Geschäftsprozesse betrifft, hatte hier die folgende Regel oberste Priorität: Wenn unser Geschäft ohne diesen oder jenen Aufwand weiter läuft bzw. wenn dieser oder jener Geschäftsprozess keinen Mehrwert für unsere Kunden schafft, dann hat dieser oder jener Aufwand bzw. Geschäftsprozess bei uns nichts zu suchen.

3. SEHEN SIE DIE GEGENWÄRTIGE KRISE EHER ALS CHANCE FÜR RUSSLAND ODER EHER ALS HERAUSFORDERUNG?

Unserem Land bietet die aktuelle Krise eine gute Chance, womöglich aber die allerletzte. Die russische Wirtschaft hat es in den letzten 25 Jahren leider nicht geschafft, sich ihrer Rohstoffabhängigkeit zu entziehen.

Die gegebene Chance kann allerdings nur dann genutzt werden, wenn sich der Staat nicht nur auf palliative Maßnahmen beschränkt, wie es nach der Krise 2008–2009 der Fall war, sondern sich wirklich zu Strukturformen durchringt.

4. UND FÜR IHR UNTERNEHMEN?

Es ist noch zu früh, um irgendwelche Schlüsse zu ziehen, denn hier gibt es sowohl Vorteile (mehr Verbrauchersegmente, mehr Marketingaktivitäten, mehr Kundenorientierung, strengere Auswahl der neuen Projekte) als auch Nachteile (Rückgang der Kaufkraft, Erosion der Mittelschicht, aufgrund des Embargos und der Rubelschwäche versperrter Zugang zu internationalen Märkten, kaum Zugang zu ausländischem Fremdkapital). Stellen Sie uns diese Frage in einem Jahr wieder, wenn uns die Jahresbilanz 2016 vorliegt – dieses Jahr wird auf jeden Fall nicht einfacher als 2015.



MICHAEL PÖTSCHKE
CEO, arvatoRussia | Distribution
Center Bertelsmann

1. WAS IST IHRE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG ZURZEIT?

Die größte Herausforderung gegenwärtig sind die schwere russische Wirtschaftskrise und der Rubelkurs. Diese schlagen auf die Geschäfte

aller unserer Kunden und damit auch auf unser Geschäft durch. Dabei sind vor allem die sinkende Kaufkraft, die steigenden Kosten, die hohe Inflation, Importrestriktionen und die angespannte politische Lage zu nennen.

2. WIE SIEHT IHRE AKTUELLE GESCHÄFTSSTRATEGIE AUS?

Dies ist für uns nicht die erste Krise in Russland, aber inzwischen die schwerste und langanhaltendste, da es sich auch um eine Struktur- und Systemkrise handelt. Trotzdem handeln wir ähnlich wie bei den früheren Krisen – Schaden begrenzen und nach vorn schauen, was daraus wiederum heißt, in der Krise zu investieren. So haben wir im vergangenen Jahr zwei neue Lager in Betrieb genommen und auch neue Kunden implementiert. Deutsche Firmen in Russland zeichnen sich durch ihr langfristiges, strategisches Herangehen aus. Da sind wir keine Ausnahme.

3. SEHEN SIE DIE GEGENWÄRTIGE KRISE EHER ALS CHANCE FÜR RUSSLAND ODER EHER ALS HERAUSFORDERUNG?

Die gegenwärtige Krise ist für Russland ganz zweifellos eine riesige Herausforderung, wobei nicht klar ist, wie Russland diese bewältigen will. Zu viel ist in den vergangenen 10–15 Jahren versäumt worden. Die Chance besteht lediglich darin, sich zu besinnen und die Weichen richtig zu stellen. Es wird keine schnellen Lösungen geben.

4. UND FÜR IHR UNTERNEHMEN?

Für unser Unternehmen in Russland ist es beides: Wir müssen schrumpfende Geschäfte einiger unserer Kunden kompensieren, wir müssen produktiver werden, um unseren Mitarbeitern halbwegs angemessene Löhne zahlen zu können, aber auch die Chance nutzen, für potenzielle neue ausländischen Kunden optimale Lösungen für einen Markteintritt nach Russland zu finden.



OLEG GONCHAROV
Generaldirektor WIKI MERA AO

1. WAS IST IHRE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG ZURZEIT?

Das ist die schwierige wirtschaftliche Situation auf dem russischen Markt. Drei Hauptgründe lassen sich hierzu benennen: zu hohe Abhängigkeit Russlands von den Weltrohstoffpreisen (Öl, Gas, Metalle), unzureichende Diversifikation der Wirtschaft, fehlende Bereit-

willigkeit seitens der russischen Regierung, wirtschaftliche Reformen umzusetzen.

2. WIE SIEHT IHRE AKTUELLE GESCHÄFTSSTRATEGIE AUS?

Unter aktuellen Bedingungen haben wir nur eine Strategie – Marktanteile unserer Wettbewerber abzugreifen. Solange wir nicht Marktführer sind, hat es keinen Sinn, über wirtschaftliche Schwierigkeiten zu diskutieren – wir müssen schlicht noch besser arbeiten. Und wenn der Markt nicht wächst, müssen wir mit unseren Wettbewerbern kämpfen und versuchen, ihre Marktanteile zu übernehmen.

Wir haben 2011 entschieden, unsere Produktion hier zu lokalisieren, haben auch ein Grundstück nahe Moskau erworben. Dann gab es eine kleine Pause, und nun machen wir seit einem Jahr wieder weiter. Aktuell sind wir dabei, mit dem Bau zu beginnen. Mit der Lokalisierung wollen wir nicht nur in diesen Importsubstitutionszug einsteigen, sondern

auch nah am Kunden sein, auf seine spezifischen Anforderungen reagieren, Lieferzeiten kürzen usw.

3. SEHEN SIE DIE GEGENWÄRTIGE KRISE EHER ALS CHANCE FÜR RUSSLAND ODER EHER ALS HERAUSFORDERUNG?

Für Russland ist es definitiv eine Riesenchance. Allerdings wissen wir alle zu gut, wie solche Chancen 2008–2009 verspielt wurden.

4. UND FÜR IHR UNTERNEHMEN?

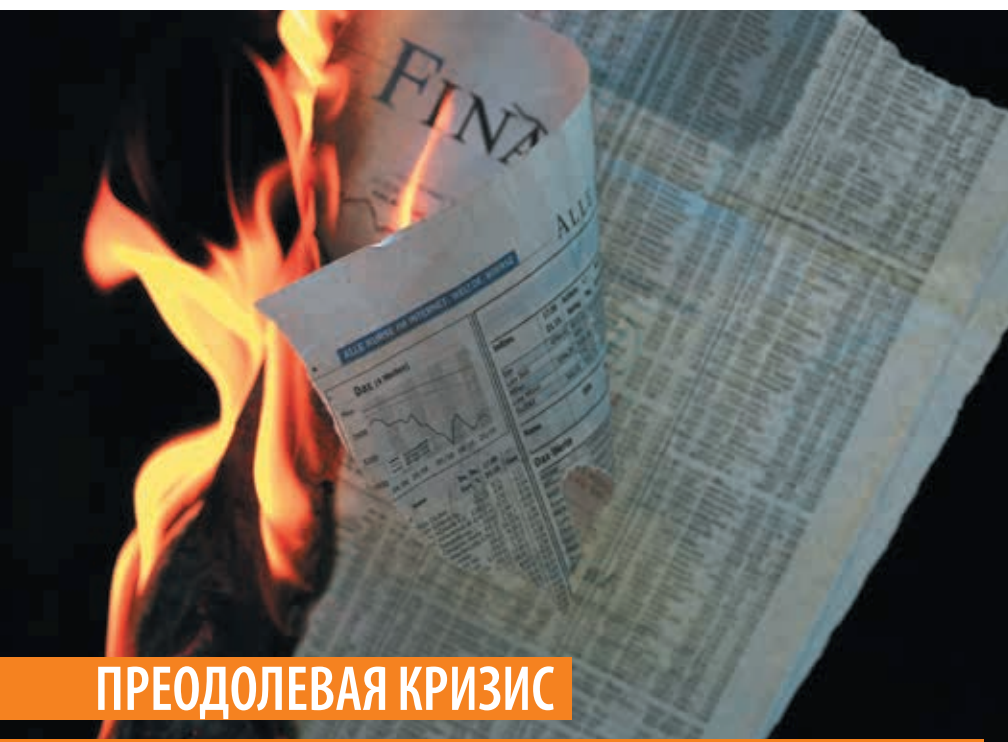
Wir sehen die Krise auch als Chance. Krisen sind gut für Starke und schlecht für Schwache. Wir sind jetzt stark darauf bedacht, die Effizienz in allen unseren Geschäftsprozessen zu steigern. Wir wollen ja, unsere Investitionen nicht umsonst betätigt haben. Außerdem gibt es derzeit noch einige wichtige Aufgaben für uns wie Trennung von leistungsschwachen Mitarbeitern, Suche nach zusätzlichen bzw. neuen Möglichkeiten auf dem Markt, Intensivierung der Vertriebsaktivitäten.



100 FRAGEN UND ANTWORTEN ZUM RUSSLANDGESCHÄFT (2015)

Die aktuelle Ausgabe präsentiert eine Momentaufnahme der gegenwärtigen Krise in Russland. Die befragten Unternehmen verraten, wie sie sich an die veränderte Geschäfts- und Marktsituation anpassen.

Die Publikation ist als Printversion und in elektronischer Form (unter www.russland.ahk.de/publikationen/100-fragen-und-antworten) verfügbar. Die Printversion können Sie über ahk@russland-ahk.ru bestellen oder im Sekretariat der AHK (1. Kasatschi per. 7, 119017 Moskau) selbst abholen.



ПРЕОДОЛЕВАЯ КРИЗИС

ВРЕМЕНА ДЛЯ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ОЧЕНЬ НЕПРОСТЫЕ. МЫ СПРОСИЛИ НАШИХ ЧЛЕНОВ, КАК ОНИ ПРЕОДОЛЕВАЮТ АКТУАЛЬНЫЕ ТРУДНОСТИ.



ПАВЕЛ БОЖКО

Вице-президент
ГК «ПиР Продукт»

1. ЧТО ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ В ДАННЫЙ МОМЕНТ ЯВЛЯЕТСЯ САМЫМ БОЛЬШИМ ВЫЗОВОМ?

Самый большой вызов для нас – драматическое снижение покупательной способности населения. По данным Росстата, величина реальной заработной платы в декабре 2015 года рухнула на 10% по сравнению с декабрем 2014 года. В 2015 году, впервые с 1998 года, расходы населения превысили его доходы. Изменился не только объем, но и структура потребления – с переходом на более дешевый и низкокачественный ассортимент. Например, потребление твердых сыров (нашей основной товарной группы) за истекший год упало на 10%, тогда как спрос на плавленые сыры вырос сразу на 12%.

Все это, безусловно, отразилось и на нас. Мы отметили замедление темпов выручки

в 2015 году, хотя все предшествующие десять лет мы росли со скоростью не ниже 20% в год, а также снижение маржинальности. В первую очередь здесь повлияли так называемые «ножницы цен»: с одной стороны наши производители, пользуясь продовольственным эмбарго, раскрутили ценовую спираль на производимую ими продукцию; с другой стороны, снижение покупательной способности населения не позволило адекватно ретранслировать это повышение на полки магазинов. Кроме того, в связи с резко возросшей ключевой ставкой ЦБ РФ резко выросли уплачиваемые банкам проценты по кредитам, что тоже негативно сказалось на нашей рентабельности.

2. КАКОВА АКТУАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ?

До кризиса нашими основными потребительскими сегментами были «средний», «средний плюс» и «премиум». Сейчас мы активно тестируем другие сегменты, в частности, «средний минус» и частично «эконом». Это не просто и не быстро, так как потребительские предпочтения здесь существенно различаются от предпочтений верхних эшелонов.

Заметив, что потребитель стал уделять большее внимание частным маркам (private labels) из-за их относительной дешевизны по сравнению с брендами производителей, мы делаем сейчас основной акцент на развитии и продвижении наших собственных торговых марок. В частности, нам уже неплохо удалось продвинуть наш флагманский бренд Cheese Gallery, предназначенный для любителей экс-

клюзивных сыров. В настоящее время мы активно развиваем бренд «Луговая свежесть», предназначенный для средних ценовых сегментов, а также детскую марку «Анимашка». Не забыт и экономсегмент – здесь мы начали продвижение бренда «Простосыр», предназначенного для маркировки относительно дешевых сырных продуктов и обладающего хорошим потенциалом для кризисного и посткризисного периода времени.

Мы стали работать с относительно небольшими розничными торговыми сетями, которые раньше были вне поля нашего внимания, стали больше обращать внимание и на региональное присутствие.

Мы не стали полностью сворачивать наши инвестиционные программы, однако сделали их ревизию, притормозили или отложили менее перспективные, либо долгосрочные. К оставшимся ужесточили подход, основываясь на правиле «больше риск – больше доходность».

Что касается оптимизации бизнес-процессов, здесь мы поставили во главе угла одно правило: если без данного вида затрат бизнес может существовать, либо же если конкретный бизнес-процесс не приносит никакой добавленной стоимости нашим покупателям, то таким затратам / бизнес-процессам не место в нашей Группе.

3. СЕГОДНЯШНИЙ КРИЗИС – ЭТО СКОРЕЕ ШАНС ИЛИ СКОРЕЕ ПРЕПЯТСТВИЕ ДЛЯ РОССИИ?

Для страны существующий кризис дает очень хороший (хотя, возможно, и последний) шанс. К сожалению, за 25 лет развития рыночная экономика в России так и не избавилась от сырьевой зависимости.

Но данный шанс может быть использован только в случае, если государство все-таки решится на проведение структурных реформ, а не ограничится паллиативными мерами, как это уже было после кризиса 2008-2009 годов.

4. А ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

Еще рано делать какие-либо окончательные выводы, так как здесь есть как свои плюсы (расширение потребительских сегментов, увеличение маркетинговой активности, большая ориентация на покупателя, ужесточение критериев отбора новых проектов), так и минусы (резкое снижение покупательской активности, эрозия среднего класса, де-факто закрытый доступ на международные товарные рынки вследствие торгового эмбарго и сильной девальвации рубля, чрезвычайно высокая стоимость заемных ресурсов). Давайте вернемся к этому вопросу примерно через год, когда будут понятны итоги 2016 года, который, как нам уже сейчас кажется, будет ничуть не легче 2015 года.



МИХАЭЛЬ ПЁЧКЕ

Генеральный директор
arvato Russia | Distribution
Center Bertelsmann

1. ЧТО ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ В ДАННЫЙ МОМЕНТ ЯВЛЯЕТСЯ САМЫМ БОЛЬШИМ ВЫЗОВОМ?

Самые серьезные вызовы сейчас – экономический кризис и курс рубля. Они бьют по биз-

несу всех наших клиентов и, соответственно, и по нашему бизнесу. Здесь следует, прежде всего, назвать снижение покупательной способности, рост издержек, высокий уровень инфляции, ограничения на импорт и напряженную политическую ситуацию.

2. КАКОВА АКТУАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

Это для нас не первый кризис в России, но самый серьезный и самый продолжительный, поскольку речь идет о структурном и системном кризисе. Тем не менее, мы действуем так же, как и во время предыдущих кризисов – стараемся ограничить ущерб и смотреть в будущее, что, безусловно, в свою очередь, означает не прекращать инвестирование и в кризис. Так, в прошлом году мы приняли в эксплуатацию два новых склада и привлекли новых клиентов. Немецкие компании в России отличаются своим долгосрочным стратегическим подходом. И мы в этом тоже не исключение.

3. СЕГОДНЯШНИЙ КРИЗИС – ЭТО СКОРЕЕ ШАНС ИЛИ СКОРЕЕ ПРЕПЯТСТВИЕ ДЛЯ РОССИИ?

Нынешний кризис для России, несомненно, является огромным вызовом, и при этом непонятно, каким образом Россия хочет справиться с ним. Слишком много было упущено за последние 10–15 лет. Шанс есть лишь для того, чтобы прийти в себя и занять правильный курс. Быстрых решений не будет.

4. А ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

Для нашей компании в России это и первое, и второе: нам нужно компенсировать сокращающийся бизнес некоторых из наших клиентов, мы должны стать более продуктивными, чтобы платить нашим сотрудникам более-менее приличную зарплату, но и использовать шанс, чтобы найти для потенциальных новых зарубежных клиентов оптимальные решения для выхода на рынок России.



ОЛЕГ ГОНЧАРОВ

Генеральный директор АО «ВИКА МЕР»

1. ЧТО ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ В ДАННЫЙ МОМЕНТ ЯВЛЯЕТСЯ САМЫМ БОЛЬШИМ ВЫЗОВОМ?

Разумеется, нестабильная экономическая ситуация на российском рынке. Разбираясь в причинах нестабильности, я бы выделил три основные: слишком высокую зависимость России от мировых цен на сырье (нефть, газ, металлы), недостаточную дивер-

сифицированность экономики, игнорирование российскими властями необходимости проведения экономических реформ.

2. КАКОВА АКТУАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

В условиях скверной экономической конъюнктуры стратегия одна – забрать часть рынка у конкурентов. Пока мы не достигли стопроцентной доли рынка, нет смысла обсуждать экономические трудности, нужно просто еще лучше и активнее работать. А поскольку рынок не растет – значит, боремся с конкурентами и стараемся занять их долю рынка.

В 2011 году мы приняли решение о локализации производства здесь, тогда же купили участок вблизи Москвы. Потом была заминка на пару лет, и вот год назад мы активизировали данный проект. Сейчас мы на финальной стадии начала строительства завода. Локализация направлена не только на

импортозамещение, но и на близость к клиенту, понимание его специфических нужд, сокращение сроков поставки итд.

3. СЕГОДНЯШНИЙ КРИЗИС – ЭТО СКОРЕЕ ШАНС ИЛИ СКОРЕЕ ПРЕПЯТСТВИЕ ДЛЯ РОССИИ?

Для России – это, безусловно, огромный шанс. При этом мы помним, как страна не воспользовалась такими шансами в 2008/2009 годах.

4. А ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

Для нас это тоже шанс. Кризис – это всегда хорошо для сильных и плохо для слабых. Мы сейчас сосредоточились над максимальным повышением эффективности во всех наших процессах и отдаче от инвестиций. Кроме того, к нашим актуальным приоритетным задачам относятся замена малопродуктивных сотрудников (low performers), нахождение дополнительных / новых возможностей на рынке, увеличение сбытовой активности.



100 ВОПРОСОВ И ОТВЕТОВ О БИЗНЕСЕ В РОССИИ (2015)

Центральная тема нового выпуска – состояние бизнеса в условиях актуального кризиса в России. Представители компаний рассказывают, как удалось (и удастся) приспособиться к изменившейся ситуации.

Журнал доступен в печатной версии и в pdf-формате (по ссылке: www.russland.ahk.de/ru/publikationen/100-fragen-und-antworten). Печатную версию журнала вы можете запросить по электронной почте ahk@russland-ahk.ru или забрать в секретариате ВТП (1-й Казачий пер., 7, 119017 Москва).



ABSICHERUNG VON INVESTITIONEN – EIN SCHLüsSELFaktor IN DER KRISE

DIE BUNDESREGIERUNG UNTERSTÜTZT DIE AKTIVITÄTEN DEUTSCHER EXPORTEURE UND INVESTOREN DURCH IHRE FÖRDERINSTRUMENTE. KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN IST DIESE ABSICHERUNGSMÖGLICHKEIT ALLERDINGS IMMER NOCH ZU WENIG BEKANNT.
ANDREA ISPHORDING, PRICEWATERHOUSECOOPERS

Auch an schwierige Rahmenbedingungen in Russland gewöhnte deutsche Unternehmen sahen sich in den letzten Monaten mit einem verschlechterten wirtschaftlichen Umfeld in kaum vorhersehbarem Ausmaß konfrontiert. Auf nachlassenden Handel, eine zurückgehende Binnennachfrage und unsichere Zukunftsaussichten reagierten sie vor allem mit spürbarer Zurückhaltung bei ihren geplanten Investitionen. Gleichzeitig ging aber auch von der großen Zahl der bereits in Russland

investierten Unternehmen – vor allem aus verarbeitender Industrie und Handel – das starke Signal aus, an ihrem Engagement in Russland langfristig festhalten zu wollen, ja die Krise sogar zu nutzen, sich strategisch neu „für die Zeit danach“ aufzustellen.

DEUTSCHE UNTERNEHMEN SETZEN IHRE AKTIVITÄTEN IN RUSSLAND FORT

Russland ist für deutsche Unternehmen unverändert ein Schlüsselmarkt für zukünftiges Wachstum. Das von der russischen Regierung

gesetzte Ziel, die eigene Industrie zu stärken und sich vom Ausland unabhängiger zu machen, zeigt sich insbesondere in den Vorgaben zu lokalen Wertschöpfungsanteilen. Deutsche Firmen, die über Vertrieb und Service hinaus bereits mit Produktionsstätten vor Ort vertreten sind, sind unter diesem Aspekt gut aufgestellt. Sie sind häufig auch in der Lage, dem Kunden eine im Vergleich zu den Konditionen russischer Banken günstigere Absatzfinanzierung bereitzustellen. Dass deutsche Unternehmen trotz der krisenhaften Entwicklungen

an ihrem Engagement in Russland festhalten, ist Ausdruck ihrer Zukunftsorientierung, aber auch einer langjährigen vertrauensvollen Zusammenarbeit mit ihren russischen Partnern.

POLITISCHE RISIKEN NEHMEN AN BEDEUTUNG WEITER ZU

Unverkennbar ist die gewachsene Sensibilität der Unternehmen gegenüber den nicht kalkulierbaren politischen Unsicherheiten. Mögliche Risiken ergeben sich insbesondere aus Unwägbarkeiten bei der Rechtssicherheit und dem Schutz vor Enteignung im Anlagenland. Damit ist ein erhöhter Bedarf an wirksamen Maßnahmen des Risikomanagements verbunden. Vor allem die mittelständisch geprägte Wirtschaft ist auf eine solche Unterstützung für den möglichen Krisenfall angewiesen. Vor diesem Hintergrund ist es in den letzten Jahren zu einer verstärkten Nachfrage nach staatlichen Investitionsgarantien zum Schutz gegen politische Risiken gekommen. Im Jahr 2015 entfiel das neu übernommene Garantievolumen wie auch die Anzahl der neu übernommenen Deckungen zu rund 50 Prozent auf Russland. Damit belegt Russland den ersten Rang vor den traditionell stark nachgefragten Investitionsstandorten China und Indien. Diese Garantiennehmer, vornehmlich aus dem deutschen Maschinen-, Automobil- und Anlagenbau, der Logistik- und Bauindustrie sowie aus dem Bereich Dienstleistungen, betrachten eine staatliche Begleitung ihrer Aktivitäten auf dem russischen Markt als unerlässlich.

INVESTITIONSGARANTIE DES BUNDES BIETEN RISIKOADÄQUATEN SCHUTZ

Dennoch ist vielen kleinen und mittleren Unternehmen noch zu wenig bekannt, dass die Bundesregierung deutsche Unternehmen auch bei Auslandsinvestitionen durch ein sehr wirksames Förderinstrument unterstützt. Geplante Projekte werden wegen unsicherer Zukunftsaussichten auf den Prüfstand gestellt, verschoben oder gar ganz verworfen. Dabei können Garantien des Bundes die Realisierung von Investitionsvorhaben in schwierigem Umfeld deutlich erleichtern.

Neben den Exportkreditgarantien, den sogenannten Hermesdeckungen, ist es ein besonderes Anliegen der Bundesregierung, deutsche Unternehmen auch bei ihren Investitionen in risikobehafteten Auslandsmärkten

zu unterstützen. Das Ziel: unwägbare politische Risiken in Entwicklungs- Transformations- und Schwellenländern besser beherrschen zu können. Gemeint sind Risiken wie Krieg, Revolution und Aufruhr, aber auch Konvertierungs- und Transferbeschränkungen sowie Enteignung bzw. enteignungsgleiche Maßnahmen. Auf besonderen Antrag kann auch der Bruch staatlicher Zusagen abgesichert werden. Allesamt Risiken, die erhebliche – gegebenenfalls bestandsgefährdende – Auswirkungen auf das Unternehmen haben können und daher nicht ignoriert werden dürfen.

Erfahrungsberichte deutscher Investoren zeigen, dass es bei Investitionsgarantien nicht vorrangig um den Verlustausgleich im möglichen Schadensfall geht. Viel wichtiger sind den meisten Unternehmen die politische Flankierung ihres Vorhabens und darüber hinaus das aktive Krisenmanagement des Bundes. Hierbei setzt sich die Bundesregierung im Krisenfall durch vielfältige diplomatische Maßnahmen für den Investor ein, um drohende Schäden abzuwenden und das Engagement im Land dauerhaft fortführen zu können. Auf dieser Grundlage konnten z.B. in 2014 einvernehmliche Lösungen für zwei Vorhaben in Russland gefunden werden.

Voraussetzung für eine Investitionsgarantie ist ein ausreichender Rechtsschutz. Grundlage dafür ist der mit Russland bestehende bilaterale Investitionsförderungs- und -schutzvertrag (IFV). Dieser schützt deutsche Investoren beispielsweise vor entschädigungsloser Enteignung, garantiert die gleiche Behandlung wie inländische Unternehmen und stellt sicher, dass Dividenden, Zinserträge oder Liquidationserlöse konvertiert und transferiert werden können. Der Bund hat mit über 130 Ländern solche Abkommen abgeschlossen, die für ihn wesentliche Voraussetzung für eine Garantieübernahme sind.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie hat die Geschäftsführung der Investitionsgarantien einem privaten Mandatarkonsortium, bestehend aus der Euler Hermes Aktiengesellschaft (EH) und der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) übertragen, wobei PwC federführend ist. Die konkreten Deckungsentscheidungen werden von einem Interministeriellen Ausschuss getroffen, wobei neben der risikomäßigen Vertretbarkeit –

z.B. im Hinblick auf den vorhandenen Rechtsrahmen und die aktuelle wirtschaftliche und politische Lage des Landes – auch die Förderungswürdigkeit eines Projekts beurteilt wird. Hierbei haben neben Beschäftigungseffekten sowie dem Know-how-Transfer insbesondere auch Umwelt- und Sozialaspekte eine wesentliche Bedeutung.

Die Bundesregierung ist bereit, nach Prüfung jedes Einzelfalls auch weitere Garantien für Investitionen in Russland zu übernehmen, soweit sie nicht gegen die geltenden Sanktionen verstoßen. Sie unterstützt damit deutsche Unternehmen in ihrer weiteren Entwicklung auf dem russischen Markt mit einem wirksamen Schutz gegen politische Risiken – und das langfristig.)

INFOBOX

Exportkreditgarantien, sogenannte Hermesdeckungen, federn bei Exporten wirtschaftliche und politische Risiken ab und sichern die Forderungen von Exporteuren und Kreditinstituten gegen Käufer- und Länderrisiken. Indem sie vor Zahlungsausfällen schützen, die Exportfinanzierung erleichtern und für Chancengleichheit im globalen Wettbewerb sorgen, vereinfachen sie Unternehmen den Zugang zu schwierigen Märkten und unterstützen damit den deutschen Export. 2015 hat der Bund Exportkreditgarantien für Auftragswerte in Höhe von 25,8 Milliarden Euro übernommen – das sind 4,4 Prozent mehr als im Vorjahr.

Investitionsgarantien sichern die Direktinvestitionen von deutschen Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern gegen politische Risiken. Bei Beteiligungen und beteiligungsähnlichen Darlehen, die an ausländische Unternehmen gewährt werden, oder Kapitalausstattungen umfasst der Deckungsgegenstand das investierte Kapital und dessen Erträge. Die Garantien leisten damit einen Beitrag zur unternehmerischen Risikovorsorge, erleichtern Finanzierungen und bieten ggf. den Geleitschutz des Bundes. Das Ziel: Schadensvermeidung. 2015 hat der Bund 119 Garantieanträge für 77 Projekte in 16 Ländern mit einem Volumen von 2,6 Milliarden Euro positiv entschieden.



ЗАЩИТА ИНВЕСТИЦИЙ – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

ПРАВИТЕЛЬСТВО ГЕРМАНИИ ПОДДЕРЖИВАЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕМЕЦКИХ ЭКСПОРТЕРОВ И ИНВЕСТОРОВ С ПОМОЩЬЮ СВОИХ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ. ОДНАКО ЕЩЕ НЕ ВСЕ МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗНАКОМЫ С ЭТИМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ. / АНДРЕА ИСФОРДИНГ, PRICEWATERHOUSECOOPERS

Даже привыкшие к сложным условиям в России немецкие компании сталкиваются в последние месяцы с непредсказуемым ухудшением экономической ситуации. На снижение торговой активности, падающий внутренний спрос и неопределенные перспективы они отвечали в основном заметной сдержанностью в планировании инвестиций. В то же время большое количество компаний, уже инвестировавших в экономику России – в основном из обрабатывающей промышленности и торговли – заявляют, что они намерены сохранить свои долгосрочные планы относительно России, и даже использовать кризис для подготовки новой стратегии «для времени после кризиса».

НЕМЕЦКИЙ БИЗНЕС ПРОДОЛЖАЕТ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РОССИИ

Россия по-прежнему остается ключевым рынком для немецких компаний. Поставленная правительством Российской Федерации цель – укрепить отечественную промышленность и стать менее зависимой от других стран – особенно очевидно проявляется в размерах местных ставок налога на добавленную стоимость. В этом отношении весьма хорошие позиции занимают немецкие компании, которые в России уже не только продают и предлагают сервисные услуги, но и обзавелись собственными площадками производства. Они также часто в состоянии предоставить клиентам более благоприятные условия финансирования сбыта по сравнению с теми, которые предла-

гают российские банки. То, что немецкий бизнес, несмотря на кризис, сохраняет свою приверженность к России, отражает не только его ориентацию на будущее, но и долгосрочное доверительное сотрудничество с российскими партнерами.

РАСТЕТ ЗНАЧЕНИЕ ПОЛИТИЧЕСКИХ РИСКОВ

Очевидной является повышенная чувствительность компаний по отношению к не поддающейся калькуляции политической неопределенности. Возможные риски возникают, в частности, от непредсказуемости в области обеспечения прав и неприкосновенности граждан и защиты от экспроприации. С этим связана повышенная потребность в эффективных мерах по управлению рисками. От такой поддержки в случае возникновения кризисных ситуаций в первую очередь зависят средние и малые предприятия. На этом фоне в последние годы в Германии увеличился спрос на государственные гарантии защиты инвестиций от политических рисков. В 2015 году около 50% объема вновь принятых гарантий и количества вновь принятых страховых обязательств пришлось на Россию. Таким образом, Россия занимает первое место, обогнав такие традиционно популярные страны с высоким инвестиционным спросом, как Китай и Индия. Получатели гарантий – главным образом, компании немецкого машиностроения, автомобильной промышленности, логистики и строительной промышленности, а также сферы услуг –

считают государственное сопровождение их деятельности на российском рынке безусловно необходимым.

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ГАРАНТИИ – ЭФФЕКТИВНАЯ ЗАЩИТА ОТ РИСКОВ

Тем не менее о том, что федеральное правительство Германии осуществляет столь эффективную поддержку своим компаниям в сфере иностранных инвестиций, известно далеко не всем компаниям. Большое число неосведомленных – среди малых и средних предприятий. Из-за неопределенных перспектив на будущее запланированные проекты перепроверяются, откладываются или даже полностью перечеркиваются. При этом гарантии федерального правительства могут значительно облегчить реализацию инвестиционных проектов в сложных условиях.

Наряду с гарантиями для экспортных кредитов, т.е. гарантий Hermes, федеральное правительство оказывает особую поддержку немецким компаниям в защите их инвестиций в рискованные зарубежные рынки. Цель – обеспечение лучшей защиты от не поддающихся измерению политических рисков в развивающихся странах и странах с переходной экономикой. Это относится к таким факторам риска, как войны, революции и массовые беспорядки, ограничения по конвертации и переводу валюты, а также экспроприация или иные конфискационные меры. По особому запросу можно застраховать также и нарушение государственных



bright / pixel.de

гарантий, то есть все риски, которые могут иметь значительные – иногда даже угрожающие имуществу компании – последствия и поэтому не могут быть проигнорированы.

Опыт немецких инвесторов показывает, что, говоря об инвестиционных гарантиях, речь не идет в первую очередь о возмещении убытков в страховом случае. Для большинства компаний гораздо более важным фактором является политическая поддержка их проекта, а также активный кризис-менеджмент со стороны правительства Германии. Так, федеральное правительство оказывает поддержку инвесторов в кризисной ситуации с помощью различных дипломатических мер – с целью предотвратить грозящий ущерб и дать возможность продолжить их деятельность в стране. На этой основе, например, в 2014 году были найдены согласованные решения для двух проектов в России.

Предпосылкой получения инвестиционных гарантий является соответствующая правовая защита, базирующаяся на заключенном с Россией двустороннем Соглашении о поощрении и взаимной защите капиталовложений. Это соглашение защищает немецких инвесторов, например, от экспроприации без компенсации, гарантирует те же подходы, как и к отечественным предприятиям, и гарантирует, что дивиденды, доходы от процентов или выручка от ликвидации

будут конвертированы и перечислены инвесторам. Подобные соглашения Германия подписала с более чем 130 странами мира.

Федеральное министерство экономики и энергетики Германии передало управление инвестиционными гарантиями частному консорциуму, состоящему из страховой компании Euler Hermes Aktiengesellschaft и аудиторско-консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers AG (PwC), в котором PwC занимает ведущее положение. Конкретные решения по предоставлению гарантий принимаются межведомственным комитетом, при этом наряду с факторами приемлемости риска – например, относительно существующей нормативно-правовой базы и текущей экономической и политической ситуации в стране – оценивается также и целесообразность поддержки проекта. Здесь важное значение, наряду с влиянием на занятость населения и трансфером технологий, имеют, в частности, экологические и социальные аспекты.

Правительство Германии готово после рассмотрения каждого отдельного случая и в дальнейшем предоставлять гарантии для инвестиций в России, если они не нарушают действующие санкции. Таким образом, оно поддерживает немецкие компании в их развитии на российском рынке с помощью эффективных средств защиты от политических рисков – в долгосрочной

К СВЕДЕНИЮ

Гарантии по экспортным кредитам, так называемые гарантии Hermes, служат для страхования коммерческих и политических рисков при экспорте и обеспечения дебиторской задолженности экспортеров и банков от рисков покупателей и рисков торговых отношений со страной. Защищая от неплатежей, облегчая финансирование экспорта и обеспечивая равные возможности в глобальной конкуренции, они облегчают компаниям доступ к трудным рынкам и поддерживают немецкий экспорт. В 2015 году правительство Германии определило объем экспортных кредитных гарантий по договорам на сумму 25,8 млрд евро – это на 4,4% больше, чем в прошлом году.

Инвестиционные гарантии служат для защиты прямых инвестиций немецких компаний в развивающихся странах и странах с переходной экономикой от политических рисков. При долевом участии и займах, которые предоставляются иностранным компаниям, или вливании капитала сумма страхового покрытия зависит от суммы инвестированного капитала и дохода от него. Тем самым гарантии способствуют упреждению предпринимательских рисков, содействуют финансированию и обеспечивают, при необходимости, защиту со стороны государства. Цель: избежать убытков. В 2015 году правительство Германии одобрило 119 заявок на 77 проектов в 16 странах общим объемом 2,6 млрд евро.

A stack of gold coins is positioned on the left side of the image. The background is a light blue surface with a faint, stylized line graph or map outline. The coins are stacked in a slightly irregular manner, with the top coin showing a '1' and some text.

SIMULATIONSMODELL ALS OPTIMIERUNGSHELFER

MITHILFE VON SIMULATIONSBASIERTEN WHAT-IF-ANALYSEN KANN EIN UNTERNEHMEN SEIN LOGISTIKNETZWERK OPTIMIEREN. WIE FUNKTIONIERT DAS? / SERGEY MOSHTAKOV, BEARINGPOINT

In der heutigen Marktsituation sind Unternehmen darauf bedacht, die Kosten zu reduzieren. Nichtsdestotrotz bleibt das operative Geschäft von Optimierung meist (lange) unberührt, weil die damit verbundenen Risiken zu hoch sind, wie auch die Verantwortung, bzw. weil es einfach keine Reserven dafür gibt. Eine Krise ist allerdings genau die Zeit, in der man die Aufmerksamkeit unbedingt auf die inneren Ressourcen und Möglichkeiten lenken muss. Das größte Potential für eine Optimierung bietet hier natürlich der Lieferkettenbereich.

LIEFERKETTEN OPTIMIEREN

Die Existenz eines Unternehmens hängt heute maßgeblich von den effizienten Prozessen im Bereich Einkauf und Logistik sowie in der Bestandsverwaltung ab, und deswegen empfiehlt es sich, da genauer hinzuschauen. Güterpreise, Transportleistungen, Zahlungsbedingungen, Zuverlässigkeit der Zulieferer – alle diese Parameter haben sich mit der Krise geändert.

In den letzten Jahren hat sich der Schwierigkeitsgrad der Lieferketten erhöht und somit auch der Schwierigkeitsgrad der Consulting-Lösungen zur Umsetzung von Optimierungsplänen. Dadurch werden Berater dazu motiviert, hochmoderne Methoden und Instrumente anzuwenden. Unsere Kunden,

ihre Lieferketten und die dabei entstehenden Probleme sind so vielfältig, dass auch die Suche nach richtigen Instrumenten sich immer schwieriger gestaltet.

SIMULATION ALS LÖSUNG

Die am häufigsten genutzten Lösungsinstrumente im Lieferkettenbereich sind analytische und Optimierungsmodelle. Berater, die solche Modelle nutzen, kommen in letzter Zeit öfter an die Grenzen, da die zu optimierenden Prozesse immer komplexer werden. Eine ganze Reihe von diversen Faktoren macht die Anwendung schwieriger und manchmal sogar unmöglich: durch zahlreiche Parameter und Variablen, die nicht lineare Abhängigkeit zwischen ihnen, Zufall und Wahrscheinlichkeit, knifflige Graphenrechnungen. Dabei führen die Versuche, von der Nicht-Linearität wegzukommen, zu gewaltigen Einschränkungen und Tolerierungen, so dass man die Ergebnisse nicht ernst nehmen darf.

Das effektivste – und oft auch einzige – Werkzeug bei derartigen Projekten ist daher die Simulation. Simulationsmodelle sind Instrumente aus dem Bereich von What-If-Analysen. Im Lieferkettenbereich ist diese Methode hocheffektiv (analog zu elektronischen „Rechenblättern“ in Finanzanalysen). Die Methode der Simulation wird zwar erst seit Kurzem breit eingesetzt, allerdings ent-

wickelt sich dieser Bereich kontinuierlich. Bei der Simulation werden diverse Szenarien an einem Modell durchgeführt, dann die unterschiedlichen Ergebnisse ausgewertet, um das passendste Modell auszusuchen.

WHAT-IF-ANALYSE MITHILFE VON EXPERTEN

Für die What-If-Analyse wird ein Simulationsmodell entwickelt. Sofern das Modell vorhanden ist, können seine Parameter – die Anzahl ist beliebig – eingestellt werden. Der Schwierigkeitsgrad beim Ablauf von Prozessen soll dem in der Realität entsprechen, die nicht linearen Abhängigkeiten, Zufall und Wahrscheinlichkeit mit einbezogen.

Die What-If-Analyse umfasst die Ausarbeitung und Durchführung von Experimenten an einem Modell und setzt voraus, dass in diesen Prozess auch entsprechende Branchenexperten involviert sind. Das Modell bzw. die Simulationsergebnisse können dann für Rückschlüsse auf die zu lösende Problemstellung genutzt werden.

MODELLIERUNGSTRUMENTE

Momentan gibt es auf dem Markt eine Reihe von Simulationssoftware-Varianten (AnyLogic, Arena, Simio). Moderne Simulatoren lassen sich ohne Weiteres in bestehende IT-Systeme von Unternehmen (ERP, GIS, SRM, SCM) integrieren und weiten gleichzeitig die analytische Funktionalität dieser Systeme aus.

Die Anwendungspraxis von Simulationsmodellen zur Optimierung von Geschäftsprozessen hat ihre Effizienz – im Vergleich zu analytischen Verfahren – bereits mehrfach bewiesen.

