

100

FRAGEN UND ANTWORTEN
zum Russlandgeschäft

ВОПРОСОВ И ОТВЕТОВ
о бизнесе в России



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



Nutzen Sie unseren Personalvermittlungsservice.

Informationszentrum der deutschen Wirtschaft 000

Ihre Ansprechpartner

in Moskau
Wladimir Nikitenko
nikitenko@deinternational.ru

in Moskau
Anna German
german@deinternational.ru

in St. Petersburg
Elena Ijewlewa
ei@petersburg-ahk.ru

Deutsche Standards. Russische Erfahrung.





Matthias Schepp
Vorstandsvorsitzender
der Deutsch-Russischen
Auslandshandelskammer

Russlands Wirtschaft erholt sich

Nach drei von Rezession und Stagnation geprägten Jahren erholt sich die russische Wirtschaft 2017 wieder. Experten rechnen mit einem Wachstum der Wirtschaft von bis zu zwei Prozent.

Die Inflation, die durch eine deutliche Rubelabwertung ab 2014 nach oben geschnellt war, ist seitdem von 11,4 Prozent in 2014 auf ein historisches Tief von unter drei Prozent gesunken. Der Rubelkurs hat sich stabilisiert. Der für Russland so wichtige Ölpreis ist deutlich gestiegen.

Auch die Rahmenbedingungen werden besser: Im aktuellen Ease of Doing Business-Ranking der Weltbank konnte Russland um fünf Plätze auf Rang 35 aufsteigen.

Deutsche Unternehmen schauen deshalb wieder optimistischer auf die kommenden Jahre. Das zeigt sich auch in den Gesprächen mit AHK-Mitgliedsunternehmen aus verschiedenen Branchen, die Sie in dieser Ausgabe lesen.

Die Zahl der Werkseröffnungen und Grundsteinlegungen hat in diesem Jahr deutlich zugenommen. Daimler legte den Grundstein für ein Mercedes-Benz-Werk im Moskauer Umland und Bionorica für ein Werk in Woronesch. Mittelständler wie der Heizungshersteller Viessmann, der Elektronikkomponentenproduzent Phoenix Contact oder der Messgerätehersteller WIKA haben im Sommer und Spätsommer neue Werke eröffnet.

Deutsche Firmen stehen zum russischen Markt und lokalisieren vermehrt – auch in den russischen Regionen. Das ist nicht immer einfach und oft ein langer Weg.

Hohe und wenig flexible Lokalisierungsanforderungen, die Suche nach geeigneten Zulieferern und qualifizierten Fachkräften, Bürokratie, Vetternwirtschaft und Korruption sind nach wie vor einige der größten Hürden, beklagen die AHK-Mitglieder in unseren traditionellen Umfragen.

Die im August beschlossenen neuen US-Sanktionen trüben die verbesserten makroökonomischen Aussichten. Sie sorgen für Unsicherheit bei den Unternehmen, zeigt die AHK-Umfrage dazu. In der gleichen Umfrage betonen unsere Mitglieder jedoch, am russischen Markt festzuhalten und die Aktivitäten sogar ausbauen zu wollen.

Mit der Lokalisierungs- und Importsubstitutionspolitik der russischen Regierung gilt heute mehr als zuvor die Regel: Erfolg hat, wer vor Ort ist. Und wer Ausdauer zeigt. Es winken: kürzere Lieferzeiten, geringere Zoll- und Transportkosten, Kundennähe, eine geringere Abhängigkeit von Wechselkursschwankungen, staatliche Fördermaßnahmen und Unterstützung sowie die Wachstumschancen des russischen Markts.

Um Kapazitäten zu erweitern oder zu modernisieren, bedarf es moderner Technologien und Komponenten, die immer noch zu einem beträchtlichen Teil importiert werden müssen. Hier sind in Russland nach wie vor gerade deutsche Produkte und Technologien gefragt. Im Rahmen der nationalen Strategie „Digitale Wirtschaft“ haben sich mit den Themen Start-ups, Digitalisierung und Industrie 4.0 neue Felder ergeben, bei denen Deutschland und Russland hervorragend zusammenarbeiten können.

Wie die deutsche Wirtschaft in Russland in die Zukunft blickt, lesen Sie auf den folgenden Seiten. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.



Матиас Шепп

председатель правления
Российско-Германской
внешнеторговой палаты

Экономика России восстанавливается

После трех лет рецессии и стагнации российская экономика в 2017 году вновь начала восстанавливаться. Эксперты ожидают, что экономический рост достигнет двух процентов.

Инфляция, которая взлетела в результате резкого падения курса рубля в 2014 году, с тех пор снизилась с 11,4% в 2014 году до исторического минимума – менее 3%. Рубль стабилизировался. Цены на нефть, которые так важны для России, значительно возросли.

Улучшаются и рамочные условия: в рейтинге Всемирного банка Ease of Doing Business России удалось подняться на 35 место.

Поэтому немецкие компании вновь с большим оптимизмом смотрят в будущее. Это также находит отражение и в интервью с компаниями-членами ВТП из разных отраслей, которые вы сможете прочитать в этом выпуске.

В этом году значительно увеличилось количество компаний, открывающих новые заводы или закладывающих фундамент нового производства. В их числе автомобилестроительный концерн Daimler, заложивший фундамент завода Mercedes-Benz в Московской области, и фармацевтическая компания «Бионорика», начавшая строительство своего завода в Воронеже. Малые и средние компании, такие как производитель отопительного оборудования Viessmann, производитель электронных компонентов Phoenix Contact или производитель измерительных приборов WIKA, открыли этим летом новые заводы.

Немецкие компании верят в российский рынок, и многие из них принимают решение в пользу локализации – даже в российских регионах. Это не всегда легко и порой означает долгий путь.

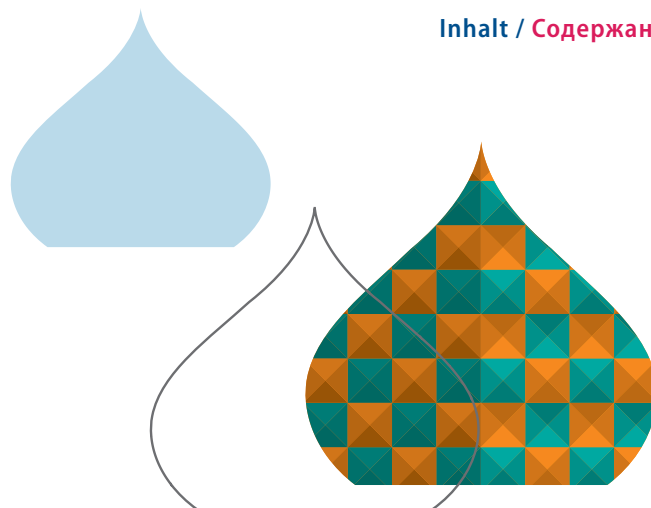
Высокие и негибкие требования по локализации, поиск подходящих поставщиков и квалифицированных специалистов, бюрократия, кумовство и коррупция по-прежнему считаются основными негативными факторами для ведения бизнеса в России, на которые жалуются члены ВТП во время наших традиционных опросов.

Новые санкции США, принятые в августе, оказывают негативное воздействие на начавшееся улучшение макроэкономических перспектив. Как показывает недавний опрос ВТП, они вызывают у компаний неуверенность. Однако в том же опросе наши участники подчеркивают, что хотят остаться на российском рынке и даже развивать свою деятельность.

В связи с политикой локализации и импортозамещения российского правительства более чем когда-либо сейчас стало актуальным правило: успех имеет тот, кто находится на месте. И тот, кто проявляет выдержку и терпение. Привлекают сокращение сроков доставки, снижение таможенных и транспортных расходов, близость клиентов, меньшая зависимость от колебаний обменного курса, меры государственной поддержки, а также возможности роста на российском рынке.

Для расширения или модернизации мощностей требуются современные технологии и компоненты, которые в значительной степени все еще приходится импортировать. В России по-прежнему востребованы немецкие продукты и технологии. В рамках национальной стратегии «Цифровая экономика» вместе с появлением новых тем, таких как стартапы, цифровизация и индустрия 4.0, появились новые сферы, в которых Германия и Россия могут успешно сотрудничать.

О том, как немецкий бизнес в России смотрит в будущее, вы узнаете на страницах нашего журнала. Желаю интересного чтения.



Bauwirtschaft

Andreas Bachmann, Josef Gartner 000 4

Credit Management

Andreas Steinborn, Delcreda 000 10

Dekordruck

Jens Palmen, Schattdecor 000 16

Gewerbeimmobilien

Calin Anton, PNK Group 24

Gewerbeimmobilien

Timur Shagivaleev, Sonderwirtschaftszone Alabuga AO ... 30

Informationstechnik

Natalia Svetushkova, Tieto Rus 000 36

Lebensmittelindustrie/ Ausrüstung

Torben Lemme, Enders 000 42

Lebensmittelindustrie

Johannes Peter Schönhuber, Zentis Russland 000 49

Maschinenbau

Nikolaus von Seela, Liebherr-Russland 000 55

Medizintechnik

Elena Titova, PARI Synergy in Medicine 000 59

Messtechnik

Oleg Goncharov, Wika Mera AO 64

Pharmazie

Michael A. Popp, Bionorica SE 71

Pumpenherstellung

Jens Dallendörfer, Wilo Rus 000 77

Rechts- und Steuerberatung

Oleg Timofeev, „Timofeev/Cherepnov/Kalashnikov“ 84

Rechtsberatung

Falk Tischendorf, BEITEN BURKHARDT Moskau 89

Строительство

Андреас Бахманн, ООО «Йозеф Гартнер» 7

Кредитный менеджмент

Андреас Штайнборн, ООО ДЕЛЬКРЕДА 13

Декоративная печать

Йенс Пальмен, ООО «Шаттдекор» 20

Коммерческая недвижимость

Калин Антон, PNK Group 27

Коммерческая недвижимость

Тимур Шагивалеев, АО «ОЭЗ ППТ «Алабуга» 33

Информационные технологии

Наталья Светушкова, ООО «Тieto Рус» 39

Пищевая промышленность/ Оборудование

Торбен Лемме, ООО Эндерс 46

Пищевая промышленность

Йоханнес Петер Шёнхубер, ООО «Центис Руссланд» 52

Машиностроение

Николаус фон Зеела, ООО «Либхерр-Руссланд» 57

Медицинская техника

Елена Титова, ООО «ПАРИ синергия в медицине» 62

Измерительная техника

Олег Гончаров, АО «ВИКА МЕРА» 68

Фармацевтика

Михаэль А. Попп, «Бионорика SE» 74

Производство насосов

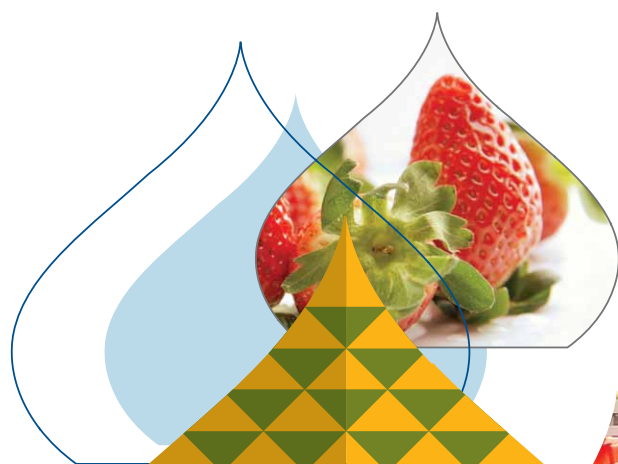
Йенс Даллендоерфер, ООО «ВИЛО РУС» 81

Правовой и налоговый консалтинг

Олег Тимофеев, «Тимофеев/Черепнов/Калашников» 87

Юридические услуги

Фальк Тишendorf, БАЙТЕН БУРКХАРДТ Москва 92



BAUWIRTSCHAFT

„Offene Kommunikation schafft Vertrauen – auch wenn der Terminplan nicht geht“

**Andreas Bachmann**

Generaldirektor OOO Josef Gartner

Im Vergleich mit anderen deutschen Akteuren auf dem russischen Markt ist die Josef Gartner GmbH relativ spät eingestiegen. OOO Josef Gartner gibt es erst seit 2009.

Wie erklären Sie das?

Wir haben kein Produkt, das wir aus einem Katalog verkaufen. Wenn ein Bauherr irgendwo ein schönes und nachhaltiges Gebäude errichten will und für die Gestaltung dieses Gebäudes eine technisch sehr anspruchsvolle und hochwertige Fassade haben möchte, ist er bei uns an der richtigen Adresse. Solche Investitionen in Premiumfassaden rechnen sich über verringerte Betriebskosten und eine lange Lebensdauer. Wir gehen nicht nach Ländern vor, sondern suchen nach konkreten Projekten. Aus dieser Logik ergeben sich unsere Märkte.

In den letzten 25 Jahren haben wir immer wieder auch nach Russland geschaut. Aber der russische Markt war die vergangenen 20 Jahre sehr schwierig. Vor 2009 gab es bereits Versuche, hier Fuß zu fassen. Der Federation Tower im Moskauer Geschäftsviertel Moskau City war einer davon. Wir haben ein Angebot für den Bau des Federation Tower abgegeben. Die Fassade wurde aber an einen chinesischen Mitbewerber für ein ganz anderes Preisniveau vergeben. Die Motivation, nach Russland zu gehen, kam dann eigentlich aus Russland selbst, über Gazprom. Gazprom fand uns und fragte, ob wir an dem damaligen Okhta Center Interesse hätten. Das hatten wir. So kam der erste Kontakt zustande. Wir konnten dieses außergewöhnliche Projekt als Einstiegsmöglichkeit für den russischen Markt nutzen. Im Januar 2009 gründeten wir dann eine Tochtergesellschaft in St. Petersburg – das forderte auch Gazprom im Zusammenhang mit dem Okhta-Projekt ausdrücklich.



Wie war das am Anfang?

Das war ein recht bescheidener Anfang. 2009 war ich noch allein vor Ort. Es war Krisenzeit, und es gab keine anderen Projekte. Kein einziger Kran drehte sich in Moskau. Wir waren in dieser Zeit lediglich mit dem Okhta-Projekt beschäftigt: Fassadenentwicklung, Bau der ersten Muster, Durchführung notwendiger Tests und Zertifizierungen. Und dann war die Krise plötzlich zu Ende. Ende 2011 unterschrieb ich in recht kurzer Abfolge gleich drei Verträge – für die zweite Bühne des Mariinsky-Theaters in St. Petersburg, für die Fassade des Penthouse auf dem Mercury City Tower und des Evolution Tower in Moskau City – im Wert von insgesamt etwa 60 Millionen Euro. Ich stand plötzlich vor der Herausforderung, dass ich in sehr kurzer Zeit Personal aufbauen musste: Bauleiter und technische Mitarbeiter. Wir erreichten das Niveau von 30 Mitarbeitern, und behielten dieses auch lange bei.

Wie viele Mitarbeiter zählt Gartner heute in Russland?

Im Augenblick beschäftigen wir in Russland 192 Mitarbeiter. Im Februar 2015 kam ja mit dem Lakhta Center von Gazprom ein neues Großprojekt dazu, so dass es wieder steil aufwärts ging. Wir bringen unser Know-how auf den Markt und nutzen dabei die lokalen Ressourcen: von der Buchhaltung bis zur Bauleitung auf der Baustelle.

Sie haben bereits auch mit Lokalisierung eigene Erfahrungen gemacht. Wie bewerten Sie die Entscheidung zur Lokalisierung aus heutiger Sicht?

Das Thema Lokalisierung kam bei uns bereits mit dem Evolution Tower auf, und sie war ganz klar preisgetrieben. Bei den Projekten Mariinsky-Theater und Mercury City Tower waren es noch zu 100 Prozent europäische Produkte, die wir eingebaut haben. Das erste war ein staatliches Projekt, bei dem man etwas ganz Besonderes haben wollte. Beim Mercury City Tower-Penthouse handelte es sich wiederum um ein sehr hochwertiges privates Projekt. Beim Projekt Evolution Tower allerdings wollte der Kunde die komplexe Form unserer Fassade kaufen, jedoch mit begrenzten Mitteln. Er fragt uns: „Was können wir tun?“ Von uns kam der Vorschlag: „Engineered in Germany“ und „Produced in Russia“. Wir holten uns einen lokalen Partner, bei dem wir eine Produktion organisierten. Wir bauten russische Profile und deutsches Glas zu Fassadenelementen zusammen, die wir in Moskau zusammen mit dem Partner montierten. Die ganze Prozesskette hatten wir aber stets unter unserer Kontrolle. Im Grunde genommen war das eher eine Art Teillokalisierung. Beim Lakhta Center hieß es von Anfang an von Gazprom: „Wir wollen das Beste, was es gibt“. Aus unserem Hauptwerk Gundel-

fingen liefern wir solche High-End-Fassaden, da unsere Mitarbeiter hochqualifiziert und erfahren und die Abläufe eingespielt sind. Da aber die Fassadenelemente eine Größe von 4,2 auf 2,8 Meter haben, war deren Transport aus Gundelfingen nach St. Petersburg logistisch nicht sinnvoll. Wir entschieden uns daher für den Aufbau einer Fabrik nach unserem Standard in St. Petersburg, die möglichst nah an der Baustelle ist. Dort werden alle Materialien zusammengebracht und zu Elementen zusammengebaut. Unsere Lokalisierung ergab sich somit aus dem Projekt heraus und hat mit den politisch getriebenen Lokalisierungsintentionen nicht wirklich viel zu tun.

Ist die Geschichte von Gartner Russland aus Ihrer Sicht eine Erfolgsgeschichte?

Sicher, sonst wären wir nicht mehr da. Auch wenn es nicht immer einfach war und ist. Wir hatten Projekte, die sehr gut liefen – sowohl von der technischen Abwicklung als auch in finanzieller Hinsicht. Wir hatten aber auch Projekte, die weniger erfolgreich waren. Wenn ich allerdings alles zusammenrechne, dann war es doch ein großer Erfolg. Und technisch sind wir mit jedem Projekt im Endergebnis sehr zufrieden.



„OOO Josef Gartner kennt in Russland nicht jeder. Aber dafür den verdrehten Turm von Moskau City.“



„Wir bauen Gebäude, die jeder kennt und die das Gesicht einer Stadt prägen.“

Wir wollen davon ausgehen, dass Sie 2019 Ihr zehnjähriges Bestehen in Russland feiern werden. Was würden Sie dann hervorheben? Auf welche Projekte sind Sie besonders stolz?

Die Frage ist leicht zu beantworten. Wir bauen Gebäude, die jeder kennt und die das Gesicht einer Stadt prägen. Das ist ja das Schöne an einer Fassade: Man sieht sie. Mit dem Lakhta Center in St. Petersburg und dem Evolution Tower in Moskau haben wir zwei Großprojekte im Portfolio, die sehr bekannt sind.

Nicht jeder weiß, wer Gartner ist. Auch in Deutschland heißt es nicht selten „Gartner? Kenne ich nicht.“ Die meisten kennen aber die BMW Welt in München, das Stadttor in Düsseldorf, den Commerzbank Tower in Frankfurt am Main oder die Elbphilharmonie in Hamburg. Die Fassaden sind alle von Gartner.

000 Josef Gartner kennt in Russland auch nicht jeder. Aber dafür den verdrehten Turm von Moskau City bzw. das Hochhaus in St. Petersburg, das jetzt gerade gebaut wird und schon bald mit 462 Metern Höhe der höchste Wolkenkratzer Europas sein wird. So werden wir uns immer daran erinnern, dass wir diese Türme mit bauen durften.

Das macht Russland aus: Es gibt hier Projekte und Chancen, die es woanders nicht gibt. Natürlich gibt es hier auch größere Risiken, keine Frage, aber wir ergreifen die Chancen.

Mit welchen Risiken bzw. Herausforderungen sehen Sie sich in Russland konfrontiert? Welche Erkenntnisse haben Sie aus Ihrer Russland-Zeit inzwischen gewonnen?

Die Bürokratie in Russland ist wesentlich umfangreicher als in Deutschland. Es gibt hier Randbedingungen, die ein ordentliches Wirtschaften zu einer Herausforderung machen. Die stark aus-

geprägte Netzwerkbildung macht es uns Ausländern oft schwer, Kontakte so zu halten, wie Russen das untereinander können. Auch wenn 98 Prozent unserer 192 Mitarbeiter Russen und wir formal eine russische Firma sind, werden wir als Ausländer wahrgenommen. Wobei das auf der anderen Seite auch zum Vorteil werden kann. Deutsche Tugenden wie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit werden sehr geschätzt. Wir bei Gartner versprechen nie etwas, was wir nicht halten können. Wenn der Terminplan nicht funktioniert, sagen wir das offen. Denn offene Kommunikation schafft Vertrauen. Bestes Beispiel dazu ist der Federation Tower. Der zweite Turm sollte 2014 fertig sein. Wir haben damals gesagt, das sei nicht zu schaffen. Jetzt haben wir 2017 und er ist noch nicht fertig.

Wir kennen die Klagen über bestimmte Geschäftspraktiken. Aber wir sind bisher bei keinem Projekt in Russland beispielsweise mit Korruption in Berührung gekommen und lehnen unethisches Verhalten grundsätzlich ab. Wer ein Premiumprodukt haben möchte, ist nämlich schlecht beraten, wenn er seine Kaufentscheidung von guten Beziehungen oder guten Beziehungen, die durch Geld befördert wurden, abhängig macht.

Im Fassadenbau ist Europa technologisch Weltspitze. Russische Normen lehnen sich zwar oft an europäische Normen an. Aber Russen sind auch sehr stolz auf eigene technische Regelungen. Wenn Regeln allerdings sehr formalistisch gehandhabt werden, kommen wir teilweise an die Grenzen unserer Logik. Formale Bestätigungen einzuholen, kostet viel Zeit, Geld und Nerven. Das geht manchmal auch zulasten der technischen Qualität. Beispiel Arbeitsschutz- und Arbeitsrechtsvorschriften. Diese Vorschriften sind in Russland sehr streng, werden aber nicht zu 100 Prozent gelebt. Wir sind dagegen wichtige, aber überschaubare Standards gewohnt, an die sich dann auch wirklich jeder hält.

Stellen Sie sich vor, Sie hätten bei der russischen Regierung einen Wunsch frei. Was würden Sie sich für Ihr Unternehmen wünschen?

Wie viele andere wünsche ich mir vor allem Rechts- und Investitionssicherheit. Das ist die beste Basis, um seriöse Geschäfte zu machen und die beste Leistung abzuliefern. Die Auftragsvergabe sollte streng nach Leistung und Abwägung der Performance ablaufen. Also was kann die Firma leisten, und was kostet das? Im fairen Wettbewerb sollte das beste Preis-Leistungs-Verhältnis entscheidend sein und nicht lediglich der Billigste oder der Teuerste. Wer in der Projektabwicklung für Probleme verantwortlich ist, sollte diese Verantwortung auch wirklich übernehmen. Wer also beispielsweise für Verspätungen verantwortlich ist, sollte dafür auch geradestehen. Kurz: Ich wünsche mir faire Chancen und gute Rahmenbedingungen.

Андреас Бахманн

генеральный директор ООО «Йозеф Гартнер»

СТРОИТЕЛЬСТВО

«Честность является основой доверия, даже в условиях нереалистичного графика работ»

В отличие от других немецких игроков компания Josef Gartner GmbH относительно поздно появилась на российском рынке. ООО «Йозеф Гартнер» существует только с 2009 года. Как вы это прокомментируете?

Наш продукт не продается по каталогу. Если застройщик хочет построить красивое и надежное здание с технически сложным фасадом высокого качества, добро пожаловать в «Йозеф Гартнер». Снижение расходов на обслуживание и длительный срок эксплуатации здания оправдывают инвестиции в фасады премиум-класса. Для нас значение имеют не страны, а конкретные проекты. Именно в результате такой логики мы выходим на новые рынки.

Последние 25 лет мы довольно часто думали о России. Но ситуация здесь в прошедшие 20 лет была весьма непростой. До 2009 года было предпринято несколько попыток зайти на рынок. Одной из них стала башня «Федерация» в московском деловом центре «Москва-Сити». Мы представили коммерческое предложение на строительство башни. Однако договор на фасадные работы был подписан с китайскими конкурентами на совершенно другом ценовом уровне.

Причиной нашего появления в России стал запрос напрямую из России, из компании «Газпром». «Газпром» спросил о нашей заинтересованности в реализации проекта, называвшегося тогда «Охта-центр». (Проект делового квартала «Газпром» в Санкт-Петербурге был переименован в «Лахта-центр». – Прим. ред.). И нам это было интересно. Так возник первый контакт. Этот необычный проект стал отправной точкой для выхода на российский рынок. В январе 2009 года было основано дочернее предприятие в Санкт-Петербурге, на этом в рамках проекта «Охта» настаивал и «Газпром».

**Как все начиналось?**

Вначале все было довольно скромно. В 2009 году я был здесь один. Это было время кризиса, и других проектов не было. В Москве не работал ни один кран. В это время мы занимались только проектом «Охта»: разрабатывали фасад, создавали первые макеты, проводили необходимые испытания и готовили сертификацию. И вдруг кризис закончился. В конце 2011 года я за короткое время подписал три договора: строительство второй сцены Мариинского театра в Санкт-Петербурге, фасад пентхауса башни «Меркурий Сити» и башни «Эволюция» в ММДЦ «Москва-Сити» – на общую сумму около 60 млн евро. Неожиданно я столкнулся с необходимостью найма персонала в сжатые сроки – руководителей строительных работ и технических специалистов. Мы наняли 30 человек, и в течение длительного времени придерживались этого количества.

Сколько сотрудников насчитывает «Гартнер» в России сегодня?

В настоящее время в России 192 сотрудника. В феврале 2015 года появился новый крупномасштабный проект – «Лахта-центр» компании «Газпром», снова был резкий скачок. Мы внедряем свои ноу-хау на рынке и задействуем при этом локальные ресурсы: от работников бухгалтерии до руководителей на строительной площадке.

У вас уже есть собственный опыт локализации. Как вы относитесь к локализации сегодня?

Локализация началась при строительстве башни «Эволюция», и основной причиной этого стала экономическая целесообразность.



«Мы внедряем свои ноу-хау на рынке и задействуем при этом локальные ресурсы: от работников бухгалтерии до руководителей на строительной площадке.»

ность. Фасады Мариинского театра и «Меркурий Сити» были выполнены на 100% из европейских материалов. Первый был государственным проектом, в котором заказчики просили создать нечто особенное. А пентхаус «Меркурий Сити» был частным проектом высокого качества.

А вот для башни «Эволюция» заказчик хотел получить фасад сложной конфигурации, но его ресурсы были ограничены. Заказчик спросил у нас: «Что можно сделать?» Мы предложили решение: «Разработано в Германии» и «Произведено в России». Мы нашли локального партнера, и организовали производство с задействованием его ресурсов. Совместно с партнером мы осуществляли сборку фасадных модулей из российского профиля и немецкого стекла, а потом вместе их монтировали в Москве. Но вся цепочка технологических процессов всегда находилась под нашим контролем. По сути, это была своего рода частичная локализация.

Что касается проекта «Лахта-центр», «Газпром» сразу заявил: «Мы хотим лучшее, что есть». Наше головное производство в баварском городе Гундельфингене поставляет фасады высокого качества благодаря тому, что наши сотрудники обладают необходимой квалификацией и опытом, а все процессы отработаны. Транспортировка фасадных модулей размером 4,20 x 2,80 м из Гундельфингена в Санкт-Петербург была нецелесообразна. Поэтому было принято решение открыть производство по нашим стандартам в Санкт-Петербурге – в максимальной близости к строительной площадке. Туда приходят все необходимые материалы, и там собираются фасадные модули. Таким образом, локализация была обусловлена требованиями проекта, и, на самом деле, не имеет отношения к политическим требованиям локализации.

Можно назвать историю компании «Йозеф Гартнер» в России успешной?

Конечно, иначе нас тут бы уже не было. Хотя и раньше, и сейчас это не всегда легко. У нас были очень хорошие проекты – как с технической, так и с финансовой точки зрения. Были и менее

успешные проекты. Но если считать все вместе – это был все-таки большой успех. В конечном итоге с технической стороны мы довольны каждым проектом.

Исходя из того, что в 2019 году вы будете отмечать свой десятилетний юбилей в России: что в истории компании особенно важно? Какие проекты вызывают особую гордость?

На этот вопрос легко ответить. Мы строим здания, которые все знают, и которые становятся лицом города. Этим и хорош фасад: он на виду. Башни «Лахта-центр» в Санкт-Петербурге и «Эволюция» в Москве стали двумя «звездочками» в нашем портфолио, которые хорошо известны.

Не все знают, кто такой Гартнер. В Германии тоже не редко можно услышать: «Гартнер? Нет, не слышал». Но многие знают «Мир BMW» в Мюнхене, Городские ворота в Дюссельдорфе, Коммерцбанк-Тауэр во Франкфурте-на-Майне и Эльбскую филармонию в Гамбурге. Фасады всех этих зданий делала компания Josef Gartner GmbH. В России тоже мало кто знает ООО «Йозеф Гартнер». Но все знают закрученную башню в «Москва-сити» или строящееся сейчас высотное здание в Санкт-Петербурге, которое вскоре станет самым высоким небоскребом в Европе (462 м). А мы всегда будем помнить о том, что принимали участие в строительстве этих башен.

Это и отличает Россию: здесь есть проекты и возможности, которых нет в других местах. Безусловно, определенные риски тоже есть, но мы держим фокус в первую очередь на возможности.

С какими рисками и вызовами вы сталкиваетесь в России? Какие уроки удалось извлечь?

Бюрократия в России более развита, чем в Германии. Существующие здесь условия порой сильно усложняют экономическую деятельность. Большую роль в России играют взаимоотношения, и многое на этом строится – поэтому нам, иностранцам, не всегда и не сразу удается поддерживать общение так, как это делают русские. Несмотря на то, что из 192 наших сотрудников 98% русские, и мы являемся российской компанией, нас воспринимают

как иностранцев. В этом есть свои преимущества. В России высоко ценятся такие немецкие качества, как пунктуальность и надежность. Мы в компании «Гартнер» никогда не обещаем того, что не можем выполнить. Если график работ не реалистичен, мы говорим об этом открыто. Ведь только честность является основой доверия. Лучший тому пример – башня «Федерация». Вторая башня этого комплекса должна была быть готова в 2014 году. Мы говорили тогда, что это невозможно. На дворе 2017 год, а она еще не закончена. Мы слышаны о некоторых особенностях ведения бизнеса. Но сами не сталкивались с коррупцией ни по одному проекту, и категорически не приемлем неэтичного поведения. Едва ли стоит принимать решение о приобретении продукта премиум-класса, исходя из наличия хороших отношений или хороших отношений, поддерживаемых деньгами.

В области фасадного строительства Европа является технологическим лидером. И хотя российские стандарты часто основаны на европейских, в России очень гордятся своими техническими регламентами. Иногда формальный подход в применении нормативов и стандартов нелогичен и выходит за пределы нашего понимания. Получение официальных разрешений стоит много времени, денег и нервов. Порой от этого страдает и качество. Примером этому служат правила охраны труда и техники без-

опасности. В России предъявляются жесткие требования в отношении техники безопасности, но никто не соблюдает их на 100%. Мы же, напротив, привыкли к важным, но простым стандартам, которые действительно соблюдает каждый.

Представьте себе, что российское правительство готово выполнить ваше желание. Что бы вы хотели пожелать для своей компании?