BEISPIEL AUTOMOBILBRANCHE: BESTANDSREDUZIERUNG

Für einen der größten LKW-Hersteller in Russland wurde ein Simulationsmodell zur Bestandsverwaltung von Zulieferteilen ausgearbeitet. Ziel der Simulation war die Berechnung von Nachschubplanung.

Die Computersimulation der Bestandsverwaltung bot die Möglichkeit, die Umsatzgeschwindigkeit und das Serviceniveau für jedes bei der Herstellung gebrauchte Zulieferteil zu berechnen. Eine mehrfache Wiederholung dieser Berechnung mit unterschiedlichen Werten von Sicherheitsbestand ermöglichte es, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Lagerbeständen und Zulieferqualität – also Serviceniveau – sicherzustellen.

Das Modell wurde basierend auf den historischen Daten verifiziert. Um die Effizienz des Simulationsmodells zu prüfen, wurde das Szenario mit den am häufigsten genutzten

Zulieferteilen durchgespielt. Die Auswertung ergab, dass bei der aktuellen Produktionsvolatilität dank der am Simulationsmodell berechneten Ergebnisse für die Nachschubplanung 15 bis 75 Prozent an Bedarfskosten im Tagesdurchschnitt gespart werden können.

BEISPIEL SCHWARZMETALLURGIE: OPTIMIERUNG DER INTRALOGISTIK

Trotz der wachsenden Einnahmen aus dem Export von Walzerzeugnissen aufgrund der Rubelschwäche werden russische Hüttenwerke durch den wirtschaftlichen Strukturwandel und die Überproduktionskrise dazu gezwungen, die internen Prozesse – vor allem im Logistikbereich – zu optimieren. Und dies, ohne dabei an Servicequalität zu verlieren.

Mit einem solchen Problem wurde eines der größten russischen Hütten- und Stahlwerke konfrontiert. Die Intralogistik des Werks, die Lagerinfrastruktur und das System der Güterzulieferung mit einbezogen, stellte ein suboptimales sowjetisches Erbe dar, weit entfernt von modernen Anforderungen und der wirtschaftlichen Realität. Es kam zur Entscheidung, ein effektives Logistikmodell zu entwickeln und einen Umsetzungsplan zur

Intralogsitk zu erarbeiten. Zur Analyse der aktuellen Situation und zur Ausarbeitung und Effizienzbewertung von verschiedenen Entwicklungsszenarien im Logistikbereich wurde die Simulation gewählt.

Das Simulationsmodell bildete vollständig die Struktur der Intralogistik des Werks ab, inklusive Lagermöglichkeiten, Personal, Ausrüstung, Straßennetz, Warenbezieher (Produktionslinien) und Sonstiges. Im Simulationsmodell wurden im Laufe eines Jahres alle Schritte im Zusammenhang mit Warenlagerung und -transport innerhalb des Werks durchgespielt.

Im Laufe der Simulation wurden unterschiedliche Entwicklungsszenarien für Intralogistik – insgesamt mehr als 50 – unter Berücksichtigung von Consulting-Empfehlungen quantitativ bewertet. Daraus wurden drei Modellvarianten ausgearbeitet: „konservativ“, „optimal“ und „ideal“. Da die „ideal“-Variante umfangreiche Investitionen gefordert hatte, hat sich die Geschäftsführung für die „optimal“-Variante entschieden. Diese Variante kann helfen, die Kosten für den Warentransport um 34 Prozent zu reduzieren und dabei die Servicequalität im Logistikbereich um 14 Prozent zu erhöhen.)

Rödl & Partner

Überblick behalten

Die geographischen Ausmaße der Russischen Föderation sind gewaltig. Den Überblick über die nahezu unbegrenzten Geschäftsmöglichkeiten zu behalten, erfordert einen verlässlichen Partner, der diese Aufgabe übernimmt – gerade in anspruchsvollen Zeiten. Dieser Partner sind wir – seit 1992 beraten wir unsere Mandanten bei ihren Russland-Engagements sowohl in der Rechts- und Steuerberatung als auch in der Wirtschaftsprüfung und dem Business Process Outsourcing. Die großen Entfernungen immer im Blick, betreuen wir die Geschäfte unserer Mandanten von den Metropolen Moskau und St. Petersburg aus.

Ihre Ansprechpartner

Dr. Andreas Knaul
Managing Partner Russische
Föderation und Kasachstan
Rechts- und Steuerberatung
andreas.knaul@roedl.pro

Leonid Dimant
Business Process Outsourcing
leonid.dimant@roedl.pro

Denis Zharov
Wirtschaftsprüfung
denis.zharov@roedl.pro



Moskau | St. Petersburg
Tel.: +7 (495) 933 51 20
www.roedl.com/ru

Rödl & Partner ist als integrierte Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft an 102 eigenen Standorten in 46 Ländern vertreten. Unseren dynamischen Erfolg in den Geschäftsfeldern Rechtsberatung, Steuerberatung, Steuerdeklaration und Business Process Outsourcing, Unternehmens- und IT-Beratung sowie Wirtschaftsprüfung verdanken wir circa 4.000 unternehmerisch denkenden Partnern und Mitarbeitern.

ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ

С ПОМОЩЬЮ СЦЕНАРНОГО АНАЛИЗА КОМПАНИИ МОГУТ ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК. КАК ЭТО РАБОТАЕТ? / СЕРГЕЙ МОШТАКОВ, BEARINGPOINT

В сегодняшней ситуации на рынке компании вынуждены сокращать свои издержки. Несмотря на это, операционная деятельность остается той областью, где решения по оптимизации откладываются из-за значительных рисков, ответственности и просто отсутствия резервов на трансформацию. Однако кризис – то самое время, когда необходимо сосредоточить внимание на внутренних ресурсах и возможностях. Наибольшим потенциалом оптимизации здесь, несомненно, обладает область управления цепями поставок.

ЦЕПИ ПОСТАВОК НА ОПТИМИЗАЦИЮ

В настоящее время от совершенства процесса закупок и логистики, управления запасами зависит сама возможность существования компании, и именно поэтому процессы закупок заслуживают пристального внимания с точки зрения их оптимизации. Стоимость товаров, транспортных услуг, условия оплаты, надежность поставщиков – все эти параметры из-за кризиса стали другими.

Значительно возросшая за последние несколько лет сложность цепей поставок, а значит, и консалтинговых проектов повышения их эффективности трансформации и сокращения затрат, мотивирует консультантов применять современные высокотехнологичные методы. Наши кли-

енты, их цепи поставок и возникающие в них проблемы настолько многообразны и разнородны, что проблема выбора и применения эффективного инструмента для их решения является достаточно острой.

ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК РЕШЕНИЕ

Наиболее распространенными инструментами решения задач в цепях поставок являются аналитическое и оптимизационное моделирование. Однако консультанты, использующие подобные инструменты, в последнее время сталкиваются со значительно возросшей сложностью современных цепей поставок. Ряд причин делает их применение сложным и иногда невозможным: большое число переменных и параметров, нелинейные взаимозависимости между ними, случайные события и вероятности, возникновение очередей, сложные вычисления на графах. При этом попытки «уйти от нелинейности» приводят к настолько значительным ограничениям и допущениям, что полученные результаты не будут адекватными.

Поэтому для подобных задач наиболее эффективным, а зачастую единственным инструментом их решения является имитационное моделирование. Имитационное моделирование относится к классу инструментов сценарного (what-if) анализа. Это современный высокоэффективный подход к сценарному анализу в управлении це-

пями поставок (аналогично электронным таблицам в финансовом анализе). Широкое применение имитационное моделирование получило сравнительно недавно, но рынок решений постоянно развивается. Результаты проигрывания различных сценариев на имитационной модели сравнивают между собой по различным параметрам и выбирают наилучший.

СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ С ПОМОЩЬЮ ЭКСПЕРТОВ

Для проведения сценарного анализа разрабатывается сама имитационная модель. Используя имитационное моделирование мы можем определить любое количество параметров, которое нам необходимо, задать такую сложность поведения системы, какая существует в реальной жизни.

Сценарный анализ подразумевает разработку и проведение экспериментов на модели, что в свою очередь предполагает участие экспертов, тесно связанных с исследуемым бизнесом. Во время экспериментов входные параметры модели в динамике оказывают непосредственное влияние на поведение модели, в соответствии с ее внутренней структурой. Результат сценарного анализа – набор значений выходных показателей.

ИНСТРУМЕНТЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ

В настоящий момент на рынке присутствует ряд инструментов имитационного мо-



делирования (AnyLogic, Arena, Simio). Современные симуляторы способны успешно интегрироваться с существующими информационными системами организаций (ERP, GIS, SRM, SCM), тем самым расширяя существующую аналитическую функциональность этих систем.

Практика применения методов имитационного моделирования в области повышения эффективности операционной деятельности доказала их значительную эффективность по сравнению с использованием лишь экспертных знаний, аналитических методов.

ПРИМЕР В АВТОМОБИЛЬНОЙ ОТРАСЛИ: СОКРАЩЕНИЕ ЗАПАСОВ

Для одного из крупнейших производителей грузовых автомобилей в России была разработана имитационная модель управления запасами покупных материалов (комплектующих). Цель моделирования – расчет атрибутов планирования пополнения запасов.

Компьютерная имитация управления запасами дала возможность рассчитать оборачиваемость и уровень сервиса для каждого комплектующего, используемого при производстве автомобиля. Многократный повтор данного расчета с различными значениями страхового запаса материалов позволил подобрать значения, обеспечивающие требуемый баланс между уровнем

запаса и качеством снабжения производства, то есть уровнем сервиса.

Модель была успешно верифицирована на исторических данных. Для анализа эффективности применения имитационной модели был осуществлен прогон модели для наиболее часто используемых покупных материалов. Расчет показал, что при текущей изменчивости производства, благодаря использованию рассчитанных на имитационной модели атрибутов планирования пополнения запасов, может быть достигнуто снижение стоимости среднесуточного запаса от 15% до 75%.

ПРИМЕР В ЧЕРНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ: ОПТИМИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕЙ ЛОГИСТИКИ

Несмотря на рост доходов от экспорта металлопроката за счет ослабления рубля, структурные экономические изменения и кризис перепроизводства вынуждают металлургические компании уделять внимание оптимизации внутренних процессов, в том числе логистической функции, при этом не теряя в уровне сервиса.

С подобной проблемой столкнулся один из крупнейших российских металлургических комбинатов. Внутренняя логистика комбината, включая складскую инфраструктуру и систему доставки ТМЦ, представляла собой неоптимальное и затратное советское наследие, не соответствующее современным требованиям и экономиче-

ской реальности. Было принято решение сформировать эффективную целевую логистическую модель и разработать план трансформации внутренней логистики. Инструментом анализа текущей ситуации, а также разработки и оценки эффекта различных вариантов развития логистики было выбрано имитационное моделирование.

Имитационная модель полностью отразила структуру внутренней логистической системы комбината, включая склады, персонал, оборудование, сеть дорог, потребителей ТМЦ (цеха) и другие объекты. В имитационной модели в динамике воспроизводятся все аспекты операционной деятельности по хранению и транспортировке ТМЦ внутри комбината в течение года.

В ходе сценарного анализа проводилась количественная оценка различных сценариев развития внутренней логистики с учетом консалтинговых рекомендаций. Всего было проиграно более 50 различных сценариев, из которых было сформировано три варианта целевой логистической модели: «консервативный», «оптимальный» и «идеальный». Поскольку «идеальный» вариант предполагал значительные капитальные инвестиции, руководство компании выбрало «оптимальный» вариант. Этот вариант позволит сократить затраты на транспортировку ТМЦ на 34%, при этом повысить уровень логистического сервиса на 14%.)



FORDERUNGSMANAGEMENT IM BAU- UND IMMOBILIENSEKTOR

FÜR EINE SICHERE ABWICKLUNG VON BAU- UND IMMOBILIENPROJEKTEN IN RUSSLAND SORGT DAS RICHTIGE FORDERUNGSMANAGEMENT. / FALK TISCHENDORF, OLEG LJALJUTSKI, BEITEN BURKHARDT MOSKAU

Die russische Wirtschaftskrise führt zu einer unmittelbaren Beeinträchtigung der Baubranche sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor. Gründe hierfür sind unter anderem fehlende oder wirtschaftlich nicht darstellbare Finanzierungen und die Abwertung des russischen Rubel sowie dessen stark volatiler Wechselkurs.

Je nach Projekt gehen Auftragnehmer oder Auftraggeber in Vorleistung. Nicht selten erbringen Auftragnehmer vertraglich nicht vereinbarte Mehrleistungen und passen sich allen Forderungen des Auftraggebers an, um das Projekt zu realisieren. Auftraggeber ziehen wiederum häufig Auftragnehmer hinzu, die nach Erhalt einer Anzahlung die vertraglich vereinbarten Leistungen nicht oder nicht in der vertraglich vereinbarten Form erbringen. Die Besonderheit im Bau- und Immobilienbereich besteht dabei darin, dass Missstände zwischen den Parteien meistens erst dann ernsthaft diskutiert werden, wenn die entstandenen Mehrkosten oder Qualitätsmängel ein nicht mehr tragbares Volumen erreicht haben. Ziel des von uns entwickelten Forderungsmanagementkonzepts im russischen Bau- und Immobilienbereich ist es, sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer für ihre Projekte in Russland mit Tools zu versorgen, die es ihnen erlauben, auch in einem hochkomplexen Bauvorgang oder Immobilienerwerb rechtzeitig Problempunkte zu erkennen und diese so zu lösen, dass das Projekt im Interesse des Unternehmens weitergeführt oder

frühzeitig eine Entscheidung über seine vorzeitige Beendigung getroffen werden kann.

TOOLS FÜR EIN EFFIZIENTES FORDERUNGSMANAGEMENT

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Darstellung der einzelnen Aspekte des Forderungsmanagements und die Arbeit mit ihnen am besten in Form einer Toolbox erfolgen. Diese Form erlaubt eine leicht verständliche und nachvollziehbare Darstellung der einzelnen Themenkomplexe, wobei auch Überschneidungen und deren Konsequenzen für alle Beteiligten sichtbar werden. Im Wesentlichen handelt es sich um die folgenden Toolgruppen: (1) Prüfung des Vertragspartners und der vertretungsberechtigten Personen, (2) richtige Vertragsdokumentation & richtiges Vertragsmanagement, (3) Kreditsicherheiten und Versicherungen, (4) richtiges Prozess- und Projektmanagement, (5) Durchsetzung von Ansprüchen im außergerichtlichen und gerichtlichen Verfahren sowie Umgang mit Insolvenzen. Diese einzelnen Gruppen gliedern sich wiederum in zahlreiche Bereiche, die im Rahmen dieses Artikels nicht im Detail dargestellt werden können. Hier gehen wir nur auf einige wichtige Aspekte innerhalb der ersten beiden Tools ein.

PRÜFUNG DES VERTRAGSPARTNERS

Die Prüfung des Vertragspartners ist auch im Bau- und Immobilienbereich ein grundlegender

Bestandteil des Forderungsmanagements. Dies gilt insbesondere in den Fällen, in denen der Generalunternehmer Aufträge zur Erbringung von Bauleistungen angenommen hat, die aber gar nicht zu seinem Leistungsportfolio gehören. Für den Generalunternehmer ist diese Situation besonders prekär, da er unmittelbar gegenüber dem Besteller haftet und bei nicht erfolgter Prüfung des Bausubunternehmers keinen Regressanspruch mit Aussicht auf Erfolg geltend machen kann, da dieser in Problemfällen meistens bereits zahlungsunfähig ist bzw. weil ursprünglich vorhandene und nicht als Besicherung herangezogene Vermögenswerte anderweitig verbracht wurden. Die Prüfung des Vertragspartners umfasst auch die Prüfung der Vertretungsbefugnisse der Personen, die im Namen des Vertragspartners tätig werden. Dies gilt nicht nur für die Unterzeichnung von Verträgen, sondern auch für sämtliche Ausführungshandlungen, insbesondere bei der Abnahme und der Unterzeichnung von KS-2-Protokollen und KS-3-Auskünften, aber auch für die Unterzeichnung von Zusatzvereinbarungen und anderen Dokumenten.

RICHTIGES VERTRAGSMANAGEMENT

Von essentieller Bedeutung für ein effizientes Forderungsmanagement sind neben den gesetzlichen Bestimmungen auch die vertraglichen Vereinbarungen, deren praktische Umsetzung und die Vornahme von Vertragsänderungen aus projekttechnischen, finanziellen und sonstigen Gründen.

Dabei kommt es entscheidend darauf an, dass insbesondere die wesentlichen Vertragsbestimmungen unmissverständlich geregelt sind. Hierzu gehören bei einem Bauwerkvertrag (1) die Leistungsbestimmung, d.h. die Definition der Herstellung des vereinbarten Werks, (2) die Regelung der Vergütung für die zu erbringenden Bauleistungen, wobei hier speziell Besonderheiten bei Festpreisvereinbarungen, zugrunde liegenden Kostenkalkulationen, aber auch Korrekturen bei Mengenänderungen, veränderten Bauleistungen, zusätzlichen Leistungen sowie Fragen zur Fälligkeit der Vergütung eindeutig zu regeln sind, (3) Regelungen zur Abnahme, zur Gefahrtragung und zur Gewährleistung, (4) Fristen- und Terminbestimmungen, insbesondere Ausführungsfristen, Bauzeiten und Verzugsregelungen, (5) sämtliche Fragen zur Vertragsbeendigung durch Kündigung, aber auch (6) Fragen zur Sicherung von Ansprüchen.

Heute kommt insbesondere den Vergütungsregelungen und deren Anpassung eine große Bedeutung zu, wobei zwei Aspekte eine besonders wichtige Rolle spielen: (1) Preisanpassung wegen der Wirtschaftskrise und Wechselkursschwankungen und (2) Preisanpassung wegen Mehrleistungen aufgrund von Planabweichungen. Ein Anspruch auf Arbeitseinstellung ohne Haftung, Kündigung bzw. Anpassung einer vereinbarten

Vergütung kann selbst im Falle einer fehlenden Festpreisregelung im Gesetz nicht allein aus einer Wirtschafts- und Finanzkrise oder einer beträchtlichen Abweichung des Wechselkurses hergeleitet werden, wenn dies von den Parteien vertraglich nicht geregelt wurde. Nach der einschlägigen Rechtsprechung handelt es sich bei diesen Sachverhaltskonstellationen nämlich weder um außerordentliche und unabwendbare Ereignisse (vgl. Art.401 Pkt.3 ZGB) noch um eine wesentliche Änderung von Umständen (vgl. Art.451 Pkt.1 ZGB), da sich lediglich das unternehmerische Risiko realisiert.

ZUSATZVEREINBARUNG BEI PLANUNGSABWEICHUNG

Besonders relevant für die Praxis ist der Umgang mit Situationen, in denen die tatsächliche Ausführung von der Planung abweicht. Fordert der Auftraggeber den Auftragnehmer auf, zusätzliche Arbeiten auszuführen, sollte dieser darauf hinwirken, dass hierüber eine Zusatzvereinbarung abgeschlossen wird. Ohne eine solche Zusatzvereinbarung kann der Auftragnehmer bei einem späteren Bestreiten durch den Auftraggeber die ihm entstandenen Mehrkosten kaum mit Aussicht auf Erfolg geltend machen. Zwar hat das Oberste Wirtschaftsgericht in seinem Informationsschreiben Nr. 165 am 25. Februar 2014 ausgeführt, dass im Fall, dass die

Parteien keine schriftliche Zusatzvereinbarung abgeschlossen haben, nicht zwingend der Schluss gezogen werden könne, es fehle an einer Einigung über die Erbringung zusätzlicher Arbeiten. Gleichwohl zeigt der Blick in die Praxis, dass in solchen Fällen immer eine Zusatzvereinbarung abgeschlossen werden sollte. Weigert sich der Auftraggeber, eine solche Zusatzvereinbarung zu unterzeichnen, oder verzögert er deren Unterzeichnung, liegt das Risiko beim Auftragnehmer, wenn er die zusätzlichen Arbeiten trotzdem ausführt. Ebenso sollten Verfahren für den Fall geregelt werden, dass die Vertragsparteien erforderliche Mitwirkungshandlungen nicht erbringen und es hierdurch zu Verzögerungen und damit zu Mehrkosten kommt. Zwar sind diese Verfahren auch gesetzlich geregelt (vgl. insbesondere Art. 718 und 719 ZGB), jedoch werden sie in der Praxis meistens nicht eingehalten, so dass der Auftragnehmer in der Folge die ihm entstandenen Mehrkosten nicht geltend machen kann.

Mit dem richtigen Forderungsmanagement im Bau- und Immobilienbereich kann Zahlungsausfällen vorgebeugt und die erfolgreiche Geltendmachung von entstandenen Mehrkosten sichergestellt werden. Im Interesse Ihres Unternehmens sollte daher in den Abwicklungen von Bau- und Immobilienprojekten in Russland ein Forderungsmanagement implementiert werden.)

Dentons: Seit 25 Jahren in Russland erfolgreich.

Als weltweit größte Wirtschaftskanzlei bietet Dentons maßgeschneiderte Lösungen, die auf die lokalen, nationalen und globalen Bedürfnisse privater und öffentlicher Auftraggeber jeglicher Größe zugeschnitten sind – an mehr als 125 Standorten in über 50 Ländern.

Seit 25 Jahren gehört Dentons mit mehr als 150 russischen und internationalen Berufsträgern sowie Kontakten zu bedeutenden russischen Anwaltskanzleien zu den führenden Kanzleien in Russland.

Dentons. Exzellente Rechtsberatung von der größten Kanzlei der Welt.*

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Dentons Moskau
White Gardens Business Center
Lesnaya Ulitsa 7
125047 Moskau
Russische Föderation
T +7 495 644 0500
moscow@dentons.com

Dentons St. Petersburg
Moika Embankment 77
191186 St. Petersburg
Russische Föderation
T +7 812 325 8444
stpetersburg@dentons.com

大成 DENTONS

dentons.com

© 2016 Dentons. Dentons is a global legal practice providing client services worldwide through its member firms and affiliates. Please see dentons.com for Legal Notices.

*Acritas Global Elite Law Firm Brand Index 2013-2015.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕТЕНЗИОННОЙ РАБОТЫ В ОБЛАСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА И НЕДВИЖИМОСТИ

ПРИ НАДЛЕЖАЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕТЕНЗИОННОЙ РАБОТЫ РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА И НЕДВИЖИМОСТИ В РОССИИ БУДЕТ УСПЕШНОЙ.
ФАЛЬК ТИШЕНДОРФ, ОЛЕГ ЛЯЛЮЦКИЙ, БАЙТЕН БУРКХАРДТ МОСКВА

Экономический кризис в России непосредственно затронул строительную отрасль, как в частном, так и в государственном секторе. Причинами кризисных явлений в строительстве послужили, среди прочего, отсутствие или невозможность финансирования по экономическим причинам, девальвация рубля, а также значительные колебания его обменного курса.

В зависимости от проекта подрядчики или заказчики работают по авансовой схеме. Нередко подрядчики выполняют дополнительные работы, не согласованные в договоре, и выполняют любые требования заказчика, чтобы реализовать проект. Заказчики, в свою очередь, нередко привлекают подрядчиков, которые после получения аванса не выполняют согласованные в договоре работы или выполняют их способом, не согласованным в договоре. Особенность сферы строительства и недвижимости при этом состоит в том, что проблемные вопросы часто серьезно обсуждаются лишь после того, как объем дополнительных затрат или недостатков качества становится непосильным. Целью разработанной нами концепции организации претензионной работы в названной сфере является предоставле-

ние как заказчику, так и подрядчику инструментов, которые позволят им даже в самых сложных проектах (строительство / приобретение недвижимости) в России своевременно обнаружить проблемные вопросы и решить их таким образом, чтобы проект мог продолжаться в интересах компании, или заблаговременно принять решение о досрочном прекращении проекта.

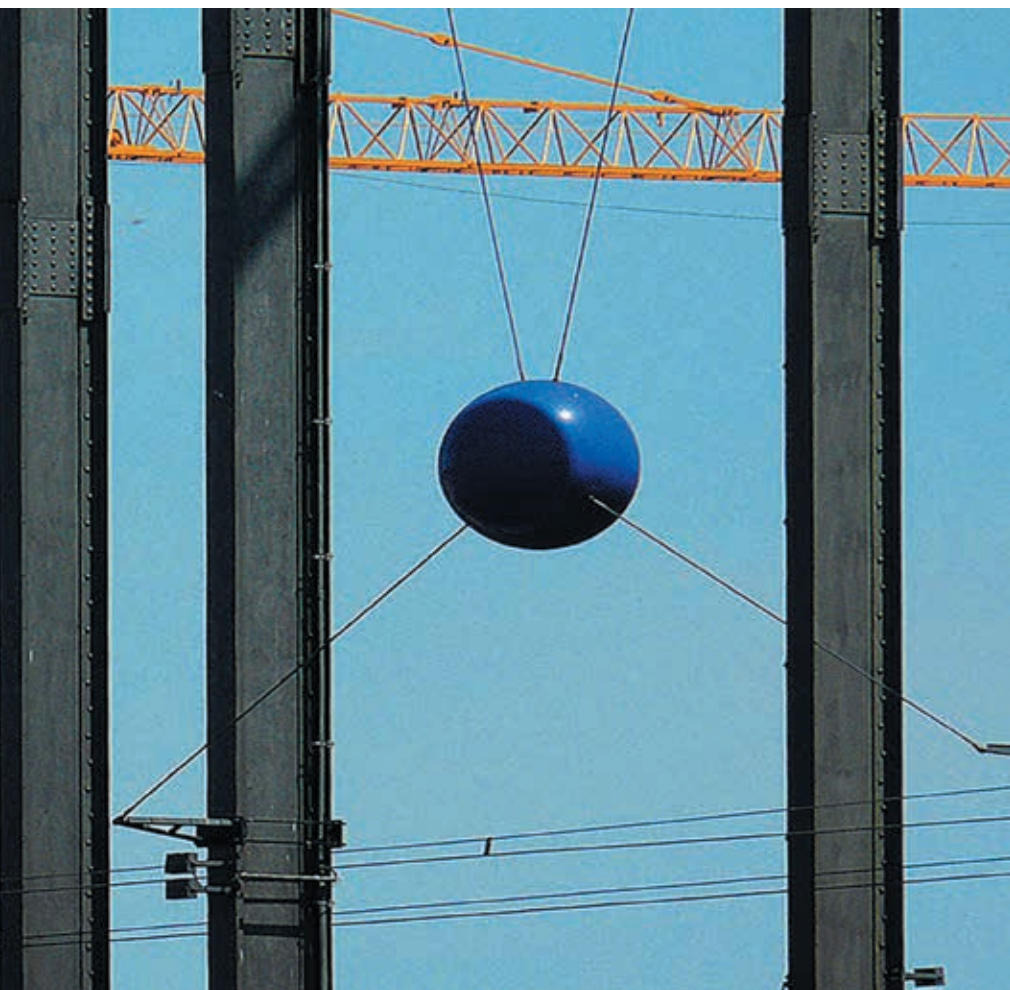
ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕТЕНЗИОННОЙ РАБОТЫ

Наш опыт показывает, что представление отдельных аспектов организации претензионной работы и работа в рамках организации претензионной работы происходит наилучшим образом в форме пакета инструментов. Данная форма позволяет представить отдельные аспекты данной темы понятно и доступно. При этом для всех участников становятся очевидными пересечения аспектов и последствия таких пересечений. Речь главным образом идет о следующих группах инструментов: (1) проверка контрагента и уполномоченных представителей, (2) надлежащая договорная документация и надлежащий контроль исполнения договора, (3) обеспечение по кредиту и страхование, (4) надлежащее управление процессами

и проектом, (5) реализация требований во внесудебном и в судебном порядке, а также действия в случае банкротства. Эти отдельные группы, в свою очередь, подразделяются на многочисленные подгруппы, которые не могут быть подробно представлены в рамках настоящей статьи. Ниже представлены лишь некоторые важные аспекты в рамках первых двух групп инструментов.

ПРОВЕРКА КОНТРАГЕНТА

Одним из основополагающих инструментов организации претензионной работы в области строительства и недвижимости является проверка контрагента. Использование данного инструмента касается, в частности, случаев, когда генеральный подрядчик обязуется выполнить строительные работы, которые при этом не входят в его портфель работ. Для генерального подрядчика эта ситуация является особенно проблематичной, так как он непосредственно несет ответственность перед заказчиком, и в случае непроведения проверки в отношении субподрядчика, он не может рассчитывать на успех при предъявлении регрессных требований, так как субподрядчики чаще всего на момент возникновения проблем уже являются неплатежеспособными, или имевшие-



ся у них имущество, не использованное в качестве средства обеспечения обязательств, уже реализовано. Проверка контрагента включает также и проверку полномочий лиц, которые действуют от имени стороны по договору. Это касается не только подписания договоров, но и действий в рамках исполнения договора, в частности, при приемке и подписании актов КС-2 и справок КС-3 и при подписании дополнительных соглашений и других документов.

НАДЛЕЖАЩИЙ КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ ДОГОВОРА

Наряду с положениями законодательства важное значение для эффективной организации претензионной работы имеют также договоры, их исполнение и внесение изменений в договоры по техническим, финансовым и иным причинам.

При этом очень важно, чтобы имеющие существенное значение для исполнения договора условия не допускали двойного толкования. В договоре строительного подряда к таким условиям относятся: (1) условия о предмете, то есть определение создаваемого объекта; (2) условия, регулирующие вознаграждение за выполненные работы, при этом должны быть четко сформулиро-

ваны условия, касающиеся особенностей твердой цены; сметы, на основании которой определяется вознаграждение; изменения вознаграждения в случае изменения объема работ, выполнения дополнительных работ, а также сроков выплаты вознаграждения; (3) условия, касающиеся приемки выполненных работ, перехода риска случайной гибели / повреждения и гарантийных обязательств; (4) условия о сроках, в частности о сроках выполнения работ, условия об ответственности за нарушение сроков; (5) условия о прекращении договора путем его расторжения и (6) условия об обеспечении требований.

В настоящее время большое значение приобрели условия о вознаграждении, в особенности, следующие два аспекта: изменение цены в связи с (1) экономическим кризисом и колебаниями обменного курса и (2) выполнением дополнительных работ, связанными с отклонениями от проекта. Право требования о приостановлении выполнения работ не может быть реализовано без наступления последствий: ответственности, расторжения или изменения согласованного вознаграждения в случае отсутствия в договоре условия о твердой цене, если такое требование заявлено

исключительно в связи с наступлением экономического или финансового кризиса, или существенного изменения курса, если договором прямо не предусмотрено иное. Согласно сформировавшейся судебной практике, при таких обстоятельствах дела речь идет не о чрезвычайных или непредотвратимых событиях (см. п. 3 ст. 401 ГК РФ) и не о существенном изменении обстоятельств (см. п. 1 ст. 451 ГК РФ), а о предпринимательском риске.

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ СОГЛАШЕНИЕ ПРИ ОТКЛОНЕНИИ ОТ ПЛАНА

Особого внимания заслуживают ситуации, когда выполняемые работы значительно отличаются от проекта. Если заказчик требует от подрядчика выполнения дополнительных работ, последний должен требовать заключения соответствующего дополнительного соглашения. Без такого соглашения при последующем оспаривании дополнительных работ со стороны заказчика требование подрядчика о возмещении дополнительных расходов вряд ли будет удовлетворено. Однако, Высший Арбитражный Суд в своем информационном письме от 25 февраля 2014 года № 165 разъяснил, что, если стороны не заключили дополнительное соглашение в письменном виде, это не означает, что отсутствует соглашение о выполнении дополнительных работ. Тем не менее, имеющаяся практика показывает, что в таких случаях всегда должно быть заключено дополнительное соглашение. Если заказчик отказывается подписывать такое соглашение или затягивает его подписание, риск несет подрядчик, если он, невзирая на отсутствие дополнительного соглашения, выполняет дополнительные работы. Таким же образом в договоре должен быть урегулирован порядок действий, если стороны договора не оказали необходимое содействие, и это привело к задержке выполнения работ и, как следствие, к дополнительным расходам. Несмотря на то, что такой порядок урегулирован законодательно (в частности, ст. 718, 719 ГК РФ), практика показывает, что в большинстве случаев он не соблюдается судами, и подрядчик в дальнейшем не может предъявить требование о возмещении возникших у него дополнительных расходов.

При надлежащей организации претензионной работы в области строительства и недвижимости можно предотвратить случаи отсутствия платежей и обеспечить успешное взыскание возникших дополнительных расходов. Таким образом, организация претензионной работы при реализации проектов в указанной сфере в России осуществляется в интересах вашей компании.)

AUF NEUEN WEGEN: EXPORT AUS RUSSLAND

DURCH DIE STARKE RUBELABWERTUNG TUT SICH EXPORT GERADE ALS STRATEGISCHE VARIABLE DES KRISENMANAGEMENTS HERVOR. DANIEL STÄHLE, EAC – EURO ASIA CONSULTING 000

Der russische Markt galt für ausländische Unternehmen nie als günstiger Produktionsstandort. In der Regel wurden Lokalisierungsentscheidungen in Russland branchenbedingt aufgrund hoher Logistikkosten, Nähe zum Markt oder regulatorischen Rahmenbedingungen getroffen. Die Zielmärkte Russland und GUS galten hierbei als goldene Regel oder gar als Faustformel entlang der Wertschöpfungskette. Entsprechend wurden die erforderlichen Kapazitäten und die Standortwahl, aber auch das Produktportfolio und die regionale Zuständigkeit ausgerichtet. Andere Zielmärkte spielten nur in Einzelfällen eine Rolle.

KRISE ALS NEUE NORMALITÄT

Angeichts der starken Rubelabwertung und sich verändernden Kostenstrukturen wurde Export als strategische Variable des Krisenmanagements von einigen Unternehmen schon frühzeitig in die Überlegungen miteinbezogen. Dennoch war zu beobachten, dass aufgrund eines „treuen Glaubens“ an eine rasche Erholung des russischen wirtschaftlichen Umfelds diese Komponente des Krisenmanagements nicht die oberste Priorität besaß. Im dritten Krisenjahr sind die wirtschaftlichen Turbulenzen zur neuen Normalität geworden. Die Volatilität des Absatzes in Russland, aber vor allem der schwache Rubel werden noch geraume Zeit die wirtschaftliche Dynamik prägen. Somit steht die Evaluierung von potentiellen Exportmärkten aus ökonomischer Attraktivität oder in stark betroffenen Segmenten zur Grundauslastung der Kapazitäten wieder weit oben auf der Agenda.

PRAKTISCHE HERAUSFORDERUNGEN

Die Umstellung auf Export und selbst die Analyse möglicher Zielmärkte ist kein Selbstläufer. Gerade bei global aufgestellten Unternehmen mit stringenter regionaler Kompetenzauftei-

lung und Kapazitätenplanung birgt schon die Evaluation potentieller neuer Zielmärkte erheblichen Abstimmungsbedarf und teilweise auch Konfliktpotential. Erfahrungsgemäß muss der Prozess vom russischen Tochterunternehmen vorangetrieben werden und eine fundierte Sensibilisierung und frühe Einbindung der relevanten Entscheidungsträger sind vonnöten. Deutlich einfacher gestaltet sich der Prozess bei Unternehmen, die weiße Flecken in der vertrieblischen Abdeckung in logistischer Reichweite identifizieren und den Prozess lokal vorantreiben können.

Unabhängig von der globalen Abdeckung eines Unternehmens bedarf es zuerst einer Eingrenzung potentieller Zielmärkte anhand von Landed-Costs-Szenarien und potentiellen markt- oder produktspezifischen Ausschlusskriterien. Innerhalb der definierten Wechselkurs-szenarien sollte eine eingehende Analyse der lokalen Kostenstrukturen und Definition der Abhängigkeiten in Fremdwährung nicht vernachlässigt werden. Auch potentielle Kosten zur Produktanpassung und Produktionsprozessumstellung gilt es zu berücksichtigen.

Während global aufgestellte Unternehmen im Idealfall auf vorhandene interne Markttransparenz und Vertriebsnetzwerke in den Zielmärkten aufsetzen können, und der Schwerpunkt auf unternehmensinterner Koordination liegt, stehen gerade bei mittelständischen Unternehmen oftmals die Erarbeitung einer klassischen Go-to-Market Strategie von der Analyse des Markt-, Kunden- und Wettbewerbsumfelds bis hin zur Zertifizierung im Vordergrund.

Ein besonderes Augenmerk sollte auf der Logistikanalyse und Zollabwicklung liegen. Es bleibt anzumerken, dass sich Dienstleister und offizielle Stellen erst langsam auf die neuen und bis vor kurzem noch nicht vorhandenen Warenströme aus Russland eingestellt haben.

Auch die Prüfung potentieller russischer Exportförderungs-mittel muss in die Pläne einbezogen werden.

DEUTSCHE QUALITÄT „MADE IN RUSSIA“ IN NORDWESTCHINA?

Trotz der signifikanten Rubelabwertung hat sich die internationale Wettbewerbsfähigkeit nicht für alle Unternehmen auf dem russischen Markt gleichermaßen verbessert. Vor allem Unternehmen mit einem niedrigen Wertschöpfungsanteil in Russland oder einer stark an Weltmarktpreise gekoppelten Kostenstruktur profitieren verständlicherweise unterdurchschnittlich. Auch innerrussische infrastrukturelle Defizite wirken sich je nach Standort deutlich nachteilig auf potentielle Exportmöglichkeiten und Zielmärkte aus. Somit ist eine Evaluierung der Chancen stark unternehmens- und branchenabhängig. Dennoch bedarf es einer genauen Analyse, da gegebenenfalls auch Nischen identifiziert werden können.

Ein Beispiel hierfür sind die chinesischen Nordwest-Provinzen, die seit dem Beginn der Krise vermehrt im Fokus von in Russland lokalisierten Unternehmen stehen. Die in den vergangenen Jahren dynamisch gewachsenen Provinzen werden vor allem im gehobenen Marktsegment oftmals von der chinesischen Ostküste beliefert, was mit erheblichen Logistikkosten verbunden ist. Auch wenn die Provinzen in der Regel ein für chinesische Ostküsten-Verhältnisse bisher geringes gehobenes Marktsegment aufweisen, können hier Exportchancen mit attraktiver Margenqualität für in Russland lokalisierte Unternehmen bestehen. Zugegeben sind die Märkte in den Provinzen intransparent, die Logistikrouten im Aufbau und die Distributorsuche herausfordernd. Dennoch bestehen hier für den ein oder anderen Geschäftschancen, die es zu prüfen gilt.)

Wir helfen Ihnen
nicht nur **Personal**,
sondern auch eine gemeinsame
Sprache
mit den Kandidaten zu finden



Nutzen Sie unseren Service Personalvermittlung.

Informationszentrum der deutschen Wirtschaft OOO

Ihre Ansprechpartner

in Moskau

Wladimir Nikitenko

nikitenko@DEinternational.ru

in Berlin

Katharina Schöne

schoene@russland-ahk.ru

in Sankt-Petersburg

Elena Ijewlewa

ei@petersburg-ahk.ru

Deutsche Standards. Russische Erfahrung.





НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ: ЭКСПОРТ ИЗ РОССИИ

ИЗ-ЗА СИЛЬНОЙ ДЕВАЛЬВАЦИИ РУБЛЯ ЭКСПОРТ СТАНОВИТСЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПЕРЕМЕННОЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.
ДАНИЭЛЬ ШТЭЛЕ, ЕАС – EURO ASIA CONSULTING OOO

Российский рынок для иностранных компаний никогда не был благоприятным для производства. Обычно решения о локализации в России – в зависимости от отрасли – были мотивированы высокими затратами на логистику, близостью к рынку или регулируемыми условиями. Целевые рынки России и СНГ воспринимались при этом как золотое правило, или даже упрощенное правило в цепочке создания добавленной стоимости. В соответствии с этим определялся как необходимый потенциал и выбор места размещения, так и ассортимент продукции и региональные компетенции. Другие целевые рынки играли роль лишь в отдельных случаях.