Как и многие другие, я, прежде всего, хочу правовой и инвестиционной защиты. Это лучшая основа для ведения серьезного бизнеса и обеспечения максимальной производительности. Распределение заказов должно основываться исключительно на производительности и эффективности исполнителя. Что может сделать компания, и сколько это стоит? В условиях честной конкуренции решающим должно быть лучшее соотношение цены и качества, а не просто самый дешевый или самый дорогой подряд. Виновный в возникновении проблем во время реализации проекта должен действительно нести эту ответственность. Если виноват в отставании от графика, отвечай за последствия. Подводя итог: я хотел бы справедливых шансов и правомерных условий.

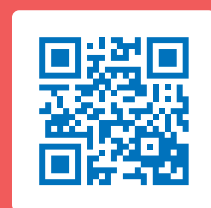
ОФД Такском

Оператор фискальных данных

Удобные сервисы личного кабинета

- ✓ Мониторинг финансовых операций
- ✓ Разграничение прав доступа для сотрудников
- ✓ Выгрузка отчетов в формате Excel
- ✓ Настройка уведомлений
- ✓ Просмотр данных чеков
- ✓ Понятный интерфейс

**TAX
COM**



taxcom.ru/ofd

CREDIT MANAGEMENT



„Die Transparenz russischer Unternehmen ist inzwischen besser als in Deutschland“

Andreas Steinborn

geschäftsführender Gesellschafter OOO DELCREDА

Wann und womit fängt die Geschichte Ihres Unternehmens in Russland an?

Genau genommen im August 2005 – als der Kreditversicherer Euler Hermes mich nach Russland entsandte. Es ging um den Aufbau einer Einheit, mit der zum einen die Kreditprüfung vor Ort qualitativ verbessert werden sollte – für die zahlreichen Exporteure, die weltweit ihr Risiko von Forderungsausfällen versichern. Zum anderen sollte in Russland agierenden Unternehmen das Instrument der Kreditversicherung zur Verfügung gestellt werden. Die Aufforderung, nach fünf Jahren wieder zurück nach Deutschland zu gehen, war für mich und meine Frau ein persönlicher Wendepunkt: Wir entschieden uns, in Russland zu bleiben, wo das Thema Credit Management praktisch noch in den Kinderschuhen steckt. Hier gibt es in diesem Bereich noch sehr viel zu entwickeln – und dafür habe ich 2012 die OOO DELCREDА gegründet.

Wie erklären Sie einem Laien Ihre Tätigkeit?

Sobald ein Unternehmen seine Waren oder Leistungen verkauft, und akzeptiert, dass diese erst später bezahlt werden, besteht das Risiko, dass der Käufer diese Ware oder Leistung zu spät oder gar nicht bezahlt, aus welchen Gründen auch immer.

Diese Lieferantenkredite finden sich in der Bilanz unter der Position „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“ wieder. Bei sehr vielen Unternehmen stellt dieses Vermögen, das sich nun in den Händen der Kunden befindet, eine der größten Bilanzpositionen dar. Untersuchungen haben gezeigt, dass Forderungsausfälle der wichtigste Insolvenzgrund sind.

Unser Anliegen ist es, unseren Kunden wirkungsvolle Instrumente zur Minimierung dieses existenziellen Unternehmensrisikos an die Hand zu geben. Dazu gehören: Informationen zu anderen Unternehmen, Sicherheiten – vor allem Kreditversicherungsleistungen und Inkasso.

Der Kern unserer Tätigkeit ist jedoch, unseren Kunden für das Credit Management als eine bereichsübergreifende und zentrale Managementaufgabe eine ganzheitliche Lösung anzubieten. Diese Lösung umfasst alle Aspekte des Credit Managements – von der Auswahl der Kunden bis zum Zahlungseingang.

Wodurch unterscheiden Sie sich von anderen Mitbewerbern?

20 Jahre, die ich bei einem Kreditversicherer gearbeitet habe, noch mehr jedoch die letzten 7 Jahre, die ich als Broker und Dienstleister nun komplett auf der Seite unserer Kunden stehe, haben mir gezeigt, dass die Durchsetzung des Rechts auf Bezahlung gelieferter Waren oder erbrachter Leistungen vor Gericht oder beim Versicherer alles andere als einfach ist.

Nur wenn alle Elemente des Credit Managements wie ein Uhrwerk funktionieren, wird das Risiko von Forderungsausfällen wirksam minimiert. Wir sind so etwas wie ein Uhrmacher, der alle Teile des Credit Managements zu einem funktionierenden Ganzen zusammenbringt. Das unterscheidet uns von allen Anbietern von speziellen Lösungen zu Teilaspekten des Credit Managements.

Hat sich Ihr Leistungsportfolio seit der Gründung des Unternehmens verändert? Inwiefern hat sich dabei die Sanktionseinführung 2014 bemerkbar gemacht?

Wir haben 2012 als Vermittler von Kreditversicherungslösungen begonnen. Der Wert einer Kreditversicherung wird erheblich von der Bereitschaft des Kreditversicherers beeinflusst, Risiken zu übernehmen, Limite zu zeichnen.

Im Grunde sind alle Kreditversicherer in Bezug auf Risiken in Russland eher zurückhaltend. Dies hat sich spürbar mit den Sanktionen ab dem Jahr 2014 verschärft. Deshalb haben wir den Bereich Informationen / Auskünfte in unser Leistungsportfolio aufgenommen und ausgebaut.

Insbesondere nach den sanktionsbedingten Restriktionen bei den Versicherern wurden wir nach alternativen Lösungen gefragt. Das war die Initialzündung für die Entwicklung einer Software, eines digitalen Werkzeugs, mit dem sowohl die Obliegenheiten der Kreditversicherer akkurat erfüllt werden können, als auch Alternativen bei nicht ausreichendem Deckungsschutz der Kreditversicherer genutzt werden können.

Die zunehmenden Zahlungsstörungen haben uns den Bereich Inkasso entwickeln lassen.

Insofern haben die Sanktionen zu einer erhöhten Aufmerksamkeit in Bezug auf das Credit Management geführt – und uns zur Entwicklung von weiteren Lösungen für die Unternehmen veranlasst.

Aus welchen Ländern stammen die meisten Ihrer Kunden?

Wir sind inzwischen ein Kind der Globalisierung – mit Vertretungen in Russland, Deutschland, Slowenien, der Mongolei und den USA. Unsere Kunden sind sowohl weltweit agierende Konzerne als auch Mittelständler aus Europa, Amerika und Asien.

Einige von ihnen wollen ihre Exporte nach Russland abgesichert wissen, andere haben in Russland ein Standbein, und wollen hier die Risiken im Land, zunehmend aber auch ihre Exporte aus Russland heraus absichern, ebenso wie rein russische Unternehmen.

Und welche Branchen sind am meisten vertreten?

Es gibt keinen wirklichen Branchenschwerpunkt bei unseren Kunden. Sie sind in den Bereichen Handel, Produktion und Dienstleistungen aktiv. Ob in der Landwirtschaft, der Logistik, dem Fahrzeug-, Maschinen- und Anlagenbau, Pharma, Spielzeug oder Bergbau – alle unsere Kunden haben Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in ihren Büchern, und wollen das damit verbundene Risiko auf geeignete Art und Weise minimiert wissen.

Gibt es im Rahmen Ihrer Tätigkeit Projekte, auf die Sie besonders stolz sind?

Ja, die Entwicklung unserer Software DELCREDIX. Obwohl ich nun schon über 25 Jahre im Bereich des Credit Managements engagiert bin, habe ich die Komplexität dieser Materie wohl erst mit der Erarbeitung dieser Software so richtig erfasst.

Die intensive Beschäftigung mit den vielen Details, den Zusammenhängen zwischen fast allen Bereichen eines Unternehmens, war und ist für mich sehr interessant. Es hat unser Team geformt und dazu beigetragen, das Verständnis zum Thema Credit Management erheblich auszubauen.

Dieses Produkt wird nun der Kern unserer Leistungspalette sein, denn nur wenn alle Rädchen sauber ineinandergreifen, kann das Uhrwerk Credit Management wirksam und effizient funktionieren.

Wie groß ist die Konkurrenz in Ihrem Bereich? Womit überzeugen Sie?

Wettbewerb belebt das Geschäft, die Zeiten der Monopole haben sich als nicht tragfähig erwiesen. Insofern ist Wettbewerb für mich eine willkommene Herausforderung.

Wir haben unsere Software DELCREDIX eigentlich nur entwickelt, weil die bestehenden Anbieter für unsere Kunden kein marktfähiges Produkt hatten. Insofern bin ich dem Wettbewerb sogar dankbar, da er uns Chancen für die eigene Weiterentwicklung geboten hat.

Unsere Stärken liegen in der ganzheitlichen Herangehensweise, alle Aspekte des Credit Managements berücksichtigend. Dies ist meines Erachtens ein Ergebnis unserer langjährigen beruflichen Erfahrung, die hilft, Lösungen für unsere Kunden zu finden, und die nicht so einfach ersetzt oder kopiert werden kann.



„Wir sind so etwas wie ein Uhrmacher, der alle Teile des Credit Managements zu einem funktionierenden Ganzen zusammenbringt.“



Wie hat sich der russische Markt aus Ihrer Unternehmenssicht in den letzten Jahren entwickelt?

Als ich im Jahr 2005 nach Russland kam, gab es kaum verfügbare Jahresabschlüsse, und die, die verfügbar waren, waren nach steuerlichen Gesichtspunkten optimiert. Kein einfacher Ausgangspunkt für substanzielle Kreditentscheidungen.

Das Bruttoinlandsprodukt Russland wurde seit 2005 um knapp 90 Prozent gesteigert – berechnet auf der Basis von Marktpreisen in Euro, Quelle: „Russland in Zahlen“ von der AHK. In Rubelpreisen fällt die Steigerung noch stärker aus – plus 158 Prozent. Der Wert für Deutschland – plus 40 Prozent.

Im Bereich des Credit Managements hat Russland erhebliche Fortschritte gemacht. Die Transparenz russischer Unternehmen ist inzwischen besser als in Deutschland. Inzwischen gibt es gut aufgestellte Auskunftsteile und Kreditversicherer, zahlreiche professionell arbeitende Inkassounternehmen, Wirtschaftsprüfer und andere Dienstleister rings um das Credit Management. Nicht zuletzt dadurch hat sich das Volumen der Lieferantenkredite von in Russland registrierten Unternehmen seit 2005 fast versechsfacht – auf Rubelbasis. Die Lieferantenkredite sind dabei, das Volumen der Bankkredite zu überflügeln.

Obwohl es noch großen Handlungsbedarf in vielen Bereichen gibt – der Markt in Russland ebenso wie die russische Wirtschaft insgesamt haben sich aus meiner Perspektive enorm entwickelt. Und – betrachtet man das Niveau des Erreichten – es gibt noch ein großes Potenzial für weitere Entwicklungen. Nicht die schlechteste Voraussetzung für entsprechende Investitionsentscheidungen.

Welche Qualitäten sind aus Ihrer Sicht beim Eintritt in den russischen Markt gefragt?

Meines Erachtens ist die Erschließung eines Marktes, wie z.B. des russischen, mit den klassischen Instrumenten des Marketings auf den Weg zu bringen. Dazu gehört das Produkt / die Leistung, natürlich der Preis, der Vertrieb und die Kommunikation.

Alle diese Aspekte müssen auf den jeweiligen Markt, so auch auf den russischen, abgestimmt sein. Es gilt, die gesetzlichen Rahmenbedingungen ebenso zu berücksichtigen wie die kulturellen. Es ist Wissen über den Markt ebenso wie Empathie in Bezug auf die russischen Partner und Kunden gefragt.

Da man nicht alles selbst wissen kann, empfiehlt es sich, sich von Spezialisten gut beraten zu lassen. Denn – jedes Land hat seine Besonderheiten, so auch Russland. Die zu vernachlässigen, kann die Erfolgsaussichten nicht nur beim Markteintritt erheblich schmälern.

Андреас Штайнборн

директор-соучредитель ООО ДЕЛЬКРЕДА

КРЕДИТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

«Прозрачность российских компаний лучше, чем в Германии»

**С какого времени ведет свое начало история вашей компании в России?**

В принципе, с августа 2005 года – когда компания по страхованию торговых кредитов Euler Hermes направила меня в Россию. Речь шла о создании подразделения, с помощью которого, во-первых, необходимо было качественно улучшить проверку кредитоспособности российских компаний для многочисленных экспортеров, которые страхуют свои риски неплатежей, а во-вторых, необходимо было предоставить работающим в России компаниям инструмент страхования коммерческих кредитов.

Предложение через пять лет снова вернуться в Германию стало для меня и моей супруги переломным моментом в личном плане: мы решили остаться в России, где кредитный менеджмент находится по сути в начальной стадии своего развития. Большой потенциал в этой области фактически послужил причиной основания в 2012 году ООО ДЕЛЬКРЕДА.

Как вы объясните неспециалисту специфику вашей деятельности?

Как только компания продает свои товары или оказывает услуги на условиях отсрочки платежа, для нее возникает риск, что покупатель просрочит или вообще не произведет оплату за эти товары или услуги, по каким бы то ни было причинам.

Такие коммерческие кредиты отражаются в балансе в статье «Дебиторская задолженность». В очень многих компаниях данный актив, который таким образом находится в руках клиентов, составляет одну из самых больших позиций баланса. Исследо-

вания показали, что неплатежи являются одними из главных причин банкротства.

Наша задача – предоставить нашим клиентам эффективные инструменты для минимизации этих рисков, способных оказать решающее влияние на жизнеспособность компании. К таким инструментам относятся: информация о других компаниях, решения в области страхования коммерческих кредитов и взывание дебиторской задолженности.

Суть нашей деятельности – предложить клиентам комплексное решение по кредитному менеджменту как всеобъемлющую и центральную управленческую составляющую. Это решение включает в себя все аспекты кредитного менеджмента – от выбора клиентов до поступления оплаты.

Что отличает вас от конкурентов?

20 лет моей деятельности в компании по страхованию коммерческих кредитов, и тем более последние семь лет работы в качестве брокера и поставщика услуг, где я полностью находился на стороне наших клиентов, показали мне, что реализовать права на оплату поставленных товаров или оказанных услуг в суде или у страховщика – далеко не так просто.

Только в том случае, когда все элементы кредитного менеджмента работают как часы, можно эффективно минимизировать риск неплатежа. Мы, если угодно, выступаем в качестве часовщика, который собирает все части кредитного менеджмента в один целый работающий механизм. Это отличает нас от всех поставщиков специализированных решений в аспектах кредитного менеджмента.



«Наше преимущество заключается в комплексном подходе, учитывающем все аспекты кредитного менеджмента.»

Изменился ли набор услуг со времени создания компании? Насколько при этом повлияло введение санкций в 2014 году?

В 2012 году мы начали свою деятельность в качестве посредника в решениях по страхованию коммерческих кредитов. Значимость страхования коммерческих кредитов в значительной степени определяется готовностью страховщика принимать на себя риски, выдавать лимиты.

В принципе, все страховщики коммерческих кредитов занимают осторожную позицию в отношении рисков в России. Это положение дел ощутимо усилилось с момента введения санкций в 2014 году. Поэтому мы дополнили и расширили в нашем наборе услуг раздел «Информация / Бизнес-справки».

В особенности после появившихся у страховщиков ограничений, обусловленных введением санкций, к нам стали поступать запросы по поиску альтернативных решений. Это послужило отправной точкой для разработки программного обеспечения, цифрового инструмента, с помощью которого могли бы точно выполняться обязательства перед страховщиками, а также использовать альтернативные варианты при недостаточном страховом покрытии.

Возрастающее количество неплатежей и просрочек оплаты подтолкнуло нас на развитие взыскания дебиторской задолженности.

Таким образом, санкции привели к тому, что кредитному менеджменту стало уделяться повышенное внимание, а нас они подвигли на развитие дополнительных решений для компаний.

Из каких стран большинство ваших клиентов?

Мы – дитя глобализации с представительствами в России, Германии, Словении, Монголии и США. Нашими клиентами являются как международные концерны, так и компании среднего бизнеса из Европы, Америки и Азии. Некоторые из них хотят застраховать свой экспорт в Россию, другие ведут свой бизнес в России и хотят застраховать свои риски здесь в стране, и все больше свой экспорт из России, а также чисто российские компании.

Какие отрасли представлены больше всего среди ваших клиентов?

Приоритетных отраслей среди наших клиентов нет. Наши клиенты работают в сферах торговли, производства и оказания услуг. Будь то сельское хозяйство, логистика, производство автомобилей, машин и оборудования, фармацевтика, игрушки для детей или горнодобывающая промышленность – все наши клиенты имеют дебиторскую задолженность и хотели бы минимизировать связанный с ней риск подходящим способом.

Есть ли проекты, которыми вы особенно гордитесь?

Да, это разработка нашего программного обеспечения DELCREDIX. Несмотря на то, что я больше 25 лет работаю в области кредитного менеджмента, пожалуй, с разработкой этого программного обеспечения я в полной мере понял сложность предмета.

Для меня всегда было и сейчас очень интересно интенсивно заниматься многими деталями, взаимосвязями между почти всеми отделами компании. Этот процесс сформировал нашу команду и поспособствовал тому, чтобы значительно расширить понимание темы кредитного менеджмента.

Этот продукт будет ядром ассортимента наших услуг, ведь только в случае слаженного взаимодействия всех деталей, часовой механизм кредитного менеджмента сможет работать продуктивно и эффективно.

Насколько велика конкуренция в этой отрасли? Какими аргументами убеждаете вы?

Конкуренция способствует активизации бизнеса, времена монополий показали себя неэффективными. В этом отношении конкуренция для меня – желанный вызов.

По сути, мы занялись разработкой нашего программного обеспечения DELCREDIX по причине того, что у существующих поставщиков не было ходового продукта, отвечающего требованиям наших клиентов. Здесь я даже благодарен конкуренции,

так как она дала нам шансы для нашего собственного развития. Наше преимущество заключается в комплексном подходе, учитывающем все аспекты кредитного менеджмента. С моей точки зрения, это является результатом нашего многолетнего профессионального опыта, который помогает найти оптимальные решения для наших клиентов, и который невозможно просто заменить или скопировать.

Как развивался в последние годы российский рынок, с вашей точки зрения как предпринимателя?

Когда я в 2005 году приехал в Россию, здесь почти не было доступной бухгалтерской отчетности, а та, которая была доступна, была оптимизирована по соображениям налогообложения. Непростая отправная точка для принятия решения по предоставлению кредитных лимитов.

Валовой внутренний продукт России с 2005 года увеличился почти на 90% – рассчитано на основе рыночных цен в евро, источник: публикация Российско-Германской внешнеторговой палаты «Россия в цифрах». В рублевых ценах увеличение произошло еще сильнее – плюс 158%. Для Германии тот же показатель составил плюс 40%.

В области кредитного менеджмента Россия значительно преуспела. Прозрачность российских компаний сейчас лучше, чем в Германии. В настоящий момент есть качественные информационные агентства и страховщики, многочисленные профессиональные коллекторские агентства, аудиторы и другие компании, предлагающие услуги в области кредитного менеджмента.

Не в последнюю очередь из-за этого объем коммерческих кредитов, предоставленных зарегистрированными в России компаниями, увеличился в шесть раз – в рублях. Объем коммерческих кредитов превысит объем банковских кредитов.

Несмотря на то, что еще многое необходимо сделать, рынок в России, так же, как и российская экономика в целом, с моей точки зрения, сделали сильный рывок в своем развитии. Рассматривая уровень достижений, можно сказать, что имеется еще огромный потенциал для дальнейшего развития. Не самое плохое условие для принятия соответствующих инвестиционных решений.

Какие качества, с вашей точки зрения, необходимы при выходе на российский рынок?

С моей точки зрения, при освоении рынка, в частности российского, необходимы классические инструменты маркетинга. Это продукт / услуга, конечно же, цена, сбыт и коммуникационная политика.

Все эти аспекты должны быть настроены под каждый конкретный рынок, равно как и под российский. Необходимо учитывать законодательную базу и особенности национальной культуры. Здесь востребованы знания рынка, а также чуткость к российским партнерам и клиентам.

Поскольку не все обладают всеми этими знаниями, то лучший совет в данной ситуации – это обратиться за консультацией к профессионалам. Каждая страна имеет свои особенности, и Россия – не исключение. Если пренебречь этим, то это может значительно уменьшить надежду на успех, не только при освоении рынка.



DEKORDRUCK

„Russland lohnt sich“

**Jens Palmen**

Generaldirektor Schattdecor OOO

Wann hat Schattdecor den Schritt nach Russland gewagt?

Wir haben im Oktober 2000 mit der Produktion begonnen, damals noch bei MK Schatura, dem damals größten Möbelkombinat Russlands, wo wir einen Produktionsbereich übernommen haben. In Schatura ist auch juristisch heute noch unsere Zentrale. Allerdings haben wir bereits im Januar 2000 eine Repräsentanz in Moskau eröffnet.

Und seit wann sind Sie dabei?

Ich war damals im Controlling bei Schattdecor in Deutschland tätig. Am 12. Februar 2001 bin ich nach Moskau gekommen, für 10,5 Monate, wie es damals hieß. Inzwischen bin ich mit über 16 Jahren etwas länger da.

Was stellt Schattdecor genau her, wer ist Ihr Kunde, und wo findet man Ihre Produkte?

Wir sind Dekortiefdrucker im Rotationsverfahren und beliefern Spanplattenhersteller. Sie beschichten ihre Produkte mit unseren Papierfolien und verkaufen sie u.a. an die Möbelindustrie weiter, die daraus wiederum Möbel herstellt. Das, was heute wie Stein, Holz oder Fliesen aussieht, ist meist ein Imitat, das bedruckte Papier lediglich je nach Anwendung unterschiedlich imprägniert oder lackiert. Dekortiefdruck wird auch in der Herstellung von Laminatfußböden eingesetzt. Dieses Segment wächst in Russland momentan stark, wofür zu einem nicht unerheblichen Teil auch der Rubel-Absturz verantwortlich ist – der Import vor allem aus China wurde schlichtweg zu teuer. Für die Laminatherstellung liefern wir gleich drei Produkte: die sichtbare Oberfläche, ein kratzfestes Overlay und den Gegenzug, ein besonders imprägniertes Papier, damit sich die Laminatdielen nach dem Verpressen und Auftrennen nicht verbiegen. Sprich, für die Laminatherstellung setzen wir die dreifache Papiermenge ab. Die Margen sind in diesem Segment zwar sehr niedrig, aber in Summe ist das wiederum sehr interessant.

Was sind Ihre gefragtesten Produkte im russischen Markt?

Tsawo-Wenge, ein sehr dunkles Dekor, ist momentan sehr in.

Wie hat sich denn Ihr Russlandgeschäft seit der Gründerzeit Anfang 2000er Jahre bis heute entwickelt?

Es war eine sehr erfolgreiche Zeit. Wir hatten anfangs eine Monopol-



stellung, haben viel gearbeitet und gut verdient. Wir hatten auch das Glück, mit dem MK Schatura einen phantastischen Partner vor Ort gefunden zu haben. Sein damaliger Generaldirektor, Valentin Swerew, und unser Firmeninhaber, Walter Schatt, waren sofort auf einer Wellenlänge. Es gab noch keine unterschriebenen Verträge, da hatten wir schon angefangen, zu produzieren. Man hat sich vertraut. Das kann man sich heute gar nicht mehr vorstellen. 2005 haben wir mit den Planungen für unser eigenes Werk begonnen, ein Jahr später ging der Bau bei Tschechow in der Region Moskau los. Im August 2008 folgte die Werkseröffnung, mitten in der Wirtschaftskrise. Aber davor herrschte in Russland eine Goldgräberstimmung, mit allen Vor- und Nachteilen.

Was waren diese Vor- und Nachteile?

Die Vorteile waren, dass wir richtig gut verdient haben und keine ernsthafte Konkurrenz vor Ort hatten, weil sie meistens noch beim Grundstückkauf gescheitert ist. Auf der Soll-Seite war eben das Verhältnis staatlicher Behörden gegenüber kleineren Investoren. Ich bringe ein Beispiel: Etwa 2006 fand eine Konferenz für internationale Investoren statt, es wurde um den Standort Region Moskau geworben. Auf dem Podium saß der Vertreter eines Energielieferanten, der sagte: „Wie Sie alle wissen, gibt es im Moskauer Gebiet ein Defizit an Strom, nur jeder vierte Investor bekommt die Menge, die er benötigt. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit, auf Wiedersehen“.

Hat sich diese Einstellung inzwischen verändert?

Mit der Wirtschaftskrise 2008 kam auch eine Therapie, die der russischen Wirtschaft guttut. Als wir am 1. April 2011 im sibirischen Tjumen einen unserer kleinen Kunden übernahmen, kamen bereits zwei junge Mitarbeiter aus der Investitionsabteilung vorbei. Kurz danach hatten wir sofort einen Termin beim Gouverneur. In Russland ist man heute viel offener gegenüber den Investoren, die Türen stehen in jeder Ranghierarchie weit offen – natürlich, weil auch viel mehr Druck aus der Regierung kommt.

Wie steht es mit Ihren russischen Standorten heute?

Im Juni 2015 haben wir in Tjumen ein Brownfield-Werk eröffnet, wieder mitten in einer Krise, vorgelebt von unserem Inhaber: „Krise ist die beste Zeit zum Investieren“. Es hat sich sehr gut entwickelt – letztes Jahr konnten wir Rekordmengen produzieren und absetzen. Damit haben wir heute drei Standorte mit 305 Mitarbeitern – in Schatura und Tschechow (beide im Moskauer Gebiet) sowie Tjumen.

2016 hat Schattdecor mit 650 Millionen Euro einen Rekordumsatz erzielt, 120 Millionen sollen in den nächsten zwei Jahren investiert werden – in China, Nord- und Südamerika, Europa und Russland. Wohin soll das Geld genau fließen?

Das Geld investieren wir in eine zweite Produktionshalle in Tschechow. Dort werden wir auf zwei Imprägnierkanälen produzieren, einer davon in Überbreite, damit wir unter anderem auch IKEA beliefern und an ihrem Wachstum teilhaben können. Diese Anlage hätte in der Halle in Schatura leider keinen Platz. Deshalb verlegen wir die Produktion ab 2018 schrittweise nach Tschechow, im 3. Quartal 2018 soll der Betrieb losgehen. Spätestens Ende 2019 soll der Umzug komplett abgeschlossen sein.

Wie viel werden Sie investieren?

Das Projekt beläuft sich in der ersten Ausbaustufe bis Ende 2019 auf 15 Millionen Euro, einschließlich Abfindungspakete und ein Wohnungsprogramm für die Mitarbeiter, die nach Tschechow mitgehen.



Sie nehmen Ihre Mitarbeiter vom alten Standort mit?

Ja, wir können aber selbstverständlich bei weitem nicht alle Mitarbeiter mitnehmen. Es wird auch schwieriger, sie zu überzeugen, als erhofft. Die Gehälter in der Produktion sind nicht exorbitant hoch, obwohl wir deutlich besser bezahlen als der Durchschnitt. Die Mieten in Tschechow sind allerdings etwa doppelt so hoch als in Schatura. Wir müssen viel Überzeugungsarbeit aufbringen, damit unsere wichtigsten Leute mitkommen.



„Russland bietet mit 146 Millionen Einwohnern einen großen Markt.“

Und dafür haben Sie ein Wohnungsprogramm aufgelegt?

Ja, wenn wir unser Know-how nicht verlieren wollen – und das ist doch in erster Linie die über viele Jahre gesammelte Erfahrung der Mitarbeiter – müssen wir den Wechsel für die Mitarbeiter schmackhaft machen. Und dafür haben wir eben das Wohnungsprogramm aufgelegt.

Es ist ungewöhnlich, dass ein Unternehmen Kapital für Wohnungen seiner Mitarbeiter aufwendet.

Das ist unsere Unternehmensphilosophie, wir legen sehr viel Wert auf die Mitarbeiter. Die Tür zu meinem Büro steht immer offen, hier kann jederzeit jeder Kollege persönlich vorbeikommen, von der Putzfrau bis hin zu den Geschäftsführern. Sie müssen auch keinen Termin bei der Sekretärin vereinbaren. Bei anderen Unternehmen steht das in Leitbildern drin, aber bei Schattdecor ist das weltweit gelebter Standard. Wir reden miteinander und es wird bei uns alles auf menschlicher Basis gemacht. Deswegen liegt die durchschnittliche Werkszugehörigkeit bei Schattdecor weltweit bei 14 Jahren, und Russland ist da keine Ausnahme.

Dann werden Sie langfristig wirklich gut geplant haben. Haben sich Ihre Erwartungen von vor zwölf Jahren, als Sie entschieden, ein Werk zu bauen, eigentlich erfüllt?

Nicht ganz. Beginnend mit der Wirtschaftskrise 2008 und fortwährend mit der aktuellen Rezession hat sich der Markt nicht so gut entwickelt, wie wir es 2005 prognostiziert hatten. Und wir haben mittlerweile viel mehr Konkurrenz aus Europa bekommen. Nichtsdestoweniger hatten wir 2016 ein Rekordjahr. Wir schafften es, bei den Ergebnissen, Umsätzen und Mengen zu wachsen und unseren Umsatz sowie unsere Rendite um fast zehn Prozent zu steigern.

Wie haben Sie das geschafft?

Wir mussten viel kreativer und agiler sein, um an ein Geschäft zu kommen. Auch 2017 läuft von den Mengen her hervorragend, nur von den Margen her könnte es besser sein.

Was stimmt denn mit den Margen nicht?

Von 2000 bis etwa 2014 gab es auf der Kundenseite – das sind überwiegend Spanplattenhersteller – ein absolutes Defizit an Spanplatten: Die Nachfrage war größer als das Angebot. Wenn es Rohstoffpreiserhöhungen gab, gaben wir sie an die Kunden weiter. Mit steigender Konkurrenz und der Rubelabwertung in der Krise, als die Kosten für die Rohstoffe durch die Decke gingen, wurde es schwieriger. Gleichzeitig stagnierte die Baubranche. Wir aber leben zu einem guten Teil von der Baubranche. Wenn weniger gebaut wird, wird kein Innenausbau gemacht, werden keine Türen bestellt, keine Böden verlegt, keine Küchen oder Möbel gekauft. Sprich, es entstand ein Überangebot im Markt, weil die Nachfrage rapide gefallen war und die Kapazitäten zu hoch sind. Entsprechend versuchen jetzt alle Hersteller, ihre Kapazitäten auszulasten. Und das funktioniert nur über Preiskämpfe. Im Endeffekt stimmen zwar die Absatzmengen, aber das Gesamtergebnis noch nicht. Wir sind aber optimistisch und wissen, dass das vorübergehend ist und dass wir weiterwachsen werden.

Warum sind Sie sich da so sicher?

In Russland gibt es 146 Millionen Einwohner, die trotz allem früher oder später eine neue Wohnung oder neue Möbel brauchen werden. Es gibt unglaublich viel Nachholbedarf.

Ab wann, glauben Sie, wird es wieder bergauf gehen?

Ich schätze, es wird noch zwei bis drei Jahre dauern, bis wieder eine nachhaltige Dynamik reinkommt. Aber wir müssen einfach noch effizienter und schneller werden, was wir mit unserer neuen Produktion auch wollen. Wir werden schlanker vom Personal, die wichtigsten Abteilungen und die Produktion sitzen bald gemeinsam in Tschchow, wir werden die Reibungsverluste reduzieren, modernere Produktionsanlagen haben und in neue Produkte investieren.

Welche Rahmenbedingungen könnte die russische Wirtschaft verändern, damit dieser Prozess beschleunigt wird?

Russlandweit betrachtet muss in allem investiert werden – in Unternehmen, in Infrastruktur, in Ausbildung, in Mittelstandsförderung. Das ist eine sehr langfristige und stellenweise auch langsame Entwicklung. Für mich gibt es in Russland drei Geschwindigkeiten. Die Großstädte wandeln sich schnell, die Speckgürtel um sie herum etwas langsamer. Und dann gibt es noch eine dritte Realität in den kleinen Monostädten, wo es sehr langsam vorangeht, und wo ein Leben wie vor 80 Jahren gelebt wird.