КРИЗИС КАК НОВАЯ НОРМАЛЬНОСТЬ

Сильная девальвация рубля и изменение структуры издержек привели к тому, что целый ряд компаний уже на ранней стадии стал рассматривать экспорт в качестве стратегической переменной антикризисного управления. Тем не менее, было очевидно, что из-за «глубокой веры» в быстрое восстановление российской экономики эта составляющая антикризисного управления не была приоритетной. На третий год кризиса волнения в экономике стали новой нормальностью. Волатильность сбыта в России и, прежде всего, слабый рубль еще некоторое время будут оказывать влияние на динамику экономического развития. Таким образом, оценка потенциальных экспортных рынков с точки зрения их экономической привлекательности или в сильно пострадавших от кризиса сегментах рынка для основной загрузки мощностей снова занимает в повестке дня первые строчки.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ

Переход на экспорт и даже анализ возможных целевых рынков не происходят сами собой. Особенно в компаниях, работающих глобально, с жестким региональным разделением полномочий и планированием мощностей, оценка потенциальных новых целевых рынков уже предполагает необходимость значительной координации, а в некоторых случаях скрывает в себе и конфликтный потенциал. Опыт показывает, что процесс должен быть инициирован российской дочерней компанией, и требуется осознание необходимости и раннее вовлечение в этот процесс лиц, принимающих решения. Значительно проще этот процесс осуществляется в компаниях, которые определяют «белые пятна» на рынках сбыта, находящихся в логистической досягаемости, и могут управлять процессом на месте.

Независимо от степени освоения рынков сбыта компании в первую очередь необходимо ограничить потенциальные целевые рынки на основе различных сценариев цен импортного товара СИФ плюс всех дополнительных издержек, включая таможенные сборы, и исключения потенциальных рынков или продуктов по определенным критериям. В сценариях развития валютных курсов не следует пренебрегать также тщательным анализом

локальной структуры издержек и определения зависимости от иностранной валюты. Также необходимо учитывать потенциальные затраты на адаптацию продукта и изменения процесса производства.

В то время, как крупные международные компании в идеале могут опираться на существующие внутреннюю систему прозрачности рынка и сбытовые сети на целевых рынках, и акцент в них делается на координацию внутри компании, для средних компаний первоочередными задачами часто становятся вопросы создания классической стратегии выхода на рынок, начиная от анализа ситуации на рынке, клиентов и конкурентной среды и заканчивая сертификацией.

Особое внимание также следует уделять анализу логистики и таможенного оформления. Следует отметить, что поставщики услуг и официальные органы очень медленно настраиваются на новые и до недавнего времени не существовавшие потоки товаров из России. В планах следует также учитывать потенциальные российские средства поддержки экспорта.

НЕМЕЦКОЕ КАЧЕСТВО «СДЕЛАНО В РОССИИ» В СЕВЕРО-ЗАПАДНОМ КИТАЕ?

Несмотря на значительную девальвацию рубля, международная конкурентоспособность улучшилась не для всех компаний на российском рынке в равной степени. Особенно в компаниях с низкой долей создания добавленной стоимости в России или с тесно связанной с мировыми ценами структурой издержек прибыль по понятным причинам остается ниже среднего. Кроме того, российские внутренние недостатки инфраструктуры негативно влияют в зависимости от расположения на потенциальные экспортные возможности и целевые рынки. Таким образом, оценка возможностей в значительной степени связана со спецификой предприятий и отраслей. Требуется тщательный анализ, поскольку, возможно, все-таки могут быть идентифицированы определенные ниши.

Примером этому являются северо-западные провинции Китая, которые с началом кризиса все чаще оказываются в фокусе внимания локализованных в России компаний. В последние годы в эти динамично развивающиеся провинции поставки в премиум-сегменте часто в основном идут с восточного побережья Китая, а это связано со значительными логистическими затратами. И хотя эти провинции, как правило, по сравнению с условиями Восточно-Китайского побережья, пока еще представляют собой незначительный сегмент рынка высокого класса, здесь существуют возможности экспорта с привлекательным качеством маржи для локализованных в России предприятий. Конечно, рынки в провинции непрозрачны, логистические маршруты только создаются, а поиск дистрибьюторов сложен. Тем не менее, здесь существуют возможности для бизнеса, которые стоит рассмотреть.)

STRATEGISCHES PERSONALMANAGEMENT IN KRISENZEITEN

IN WIRTSCHAFTLICH ANGESpanNTEN ZEITEN IST SENSIBLE FÜHRUNG
BESONDERS GEFRAGT. HIER SIND EINIGE TIPPS, WIE SIE IHRE MITARBEITER
IN DER KRISE MOTIVIEREN. / MARIA TSCHANKOTADSE, AHK RUSSLAND

1. SUCHEN SIE DAS GESPRÄCH.

Gemeint sind dabei keine ausführlichen Besprechungen zu Unternehmensdokumenten oder anstehenden strategischen Zielen. Die Krisenzeit kann diverse Veränderungen fordern: Wenn z.B. das bestehende Motivationssystem überarbeitet bzw. gestrichen werden muss. Sie sollten es vermeiden, derartige Veränderungen per „Zarenerlass“ durchzusetzen. Selbstverständlich liegt die endgültige Entscheidung bei Ihnen, doch in so einem Fall ist es besser, wenn Ihre Mitarbeiter verstehen, warum diese Änderungen eingeführt werden, wie dies ihre Arbeit und das Einkommen beeinflusst, und wie es dem Unternehmen helfen soll.

Mit Ihrer maximalen Offenheit werden Sie nicht die komplette Mannschaft überzeugen und motivieren können, doch die überwiegende Mehrheit wird es zu schätzen wissen. Wenn Sie es nicht tun, werden Ihre Mitarbeiter trotzdem darüber reden. Nur dass die inhaltlichen Akzente dann anders gesetzt werden und Sie diese weniger steuern können.

2. SUCHEN SIE IMMER WIEDER DAS GESPRÄCH.

Wichtig ist eine gewisse Regelmäßigkeit: Versuchen Sie, solche Treffen – egal wie voll Ihr Schreibtisch und Terminkalender ist – einmal im Monat oder im Quartal durchzuführen. Eine der wesentlichen Ängste von Angestellten ist die Angst vor einer Entlassung. Besprechen Sie mit Angestellten die Situation im Unternehmen und in der Branche, präsentieren Sie ihnen die aktuellen Ergebnisse und beantworten Sie ihre Fragen. Wenn zum heutigen Tag kein Entlassungsrisiko besteht, sollen Ihre Angestellten das wissen. Sollte ein solches Risiko im nächsten

Quartal bestehen, müssen Sie Ihre Mitarbeiter sanft darauf vorbereiten.

Eine Situation der Unsicherheit ist für Angestellte wesentlich stressiger. Sie kann zu unnötigen Konversationen innerhalb des Unternehmens führen, die nicht nur Arbeitszeit rauben, sondern sich auch negativ auf das Arbeitsklima auswirken. Außerdem wird dadurch die Konzentration der Mitarbeiter gewaltig gestört.

3. FINDEN SIE ZEIT FÜR DIE UNZUFRIEDENEN.

Unzufriedene gibt es in jedem Team und immer – unabhängig davon, wie schlecht oder wie gut es dem Unternehmen gerade geht. Versuchen Sie, den Grund dieser Unzufriedenheit zu verstehen. Möglicherweise ist der Angestellte mit seiner Position unzufrieden. Handelt es sich um einen Mitarbeiter mit viel Initiative, der täglich mit Routineaufgaben beschäftigt ist, sollten Sie vielleicht eine interessantere Funktion anbieten. Zumindest aber häufiger die Verpflichtungen ändern oder diese erweitern.

Es kann aber auch sein, dass der Mitarbeiter auf diese Weise Aufmerksamkeit sucht. Ohne neue und interessante Ideen zu haben, welche dem Unternehmen nützen könnten, kann der Angestellte mittels Kritik und pessimistischer Argumentation Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Ein angemessenes Maß an Kritik an sich selbst und der Umgebung kann auch mal hilfreich sein, doch für Manche wird es zu einer dauerhaften Art der Kommunikation. Genau solche Mitarbeiter lenken die Aufmerksamkeit ihrer Kollegen auf die Fehler des Unternehmens und verbreiten Entlassungsgerüchte.

Was soll man da machen? Eine einheitliche Lösung gibt es hierfür nicht. Man kann mit

dem Mitarbeiter ein oder mehrere Gespräche führen, um zu verstehen, ob es sich bei der Kritik um einen permanenten seelischen Zustand handelt, oder ob diese tatsächlich konstruktiv ist und man dieser durchaus Gehör schenken sollte.

Ist der Angestellte lediglich ein überzeugter Pessimist, sollte man die Aufmerksamkeit auf ihn reduzieren und dies auch den Kollegen raten, die durch sein Verhalten verärgert sind. So merkt die Person, dass seine Methode an Wirksamkeit verliert. Zudem, wenn der Mitarbeiter seine Arbeitszeit viel mehr mit Kritiküben verbringt, sollte man sich überlegen, ob ein solcher Mitarbeiter wirklich nützlich für das Unternehmen ist.

4. NUTZEN SIE IMMATERIELLE MOTIVATIONSTRUMENTE.

Manche Geschäftsführer sind der Meinung, dass wenn ihr Unternehmen nicht Google ist, eine immaterielle Motivation sinnlos ist. Ist das so?

Immaterielle Motivationsinstrumente kann und muss man finden. Wichtig ist, zu verstehen, dass diese Form von Motivation nicht auf alle Mitarbeiter gleich wirkt. Der eine reagiert auf Anerkennung und Dank für geleistete Arbeit, was ihn weiterhin inspiriert. Der andere freut sich, wenn er merkt, dass das Unternehmen an seiner Weiterbildung interessiert ist. Selbst wenn zurzeit keine Möglichkeit besteht, hochqualifizierte Trainer einzuladen: Mit Hilfe von erfahrenen Mitarbeitern können Sie weiterhin interne Weiterbildungsmaßnahmen organisieren. Wichtig ist dabei, diese Änderung auch entsprechend zu kommunizieren.

5. ERMUTIGEN SIE ZUR INITIATIVE.

Die aktuelle Situation wird intensiv für Optimierung genutzt: Zulieferer weiten ihren Servicebereich aus, Dienstleister suchen neue Wege und Dienstleistungsoptionen für ihre Kunden.

Gerade jetzt sollten Sie Ihre Mitarbeiter zu Ideen und Initiativen ermutigen. Lassen Sie einen Wettbewerb für die beste Aktion oder die neue Dienstleistung des Unternehmens stattfinden, und zwar nicht nur in der Marketingabteilung, sondern in der ganzen Gesellschaft. Möglicherweise können Angestellte aus anderen Abteilungen Sie mit ihren Ideen überzeugen.

6. MOTIVIEREN SIE IN INFORMELLER ATMOSPHÄRE.

Bereits im vergangenen Jahr haben viele Unternehmen ihr Budget nicht nur für Trainings, sondern auch für betriebsinterne Veranstaltungen gekürzt. Dies ist ein logischer Schritt im Prozess der Kostenoptimierung. Doch wenn man mal freitags zusammen Pizza ins Büro bestellt, oder sich am Wochenende zum Bowling oder Schlittschuhlaufen verabredet, kostet das dem Unternehmen nichts. Das kann aber die Stimmung im Team wesentlich verbessern. Und ein richtiges Team kann ja bekanntlich alles schaffen.)

КАК РАБОТАТЬ С ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА?

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ, КАК ПЕРЕЖИТЬ КРИЗИС И ПРИ ЭТОМ СОХРАНИТЬ ОПТИМИСТИЧНО НАСТРОЕННУЮ ДЕЕСПОСОБНУЮ КОМАНДУ. / МАРИЯ ЧАНКОТАДЗЕ, РОССИЙСКО-ГЕРМАНСКАЯ ВТП

1. ДЕЛИТЕСЬ ИНФОРМАЦИЕЙ.

Разумеется, речь не идет об управленческой отчетности и подробностях стратегических планов на год. Однако непростые времена могут потребовать изменений – например, в перестроении или сокращении системы мотивации. Если вы столкнулись с этим, не стоит вводить их методом «царского указа». Естественно, окончательное решение остается за вами, но в данном случае полезнее, если сотрудники поймут, почему вводятся эти изменения, как они отразятся на их работе и доходе, как это поможет компании.

Максимальная открытость с вашей стороны не станет мотивацией для ста процентов сотрудников, но большинство, оценив ее, ощутит командный дух в противостоянии непростым временам. К тому же понимание причин в изменениях работы компании позволит вам избежать недовольства в кулуарах – можно выслушать комментарии сотрудников в режиме открытого диалога и рассмотреть их.

2. ДЕЛИТЕСЬ ИНФОРМАЦИЕЙ ЧАЩЕ.

Одной встречи с сотрудниками может оказаться мало. Попробуйте проводить совещания раз в месяц или раз в квартал.

Один из основных страхов у сотрудников сегодня – страх увольнения. Обсуждайте с сотрудниками ситуацию в компании и отрасли, презентуйте им итоги деятельности команды за квартал, отвечайте на их вопросы. Если на сегодняшний день риска увольнения нет, сотрудники должны знать об этом. Если такой риск будет в следующем квартале по итогам выручки, стоит мягко обозначить, что нужно собраться с силами.

Ситуация неопределенности – наиболее стрессовая для сотрудника. Она может привести к ненужным разговорам внутри компании, которые не только занимают рабочее время, но и негативно влияют на климат в коллективе. Кроме того, высокий уровень стресса негативно влияет на уровень концентрации сотрудников на работе.

3. НАЙДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ НЕДОВОЛЬНЫХ.

В любом коллективе есть недовольные, и это не зависит от положения компании – даже если она находится в фазе процветания или

активного развития, недовольные будут... недовольны.

Постарайтесь понять причину этого недовольства. Возможно, сотрудник несчастлив на своем месте. Если он инициативен, но волею судеб занят выполнением ежедневной рутинной работы, возможно, вы предложите ему более интересный функционал? Хотя бы частично заменяющий или дополняющий его обязанности.

А может быть, таким образом он привлекает к себе внимание. Не имея свежих и интересных идей, которые могли бы принести пользу компании, сотрудник привлекает внимание критикой и пессимистичными рассуждениями. Разумная доля критики к себе и окружающим полезна, но для некоторых это становится постоянным стилем общения. Именно такие люди обращают внимание коллег на все несовершенства компании, и панику о возможном увольнении также сеют именно они.

Что делать с пессимистом? Однозначного решения здесь нет. Можно провести беседу (или ряд бесед) с сотрудником, для того, чтобы понять: является ли критика перманентным состоянием души, или же она конструктивна, и к ней действительно стоит прислушаться?

Если сотрудник – по убеждению критик-пессимист, следует минимизировать внимание по отношению к нему и посоветовать коллегам сделать то же самое, если их раздражает его поведение. Так человек подсознательно поймет, что метод перестал работать. Кроме того, если сотрудник больше времени тратит на негативные беседы, чем на саму работу, возможно, это первый кандидат на сокращение.

4. ИСПОЛЬЗУЙТЕ НЕМАТЕРИАЛЬНУЮ МОТИВАЦИЮ.

Некоторые руководители считают, что если их компания – не Google, то делать упор на нематериальную мотивацию бессмысленно. Так ли это?

Найти факторы нематериальной мотивации можно и нужно. Важно понимать, что не все они работают одинаково для каждого из сотрудников. Кто-то более восприимчив к похвале, и она способствует росту успешности его работы, вдохновляет сотрудника. Кто-то будет рад понять, что компания по-прежнему заинтересована в его профессиональном развитии: даже если сейчас нет возможности пригласить высококлассного тренера, внутренние тренинги можно организовать силами более опытных сотрудников, обозначив, почему вы это делаете.

5. ПООЩРЯЙТЕ ИНИЦИАТИВУ.

В текущей ситуации многие поставщики оборудования развивают сервисное направление, а поставщики услуг стараются максимально расширить свою сферу деятельности, предлагая клиентам новые услуги.

Именно сейчас стоит поощрять инициативу сотрудников. Объявите конкурс на лучшую акцию или новую услугу компании, и пусть конкурс проходит не только в отделе маркетинга, но во всей организации. Возможно, сотрудники других отделов также смогут приятно удивить вас своими идеями.

6. МОТИВИРУЙТЕ В НЕФОРМАЛЬНОЙ ОБСТАНОВКЕ.

Еще в 2015 году многие компании сократили бюджет не только на тренинги, но и на корпоративные мероприятия. Это логичный шаг в процессе сокращения затрат. Но пятничный заказ пиццы в офис или поход в боулинг / на каток итд. не требуют капиталовложений, а определенная периодичность в организации таких мини-корпоративов может существенно улучшить и деформализовать отношения в коллективе. А настоящая команда, как известно, будет держаться вместе до победного.)



MIT INTERIMSMANAGEMENT AUS DER KRISE

GUTE KRISENERFAHRUNGEN KANN MAN HABEN ODER AUCH EINFACH EINKAUFEN: ALS INTERIMSMANAGEMENT. INNERHALB EINES VORDEFINIERTEN ZEITRAUMS KANN EIN ERFAHRENER RESTRUKTURIERUNGSMANAGER DIE NOTWENDIGEN AKTIONEN PLANEN UND UMSETZEN. / MARTIN SCHNEIDER, BRAINFORCE AG

Was heißt „Krise“? Ist es nur eine kurzfristige, schier ausweglose Situation, die es mit Sofortmaßnahmen zu bewältigen gilt? Gibt es Standardrezepte zur Lösung einer Krise?

Russland befindet sich in einer wirtschaftlichen Krise, wie einige andere Länder auch. Doch genau diese Krise ist eine Riesenchance. Auch wenn die Russen sonst mit den Chinesen wenig am Hut haben: Wenn aber in der chinesischen Sprache das Doppelschriftzeichen für „Krise“ eine Situation mit sowohl Gefahr als auch Chance bedeutet, dann trifft diese ungewohnte Bedeutung in Russland den Nagel auf den Kopf.

SOFORTMASSNAHMEN GUT PLANEN

Klar, eine Krise erfordert Sofortmaßnahmen. Vor allem dann, wenn der Cash ausgeht, die Banken einen im Stich lassen, Kunden Aufträge stornieren oder verzögern, wichtige Zulieferer Insolvenz anmelden und so weiter. Sofortmaßnahmen müssen jedoch sorgfältig überlegt, geplant und umgesetzt werden. Sonst droht erst recht der Untergang oder zumindest ein nachhaltiger Schaden fürs Unternehmen. Aber: Jede Krise ist überwindbar und Ziel ist es, dank der Krise stärker zu werden und neu durchzustarten. Die Krise eröffnet also Chancen.

KRISENERFAHRUNG AUF BESTELLUNG

Sind Unternehmen für die Krise vorbereitet? Wohl die wenigsten Unternehmen sind zum Schrumpfen optimiert, sondern wollen wach-

sen. Kaum ein Unternehmen wählt deshalb seine Führungskräfte unter dem Gesichtspunkt der Krisenerfahrung aus. Entsprechend fehlt den meisten Unternehmen die hausinterne Kompetenz und Erfahrung zum erfolgreichen Krisenmanagement.

Die Erfahrung zum erfolgreichen Krisenmanagement kann man aber einkaufen! Natürlich nicht als Textbuch, sondern als gelebtes Interimsmanagement. Man kauft die für den spezifischen Fall relevante Erfahrung einer Senior-Führungskraft ein, welche sofort eingesetzt werden kann und innerhalb eines vordefinierten Zeitraums die notwendigen Aktionen plant, auslöst und durchsetzt.

Der Interimsmanager kommt mit der so wichtigen, unvoreingenommenen Außen-sicht ins Unternehmen. Er erfasst und spürt rasch, mit welchen Führungskräften er die Krise überwinden kann. Er weiß, wie eine kurzfristige Überbrückungsfinanzierung zu organisieren ist. Er genießt das Vertrauen der Finanz-Community aus früheren, erfolgreich gemeisterten Restrukturierungsfällen. Er hat eine dicke Haut bei unpopulären Entscheidungen und deren Umsetzung und verfügt über die notwendige Empathie, heikle Aktionen auf eine menschliche und anständige Weise durchzuführen. Gleichzeitig bringt er aufgrund seiner breiten Erfahrung aus vergleichbaren Fällen eine Zukunftsperspektive ein. Das Unternehmen soll gestärkt aus der Krise herauskommen.

OHNE KARRIEREABSICHTEN ZUM ERFOLG

Wir hatten beispielsweise den Fall der Tochtergesellschaft in Moskau und St. Petersburg eines europäischen Bauzulieferers. Der Gesellschafter war nahe dran, sich aufgrund der türmenden Verluste aus Russland zu verabschieden. Dieser schenkte uns und unserem eingesetzten Interimsmanager das Vertrauen, sein Unternehmen zu retten. Der Interimsmanager räumte auf, strukturierte das Unternehmen neu, motivierte die Belegschaft und schaffte volle Transparenz. Der Umsatz schrumpfte um 40 Prozent, dafür wurde das Unternehmen innerhalb von 18 Monaten profitabel. Der permanente Nachfolger baute die Tochtergesellschaft in Russland sogar aus, da man das Geschäftspotenzial in Russland nun richtig zu nutzen verstand.

Der Erfolg war nur dank einer sehr erfahrenen Senior-Führungspersönlichkeit möglich, die ohne Historie und ohne Karriereabsichten im Unternehmen wirken konnte. Einzig der Sache verpflichtet: Keine politischen Spiele, und Compliance als oberstes Gebot.

Interimsmanager übernehmen Ergebnisverantwortung für ihre Arbeit in einer Linien-, Fach-, oder Projektleiter-Funktion. Diese verlassen das Unternehmen, sobald das Problem nachhaltig gelöst ist und die bestehende Organisation die Funktion wieder voll übernommen hat. Aus Erfahrung ist das Profil eines Restrukturierungsmanagers ein völlig anderes als dasjenige eines Managers, der Betriebe in normalen Situationen führt.)

ИНТЕРИМ-МЕНЕДЖМЕНТ. ВЫХОД ИЗ КРИЗИСА.

**ХОРОШИЙ КРИЗИСНЫЙ ОПЫТ МОЖНО ИМЕТЬ ИЛИ ПРОСТО КУПИТЬ: В ВИДЕ ИНТЕРИМ-МЕНЕДЖМЕНТА. ОПЫТНЫЙ ИНТЕРИМ-МЕНЕДЖЕР МОЖЕТ В ТЕЧЕНИЕ КОРОТКОГО СРОКА СПЛАНИРОВАТЬ НЕОБХОДИМЫЕ ДЕЙСТВИЯ И РЕАЛИЗОВАТЬ ИХ.
МАРТИН ШНАЙДЕР, BRAINFORCE AG**

Что такое кризис? Только лишь краткосрочная сложная ситуация, с которой можно справиться с помощью чрезвычайных мер? Есть ли стандартные решения для выхода из кризиса?

Россия, как и некоторые другие страны, находится сейчас в экономическом кризисе. Но именно этот кризис предоставляет ей огромные возможности. В китайском языке двойной иероглиф, обозначающий «кризис», имеет значение ситуации, связанной как с опасностью, так и возможностью. При том, что у россиян, в целом, мало общего с китайцами, в данном случае этот смысл точно отражает ситуацию в России.

ТЩАТЕЛЬНО ПЛАНИРОВАТЬ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫЕ МЕРЫ

Очевидно, что кризис требует немедленных действий. Особенно, когда заканчиваются наличные, а банки бросают на произвол судьбы, когда клиенты отменяют или задерживают заказы, основные поставщики сообщают о банкротстве и так далее. Тем не менее, немедленные действия должны быть тщательно обдуманы, запланированы и осуществлены. В противном случае заведомо существует угроза банкротства или, по меньшей мере, значительного ущерба для компании. Каждый кризис может быть преодолен, а целью должно быть – стать сильнее благодаря кризису и вновь добиться успеха. Таким образом, кризис открывает новые возможности.

КРИЗИСНЫЙ ОПЫТ ПО ЗАКАЗУ

Готовы ли компании к кризису? Вряд ли многие компании заранее подготовлены к проблемам в случае кризиса, большинство нацелено на рост. Поэтому редко бывает, что компания выбирает своих лидеров с точки

зрения наличия у них большого кризисного опыта. Соответственно, у большинства компаний нет подобных собственных специалистов.

Но опыт успешного управления кризисом можно купить! Конечно, не в виде учебника, а в виде активного интерим-менеджера. Таким образом, приобретается соответствующий для конкретного случая опыт руководителя, который может немедленно приступить к работе и который в течение заданного периода планирует, инициирует и обеспечивает необходимые действия.

Интерим-менеджер приходит в компанию, что очень важно, с беспристрастной точкой зрения со стороны. Он быстро понимает и чувствует, с какими руководителями он может преодолеть кризис. Он знает, как обеспечить краткосрочное промежуточное финансирование. Он пользуется доверием финансового сообщества, благодаря успешно осуществленным ранее проектам реструктуризации. У него достаточно «толстая кожа» для принятия непопулярных решений и их реализации, но при этом он обладает необходимой эмпатией для решения сложных вопросов по-человечески и порядочно. В то же время он, благодаря своему большому опыту в подобных случаях, создает перспективу на будущее. При выходе из кризиса компания должна стать сильнее.

БЕЗ КАРЬЕРНЫХ АМБИЦИЙ К УСПЕХУ

Например, у нас был случай с дочерним предприятием европейской компании – по-

ставщика строительных материалов в Москве и Санкт-Петербурге. Учредитель был близок к тому, чтобы из-за растущих потерь уйти из России. Он оказал нам и нашему интерим-менеджеру доверие для спасения своей компании. Предложенный нами интерим-менеджер осуществил санирование и реструктуризацию компании, мотивировал коллектив и создал полную прозрачность деятельности. Оборот снизился на 40%, но компания через 18 месяцев стала прибыльной. Данный менеджер даже расширил российский филиал, так как теперь пришло правильное понимание, как использовать бизнес-потенциал в России.

Успех стал возможен только благодаря зрелости и опыту нового лидера, который пришел работать в компанию со свежим взглядом, без личных карьерных планов и потребности в политических играх, руководствуясь нацеленностью на успех.

Интерим-менеджеры берут на себя ответственность за результат своей работы в качестве линейного руководителя, руководителя направления или проекта. Они покидают компанию, как только проблема будет устойчиво решена, и существующая организация может вновь в полном объеме выполнять свои функции. Опыт показывает, что профиль руководителя реструктуризации совершенно иной, чем у топ-менеджера, управляющего предприятием в обычной ситуации.)





Laut SuperJob.ru planen 40 Prozent der vom Portal befragten Unternehmen im Jahr 2016 Lohnkürzungen.

»» IN RUSSLAND STEIGT DIE ARBEITSLOSIGKEIT

Russlands Arbeitsmarkt ist 2016 von sinkenden Realeinkommen und steigender Arbeitslosigkeit gekennzeichnet. Dass die Realeinkommen sinken, hat mehrere Gründe. Zum einen hinken die nominalen Lohnerhöhungen krisenbedingt seit Monaten hinter der allgemeinen Preissteigerungsrate hinterher. Dies führte 2015 bereits zu Reallohnseinbußen von 9,5 Prozent. Für 2016 sagt das Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung einen erneuten Rückgang um 3,5 Prozent voraus.

Zum anderen wird 2016 laut gleicher Quelle die Arbeitslosenrate von 5,8 auf 6,3 Prozent steigen. Gute Nachricht für Unternehmen: Offene Stellen sind wegen der zunehmenden Beschäftigungslosigkeit leichter als bislang zu besetzen. Bewerber für neue Stellen müssen sich wiederum mit moderaten Löhnen begnügen.

Landesweit ist 2016 mit keinen großen Ausschlägen bei den nominalen Durchschnittsgehältern auf Rubel-Basis zu rechnen. Bei einer Befragung von etwa 3000 Unternehmen durch das Portal SuperJob.ru gaben 21 Prozent von ihnen an, 2016 nominale Lohnanhebungen zu planen. Weitere 39 Prozent wollen ihr Lohnniveau zumindest halten. Der Rest der Firmen, das heißt 40 Prozent, kürzt Gehälter.

Nach Angaben des Arbeitsministeriums haben Ende Dezember 2015 etwa 60.000 Firmen Entlassungen für das Jahr 2016 angemeldet. Schon 2015 mussten sich 633.300 Personen bei den Ämtern als arbeitslos registrieren lassen.

»» LANDMASCHINENHERSTELLER BAUEN PRODUKTION AUS

Die Produktion von Landtechnik in Russland ist 2015 um 30 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Der Ausstoß von Hochleistungstraktoren (ab 150 PS) nahm um 96 Prozent zu – von 773 Stück im Jahr 2014 auf 1515 Stück im Jahr 2015. Die Produktion von Futterhäckslern erhöhte sich um 20 Prozent auf 70.200 Stück. Es wurden mehr Strohpressen, Pflüge und Mähmaschinen für Traktoren hergestellt, berichtet der Verband der russischen Landtechnikhersteller Rosagromasch. Dies sei wesentlich auf die Beschränkung der Importe von Landtechnik zurückzuführen. Davon profitieren auch ausländische Unternehmen, die ihre Produktion in Russland lokalisiert haben. Drei deutsche Hersteller planen ihre Werke 2016 auszubauen.

Die deutsche Horsch Maschinen GmbH will ihre Produktion im Gebiet Lipezk für 500 Millionen Rubel erweitern. Im April 2016 beginnt der Bau einer neuen Werkshalle in der Sonderwirtschaftszone „Tschaplyginskaja“ im Gebiet Lipezk. Seit 2010 hat die OOO Horsch Rus im Gebiet Lipezk etwa 15 Millionen Euro investiert, sagt Generaldirektor Petr Bykow. Horsch stellt Scheibeneggen, Grubber und Sämaschinen für den Ackerbau her.

Auch die ROPA Fahrzeug- und Maschinenbau GmbH plant ihre Fertigung von Landmaschinen im Gebiet Lipezk bis 2017 auszubauen. ROPA produziert Technik für die Zuckerrübenenernte.

Amazone investiert 2016 rund 200 Millionen Rubel in eine neue Werkshalle für ihre russische Tochterfirma Evrotechnika im Gebiet Samara. Im Januar wurde der Grundstein gelegt. Es wird eine Hochleistungs-Lackieranlage gebaut, die Plasmaschneidanlage durch eine Maschine mit höherer Leistung und Genauigkeit ersetzt sowie die Lagerfläche um 30 Prozent erweitert und mit einem neuen Logistiksystem ausgestattet.

»» MILCHWIRTSCHAFT MIT ENTWICKLUNGSPOTENZIAL

In der russischen Milchwirtschaft bietet sich ein gespaltenes Bild: Einerseits verschwinden immer mehr kleinbäuerliche Betriebe. Sie erzeugen zurzeit rund die Hälfte der in Russland produzierten Milch – etwa 15 Millionen Liter. Jedes Jahr werden es allerdings drei bis vier Prozent weniger. Von den staatlichen Fördermitteln kommt nur wenig bei ihnen an. Die andere Hälfte der 2015 insgesamt produzierten 30,8 Millionen Liter Milch kommt von großen Agrarholdings.

Eine russische Milchkuh gab 2015 im Schnitt 5590 kg Milch. Das waren 219 kg mehr als im Jahr 2014, meldet das russische Landwirtschaftsministerium. Zum Vergleich: Eine durchschnittliche Kuh in Deutschland kam 2014 auf 7541 kg laut dem deutschen Statistikamt Destatis. Das ist fast ein Drittel mehr als in Russland. Zum einen liegt das an den russischen Milchkühen, die zwischen 10 und 15 Liter Milch pro Tag geben, sofern sie noch nicht mit leistungsfähigeren Rassen gekreuzt wurden. Zum anderen seien die Futtermittel russlandweit in der Regel noch nicht auf deutschem Niveau, sagen russische Landwirtschaftsexperten gegenüber GTAI.

Das heißt aber auch: Das Entwicklungspotenzial in Russland ist noch gewaltig. Dabei sind 2015 die Milchproduktion leicht und die Kuhbestände 2015 sogar ganz deutlich um 2,5 Prozent gesunken – auf 8,3 Millionen Kühe und Rinder zum 1. Januar 2016. Nur noch rund 45 Prozent der in Russland erzeugten Milch kommt von Nebenerwerbslandwirten. Tendenz: sinkend.

Die Gründe dafür leuchten ein: Für Kleinbauern gibt es so gut wie keine günstigen Finanzierungsmöglichkeiten, die Hürden für staatliche Subventionen hängen hoch. Oft kommen Pflanzenschutzmittel und Futterergänzungstoffe aus dem Ausland und sind aufgrund des ungünstigen Rubel-Wechselkurses teuer. Das treibt die Kosten in die Höhe. Außerdem schwanken die Milchpreise in Russland extrem: Im Winter 2014 erhielten Bauern 31 Rubel pro kg, im Sommer waren es nur 21 Rubel.)



Mehr Traktoren für Russland: Die Produktion von Landtechnik ist 2015 um 30 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen.



Eine durchschnittliche Kuh in Deutschland gibt fast ein Drittel mehr Milch als in Russland.

»» В РОССИИ РАСТЕТ БЕЗРАБОТИЦА

Рынок труда в России в 2016 году характеризуется падением реальных доходов и ростом безработицы. Падение реальных доходов объясняется несколькими причинами. Во-первых, рост номинальной заработной платы в условиях кризиса в течение нескольких месяцев отставал от общего уровня инфляции. Уже в 2015 году это привело к снижению реальной заработной платы на 9,5%. На 2016 год Министерство экономического развития прогнозирует его дальнейшее снижение на 3,5%.

Во-вторых, в 2016 году, согласно тому же источнику, ожидается рост уровня безработицы с 5,8% до 6,3%. Хорошие новости для бизнеса: в связи с ростом безработицы сейчас легче заполнять вакантные рабочие места. Претендентам на новые должности придется мириться с умеренными размерами заработной платы.

На общероссийском уровне в 2016 году не ожидается значительных изменений средней номинальной заработной платы на рублевой основе. В ходе опроса, проведенного на портале SuperJob, 21% из опрошенных компаний (около 3000) указывает, что планируют в 2016 году увеличение номинальной заработной платы. Следующие 39% надеются, по крайней мере, сохранить прежний уровень зарплат. Оставшаяся часть компаний, то есть 40%, снижает зарплату.

По данным Министерства труда, в конце декабря 2015 года около 60 тыс. компаний заявили о предстоящих увольнениях в 2016 году. Уже в 2015 году 633 300 человек были зарегистрированы в качестве безработных на биржах труда.

»» ПОСТАВЩИКИ СЕЛЬХОЗТЕХНИКИ РАСШИРЯЮТ ПРОИЗВОДСТВО

Производство сельскохозяйственных машин в России в 2015 году по сравнению с предыдущим годом выросло на 30%. Выпуск тракторов большой мощности (от 150 л.с.) увеличился на 96% – с 773 единиц в 2014 году до 1515 единиц в 2015 году. Производство комбайнов увеличилось на 20% – до 70 200 штук. По информации Ассоциации Росагромаш, было произведено больше соломопрессов, плугов и косилок для тракторов. Это произошло в основном из-за ограничения импорта сельхозтехники. Это также идет на пользу иностранным компаниям, которые имеют свое производство в России. Три немецких производителя планируют расширить свое производство в 2016 году.

Немецкая компания Horsch Maschinen GmbH планирует расширить свое производство в Липецкой области на сумму 500 млн рублей. В апреле 2016 года начинается строительство нового цеха в особой экономической зоне «Чаплыгинская» в Липецкой области. По словам генерального директора Петра Быкова, с 2010 года ООО «Хорш Русь» вложило около 15 млн евро в Липецкой области. «Хорш» производит дисковые бороны, культиваторы и сеялки для сельского хозяйства.

Расширение своего производства в Липецкой области планирует к 2017 году и ROPA Fahrzeug- und Maschinenbau GmbH, производитель оборудования для уборки сахарной свеклы.

Около 200 млн рублей инвестирует в 2016 году компания Amazone в строительство нового производственного цеха для своей российской дочерней компании «Евротехника» в Самарской области. В январе уже был заложен фундамент. Будет построена высокопроизводительная покрасочная установка, установка плазменной резки будет заменена установкой большей мощности. Кроме того, площади складских помещений будут увеличены на 30% и оснащены новой системой логистики.

»» МОЛОЧНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ С ПОТЕНЦИАЛОМ РАЗВИТИЯ

В российской молочной промышленности ситуация двойственная: с одной стороны, исчезают мелкие хозяйства. Они в настоящее время поставляют около половины производимого в России молока – около 15 млн литров. Однако каждый год их количество уменьшается на три-четыре процента. И на их долю приходится очень незначительная часть государственного финансирования. Вторая половина произведенных в 2015 году 30,8 млн литров молока пришлось на крупные агрохолдинги.

Средние удои в России в 2015 году составили 5590 л молока, что на 219 л больше, чем в 2014 году, сообщает Министерство сельского хозяйства РФ. Для сравнения: средний удой в Германии в 2014 году составил, по данным статистического ведомства Destatis, 7541 л. Это почти на треть больше, чем в России. С одной стороны, это связано с российскими породами дойных коров, которые дают от 10 до 15 литров молока в день, при условии, что они не были скрещены с более производительными породами. С другой стороны, как объясняют специалисты в интервью GTAI, корма в России, как правило, еще далеки от немецкого уровня.

Это означает, что потенциал развития в России по-прежнему огромен. При этом в 2015 году производство молока снизилось незначительно, а поголовье коров фактически снизилось на 2,5% – до 8,3 млн голов крупного рогатого скота (по данным на 1 января 2016 года). Только 45% процентов молока, производимого в России, поступает с фермерских хозяйств. Тенденция: на снижение.

Причины понятны: для мелких хозяйств практически не существует благоприятных вариантов финансирования, барьеры для получения госсубсидий очень высоки. Часто пестициды и кормовые добавки поступают из-за рубежа и стоят дорого из-за невыгодного курса рубля. Это ведет к росту издержек. Кроме того, цены на молоко в России сильно колеблются: Зимой 2014 года фермеры получали 31 рубль за литр, в летний период это был уже только 21 рубль.)



На 2016 год Минэкономразвития прогнозирует рост уровня безработицы с 5,8% до 6,3%.



Производство сельхозтехники в России в 2015 году по сравнению с предыдущим годом выросло на 30%.



Каждый год количество мелких хозяйств, которые в настоящее время поставляют около половины производимого в России молока, уменьшается на три-четыре процента.

RUSSLANDS PRIVATMEDIZIN ERFÄHRT UNGEWOHNTEN ZULAUF

FÜR DEUTSCHE EXPORTEURE VON MEDIZINTECHNIK ERHÖHEN SICH DIE LIEFERCHANCEN. / VON ULLRICH UMANN, GTAI

Der russische Markt für Privatmedizin wächst. Der Umfang privater Gesundheitsleistungen ist um 24 Prozent gestiegen – von 358,5 Milliarden Rubel (5,2 Milliarden Euro) im Jahr 2013 auf 445,2 Milliarden Rubel (6,4 Milliarden Euro) im Jahr 2014. Insgesamt besuchen zwar erst acht Prozent der russischen Bürger private Kliniken. Die Tendenz ist jedoch steigend. Für deutsche Exporteure von Medizintechnik verbessern sich dadurch die Geschäftschancen.

Von zwanzig der größten privaten Ketten und Krankenhäuser in Russland verzeichnete fast die Hälfte (44 Prozent) eine rasante Zunahme der Behandlungszahlen im Jahr 2014. Nur bei 20 Prozent der Einrichtungen waren die Patientenzahlen rückläufig. Das ist das Ergebnis einer 2015 von Ernst & Young Russia durchgeführten Befragung unter privaten Kliniken in Russland.

Überraschend ist vor allem das Wachstumstempo. Privatkliniken registrierten 2014 einen Patientenzuwachs von 25 bis 30 Prozent. Als Gründe für ihren Erfolg gaben sie eine bessere Ausstattung mit Medizintechnik, kürzere Warte- und Behandlungszeiten sowie eine freundlichere Patientenbetreuung an. Außerdem vergütet die gesetzliche Krankenkasse OMS in den staatlichen Gesundheitseinrichtungen nicht mehr alle Behandlungen und Therapieformen im vollen Umfang.

PSYCHIATRIE UND KARDIOLOGIE MIT DEM HÖCHSTEN ZULAUF

Unter allen Fachrichtungen verzeichneten Psychiatrie und Kardiologie – gemessen an den Patientenzahlen – den höchsten Zulauf

in Privatkliniken. Dies hängt mit verstärktem Stress, aber auch mit einer hektischen und ungesunden Lebensweise zusammen. In der aktuellen Wirtschaftskrise verwundert dies nicht weiter.

Jahre hat es gebraucht, bis die Umsätze in Privatkliniken spürbar gestiegen sind. Nun geschieht der größte Zuwachs ausgerechnet in Krisenjahren. Paradoxe Weise liegt das gerade an der schlechten Wirtschaftskonjunktur. Der russische Staat und die Regionen müssen wegen sinkender Einnahmen sparen – auch im Gesundheitswesen.

ZAHLE ÖFFENTLICHER GESUNDHEITSEINRICHTUNGEN SINKT

Laut Planungen wird die Zahl öffentlicher Krankenhäuser bis 2018 um 11,2 Prozent und die von Kliniken um 7,2 Prozent sinken. Der Entwurf für den föderalen Haushalt 2016 sieht eine weitere Reduzierung der Gesundheitsausgaben um acht Prozent auf 490 Milliarden Rubel vor. Bereits 2014 und 2015 waren die Ausgaben krisenbedingt gekürzt worden. Die Zahl der im öffentlichen Gesundheitswesen beschäftigten Ärzte sank 2014 um 12.800.

Zusammen mit dem medizinischen Fachpersonal wandern auch die Patienten in private Einrichtungen ab. Erst recht, seit sich Patienten in den staatlichen Kliniken bei einigen Behandlungsformen mit Zuzahlungen beteiligen müssen. Gleichzeitig erbringen Privatkliniken immer mehr Leistungen, die mit der gesetzlichen Krankenkasse OMS abgerechnet werden können.

Laut Umfrage arbeiten schon 52 Prozent der Privatkliniken mit OMS zusammen. Diese Quote ist regional aber sehr unterschiedlich.

Das hängt damit zusammen, dass regionale Gesundheitsverwaltungen die Vergütungshöhe der OMS mit ausgestalten dürfen. In der einen Region lohnt sich für Privatkliniken deshalb die Kooperation, in anderen weniger.

VERGÜTUNG DURCH PFLICHTKRANKENVERSICHERUNG OMS REGIONAL UNTERSCHIEDLICH

Im Moskauer Raum rechnen nur 18 Prozent der befragten privaten Einrichtungen Leistungen mit OMS ab. Zum Vergleich: Der landesweite Durchschnitt liegt bei 52 Prozent. Über dem Moskauer Durchschnitt liegt der Anteil in St. Petersburg. Hier ist die Pflichtkrankenversicherung OMS insbesondere großzügig bei der Vergütung von Leistungen der Gerätemedizin.

Dabei ist wichtig zu wissen, dass St. Petersburg das landesweit wichtigste Produktionszentrum für Medizintechnik darstellt. De facto fördert die Region über den hohen Abrechnungssatz der OMS für Gerätemedizin die regionalen Hersteller.

RÜCKLÄUFIGE AUSLANDSREISEN BRINGEN ZUWACHS FÜR DIE PRIVATMEDIZIN IM INLAND

Der steigende Zulauf von Patienten zu den privaten Gesundheitseinrichtungen in Russland hängt auch mit der 2014 und 2015 gesunkenen Zahl von Behandlungsreisen nach Westeuropa oder in die USA zusammen. Dies ist ein Resultat der starken Rubelabwertung. Dadurch haben sich Gesundheitsleistungen im Ausland für Personen mit Rubel-Einkommen stark verteuert. Vor 2015 reisten pro Jahr bis zu 150.000 russische Staatsbürger zur Kur oder Behandlung ins Ausland und beglichen dort Rechnungen und Honorarforderungen von zusammen einer Milliarde US-Dollar.

Für das Jahr 2015 sehen erste Prognosen einen Rückgang der Zahl der Auslandsreisen für Behandlungszwecke von 30 bis 40 Prozent voraus. Ein zweiter Trend ist das Ausweichen von Hochpreisländern wie Deutschland, Österreich oder Israel auf preiswertere Gesundheitseinrichtungen in Litauen, Ungarn, der Türkei, Indien oder Thailand.

Wenn die Privatmedizin in Russland mittel- bis langfristig weiter wächst, vergrößert sich ein Kundenkreis, der sich im Unterschied zu staatlichen Gesundheitseinrichtungen nicht um politisch motivierte Beschaffungsvorgaben, die inländische Hersteller gegenüber westlichen Lieferanten bevorzugen, zu kümmern braucht. Für deutsche Exporteure von Medizintechnik und Dienstleister bedeutet der Zuwachs in der Privatmedizin, dass ihre Geschäftschancen steigen. Denn der staatliche Gesundheitssektor bietet aufgrund der 2015 eingeführten protektionistischen Beschaffungsvorschriften nur wenige Ansatzpunkte für Liefervorhaben.)

ЧАСТНАЯ МЕДИЦИНА В РОССИИ ПЕРЕЖИВАЕТ НЕОБЫКНОВЕННЫЙ НАПЛЫВ ПАЦИЕНТОВ

ДЛЯ НЕМЕЦКИХ ЭКСПОРТЕРОВ МЕДИЦИНСКОЙ ТЕХНИКИ
УВЕЛИЧИВАЮТСЯ ВОЗМОЖНОСТИ ПОСТАВОК. / УЛЬРИХ УМАНН, GTAI

Российский рынок частной медицины растет. Объем оказанных медицинских услуг в частном секторе увеличился на 24% – с 358,5 млрд рублей в 2013 году до 445,2 млрд рублей в 2014 году. Пока только восемь процентов российских граждан пользуются услугами частных клиник, однако эта тенденция набирает обороты. В связи с этим возрастают и возможности для немецких экспортеров медицинской техники.

Из двадцати крупнейших частных медицинских сетей и больниц в России почти в половине из них (44%) наблюдался значительный рост обращений в 2014 году. Только в 20% лечебных учреждений число пациентов сократилось. Это результаты проведенного компанией Ernst & Young Russia в 2015 году опроса частных клиник в России.

Удивляют прежде всего темпы роста. В 2014 году частные клиники зарегистрировали увеличение числа пациентов от 25 до 30%. В качестве причин своего успеха они назвали наличие лучшего медицинского оборудования, более короткие сроки ожидания и лечения и приветливость персонала. Кроме того, за счет обязательного медицинского страхования (ОМС) оплачиваются не все процедуры и методы лечения в государственных учреждениях здравоохранения.

САМЫЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ – ПСИХИАТРИЯ И КАРДИОЛОГИЯ

Среди всех направлений – учитывая количество обращений – самый высокий приток пациентов в частных клиниках приходится на психиатрию и кардиологию. Это связано с постоянными стрессами и беспокойным и нездоровым образом жизни. В условиях нынешнего экономического кризиса это не удивительно.

Потребовались годы, чтобы обороты в частных клиниках заметно выросли. И вот теперь наибольший рост происходит именно в кризисные годы. Как ни парадоксально, это связано с плохой экономической ситуацией. Государство и регионы должны экономить из-за снижения доходов – даже в системе здравоохранения.

ЧИСЛО ГОСУДАРСТВЕННЫХ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ СНИЖАЕТСЯ

Согласно планам, число государственных больниц к 2018 году снизится на 11,2%, а клиник – на 7,2%. Проект федерального бюджета

на 2016 год предусматривает дальнейшее сокращение расходов на здравоохранение на восемь процентов до 490 млрд рублей. Уже в 2014 и 2015 годах было проведено сокращение расходов в связи с кризисом. Число врачей, занятых в системе общественного здравоохранения, сократилось в 2014 году на 12800 человек.

Вместе с медицинскими работниками в частные клиники переходят и пациенты. Тем более, что пациенты в государственных больницах должны доплачивать при некоторых формах лечения. В то же время частные клиники предоставляют все больше и больше услуг, которые оплачиваются ОМС.

По данным опросов, уже 52% частных клиник сотрудничают с ОМС. Но здесь наблюдаются различия от региона к региону. Это связано с тем, что региональные органы здравоохранения принимают участие в определении суммы возмещения ОМС. Поэтому в одних регионах сотрудничество с ОМС для частных клиник экономически более выгодно, чем в других.

ВОЗМЕЩЕНИЕ ЗАТРАТ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ОМС В РЕГИОНАХ

В Московской области только 18% опрошенных частных медицинских учреждений возмещают затраты через ОМС. Для сравнения: в среднем по стране это составляет 52%. Средние значения в Санкт-Петербурге выше московских. Здесь ОМС более щедро возмещаются затраты за услуги, связанные с применением медицинского оборудования.

Важно знать, что Санкт-Петербург является важнейшим центром страны по производству медицинской техники. Де-факто регион с помощью высоких тарифов расчетов с ОМС за высокотехнологические медицинские услуги поддерживает региональных производителей.

НИКУДА НЕ ЕДЕМ, ЛЕЧИМСЯ ДОМА!

Растущий приток пациентов в частные медицинские учреждения России объясняется также сокращением числа медицинских туров в Западную Европу или США в 2014 и 2015 годах. Это является результатом сильной девальвации рубля, которая привела к существенному удорожанию медицинских услуг за границей для лиц с рублевыми доходами. До 2015 года до 150 тыс. российских граждан ездили для лечения за границу, где в целом оплатили счета на общую сумму в один миллиард долларов США.

Первые прогнозы на 2015 год предусматривали снижение числа людей, выезжающих за рубеж в целях лечения – от 30 до 40%. Второй тенденцией является переход от стран с высокими ценами, таких как Германия, Австрия и Израиль, к более дешевым медицинским услугам в Литве, Венгрии, Турции, Индии и Таиланде.

Если частная медицина в России продолжит свой рост в среднесрочной и долгосрочной перспективе, то будет расти и клиентская база, которой, в отличие от государственных учреждений здравоохранения, не надо заботиться о политически мотивированных спецификациях закупок, при которых предпочтение получают отечественные производители, а не западные поставщики. Для немецких экспортеров медицинского оборудования и медицинских услуг рост частной медицины означат увеличение их возможностей для бизнеса, поскольку из-за введенных в 2015 году протекционистских правил закупок, государственный сектор здравоохранения предлагает лишь несколько отправных точек для проектов, связанных поставками оборудования.)



BRANCHEN & MÄRKTE RUSSISCHE LEBENSMITTELHERSTELLER SETZEN AUF FERTIGGERICHTE

PELMEI UND FERTIGNUDELN: AGRARKONZERNE UND GROSSE
EINZELHANDELSKETTEN INVESTIEREN IN PRODUKTION VON
CONVENIENCE-FOOD. / VON BERND HONES, GTAI

Von Kaliningrad bis Tschukotka, von St. Petersburg bis Krasnodar – in Russland entstehen zahlreiche neue Werke für Fertiggerichte und Convenience-Lebensmittel. Produziert werden gefüllte Teigtaschen, Fleischwaren, Fertignudeln, Chips und Sportlernahrung. Investoren sind oft große Agrarholdings, die mit Fertigprodukten ihre Wertschöpfungskette erweitern, oder Einzelhandelsunternehmen, die von Zulieferern unabhängig werden wollen.

AGRARKONZERNE ERWEITERN WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Aktuell gibt es eine ganze Reihe von Projekten für Fertiggerichte und Convenience-Lebensmittel in Russland. Das Unternehmen Enikom (Nevada-Wostok Gruppe, Chabarowsk) will im Fernen Osten eine Fabrik für Halbfertiggerichte aus Fleisch bauen und damit Schulen, Kindergärten und Restaurants beliefern.

Die Agrar- und Lebensmittelholding Rusagro arbeitet daran, bis 2017 in der Region Primorje (Gebietszentrum: Wladiwostok) im Fernen Osten einen riesigen Schweinemastbetrieb einzurichten und das Fleisch zu Halbfertigerzeugnissen zu verarbeiten – in Eigenregie gleich vor Ort. Das Projekt kostet rund 17 Milliarden Rubel (ca. 215 Millionen Euro).

Dieser Trend ist typisch für Russland. Große Agrarholdings verarbeiten ihre Produkte verstärkt selbst zu Convenience-Produkten weiter und vermarkten diese teilweise sogar unter eigenem Label. Das gilt nicht nur für den Fleischbereich, sondern auch für Milchproduzenten. Diese stellen neuerdings Joghurt oder Quark her.

FERTIGNUDELN GEGEN FERTIGNUDELN

Immer mehr große Einzelhandelsketten produzieren auch selbst Lebensmittel. In Südrussland baut die geschlossene Aktiengesellschaft SAO Tander für neun Milliarden Rubel (ca. 114 Millionen Euro) ein riesiges Lebensmittelkombinat mit 14 verschiedenen Werken. In einem sollen künftig Nudeln produziert werden, in einem anderen Müsli und Snacks und in einem weiteren gefrorene Halbfertiggerichte. Die Baumaßnah-

men sind in drei Abschnitte aufgeteilt, der erste soll 2018 abgeschlossen werden. SAO Tander ist die Dachorganisation von Russlands größter Einzelhandelskette Magnit.

Dadurch wächst die Konkurrenz für die beiden größten Hersteller von Fertignudelgerichten in Russland: Mareven und Doschirak Rus. Beide Konzerne haben 2014 ihre Umsätze gesteigert. Mareven verkaufte Nudeln und Nudelfertiggerichte unter den Handelsmarken „Rollton“ und „Bigbon“ für 14,5 Milliarden Rubel (knapp 300 Millionen Euro; EZB-Jahreswechselkurs 2014: 1 Euro = 50,95 Rubel). Das war ein Plus von 15 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Doschirak Rus, die russische Tochterfirma des südkoreanischen Lebensmittelherstellers Koreas Yakult Corporation, steigerte ihren Umsatz 2014 um 12 Prozent auf 6,6 Milliarden Rubel (ca. 130 Millionen Euro).

Inzwischen hat der Trend zu Convenience-Food sogar die letzten Winkel des Riesenreichs Russland erreicht. Das Unternehmen TschukotOptTorg hat 2015 ein Werk zur Produktion der beliebten traditionellen Teigtaschen Pelmeni, gefüllt mit Hirschfleisch, im östlichsten aller russischen Gebiete eröffnet: in Tschukotka.

PRODUKTION VON NAHHRUNGSMITTELN IN RUSSLAND (JANUAR BIS NOVEMBER 2015, IN MILLIONEN TONNEN)

NAHRUNGSMITTEL	PRODUKTION	VERÄNDERUNG IN PROZENT *)
Fleisch und Fleischwaren Schwein, Rind, Lamm	2,0	13,3
Fleisch und Fleischwaren Geflügel	3,9	10,0
Wurstwaren	1,4	-1,3
Fleischhalbfabrikate (fleischhaltig), gekühlt, halbgefroren und gefroren	2,6	5,2
Fische und Fischprodukte, verarbeitet und konserviert	3,5	4,2
Brot und Brötchen, frisch gebacken	5,7	-1,1
Brot und Brötchen, länger haltbar und abgepackt (1.000 t)	87,3	9,9

* gegenüber Januar bis November 2014

Quelle: Rosstat

PURE PROTEIN BAUT WERK FÜR SPORTLERNÄHRUNG IM LENINGRADER GEBIET

Neben dem Wunsch nach mehr Bequemlichkeit beim Kochen wächst bei einer steigenden Zahl von Russen der Wunsch nach einem gesunden Leben. Sie kümmern sich um ihre körperliche Form und die richtige Ernährung. Der russische Hersteller von Sportlernahrung Pure Protein schätzt das Volumen des Marktes für kalorienarme und Sportlernahrung in Russland auf acht Milliarden Rubel. Das wären mehr als 100 Millionen Euro.

Pure Protein will 2016 für 300 Millionen Rubel (ca. vier Millionen Euro) ein neues Werk im Leningrader Gebiet bauen. Darin wird Pure Protein ganz unterschiedliche Nahrungsmittel herstellen: Marmelade der Marke „Null Kalorien“, kalorienarme Sportlerriegel, Eiweißriegel, Kekse, Fertigsuppen, Brei und Nahrungsergänzungsmittel. Die projektierten Kapazitäten betragen 700 Millionen Tonnen pro Jahr. Etwa die Hälfte aller Zutaten sollen aus Russland selbst kommen, 30 Prozent aus Deutschland und Frankreich und der Rest aus Asien. Die wichtigsten Konkurrenten von Pure in Russland sind R-line und Anna Nova Nutrition.

MEXIKANISCHER PRODUZENT WILL RUSSISCHEN MARKT MIT NACHOS CHIPS EROBERN

Auch Internationale Unternehmen investieren in die Produktion von Fertigprodukten in Russland. Dazu gehört das Unternehmen Solnze Mexiko. Es will bis Ende 2016 ein Werk zur Herstellung mexikanischer Chips und von Fladenbrot bauen (Kosten: 50 Millionen US-Dollar). Die Fabrik entsteht in Stupino im Moskauer Gebiet, sagt Generaldirektor Anton Perschin. Solnze Mexiko gehört zum mexikanischen Lebensmittelkonzern Gruma International Food, dem Weltmarktführer für Fladenbrot und Chips aus Maismehl (Nachos Chips.)



SUEK

SIBERIAN COAL
ENERGY COMPANY

Die größten
Kohleunternehmen
in Russland



РОССИЙСКИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ ДЕЛАЮТ СТАВКУ НА ПОЛУФАБРИКАТЫ

ПЕЛЬМЕНИ И ЛАПША БЫСТРОГО ПРИГОТОВЛЕНИЯ: АГРОХОЛДИНГИ И КРУПНЫЕ РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ ИНВЕСТИРУЮТ В ПРОИЗВОДСТВО ПОЛУФАБРИКАТОВ.
БЕРНД ХОНЕС, GfA

От Калининграда до Чукотки, от Санкт-Петербурга до Краснодара – в России строится большое количество новых заводов по производству готовых блюд и полуфабрикатов. Они производят пельмени, мясные продукты, лапшу быстрого приготовления, чипсы и спортивное питание. Инвесторами часто являются крупные агрохолдинги, которые с помощью производства готовой продукции расширяют свою цепочку создания стоимости, или компании розничной тор-

говли, стремящиеся к независимости от поставщиков.

АГРОХОЛДИНГИ РАСШИРЯЮТ ЦЕПОЧКУ ФОРМИРОВАНИЯ СТОИМОСТИ

В настоящее время существует целый ряд проектов по производству готовых блюд и полуфабрикатов в России. Компания «Эником Невада групп» (Хабаровск) планирует строительство завода мясных полуфабрикатов на Дальнем Востоке с целью обеспечения ими школ, детских садов и ресторанов.

Агрохолдинг «Русагро» работает в Приморье над реализацией проекта строительства собственных свинофермы и завода по переработке мяса на полуфабрикаты, которые должны быть введены в эксплуатацию до 2017 года. Стоимость проекта будет составлять 17 млрд рублей.

Эта тенденция вообще характерна для России. Крупные агрохолдинги стараются перерабатывать свою продукцию в полуфабрикаты собственными силами и иногда даже выпускают их на рынок под собствен-

ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ В РОССИИ (С ЯНВАРЯ ПО НОЯБРЬ 2015 ГОДА, В МЛН ТОНН)

ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ	ПРОИЗВОДСТВО	ИЗМЕНЕНИЯ В % *)
Мясо и мясные продукты из свинины, говядины, баранины	2,0	13,3
Мясо и мясные продукты птицы	3,9	10,0
Колбасы	1,4	-1,3
Полуфабрикаты мясные (мясосодержащие), охлажденные, замороженные и замороженные	2,6	5,2
Рыба и рыбные продукты, переработанные и консервированные	3,5	4,2
Свежие хлебобулочные изделия	5,7	-1,1
Хлебобулочные изделия длительного срока хранения, в упаковке (1000 т)	87,3	9,9

* по сравнению с периодом январь–ноябрь 2014

Источник: Росстат

состоять из 14 различных заводов. На одном из них будут производиться макаронные изделия, на втором – сухие завтраки и снеки, на другом – замороженные полуфабрикаты. Строительство будет осуществляться в три этапа, первая очередь должна быть завершена в 2018 году. ЗАО «Тандер» является операционной компанией крупнейшей российской розничной сети «Магнит».

Тем самым усиливается конкуренция для двух других крупнейших производителей лапши быстрого приготовления в России: «Маревен» и «Доширак Рус». Обе компании увеличили свои продажи в 2014 году. «Маревен» продал лапши и блюд быстрого приготовления под торговыми марками «Роллтон» и «BigBon» на сумму 14,5 млрд рублей. Это на 15% выше по сравнению с прошлым годом. «Доширак Рус», российский филиал южнокорейского производителя продуктов питания в Корее Yakult Corporation, увеличил свои продажи в 2014 году на 12%, это составило 6,6 млрд рублей.

Между тем тенденция производства полуфабрикатов достигла даже самые отдаленные уголки огромной России. Так, предприятие «Чукотпторг» в 2015 году открыло завод по производствупельменей с начинкой из оленины в самом восточном из регионов России: на Чукотке.

PURE PROTEIN СТРОИТ ЗАВОД В ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Наряду со стремлением к большему удобству в приготовлении пищи все больше россиян стремятся к здоровому образу жизни. Они заботятся о своей физической форме

и правильном питании. Российский производитель спортивного питания Pure Protein оценивает рынок низкокалорийного спортивного питания в России в восемь миллиардов рублей.

В этом году Pure Protein начнет строительство нового завода в Ленинградской области стоимостью 300 млн рублей. Там компания будет производить различные продукты: варенье под маркой «Ноль калорий», низкокалорийные спортивные батончики, белковые батончики, печенье, супы быстрого приготовления, каши и пищевые добавки. Проектная мощность завода составит 700 млн тонн в год. Около половины всех ингредиентов будут иметь российское происхождение, 30% будут поставляться из Германии и Франции, остальные – из Азии. Основными конкурентами Pure в России являются R-Line и Anna Nova Nutrition.

С МЕКСИКАНСКИМИ ЧИПСАМИ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК

Международные компании также инвестируют в производство полуфабрикатов и готовых продуктов питания в России. К ним относится и компания «Солнце Мехико», которая планирует к концу 2016 года построить завод по производству чипсов и мексиканских лепешек (стоимость: 50 млн долларов США). По словам генерального директора Антона Першина, завод будет построен в Ступино Московской области. «Солнце Мехико» принадлежит мексиканскому продовольственному концерну Gruma International Food, мировому лидеру по производству лепешек и чипсов из кукурузной муки – начос.)

ной маркой. Это касается не только мясной промышленности, но и производителей молока, которые в последнее время производят йогурт или творог.

«РОЛЛТОН» ПРОТИВ «ДОШИРАК»

Все большее число крупных розничных сетей занимаются собственным производством продуктов питания. На юге России ЗАО «Тандер» строит комплекс по производству продуктов питания стоимостью девять миллиардов рублей, который будет

EINSCHRÄNKUNGEN BEI AUSLÄNDISCHEN INVESTITIONEN IN RUSSLAND

RECHTLICHE GRUNDLAGE, ANFORDERUNGEN, RISIKEN: WAS RUSSLANDAFFINE INVESTOREN AUS DEM AUSLAND WISSEN SOLLTEN. / ARTEM SIROTA, SIROTA & PARTNERS

Ausländische Investitionen sind in Russland im Föderalen Gesetz „Über die ausländischen Investitionen in der Russischen Föderation“, anderen Spezialgesetzen, untergesetzlichen Rechtsakten und internationalen Verträgen geregelt. Um den Schutz nationaler Interessen Russlands zu sichern und ein transparentes Geschäftsklima für ausländische Investoren zu schaffen, wurde das Föderale Gesetz vom 29. April 2008 Nr. 57 „Über das Verfahren zur Erbringung ausländischer Investitionen in Unternehmen von strategischer Bedeutung für die nationale Sicherheit der Russischen Föderation“ verabschiedet.

EINSCHRÄNKUNGEN AUSLÄNDISCHER BETEILIGUNG AN STRATEGISCHEN UNTERNEHMEN

Mit dem Gesetz Nr. 57 wird die Beteiligung ausländischer Investoren am Stammkapital strategischer Unternehmen eingeschränkt. Als „strategisch“ gelten Unternehmen, die ihre Tätigkeit in strategisch wichtigen Branchen ausüben, deren abschließender Katalog per Gesetz festgelegt ist (Art. 6 des Föderalen Gesetzes Nr. 57). Dazu zählen unter anderem folgende Bereiche: Kernkrafteinrichtungen und radioaktive Stoffe, Verkehrssicherheit, Telekommunikation und Massenmedien einschließlich Printmedien, Codierung und Kryptografie, Raumfahrt, Waffen, Luftfahrttechnik usw.

Der Umfang dieser Einschränkung hängt jedoch jeweils vom Status des Investors ab. Für ausländische staatliche Investoren sind die Einschränkungen maximal – ihnen ist die Kontrolle über strategische Unternehmen untersagt. Für ausländische private Investoren sind die Einschränkungen moderater – sie können Kontrolle

über strategische Unternehmen nach entsprechender Genehmigung ausüben.

GENEHMIGUNGSBEDÜRFTIGKEIT UND MELDEPFLICHT

So bedürfen Rechtsgeschäfte über den Erwerb von Kontrolle und großen Aktiva bei strategischen Unternehmen durch ausländische Investoren einer vorherigen Genehmigung. Dabei gilt als Kontrolle eine Beteiligung von mehr als 50 Prozent am Stammkapital des Unternehmens oder Partizipation mit mehr als 50 Prozent der Geschäftsleitung oder des Vorstands bzw. Bestellung einer Verwaltungsgesellschaft oder des Generaldirektors sowie eine Entscheidungsbefugnis, die der vorgenannten Beteiligung gleichgestellt werden kann.

Außer Rechtsgeschäften über den Kontrollerwerb bedürfen auch Erwerbsvorhaben hinsichtlich großer Aktiva von strategischen Unternehmen einer vorherigen Genehmigung. Dies betrifft den Erwerb von Eigentums-, Verfügungs- oder Nutzungsrechten am Umlaufvermögen, dessen Bilanzwert mehr als 25 Prozent der Aktiva von strategischen Unternehmen beträgt.

Beim Föderalen Antimonopoldienst als Genehmigungsbehörde ist ein entsprechender Antrag zu stellen, woraufhin ein umfassendes Entscheidungsverfahren einschließlich der notwendigen Überprüfungen und Abstimmungen von Amts wegen eingeleitet wird.

Sämtliche Unterlagen werden an ein entscheidungsbefugtes Regierungskomitee übermittelt. Dieses Komitee wird unregelmäßig einberufen, was das Entscheidungsverfahren erheblich verlangsamt und häufig zum Scheitern des Erwerbsvorhabens führt.

Anzumerken sei, dass die Rechtsgeschäfte über den Erwerb der Kontrolle über strategische Unternehmen gleichzeitig die Voraussetzungen einer wirtschaftlichen Machtstellung gemäß Föderalem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen Nr. 135 vom 26. Juni 2006 erfüllen können. In diesem Fall unterliegen die Rechtsgeschäfte auch der kartellrechtlichen Aufsicht durch den Föderalen Antimonopoldienst selbst.

Falls die Kontrolle über strategische Unternehmen durch einen ausländischen Investor doch ohne vorherige Genehmigung erworben wurde, gelten das Rechtsgeschäft und alle Entscheidungen dieses strategischen Unternehmens, die unter Mitwirkung des ausländischen Investors beschlossen wurden, als unwirksam. Dabei wird dem ausländischen Investor das Stimmrecht auf der Gesellschafterversammlung entzogen, und ihm droht eine Geldstrafe in Höhe von 500.000 bis zu einer Million Rubel für juristische Personen bzw. von 30.000 bis 50.000 Rubel für Amtsträger (Art. 19.8.2 Abs. 1 OWiG RF).

Darüber hinaus besteht beim Erwerb von mehr als fünf Prozent der Anteile am Stammkapital eines strategischen Unternehmens oder bei Rechtsgeschäften, bei denen die vorherige Genehmigung eingeholt wurde, eine Meldepflicht, die innerhalb von 45 Tagen ab Abschluss des Rechtsgeschäfts beim Föderalen Antimonopoldienst erfolgen soll. Bei Nichterfüllung droht juristischen Personen eine Geldstrafe in Höhe von 250.000 bis 500.000 Rubel und Amtsträgern – von 15.000 bis 30.000 Rubel (Art. 19.8.2 Abs. 2 OWiG RF).

SONSTIGE EINSCHRÄNKUNGEN

Das Gesetz über strategische Unternehmen erfasst nicht alle relevanten Einschränkungen. Bei Luft- und Raumtransportunternehmen z.B. gilt ein Erwerbsverbot einer mehr als 49-prozentigen Beteiligung am Stammkapital für ausländische Investoren und das Erfordernis der russischen Staatsbürgerschaft bei den geschäftsführenden Organen (Generaldirektor und 1/3 der Vorstandsmitglieder). Bei bestimmten Versicherungsarten (Individualversicherung, Unfallversicherung bei vergaberechtlichen Verträgen) dürfen ebenfalls nur bis zu 49 Prozent des Stammkapitals ausländischen Investoren gehören.

Bei Investitionen sind stets auch eventuelle Risiken von Seiten der öffentlichen Verwaltung zu berücksichtigen, die in Form von untergesetzlichen Rechtsakten auf Staats- und Kommunalebene entstehen können.

Zusätzliche Einschränkungen bilden auch auslandsbezogene Rechtsakte, z.B. die neuesten Sanktionen gegen die Türkei.

Dies vorausgeschickt, haben auch ausländische private Investoren die Möglichkeit, in Unternehmen von strategischer Bedeutung für die nationale Sicherheit Russlands unter Vorbehalt der Einhaltung der oben genannten Anforderungen zu investieren.)

ОГРАНИЧЕНИЯ ДЛЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В РОССИИ

ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ, ТРЕБОВАНИЯ, РИСКИ: ЧТО ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ ЗАРУБЕЖНЫЕ ИНВЕСТОРЫ, ЖЕЛАЮЩИЕ РАБОТАТЬ В РОССИИ? / АРТЕМ СИРОТА, SIROTA & PARTNERS

Иностранные инвестиции в России регулируются целым комплексом законов, главным из которых является Федеральный закон «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации». Для обеспечения защиты национальных интересов России и создания прозрачного бизнес-климата для иностранных инвесторов был принят Федеральный закон от 29 апреля 2008 года № 57 «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства».

ОГРАНИЧЕНИЯ НА ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ

Закон № 57 ограничивает участие иностранных инвесторов в уставном капитале стратегических компаний. Стратегическими считаются предприятия, которые осуществляют свою деятельность в стратегически важных отраслях, перечень которых определяется законом (ст. 6 Федерального закона № 57). В этот список среди прочих входят следующие области: ядерные установки и радиоактивные вещества, безопасность транспорта, телекоммуникация и средства массовой информации, включая средства печати, средства шифрования и криптографии, а также аэрокосмическая сфера, вооружение, авиационная техника и т.д.

Объем данного ограничения зависит в каждом случае от статуса инвестора. Для иностранных государственных инвесторов ограничения максимальны – их контроль над стратегическими предприятиями запрещен. Для иностранных частных инвесторов ограничения умеренные – при соответствующем разрешении они могут осуществлять контроль над стратегическими компаниями.

РАЗРЕШИТЕЛЬНЫЙ ПОРЯДОК И ТРЕБОВАНИЕ РЕГИСТРАЦИИ

Правовые сделки иностранных инвесторов по приобретению контроля и основных активов в стратегических компаниях требуют предварительного разрешения. При этом под контролем понимается участие более 50% в уставном капитале компании, либо участие более 50% в руководстве или правлении компании, либо назначение управляющей компании или генерального директора, либо полномочия по принятию решений, которые

могут быть приравнены к указанному выше участию.

Помимо правовых сделок по приобретению контроля предварительного разрешения требуют также проекты, касающиеся приобретения крупных активов стратегических предприятий. Это относится к приобретению прав собственности, распоряжения или пользования оборотным капиталом, балансовая стоимость которых составляет более 25% активов стратегических предприятий.

Для получения разрешения необходимо подать заявление в Федеральную антимонопольную службу, на основании которого осуществляется процедура принятия решения, включая необходимые проверки и согласования.

Все документы должны быть направлены в правительственный комитет, уполномоченный принимать решения. Этот комитет создается нерегулярно, что значительно замедляет процесс принятия решений и часто ведет к провалу проекта приобретения контроля или активов.

Следует отметить, что правовые сделки по приобретению контроля над стратегическими предприятиями одновременно могут соответствовать требованиям соблюдения экономического положения в соответствии с Федеральным законом от 26 июня 2006 года № 135 «О защите конкуренции». В этом случае сделки также подлежат антимонопольному контролю со стороны самой Федеральной антимонопольной службы.

Если контроль над стратегической компанией был приобретен иностранным инвестором без предварительного разрешения, сделка и все решения этого стратегического предприятия, которые были приняты с участием иностранного инвестора, будут считаться недействительными. При этом иностранный инвестор лишается права голоса на собрании учредителей и ему грозит штраф в размере от 500 тыс. до одного миллиона рублей для юридических лиц и от 30 тыс. до 50 тыс. рублей для должностных лиц (ст. 19.8.2 абз. 1 ФЗ РФ «О защите конкуренции»).

Кроме того, при приобретении более пяти процентов акций в капитале стратегического предприятия или при правовых сделках, для которых было получено предварительное разрешение, существует требование регистрации в Федеральной антимонопольной службе, ко-



Thorben Wengert / pixelio.de

торая должна иметь место в течение 45 дней с момента завершения сделки. При несоблюдении этого требования на юридических лиц может быть наложен штраф в размере от 250 тыс. до 500 тыс. рублей, а на должностных лиц – от 15 тыс. до 30 тыс. рублей (ст. 19.8.2, абз. 2 ФЗ РФ «О защите конкуренции»).

ДРУГИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

Закон о стратегических предприятиях охватывает не все ограничения. В транспортных компаниях, занимающихся воздушными перевозками, для иностранных инвесторов действует запрет на приобретение более 49% акций в уставном капитале и требование российского гражданства для руководящих органов (генеральный директор и 1/3 членов правления). Для определенных видов страхования (индивидуального страхования, страхования на случай простоя или аварии в договорах о государственных закупках) доля иностранных инвесторов также не может превышать 49% от уставного капитала.

При инвестировании следует также всегда учитывать потенциальные риски со стороны государственных органов власти, которые могут возникнуть в виде подзаконных актов на общегосударственном и муниципальном уровне.

Дополнительные ограничения образуют также правовые внешнеполитические акты, например, последние санкции против Турции.

Учитывая вышесказанное, иностранные частные инвесторы имеют возможность инвестировать в компании, имеющие стратегическое значение для национальной безопасности России, при условии соблюдения вышеуказанных требований.)

STEUERRATGEBER: SO GELINGT DER EINSTIEG IN DEN RUSSISCHEN MARKT

RUSSISCHE INVESTMENTGESETZE: STEUERLICHE BEGÜNSTIGUNGEN UND PRÄFERENZEN FÜR AUSLÄNDISCHE INVESTOREN IM ÜBERBLICK. / OLGA GRIGORIEWA, STERNGOFF AUDIT GMBH

Trotz negativer Wechselkursdynamik des Rubels, Wirtschaftssanktionen und komplizierter geopolitischer Lage sind sämtliche russische Gesetze zu Vergünstigungen für ausländische Investoren nach wie vor in Kraft, ohne jegliche Einschränkungen hinsichtlich ausländischer Geschäfte.

Für ausländische Kapitalanleger bietet die Gründung einer Tochtergesellschaft in Form von OOO (GmbH) mit hundertprozentiger Auslandsbeteiligung höchste Attraktivität. Durch die Regierungsverordnung der Russischen Föderation Nr. 883 vom 23. Juli 1996 wurden Vergünstigungen bei Entrichtung von Einfuhrzollgebühren und der Mehrwertsteuer (18 Prozent) in Bezug auf Waren festgelegt, die von ausländischen Investoren als Beitrag zum Grund- oder Stammkapital der Gesellschaften mit ausländischer Beteiligung eingeführt wird. Die Vergünstigungen hinsichtlich der Mehrwertsteuer werden auf Grund von Unterpunkt 7 Ziff. 1 Art. 150 des Steuergesetzbuches der RF (nachstehend SGB RF) gewährt.

INTERNATIONALE ABKOMMEN

Gemäß dem SGB RF sind ausländische Investoren mit besonderen Privilegien ausgestattet. So wird im Art. 7 SGB RF bestimmt, dass, wenn ein internationales Abkommen der Russischen Föderation im Steuer- und Abgabebereich Normen und Vorschriften enthält, die sich von solchen im SGB RF unterscheiden, Normen und Vorschriften des jeweiligen internationalen Abkommens (bzw. Vertrages) angewandt werden.

Für Gesellschaften mit deutschen Investitionen werden steuerliche Verhältnisse durch das Abkommen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Russischen Föderation zur Vermeidung der Doppelbesteuerung auf dem Gebiet der Steuern vom Einkommen und vom Vermögen vom 29. Mai 1996 geregelt. Im genannten Abkommen sind folgende Auszahlungen der Einkünfte einer in einem Vertragsstaat (Russland) ansässigen Person an eine in einem anderen Vertragsstaat (Deutschland) ansässige Person vorgesehen.

• Lizenzgebühren

Die ausländische Muttergesellschaft kann ihren in der Russischen Föderation ansässigen

Tochterunternehmen ausschließliche bzw. nicht ausschließliche Rechte auf Nutzung des Warenzeichens sowie weiterer Objekte des geistigen Eigentums in Russland gewähren. In diesem Fall sind Tochterunternehmen berechtigt, an die Muttergesellschaft Lizenzgebühren für die Nutzung des Warenzeichens zu entrichten. Die Ausgaben der Tochtergesellschaft für diese Lizenzgebühren reduzieren die Besteuerungsgrundlage für die Gewinnsteuer unabhängig davon, ob diese an eine russische oder eine ausländische Gesellschaft bezahlt wurden (Unterpunkte 26 u. 37 Ziff. 1 Art. 264 SGB RF). Dafür soll der Lizenzvertrag jedoch beim Föderalen Dienst für geistiges Eigentum, Patente und Warenzeichen RF registriert werden.

• Zinsen, Werbekosten

In einem Zusatzprotokoll zum Abkommen sind für Gesellschaften mit deutschen Investitionen zusätzliche Vergünstigungen im Vergleich zu russischen Unternehmen vorgesehen. So gilt als zwischenstaatlich vereinbart, dass Zinssummen bei der Ermittlung des steuerlichen Gewinns des russischen Tochterunternehmens unbeschränkt abzugsfähig sind. Die entsprechende Bestimmung gilt auch für Werbekosten.

• Dividenden

Die Höhe der Dividendensteuer ist von der Höhe der Anlagen in das Grund- oder Stammkapital der Gesellschaft zum Zeitpunkt der Registrierung dieser Gesellschaft in Russland abhängig. Die Dividendensteuer darf fünf Prozent des Bruttobetrags der Dividenden nicht übersteigen, wenn der Nutzungsberechtigte eine Gesellschaft ist, die unmittelbar über mindestens zehn Prozent des Grund- oder Stammkapitals der die Dividenden zahlenden Gesellschaft verfügt und dieser Kapitalanteil mindestens 80.000 Euro oder den entsprechenden Wert in Rubeln beträgt, und in allen anderen Fällen – 15 Prozent des Bruttobetrags der Dividenden.

In den Jahren 2014–2015 haben viele Investoren, die ihre Gewerbetätigkeit in Russland durch Tochtergesellschaften ausüben, die Perspektiven des russischen Marktes aus praktischer Erfahrung eingeschätzt und beschlossen, in Russland eine eigene Pro-

duktion in Sonderwirtschaftszonen (SWZ) zu eröffnen, was eine maximale Nutzung der im russischen Recht vorgesehenen Vergünstigungen sichert. Und zwar:

- für die in einer SWZ ansässigen Personen gilt ein ermäßigter Gewinnsteuersatz von mindestens 13,5 Prozent (Ziff. 2 Art. 262 SGB RF). Zudem wird in Ziff. 2 Art. 283 SGB RF festgelegt, dass der Steuerzahler berechtigt ist, einen Verlustvortrag im Laufe von zehn Jahren nach dem Veranlagungszeitraum, wo der Verlust entstanden ist, vorzunehmen. Diese Einschränkung betrifft Organisationen-Steuerzahler nicht, die in einer Industriebetrieblichen oder rekreationstouristischen Sonderwirtschaftszone ansässig sind;
- die in einer SWZ ansässigen Personen werden von der Entrichtung der Vermögenssteuer im Laufe von zehn Jahren nach Registrierung des Vermögens je nach SWZ befreit (Ziff. 17 Art. 381 SGB RF);
- die in einer SWZ ansässigen Personen werden auch von der Entrichtung der Bodensteuer im Laufe von fünf Jahren nach dem Entstehen des Eigentumsrechts auf ein jedes Grundstück befreit (Ziff. 9 Art. 395 SGB RF);
- Präferenzen in der Transportsteuer werden von Subjekten der RF definiert, im deren Gebiet die SWZ sind. Die Transportsteuerermäßigungen gelten für Investoren ab Zeitpunkt der Fahrzeugregistrierung.