Was meinen Sie damit?

In diesen Städten gibt es meistens nur einen großen Arbeitgeber. Dieser bezahlt Niedriglöhne. Die Menschen können nicht den Job wechseln, weil es keine besseren Jobs gibt. Dadurch werden sie zu Selbstversorgern: Sie haben ihr kleines Holzhäuschen, einen Garten, gehen jagen, angeln oder Pilze sammeln. Ihre Lebensqualität hängt also nicht davon ab, ob sie eine Arbeit haben, und ob sie sie gut machen. Gleichzeitig können sie auch nicht umziehen, weil das Leben in größeren Städten teuer ist, und weil sie ihre Familienangehörige mitversorgen müssen. Die Entwicklung dieser Monostädte ist eine gigantische Herausforderung.

Und was ist Ihre Herausforderung für die nächsten fünf Jahre?

Natürlich unser Neubauprojekt, das wir bis dahin zu Ende bringen werden. Wir sind voll zufrieden, wie es gerade läuft, weil wir einen sehr guten russischen Partner gefunden haben. Es ist wichtig, den Übergang ideal zu gestalten, damit unsere Kunden positive Effekte spüren, und das geht nur, wenn wir entspre-

chendes Personal haben. Wenn wir das schaffen, dann werden wir insgesamt schlanker – nicht nur personell, sondern auch kostentechnisch. Das wäre unser Quantensprung.

Welchen Tipp würden Sie einem deutschen Unternehmer geben, der den russischen Markt ins Auge fasst?

Russland lohnt sich. Das Land hat einen enormen Nachholbedarf und bietet mit 146 Millionen Einwohnern einen großen Markt. Wir haben 17 Jahre lang gute Geschäfte gemacht und nie größere Probleme gehabt. Man braucht, keine Angst zu haben von dem, was man in den Medien erfährt. Die Realität ist anders, die Russen sind sehr herzlich und insgesamt sehr deutschlandaffin. Für sie ist Deutschland der Anker, an den man sich ausrichtet. Ich kann es empfehlen, ein Russlandgeschäft ins Auge zu fassen – man muss eben entscheiden, ob man eine Repräsentanz, einen Vertrieb oder eine Produktion braucht. Und: Wir haben nie ein Sicherheitsrisiko hier gehabt.



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

Shamil Khalidov
Wirtschaftsprüfung
shamil.khalidov@roedl.pro

Moskau | St. Petersburg
Tel.: +7(495)933 51 20



Rödl & Partner ist als integrierte Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft an 108 eigenen Standorten in 50 Ländern vertreten. Unsere Mandanten vertrauen 4.500 Kolleginnen und Kollegen in den Geschäftsfeldern Rechtsberatung, Steuerberatung, Steuerdeklaration und Business Process Outsourcing, Unternehmens- und IT-Beratung sowie Wirtschaftsprüfung.

www.roedl.com/ru

**Йенс Пальмен**

генеральный директор ООО «Шаттдекор»

ДЕКОРАТИВНАЯ ПЕЧАТЬ**«Россия стоит усилий»****Когда компания Schattdecor решилась выйти на российский рынок?**

Мы запустили производство в октябре 2000 года, тогда еще на площадке Шатурского мебельного комбината, в то время самого крупного в России, где нам выделили производственный участок. Шатура и по сегодняшний день юридический адрес нашей штаб-квартиры. Правда, мы еще в январе открыли представительство в Москве.

А как долго лично вы уже работаете здесь?

На тот момент я работал в отделе контроллинга компании Schattdecor в Германии. 12 февраля 2001 года я прилетел в Москву, намереваясь пробыть здесь 10,5 месяцев, как об этом было договорено. А нахожусь я здесь уже несколько дольше, а именно – больше 16 лет.

Что именно производит «Шаттдекор», кто ваши заказчики, и где можно найти вашу продукцию?

Мы производим декоративные покрытия с использованием технологии глубокой ротационной печати и поставляем нашу продукцию производителям древесно-стружечных плит. Они покрывают свои изделия нашей меламиновой пленкой и продают их, в частности, производителям мебели, которые используют их в своем производстве. То, что сегодня выглядит как камень, дерево или кафель, в большинстве случаев имитация, бумага с напечатанным декором, просто – в зависимости от применения – по-разному пропитанная и, возможно, покрытая лаком. Декоративная глубокая печать при-

меняется и при производстве пола-ламината. Этот сегмент в России сейчас очень быстро растет, чему в немалой степени поспособствовал и обвал рубля – импорт, в первую очередь из Китая, стал просто-напросто обходиться слишком дорого. Для производства ламината мы поставляем сразу три продукта: видимое покрытие поверхности, пленку для защиты от царапин и стабилизирующий слой – особым способом пропитанную бумагу, предохраняющую половицы ламината после прессования и распиливания от изгибания. Это значит, что для производства ламината мы используем тройное количество бумаги. В этом сегменте маржа, правда, исключительно невелика, но в целом этот бизнес весьма привлекателен.

Что из вашей продукции пользуется наибольшим спросом на российском рынке?

Сейчас лучше всего продается очень темный декор под названием Венге Цаво.

Как развивался ваш бизнес в России с момента его основания в начале нулевых до сегодняшнего дня?

Это был весьма успешный период. Вначале мы занимали монопольное положение, много работали и хорошо зарабатывали. Нам повезло и в том, что в лице Шатурского мебельного комбината мы приобрели фантастического местного партнера. Его тогдашний генеральный директор Валентин Зверев и владелец нашей компании Вальтер Шатт сразу нашли общий язык. Еще не был подписан ни один договор, а мы уже приступили к производству. Стороны доверяли друг другу. Сегодня такое

уже невозможно себе представить. В 2005 году мы приступили к проектированию собственного завода, а через год началось его строительство вблизи города Чехова в Московской области. В августе 2008 года, на пике экономического кризиса, завод был запущен в эксплуатацию. Но перед этим в России царил атмосфера времен золотой лихорадки со всеми ее плюсами и минусами.

А что это были за плюсы и минусы?

Плюсы заключались в том, что мы зарабатывали хорошие деньги и не имели серьезных конкурентов в России, поскольку большинство из них потерпели фиаско уже на этапе приобретения земельного участка. Среди отрицательных моментов было отношение государственных органов к мелким инвесторам. Приведу пример: где-то в 2006 году состоялась конференция с участием иностранных инвесторов, где в качестве площадки для размещения промышленных объектов рекламировалась Московская область. На подиуме сидел представитель компании-поставщика электроэнергии, который сказал: «Как вы все знаете, в Московской области существует дефицит энергии, только каждый четвертый инвестор получает то количество, которое ему необходимо. Большое спасибо за ваше внимание, до свидания».

Это отношение с тех пор изменилось?

Экономический кризис 2008 года оказался хорошим лекарством, которое пошло российской экономике на пользу. Когда мы 1 апреля 2011 года в Тюмени приобрели производство одного из наших мелких клиентов, к нам сразу же пришли два молодых сотрудника из отдела работы с инвесторами. Вскоре после этого нас принял губернатор. Сегодня в Рос-

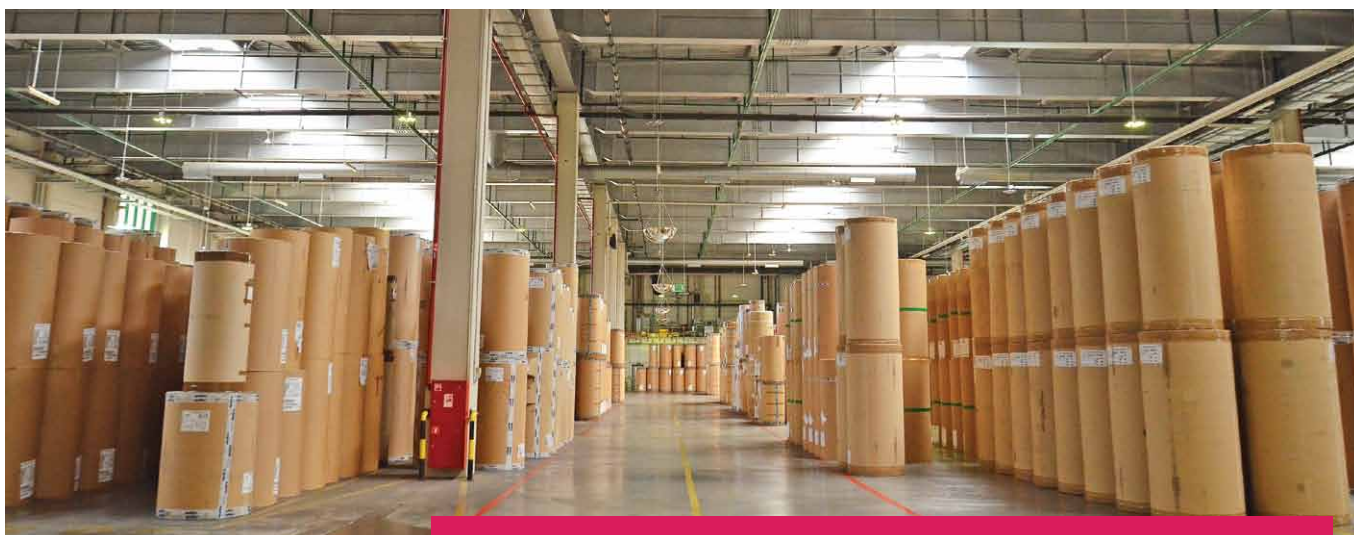
сии относятся к инвесторам с гораздо большей открытостью, двери распахнуты на всех административных уровнях – разумеется, по той причине, что и правительство оказывает в том смысле более сильное давление.

Как сегодня обстоят дела с вашими производственными площадками в России?

В июне 2015 года мы приступили в Тюмени к эксплуатации завода на площадке существовавшего там ранее предприятия, причем вновь в самый разгар кризиса. Как учит владелец нашей компании: «Кризис – лучшее время для инвестиций». Наш бизнес развивался очень хорошо – в прошлом году мы произвели и продали рекордное количество продукции. Теперь у нас три площадки с 305 сотрудниками – в Шатуре и Чехове (обе в Московской области) и в Тюмени.

В 2016 году Schattdecor достиг рекордного оборота в 650 млн евро, 120 млн компания планирует инвестировать в течение предстоящих двух лет – в Китае, Северной и Южной Америке, Европе и России. На что именно предполагается направить эти средства здесь?

Мы инвестируем средства во второй производственный цех в Чехове. Там мы будем работать на двух пропиточных каналах, один из которых имеет увеличенную ширину, чтобы мы могли поставлять нашу продукцию и в IKEA и участвовать в ее росте. Для этой производственной линии в цехе в Шатуре, к сожалению, не было места. По этой причине мы с 2018 года будем поэтапно переносить производство в Чехов, эксплуатация должна начаться в третьем квартале следующего года. Весь переезд должен быть полностью завершен не позднее конца 2019 года.



«2016 год стал для нас рекордным: наш оборот вырос почти на десять процентов.»



Сколько вы намерены инвестировать?

Первая очередь проекта до конца 2019 года оценивается в 15 млн евро, включая выплату компенсаций и программу обеспечения жильем сотрудников, переезжающих с нами в Чехов.

Вы забираете персонал со старой площадки с собой?

Да, но мы, разумеется, не можем забрать с собой всех сотрудников. Убедить их переехать с нами оказалось, к тому же, сложнее, чем мы надеялись. Зарплаты на производстве не слишком высокие, хотя мы и платим намного выше среднего. Правда, квартплата в Чехове примерно вдвое выше той, что приходится платить в Шатуре. Нам приходится тратить большие усилия на убеждение, чтобы самые важные наши сотрудники отправились с нами.

И для этого вы разработали программу обеспечения жильем?

Да, если мы не хотим растерять наши ноу-хау, а это ведь в первую очередь накопленный за много лет опыт наших сотрудников, мы должны предложить им какие-то стимулы для таких перемен. Именно для этого мы разработали нашу программу обеспечения жильем.

Довольно необычно, что компания инвестирует средства в жилье для своих сотрудников.

Это философия нашей компании, мы очень ценим наших работников. Дверь в мой офис всегда открыта, в него может в любой момент зайти любой сотрудник – от уборщицы до директора. Им не надо договариваться о встрече через секретаря. В других компаниях это записано в общих правилах их внутреннего распорядка, а в нашей компании это по всему миру стандарт повседневной жизни. Мы разговариваем друг с другом и решаем все вопросы на общечеловеческом уровне. Поэтому средний стаж работы сотрудников Schattdecor во всем мире составляет около 14 лет, и Россия здесь не исключение.

Значит, вы на самом деле все хорошо спланировали на длительную перспективу. Оправдались ли, собственно говоря, ваши ожидания, которые 12 лет тому назад подвигли вас на решение о строительстве завода?

Не совсем. Начиная с экономического кризиса 2008 года и вплоть до нынешней рецессии, рынок развивался не так хорошо, как мы это предполагали в 2005 году. К тому же за эти годы у нас появилось намного больше конкурентов из Европы. Несмотря на это, 2016 год стал для нас рекордным. Мы смогли увеличить прибыль, обороты и объемы, причем наш оборот и прибыльность нашего бизнеса выросли почти на десять процентов.

Как вам это удалось?

Нам пришлось проявлять намного большую креативность и большую динамичность, чтобы в итоге заключить сделку. Относительно объемов 2017 год тоже складывается наилучшим образом, только вот доходность могла бы быть выше.

А что не так с доходностью?

С 2000 до примерно 2014 года наши клиенты – а это преимущественно производители древесно-стружечных плит – испытывали постоянный дефицит ДСП: спрос был выше предложения. Если росли цены на сырье, мы перекладывали этот рост на наших потребителей. С ростом конкуренции и снижением стоимости рубля в период кризиса, когда стоимость сырья пробил потолок, делать это стало сложнее. Одновременно началась стагнация в строительной отрасли. А мы в значительной степени существуем за счет строительной индустрии. Если меньше строится, то нужно меньше материалов для внутренней отделки, исчезают заказы на двери, не укладываются полы, не приобретаются кухонные гарнитуры или предметы мебели. Это означает, что на рынке возник избыток предложения, поскольку обрушился спрос при наличии слишком больших производственных мощностей. Соответственно, все производители сейчас стремятся загрузить свои мощности. А это возможно только через ценовую борьбу. В конечном итоге, хотя объемы сбыта и соответствуют желаемым, этого еще нельзя сказать о суммарной прибыли. Но мы оптимисты и знаем, что это временные сложности, и что мы будем расти и дальше.

А на чем основана эта уверенность?

В России 146 млн жителей, которым, несмотря ни на что, раньше или позже понадобится новая квартира или новая мебель. Здесь существует очень большой отложенный спрос.

А как вы думаете, когда дела снова пойдут в гору?

Я думаю, что пройдет еще два или три года, пока не возобновится устойчивая динамика. Но нам нужно просто работать еще эффективнее и действовать быстрее, чего мы и хотим достичь на нашем новом производстве. Мы чуть уменьшим количество персонала; основные отделы и производство скоро будут размещены на одной площадке в Чехове. Мы будем сокращать потери из-за возможных трений, использовать современное оборудование и вкладывать средства в новую продукцию.

Какие рамочные условия можно было бы изменить в российской экономике, чтобы ускорить этот процесс?

Если брать Россию в целом, то инвестиции необходимы везде – в предприятия, в инфраструктуру, в обучение, в поддержку среднего бизнеса. Это очень длительное и местами также и медленное развитие. Для меня в России существуют три скорости. Крупные города преобразуются очень быстро, окружающие их территории несколько медленнее. И существует еще третья реальность в небольших моногородах, где все меняется очень медленно, и где жизнь мало чем отличается от той, какой она была 80 лет тому назад.

Что вы имеете в виду?