ZUSÄTZLICHE HILFSMITTEL FÜR INVESTOREN

Zur effektiven Arbeit eines in Russland eröffneten Produktionsbetriebes trägt zudem eine Reihe günstiger Wirtschaftsfaktoren bei. Der Preis für die Rohstoffbeschaffung ist in Russland wesentlich niedriger als der Preis für Rohstofflieferungen aus dem Ausland. Hier können sowohl Transportkosten für die Zustellung als auch Zollgebühren und -abgaben eingespart werden. Es gibt keine Fremdwährungsrisiken, die bei der Beschaffung von Rohstoffen (Waren) außerhalb von Russland durch Wechselkursschwankungen verursacht werden können. Außerdem ist es möglich, für die Produktion vor Ort preiswerte Arbeitskräfte zu finden.

Bei einem großen Absatzmarktvolumen weist der Preis für die nach deutschen Technologien und mit deutschem Know-how produzierten Erzeugnisse eine bessere Wettbewerbsfähigkeit auf. Die Angrenzung an Staaten der Zollunion (Weißrussland, Kasachstan) ermöglicht eine Erweiterung des Absatzmarktes mit der Vorzugsregime-Option für Produktexporte in die GUS-Länder. Damit eröffnen sich zusätzliche Perspektiven für mehr potentielle Kunden.)

НАЛОГОВОЕ ОБОЗРЕНИЕ ДЛЯ ЖЕЛАЮЩИХ ОСВОИТЬ РОССИЙСКИЙ РЫНОК

ИНВЕСТИЦИОННОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РФ: КРАТКИЙ ОБЗОР НАЛОГОВЫХ ЛЬГОТ И ПРЕФЕРЕНЦИЙ ДЛЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТОРОВ. / ОЛЬГА ГРИГОРЬЕВА, ООО «ШТЕРНГОФФ АУДИТ»

В условиях негативного изменения курса российского рубля к иностранной валюте, ограничительных экономических санкций, сложной геополитической ситуации все российские законы, устанавливающие льготы для иностранных инвесторов, остаются в силе без внесения в них каких-либо ограничений для иностранного бизнеса. Наибольшей привлекательностью для иностранных инвесторов является создание сто-процентных дочерних предприятий в виде обществ с ограниченной ответственностью. Постановлением Правительства РФ № 883 от 23 июля 1996 года установлены льготы по уплате таможенной пошлины и НДС (18%) в отношении ввозимого иностранными инвесторами оборудования (имущества) в качестве вклада в уставный капитал. Льготы по НДС предоставляются на основании п.п. 7 п. 1 ст. 150 Налогового кодекса РФ (НК РФ).

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ

НК РФ установлены приоритетные условия для иностранных инвесторов. Так, согласно статье 7 НК РФ, если международным договором РФ, содержащим положения, касающиеся налогообложения и сборов, установлены иные правила и нормы, чем предусмотренные НК РФ, то применяются правила и нормы международных договоров (соглашений). Для компаний с немецкими инвестициями налоговые взаимоотношения определяются Соглашением между Российской Федерацией и Федеративной Республикой Германия об избежании двойного налогообложения в отношении налогов на доходы и имущество от 29 мая 1996 года. Соглашение предусматривает следующие выплаты доходов резидента одного государства (Россия) в пользу нерезидента другого государства (Германия).

• Выплаты в виде роялти

Иностранная материнская компания может предоставлять своим российским «дочкам» как исключительные, так и неисключительные права на использование товарного знака, а также других объектов интеллектуальной собственности в РФ. В этом случае за пользование в РФ товарным знаком дочерние предприятия имеют право перечислять головной организации роялти (лицензионные платежи). Расходы дочерней фирмы на уплату роялти уменьшают налоговую базу по налогу

на прибыль независимо от того, выплачены они российской компании или иностранной (п.п. 26 и 37 п. 1 ст. 264 НК РФ). Однако для этого лицензионный договор должен быть зарегистрирован в Федеральной службе по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам.

• Проценты, расходы на рекламу

Протоколом к Соглашению для компаний с немецкими инвестициями предусмотрены дополнительные льготы по сравнению с российскими предприятиями. Так, считается согласованным между государствами, что суммы процентов подлежат неограниченному вычету при исчислении налогооблагаемой прибыли дочернего предприятия в РФ. Соответствующее положение применяется также к издержкам на рекламу.

• Дивиденды

Размер налога на дивиденды зависит от размера произведенных в уставный капитал инвестиций на момент регистрации предприятия в России. Налог на дивиденды не может превышать пяти процентов валовой суммы дивидендов, если лицом, фактически обладающим правом собственности на них, является компания, которая непосредственно располагает по меньшей мере десятью процентами уставного или складочного капитала выплачивающей дивиденды компании, и эта доля участия в капитале составляет не менее чем 80 тыс. евро или эквивалентную сумму в рублях и 15% от валовой суммы дивидендов во всех остальных случаях.

В период с 2014 по 2015 годы многие инвесторы, осуществляющие деятельность на территории РФ через дочерние предприятия, оценив возможности российского рынка на практике, приняли решение об открытии собственного производства в России в особых экономических зонах (ОЭЗ), что позволяет максимально использовать льготы в рамках законодательства РФ. А именно:

- для резидентов ОЭЗ устанавливается пониженная ставка налога на прибыль, не ниже 13,5% (п. 2 ст. 262 НК РФ). Кроме того, п. 2 ст. 283 НК РФ определено, что налогоплательщик вправе осуществлять перенос убытка

на будущее в течение десяти лет, следующих за тем налоговым периодом, в котором получен этот убыток. Данное ограничение не применяется в отношении налогоплательщиков-организаций, имеющих статус резидента промышленно-производственной или туристско-рекреационной особой экономической зоны;

- резиденты ОЭЗ освобождаются от уплаты налога на имущество – с момента постановки имущества на учет – сроком до десяти лет в зависимости от зоны (п. 17 ст. 381 НК РФ);
- резиденты ОЭЗ получают также освобождение от уплаты земельного налога сроком на пять лет с момента возникновения права собственности на каждый земельный участок (п. 9 ст. 395 НК РФ);
- преференции по транспортному налогу устанавливаются субъектами Российской Федерации, на территории которых создаются особые зоны. Для инвесторов льгота по транспортному налогу предоставляется с момента регистрации транспортного средства.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ ИНВЕСТОРУ В ПОМОЩЬ

Кроме того, эффективному функционированию открытого в России производства способствует ряд выгодных экономических факторов. Стоимость закупки сырьевых ресурсов в России значительно ниже, чем поставки из-за границы. Таким образом, достигается экономия на транспортных расходах по его доставке, а также на таможенных пошлинах и сборах. Значительные плюсы – отсутствие валютных рисков, связанных с колебаниями курса валюты при приобретении сырья (товаров) за пределами территории РФ, и наличие менее дорогостоящих трудовых ресурсов для организации производства.

Благодаря значительному объему рынка сбыта цена продукции, произведенной по немецким технологиям и ноу-хау, имеет более высокую конкурентоспособность. Наличие границ с государствами Таможенного союза (Беларусь, Казахстан) позволяет расширить рынки сбыта с использованием льготных режимов экспорта продукции в страны СНГ. Таким образом, открываются новые возможности для потенциальных потребителей.)

REGION LIPEZK BELEBT IHRE MASCHINENBAUTRADITION

DEUTSCHE MASCHINENBAUER SOLLTEN SICH DIE RUSSISCHE REGION LIPEZK GENAUER ANSEHEN. EIN MASCHINENBAUCLUSTER, EINE SONDERWIRTSCHAFTSZONE UND INDUSTRIEPARKS MACHEN EIN ENGAGEMENT HIER ATTRAKTIV. /VON ULLRICH UMANN, GTAI

In der föderalen Sonderwirtschaftszone Lipezk siedeln sich 40 Unternehmen an, sagt Alexej Tscherkassow, Leiter der Abteilung für Investorenanwerbung. Die Firmen kommen vor allem aus den Branchen Kunststoffverarbeitung, Nanomaterialien, Elektrotechnik, Metallverarbeitung und Maschinenbau. Auch deutsche Unternehmen sind darunter: Lanxess, Viessmann und OBO Bettermann. Knauf produziert bereits außerhalb der Sonderwirtschaftszone.

Die Region Lipezk leistet bei Projektplanung und Engineering Hilfestellung. Mit Zuschüssen aus dem föderalen Haushalt wurde das Regionale Engineeringzentrum (RCI) als zentrale Anlauf-, Auskunfts- und Planungsstelle für Investoren eingerichtet. Derzeit arbeitet RCI mit 90 Firmen zusammen, sagte der Direktor des Zentrums Jewgenij Tschugujewez gegenüber Germany Trade & Invest.

MASCHINENBAUCLUSTER IM JAHR 2014 GEGRÜNDET

Deutsche Maschinenbauer, die sich in Russland mit einer eigenen Montage niederlassen wollen, finden in der Region Lipezk interessante Zulieferbetriebe. Dazu gehört das Unternehmen Swobodny Sokol, das gusseiserne Rohre für die Trinkwasserversorgung herstellt. Aktuell wird das Sortiment um Maschinengestelle aus Gusseisen erweitert, wie Generaldirektor Igor Jefremow mitteilt. Diese eignen sich unter anderem als Unterbau und Aufstell-tische für Schleifmaschinen.

Swobodny Sokol ist Teil eines 2014 gegründeten Maschinenbauclusters namens „Lipezk-Masch“. Zu den 19 im Cluster organisierten Betrieben gehören unter anderem Jelezgidroagregat, Gidrawlik, Genborg und Lipezk LMP.

Der Produzent von Werkzeugmaschinen LMP ist vor elf Jahren auf dem Gelände einer ehemaligen Röhrenfabrik entstanden. Seit seiner Gründung im Jahr 2004 wurden das Sortiment, die Verarbeitungstiefe und die Stückzahl erweitert. Wurden damals noch zehn Maschinen pro Jahr hergestellt, so sollen es 2015 bereits 200 sein. „Der Bedarf in Russland ist riesig“, unterstreicht Generaldirektor Wladimir Petrow.

KOOPERATION MIT DEUTSCHEN MASCHINENBAUERN GESUCHT

Bei der Bestückung der Werkzeugmaschinen mit Teilen und Komponenten wird bereits mit Zulieferern aus Deutschland zusammen gearbeitet. Derzeit werden neue Hallen gebaut, um die Produktion zu erweitern. Darin könnten deutsche Maschinenhersteller in Kooperation mit LMP eigene Maschinen für den russischen Markt montieren.

Die Maschinenbauer aus Lipezk möchten perspektivisch auch den deutschen Markt beliefern und dafür in Zeiten des billigen Rubels ihren Preisvorteil nutzen. Dies betonte die Vertriebsdirektorin Elena Bokowa. Das Tochterunternehmen Intermash ist in der Montage und dem Vertrieb von CNC-gesteuerten Werkzeugmaschinen aktiv. Nach Aussa-

gen des Generaldirektors Petrow wurde eine Maschine bereits zu Versuchszwecken nach Deutschland verkauft. Sein Ziel ist es, weiter nach Deutschland zu liefern. Dies ergab eine Unternehmerreise der Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH, durchgeführt im Dezember 2015.

AM STANDORT JELEZ ENTSTEHT EIN INDUSTRIEPARK

Das großzügig angelegte Betriebsgelände von Jelezgidroagregat hat schon bessere Zeiten gesehen. Ganze Fabrikhallen stehen leer und können von anderen Unternehmen gemietet werden. Daraus entstand die Idee, in den frei stehenden Betriebsteilen einen Industriepark namens „Sosidatel“ (deutsch: Gründer) einzurichten. Für die künftigen Residenten ist eine steuerliche Förderung seitens der Regionalverwaltung geplant.

LMP möchte in dem Industriepark bestimmte Bohr- und Fräsmaschinen montieren. Jelezgidroagregat will eine hauseigene Produktion von Maschinenwerkzeugen aufbauen und sucht dafür Know-how, darunter auch aus Deutschland. Dies sagte der Vorstandsvorsitzende von Jelezgidroagregat, Viktor Sitnikow.

In einem weiteren Unternehmen in Moskau, Stroy mash Service, in dem Wiktor Sitnikow Generaldirektor ist, möchte er den Handel mit gebrauchten Werkzeugmaschinen in Schwung bringen. Hierfür sucht Generaldirektor Sitnikow ebenfalls Kontakte in Deutschland.)

ЛИПЕЦКАЯ ОБЛАСТЬ ВОЗРОЖДАЕТ ТРАДИЦИИ МАШИНОСТРОЕНИЯ

НЕМЕЦКИМ МАШИНОСТРОИТЕЛЯМ СТОИТ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ НА ЛИПЕЦКУЮ ОБЛАСТЬ. МЕСТНЫЕ ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ПАРКИ, МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ КЛАСТЕР И ОСОБАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЗОНА ДЕЛАЮТ РАБОТУ ЗДЕСЬ ОЧЕНЬ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОЙ. / УЛЬРИХ УМАНН, GTAI

В федеральной особой экономической зоне в Липецке появятся 40 компаний-резидентов, говорит Алексей Черкасов, начальник отдела по привлечению инвестиций. В основном это компании из таких областей, как переработка пластмасс, наноматериалы, электроника, металлообработка и машиностроение. Среди них есть и немецкие компании: Lanxess, Viessmann и OBO Bettermann. Компания Кнауф уже вывела свое производство за пределы ОЭЗ.

Липецкая область оказывает поддержку инвесторам на этапе планирования проекта и инжиниринга. С помощью субсидий из федерального бюджета был создан Региональный центр инжиниринга (РЦИ) в качестве центрального органа установления контактов, информации и планирования для инвесторов. В настоящее время РЦИ сотрудничает с 90 компаниями, рассказал директор центра Евгений Чугуевец в интервью Germany Trade & Invest.

МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ КЛАСТЕР ОСНОВАН В 2014 ГОДУ

Немецкие машиностроители, которые хотят осуществлять в России собственную сборку, найдут в Липецкой области интересных поставщиков. В их число входит компания «Свободный сокол», которая производит чугунные трубы для подачи питьевой воды. В настоящее время, по словам генерального директора Игоря Ефремова, ассортимент продукции расширяется за счет производства станин станков из чугуна, которые при-

годны, в частности, в качестве основания и установочных столов шлифовальных станков.

Компания «Свободный сокол» входит в основанный в 2014 году машиностроительный кластер «ЛИПЕЦКМАШ». В кластер входят 19 компаний, среди них «Елецгидроагрегат», «Гидравлик», «Генборг» и «Липецкое станкостроительное предприятие».

Производитель станков «Липецкое станкостроительное предприятие» (ЛСП) создано одиннадцать лет назад на месте бывшего трубного завода. С момента своего создания в 2004 году ассортимент, глубина переработки и объем производства были расширены. Если в то время выпускались десять станков в год, то в 2015 году их уже 200. «Спрос в России огромный», – отмечает генеральный директор «ЛСП» Владимир Петров.

СТРЕМЛЕНИЕ К СОТРУДНИЧЕСТВУ С НЕМЕЦКИМИ МАШИНОСТРОИТЕЛЯМИ

При оснащении металлообрабатывающих станков деталями и компонентами завод уже давно работает с поставщиками из Германии. В настоящее время для расширения производства строятся новые цеха. В них немецкие машиностроители в сотрудничестве с «ЛСП» могут монтировать свои станки для российского рынка.

Машиностроители из Липецка хотят в перспективе делать поставки на немецкий рынок и использовать для этого во время ослабления рубля свои преимущества по цене. Это подчеркнула директор по продажам

Елена Бокова. Дочернее предприятие «Интермаш» осуществляет сборку и продажу станков с ЧПУ. По словам Владимира Петрова, один станок уже был продан в Германию для проведения испытаний. Его цель заключается в дальнейших поставках в Германию. Об этом стало известно во время визита Саксонской корпорации экономического развития в декабре 2015 года.

В ЕЛЬЦЕ СОЗДАЕТСЯ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ПАРК

Просторная заводская территория компании «Елецгидроагрегат» видела лучшие времена. Целые заводы стоят пустыми и могут быть арендованы другими компаниями. Так возникла идея создать в пустующих зданиях индустриальный парк под названием «Созидатель». Для будущих резидентов областная администрация планирует налоговые стимулы.

«ЛСП» хочет организовать в индустриальном парке сборку определенных сверлильных и фрезерных станков. «Елецгидроагрегат» планирует начать собственное производство металлообрабатывающих станков и ищет ноу-хау, в том числе из Германии. Об этом заявил председатель правления «Елецгидроагрегата» Виктор Ситников.

На другом предприятии, московском «Строймашсервисе», где Виктор Ситников является генеральным директором, он планирует организовать торговлю поддержанными станками. Для этого Ситников также ищет контакты в Германии.)

NEUES AUS BERLIN UND BRÜSSEL

DIHK STARTET AKTIONSPROGRAMM ZUR INTEGRATION VON FLÜCHTLINGEN

Berlin. „Ankommen in Deutschland – gemeinsam unterstützen wir Integration“: DIHK-Präsident Eric Schweitzer hat den Startschuss für ein bundesweites Aktionsprogramm zur Integration von Flüchtlingen in Ausbildung und

Arbeitsmarkt dauere es zwischen sieben und zehn Jahre. Fehlende Deutschkenntnisse und zumeist geringe Qualifikationen machten die Integration zu einer langjährigen Aufgabe. Wirtschaft, Politik und Gesellschaft müssten weiter an einem Strang ziehen, um die große Herausforderung zu meistern.



Vom Asylantrag bis zur vollen Integration auf dem Arbeitsmarkt kann es sieben bis zehn Jahre dauern.

Arbeit gegeben. Mit dem neuen Programm unterstreicht die IHK-Organisation ihre wichtige Rolle als Partner der Unternehmen und der Politik. „Wir wollen ein flächendeckendes Beratungs- und Unterstützungsangebot aufbauen“, sagte der DIHK-Präsident. Künftig setzt jede IHK einen regionalen Aktionsplan zur Integration von Flüchtlingen um. Dieser besteht aus einem Basisangebot rund um die Information und Beratung der Betriebe sowie die berufliche Orientierung junger Flüchtlinge und deren Vermittlung in Einstiegsqualifizierungen und Ausbildung. Ergänzt wird das Engagement durch optionale Aktionsfelder wie die Unterstützung der Flüchtlinge beim Spracherwerb, die Vermittlung von Flüchtlingen über 25 Jahren in Qualifizierungsangebote oder die Hilfe bei Existenzgründungen. Im kommenden Jahr investiert die IHK-Organisation dafür insgesamt 20 Millionen Euro. Im DIHK und in jeder IHK wird ein Ansprechpartner die Aktivitäten koordinieren. Bei der Vorstellung des Programms dämpfte Schweitzer aber zu hohe Erwartungen. Vom Asylantrag bis zur vollen Integration auf dem

KONSULTATIONEN DER EU-KOMMISSION VERBESSERUNGSWÜRDIG

Brüssel. Unternehmer, Interessenvertreter und Bürger können zu nahezu allen Gesetzesinitiativen der EU-Kommission Stellung beziehen – in sogenannten Konsultationen. Doch das Verfahren ist stark verbesserungsbedürftig: Umfangreiche Fragebögen, fehlende deutsche Sprachfassungen und teils suggestive Fragen erschweren die Beantwortung. Der DIHK hat deshalb die Initiative ergriffen und zu einer Diskussionsrunde eingeladen. Deutsche Wirtschaftsvertreter konnten Michael Latsch, aus dem Generalsekretariat der Europäischen Kommission, ihre gravierendsten Probleme bei der Teilnahme an Konsultationen schildern. Dieser nahm konstruktive Kritik und Anregungen auf. Der DIHK will die Gesprächsrunde fortsetzen.

KAUFMANN IM E-COMMERCE: NEUER AUSBILDUNGSBERUF AB 2017 GEPLANT

Berlin. Der DIHK berät derzeit gemeinsam mit anderen Wirtschaftsverbänden über eine neue kaufmännische Ausbildung im Bereich

E-Commerce. Anlass sind die weitreichenden Veränderungen, die die Digitalisierung der Wirtschaft für Produktion, Handel und Dienstleistungen mit sich bringt. Neben einem Update bestehender Berufsbilder kann das auch die Schaffung ganz neuer Berufe bedeuten. Ein neuer „Kaufmann im E-Commerce“ sollte als Querschnittsberuf möglichst branchenübergreifend die betrieblichen Anforderungen abdecken, die im Bereich elektronisch abgewickelter Geschäftsprozesse entstehen. Ob Logistik, Marketing, Kundenservice, Onlinebanking oder Tourismuswirtschaft: längst sind digitale Kompetenzen in vielen kaufmännischen Feldern erforderlich. Abhängig vom weiteren Abstimmungsverlauf könnte in dem neuen Beruf ab 2017 ausgebildet werden.

KOMPLIZIERTE REGELN IM NEUEN ZOLLKODEX VERHINDERT

Brüssel. Auf Initiative der EU-Kommission sollten im Rahmen des ab Mai 2016 geltenden neuen Zollrechts umfangreiche Zusatzregelungen zur Ermittlung des Ursprungs von Waren (im nicht-präferenziellen Bereich) gelten. Solche Regeln legen sehr kleinteilig für jedes Produkt die Methode der Ursprungsbestimmung fest. Dies hätte einen enormen Bürokratiewachstums für die Unternehmen bedeutet. DIHK und IHKs konnten gemeinsam erreichen, dass diese Zusatzregelungen auf einige wenige Branchen beschränkt werden (u.a. Halbleiter, Eisen, Stahl). Für den größten Teil der Warengruppen kann der Ursprung weiterhin pragmatisch nach der Maßgabe der „letzten wesentlichen und wirtschaftlich gerechtfertigten Be- und Verarbeitung ermittelt werden“.

SPITZENVERBÄNDE GEGEN FINANZTRANSAKTIONSSTEUER

Brüssel. Der DIHK hat Ende 2015 gemeinsam mit anderen Spitzenverbänden noch einmal seine Argumente gegen eine Finanztransaktionssteuer formuliert und bei den EU-Finanzministern für einen Abbruch der Beratungen geworben. Grund: Die Einführung dieser Steuer brächte gravierende Belastungen für Altersvorsorgeprodukte, Absicherungsgeschäfte und die gesamte Realwirtschaft mit sich. So wäre beispielsweise mit negativen Folgen bei der Unternehmensfinanzierung zu rechnen, da die Refinanzierungskosten der Banken deutlich steigen würden.)

НОВОСТИ ИЗ БЕРЛИНА И БРЮССЕЛЯ

DIHK НАЧИНАЕТ ПРОГРАММУ ПО ИНТЕГРАЦИИ БЕЖЕНЦЕВ

Берлин. «Прибытие в Германию – вместе мы поддерживаем интеграцию»: президент Федерального объединения торгово-промышленных палат Германии (DIHK) Эрик Швайццер объявил о старте общенациональной программы действий по интеграции беженцев в систему образования и рынка труда. Новая программа ТПП подчеркивает ее роль в качестве важного партнера бизнеса и политики. «Мы хотим предложить всеобъемлющую программу консультирования и поддержки», – сказал президент DIHK. В будущем каждая ТПП реализует региональный план действий по интеграции беженцев. Он состоит из основного пакета, включающего предоставление информации и консультаций предприятиям, а также профориентацию молодых беженцев и помощь в получении необходимой квалификации и профессионального обучения. Программа предлагает также дополнительные возможности, такие как оказание помощи беженцам в овладении языком, обучение беженцев старше 25 лет на курсах приобретения квалификации или помощь в основании стартапов. В следующем году ТПП инвестирует в эту программу в общей сложности 20 млн евро. В DIHK и в каждой ТПП будет назначен сотрудник, координирующий эту деятельность. На презентации программы Швайццер, однако, снизил высокий уровень ожидания. По его словам, от заявления на предоставление убежища до полной интеграции на рынке труда могут пройти от семи до десяти лет. Отсутствие знания немецкого языка и, в основном, низкая квалификация делают интеграцию долгосрочной задачей. Экономика, политика и общество должны работать вместе, чтобы справиться с этим вызовом.

КОНСУЛЬТАЦИИ ЕВРОПЕЙСКОЙ КОМИССИИ ТРЕБУЮТ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Брюссель. Предприниматели, организации, представляющие интересы сторон, и граждане могут выразить свое отношение практически ко всем законодательным инициативам Комиссии ЕС – в формате так называемых публичных консультаций. Но процесс требует значительного улучшения: анкеты с большим количеством вопросов, недостающие версии на немецком языке и частично наводящие вопросы осложняют процедуру ответов. Поэтому DIHK

проявил инициативу и предложил провести обсуждение по этому вопросу. Представители немецкого бизнеса имели возможность изложить наиболее серьезные проблемы участия в консультациях Михаэлю Латчу, представителю Генерального секретариата Европейской комиссии, который принял к сведению конструктивную критику и предложения. DIHK намерен продолжить эту дискуссию.

СПЕЦИАЛИСТ В ОБЛАСТИ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ: С 2017 ГОДА ПЛАНИРУЕТСЯ НОВАЯ ПРОФЕССИЯ

Берлин. DIHK совместно с другими отраслевыми ассоциациями в настоящее время обсуждает новый профиль в системе профессионального образования в области электронной коммерции. Причиной являются значительные изменения в производстве, торговле и сфере услуг, вызванные дигитализацией экономики. Наряду с обновлением существующих профессиональных профилей это также может означать создание совершенно новых профессий. Новый профиль «специалист в области электронной коммерции» должен быть максимально подготовлен для работы в различных отраслях, соответствовать требованиям, возникающим в области бизнес-процессов, осуществляемых в электронном виде. Будь то логистика, маркетинг, сервисное обслуживание, интернет-банкинг или туризм, цифровые компетенции уже давно необходимы во многих отраслях, связанных с торговлей. В зависимости от дальнейшего хода согласования обучение по новой профессии может начаться в 2017 году.

УСТРАНЕНИЕ СЛОЖНЫХ ПРАВИЛ В НОВОЙ РЕДАКЦИИ ТАМОЖЕННОГО КОДЕКСА

Брюссель. По инициативе Европейской комиссии в рамках вводимого с мая 2016 года в действие нового таможенного законодательства должны были быть введены обширные дополнительные правила определения происхождения товаров (в непреференциальной области). Такие правила очень подробно предписывают для каждого продукта способ определения происхождения. Это означало бы для компаний значительный рост бюрократии. DIHK и ТПП смогли совместными усилиями ограничить введение этих дополнительных правил только в нескольких секторах (напр., полупроводники, железо, сталь). Для большинства групп товаров их происхождение можно будет прагматически продолжать «определять по последнему месту значительной и экономически оправданной обработки и переработки».

ВЕДУЩИЕ АССОЦИАЦИИ ПРОТИВ НАЛОГА НА ФИНАНСОВЫЕ ОПЕРАЦИИ

Брюссель. В конце 2015 года DIHK совместно с другими ведущими ассоциациями снова сформулировали свои аргументы против введения налога на финансовые операции и обратились к министрам финансов ЕС с просьбой о прекращении консультаций по этому вопросу. Причина: введение этого налога повлечет за собой значительную нагрузку на пенсионные продукты, операции хеджирования и всю реальную экономику. Так, например, следует ожидать отрицательных последствий для финансирования предприятий, поскольку значительно вырастут затраты банков на рефинансирование.)

Thinkstock by Getty Images



Цифровые компетенции необходимы во многих коммерческих областях.

MATTHIAS EBERLEIN
GESCHÄFTSLEITER RUSSLAND, WEISSRUSSLAND
UND MITTELASIEN, ROTO FRANK OOO

МАТТИАС ЭБЕРЛЯЙН
УПРАВЛЯЮЩИЙ КОМПАНИЕЙ ООО «РОТО ФРАНК»



1 WELCHEN RAT HÄTTEN SIE AN IHREM ERSTEN ARBEITSTAG IN RUSSLAND GEBRAUCHEN KÖNNEN?

Suche Dir eine Wohnung in der Nähe Deines Arbeitsplatzes.

2 WAS WÜRDEN SIE VERÄNDERN, WENN SIE EINEN TAG REGIEREN DÜRFTEN?

Ich würde die Straßenabsperungen für hochgestellte Persönlichkeiten abschaffen.

3 WAS FÄLLT IHNEN SPONTAN EIN, WENN SIE AN RUSSLAND DENKEN?

St. Petersburg während der Weißen Nächte.

4 WAS KÖNNEN DIE DEUTSCHEN VON DEN RUSSEN LERNEN?

Man könnte sich etwas von der Vorschulerziehung abgucken.

5 UND DIE RUSSEN VON DEN DEUTSCHEN?

Genauigkeit auch in Details.

6 IHR PERSÖNLICHES UNTERNEHMERISCHES VORBILD? UND WARUM?

Berthold Beitz, der, leider verstorbene, Generalbevollmächtigte Alfred Krupps in der Krupp-Stiftung, da er hohen moralischen Anspruch (er rettete 1944 und 1945 viele Juden vor der Vernichtung, indem er sie unabkömmlich stellte) mit unternehmerischem Talent vereinte.

7 ERFOLG IST FÜR SIE ...

... die Dinge erfolgreich so zu organisieren, dass noch genügend Zeit für die Familie bleibt.

1 КАКОЙ СОВЕТ ПРИГОДИЛСЯ БЫ ВАМ В ПЕРВЫЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ?

Подыскать себе квартиру недалеко от места работы.

2 ЧТО БЫ ВЫ ИЗМЕНИЛИ, ЕСЛИ БЫ НА ОДИН ДЕНЬ ВАМ ДОВЕРИЛИ УПРАВЛЯТЬ СТРАНОЙ?

Я бы отменил перекрытие дорог для проезда высокопоставленных лиц.

3 ЧТО ПЕРВЫМ ПРИХОДИТ ВАМ НА УМ, КОГДА ВЫ ДУМАЕТЕ О РОССИИ?

Санкт-Петербург во время белых ночей.

4 ЧЕМУ НЕМЦЫ МОГУТ НАУЧИТЬСЯ У РУССКИХ?

Можно перенять отдельные аспекты дошкольного образования детей.

5 А РУССКИЕ – У НЕМЦЕВ?

Точность в деталях.

6 КТО ЯВЛЯЕТСЯ ДЛЯ ВАС ПРИМЕРОМ В БИЗНЕСЕ? И ПОЧЕМУ?

Ныне покойный Бертольд Байц. Бывший глава концерна Krupp, основатель и управляющий Фондом имени Альфреда Крупп, сочетавший в себе высокие моральные качества и талант предпринимателя. Он также известен тем, что в 1944-45 годах спас много евреев от уничтожения.

7 УСПЕХ – ЭТО...

... грамотная организация пространства вокруг себя таким образом, чтобы оставалось достаточно времени для семьи.

IRINA LOMOVA

GESCHÄFTSFÜHRERIN, ООО „A.S. CREATION (RUS)“

ИРИНА ЛОМОВА

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «А.С. КРЕАЦИОН (РУС)»



1 WELCHEN RAT HÄTTEN SIE AN IHREM ERSTEN ARBEITSTAG IN RUSSLAND GEBRAUCHEN KÖNNEN?

Allen Menschen, die man antrifft, aufmerksam zuhören, und sich deren Namen merken. Außerdem: Ruhe bewahren und optimistisch bleiben.

2 WAS WÜRDEN SIE VERÄNDERN, WENN SIE EINEN TAG REGIEREN DÜRFTEN?

Ich würde für Kredite (in Rubel) Zinsen senken, damit mehr Menschen in Immobilien investieren können, und somit für Entwicklung in den mit dem Bau zusammenhängenden Branchen sorgen.

3 WAS FÄLLT IHNEN SPONTAN EIN, WENN SIE AN DEUTSCHLAND DENKEN?

Früher waren das schöne alte Städte, gute Autos, Ordnung und Sauberkeit, Spitzentechnologien, ausgezeichnete Waren „made in Germany“. Und heute: Deutschland erlebt gerade schwierige Zeiten.

4 WAS KÖNNEN DIE RUSSEN VON DEN DEUTSCHEN LERNEN?

Solche Tugenden wie Pünktlichkeit, Präzision, hohe Standards, systematisches Vorgehen.

5 UND DIE DEUTSCHEN VON DEN RUSSEN?

Breiteres und unkonventionelleres Vorgehen beim Problemlösen: Manchmal kann die Lösung auch von der Norm abweichen, um an noch bessere Ergebnisse gelangen zu können.

6 IHR PERSÖNLICHES UNTERNEHMERISCHES (BERUFLICHES) VORBILD? UND WARUM?

Ich habe großen Respekt vor Menschen, die aus eigener Kraft viel im Leben erreicht haben, es dabei nicht belassen und immer weiter lernen und neue Höhen bezwingen.

7 ERFOLG IST FÜR SIE ...

... wenn meine Arbeit anderen Menschen Nutzen bringt.

1 KAКОЙ СОВЕТ ПРИГОДИЛСЯ БЫ ВАМ В ПЕРВЫЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ?

Внимательно слушать всех, с кем встречаешься, и запоминать их имена. И важно сохранять спокойствие и оптимизм.

2 ЧТО БЫ ВЫ ИЗМЕНИЛИ, ЕСЛИ БЫ НА ОДИН ДЕНЬ ВАМ ДОВЕРИЛИ УПРАВЛЯТЬ СТРАНОЙ?

Я понизила бы проценты кредитования по рублевой ипотеке в банках, чтобы больше людей смогли приобрести свои квартиры, и таким образом развивать все отрасли, связанные со строительством.

3 ЧТО ПЕРВЫМ ПРИХОДИТ ВАМ НА УМ, КОГДА ВЫ ДУМАЕТЕ О ГЕРМАНИИ?

Раньше – красивые старинные города, хорошие машины, порядок и чистота. Высокие технологии, различные товары, сделанные в Германии. А сейчас – Германия переживает сложный период изменений...

4 ЧЕМУ РУССКИЕ МОГУТ НАУЧИТЬСЯ У НЕМЦЕВ?

Таким достоинствам, как пунктуальность, технологичность, высокие стандарты, системный подход.

5 А НЕМЦЫ – У РУССКИХ?

Шире и нестандартно подходить к решению сложных вопросов, иногда, отступив от правил, для получения лучшего результата.

6 КТО ЯВЛЯЕТСЯ ДЛЯ ВАС ПРИМЕРОМ В БИЗНЕСЕ? И ПОЧЕМУ?

Я очень уважаю людей, которые многого достигли в жизни своим трудом, не останавливаются на достигнутом, а продолжают учиться и покоряют новые вершины.

7 УСПЕХ – ЭТО ...

...когда результаты собственного труда приносят пользу другим людям.



IM FARBENRAUSCH DES BALLS

Mehr als 400 Gäste trafen sich am 27. Februar 2016 im Moskauer Hotel Korston zum gesellschaftlichen Höhepunkt der deutsch-russischen Business Community – zum traditionellen Ball der deutschen Wirtschaft.

Ein Unterhaltungsprogramm der Extraklasse begeisterte das Publikum. Wer es zuweilen etwas ruhiger haben wollte, konnte die verschiedenen Angebote im Foyer nutzen oder sich zu einem Gespräch zurückziehen.

Für den schönen Ballabend bedanken wir uns ganz herzlich bei unseren Sponsoren.

HAUPTSPONSOREN / ГЛАВНЫЕ СПОНСОРЫ

BILLA • METRO GROUP

GOLDSPONSOREN / ЗОЛОТЫЕ СПОНСОРЫ

CONTINENTAL • GLOBUS • OTTO GROUP

SILBERSPONSOREN / СЕРЕБРЯНЫЕ СПОНСОРЫ

BURDA

DÜRR

EAGLE BURGMANN

KNAUF

LANXESS

LUFTHANSA

RAIFFEISENBANK

RSP

SWIFT

VOLKSWAGEN



В РАЗНОЦВЕТИИ БАЛА

Более 400 гостей собрались 27 февраля 2016 года в гостинице Корстон на самое яркое светское мероприятие в жизни российско-германского экономического сообщества – на традиционный Бал немецкой экономики.

Великолепная шоу-программа была принята публикой с восторгом. Желающие отдохнуть от музыки и танцев могли принять участие в творческих мастерских в фойе или уединиться для беседы в кафе или у бара.

Мы сердечно благодарим наших спонсоров за содействие в организации вечера.





„NACH GEMEINSAMKEITEN SUCHEN UND DIESE AUSBAUEN“

Wirtschaftlich steht den deutschen Unternehmen in Russland nach ihrer Einschätzung ein weiteres Krisenjahr bevor. Das geht aus der aktuellen Geschäftsklima-Umfrage hervor, die der neue Vorsitzende des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft Wolfgang Büchele und der AHK-Präsident Rainer Seele am 19. Februar 2016 auf einer Pressekonferenz im Vorfeld der vierten Russlandkonferenz „Markt. Modernisierung. Mittelstand“ vorgestellt haben.

Bereits im Vorjahr beobachteten 94 Prozent der befragten Unternehmen eine Verschlechterung des Geschäftsklimas. Für 2016 erwarten 82 Prozent der Befragten eine negative oder leicht negative Entwicklung der russischen Wirtschaft. Das schlechte Geschäftsklima und die negativen Aussichten für 2016 belasten die deutschen Unternehmen im Russlandgeschäft spürbar. „Wir beobachten aber mit großer Erleichterung, dass sich das Gesprächsklima, die Gesprächsbereitschaft und der Wille zur Kooperation wieder deutlich verbessert haben“, betonte Rainer Seele.

Um Gesprächsbereitschaft und gleichberechtigte Zusammenarbeit ging es auch auf der Russlandkonferenz „Markt. Modernisierung. Mittelstand“, zu der die AHK gemeinsam mit dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) bereits zum vierten Mal nach Berlin eingeladen hatte. DIHK-Hauptgeschäftsführer Dr. Martin Wansleben und Russlands Wirtschaftsminister Alexej Uljukajew waren sich einig: „Wir müssen nach Gemeinsamkeiten suchen und diese ausbauen“. Den Worten müssen Taten folgen, forderte Uljukajew. Auf der Konferenz sind zahlreiche Worte gesprochen worden, Referenten und Teilnehmer haben viele Kritikpunkte angesprochen und auch viele Vorschläge gemacht. Wann bzw. welche Taten diesen Worten folgen, bleibt abzuwarten.

WIR DANKEN UNSEREN SPONSOREN. /

БЛАГОДАРИМ НАШИХ СПОНСОРОВ.

HAUPTSPONSOR / ГЛАВНЫЙ СПОНСОР:

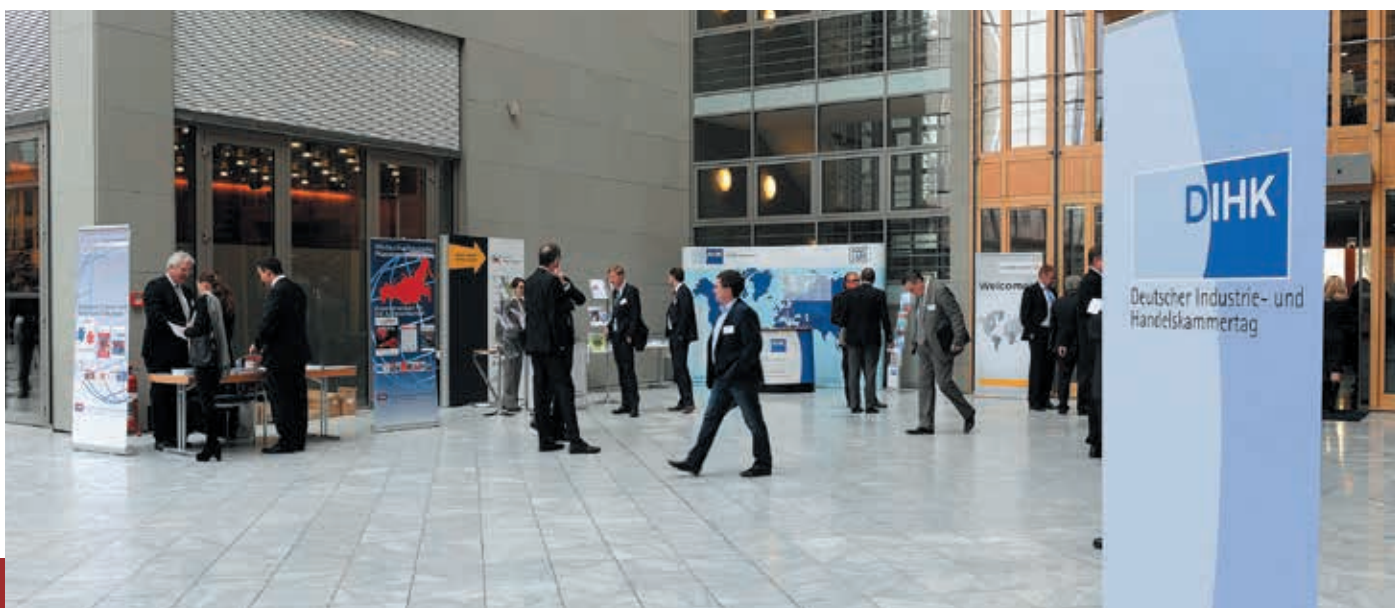
COMMERZBANK

GOLDSPONSOREN / ЗОЛОТЫЕ СПОНСОРЫ:

**ALLIANZ • BEITEN BURKHARDT • CONTINENTAL •
DENTONS**

SILBERSPONSOREN / СЕРЕБРЯНЫЕ СПОНСОРЫ:

**EWB • MAWI GROUP • RÖDL & PARTNER
SCHNEIDER GROUP • YIT**



«НАХОДИТЬ ТОЧКИ СОПРИКОСНОВЕНИЯ И РАЗВИВАТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО»

Немецкому бизнесу в России предстоит пережить еще один кризисный год. Это один из результатов опроса по деловому климату, итоги которого президент ВТП Райнер Зеле и председатель Восточного комитета германской экономики Вольфганг Бюхеле представили 19 февраля 2016 года в Берлине – на пресс-конференции, предшествующей конференции ВТП „Растущий рынок. Модернизация. Средний бизнес.“.

В прошлом году ухудшение делового климата отметили 94% компаний. В этом году негативного развития экономической ситуации в России ожидают 82% компаний. Неблагоприятный деловой климат и негативные экономические прогнозы оказывают существенное влияние на бизнес немецких компаний в России. «Но мы с большим оптимизмом наблюдаем, как улучшается атмосфера переговоров, появилась готовность к диалогу и стремление к сотрудничеству», – отметил Зеле.

О готовности к диалогу и равноправном сотрудничестве речь шла и на конференции „Растущий рынок. Модернизация. Средний бизнес.“, которую ВТП совместно с Объединением ТПП Германии (DIHK) провела в Берлине вот уже в четвертый раз. Глава DIHK Мартин Ванслебен и министр экономического развития РФ Алексей Улюкаев сошлись во мнении: «Мы должны находить точки соприкосновения и развивать сотрудничество». Улюкаев подчеркнул при этом, что за словами должны следовать дела. Слов на конференции было сказано очень много: участники обсуждали имеющиеся на сегодняшний день препятствия для бизнеса, предлагали возможные решения. Остается дожидаться, когда и какие именно дела будут ответом на эти слова.



PERSONAL / ПЕРСОНАЛ



DR. CHRISTIAN ALTMANN

Dr. Christian Altmann ist der neue Delegierte der deutschen Wirtschaft in der Nordwest-Region und Direktor der AHK-Filiale Nordwest in St. Petersburg.

Altmann war zuvor über 15 Jahre lang für die Lufthansa tätig und wirkte dort zuletzt als Regionaldirektor für die Sales und Marketing-Aktivitäten der Airline in Singapur, Südostasien, Australien und Neuseeland. Davor war er in führenden Positionen an Lufthansa-Standorten unter anderem in Russland, Indien und Thailand tätig.

Altmann folgt auf René Harun, der seit Mitte September 2015 die Deutsch-Iranische Industrie- und Handelskammer in Teheran leitet.

DR. КРИСТИАН АЛЬТМАН

Dr. Кристиан Альтман является новым представителем немецкой экономики в Северо-Западном регионе и директором филиала ВТП Северо-Запад в Санкт-Петербурге.

Ранее Альтман более 15 лет работал в компании Lufthansa, где в последнее время занимал должность регионального директора по продажам и маркетинговой деятельности авиакомпании в Сингапуре, Юго-Восточной Азии, Австралии и Новой Зеландии. Ранее он работал на руководящих должностях в представительствах Lufthansa, включая Россию, Индию и Таиланд.

Альтман заменил на этом посту Рене Харуна, который в середине сентября 2015 года возглавил Ирано-Германскую внешнеторговую палату в Тегеране.



KATHARINA SCHÖNE

Am 1. Februar 2016 hat Katharina Schöne das Repräsentanzbüro der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer in Berlin übernommen. Hier erweisen sich ihre umfangreichen Russlanderfahrungen als besonders nützlich. Seit 2007 ist Katharina Schöne bei der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer in Moskau beschäftigt, zuletzt als stellvertretende Geschäftsführerin der „Informationszentrum der deutschen Wirtschaft“.

Katharina Schöne wird die Interessen der AHK Russland in Deutschland vertreten, dort Veranstaltungen mit Russlandfokus initiieren und weiterhin Sie und Ihre Partner auf dem deutschen Markt unterstützen.

КАТАРИНА ШЁНЕ

С 1 февраля 2016 года Катарина Шёне переняла полномочия представителя Российско-Германской внешнеторговой палаты в Берлине. На этой должности ее обширный опыт работы в России может оказаться особенно полезным. Катарина Шёне работает в Российско-Германской внешнеторговой палате с 2007 года, в последнее время – в качестве заместителя генерального директора ООО «Центр информации немецкой экономики» в Москве.

Катарина Шёне будет представлять интересы Российско-Германской ВТП в Германии, инициировать мероприятия с фокусом на Россию и продолжать оказывать поддержку вам и вашим партнерам на рынке Германии.



MICHAEL HARMS

Zum 1. April 2016 wechselt Michael Harms zum Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft nach Berlin, wo er die Nachfolge von Rainer Lindner als Geschäftsführer antritt.

Seinen beruflichen Werdegang begann Harms 1993 bei Philips Medical Systems in Hamburg und Moskau. Nach einer Zwischenstation beim Kooperationsbüro der deutschen Wirtschaft in Berlin wurde er 2000 Mitglied der Geschäftsführung des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft und war dort für die Region Südosteuropa zuständig. Von 2001 bis 2003 war er in Brüssel als Exekutivsekretär des Business Advisory Council für Südosteuropa tätig. Seit 2007 ist Harms in Moskau als Delegierter der deutschen Wirtschaft und Vorstandsvorsitzender der AHK tätig. 2012 wurde Harms zum Weltsprecher des globalen AHK-Netztes gewählt.

МИХАЭЛЬ ХАРМС

С 1 апреля 2016 Михаэль Хармс переходит в Восточный комитет немецкой экономики в Берлине, где он сменит на посту исполнительного директора Райнера Линднера.

Свою профессиональную деятельность Хармс начал в 1993 году в компании Philips Medical Systems в Гамбурге и Москве. После непродолжительной работы в Бюро по кооперации немецкой экономики в Берлине в 2000 году он стал членом правления Восточного комитета немецкой экономики, где занимался странами Юго-Восточной Европы. С 2001 по 2003 был исполнительным секретарем Консультативного совета по Юго-Восточной Европе в Брюсселе. С 2007 года является главой Представительства немецкой экономики в РФ и председателем правления Российско-Германской ВТП. В 2012 году был избран спикером всемирной сети ВТП.

„RUSSLAND IN DER PRAXIS“ GEHT IN DIE SIEBTE RUNDE

Die Ausschreibung für die bereits siebte Runde des Programms „Russland in der Praxis“ läuft schon. Die interessierten Unternehmen können bis zum 31. März 2016 ihre Stellenangebote online einreichen (Link unten).

Die Praktikumsangebote für das Wintersemester 2016/2017 werden den deutschen Studierenden vom 11. April bis zum 31. Mai 2016 auf der DAAD-Website zugänglich gemacht.

Die teilnehmenden deutschen Firmen prüfen die Bewerbungen und erstellen gegebenenfalls ein Bewerberranking. Unter Berücksichtigung der Wünsche seitens Unternehmen legt der DAAD die endgültige Teilnehmerliste fest und verleiht Stipendienurkunden. Ab 1. September 2016 wird mit Unterstützung von der Moskauer Higher School of Economics (HSE) das Visaverfahren eingeleitet. Die Einreise erfolgt am 3. Oktober 2016; nach einem fünf-tägigen Einführungsseminar HSE beginnt dann ab 10. Oktober 2016 das eigentliche sechsmonatige Praktikum.)

WEITERE INFORMATIONEN UNTER:

[HTTPS://GOEAST.DAAD.DE/DE/23220](https://goeast.daad.de/de/23220)

ANSPRECHPARTNERIN IN DER DAAD

AUSSENSTELLE MOSKAU:

ANNA METZLER, METZLER@DAAD.RU,

TEL: +7 (499) 1322311 EXT.16

ANSPRECHPARTNER IN DER AHK RUSSLAND:

DR. ROBERT BREITNER,

BREITNER@RUSSLAND-AHK.RU

«РОССИЯ НА ПРАКТИКЕ» ПЕРЕХОДИТ В СЕДЬМОЙ РАУНД

Прием заявок на вот уже седьмой набор программы «Россия на практике» (2016/2017) начался. С 1 по 31 марта 2016 года немецкие компании могут разместить свои вакансии на портале ДААД (ссылка ниже).

После рассмотрения предложенных вакансий сотрудниками DAAD портал будет открыт для немецких соискателей с 11 апреля по 31 мая 2016 года.

Немецкие компании рассмотрят кандидатуры соискателей и составят в случае необ-

ходимости свой рейтинг. С учетом этих пожеланий DAAD подготовит окончательный список и займется распределением стипендий. С 1 сентября 2016 года в сотрудничестве с НИУ «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) организаторы программы запустят процесс оформления виз. Стипендиаты смогут приехать в Россию в первую неделю октября и после пятидневного вводного курса НИУ ВШЭ приступят с 10 октября 2016 года непосредственно к практике.)

ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ НА

[HTTPS://GOEAST.DAAD.DE/DE/23220](https://goeast.daad.de/de/23220)

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО В МОСКОВСКОМ

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВЕ DAAD:

АННА МЕЦЛЕР, METZLER@DAAD.RU,

ТЕЛ.: +7 (499) 1322311 ДОБ.16

КОНТАКТНОЕ ЛИЦО В ВТП:

DR. ROBERT БРАЙТНЕР,

BREITNER@RUSSLAND-AHK.RU

ERSTE ABSOLVENTEN BEIM AHK-PROJEKT VETNET

Das AHK-Projekt zur Implementierung dualer Berufsbildungsstrukturen in Russland VETnet trägt erste Früchte: Sechs Auszubildende haben im Januar 2016 erfolgreich ihre duale Ausbildung abgeschlossen.

Die ersten VETnet-Absolventen kommen aus Jaroslavl und dürfen sich Call Center Agent nennen. Sie wurden im Rahmen des VETnet-Projektes bei arvato Bertelsmann Russia – in Kooperation mit der Jaroslawler Berufsschule für Automechanik – ausgebildet. Am 19. Januar 2016 haben sechs Auszubildende ihr Wissen unter Beweis gestellt, als sie sich erfolgreich einer

praktischen und einer theoretischen Prüfung unterzogen haben.

Um eine unabhängige und objektive Bewertung zu gewährleisten, wurde der Prüfungsablauf durch eine qualifizierte Prüfungskommission kontrolliert. Die Mitglieder der Prüfungskommission wurden zuvor von der AHK und einem unabhängigen Trainer geschult, wie eine Prüfung nach IHK-Manier durchzuführen ist.

Die AHK Russland hat das Projekt VETnet im Jahr 2013 mit fünf Unternehmen, sechs Berufsschulen und sieben Ausbildungsberufen gestartet. Während die ersten sechs Auszubildenden

an ihrem Ziel angekommen sind, geht es für die verbliebenen 61 Kandidaten und die AHK weiter. In diesem Jahr stehen noch fünf weitere Abschlussprüfungen an: für vier Mechatroniker, vier Bäcker, sechs Fleischer, drei Köche und elf Fachkräfte für Lagerlogistik. Der AHK kommt dabei wieder eine entscheidende Rolle zu, wenn Prüfungsaufgaben ausgearbeitet und entsprechende Prüfungskommissionen einberufen und geschult werden müssen.

Ausführliche Informationen über das Projekt VETnet in Russland finden Sie unter:

<http://berufsbildung.ahk.de>

ПЕРВЫЕ ВЫПУСКНИКИ ПРОЕКТА ВТП VETNET

Проjekt ВТП по внедрению дуальной профессиональной системы образования в России VETnet начал приносить свои плоды: в январе 2016 года первые шесть учеников успешно завершили производственное обучение по дуальной системе.

Первые выпускники проекта VETnet получили профессию «оператор контактного центра» в компании arvato Bertelsmann Россия в Ярославле – в сотрудничестве с Ярославским автомобильным техникумом. 19 января 2016 года шесть выпускников продемонстрировали свои знания, успешно сдав практический и теоретический экзамен.

В целях обеспечения независимой и объективной оценки экзаменационный процесс контролировали квалифицированные эксперты. Специально для этого члены экзаменационной комиссии по инициативе ВТП прошли обучение по процедуре проведения экзамена в соответствии с правилами ТПП.

Российско-Германская внешнеторговая палата запустила проект по внедрению дуальной профессиональной системы образования в России VETnet в 2013 году. В рамках проекта – в сотрудничестве с пятью компаниями и шестью профессиональными училищами – на выбор были предложены семь про-

фессий. Первые шесть учеников своей цели уже достигли, для оставшихся участников (61 человек) и самой ВТП проект продолжается. В этом году предстоят еще пять выпускных экзаменов: для четырех мехатроников, четырех пекарей, шести мясников, трех поваров и одиннадцати специалистов по складской логистике. ВТП и здесь играет решающую роль в разработке экзаменационных заданий, созыве и подготовке соответствующих экзаменационных комиссий.

Подробную информацию о проекте VETnet в России вы найдете по ссылке:

<http://berufsbildung.ahk.de>

TREFFEN SIE UNS IN DEUTSCHLAND

Angesichts der aktuellen Entwicklungen in Russland stehen bei vielen deutschen Unternehmen Fragen zu den wirtschaftlichen Auswirkungen im Vordergrund. Um dem zunehmenden Informationsbedarf gerecht zu werden, organisieren die Industrie- und Handelskammern in Deutschland regelmäßig thematische Veranstaltungen und laden dazu Referenten von der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer als Russland-Experten ein. Hier finden Sie die aktuelle Terminübersicht.



5. APRIL 2016, COTTBUS EMPFEHLUNGEN FÜR DIE AKTUELLE MARKTBEARBEITUNG IN RUSSLAND: POLITISCHE UND WIRTSCHAFTLICHE KRISE ALS STRATEGISCHE CHANCE NUTZEN

Wer heute versucht, unvorbereitet in den russischen Markt zu expandieren, stößt schnell auf Widerstände und Kostenfallen. Eine, unter den jetzigen Umständen, aktuelle und intensive Beschäftigung mit den Besonderheiten der Marktbearbeitung, dem Marketing, der Geschäftspraxis und den rechtlichen Rahmenbedingungen ist unerlässlich. In der Veranstaltung geben Russland-Experten eine Vielzahl von Empfehlungen, wie Sie ihre Russland-Strategie an die aktuelle Situation anpassen können.

VERANSTALTER: IHK COTTBUS
WWW.COTTBUS.IHK.DE

7. APRIL 2016, LEIPZIG RUSSLAND: LÄNDERBERATUNGSTAG

In Einzelgesprächen von ca. 45 Minuten können sich Unternehmen von einem Vertreter der AHK Russland zu konkreten Fragen beraten lassen. Individuelle Buchung von Gesprächsterminen ist erforderlich.

VERANSTALTER: IHK ZU LEIPZIG
WWW.LEIPZIG.IHK.DE

11. APRIL 2016, CHEMNITZ RUSSLANDTAG 2016

Im Rahmen der Sächsischen Außenwirtschaftswoche richtet sich diese Veranstaltung an Unternehmen, die bereits in Russland tätig sind bzw. planen, in Russland tätig zu werden. Die Bedingungen für Geschäfte mit russischen Partnern sind durch die wirtschaftliche Lage in Russland, den Rubelverfall sowie die Auswirkungen der Sanktionen sehr schwierig geworden. In aktuellen Vorträgen und Diskussionsrunden geben Experten und Unternehmer mit langjähriger Russland-Erfahrung Einblicke in die derzeitige Rechtslage, die Geschäftspraxis und die Branchenentwicklung in Russland.

VERANSTALTER: IHK CHEMNITZ
WWW.CHEMNITZ.IHK24.DE

20. APRIL 2016, KOBLENZ AHK-BUSINESS-LOUNGE

Die deutsche Wirtschaft setzt auf das Auslandsgeschäft – und das Netzwerk der deutschen Auslandshandelskammern (AHKs) hilft ihr dabei. Die AHKs bieten professionelle Beratung und hochwertige Dienstleistungen für einen erfolgreichen Auf- und Ausbau Ihrer Geschäftsaktivitäten in Ihren Zielmärkten. Russland ist auch dabei.

VERANSTALTER: IHK KOBLENZ
WWW.IHK-KOBLENZ.DE

25.–29. APRIL 2016, HANNOVER AHK-DELEGATIONSREISE ZUR HANNOVER MESSE 2016

Anlässlich der internationalen Fachmesse Hannover Messe 2016 organisiert die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer eine Delegationsreise nach Hannover.

VERANSTALTER: AHK RUSSLAND
WWW.RUSSLAND.AHK.DE

11. MAI 2016, FRANKFURT AM MAIN WORKSHOP ZUR LOKALISIERUNG IN RUSSLAND

VERANSTALTER: IHK FRANKFURT AM MAIN
WWW.FRANKFURT-MAIN.IHK.DE

19. MAI 2016, MAGDEBURG WIRTSCHAFTSTAG RUSSLAND

Mittelfristig bleibt Russland ein attraktiver Markt. Der Modernisierungsdruck birgt Geschäftspotenzial auch für klein- und mittelständische Unternehmen in Sachsen-Anhalt. Das wollen auf dem Wirtschaftstag Experten deutlich machen.

VERANSTALTER: IHK MAGDEBURG
WWW.MAGDEBURG.IHK.DE

25. MAI 2016, ERFURT WORKSHOP: TREND RUSSLAND

Praxisorientiert werden verschiedene Aspekte der Markterschließung in Russland erörtert – von der Vertragsgestaltung bis hin zum Aufbau einer eigenen Repräsentanz. Anschließend werden Sie die Gelegenheit haben, sich zu konkreten Fragen individuell beraten zu lassen.

VERANSTALTER: IHK ERFURT
WWW.ERFURT.IHK.DE

31. MAI 2016, COTTBUS WORKSHOP: PRAKTISCHE TIPPS ZUR ARBEIT AUF DEM RUSSISCHEN MARKT

VERANSTALTER: IHK COTTBUS
WWW.COTTBUS.IHK.DE

9./10. JUNI 2016, HANNOVER LOKALISIERUNG IN RUSSLAND / INHOUSE-BERATUNG RUSSLAND

VERANSTALTER: IHK HANNOVER
WWW.HANNOVER.IHK.DE

15.–16. JUNI 2016, POTSDAM RUSSLAND-SPRECHTAG

VERANSTALTER: IHK POTSDAM
WWW.IHK-POTSDAM.DE

НОВОСТИ ПАЛАТЫ » ОТ ЧЛЕНОВ ПАЛАТЫ

»» ALEXANDER BEZBORODOV WIRD SENIOR SALARY PARTNER BEI BEITEN BURKHARDT

Die internationale Kanzlei BEITEN BURKHARDT hat Anfang Dezember 2015 Alexander Bezborodov, den Leiter der Litigationpraxis des Moskauer Büros, zum Senior Salary Partner ernannt.

Alexander Bezborodov ist Mitglied der Anwaltskammer des Moskauer Gebiets und ist spezialisiert auf die Beratung von Mandanten im Bereich Litigation und Prozessführung vor staatlichen Gerichten und Schiedsgerichten. Insbesondere befasst er sich mit Streitigkeiten aus der Außenwirtschafts- und Investitionstätigkeit von Unternehmen.

Neben Herrn Bezborodov wurden bei BEITEN BURKHARDT weltweit 14 Partner aus verschiedenen Standorten ernannt.

„Die Beförderungen sind Spiegelbild der hervorragenden Arbeit aller Ernannten und ein wichtiger Schritt in der Zukunftssicherung unserer Kanzlei. Wir freuen uns, BEITEN BURKHARDT mit den neuen Partnern weiterzuentwickeln“, kommentiert Frank Obermann, Managing Partner von BEITEN BURKHARDT.



»» АЛЕКСАНДР БЕЗБОРОДОВ СТАЛ СТАРШИМ ПАРТНЕРОМ В БАЙТЕН БУРКХАРДТ

Международная юридическая фирма БАЙТЕН БУРКХАРДТ в начале декабря 2015 года назначила Александра Безбородова, руководителя практики по разрешению споров московского офиса, старшим партнером.

Александр Безбородов является членом Адвокатской палаты Московской области и специализируется на консультировании клиентов в области разрешения споров и ведения судебных процессов в государственных и третейских судах, в частности, по спорам из внешнеэкономической и инвестиционной деятельности компаний.

Помимо Александра в БАЙТЕН БУРКХАРДТ были назначены 14 партнеров в разных офисах компании по всему миру.

«Продвижение по службе – это результат прекрасной работы всех коллег, получивших назначение, и важный шаг в обеспечении будущего для нашей компании. Мы рады дальнейшему развитию БАЙТЕН БУРКХАРДТ при поддержке новых партнеров», – отметил Франк Оберманн, управляющий партнер БАЙТЕН БУРКХАРДТ.

»» GERMAN CENTRE MOSCOW IST DANK NEUER METROSTATION BESSER ZU ERREICHEN

Ende Dezember 2015 wurde in Moskau eine neue Metrostation eröffnet. Die Station „Technopark“ befindet sich auf der grünen Linie „Samoskworeskaja“ zwischen den Stationen „Awtozawodskaja“ und „Kolomenskaja“. Sie schließt den künftigen Gewerbepark ZIL an den öffentlichen Verkehr Moskaus an. Von dem zusätzlichen Halt profitieren auch Besucher und Angestellte von German Centre, die das Gebäude jetzt per Metro besser erreichen können.

Das German Centre Moscow, ein Unternehmen der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), vermietet auf 24.000 Quadratmetern Büroräume, vom Einzelschreibtisch bis zum Großraumbüro.

»» БЦ «НЕМЕЦКИЙ ЦЕНТР» БЛАГОДАРИ НОВОЙ СТАНЦИИ МЕТРО СТАЛ ДОСТУПНЕЕ

В конце декабря 2015 года в Москве открылась новая станция метро. Станция «Технопарк» находится на Замоскворецкой (зеленой) линии метро между станциями «Автозаводская» и «Коломенская». Она соединяет будущий индустриальный парк «ЗИЛ» с общественным транспортом Москвы. С открытием новой станции метро посетители и сотрудники теперь быстрее и удобнее могут добраться до «Немецкого центра».

«Немецкий центр» является дочерней компанией банка Landesbank Baden-Württemberg (LBBW). В здании общей площадью 24 тыс. кв.м. можно арендовать офисы разного размера, как на одно рабочее место, так и с планировкой open space.



» ARVATO BAUT LOGISTIKAKTIVITÄTEN IN RUSSLAND WEITER AUS

Das Logistikunternehmen Arvato SCM Solutions, eine Tochter der Bertelsmann-Gruppe, hat im Januar 2016 in Jaroslawl einen neuen Standort speziell für international agierende Marken der Fashion- und Beauty-Industrie errichtet und in Betrieb genommen. Das neue Distributionszentrum, etwa 250 Kilometer nordöstlich von Moskau, steht auch Unternehmen offen, die in Russland in den Bereichen Einzelhandel sowie E-Commerce und Omnichannel wachsen wollen.

„Die neue Logistikhalle ist Teil unserer Gesamtstrategie in Russland, die von einem starken Wachstum bestehender und potenzieller neuer Kunden in diesem Bereich ausgeht“, erläutert Michael Pötschke, Geschäftsführer Arvato Russland, die Investitionsentscheidung.

Arvato ist seit 18 Jahren in Russland aktiv und betreibt bereits drei Distributionszentren in Jaroslawl. Der verkehrstechnisch sehr gut angebundene Logistikstandort verfügt über ideale Versorgungsbedingungen vor allem für Moskau, wo kurze Lieferzeiten besonders wichtig sind. Insgesamt werden in Jaroslawl im B2C-Bereich auf insgesamt rund 70.000 Quadratmetern Nutzfläche ca. 80 Millionen Artikel gelagert. Bis zu 65.000 Aufträge können pro Tag abgewickelt werden.

„Die neuen Einrichtungen sind nach den modernsten industriellen Standards gebaut worden und sollen unseren Kunden flexible und anpassungsfähige Lösungen bei höchster Qualität bieten“, so Michael Pötschke. Sie schaffen also beste Voraussetzungen für den Bereich Supply Chain Management und E-Commerce, der sich in Russland besonders dynamisch entwickelt und der von Arvato SCM Solutions bedient wird.

Außer dem Standort in Russland stärkte Arvato SCM Solutions im Jahr 2015 sein weltweites Netzwerk mit weiteren Logistikstandorten, unter anderem in den Niederlanden (Nijmegen-Gennep), Deutschland (Hannover und Halle-Heidelohe) und Polen (Poznan-Komorniki). Zudem wurde das internationale Portfolio der Bertelsmann-Tochter durch die Übernahme des Dienstleisters Ogli in der Türkei erweitert.

» ARVATO ERWEITERT SEIN LOGISTISCHES ZENTRUM IN RUSSLAND

Logistische Unternehmen Arvato SCM Solutions, strukturelle Unterabteilung der Gruppe von Unternehmen Arvato AG (deutscher Konzern Bertelsmann), beschloss, sein Vorhandensein auf dem russischen Markt zu verstärken. Im Januar 2016 führte das Unternehmen in Betrieb den neuen logistischen Zentrum in Jaroslawl speziell für internationale Marken der Mode- und Beauty-Industrie, nicht nur. Arvato plant, dass das neue Distributionszentrum, das sich 250 km nördlich-östlich von Moskau befindet, von verschiedenen Kunden genutzt werden wird. Insbesondere, Arvato beabsichtigt, Unternehmen, die Einzelhandelsgeschäft in Russland über elektronische und mehrkanalige Handel zu entwickeln, zu gewinnen.

„Das neue logistische Zentrum ist ein Teil unserer gemeinsamen Strategie in Russland, die auf dem starken Wachstum bestehender und potenzieller neuer Kunden in diesem Bereich basiert“, erklärt der Generaldirektor Arvato Russia Michael Pötschke.

In der Gruppe von Unternehmen Arvato Russia, die auf dem russischen Markt seit 17 Jahren, gehören: OOO «Distributionszentrum Bertelsmann», OOO «Sonopress» und OOO «Jaroslavlischer polygraphischer Kombinat». Günstige Lage aus der Sicht der Logistik gewährleistet ideale Bedingungen für die Lieferung, insbesondere für Moskau, wo die Lieferzeiten besonders wichtig sind. Arvato Russia ist ein Führer auf dem Markt der Bereitstellung komplexer B2B- und B2C-Dienstleistungen für Branchen, die auf den Endverbraucher ausgerichtet sind. Die Gesamtfläche der Lagerflächen, Produktionsräume und Büros in Jaroslawl beträgt 70 Tausend qm. pro Tag werden bis zu 65 Tausend Pakete verarbeitet.

„Das neue logistische Zentrum ist nach den modernsten industriellen Standards gebaut worden“, erklärt Michael Pötschke. – „Auf diese Weise können wir Flexibilität in Geschäftsprozessen und bieten eine ideale logistische Lösung für jede Warengruppe.“

Neben dem aktualisierten logistischen Zentrum in Russland, das Unternehmen Arvato SCM Solutions hat seine Zentren in den Niederlanden (Nijmegen), Deutschland (Hannover und Halle) und Polen (Poznan). Außerdem wurde das internationale Vorhandensein des Unternehmens durch den Erwerb des türkischen Logistikdienstleisters Ogli verstärkt.





»» CLAAS BEKRÄFTIGT LANGFRISTIGES ENGAGEMENT IN RUSSLAND

CLAAS hat im November 2015 mit der Russischen Föderation eine Absichtserklärung unterzeichnet, die den Verkauf der dort gebauten Landmaschinen deutlich erleichtern wird. Das Dokument wurde auf der Agritechnica im Beisein des russischen Industrieministers Denis Manturow und der CLAAS Aufsichtsratsvorsitzenden Cathrina Claas-Mühlhäuser unterzeichnet. Im März 2016 soll eine Investitionsvereinbarung fertiggestellt werden, die CLAAS den Rang eines „russischen Herstellers“ gibt. Damit erhält CLAAS die gleichen Finanzierungsbedingungen wie die einheimischen Hersteller.

„Wir freuen uns über die Anerkennung unseres jahrzehntelangen Engagements und wollen unseren Beitrag zur Modernisierung der russischen Landwirtschaft weiter ausbauen“, erklärt Lothar Kriszun, Sprecher der CLAAS Konzernleitung.

Die Nachfrage nach effizienten Erntetechnologien ist weiter groß. Aktuell werden in Russland nur 72 Millionen Hektar landwirtschaftlich genutzt. Insgesamt sind jedoch 122 Millionen Hektar für den Ackerbau geeignet.

Anfang Oktober 2015 hatte CLAAS in Krasnodar ein zusätzliches Werk in Betrieb genommen. Die Produktionsfläche ist rund neunmal so groß wie die der bisherigen Fabrik und beträgt rund 45.000 Quadratmeter. Damit steigt das Produktionsvolumen auf bis zu 2.500 Mähdrescher und Traktoren pro Jahr. Die technologische Exklusivität mit einer Fertigungstiefe wie im CLAAS Stammwerk Harsewinkel wird künftig auch Lieferungen an branchenfremde Unternehmen erlauben.

Bereits im Dezember 2015 lief im neueröffneten zusätzlichen Werk in Krasnodar der erste Mähdrescher Tucano 450 vom Band, komplett „Made in Russland“. Der Lokalisierungsanteil beträgt heute schon mehr als 50 Prozent und soll weiterhin durch die Zusammenarbeit mit Zulieferern vor Ort noch erhöht werden. Außerdem erfolgte zuvor im November die erste Lieferung von Zulieferteilen aus russischer Herstellung nach Deutschland. Das ist jetzt dank der technologischen Exklusivität des neuen Werks in Krasnodar möglich.

»» CLAAS UKEPFLÄGT SEINE POSITIONEN IN RUSSLAND

Во время выставки Agritechnica в ноябре 2015 года в присутствии министра промышленности и торговли Дениса Мантурова и председателя наблюдательного совета концерна CLAAS Катрины Клаас-Мюльхойзер был подписан меморандум о взаимопонимании. В марте 2016 года должно будет подготовлено инвестиционное соглашение, которое признает CLAAS российским на равных с отечественными производителями условиях и сделает сельскохозяйственную технику CLAAS еще более доступной и привлекательной для российских сельхозпроизводителей.

«Мы очень рады, что Российская Федерация оценила наши старания внести вклад в развитие и модернизацию сельского хозяйства России. Мы и в дальнейшем будем придерживаться той же стратегии», – говорит Лотар Крисцун, пресс-секретарь концерна CLAAS.

В начале октября 2015 года в Краснодаре была введена в эксплуатацию вторая очередь завода «КЛААС». Производственные площади были увеличены в девять раз и составляют сегодня 45 тыс. кв.м. Таким образом, мощность нового завода повышается до 2500 зерноуборочных комбайнов в год. Технологичная эксклюзивность глубины производства, сравнимая только с главным заводом CLAAS в Харзевинкеле, позволит в будущем поставлять комплектующие на другие предприятия.



Генеральный директор ООО «КЛААС» Краснодар (слева) Dr. Ральф Бендиш и замминистра промышленности и торговли Александр Морозов подписывают меморандум о взаимопонимании. На втором плане слева направо: коммерческий директор ООО «КЛААС» Краснодар Михаэль Риттер, Катрина Клаас-Мюльхойзер и Денис Мантуров.

Уже в декабре 2015 года с конвейера нового производства «КЛААС» сошел первый комбайн TUCANO 450 с полным циклом промышленной переработки в России. Уже и так высокий уровень локализации более 50% компания планирует продолжать увеличивать за счет собственного производства и тесного сотрудничества с российскими поставщиками. Кроме того, в ноябре в головное предприятие концерна в Харзевинкеле была отправлена первая партия комплектующих, произведенная на краснодарском предприятии. Это стало возможным с запуском нового производства, которое превратило краснодарский завод «КЛААС» в самое современное предприятие по изготовлению сельхозтехники в Европе.

» FM LOGISTIC WEITET SEINE TÄTIGKEIT IN JEKATERINBURG AUS

Seit Ende 2015 bietet das Unternehmen FM Logistic neue Dienstleistungen im Bereich Co-Packing in seinem Logistikzentrum in Jekaterinburg. Das Lagerzentrum mit einer Gesamtfläche von 6900 Quadratmeter wurde mit einer Produktionszone und der notwendigen Ausrüstung ausgestattet, das Personal – entsprechend aufgestockt. Wöchentlich sollen hier bis zu 120.000 Stück an Fertigwaren expediert werden.

„Wir wollen uns als zuverlässigen Geschäftspartner etablieren, indem wir unsere Arbeit an die Anforderungen unserer Kunden anpassen. Für die ist Co-Packing ein wertvolles Instrument zur Verkaufssteigerung“, erklärt Thomas Latil, Co-Packing Process Engineer FM Logistic. „In diesem Zusammenhang sind wir bereit, unsere Dienstleistungen in diesem Bereich überall dort anzubieten, wo unsere Kunden sie benötigen – sowohl in der Moskauer Umgebung als auch in den Regionen.“

FM Logistic ist eines der führenden Logistikunternehmen auf dem russischen Markt. Mit 8000 Mitarbeitern und Lager- und Crossdockingplattformen in allen russischen Großstädten zwischen Wladiwostok und St. Petersburg – unter anderem auch in Rostow am Don, Uljanowsk, Samara, Nowosibirsk und Chabarowsk – ist das Unternehmen gut aufgestellt. Die Gesamtlagerfläche von FM Logistic beträgt aktuell 600.000 Quadratmeter. Das Unternehmen ist Logistikpartner von Auchan, Leroy Merlin, L’Oreal, Henkel, BAT, Bosch, Philips und vielen anderen.

» FM LOGISTIC PASCPIRJET BIZNES B EKAEPINBYPPE

B konze 2015 goga kompanija FM Logistic organizowala zapyck operacij no kopakingu na swoej skladscoj platforme b Ekaepinbyppe. Na sklade oboejoj plošadkoj 6900 kw.m. byla oborudowana proizvodstwenная zona, zakupleno neobxodimoe oborudowanie, osušestwlen montax upakowocnyx liniy, a takxe uwelitsen ŗtat spetsialistow. Ekenedelno na proizvodstwennoy plošadke osušestwlen wyputck gotowoj produkciy b oboeje do 120 tys. ŗtuk.

«Мы планируем укреплять позиции надежного и высокотехнологичного партнера, выстраивая свою работу вслед за стратегией развития наших клиентов. Копакинг выступает для них эффективным инструментом повышения продаж, – отмечает Томас Латиль, директор по копакингу FM Logistic. – В связи с этим мы готовы запускать копакинговые операции на тех площадках, где это необходимо нашим клиентам, как в Московской области, так и в регионах».

FM Logistic – один из лидеров российского логистического рынка. Компания успешно развивает сеть региональных складов как в Московской области (Дмитров, Долгопрудный, Чехов и т.д.), так и в восьми крупнейших городах: Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Ульяновске, Самаре, Екаепинбyppe, Новосибирске, Хабаровске и Владивостоке. На данный момент FM Logistic оперирует более 600 тыс. кв.м. складских площадей; является логистическим партнером Auchan, Leroy Merlin, L’Oreal, Henkel, BAT, Bocsh, Philips и других.



» LINDE B GAZPROM FÜR GROSSES ERDGASVERARBEITUNGSPROJEKT B RUSSLAND AUSGEWÄHLT

Der Technologiekonzern The Linde Group wurde von Gazprom, Gazprom Pererabotka Blagoweschtschensk und deren Generalunternehmer NIPIgas als Lizenzgeber der Erdgasverarbeitungstechnologie für das Amur-GPP-Projekt (Amur Gas Processing Plant) im Osten Russlands ausgewählt. Linde wird für das Engineering und die Beschaffung von Anlagen zur Extraktion von Ethan und Flüssiggasbestandteilen (Natural Gas Liquids – NGL) und zur Abscheidung von Stickstoff (Nitrogen Rejection Unit – NRU) sowie für eine Heliumgewinnungs- und -verflüssigungsanlage zuständig sein.

Die Anlage, die in fünf Phasen bis 2024 errichtet werden soll, wird Teil des Power of Siberia genannten Pipeline-Projekts sein, das die Erdgasfelder in Ostsibirien mit Nordostchina verbinden wird.

Ende Dezember 2015 haben Linde und NIPIgas einen Vertrag über das Engineering und die Beschaffung der genannten Komponenten für alle fünf Projektphasen geschlossen. Die erste Phase umfasst zwei NGL- und NRU-Anlagenstränge sowie eine Helium-Erzeugungsanlage. Die entsprechenden Engineering-Arbeiten haben bereits begonnen. Nach Fertigstellung wird Amur GPP mit einer Verarbeitungskapazität von bis zu 49 Milliarden Kubikmetern Erdgas pro Jahr eines der weltweit größten Gasverarbeitungsprojekte sein.

Darüber hinaus haben Alexej Miller, Vorstandsvorsitzender von Gazprom, und Dr. Wolfgang Büchele, Vorstandsvorsitzender der Linde AG, kürzlich in Moskau eine Vereinbarung zur strategischen Zusammenarbeit der beiden Unternehmen unterzeichnet. Ziel des Abkommens ist es, bei bestehenden und zukünftigen Projekten im Bereich der Erdgaswertschöpfungskette zu

кооперировать и эти совместно реализовать.

„Мы рады, что мы нашу успешную деловую связь с Газпром можно существенно расширить“, сказал Бюхеле. „С Амурской ГПЗ создается одна из крупнейших установок по очистке природного газа. Кроме того, мы будем совместно работать над проектами и технологиями, которые позволят российскому партнеру увеличить продажи природного газа и его побочных продуктов.“

Сотрудничество включает в себя проектирование, строительство и техническое обслуживание газоперерабатывающего оборудования. Кроме того, оба партнера будут сотрудничать в области технологических процессов по переработке и сжижению природного газа, а также производства необходимого оборудования в России. Еще одна тема соглашения связана с производством гелия – включая местные инвестиции, а также строительство и эксплуатацию установок по производству гелия.

Инжиниринговое подразделение Linde AG имеет огромный опыт по всей технологической цепочке переработки природного газа, включая собственные технологические процессы, а также производство специального, сделанного под заказ криогенного оборудования. Это «ноу-хау» дополняется обширным опытом в проектировании и строительстве заводов под ключ.

»» LINDE СТАЛ ПАРТНЕРОМ «ГАЗПРОМ» ПО КРУПНОМУ ПРОЕКТУ В РОССИИ

«Газпром», ООО «Газпром переработка Благовещенск» и их генподрядчик «НИПИГАЗ» выбрали технологический концерн Linde Group в качестве лицензиара технологий переработки газа для проекта Амурского газоперерабатывающего завода (Амурский ГПЗ) на востоке России. Linde отвечает за проектирование и приобретение оборудования для производства этана и компонентов СУГ (газоконденсатов – ШФЛУ), для удаления азота (Nitrogen Rejection Unit – NRU), а также оборудования для производства и сжижения гелия.