В этих городах, как правило, существует только один единственный работодатель. Он платит очень мало. Люди не имеют возможности сменить место работы, поскольку там нет более привлекательных рабочих мест. Поэтому они начинают обеспечивать себя сами: у них есть маленький деревянный домик, огород, они охотятся, ловят рыбу или собирают грибы. То есть уровень их жизни зависит не от наличия у них работы, а от того, достаточно ли хорошо они с ней справляются. В то же время они не могут никуда переехать, поскольку жизнь в больших городах дороже, а им нужно обеспечивать свои семьи. Развитие таких моногородов – это гигантский вызов.

А что является для вас вызовом на предстоящие пять лет?

Это, разумеется, наша новостройка, которую мы за это время должны завершить. Мы очень довольны тем, как там идут дела, поскольку мы нашли очень хорошего российского партнера. Очень важно – идеально осуществить этот переход, чтобы наши клиенты могли ощутить положительный результат, а это возможно только в том случае, если у нас будет нужный персо-

нал. Если мы с этим справимся, то мы в целом «построим» – не только в смысле числа наших работников, но и с точки зрения затрат. Это стало бы нашим качественным прорывом.

Что вы могли бы подсказать немецкому предпринимателю, раздумывающему о возможном начале деятельности на российском рынке?

Россия стоит усилий. В стране существует огромный отложенный спрос, в этой стране с населением в 146 млн жителей существует гигантский рынок. Мы в течение 17 лет весьма успешно вели наши дела и никогда не сталкивались с серьезными проблемами. Не надо бояться из-за того, что нам сообщают СМИ. Реальность выглядит иначе; россияне – очень сердечные люди и в целом относятся к Германии очень хорошо. Для них Германия – это пример, на который можно ориентироваться. Я рекомендую подумать о бизнесе в России, но и советую как можно раньше решить, с чем выходить – с представительством, офисом продаж или производством. И еще надо сказать, что здесь у нас никогда не возникали риски, связанные с безопасностью.



GEWERBEIMMOBILIEN

**Calin Anton**

Industrial Real Estate Director, PNK Group

„Der Markt lebt langsam wieder auf, wir nehmen wachsenden Bedarf wahr“

Schildern Sie bitte die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte Ihres Unternehmens.

Das Unternehmen benötigte 2004 hochwertige Bauten für Lager und Produktion. Aber damals baute niemand in Russland Objekte von der erforderlichen Qualität. Deswegen mussten wir selbst Industrieobjekte aufbauen. Das erste Gebäude entstand in der Nähe von St. Petersburg und weckte sofort das Interesse von Immobilienmaklern. Als Resultat wurde es binnen kürzester Zeit veräußert, wodurch die Unternehmensführung die riesigen Perspektiven dieses Geschäfts erkannte.

Was sind die Hauptbereiche der Tätigkeit Ihres Unternehmens?

Die PNK Group baut Industrieobjekte, die sich sowohl als Lager- als auch als Produktionshallen nutzen lassen. Momentan führt die Firma 26 Industrieparks in ihrem Portfolio. Objekte mit einer Gesamtfläche von mehr als vier Millionen Quadratmetern wurden in Russland, Zentraleuropa und den USA bereits in Betrieb genommen oder befinden sich in jeweils unterschiedlichen Bauphasen. Wir errichten schlüsselfertige Industrieobjekte sowohl in unseren eigenen Industrieparks als auch auf Grundstücken unserer Kunden. Wir besitzen vier eigene Fabriken für die Herstellung der wichtigsten Konstruktionselemente von Gebäuden; ihre Leistung reicht aus, um jedes Jahr mehr als eine Million Quadratmeter industrielle Immobilien zu errichten.

In welchen Regionen sind Sie vertreten?

Wir entwickeln unsere Industrieparks nicht nur in allen Schlüsselregionen Russlands, sondern auch in Mitteleuropa und den USA. Die PNK Group besitzt momentan 16 fertige und intensiv bebaute Parks; darüber hinaus enthält unser Portfolio 10 neue Projekte in Anfangsphasen ihrer Umsetzung. Das sind in erster Linie zwei Industrieparks in den USA und ein Park in der Slowakei. In Russland sind es der „PNK Park Rostow am Don“, der „PNK Park Kolzowo“ (Jekaterinburg), der „PNK Park Krasnojarsk“ sowie vier ganz neue Projekte im Gebiet Moskau, deren Gründung wir



„Wir setzen moderne und fortschrittliche Technologien ein, die dem Stand der Technik entsprechen.“

im September–November bekanntgaben: der „PNK Park Nowaja Riga“, der „PNK Park Schukowski“, der „PNK Park Stupino“ und der „PNK Park Koledino“.

Wir sind stets auf der Suche nach neuen interessanten Standorten, die die PNK Group ist gegenwärtig dabei, den Erwerb von rund 500 Hektar Land abzuwickeln, auf denen neue Industrieparks entstehen sollen.

Welche Technologien verwenden Sie beim Bau?

Allgemein gesprochen setzen wir moderne und fortschrittliche Technologien ein, die dem Stand der Technik entsprechen. Die Tragschicht für Fundamente und Straßendecken aus Schotter hoher Güteklassen wird beispielsweise ohne Einsatz von Sand mit der deutschen Technologie der Schicht-für-Schicht-Modifizierung ausgeführt. Nur unser Unternehmen verwendet bei der Errichtung seiner Objekte Brandschutzwände aus Stahlbetonfertigteilen ohne brennbare Elemente. Ein Vorteil unserer Industriebauten ist ferner das verbandlose Stahlbetonskelett mit Tragsäulen, die mit deutschen Maschinen aus Brückenbeton hergestellt werden. Sie werden wie auch alle anderen Betonelemente der Objekte von PNK durch Schlagversuche getestet. Das Gebäudeskelett wird mit Bolzenverbindungen ohne Schweißen errichtet, wodurch der menschliche Faktor auf ein Mindestmaß reduziert wird.

Es ist unser Unternehmen, das in Russland die Fließbandfertigung der wichtigsten tragenden Elemente in Fabriken mit nachfolgender Montage von Gebäuden an Ort und Stelle im Baukastenverfahren einführt. Gegenwärtig werden rund 70 Prozent aller Konstruktionselemente unserer Objekte industriell vorgefertigt. Wir haben aber vor, diesen Anteil zu vergrößern.

Was unterscheidet Sie von Ihrer Konkurrenz?

Wir unterscheiden uns von der überwiegenden Mehrheit anderer russischer Developer vor allem dadurch, dass wir Industrieobjekte schlüsselfertig zu einem Preis errichten, der mit dem Kunden im Voraus vereinbart ist. Wir arbeiten nicht wie ein Auftragnehmer, der die Baukosten stets nach oben korrigiert.

Der Auftraggeber erhält in der Basisausführung ein Industrieobjekt von sehr hoher Qualität, das mit für Russland innovativen Verfahren errichtet wird. Selbstverständlich entsprechen alle unseren in Bau befindlichen Objekte uneingeschränkt den internationalen Versicherungsstandards von FM Global. Ein Schlüsselindikator ist hierbei die innere Gebäudehöhe – 13,7 Meter, ein Brandschutzsystem mit schnell wirkenden Sprinkleranlagen sowie einer als Ringnetzwerk ausgelegten externen Brandschutzwasserleitung mit maximal 90 Metern Abstand zwischen den Hydranten für den Anschluss von Feuerwehrschräuchen bei einer russischen Norm von 150 Metern. Das alles erhöht die Rettungschancen für materielles Vermögen wesentlich.

Werden Sie mit einem Mangel an Fachkräften konfrontiert? Wie gehen Sie dieses Problem an?

Alle ringen um hochqualifiziertes Personal, das ist für den Arbeitsmarkt ganz normal. Da unsere Firma für Russland innovative Technologien einsetzt, schulen wir selbstverständlich unser Personal und bilden unsere Mitarbeiter ständig fort. Unsere Fabriken sind praktisch vollständig mit Robotern ausgerüstet, damit ist die Rolle des menschlichen Faktors bei der Herstellung der wichtigsten Gebäudeelemente auf ein Mindestmaß reduziert, wodurch sich eine stabil hohe Qualität der Erzeugnisse gewährleisten lässt.



„Wir bauen Industrieobjekte, die sich sowohl als Lager- als auch als Produktionshallen nutzen lassen.“

Personal, das mit modernen Robotern arbeiten kann, muss demnach hochqualifiziert sein: Mitarbeiter in Schlüsselpositionen müssen ihre Kompetenzen alljährlich aufs Neue nachweisen.

Wie wirkten sich die verhängten Sanktionen auf Ihr Unternehmen aus?

Wir kaufen zwar einige Komponenten, wie Metall für das Tragwerk, in Europa ein, doch die Sanktionen haben sich auf uns in keinerlei Weise ausgewirkt. Unter unseren Kunden sind nach wie vor viele europäische Unternehmen wie Mercedes, BMW, Volkswagen, Adidas und andere.

In letzter Zeit ist die Politik der Importsubstitution und Lokalisierung in aller Munde. Wie wird die Tätigkeit Ihrer Firma dadurch beeinflusst?

Zentrales Prinzip der PNK Group ist Errichtung von Industrieobjekten von sehr hoher Qualität. Folglich beachten wir in erster Linie eben diesen Aspekt. Wenn wir sehen, dass sich hochwertige Bau- und Rohstoffe in Russland beschaffen lassen, tun wir es auch. Wenn wir jedoch hier etwas nicht finden können, holen wir es aus dem Ausland, und zwar das erwähnte Tragwerksmetall, Bürotüren, Elektronik oder Befestigungen für Profilblech. Wir beschaffen Ausrüstungen für die Herstellung der wichtigsten Konstruktionselemente unserer Industriegebäude in Europa, da es in Russland schlechthin nichts Vergleichbares gibt.

An welchen Projekten arbeiten Sie momentan?

Im August präsentierten wir dem Markt ein in Europa sehr populäres neues Format – industrielle Reihenhäuser ab 720 Quadratmetern im „PNK Park Walischtschewo“ mit fertiger Infrastruktur und weiträumigen anliegenden Flächen. Im Juni begannen und im September vollendeten wir die Errichtung der zweiten Aus-

baustufe des Logistikzentrums Dockland mit einer Fläche von 21.000 Quadratmetern nach dem Built-to-suit-Schema. Allein in Russland errichten wir gleichzeitig mehr als zehn Industrieobjekte. Darüber hinaus haben wir erst vor kurzem die Eröffnung von vier Industrieparks in Moskauer Umgebung angekündigt. Dies ist der „PNK Park Nowaja Riga“ mit einer Gesamtfläche von 300.000 Quadratmetern laut Bebauungsplan, der „PNK Park Schukowski“ mit 500.000 Quadratmetern, der „PNK Park Stupino“ mit 170.000 Quadratmetern und der „PNK Park Koledino“ mit 53.000 Quadratmetern.

Wie bewerten Sie die Situation auf dem russischen Markt? Planen Sie einen weiteren Ausbau der Produktion?

Der Markt lebt langsam wieder auf, wir nehmen wachsenden Bedarf wahr. Die PNK Group vergrößert 2017 den Umfang ihrer Bautätigkeit: Wir eröffnen Projekte mit 600.000 bis 800.000 Quadratmetern. Das ist die höchste Jahresleistung in der Unternehmensgeschichte.

Sie gehören dem Vorstand der AHK an. Inwieweit sind Organisationen wie die AHK wichtig?

Jedes Geschäft benötigt eine Plattform, auf der sich rasch notwendige Daten beschaffen lassen. Die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer ist unter deutschen Firmen sehr gut bekannt. Wenn in Deutschland eine neue Firma auf dem Markt auftaucht, tritt sie automatisch der jeweiligen regionalen Industrie- und Handelskammer bei. Firmen, die in Russland ein Geschäft starten, Partner finden oder sich einfach darüber informieren möchten, wie hier die Arbeit abläuft, erfahren alles über die AHK. Für den Investor ist dies ein klarer Weg. Russland ist ein großes Land und durch die AHK ist es möglich, Daten zu Firmen in allen Regionen zu besorgen. Das ist gerade das, was ausländische Unternehmen benötigen.

Sie sind recht lange in Moskau. Sehen Sie irgendwelche Veränderungen?

Ich lebe bereits neun Jahre in Moskau, und in den letzten vier Jahren sind große Fortschritte erkennbar: Die Stadt ist europäischer und moderner geworden. Nehmen wir allein die Infrastruktur. Vor vielleicht acht Jahren war alles ganz anders, es gab beispielsweise ein Problem mit den Parkplätzen: Sie fehlten entweder gänzlich oder waren nicht exakt gekennzeichnet. Inzwischen gibt es Parkplätze praktisch überall in der Stadt und der Service ist leicht und bequem zu bezahlen. Für mich als Europäer ist das wichtig. Die Stadt ist klarer und lebenswerter geworden.

Калин Антон

директор департамента промышленной
недвижимости PNK Group

**КОММЕРЧЕСКАЯ
НЕДВИЖИМОСТЬ**

«Рынок начинает оживать, мы чувствуем рост спроса»

**Расскажите, пожалуйста, историю создания и развития компании.**

В 2004 году у компании возникла потребность в качественных зданиях под склады и производство, а объекты необходимого качества в то время в России никто не строил. Поэтому и пришлось возводить промышленные объекты самим. Первое здание появилось недалеко от Санкт-Петербурга, и им сразу же заинтересовались брокеры. В итоге объект был продан в кратчайшие сроки, и руководство компании увидело огромные перспективы данного бизнеса.

Каковы основные направления деятельности вашей компании?

PNK Group занимается возведением промышленных объектов, которые могут быть использованы как под склад, так и под производство. На сегодняшний день в портфеле компании 26 промышленных парков. Введены в эксплуатацию и находятся на разных стадиях строительства объекты общей площадью более четырех миллионов квадратных метров в России, Центральной Европе и США. Мы строим промышленные объекты «под ключ» как в собственных промышленных парках, так и на земле клиента. У нас есть четыре собственных завода по производству основных конструктивных элементов здания, мощности которых позволяют возводить более одного миллиона квадратных метров промышленной недвижимости в год.

В каких регионах вы представлены?

Мы развиваем наши промышленные парки не только во всех ключевых регионах России, но и в Центральной Европе

и США. Помимо готовых и активно застраиваемых парков, которых в настоящее время у PNK Group 16, в нашем портфеле 10 новых проектов, находящихся на начальных стадиях реализации. Это, прежде всего, два промышленных парка в США и один в Словакии. А в России это «PNK Парк Ростов-на-Дону», «PNK Парк Кольцово» (Екатеринбург), «PNK Парк Красноярск», а также четыре совсем новых проекта в Московской области, о которых мы объявили в сентябре-ноябре: «PNK Парк Новая Рига», «PNK Парк Жуковский», «PNK Парк Ступино» и «PNK Парк Коледино».

Мы постоянно в поиске новых интересных локаций, сейчас PNK Group заключает сделки на покупку порядка 500 га земли, где будут открываться новые промышленные парки.

Какие технологии вы используете при строительстве?

Если говорить в общем, то мы применяем самые современные и передовые технологии. Например, основание под фундаменты и дорожные одежды из щебня высоких марок выполняются без использования песка по немецкой технологии модификации каждого слоя. Только наша компания использует при возведении объектов противопожарные стены из сборного железобетона без сгораемых элементов. Также преимуществом наших промышленных зданий является бесшвы железобетонный каркас, несущие колонны которого изготовлены на немецком оборудовании из бетона мостовых марок. Они, как и все другие бетонные элементы объектов PNK, подвергаются ударным испытаниям. Каркас здания собирается с помощью болтовых соединений без сварочных работ, что минимизирует человеческий фактор.

«Мы строим промышленные объекты «под ключ» как в собственных индустриальных парках, так и на земле клиента.»



Именно наша компания внедряет в России конвейерное производство основных несущих элементов на заводах с последующей сборкой зданий конструкторным методом на месте. Сейчас мы заранее производим порядка 70% конструктивных элементов наших объектов, и в планах – увеличить эту цифру.

В чем ваше отличие от других подобных компаний?