Завод, строительство которого будет осуществляться в пять этапов до 2024 года, является частью проекта газопровода под названием «Сила Сибири», который соединит газовые месторождения в Восточной Сибири с северо-восточными регионами Китая.

В конце декабря 2015 года Linde и «НИПИГАЗ» подписали договор о проектировании и приобретении вышеуказанного оборудования для всех пяти этапов реализации проекта. Первый этап включает в себя две установки для производства ШФЛУ и осаждения азота и один завод по производству гелия. Соответствующие строительные работы уже начались. После завершения строительства Амурской ГПЗ, мощность которого составит до 49 млрд кубометров природного газа в год, будет одним из крупнейших в мире предприятий по переработке газа.

Кроме того, председатель правления «Газпром» Алексей Миллер и председатель правления Linde AG Вольфганг Бюхеле недавно подписали в Москве соглашение о стратегическом сотрудничестве между двумя компаниями. Целью соглашения является сотрудничество в реализации существующих и будущих проектов в области переработки природного газа.

«Мы рады, что можем значительно расширить наши успешные деловые отношения с компанией «Газпром», – говорит Бюхеле. – Амурская ГПЗ будет одним из крупнейших в мире заводов по переработке природного газа. Кроме того, мы будем вместе работать над проектами и технологиями, которые позволят российскому партнеру увеличить продажи природного газа и его побочных продуктов».

Сотрудничество включает в себя проектирование, строительство и техническое обслуживание газоперерабатывающего оборудования. Кроме того, оба партнера будут сотрудничать в области технологических процессов по переработке и сжижению природного газа, а также производства необходимого оборудования в России. Еще одна тема соглашения связана с производством гелия – включая местные инвестиции, а также строительство и эксплуатацию установок по производству гелия.

Инжиниринговое подразделение Linde AG имеет огромный опыт по всей технологической цепочке переработки природного газа, включая собственные технологические процессы, а также производство специального, сделанного под заказ криогенного оборудования. Это «ноу-хау» дополняется обширным опытом в проектировании и строительстве заводов под ключ.



» MESSE DÜSSELDORF: RUSSLAND BLEIBT WICHTIGER AUSLANDSMARKT

Die Messe Düsseldorf Gruppe konnte ihren Erfolgskurs im Geschäftsjahr 2015 fortsetzen. Der Gesamtkonzern erwartet in dem turnusgemäß veranstaltungsschwachen Jahr einen Umsatz in Höhe von rund 300 Millionen Euro (Vorjahr 412 Millionen Euro). 2016 soll es dann wieder deutlich aufwärts gehen. Der Umsatz der Messe Düsseldorf GmbH liegt 2015 rund zwei Prozent über Plan und beläuft sich auf 240 Millionen Euro (Vorjahr: 348 Millionen Euro). Davon wurden 39 Millionen Euro im Ausland generiert. International waren die CPM-Veranstaltungen und die interplastica in Moskau die wichtigsten Umsatzträger im Konzern.

Positiv sieht die Messe Düsseldorf die Entwicklung ihres Auslandsgeschäfts. Rund 93 Millionen Euro wurden 2015 im Ausland erwirtschaftet, davon von den Tochtergesellschaften in Brunn 32 Millionen Euro, in Moskau und Singapur je 7 Millionen Euro und von der Igedo Company 10 Millionen Euro. „Durch die strategische Entwicklung unseres internationalen Portfolios erzielen wir inzwischen rund 30 Prozent des Umsatzes außerhalb Deutschlands“, erläutert Werner M. Dornscheidt, Vorsitzender der Geschäftsführung der Messe Düsseldorf GmbH. Insgesamt wurden im Ausland 91 Eigenveranstaltungen und Beteiligungen realisiert (Vorjahr: 93). 2016 werden planmäßig 97 Veranstaltungen und Beteiligungen im Ausland stattfinden.

Russland bleibt für die Messe Düsseldorf trotz Krise weiterhin der umsatzstärkste Auslandsmarkt. 57 Prozent des Auslandsatzes der GmbH wurden dort generiert. Rezession, Währungsverlust und die Sanktionen wirken sich allerdings stark auf die russische Wirtschaft aus und erreichen inzwischen auch den Messemarkt. „Die angespannte Situation in Russland hat in 2015 deutliche Spuren im Messemarkt des Landes hinterlassen“, so Dornscheidt.

» MESSE DÜSSELDORF: RUSSLAND BLEIBT WICHTIGER AUSLANDSMARKT

Gruppe компаний Messe Düsseldorf смогла продолжить свой успешный курс и в 2015 финансовом году. За год с небольшим количеством запланированных мероприятий концерн ожидает оборот в размере около 300 млн евро (в предыдущем году: 412 млн евро). В 2016 году вновь ожидается значительный рост. Оборот Messe Düsseldorf GmbH в 2015 году примерно на два процента выше запланированного и составляет 240 млн евро (в предыдущем году: 348 млн евро). Из них 39 млн евро были получены за рубежом. В международной деятельности главными источниками дохода концерна были мероприятия CPM и «Интерпластика» в Москве.

Компания положительно смотрит на развитие своего международного бизнеса. Около 93 млн евро были получены за рубежом в 2015 году, из них 32 млн евро от дочерней компании в Брно, по 7 млн евро в Москве и Сингапуре и 10 млн евро от компании Igedo. «Благодаря стратегическому развитию нашего международного портфолио мы теперь получаем около 30% своего оборота за пределами Германии», – объясняет Вернер М. Дорншайдт, президент и главный исполнительный директор Messe Düsseldorf GmbH. В общей сложности за рубежом были реализованы 91 мероприятие – как собственные, так и с участием компании (в предыдущем году: 93). На 2016 год запланированы 97 зарубежных мероприятий и участие в мероприятиях других компаний.

Россия для немецкой компании, несмотря на кризис, продолжает оставаться самым прибыльным иностранным рынком. Именно здесь были получены 57% внешнеторгового оборота компании. Однако экономический спад, денежные потери и санкции существенно влияют на российскую экономику и добрались и до выставочного рынка. «Напряженная ситуация в России в 2015 году оказала существенное влияние на выставочный рынок страны», – подчеркнул Дорншайдт.

» PORSCHE: TROTZ KRISE SCHWARZE ZAHLEN IN RUSSLAND

Russlands Automarkt bricht immer weiter ein, doch das Luxussegment profitiert weiterhin. Auch der deutsche Luxushersteller Porsche hat sein Russland-Geschäft 2015 deutlich ausbauen können.

Das Unternehmen hat im vergangenen Jahr mit 5.290 Fahrzeugen 12,4 Prozent mehr als im Vorjahr verkauft. Damit ist die Stuttgarter Marke eine der wenigen, die im größten Land der Erde derzeit schwarze Zahlen schreibt. „Im Premium-Markt unterliegen wir ein bisschen weniger den normalen Mechanismen“, erklärt Thomas Stärtzel, Geschäftsführer „Porsche Russland“ ООО, den Erfolg in Russland. Ein Grund für die gute Bilanz sei, dass der Konzern im Land zuletzt viele neue Käufer gewonnen habe. Die Neukunden seien vor allem Aufsteiger. „Wir haben heute Kunden, die sich sicherlich vor fünf Jahren keinen Porsche kaufen konnten“, sagt Porsches Russland-Chef. Dazu hätten vor allem neue Finanzierungsprogramme beigetragen.

Trotz der positiven Zahlen sieht Porsche die insgesamt schlechte Lage auf dem russischen Markt als Herausforderung. „Kopfschmerzen bereitet mir die Krise bislang nicht, aber die Situation verlangt sehr viel Engagement des ganzen Teams“, so Stärtzel. Es gelte nun, die Neukunden an die Marke zu binden, etwa über spezielle Events und Fahrtrainings.

Russland sei ein sehr wichtiger Markt für Porsche. In den kommenden Jahren wolle er den Absatz verdoppeln, betont Stärtzel. Ziel sei es, künftig in allen Millionenstädten des Landes präsent zu sein. Bislang würden 60 Prozent der Autos in der Hauptstadt Moskau verkauft.

» PORSCHE BÜT REKORDE IN RUSSLAND

Nesmotrya na slozhnuyu ekonomicheskuyu situatsiyu, Porsche yavlyetsya odnim iz nemnogo avtoproizvoditeley, sohranivshix ne tolko polozhitelnyuyu dinamiku, no i dobivshix rekordnykh pokazateley. ООО «ПОРШЕ РУССЛАНД» успешно завершила 2015 год, передав своим клиентам 5290 автомобилей и превывсив результаты продаж 2014 года на 12,4%.

«Успех компании Porsche в России обусловлен целым рядом основных бизнес составляющих, находящихся всегда в центре нашего внимания и являющихся залогом высокой результативности, – говорит генеральный директор ООО «ПОРШЕ РУССЛАНД» Томас Штэрцель. – Этими важнейшими составляющими являются: грамотная политика продаж и приверженность российскому рынку, разнообразная продуктовая линейка, сильная дилерская сеть и яркий фейерверк клиентских мероприятий».

Рекордные результаты компания объясняет приростом новых покупателей. «Сегодня у нас появились клиенты, которые еще пять лет назад не могли себе позволить Porsche», – говорит Штэрцель. Этому, прежде всего, способствовали новые программы финансирования.

«С каждым годом мы наращиваем присутствие бренда Porsche на территории России. Наши результаты в 2015 году – следствие успешного выполнения нашей «Стратегии 2018», являющейся мощной платформой для преодоления непростого 2016 года», – отмечает Штэрцель. Цель: присутствовать во всех российских городах-миллионерах. До сегодняшнего дня 60% продаж Porsche приходятся на Москву.

» SIEMPELKAMP LIEFERT SPANPLATTEN-ANLAGE FÜR KRONOSTAR SCHARJA

Ende August 2015 wurde die Vereinbarung geschlossen, nun ist der Vertrag aktiv: KronoStar orderte eine Komplettanlage für die Spanplatten-Produktion am Standort Scharja (Gebiet Kostroma) beim langjährigen Geschäftspartner Siempelkamp.

Eine Besonderheit des Auftrags: Mit der 3D-Vermessung des gesamten Werks kann das gesamte Anlagen-Design in die bestehende Infrastruktur vor Ort integriert werden – passgenau und ohne Reibungsverluste während der Planung. „Diese Messmethode in einem solchen Umfang durchzuführen, ist angesichts der komplexen Rahmenbedingungen eine Besonderheit“, erläutert Dr.-Ing. Hans Fechner, Sprecher der Geschäftsführung der G. Siempelkamp GmbH & Co. KG. „Planungsfehler sollen so gar nicht erst entstehen.“

Der Auftrag umfasst eine Komplettanlage für die Spanplatten-Produktion inklusive Holzplatz und einen Hombak-Universalzerspaner mit einer Produktionskapazität von 25 t/h atro. Mit diesem Equipment ist KronoStar in der Lage, besonders hochwertige und leichte Platten zu produzieren. Im Lieferumfang sind zudem eine Kühl- und Abstapelanlage inbegriffen, ebenso die mechanischen und pneumatischen Förderer. Mit der neuen Produktionslinie für Spanplatten wird KronoStar in der Lage sein, seine Produktionskapazitäten am Standort Scharja um 1.200 m³/Tag zu steigern.

KronoStar in Scharja, 600 km nordwestlich von Moskau, ist ein Standort der in Luzern ansässigen KronoHolding. Neben der Spanplatten-Produktion unterhält das Unternehmen ein MDF-Werk, das ebenfalls mit Siempelkamp-Support entstand – dank einer MDF-Anlage inklusive ContiRoll® im Format 9' x 48,7m. Zwischen beiden Partnern bestehen bereits seit mehreren Jahrzehnten Geschäftsbeziehungen.

» «ЗИМПЕЛЬКАМП» УСТАНОВИТ ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА ДСП В ШАРЬЕ

В конце августа 2015 года был заключен контракт, сейчас началась его реализация: компания «КроноСтар» заказала комплексную установку для производства древесно-стружечных плит (ДСП) на своем заводе в Шарье (Костромская область) у своего давнего партнера – компании «Зимпелькамп».

Особенность этой установки: при помощи 3D-расчетов всего завода можно встроить всю новую установку в существующую местную инфраструктуру – точно по размеру и без потерь на адаптацию на этапе планирования. «Выполнить измерения и расчеты этим методом в таком объеме – необычная задача с учетом комплексных общих условий, – объясняет Ханс Фехнер, спикер руководства компании G. Siempelkamp GmbH & Co. KG. – Ошибки в планировании вообще не должны иметь места».

Заказ включает комплексную установку для производства ДСП, в том числе лесной двор и универсальную машину для заготовки стружки фирмы «Хомбак» с производительностью 25 тонн/час в сухом виде. С таким оборудованием «КроноСтар» может производить легкие плиты высокого качества. В объем поставки входит также станция охлаждения и укладки плит в стопы, а также механические и пневматические транспортеры. С помощью новой производственной линии для ДСП «КроноСтар» сможет увеличить свои производственные мощности в Шарье на 1.200 м³/день.

Завод «Кроностар» в Шарье, в 600 км к северо-западу от Москвы – производство концерна KronoHolding, штаб-квартира которого находится в Люцерне (Швейцария). Наряду с заводом по производству ДСП компания имеет завод по производству МДФ, который также был создан при поддержке компании «Зимпелькамп» – благодаря установке по производству МДФ с прессом ContiRoll® 9' x 48,7m. Деловые отношения между двумя партнерами продолжаются уже в течение нескольких десятилетий.

» WIRTSCHAFTSKANZLEI LEGALIFE VERSTÄRKT IHR TEAM MIT ANNA RYABTSEVA

Im Rahmen des Ausbaus ihrer Beratungstätigkeit für führende internationale und russische Mandanten verstärkt die Wirtschaftskanzlei LegalLife ihr Team erfahrener Anwälte mit Anna Ryabtseva. Sie schließt sich der Kanzlei als Senior Associate an und bringt große Erfahrung im Gesellschaftsrecht, Handelsrecht und allgemein in Fragen des internationalen Handels mit.

Die umfassenden Kenntnisse von Frau Ryabtseva sind das Ergebnis gut dreizehnjähriger Berufserfahrung, die sie unter anderem in den Moskauer Büros internationaler Kanzleien wie Haynes and Boone International oder K&L Gates und im russischen Ministerium für Wirtschaftsentwicklung und Handel sammeln konnte. Sie erwarb ihren Hochschulabschluss in Rechtswissenschaften an der Moskauer Universität für Finanzen und Recht (МФЮА).



» LEGALIFE UKRÉPLET SVOJU YURIDICHESKUYU PRAKTIKU S PRISOEDINENIEM ANNY RYABTSEVOY

В рамках расширения своей практики представительства ведущих международных и российских клиентов юридическая фирма LegalLife рада объявить об укреплении своей юридической практики с присоединением старшего юриста Анны Рябцевой. Анна дополнит опыт нашей фирмы в вопросах корпоративного и коммерческого права, а также вопросах международной торговли.

Обширные знания Анны являются результатом тринадцатилетнего профессионального опыта как в московских офисах международных юридических фирм, таких как Haynes and Boone International и K&L Gates, так и в Министерстве экономического развития и торговли РФ. Анна окончила юридический факультет Московского финансово-юридического университета (МФЮА).

» NEUERSCHEINUNG: „RUSSLAND: NAVIGATING THE CRISIS – DIE KRISE BESTEHEN“

Deutsche Unternehmen sind von den EU- und US-Sanktionen gegenüber Russland sowie von der aktuellen Wirtschaftskrise in Russland unmittelbar betroffen. Die Unternehmen stehen vor der Frage, wie das Geschäft in diesen schwierigen Zeiten aufrechterhalten werden kann.

In dem neu erschienenen Buch „Russland: Navigating the Crisis – Die Krise bestehen“ gibt ein zehnköpfiges Autorenteam einen Überblick über die wesentlichen rechtlichen und finanziellen Aspekte, die gegenwärtig in Russland zu beachten sind, um die Herausforderungen zu bewältigen.

Konkret beleuchten die Autoren, wie sich die aktuelle Entwicklung auf bestehende Vertragsbeziehungen auswirkt, was bei Neuverträgen zu beachten ist, und welche Sicherheiten vor Zahlungsausfällen schützen können. Das Buch beschäftigt sich unter anderem mit Fragen der Prüfung des Vertragspartners, der Vertragsgestaltung, der finanziellen Absicherung, dem Umgang mit Vertragspartnern, arbeitsrechtlichen Besonderheiten, Personalmanagement in der Krise sowie mit dem Verhalten bei Rechtsstreitigkeiten und bei der Insolvenz des Partners.

Die Herausgeber der Publikation, Falk Tischendorf und Prof. Dr. Rainer Wedde, sind seit vielen Jahren im Russlandgeschäft tätig. Falk Tischendorf hat Rechtswissenschaften an der Universität Hamburg studiert. Nach Stationen bei führenden internationalen Kanzleien in Moskau wechselte er 2008 als Partner zu BEITEN BURKHARDT. Im Jahr 2009 wurde er Standortleiter des Moskauer Büros. Seit 2014 ist er zudem Vorsitzender der Arbeitsgruppe Compliance bei der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer.

Rainer Wedde hat seine Ausbildung im Bereich Rechtswissenschaften in Tübingen, Aix-en-Provence, Dresden und Freiburg/Breisgau absolviert und an der Universität Kiel promoviert. Als Rechtsanwalt war er für internationale Kanzleien in Moskau und Berlin tätig. Seit 2007 ist er Professor für Wirtschaftsrecht an der Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain und weiterhin Of Counsel bei BEITEN BURKHARDT in Moskau.

Zum Autorenteam gehören neben Anwälten der Kanzlei BEITEN BURKHARDT in Moskau die renommierte Arbeitssoziologin Dr. Hannelore Schmidt, Inhaberin des auf Personalmanagement und Cross-Cultural Management spezialisierten Unternehmens ITMO, sowie Andreas Steinborn, Inhaber der Unternehmensgruppe DELCREDA.

Die Publikation ist im Verlag IfaD-Institut für Außenwirtschaft GmbH, in der Reihe INTERNATIONAL BUSINESS GUIDES, erschienen und sowohl als Printvariante als auch als E-Paper erhältlich.

» KNIJHNAJ NOVINKA: «РОССИЯ: NAVIGATING THE CRISIS – КАК ПРЕОДОЛЕТЬ КРИЗИС»

Немецкие компании напрямую пострадали от санкций, введенных ЕС и США против России, и экономического кризиса в России. Компании стоят перед вопросом, как сохранить бизнес в эти трудные времена.

В недавно вышедшей книге «Россия: navigating the crisis – как преодолеть кризис» (на немецком языке) команда из десяти авторов дает обзор основных правовых и финансовых аспектов, которые в настоящее время необходимо соблюдать в России, чтобы справиться с этой сложной ситуацией.

В частности, авторы рассматривают, как актуальная ситуация влияет на существующие договорные отношения, что следует учитывать при заключении новых контрактов, и какие гарантии могут защитить от неплатежей. В книге рассматриваются такие темы, как проверка партнеров по договору, договорных механизмов, финансовой без-

опасности, отношения с партнерами по договору, трудовое законодательство, особенности управления персоналом в условиях кризиса, а также поведения при правовых спорах и в случае несостоятельности партнера.

Ответственные редакторы издания, Фальк Тишendorf и профессор Райнер Ведде, обладают большим опытом работы в России. Фальк Тишendorf изучал право в университете Гамбурга. После работы в ведущих международных юридических фирмах в Москве в 2008 году он стал

партнером в компании БАЙТЕН БУРKHАРДТ. В 2009 году он возглавил московское представительство компании. С 2014 года Фальк Тишendorf также является председателем Рабочей группы по вопросам комплаенс Российско-Германской внешнеторговой палаты.

Райнер Ведде получил высшее образование в области права в университетах Тюбингена, Экс-ан-Прованса, Дрездена и Фрайбурга/Брейсгау, а докторскую степень – в университете Кили. Он работал юристом в международных юридических компаниях в Москве и Берлине. С 2007 года Райнер Ведде является профессором по экономическому праву в Business School Высшей школы Рейн-Майн в Висбадене и продолжает работу в компании БАЙТЕН БУРKHАРДТ в Москве.

Наряду с адвокатами БАЙТЕН БУРKHАРДТ в команду авторов вошли известный социолог труда Dr. Ханнелоре Шмидт, генеральный директор ИТМО ГмбХ – консультирование, коучинг, тренинги, и Андреас Штайнборн, генеральный директор Delcreda ООО.

Книга вышла в издательстве IfaD-Institut für Außenwirtschaft GmbH в серии INTERNATIONAL BUSINESS GUIDES, и доступна как печатной, так и электронной версии.



RUSSLAND: NAVIGATING THE CRISIS – DIE KRISE BESTEHEN
HERAUSGEBER: FALK TISCHENDORF, RAINER WEDDE
VERLAG: INSTITUT FÜR AUßENWIRTSCHAFT GMBH
104 SEITEN, NOVEMBER 2015
SOFTCOVER, 19,80 EURO
ISBN: 978-3-939717-18-8
WWW.OWC.DE

1C-WISEADVICE ООО



Seit mehr als zehn Jahren bietet 1C-WiseAdvice Dienstleistungen im Bereich Buchhaltung Outsourcing: Buchführung, Gehaltsberechnung, Personal-

buchführung, Steuerplanung u.a.

Heute betreuen wir mehr als 250 Kunden, die meisten davon sind internationale Unternehmen.

Kontrollaktionär der Gesellschaft „1C-WiseAdvice“ ist seit Anfang 2015 die Firma „1C“ – der größte Buchhaltungssoftware-Entwickler und -Anbieter in Russland und GUS.

Die Kapitaleinlagen von „1C“ werden dafür eingesetzt, aktiv Marktexpansion und Imagepflege zu betreiben – für unser innovatives Unternehmen, welches seinen Kunden die optimalsten und modernsten Lösungen im Bereich Buchhaltung Outsourcing anbietet.

Bei uns sind mehr als 120 Spezialisten tätig, darunter Englisch sprechende Buchhalter und Steuerberater.

Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

KONTAKT: RJASANSKIJ PR. 75, KORP.4, 109456 MOSKAU, TEL.: +7 (495) 9958258, E-MAIL: WELCOME@WISEADVICE.RU

1C-WISEADVICE

Более десяти лет компания 1C-WiseAdvice оказывает услуги бухгалтерского аутсорсинга: ведение учета, расчет заработной платы, кадровый аудит, налоговое планирование и пр.

В данный момент на абонентском обслуживании находится более 250 клиентов, большая часть из которых – иностранные компании.

С начала 2015 года контрольным акционером 1C-WiseAdvice является фирма «1С» – крупнейший разработчик и производитель бухгалтерских программных продуктов в России и СНГ.

Инвестиции от «1С» используются для активной экспансии на рынок и укрепления репутации технологичной и инновационной компании, предлагающей своим клиентам наиболее удобные и современные решения в сфере бухгалтерского аутсорсинга.

В компании работает более 120 специалистов, в т.ч. англоязычные бухгалтеры и налоговые консультанты.

Будем рады сотрудничеству!

КОНТАКТЫ: РЯЗАНСКИЙ ПР-Т, Д.75, KORP.4, 109456 МОСКВА, ТЕЛ./ФАКС: +7 (495) 9958258, E-MAIL: WELCOME@WISEADVICE.RU

WWW.WISEADVICE.RU

1FORMA ООО



1Forma ist ein System für Vollautomatisierung von Geschäftsprozessen sowie ein effektives Verwaltungs- und Überwachungsinstrument, in dem alle Tätigkeitsbereiche des Unternehmens zusammengeführt werden.

Die Entwicklung des 1Forma-Systems begann im Jahr 2002 durch eine Gruppe von Prozessmanagement- und Finanzberatern in Russland, die das gleichnamige Unternehmen gegründet haben. Heute blickt das Unternehmen auf mehr als 13 Jahre praktische Erfahrung im Prozessmanagement zurück – mit Lösungen jedweder Komplexität und für alle denkbaren Wirtschaftsbereiche.

Das 1Forma-System hilft dabei, Steuerungsprozesse zu einem kontrollierbaren Modell zusammenzuführen. Der Automatisierungsbereich umfasst das Überwachen von Aktivitäten, die Organisation einer effektiven Kommunikation, den elektronischen Dokumentenaustausch und die Gewährleistung eines sicheren Umgangs mit Daten, die Steuerung des Vertriebs und der Zusammenarbeit mit Kunden, die Projekt- und Finanzverwaltung sowie Aktivitäten mit Hilfe von Anwendungssoftware.

KONTAKT: SERGEJ TICHONOW, KAUFMÄNNISCHER LEITER, SEMLIANOJ WAL 68/18, GEB. 5, 109004 MOSKAU, TEL.: +7 (495) 6603809, E-MAIL: INFO@1FORMA.RU

1FORMA ООО

«Первая Форма» – система комплексной автоматизации бизнеса, а также эффективное средство управления и контроля, объединяющее все процессы и подразделения компании.

Начало развития системы было положено в 2002 году группой российских консультантов в области финансов и управления бизнес-процессами, основавших одноименную компанию. К настоящему времени «Первая Форма» имеет более 13 лет практического опыта по решению бизнес-задач любой сложности во всех отраслях российского бизнеса.

Система управления бизнесом «Первая Форма» переводит управленческие механизмы в упорядоченную контролируемую среду. Область автоматизации включает: контроль исполнения задач и поручений, организацию единого информационного пространства для эффективных коммуникаций, электронный документооборот и обеспечение безопасной работы с корпоративными данными, управление продажами и взаимоотношениями с клиентами, проектное и финансовое управление, работу при помощи мобильных приложений.

КОНТАКТЫ: СЕРГЕЙ ТИХОНОВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР, ЗЕМЛЯНОЙ ВАЛ, 68/18, СТР. 5, 109004 МОСКВА, ТЕЛ.: +7 (495) 6603809, E-MAIL: INFO@1FORMA.RU

WWW.1FORMA.RU

ООО «AZ ARMATUREN EURASIEN»



Gruppe AZ ist ein international aktives Unternehmen mit Produktionsstandorten in Deutschland, Brasilien, Südafrika und Singapur sowie zahlreichen eigenen Vertriebsniederlassungen und Service-Stützpunkten.

Als einer der führenden Hersteller von totaumfreien Kükenhähnen und Spezialarmaturen beliefert

AZ Komponenten für Produktionsanlagen in der Chemie, Petrochemie, Pharmazie, Papierindustrie, Lebensmittelproduktion, Kernkraftwerke sowie für viele andere Gebiete. Zusammen mit den Anwendern werden Spezialarmaturen für anspruchsvolle Aufgabenstellungen mit hohen Betriebsdrücken und Temperaturen mit aggressiven, toxischen oder abrasiven Medien geplant und konstruiert. In den 50 Jahren des Bestehens entwickelte AZ sich mit den steigenden Anforderungen der weltweit tätigen Kunden stetig weiter und produziert heute international auf vier Kontinenten.

KONTAKT: UL. SCHPALERNAJA H. 54, LIT. B, 191015 ST. PETERSBURG, TEL.: +7 (812) 2411302, E-MAIL: INFO@AZ-EURASIA.RU

WWW.AZ-ARMATUREN.DE

ООО «АЦЭТ АРМАТУРЭН ЕВРАЗИЯ»

ООО «АЦЭт Арматурэн Евразия» является членом международной Группы AZ, которая более 50 лет активно способствует развитию различных секторов промышленности, имея производственные и сервисные подразделения на всех континентах.

Область применения специальной трубопроводной арматуры AZ чрезвычайно широка. Преимущественно речь идет о химической и нефтегазоперерабатывающей промышленности, энергетическом секторе, пищевой промышленности, фармацевтике, промышленности производства удобрений. Многочисленные клиенты в России и странах СНГ давно и успешно эксплуатируют арматуру с логотипом AZ.

Основной продукт – герметичный, самосмазывающийся конусный (пробковый) кран с буксой седла из тефлонового композита РТФЕ. Благодаря соединению с геометрическим, абсолютно герметичным замыканием между запирающим элементом и буксой седла, арматура обладает двумя уникальными качествами: отсутствием «мертвых» (застойных) зон и исключением необходимости в обслуживании. Эти инновационные особенности конструкции обеспечивают длительный срок службы даже при работе с агрессивными, кристаллизующимися, полимеризующимися, осаждающимися и содержащими твердые частицы средами.

КОНТАКТЫ: УЛ. ШПАЛЕРНАЯ, Д. 54, ЛИТ. В, 191015 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, ТЕЛ.: +7 (812) 2411302, E-MAIL: INFO@AZ-EURASIA.RU

WWW.AZ-EURASIA.RU

CROCUS LOGISTICS OOO



CROCUS LOGISTICS ist Teil des Entwicklungsunternehmens Crocus Group. Das Unternehmen beteiligte sich an großen Projekten wie die Organisation der Lieferung von Ausrüstung und Materialien für den Bau der Fernöstlichen Föderalen Universität auf der Insel Russkij, wo 2012 der APEC-Gipfel stattgefunden hat. Zurzeit wirkt CROCUS LOGISTICS bei der Vorbereitung der Fußball-Weltmeisterschaft 2018 mit – beim Bau der Fußballstadien in Kaliningrad und Rostow am Don.

Mit über 20 Jahren Erfahrung in der Branche bietet unser Unternehmen den vollen Umfang an Dienstleistungen für Teilnehmer außenwirtschaftlicher Tätigkeit an. Zu den wichtigsten Aufgabenbereichen zählen Dienstleistungen zur Zollabfertigung und Transportlogistik.

КОНТАКТ: HANDELS- UND AUSSTELLUNGSKOMPLEX (TORGOWO-WYSTAWOTSCHNYJ KOMPLEX), KORPUS 2, 143400 KRASNOGORSK, TEL.: +7 (495) 7272649

ООО КРОКУС ЛОГИСТИК

Компания «КРОКУС ЛОГИСТИК» входит в состав крупнейшей девелоперской компании Crocus Group. Компания принимала участие в таких крупных проектах, как организация поставок оборудования и материалов для строительства Дальневосточного федерального университета на острове Русский, в котором проходил саммит АТЭС 2012. В настоящее время «КРОКУС ЛОГИСТИК» принимает участие в строительстве стадионов в Калининграде и Ростове-на-Дону в рамках подготовки к чемпионату мира по футболу в 2018 году.

Обладая более чем 20-летним опытом работы на рынке, наша компания оказывает полный комплекс услуг участникам внешнеэкономической деятельности. Основной задачей является предоставление широкого комплекса услуг в сфере таможенного оформления и транспортной логистики.

КОНТАКТЫ: ТОРГОВО-ВЫСТАВОЧНЫЙ КОМПЛЕКС, КОРП. № 2, 65–66 КМ МКАД, 143400 КРАСНОГОРСК, TEL.: +7 (495) 7272649

WWW.CROCUSLOGISTICS.COM

DELTA ENERGY SYSTEMS OOO



Die 1971 von Bruce C.H. Cheng in Taipeh/Taiwan gegründete Delta Group ist im Bereich des Energie- und Wärmemanagements weltweit führend.

Unser Unternehmensleitbild – „innovative, saubere und energieeffiziente Lösungen für eine bessere Zukunft“ – betont unsere Rolle bei der Bekämpfung globaler Umweltprobleme wie Klimawandel. Wir engagieren uns für die Umwelt, indem wir fortwährend innovative, energiesparende Produkte und Lösungen entwickeln. In den letzten Jahren hat sich Delta von einem Produktanbieter zu einem Lösungsanbieter gewandelt: Zu unseren Geschäftszweigen gehören nun Leistungselektronik, Energiemanagement und Smart Green Life.

Delta Group agiert weltweit mit Werken, F&E-Einrichtungen und Vertriebsbüros in Taiwan, China, Thailand, Japan, Singapur, Indien, Brasilien, Mexiko, den USA und Europa.

КОНТАКТ: BUSINESS CENTER «VEREYSKAYA PLAZA 2», БÜRO 112, УЛ. WEREJSKAJA 17, 121357 MOSKAU, TEL.: +7 (495) 6443240, E-MAIL: INFO.RUSSIA@DELTA-ES.COM

WWW.DELTA-EMEA.COM

DELTA ENERGY SYSTEMS OOO

Основанная в 1971 году группа компаний Delta Group – мировой лидер на рынке решений по терморегулированию и управлению энергией, штаб-квартира расположена в Тайбэе, Тайвань.

Миссия компании Delta – «создавать инновационные, энергоэффективные и экологически чистые решения для повышения качества жизни» – подчеркивает, что мы уделяем максимум внимания решению важнейших экологических проблем, таких как глобальные изменения климата. Считая заботу об окружающей среде одной из основных задач, Delta разрабатывает инновационные энергоэффективные продукты и решения в трех главных направлениях: силовая электроника, управление электропитанием и интеллектуальные «зеленые» решения.

Компания Delta ведет свою деятельность во всех регионах мира: заводы, исследовательские центры и офисы продаж компании расположены в Тайване, Китае, США, Европе, Таиланде, Японии, Сингапуре, Индии, Мексике и Бразилии.

КОНТАКТЫ: БЦ «ВЕРЕЙСКАЯ ПЛАЗА 2», ОФИС 112, УЛ. ВЕРЕЙСКАЯ, Д.17, 121357 МОСКВА, TEL.: +7 (495) 6443240, E-MAIL: INFO.RUSSIA@DELTA-ES.COM

WWW.DELTAPOWERSOLUTIONS.COM/RU-RU/

DIERKES LEMKE



Адвокаты Налоговые Консультанты Аудиторы

Dierkes Lemke ist ein Hamburger Unternehmen und Teil der Beratergruppe Dierkes Partner. Wir spezialisieren

uns auf die Beratung vor allem russischsprachiger Kunden in zwei Segmenten:

- Importe aus Westeuropa in die GUS, insbesondere Finanzierung dieser Geschäfte mit Deckung einer westeuropäischen Exportkreditagentur (vor allem sogenannte Hermesbürgschaften). Unsere Kunden erhalten über uns Zugang zum westlichen Bankenmarkt und damit längerfristige und günstigere Finanzierungen in RUR und EUR.

- Begleitung von Investitionen in Immobilien und Unternehmen in Westeuropa (insbesondere Deutschland). Hierbei bieten wir umfassende rechtliche und steuerliche Beratung aus einer Hand. Durch unsere Partner in anderen Ländern können wir auch internationale Investitionen strukturieren und begleiten.

Generell liegt unser Vorteil in unserer individuellen Betreuung in russischer Sprache.

КОНТАКТ: BAUMWALL 7, 20459 HAMBURG, TEL.: +49 (40) 36156122, E-MAIL: INFO@DIERKES-LEMKE.COM

ДИРКЕС ЛЕМКЕ

Диркес Лемке – компания в Гамбурге, входящая в консалтинговую группу Dierkes Partner. Мы специализируемся на консультировании русскоязычных клиентов по двум основным направлениям:

- Импорт из Западной Европы в страны СНГ, включая финансирование этих сделок под гарантии, выдаваемые западноевропейскими экспортно-кредитными агентствами (в частности, ЭКА ФРГ). Клиенты с нашей помощью получают доступ к европейским банкам и, следовательно, более выгодные и долгосрочные условия финансирования в рублях или в евро.

- Сопровождение инвестиций в недвижимость и предприятия в Западной Европе (например, в Германии). Здесь мы предлагаем комплексное правовое и налоговое консультирование. Благодаря нашим партнерам в других странах, мы также структурируем и сопровождаем международные инвестиционные проекты.

Основное наше преимущество заключается в оказании клиентам индивидуальной поддержки на русском языке.

КОНТАКТЫ: BAUMWALL 7, 20459 HAMBURG, TEL.: +49 (40) 36156460, E-MAIL: INFO@DIERKES-LEMKE.COM

WWW.DIERKES-PARTNER.DE

FINEXPERTIZA INTERNATIONAL OOO



FinExpertiza ist ein in Russland gegründetes internationales Netzwerk von unabhängigen Wirtschaftsprüfungs-, Bewertungs- und Beratungsunternehmen, die sich zusammengeschlossen haben, um ihre Dienstleistungen weltweit anbieten zu können.

Wir bieten Unterstützung in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, IFRS, Steuer-, Finanz-, Rechts- und Strategieberatung, unabhängige Bewertung und Buchhaltungsausourcing.

FinExpertiza ist der einzige Vertreter Russlands beim Forum of Firms, einem Zusammenschluss von international bedeutenden Netzwerken von Wirtschaftsprüfern unter der Schirmherrschaft von International Federation of Accountants (IFAC).

Im Ranking von International Accounting Bulletin rangiert FinExpertiza nach finanziellen Indikatoren auf Platz 25. In den internationalen Rankings World Tax 2016 und World Transfer Pricing 2016 (im Fachmagazin International Tax Review (ITR) veröffentlicht) behauptet sich FinExpertiza bei der Erbringung von Dienstleistungen zu Besteuerung und Transferpreisbildung neben anderen internationalen Akteuren. Im Ranking von RAEX („Expert RA“) der größten Wirtschaftsprüfer in Russland belegt FinExpertiza im Geschäftsjahr 2014 den 6. Platz.

KONTAKT: UL. PROSPEKT MIRA 69, 129110 MOSKAU, TEL.: +7 (495) 7752200, E-MAIL: INFO@FINEXPERTIZA.RU

ООО «ФИНЭКСПЕРТИЗА»

«ФинЭкспертиза» – созданная в России международная сеть независимых аудиторских, оценочных и консалтинговых компаний, объединивших усилия для оказания высокопрофессиональных услуг клиентам в любой стране мира.

Наши ключевые компетенции – предоставление услуг в области аудита, МСФО, налогового, финансового, правового и стратегического консалтинга, независимой оценки и аутсорсинга учетных функций.

«ФинЭкспертиза» – единственный представитель России в Forum of Firms, ассоциации крупнейших международных аудиторских сетей под эгидой IFAC.

Согласно данным рейтинга The International Accounting Bulletin, «ФинЭкспертиза» занимает 25 место по финансовым показателям. По версии международных рейтингов World Tax 2016 и World Transfer Pricing 2016, опубликованных International Tax Review (ITR), «ФинЭкспертиза» в лидерах по оказанию услуг консультирования в вопросах налогообложения и в области трансфертного ценообразования среди других международных игроков, работающих в России. Согласно данным рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА»), по итогам 2014 финансового года сеть заняла шестое место в рейтинге крупнейших аудиторско-консалтинговых групп России.

КОНТАКТЫ: ПРОСПЕКТ МИРА, 69, 129110 МОСКВА, Тел.: +7 (495) 7752200, E-MAIL: INFO@FINEXPERTIZA.RU

WWW.FINEXPERTIZA.RU

FM LOGISTIC



FM Logistic ist ein innovatives und seit 1994 eines der führenden Logistikunternehmen in Russland. Das ganze Spektrum

der Dienstleistungen im Bereich Lieferungen wird abgedeckt: Lagerhaltung, Distribution, Verpacken und Zolabfertigung.

Der Umsatz von FM Logistic übersteigt 14 Milliarden Rubel. Die Gesamtlagerfläche beträgt 600.000 Quadratmeter. Mit 8000 Mitarbeitern und Lager- und Crossdockingplattformen in allen russischen Großstädten zwischen Wladiwostok und St. Petersburg ist das Unternehmen gut aufgestellt.

Seit der Übernahme von Univeg Logistics Russia im Juni 2013 entwickelt FM Logistic seine Dienstleistungen im Bereich Frischelogistik für alle Güterklassen und große Handelsketten weiter. Im Jahr 2014 startete das Unternehmen erfolgreich internationale und multimodale Transporte. Seit 2015 weitet FM Logistic seine Kundenbasis im Bereich Multi-Channel-Logistik und Onlineversand aus.

KONTAKT: UNTERNEHMENSZENTRALE FM LOGISTIC, NOWOJE CHAUSSÉE 34, GEB. 4, 141720 DOLGOPRUDNYJ, PAWELZEWO, TEL.: +7 (495) 7373955

FM LOGISTIC

FM Logistic – инновационная логистическая компания, один из лидеров на рынке России с 1994 года. Оператор предоставляет полный спектр услуг по управлению цепью поставок: складирование, дистрибуция, копакинг и таможенная очистка.

Оборот FM Logistic превышает 14 млрд рублей. Общая площадь складских помещений составляет 600 тыс. кв.м. Складские и кросс-докинговые платформы FM Logistic представлены во всех крупных городах России, от Владивостока до Санкт-Петербурга.

После приобретения Univeg Logistics Russia в июне 2013 года FM Logistic развивает услуги в сегменте «фреш» (складирование и транспортировка с контролируемым температурным режимом) для всех типов товаров и крупнейших сетей. В 2014 году компания осуществила успешный запуск международных и мультимодальных перевозок. С 2015 года существенно расширяется клиентская база в сегменте многоканальной логистики и интернет-торговли.

Число сотрудников компании насчитывает 8000 человек. Высокий уровень специалистов поддерживают процесс непрерывного обучения и программы развития внутри компании.

КОНТАКТЫ: ГОЛОВНОЙ ОФИС FM LOGISTIC В РОССИИ, НОВОЕ ШОССЕ 34, СТР. 4, 141720 ДОЛГОПРУДНЫЙ, М-Н ПАВЕЛЬЦЕВО, Тел.: +7 (495) 7373955

WWW.FMLOGISTIC.RU

INGATE DIGITAL AGENCY



Die Internetwerbung-Agentur Ingate Digital Agency spezialisiert sich auf den Bereich Onlinemarketing mit dem Schwerpunkt Optimierung von Verkaufszahlen.

Die Agentur wurde im Jahr 2000 gegründet und hat bisher mittlerweile mehr als 3600 Projekte erfolgreich realisiert, darunter für Peugeot, LEGO, TUI und L'Oréal. Das Unternehmen ist auf Platz 1 im RUWARD-Ranking und auf Platz 2 im Ranking „Golden hundred of Russia's Digital“.

Ingate Digital Agency konzipiert und realisiert individuelle Lösungen zur Optimierung von Verkaufszahlen, die in folgenden Schritten erfolgen: Analyse der gesuchten Zielgruppe, ihrer Bedürfnisse und ihres Verhaltens im Internet; Analyse des Verkaufstrichters in Bezug auf die jeweilige Webseite; Entwicklung der individuellen Strategie zur Vergrößerung der Verkäufe; Zielkundenakquise (Interessenten-Conversion); Sale-Conversion (Interessenten zu Kunden); Gewinnmaximierung durch Steigerung der Sale-Conversion.

KONTAKT: NOWODANILOWSKAJA NABERESCHNAJA 4A, 117105 MOSKAU, TEL.: +7 (495) 6426442; E-MAIL: INFO@INGATE.RU

INGATE DIGITAL AGENCY

Ingate Digital Agency – агентство интернет-рекламы, предоставляющее услуги по увеличению продаж с помощью интернет-рекламы и улучшения продающих качеств сайта.

Компания основана в 2000 году, и на сегодняшний день успешно реализовала более 3600 проектов для своих клиентов, среди которых всемирно известные бренды: Peugeot, LEGO, TUI, L'Oréal и пр. Агентство занимает 1-е место в рейтинге SEO-компаний RUWARD и 2-е – в рейтинге «Золотая сотня российского Digital».

Для своих клиентов агентство разрабатывает и реализует индивидуальные решения по увеличению продаж, состоящие из следующих основных этапов: исследование аудитории клиента, ее потребностей и поведения в интернете; анализ воронки продаж, осуществляемых с сайта клиента; разработка индивидуальной стратегии повышения продаж; привлечение целевых посетителей на сайт; обеспечение максимальной конверсии в покупателей; максимизация дохода от каждого покупателя (увеличение среднего чека, удержание и возврат клиентов на сайт).

КОНТАКТЫ: НОВОДАНИЛОВСКАЯ НАБЕРЕЖНАЯ, Д. 4А, 117105 МОСКВА, Тел.: +7 (495) 6426442, E-MAIL: INFO@INGATE.RU

WWW.DIGITAL.INGATE.RU

INTEGA



INTEGA ist eines der führenden Unternehmen der Reinstmedien-Technologien in Deutschland und Europa. 100 Prozent der Geschäftsanteile von INTEGA hält Air Liquide.

Als System-Lieferant und Spezialist in der Reinstgas-Technik übernimmt das Unternehmen alle Schritte der Produktentwicklung, Fertigung, Installation, Inbetriebnahme und den Service. Wir planen, bauen und installieren komplette Gasversorgungs-Anlagen – von einzelnen Komponenten bis hin zu komplettem Anlagenbau.

Seit bereits 70 Jahren arbeitet INTEGA eng mit großen und kleinen innovativen Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen zusammen: Mikroelektronik, Photovoltaik, Automobilindustrie, High-Tech-Industrie, Chemieindustrie, Pharmaindustrie, Lebensmittelindustrie, Forschung und Entwicklung. 170 Mitarbeiter (Ingenieure, Techniker und Monteure) in sieben Standorten in Europa stehen mit ihrem Know-how zur Verfügung.

КОНТАКТ: STANDORT MOSKAU, UL. WORONZOWSKAJA 17, 109147 MOSKAU, TEL.: +7 (499) 7319126 (ДОб. 208), E-MAIL: INFO@INTEGA.COM

WWW.INTEGA.COM

INTEGA

Компания INTEGA является стопроцентным дочерним предприятием группы AIR LIQUIDE и специализируется на проектировании, монтаже и производстве оборудования и трубопроводов для распределения промышленных газов и жидкостей для чистых и сверхчистых технологических помещений для микроэлектроники (в России: Микрон, Ангстрем-Т, Эпиэл, Хевел; в Германии: Infineon, Global foundries, Bosh-Siemens), фармацевтики (РОСТА, Roche) и автомобильной промышленности (Audi, Mercedes). Кроме того, INTEGA поставляет комплектное оборудование для электролиза, производства ацетилена и компоненты для сложного оборудования (Carl Zeiss).

За без малого 70 лет работы INTEGA завоевала лидерство в своем сегменте рынка и стала одним из ключевых партнеров для крупнейших промышленных корпораций в сфере высоких технологий. Например, компании Bosch и Infineon признали INTEGA лучшим поставщиком 2010 года.

КОНТАКТЫ: ВОРОНЦОВСКАЯ УЛ., Д. 17, 109147 МОСКВА, ТЕЛ.: +7 (499) 7319126 (ДОб. 208), E-MAIL: INFO@INTEGA.COM

KNAPP OOO



Die KNAPP AG mit Hauptsitz in Hart bei Graz (Österreich) ist ein international tätiges Unternehmen auf dem Gebiet der Lagerautomation und Lagerlogistik. Das Unternehmen zählt zu den globalen Marktführern

unter den Anbietern maßgeschneiderter intralogistischer Komplettlösungen und automatisierter Lagersysteme – von der Entwicklung und Planung über Installation und umfassende Nachbetreuung. Kunden in aller Welt aus den Branchen Pharma, Fashion, Retail, Food und Industry vertrauen auf die Erfahrung und Innovationskraft der KNAPP AG.

Zahlreiche Innovationen sind von der Firmenzentrale in Hart bei Graz sowie den Standorten Leoben (KNAPP Systemintegration), Dobl (KNAPP Industry Solutions) und Grambach (KNAPP IT Solutions) um die Welt gegangen. Das Branchen-Know-how trägt dabei wesentlich zum Unternehmenserfolg bei.

КОНТАКТ: BUSINESSZENTRUM PORTPLAZA, PROEKTIRUEMYI PROESD NR. 4062, HAUS 6, GEB. 25, 115432 MOSKAU, TEL.: +7 (499) 4180108, E-MAIL: SALES.RU@KNAPP.COM

WWW.KNAPP.COM

ООО «КНАПП»

Штирийское акционерное общество KNAPP принадлежит к числу ведущих поставщиков системных решений в области складской логистики и автоматизации. Компания с головным офисом в Граце (Австрия) имеет 26 подразделений и представительств по всему миру.

Поставщик системных решений KNAPP предоставляет широкий спектр услуг: от анализа данных, разработки концепта, ввода системы в эксплуатацию до полной последующей поддержки, необходимой для реорганизации или модернизации распределительных центров. Наше портфолио включает как запатентованные компоненты, отвечающие всем требованиям клиентов, так и системы, созданные на заказ, кроме того в сферу наших услуг входит клиентское обслуживание и ремонт готовых инсталляций.

Благодаря более чем 55-летнему опыту, ноу-хау и многочисленным проектам, реализованным по всему миру компания KNAPP сегодня является одним из лидеров в области разработки и установки интралогистического оборудования, а также программного обеспечения в сфере складской логистики.

КОНТАКТЫ: БИЗНЕС-ЦЕНТР PORTPLAZA, ПРОЕКТИРУЕМЫЙ ПР-Д №4062, Д. 6, СТ.25, 115432 МОСКВА, ТЕЛ.: +7 (499) 4180108, E-MAIL: SALES.RU@KNAPP.COM

WWW.KNAPP.COM/RU/

KNORR-BREMSE RAIL SYSTEMS CIS HOLDING OOO



KNORR-BREMSE

Knorr-Bremse ist der weltweit führende Hersteller von Bremssystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge mit jährlich fast sechs Milliarden Euro Umsatz (2015). Der Konzern beschäftigt knapp 25.000 Mitarbeiter in mehr als 100 Ländern.

Als technologischer Schrittmacher treibt das Unternehmen seit mehr als 110 Jahren maßgeblich Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Service moderner Bremssysteme voran und leistet damit einen enormen Beitrag zur Sicherheit auf Schiene und Straße. Mehr als eine Milliarde Menschen weltweit vertrauen Tag für Tag den Systemen von Knorr-Bremse.

Weitere Produktfelder sind im Bereich Systeme für Schienenfahrzeuge intelligente Einstiegssysteme, Klimaanlage, Energieversorgungssysteme, Steuerungskomponenten und Scheibenwischer, Bahnsteigtüren, Reibmaterial sowie Fahrerassistenzsysteme und Leittechnik. Zudem bietet Knorr-Bremse Fahrsimulatoren und E-Learning-Systeme für eine optimale Ausbildung des Zugpersonals an.

Die Bandbreite des Bereichs Systeme für Nutzfahrzeuge umfasst neben dem kompletten Bremssystem inklusive Fahrerassistenzsystemen, Drehschwingungsdämpfer und Lösungen rund um den Antriebsstrang sowie Getriebesteuerungen zur Effizienzverbesserung und Kraftstoffeinsparung.

КОНТАКТ: UL. WAWILOWA 24/1, 119334 MOSKAU, TEL.: +7 (495) 2300572; E-MAIL: KB-MOS@KNORR-BREMSE.COM

WWW.KNORR-BREMSE.COM

ХОЛДИНГ КНОРР-БРЕМЗЕ СИСТЕМЫ ДЛЯ РЕЛЬСОВОГО ТРАНСПОРТА СНГ ООО

Knorr-Bremse является ведущим в мире производителем тормозных систем для железнодорожного и коммерческого транспорта, с ежегодным оборотом в почти шесть миллиардов евро (2015). Компания насчитывает около 25 тыс. сотрудников в более чем ста странах мира.

Являясь пионером в области технологий уже более 110 лет, компания внедряет ведущие разработки и продажи, производит и обслуживает тормозные системы и вносит тем самым значительный вклад в безопасность на железной дороге. Более миллиарда людей по всему миру ежедневно доверяют системам Knorr-Bremse.

Дополнительной продукцией в области систем для рельсовых транспортных средств являются интеллектуальные входные системы, системы кондиционирования, энергоснабжения, компоненты управления, стеклоочистители, перроны дверей, фрикционные материалы, а также системы помощи водителю и системы управления. Кроме того, Knorr-Bremse предлагает симуляторы движения и системы электронного обучения для оптимальной подготовки персонала подвижного состава. Диапазон систем для грузовых автомобилей включает в себя, помимо полной тормозной системы, систему помощи водителю, гаситель крутильных колебаний, решения относительно трансмиссии и коробки передач, а также элементы управления для повышения эффективности и экономии топлива.

КОНТАКТЫ: УЛ. БАВИЛОВА, 24/1, 119334 МОСКВА, ТЕЛ.: +7 (495) 2300572; E-MAIL: KB-MOS@KNORR-BREMSE.COM

LIDINGS LAW FIRM



Leading the Way in Russian Law

Als einer der führenden Rechtsberater auf dem russischen Markt bietet Lidings ausländischen Unternehmen ein vielfältiges juristisches Betreuungsangebot zu allen Rechtsfragen rund um das Russlandgeschäft. Wir beraten führende Marktteilnehmer, mittelständische und Großunternehmen, Investoren, die den Russlandmarkt für sich erst entdecken oder bereits aktiv erschließen.

Besonderes Augenmerk legt Lidings auf Unternehmen, die in den Bereichen Pharmazie und Gesundheitswirtschaft, Automobilindustrie, Fast Moving Consumer Goods (FMCG) und Energiewirtschaft tätig sind.

Unsere Juristen sind hochqualifizierte Spezialisten nach internationalen Berufsstandards. Viele von ihnen konnten im Rahmen ihrer Ausbildung Erfahrungen im Ausland sammeln und weisen ein hohes Niveau an Fachverstand auf: So ergibt sich die perfekte Kombination aus ausgezeichneten Fremdsprachkenntnissen und dem tiefgreifendem Expertenwissen zum russischen Rechtssystem und zu lokalen Besonderheiten der Unternehmensführung.

KONTAKT: „GOROD STOLIZ“, PRESNENSKAJA NAB. 8, GEB. 1, 123317 MOSKAU, TEL.: +7 (495) 9894410, E-MAIL: MOSCOW@LIDINGS.COM

LIDINGS LAW FIRM

Lidings – ведущий национальный правовой консультант на российском рынке – оказывает всестороннюю юридическую поддержку иностранным компаниям по полному спектру правовых вопросов, связанных с ведением деятельности на территории России. Мы консультируем лидеров рынка, представителей среднего и крупного бизнеса, инвесторов, рассматривающих возможность выхода на российский рынок и активно реализующих проекты в РФ.

Помимо стандартных услуг, Lidings акцентирует особое внимание на важных направлениях деятельности компаний в таких отраслях, как фармацевтика и здравоохранение, автопром, FMCG и энергетический сектор.

Юристы фирмы – высококвалифицированные специалисты, владеющие международными стандартами профессии. Многие из них имеют опыт обучения и стажировки за рубежом, что позволяет сочетать высокий уровень коммерческой осведомленности и свободное владение иностранными языками с экспертными знаниями в области российского права и глубинным пониманием национальной специфики ведения бизнеса.

КОНТАКТЫ: КОМПЛЕКС «ГОРОД СТОЛИЦ», ПРЕСНЕНСКАЯ НАБ., 8, СТР. 1, 123317 МОСКВА, ТЕЛ.: +7 (495) 9894410, E-MAIL: MOSCOW@LIDINGS.COM

WWW.LIDINGS.COM

MOSGO & PARTNER

MOSGO & PARTNER
LAW FIRM

Mosgo & Partner ist eine russische Rechtsanwaltskanzlei, die Rechtsberatung nach internationalen Berufsstandards anbietet.

Unsere Mandanten sind international aufgestellte Konzerne, europäische und russische mittelständische und Großunternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Sie werden von uns auf dem Gebiet des Handels- und Gesellschaftsrechts sowie in arbeitsrechtlichen Fragen umfassend und ergebnisorientiert beraten und vertreten. Auch die Bereiche Immobilienrecht und Kartellrecht zählen zu unserem Leistungsspektrum. Wir bieten Unterstützung bei der juristischen Absicherung vom unternehmerischen Handeln und begleiten unsere Mandanten sowohl in Russland als auch international.

Unser Wissen und unsere Kompetenzen bündeln wir, um das beste wirtschaftliche Ergebnis für unsere Mandanten zu erreichen: Dabei richten wir uns individuell nach ihren Bedürfnissen und Anforderungen.

Unsere Arbeitssprachen sind Deutsch, Russisch und Englisch.

KONTAKT: UL. BOLSHAYA YAKIMANKA 1, 119180 MOSKAU, TEL.: +7 (495) 2284878, E-MAIL: INFO@MOSGOLAW.COM

«МОЗГО И ПАРТНЕРЫ»

«Мозго и партнеры» – российская юридическая фирма, работающая по международным профессиональным стандартам в области правового и налогового консультирования.

Нашими клиентами являются международные концерны, крупные европейские и российские компании различных отраслей экономики, а также представители среднего динамично развивающегося бизнеса.

Мы предоставляем нашим клиентам полный комплекс юридических услуг по вопросам коммерческого права и обеспечиваем сопровождение их деятельности на российском рынке и при совершении международных сделок, а также консультируем по корпоративному, трудовому, антимонопольному праву, по вопросам недвижимости и строительства. Наши юристы представляют интересы клиентов в судах общей юрисдикции, арбитражных и третейских судах, а также в административных органах. Индивидуальный подход и погружение в специфику деятельности наших клиентов являются базовыми принципами нашей работы.

Мы работаем на русском, немецком и английском языках.

КОНТАКТЫ: УЛ. БОЛЬШАЯ ЯКИМАНКА, 1, 119180 МОСКВА, ТЕЛ.: +7 (495) 2284878, E-MAIL: INFO@MOSGOLAW.COM

WWW.MOSGOLAW.COM

OMV AKTIENGESELLSCHAFT



Die OMV ist eines der größten börsennotierten Industrieunternehmen Österreichs. Bei einem Mitarbeiterstand von 24.124 betrug der Konzernumsatz im Jahr 2015 rund 22,6 Milliarden Euro. Im Bereich Upstream verfügt die OMV über eine starke Basis in Rumänien und Österreich und ein ausgeglichenes internationales Portfolio. 2015 lag die Tagesproduktion bei rund 303.000 boe/d. Im Bereich Downstream verfügt die OMV über eine jährliche Raffineriekapazität von 17,8 Millionen Tonnen und mit Ende 2015 über rund 3.800 Tankstellen in elf Ländern inklusive Türkei. Die OMV betreibt ein Gaspipelinennetz in Österreich und Gasspeicher in Österreich und Deutschland.

Mit Russland verbindet die OMV eine langjährige Kooperation. Seit 1968 ist Russland der wichtigste Partner für Erdgaslieferungen nach Österreich. Diese Kooperation wird kontinuierlich prolongiert und die Tradition im Energiebereich fortgesetzt. Damit ist die OMV auch ein wichtiger Partner in Bezug auf die Verteilung des russischen Gases in ganz Mitteleuropa.

OMV AKTIENGESELLSCHAFT

OMV – одно из крупнейших промышленных предприятий Австрии, имеющих статус публичной компании. В 2015 году оборот концерна, насчитывающего 24 124 сотрудников, составил приблизительно 22,6 млрд евро. В области разведки и добычи OMV располагает сильной базой в Австрии и Румынии, а также сбалансированным интернациональным портфелем. В 2015 году объемы дневной добычи OMV составили около 303 000 баррелей в нефтяном эквиваленте. Мощности OMV в области нефтепереработки превышают 17,8 млн тонн в год. На конец 2015 года концерну принадлежало более 3 800 АЗС в 11 странах мира, включая Турцию. OMV располагает сетью газопроводов на территории Австрии и газохранилищами в Австрии и Германии.

С Россией OMV объединяет долгосрочное сотрудничество: с 1968 года Россия является важнейшим партнером по поставкам природного газа в Австрию. Это сотрудничество регулярно продлевается, продолжая традицию работы в области энергетики. Таким образом, OMV также выступает в роли важного партнера по распределению российского газа во всей Центральной Европе.

WWW.OMV.COM

ORFIX PRODUKTION OOO



Orfix ist führender Anbieter für Sicherheits- und Präventionslösungen im Geld- und Werttransportbereich. „Protecting Values“ ist die Leitidee von orfix und beschreibt gleichzeitig

unsere Mission.

orfix bietet innovative Produkte und umfassenden Service in den Sicherheitsbereichen Zählen, Verpacken, manipulationssicheres Transportieren, Aufbewahren und Überwachen. orfix-Lösungen erfüllen dabei höchste Qualitätsstandards und garantieren absolute Verlässlichkeit für unsere Kunden.

orfix unterhält eigene Produktions- und Vertriebsunternehmen in Deutschland, Frankreich, Italien, Polen, Russland und anderen GUS-Ländern, Serbien, im Nahen Osten und in Nordafrika.

KONTAKT: 2. MAGISTRALNY TUPIK 7A, 123007 MOSKAU, TEL.: +7 (495) 7887723, FAX: +7 (495) 7887723 / ST. PETERSBURG: TEL./FAX: +7 (812) 3631686 / E-MAIL: INFO@ORFIX.RU

ORFIX PRODUKTION OOO

Орфикс является ведущим поставщиком решений в области безопасности перевозки наличных денег и ценностей. «На страже ценностей» – это основной принцип компании, который хорошо описывает нашу основную задачу и решения в области безопасности для вашей компании.

Компания орфикс предлагает инновационные продукты и комплексное обслуживание в области пересчета, упаковки, транспортировки, обеспеченной средствами контроля вскрытия, хранения и наблюдения. Решения, предлагаемые орфикс, отвечают самым высоким стандартам качества и гарантируют абсолютную надежность для наших клиентов.

Компания располагает собственными производственными и торговыми предприятиями в Германии, Франции, Италии, Польше, России, странах СНГ, Сербии, на Ближнем Востоке и в Северной Африке.

КОНТАКТЫ: 2-ОЙ МАГИСТРАЛЬНЫЙ ТУПИК, Д.7А, 123007 МОСКВА, ТЕЛ./ФАКС: +7 (495) 7887723 / САНКТ-ПЕТЕРБУРГ: ТЕЛ./ФАКС: +7 (812) 3631686 / E-MAIL: INFO@ORFIX.RU

WWW.ORFIX.COM

SENNHEISER AUDIO LTD.



Der Audiospezialist Sennheiser mit Sitz in der Wedemark bei Hannover ist einer der weltweit

führenden Hersteller von Kopfhörern, Mikrofonen und drahtloser Übertragungstechnik mit eigenen Werken in Deutschland, Irland und den USA.

Sennheiser ist in über 50 Ländern aktiv: Mit 18 Vertriebsstochtergesellschaften und langjährigen Handelspartnern vertreibt das Unternehmen innovative Produkte und zukunftsweisende Audiolösungen, die optimal auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind. Die Begeisterung für Audiotechnik wird von rund 2700 Mitarbeitern gelebt, die weltweit für das 1945 gegründete Familienunternehmen tätig sind.

Seit 2013 leiten Daniel Sennheiser und Dr. Andreas Sennheiser das Unternehmen in der dritten Generation. Der Umsatz der Sennheiser-Gruppe lag 2014 bei insgesamt 635 Millionen Euro.

KONTAKT: SENNHEISER ELECTRONIC GMBH & CO. KG, AM LABOR 1, 30900 WEDEMARK, TEL.: +49 (5130) 6001275

WWW.SENNHEISER.COM

ООО «СЕННХАЙЗЕР АУДИО»

Sennheiser Group (штаб-квартира в Ведемарке близ Ганновера, Германия) является одним из ведущих мировых производителей микрофонов, наушников и беспроводных систем. Производственные мощности расположены в Германии, Ирландии и США.

Компания работает в более чем 50 странах и обладает широкой сетью филиалов. 18 официальных представительств и множество торговых партнеров по всему миру позволяют компании донести свою инновационную продукцию и современные аудиорешения до клиентов. На сегодняшний день в этой семейной компании, основанной в 1945 году, работает более 2700 сотрудников, разделяющих страсть к совершенному звуку. С 2013 года компанией управляют Даниэль Зеннхайзер и Dr. Андреас Зеннхайзер – третье поколение семьи Зеннхайзер. В 2014 году оборот продаж Sennheiser Group составил 635 млн евро.

Каждая модель бренда не только сочетает в себе самые последние технологические достижения, но и славится качеством сборки, отличными характеристиками и неповторимым дизайном.

КОНТАКТЫ: СЕМЕНОВСКАЯ ПЛОЩАДЬ, Д. 1А, 107023 МОСКВА, ТЕЛ.: +7 (495) 6204963, E-MAIL: INFO@SENNHEISERAUDIO.COM

WWW.SENNHEISER.RU

SG INDUSTRIES GMBH



Kunden der SG Industries verlassen sich auf deren praktischen Erfahrung im Bereich Produktionsunterstützung in Russland. Dies beinhaltet:

- technische & Ingenieur-Lösungen: Lieferung, Installation, Inbetriebnahme und Instandhaltung von Produktionsanlagen;
- Projektmanagement: Implementierung von Schlüssel Projekten;
- Prozesskostenverbesserung: Gewinnsteigerung;
- Lohnfertigung: Lokale Herstellung von Halb- und Fertigwaren.

Mit mehr als 15 Jahren lokaler Arbeitserfahrung gibt die SG Industries Kunden das Plus an Erfolg, das sie in Russland benötigen. Durch die vielen erfolgreichen Projekte in Russland kann die SG Industries ein tiefes Verständnis der russischen Produktionskultur aufweisen, ergänzt durch ein sehr starkes lokales Lieferanten-Netzwerk.

KONTAKT: DR. STEFAN LEOPOLD, GESCHÄFTSFÜHRER, TEL. DEUTSCHLAND: +49 (212) 520883461, TEL. RUSSLAND: +7 (916) 6625286, E-MAIL: STEFAN.LEOPOLD@SG-INDUSTRIES.COM

SG INDUSTRIES GMBH

Заказчики SG Industries могут положиться на обширный практический опыт компании в поддержке производства в России. Сюда входит следующее:

- технические и конструкторские решения: поставка, установка, обслуживание и пуско-наладка вашего производственного оборудования;
- оптимизация затрат: увеличение прибыли;
- управление проектами: ведение ключевых проектов;
- контрактное производство: местное производство полуфабрикатов и готовой продукции.

Имея за плечами более 15 лет работы на местном рынке, SG Industries предлагает заказчикам дополнительные преимущества, необходимые для успешной работы в российских условиях. Основываясь на опыте многих успешных проектов в России, SG Industries выработала глубокое понимание российской культуры производства. Плюс к этому – мы располагаем мощной сетью местных поставщиков.

КОНТАКТЫ: Д-Р ШТЕФАН ЛЕОПОЛД, ТЕЛ. В ГЕРМАНИИ: +49 (212) 520883461, ТЕЛ. В РОССИИ: +7 (916) 6625286, E-MAIL: INFO@SG-INDUSTRIES.COM

WWW.SG-INDUSTRIES.COM

ООО „SIROTA CONSULTING“



ООО „Sirota Consulting“ hilft bereits seit über zehn Jahren ausländischen Unternehmen, ihr Russlandgeschäft zu entwickeln.

Unser Leistungsangebot:

- Buchführung, Controlling, IFRS-Berichterstattung;
- steuerrechtliche und juristische Beratung;
- Krisenmanagement, einschließlich vorläufige Übernahme der Geschäftsführung, Optimierung von Geschäftsabläufen und Kostenmanagement;
- Unternehmensplanung (unsere Spezialisten haben Erfahrung im Aufbau von Organisationsstrukturen für große und mittlere Unternehmen);
- internationale Rechtsberatung (deutsch-russisch, österreichisch-russisch) unter Berücksichtigung steuerlicher Besonderheiten und unter Wahrung der Interessen unserer Kunden.

Wir beraten Sie auf Deutsch und Russisch.

KONTAKT: UL. LETNIKOVSKAYA 16, 115114 MOSKAU, TEL.: +7 (495) 2210533,
E-MAIL: INFO@SIROTACONSULTING.COM

WWW.SIROTACONSULTING.COM

ООО «СИРОТА КОНСАЛТИНГ»

ООО «Сирота консалтинг» уже более десяти лет помогает компаниям из разных стран развивать бизнес в России.

Мы предлагаем:

- бухгалтерский учет, контроллинг, МСФО;
- налоговый и юридический консалтинг;
- услуги антикризисного менеджмента, которые включают в себя выполнение функций управляющей компании, отлаживание бизнес процессов и оптимизацию бизнеса в части расходов;
- услуги по бизнес-планированию (наши специалисты имеют опыт в построении организационных структур крупного и среднего бизнеса);
- консультации по международному праву (российско-немецкому и российско-австрийскому) с учетом налоговых особенностей и интересов участников.

Наши сотрудники консультируют на русском и немецком языке.

КОНТАКТЫ: УЛ. ЛЕТНИКОВСКАЯ, 16, 115114 МОСКВА, Тел.: +7 (495) 2210533,
E-MAIL: INFO@SIROTACONSULTING.COM

VINCI CONCESSIONS SERVICES RUSSIA



VINCI ist ein weltweit tätiger Konzessions- und -Baukonzern. Er beschäftigt über 185.000 Mitarbeiter in rund hundert Ländern.

Zu unserem Leistungsspektrum gehören Planung, Finanzierung, Bau und Betrieb von Infrastrukturen und Einrichtungen, die zur Verbesserung des Alltags und der Mobilität der Menschen beitragen.

VINCI Concessions ist der europaweit größte Betreiber von Verkehrsinfrastrukturen auf Konzessionsbasis.

Unsere Geschäftstätigkeit erstreckt sich auf die Bereiche Autobahnen, Brücken und Tunnel, Flughäfen, Schieneninfrastrukturen, Stadien und Parkraumbewirtschaftung.

In Russland umfasst das Portfolio von VINCI Concessions 665 Kilometer an Autobahnen, von denen sich 138 Kilometer im Bauzustand befinden und 527 Kilometer in vollem Betrieb sind.

KONTAKT: BUSINESSZENTRUM „BULVARNOE KOLCO“, TSCHISTOPRUDNYJ BULWAR, 17C1, 101000 MOSKAU, TEL.: + 7 (495) 980-4525

WWW.VINCI-CONCESSIONS.COM

VINCI CONCESSIONS SERVICES RUSSIA

VINCI Concessions занимается проектированием, финансированием, строительством и управлением объектами инфраструктуры, общественными зданиями и сооружениями путем государственно-частного партнерства.

Основываясь на интегрированном подходе группы VINCI, который применяет модель совмещения концессии и строительства, VINCI Concessions разрабатывает оптимальные решения для всех этапов реализации проекта – дизайн-проект, строительство, привлечение финансирования, эксплуатация. Работа с каждым объектом строится на долгосрочной эффективности инфраструктуры, в том числе за счет высокого уровня сервиса, как для заказчика, так и для конечного потребителя.

Портфолио проектов делает VINCI Concessions крупнейшим в Европе оператором транспортной инфраструктуры, которая включает скоростные шоссе и дороги, аэропорты, железные дороги, стадионы и паркинги.

В России портфель VINCI Concessions включает 665 км скоростных шоссе, из которых 138 км строятся, а 527 находятся под управлением.

КОНТАКТЫ: БЦ БУЛЬВАРНОЕ КОЛЬЦО (7 ЭТАЖ), ЧИСТОПРУДНЫЙ БУЛЬВАР, 17С1, 101000 МОСКВА, Тел.: + 7 (495) 980-4525

ZFTI ANALYTIC ООО



ZFTI Analytic ist ein führender russischer Hersteller von Gasanalyseanlagen. Dank innovativer Produktentwicklung und Zusammenarbeit mit globalen Unternehmen werden unsere Anlagen bei großen russischen Industrieunternehmen wie Severstal, NLMK und MMK eingesetzt.

Mit dem Einsatz unserer Produkte sind Tendenzmeldungen, Überwachungen, Regelungen und Bilanzierungen von Prozessabläufen im Bereich der Industriesicherheit möglich – bis hin zur Auswertung von Kraftstoffeffizienz und Kontrolle von Gasgehalt am Arbeitsplatz und in Räumlichkeiten.

Unsere Anlagen verfügen über Systeme zur Messgasentnahmeeinrichtung und Messgasaufbereitung, die mit selbstregulierenden Heizelementen beheizt werden – so wird für störungsfreien Betrieb gesorgt.

Wir lösen technische Aufgaben unserer Kunden individuell und betreuen sie von der Erstberatung bis hin zur schlüsselfertigen Übergabe der Anlage samt Mitarbeiterschulung und anschließender Fernüberwachung.

KONTAKT: UL. PARKOWAJA 4, LIT. D, 196084 ST. PETERSBURG,
TEL./FAX: +7 (812) 388-3814/-3433, E-MAIL: INFO@GAS-GRANAT.RU,
MARKET@GAS-GRANAT.RU (VETRIEB)

WWW.GAS-GRANAT.RU/EN/

ООО «ЦФТИ «АНАЛИТИК»

Компания «ЦФТИ «Аналитик» является ведущим российским производителем промышленного газоаналитического оборудования. Благодаря инновационным разработкам и сотрудничеству с мировыми компаниями, наша продукция широко используется крупнейшими российскими промышленными предприятиями, такими как ОАО «Северсталь», ОАО «НЛМК», ОАО «ММК» и др.

Наше оборудование применяется для решения широкого круга задач, связанных с вопросами обеспечения промышленной безопасности технологического процесса, оптимизации технологических режимов, проведения экологического мониторинга, оценки эффективности сжигания топлива, а также для контроля загазованности рабочих мест и помещений.

Поставляемые газоаналитические системы и комплексы комплектуются системами пробоотбора и пробоподготовки, обогреваемыми импульсными трассами доставки газовой пробы, собственным программным обеспечением.

Мы осуществляем решение технических проблем заказчика «под ключ» с учетом специфики конкретной газовой задачи и привязки к имеющемуся оборудованию. В комплекс предложения компании входят гарантийное и сервисное обслуживание и обучение персонала.

КОНТАКТЫ: УЛ. ПАРКОВАЯ, Д. 4, ЛИТ. Д, 196084 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ,
ТЕЛ./ФАКС: +7 (812) 388-3814/-3433, E-MAIL: INFO@GAS-GRANAT.RU,
ОТДЕЛ ПРОДАЖ: MARKET@GAS-GRANAT.RU

WWW.GAS-GRANAT.RU

WIR BEGRÜßEN UNSERE NEUEN MITGLIEDER (JANUAR 2016)

FIRMA / NAME	INTERNET	BRANCHE
AZ Armaturen Eurasien OOO	www.az-eurasia.ru	Hersteller von Industriearmaturen (chemische und petrochemische Industrie, Energiesektor, Lebensmittelindustrie, Pharma und andere)
Bellerage Outsourcing and Consulting OOO	www.bellerage.com	Outsourcing-, Consulting- und Wirtschaftsprüfungslösungen
Benning Power Electronics OOO	www.benning.ru	Herstellung von Stromversorgungen, Gleichrichtern für Industrie und Telekom, DC Convertern, Wechselrichtern
Buchen Industrial Services OOO	www.buchengroup.ru	Industriereinigung für Raffinerien, Kraftwerke, Chemiebetriebe und sonstige Großanlagen als Fullservice
COALCO Development OOO	www.coalco.ru	Entwicklung von kommerziellen und nicht kommerziellen Immobilien (u.a. Zentraler Industriepark in Domodedowo, Gebiet Moskau)
COMBEE Group OOO	www.international-montage.com	Projektierung und Consulting, Modulbau, Industriemontage und Service
Crocus Logistics OOO	www.crocuslogistics.com	Logistik, Verzollung
Hasenkamp Logistics OOO	www.hasenkamp.com	Nationale und internationale Umzüge, Relocation Service, Luft- und Seefrachttransporte weltweit, Landverkehre, Lagerung, Transportdienstleistungen, Büro- und Projektumzüge
Intega Innovative Technologie für Gase und Anlagenbau GmbH, Filiale der OOO	www.intega.com	Installation, Inbetriebnahme von Anlagen; Design, Herstellung, Absatz, After-Sales-Service auf dem Gebiet innovativer Technologien für die Gasindustrie
Kaessbohrer OOO	www.kaessbohrer.com	Sattelanhänger-Hersteller
Knapp OOO	www.knapp.com/ru/knapp_ru	Anbieter intralogistischer Komplettlösungen und automatisierter Lagersysteme
Knorr-Bremse Rail Systems CIS Holding, LLC	www.Knorr-Bremse.com	Herstellung von Bremssystemen für Schienenfahrzeuge
Lehvoss Rus LLC	www.lehvoss.de	Produktion, Handel und Distribution von chemischen und mineralischen Spezialitäten für die weitere industrielle Verarbeitung
NPO St. Petersburg Electrotechnical Company OOO	www.spbec.ru	Engineering: Lösungen in den Bereichen Industrieautomatisierung, energieeffiziente Technologien, Wärmetechnik, Aufbau von kleinen und großen Industrieobjekten
Orfix Produktion OOO	www.orfix.ru	Sicherheits- und Präventionslösungen für den Umgang mit Bargeld und Wertgegenständen
Schneider Promotion & Transport GmbH	www.promotion-transport.de	Lieferung von Grundlagen für ganzheitliche Konzepte, Produkte und Dienstleistungen im Sinne von Produkt und Marke, Umsetzung der Konzepte in reale Bauwerke, Produkte und Dienstleistungen (Kostenanalyse, fotorealistische Visualisierung, Projektsteuerung und Koordination, Produktion)
Sennheiser Audio Ltd.	www.sennheiser.com	Herstellung von Kopfhörern, Mikrofonen und drahtloser Übertragungstechnik
SG Industries GmbH	www.sg-industries.com	Produktionsunterstützung in Russland: Projektmanagement, Optimierung von Herstellkosten, Technische & Engineering-Lösungen (Lieferung, Installation, Inbetriebnahme, Instandhaltung), Lohnfertigung: lokale Herstellung von Halb- und Fertigwaren
TCA OOO	www.tca-logistics.com	Logistik und Transport, Zertifizierung, Engineering, Zollbroker
ZFTI Analytic OOO	www.gas-granat.ru	Herstellung von gasanalytischen Betriebsmeßeinrichtungen und -anlagen



Сеть гипермаркетов «Глобус» в России:

- г. Москва, Новорижское ш., 22-й км, вл. 1, стр. 1
- Московская обл., г. Щелково, Пролетарский пр-т, д. 18
- Московская обл., г. Климовск, ул. Молодежная, д. 11
- Московская обл., г. Королев, ул. Коммунальная, д. 1
- Московская обл., Ногинский р-н, пос. Случайный, массив 1, стр. 2
- Московская обл., г. Пушкино, Красноармейское ш., вл. 1
- г. Тула, мкр. Левобережный, ул. Аркадия Шипунова, д. 1А
- г. Ярославль, Ярославский р-н, пос. Красный бор, стр. 1
- Рязанская область, Рязанский р-н, с. Дядьково, д. 1
- г. Владимир, Суздальский пр-т, д. 28
- г. Тверь, Октябрьский пр-т, д. 101

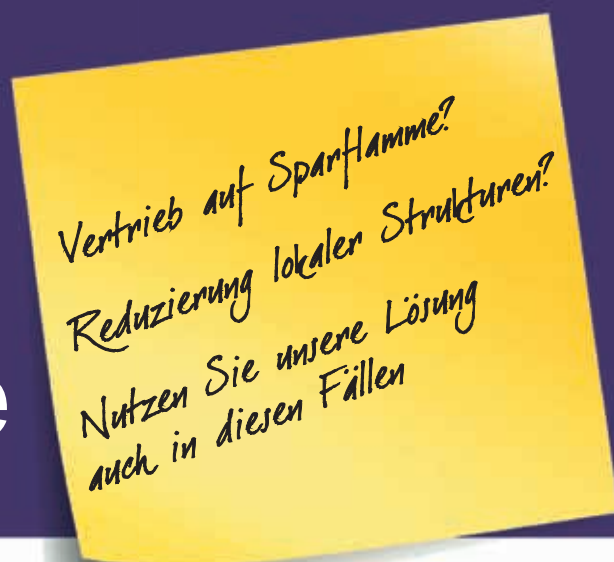
Sie haben noch keine Repräsentanz in Russland
und wollen erst den Markt erschließen?

Sie suchen einen geeigneten lokalen Manager für Ihr

Business Development in Russland?

Dann nutzen Sie unser Geschäftspräsenz-Modul

Office-in-Office



Informationszentrum der deutschen Wirtschaft ○○○

Ihre Ansprechpartner

in Moskau
Wladimir Nikitenko
nikitenko@DEinternational.ru

in Berlin
Katharina Schöne
schoene@russland-ahk.ru

in Sankt-Petersburg
Elena Ijewlewa
ei@petersburg-ahk.ru



Deutsche Standards. Russische Erfahrung.