Основное отличие от подавляющего большинства других российских девелоперов – мы возводим промышленные объекты «под ключ» по заранее известной клиенту цене. Мы не работаем как подрядчик, который все время корректирует смету в сторону увеличения суммы.

В базовой комплектации заказчик получает промышленный объект очень высокого качества, при возведении которого используются инновационные для России технологии. И, конечно, все наши строящиеся объекты полностью соответствуют международным стандартам страхования FM Global. Одними из ключевых показателей здесь являются внутренняя высота здания – 13,7 м, противопожарная система, включающая спринклерные оросители быстрого подавления огня, а также кольцевая сеть наружного противопожарного водопровода с шагом гидрантов для подключения пожарных подразделений не более 90 м, при российской норме в 150 м. Все это значительно увеличивает шансы спасения материального имущества.

Сталкиваетесь ли вы с нехваткой квалифицированного персонала. Как вы решаете эту проблему?

Все борются за высококвалифицированный персонал, это нормальная ситуация для рынка труда. Так как наша компания использует инновационные для России технологии, то, конечно, мы обучаем персонал, постоянно повышаем квалификацию сотрудников. Наши заводы практически полностью роботизированы, то есть человеческий фактор при произ-

водстве основных конструктивных элементов здания сведен к минимуму, что позволяет получать стабильно высокое качество продукции. Соответственно, персонал, способный работать с современными роботами, должен быть высококвалифицированным: сотрудники, занимающие ключевые позиции, ежегодно подтверждают уровень своих компетенций.

Как отразилось на вашей компании введение санкций?

Несмотря на то, что мы закупает некоторые компоненты в Европе, например, металл для ферм, санкции на нас никак не отразились. Как и ранее, в числе наших клиентов многие европейские компании: Mercedes, BMW, Volkswagen, Adidas и другие.

В последнее время много говорится о политике импортозамещения и локализации производства. Как это сказывается на деятельности вашей компании?

Основным принципом PNK Group является возведение промышленных объектов очень высокого качества. Соответственно, именно на этот показатель мы обращаем внимание в первую очередь. Если понимаем, что качественные материалы, сырье можно купить в России, то так и делаем. Однако если чего-то не можем найти здесь, то привозим из-за границы: тот же металл для ферм, двери для офисов, электронику, крепления профлиста. Мы закупает оборудование для производства основных конструктивных элементов наших промышленных зданий в Европе, так как российских аналогов ему просто нет.

Над какими проектами вы сейчас работаете?

В августе мы представили рынку новый формат, очень популярный в Европе, – индустриальные таунхаусы от 720 кв.м в «PNK Парке Валищево» с готовой инфраструктурой и просторной прилегающей территорией. В июне начали и в сентя-

бре закончили строительство второй очереди логистического центра Dockland площадью 21 тыс. кв.м по схеме built-to-suit. Только в России мы одновременно возводим более десяти промышленных объектов. Кроме того, совсем недавно мы анонсировали открытие четырех индустриальных парков в Подмоскowie. Это «PNK Парк Новая Рига» общей площадью, по генплану, 300 тыс. кв.м, «PNK Парк Жуковский» – 500 тыс. кв.м, «PNK Парк Ступино» – 170 тыс. кв.м и «PNK Парк Коледино» – 53 тыс. кв.м.

Как вы оцениваете состояние российского рынка? Планируете вы и дальше расширять производство?

Рынок начинает оживать, мы чувствуем рост спроса. В 2017 году PNK Group увеличивает объемы строительства: мы открываем проекты на 600-800 тыс. кв.м, это самый высокий годовой показатель за всю историю компании.

Вы входите в состав правления ВТП. Насколько важны такие организации, как ВТП?

Для любого бизнеса важно иметь платформу, где можно быстро получить интересующую информацию. Российско-Германская внешнеторговая палата очень известна среди

немецких компаний. В Германии, когда на рынке появляется новая компания, она автоматически становится членом ТПП своего региона. Компании, которые думают начать бизнес в России, хотят найти партнеров или просто получить информацию о том, как строится здесь работа, узнают все через ВТП. И для инвестора это понятный путь. Россия – большая страна, а посредством ВТП можно получить информацию о компаниях во всех регионах. Это как раз то, что нужно иностранному бизнесу.

Вы уже довольно долго живете в Москве. Заметны ли какие-то изменения?

Я живу в Москве уже девять лет, и за последние четыре года виден большой прогресс: город стал более европейским, современным. Взять хотя бы инфраструктуру. Лет восемь назад все было совсем по-другому, была проблема с парковками, например: они либо отсутствовали, либо не были четко обозначены. Сейчас парковки есть практически в любой точке города, и оплатить услугу легко и удобно. Мне как европейцу это важно. Город стал понятнее и лучше для жизни.


SterngoffAudit
Wirtschaftsprüfung. Steuerberatung.

Unsere Dienstleistungen

- ▶ Wirtschaftsprüfung gemäß den russischen Rechnungslegungsvorschriften (HBI)
- ▶ Wirtschaftsprüfung nach HGB, IFRS
- ▶ Steuerberatung
- ▶ Rechtsberatung
- ▶ Due Diligence
- ▶ Buchführung
- ▶ Seminare

Wir spezialisieren uns auf die Wirtschaftsprüfung und Beratung für Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in Russland.

Ziel von „Sterngoff Audit“ ist es, Ihnen dabei zu helfen, die Effizienz Ihrer Geschäfte in Russland zu steigern und richtige Managemententscheidungen aufgrund unserer Empfehlungen zu treffen.

Kontakt

Sterngoff Audit GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Russische Föderation, 123557, Moskau, Bolschoj Tischinskij G., 38.

Tel.: +7 499 346 86 32
E-mail: audit@sterngoff.com
www.sterngoff.com

GEWERBEIMMOBILIEN

**Timur Shagivaleev**Generaldirektor der
AO Sonderwirtschaftszone Alabuga

„Ich rate ausländischen Firmen, Russland nicht zu fürchten“

Schildern Sie bitte, womit der Aufbau der Sonderwirtschaftszone Alabuga begonnen hatte.

Die SWZ Alabuga wurde 2005 gegründet, und zwar als eine der ersten drei russischen Sonderwirtschaftszonen. Die Idee an sich kam vom damaligen Wirtschaftsminister German Gref. Der damalige Premierminister Tatarstans und heutige Präsident der Republik Tatarstan, Rustam Minnichanow, unterstützte sie mit als erster. Er erkannte in Sonderwirtschaftszonen Entwicklungsperspektiven für die Industrie nicht allein unserer Region, sondern auch unseres Landes insgesamt. Als Standort wurde das Gelände des nicht zu Ende gebauten Traktorenwerks nahe Jelabuga gewählt. Die Entwicklung einer SWZ auf dieser Basis ermöglichte Einsparungen an Investitionskosten.

Gegenwärtig erstreckt sich die Sonderwirtschaftszone Alabuga über ein Territorium von 2000 Hektar mit gesamter erforderlicher industrieller Infrastruktur. Die Managementgesellschaft der SWZ, die für den Betrieb der Infrastruktur zuständig ist, zählt mehr als 1000 Beschäftigte.

Wie wird die Infrastruktur der SWZ finanziert?

Die Infrastruktur unserer Sonderwirtschaftszone wurde mit öffentlichen Mitteln aufgebaut. Momentan gehören 66 Prozent des Stammkapitals der AO SWZ Alabuga dem Wirtschaftsministerium der Russischen Föderation und die restlichen 34 Prozent der Regierung der Republik Tatarstan. Die Region ist dabei autorisiert, die Sonderwirtschaftszone direkt zu verwalten; das erleichtert dem Investor die Beschaffung des Status eines SWZ-Residenten wesentlich.

Wodurch unterscheidet sich Alabuga von anderen Standorten?

Für Investoren ist die aktuelle Verfügbarkeit einer Vielzahl an verschiedenen Standorten ein positiver Faktor. Jeder Standort hat seine Vorteile, seine Besonderheiten und demnach auch seine eigenen Kunden. In Alabuga sind es hochentwickelte Infrastruktur, Steuer- und Zollpräferenzen, günstige geografische Lage im Zentrum des europäischen Teils Russlands und selbstverständlich ernsthafte Unterstützung der Investoren durch die Führung der Region und den Präsidenten Tatarstans persönlich. Unsere potentiellen Kunden sind Industrieunternehmen mit großen Hi-Tech-Projekten, die darauf ausgerichtet sind, moderne wettbewerbsfähige Produkte herzustellen und in Russland wie im Ausland zu vertreiben. ►

Wer kann sich bei Ihnen niederlassen und zu welchen Konditionen?

Das föderale Gesetz über die Sonderwirtschaftszonen definiert lediglich zwei Bedingungen für Firmen, die Residenten einer SWZ werden wollen: Der Businessplan des zukünftigen Residenten muss industrielle Fertigung vorsehen und die Investitionen in den Aufbau von Produktionskapazitäten dürfen nicht weniger als 120 Millionen Rubel ausmachen.

Der zukünftige SWZ-Resident muss sich als Rechtsperson im Bezirk Jelabuga in Tatarstan registrieren lassen, einen Businessplan erstellen und zuerst dem Expertenrat von Alabuga und dann auch dem Aufsichtsrat der SWZ vorlegen, den der Präsident von Tatarstan Rustam Minnichanow leitet.

In allen Phasen der Projektvorbereitung wird der Investor von unseren Spezialisten betreut – sie helfen ihm bei der Erstellung des Businessplans, bei der Wahl des Grundstücks und bei der Festlegung der Projektparameter. Die Beschaffung des Residenten-Status nimmt jetzt insgesamt etwa zwei Monate in Anspruch.

Wie viele SWZ-Residenten zählen Sie gegenwärtig?

Bei uns sind 56 Firmen als solche registriert, 22 von ihnen haben ihre Produktionskapazitäten bereits in Betrieb genommen, einige weitere Starts erwarten wir noch in diesem Jahr. Unter diesen Firmen gibt es auch deutsche Unternehmen – Saria, RMA Rus, Preiss-Daimler. Die Fabriken der bei uns ansässigen Firmen zählen gegenwärtig mehr als 5700 Beschäftigte. In der mittelfristigen Perspektive, bis 2023, soll die Zahl der in der SWZ ansässigen Firmen 120 und die Zahl der Arbeitsplätze an die 16.000 erreichen.

Wie stellt sich das Verhältnis zwischen ausländischen und russischen Unternehmen dar?

Auf russische Unternehmen entfällt momentan etwa ein Drittel aller angemeldeten privaten Investitionen in Alabuga. Unter den ausländischen Investoren sind türkische Unternehmen führend – sie haben in Projekte in unserer Sonderwirtschaftszone bereits rund eine Milliarde US-Dollar investiert. Nach der Türkei folgen die USA: Das Gesamtvolumen US-amerikanischer Investitionen in Alabuga nähert sich ebenfalls einer Milliarde Dollar.

Welche Branchen sind bei Ihnen vertreten?

In Alabuga finden sich Firmen aus ganz verschiedenen Industriezweigen – Kfz-Bau und Herstellung von Zulieferteilen dafür, Herstellung von Baustoffen, Nahrungsmittelindustrie, Holzverarbeitung und Chemie.

Fehlt es ansässigen Firmen an Fachkräften? Wie helfen Sie ihnen bei der Bewältigung derartiger Probleme?

Fachkräfte stehen immer hoch im Kurs, aber ich muss sagen, dass wir gemeinsam mit den Bildungseinrichtungen unserer Nachbarstädte Jelabuga und Nabereschnyje Tschelny den Mangel an Kräften mit Arbeiterberufen und an Ingenieuren im Großen und Ganzen überwinden konnten. Wir sehen unsere Hauptaufgabe als Managementgesellschaft in der Heranbildung erfahrener Industriemanager, Menschen, die bereit sind, an der Spitze eines Teams große Projekte umzusetzen. Dazu haben wir in unserer Sonderwirtschaftszone das Projekt einer eigenen Universität gestartet.

„Wenn Investoren und Top-Manager zur Arbeit nach Alabuga kommen, brauchen sie den Verlust des Lebenskomforts, den sie gewohnt sind, nicht zu befürchten.“



Könnten Sie bitte ausführlicher darauf eingehen?

Dies ist ein für Russland einmaliges Nischen-Bildungsprogramm. Es bezweckt die Vermittlung der Expertise von Top-Managern in unserer SWZ ansässiger Firmen an begabte Nachwuchskräfte. 25 speziell ausgewählte talentierte und ehrgeizige junge Menschen aus ganz Russland leben und lernen drei Monate lang in Jelabuga, nehmen an Workshops teil, besuchen Fabriken und machen sich mit realen Businessaufgaben vertraut, die beim Bau dieser Fabriken zu lösen waren. Nach Abschluss des Unterrichts verteidigt jeder Student sein eigenes Projekt. Zwei Durchgänge haben diese Universität bereits absolviert, jetzt sind wir dabei, zum dritten Mal Studenten auszuwählen.

Gibt es zwischen den Sonderwirtschaftszonen einen Wettbewerb?

Einen Wettbewerb zwischen Industriestandorten – und zwar nicht nur zwischen den Sonderwirtschaftszonen – gibt es in Russland heute ganz gewiss, und dies hängt in vielerlei Hinsicht mit dem Erfolg von Alabuga zusammen. Vor zehn Jahren existierten in Russland faktisch keine solchen Standorte mit gesamter fertiger Infrastruktur, aber unsere Sonderwirtschaftszone zeigte, dass gerade die Infrastruktur einen Schlüsselfaktor bei der Gewinnung großer Investoren darstellt.

Bei Ihnen ist aber neben der industriellen auch noch mit der sozialen Infrastruktur alles in Ordnung.

Jawohl, das ist eine weitere einmalige Besonderheit unserer SWZ, das liegt daran, dass Alabuga so weit von den Hauptstädten entfernt ist. Viele ausländische, aber auch russische Top-Manager sind nicht bereit, die hohe Qualität ihres eigenen Lebens und des Lebens ihrer Familien zu opfern, wenn sie eine Funktion in einem entfernten Winkel in Russland annehmen. Dieser Umstand beeinflusst die Entscheidung der Investoren bei der Standortwahl für ihr Projekt. Um dieses Problem zu bewältigen, haben wir auch bei uns für entsprechende Lebensqualität gesorgt.

Wir bauten in der Nähe unserer SWZ, in einem Fichtenwald neben Jelabuga eine Wohnsiedlung mit Einfamilienhäusern von europäischem Format. Das sind 40 vermietbare Villen und ein Haus mit 64 Wohnungen, ein gesellschaftliches Zentrum mit einem Laden, einem Fitnessstudio und Restaurant, vor allem aber eine internationale Schule mit dem Unterricht in englischer Sprache gemäß IB-Standard. Wenn Investoren und Top-Manager zur Arbeit nach Alabuga kommen, brauchen sie den Verlust des Lebenskomforts, den sie gewohnt sind, nicht zu befürchten.

Haben sich die Sanktionen auf die Entwicklung Ihrer SWZ ausgewirkt?

Die Sanktionen und die allgemeine Verschlechterung der politischen Situation haben sich sicherlich auf die Gewinnung von Investoren für Alabuga ausgewirkt. Darüber hinaus haben einige westliche Investoren, die ihre Projekte noch nicht gestartet hatten, diese einstweilen ausgesetzt. Aber keine Firma, die bereits dabei war, ihr Projekt in unserer SWZ umzusetzen, hat Alabuga verlassen. Wir halten das für ein wichtiges Indiz – es zeugt davon, dass der russische Markt nach wie vor attraktiv bleibt und dass man hier effektiv arbeiten kann.

Was würden Sie jenen ausländischen Unternehmen empfehlen, die den Einstieg in den russischen Markt erst erwägen?

Erstens rate ich ausländischen Firmen, Russland nicht zu fürchten, ich meine jenes Bild unseres Landes, das häufig im Ausland kreiert wird. In Wirklichkeit kann man hier komfortabel und wirksam seinem Geschäft nachgehen und dabei nicht nur keine Probleme mit Behörden haben, sondern von diesen auch gefördert zu werden. Russland ist ein riesiger Markt mit vergleichbar zugänglichen Ressourcen und Rohstoffen sowie preiswerten Fachkräften, und alle diese Vorteile können und sollten genutzt werden. Wenn aber ein Standort für eine Produktionsstätte gesucht wird, kann ich selbstverständlich empfehlen, die SWZ Alabuga in Erwägung zu ziehen.

Und wenn wir einen Blick in die Zukunft von Alabuga werfen, so etwa in fünf oder zehn Jahren?

Wir sind der Auffassung, in der uns auch unsere Aktionäre unterstützen, dass die Mannschaft von Alabuga, die sich in zehn Jahren herausbildete, noch so umfangreichen Projekten gewachsen ist. Deswegen vertraut die Führung Tatarstans uns neue Projekte außerhalb der eigentlichen SWZ an. Dies ist unter anderem der Industriepark „Alabuga-2. Erdölchemie“, der in unserer Republik im Bezirk Nischnekamsk für Unternehmen aufgebaut wird, die sich mit Erdölveredlung befassen. Es gibt auch Projekte an anderen aus unserer Sicht vielversprechenden Standorten in Tatarstan. Darüber hinaus arbeiten wir an neuen Mechanismen staatlicher Förderung prioritärer Industrieobjekte, die wir durchrechnen und auf föderaler Ebene verteidigen. Deswegen können wir feststellen, dass Alabuga heute von einem Standort schlechthin zu einem Entwicklungsinstitut wächst, das der russischen Industrie einen neuen Impuls verleihen soll.

Тимур Шагивалеев

генеральный директор АО «ОЭЗ ППТ «Алабуга»

КОММЕРЧЕСКАЯ
НЕДВИЖИМОСТЬ**«Советую иностранным
компаниям не бояться
России»****Расскажите, пожалуйста, с чего началось создание
«ОЭЗ «Алабуга».**

Особая экономическая зона «Алабуга» была создана в 2005 году – она стала одной из трех первых российских ОЭЗ. Сама идея была предложена тогдашним министром экономического развития Германом Грефом, а премьер-министр Татарстана Рустам Минниханов (сейчас президент Республики Татарстан) одним из первых ее поддержал. Он увидел в ОЭЗ перспективу развития промышленности не только региона, но и всей нашей страны. В качестве площадки было выбрано место недостроенного тракторного завода в окрестностях Елабуги. И создание на этой базе ОЭЗ позволяло сэкономить на капитальных затратах. На сегодняшний день особая экономическая зона «Алабуга» располагается на территории в 2000 гектаров, полностью оснащенной всей необходимой промышленной инфраструктурой. Управляющая компания ОЭЗ, которая занимается эксплуатацией инфраструктуры, насчитывает более 1000 сотрудников.

**Каков механизм финансирования инфраструктуры
ОЭЗ?**

Создание инфраструктуры особой экономической зоны финансируется государством. На сегодняшний день 66% уставного капитала АО «ОЭЗ ППТ «Алабуга» принадлежит Министерству экономического развития Российской Федерации, оставшиеся 34% – Правительству Республики Татарстан. При этом региону передано непосредственное управление особой экономической зоной, что значительно упрощает для инвестора прохож-

дение процедуры получения статуса резидента ОЭЗ.

Чем «Алабуга» отличается от других площадок?

С точки зрения инвестора, наличие сегодня большого выбора различных площадок – это плюс. У всех есть свои преимущества, свои отличительные особенности и, соответственно, свои клиенты. Если говорить об «Алабуге», то это развитая инфраструктура, налоговые и таможенные льготы, выгодное географическое местоположение в центре европейской части России и, конечно, серьезная поддержка инвесторов со стороны руководства региона и лично президента Татарстана. А нашими потенциальными клиентами являются крупные, высокотехнологичные промышленные проекты, нацеленные на производство и продажу в России и за рубежом современной конкурентоспособной продукции.

Кто и на каких условиях может стать вашим резидентом?

Федеральный закон об особых экономических зонах предъявляет всего два условия к компаниям, собирающимся стать резидентами ОЭЗ: бизнес-план будущего резидента должен предусматривать ведение промышленно-производственной деятельности, а объем инвестиций в создание производства должен быть не менее 120 млн рублей.

Будущему резиденту нашей ОЭЗ необходимо зарегистрировать юридическое лицо в Елабужском районе Татарстана, подготовить бизнес-план и представить его сначала на заседании экспертного совета «Алабуги», а затем наблюдательному со-



«Наша особая экономическая зона показала, что именно инфраструктура является ключевым фактором в привлечении крупных инвесторов.»

вету ОЭЗ, который возглавляет президент Татарстана Рустам Минниханов.

При этом на всех этапах подготовки проекта инвестора сопровождают наши специалисты – они помогают в подготовке бизнес-плана, в выборе земельного участка, определении параметров проекта. Вся процедура получения статуса резидента занимает сейчас около двух месяцев.

Сколько резидентов у вас на данный момент?

У нас зарегистрированы 56 компаний-резидентов, 22 из них официально запустили свои заводы, еще несколько открытий мы ждем в этом году. Среди резидентов есть и немецкие компании – Saria, RMA Rus, Preiss-Daimler. На заводах наших компаний-резидентов сейчас заняты свыше 5700 сотрудников. В среднесрочной перспективе, до 2023 года, количество резидентов ОЭЗ должно достичь 120, а количество рабочих мест – до 16 тыс. сотрудников.

Какое соотношение иностранных и российских компаний?

В объеме заявленных частных инвестиций в «Алабугу» на российский бизнес сегодня приходится примерно треть. Среди зарубежных стран лидером является Турция, чьи компании уже вложили в проекты на территории ОЭЗ порядка одного миллиарда долларов. За Турцией следуют США: совокупный объ-

ем американских инвестиций в «Алабугу» тоже приближается к миллиарду долларов.

А какие отрасли у вас представлены?

В «Алабуге» представлены компании из самых разных отраслей – автомобилестроение и производство автокомпонентов, производство стройматериалов, пищевая промышленность, деревообработка, химия.

Сталкиваются ли резиденты с нехваткой квалифицированного персонала? Как вы помогаете решать эти проблемы?

Квалифицированные кадры всегда в цене, но должен сказать, что совместно с образовательными учреждениями наших соседних городов – Елабуги и Набережных Челнов – нам удалось в целом решить проблему нехватки представителей рабочих специальностей и инженеров. Главной задачей сегодня мы как управляющая компания видим подготовку опытных промышленных менеджеров, людей, готовых реализовывать крупные проекты во главе команды. Для этого мы запустили проект корпоративного университета нашей особой экономической зоны.

Расскажите, пожалуйста, более подробно.

Это уникальная для Российской Федерации нишевая образовательная программа, направленная на передачу опыта

топ-менеджеров компаний-резидентов особой зоны молодым и талантливым людям. В течение трех месяцев 25 специально отобранных талантливых и амбициозных молодых людей со всей России живут и учатся в «Алабуге», проходят мастер-классы, посещают заводы, знакомятся с реальными бизнес-задачами, которые решались при строительстве этих предприятий. Каждый студент по окончании занятий защищает собственный проект. Уже состоялись два выпуска корпоративного университета, сейчас мы в третий раз отбираем студентов.

Существует ли конкуренция между ОЭЗ?

Конкуренция между промышленными площадками – не только ОЭЗ – в России сегодня, безусловно, есть, и во многом это связано с успехом «Алабуги». Десять лет назад таких площадок со всей подготовленной инфраструктурой в России фактически не было, но наша особая экономическая зона показала, что именно инфраструктура является ключевым фактором в привлечении крупных инвесторов.

А у вас, помимо промышленной, еще и с социальной инфраструктурой все на уровне.

Да, это еще одна уникальная особенность нашей ОЭЗ, ее появление было вызвано удаленностью «Алабуги» от столиц. Зачастую многие иностранные, да и российские топ-менеджеры не готовы жертвовать высоким качеством жизни, собственной и своей семьи, переезжая на работу в отдаленные уголки России. И это сказывается на решении инвесторов о выборе площадки для реализации своего проекта. Чтобы решить эту проблему, мы создали соответствующее качество жизни у нас. Неподалеку от особой экономической зоны, в сосновом бору рядом с Елабугой мы построили коттеджный поселок европейского уровня. Это 40 арендных коттеджей, дом на 64 квартиры, общественный центр с магазином, фитнес-центром и рестораном, а главное – международная школа, где преподавание ведется на английском языке по стандарту IB. Теперь, приезжая работать в «Алабугу», инвесторы, топ-менеджеры могут не опасаться потерять привычные для себя комфортные условия жизни.

Отразились ли санкции на развитии ОЭЗ «Алабуга»?

Санкции и в целом осложнение политической обстановки, конечно, сказались на привлечении инвесторов в «Алабугу». Кроме того, некоторые резиденты из западных стран, кто не успел приступить к реализации своих проектов, поставили их на па-

узу. Но при этом ни одна компания, запустившая проект в ОЭЗ, не ушла из «Алабуги», и мы считаем это важным показателем. Это говорит о том, что российский рынок по-прежнему привлекателен, и здесь можно эффективно работать.

Что бы вы посоветовали иностранным компаниям, которые только собираются выйти на российский рынок?

Во-первых, я советую иностранным компаниям не бояться России, вернее, того образа нашей страны, который зачастую создается за рубежом. В действительности, здесь можно комфортно и эффективно вести бизнес, при этом не только не испытывая проблем с властями, но и получая от них поддержку. Россия – это огромный рынок, это сравнительно доступные ресурсы и сырье, квалифицированная и недорогая рабочая сила, и всеми этими преимуществами можно и нужно пользоваться. Ну а при выборе площадки для размещения своего производства, я, конечно, посоветую обратить внимание на ОЭЗ «Алабуга».

А если заглянуть в будущее ОЭЗ «Алабуга», лет на пять-десять вперед?

Мы считаем, и наши акционеры в этом нас поддерживают, что команде «Алабуги», которая сформировалась за десять лет, по силам самые масштабные проекты. Поэтому руководство Татарстана доверяет нам новые проекты за пределами самой ОЭЗ. Это, в частности, индустриальный парк «Алабуга-2. Нефтехимия», создаваемый в Нижнекамском районе республики для компаний, которые занимаются глубокой переработкой нефтехимического сырья. Есть проекты и на других перспективных, на наш взгляд, площадках в Татарстане. Кроме того, мы работаем над новыми механизмами государственной поддержки приоритетных промышленных проектов – просчитываем их, защищаем на федеральном уровне. Поэтому можно сказать, что «Алабуга» сегодня из площадки превращается в институт развития, призванный дать новый импульс российской промышленности.

INFORMATIONSTECHNIK

„In Russland müssen wir uns mehr anstrengen, um Kunden zu gewinnen“

**Natalia Svetushkova**

Generaldirektorin OOO Tieto Rus

Womit befasst sich Tieto?

Tieto ist einer der größten IT-Integratoren Nordeuropas. Das Unternehmen entstand 1968 in Finnland mit Hauptquartier in Helsinki und entwickelte sich durch wohlüberlegte M&A-Geschäfte weiter. Gegenwärtig ist es eine der größten skandinavischen IT-Service-Gesellschaften, die in ganz verschiedenen Bereichen tätig ist. Tieto ist in mehr als zwanzig Ländern vertreten, das Unternehmen zählt mehr als 13.000 Mitarbeiter und erzielt einen Gesamtumsatz von 1,5 Milliarden Euro. Tieto-Aktien werden an den Börsen in Helsinki und Stockholm gehandelt.

Wann und womit kam das Unternehmen auf den russischen Markt?

In Russland startete Tieto seine Tätigkeit 1995 mit dem Produkt Card Suit – einer Lösung für das Bankkarten-Processing. Führende Banken in Russland und der GUS sowie einige große nationale Processing-Zentren verwenden Tieto-Software.

2006 begannen wir hier auch in anderen Bereichen Aktivitäten: IT-Outsourcing (Service-Desk und Data-Center), Consulting und Systemintegration (Unterstützung und Rollout von SAP und anderen ERP-Systemen, deren Anpassung an die russische Gesetzgebung, Portallösungen, Datenspeicher, Telekommunikations-Lösungen und anderes mehr). Und wir brachten auch fortgeschrittene Produkte für die Gewinnung und den Transport von Kohlenwasserstoff – Energy Components – und das volle Spektrum von Lösungen für eine automatisierte Prozesssteuerung in der Forstindustrie auf den russischen Markt, die weltweit ihresgleichen sucht. Die Erweiterung des Angebotsspektrums für den russischen Markt hing mit Veränderungen in der Strategie des Unternehmens zusammen, das sich in stärkerem Maße Russland zuwandte.



„Um uns durchzusetzen, mussten wir uns auf einige Serviceangebote und Produkte konzentrieren, die auf dem russischen Markt gefragt sind.“



Welches Gebiet deckt Tieto Rus geografisch ab?

Die Firma ist in Russland mit zwei Büros in Moskau und St. Petersburg und mit insgesamt über hundert Mitarbeitern vertreten. Wir sind aber in allen russischen Regionen tätig, wo es aktive bzw. potentielle Kunden gibt. Wir arbeiten auch in allen GUS-Ländern – dort sind wir im Wesentlichen mit den Produkten Card Suit und Energy Components vertreten.

Mit welchen Erwartungen trat die Firma in den russischen Markt ein? Inwieweit haben sich diese erfüllt?

Anfang der 1990er Jahre richteten Geschäftskunden von Tieto ihre Blicke auf den jungen russischen Markt mit seinem schwindelerregenden Potenzial und großen Ambitionen. Die aktive Geschäftsentwicklung machte es erforderlich, Lösungen, die im Westen bereits erfolgreich genutzt wurden, der russischen Wirklichkeit anzupassen. Nach einem Start im Kleinformat gingen wir daran, branchenspezifische Expertise zu akkumulieren, unsere fachlichen Ressourcen auszubauen und das Portfolio unserer Lösungen zu erweitern.

Im Rückblick lässt sich mit Sicherheit feststellen, dass wir gewaltige Arbeit geleistet haben. Durch unsere Entwicklung im Rahmen eines Diversifikationsmodells konnten wir unsere Marktpositionen stärken und uns als unersetzlicher Helfer auf dem Weg des Geschäftsausbaus behaupten. Und zwar sowohl für unsere Geschäftskunden unter den ausländischen Unternehmen, die in Russland vertreten sind, als auch für neue russische Kunden.

Unterscheidet sich das russische Tieto-Portfolio von dem in anderen Ländern, in denen das Unternehmen aktiv ist?

Sicherlich gibt es Unterschiede. Es ist klar, dass wir in Russland als eine kleine Struktur im Gesamtunternehmen kein Dienstleistungsportfolio anbieten können, wie es die Firma in ihrem internationalen Geschäft anbietet. Um uns durchzusetzen, mussten wir uns auf einige Serviceangebote und Produkte konzentrieren,

die auf dem russischen Markt gefragt sind. Die Praxis hat gezeigt, dass wir diese Aufgabe erfolgreich bewältigen konnten – sowohl unter dem Gesichtspunkt der Gewinnung neuer Kunden als auch der Stabilität unter Krisenverhältnissen.

Welche Besonderheiten stellen Sie fest, wenn Sie den russischen und den europäischen Markt miteinander vergleichen?

Der russische IT-Markt bleibt in seiner Entwicklung hinter dem europäischen Markt etwas zurück. Gerade deshalb wollen wir auf dem russischen Markt das Rad nicht neu erfinden, sondern nutzen die besten Neuentwicklungen unserer Gesellschaft aus und passen sie den Erfordernissen des russischen Marktes an. Anpassung umfasst auch Besonderheiten des russischen Marktes wie die Gesetzgebung, die sich häufiger ändert als in Europa. Wir sind in Russland seit mehr als 20 Jahren aktiv, wir kennen diese Besonderheit ganz gut und können darauf rasch reagieren.

Im Unterschied zu den Hausmärkten von Tieto in den skandinavischen Ländern, wo die Kunden ihre Verträge mit unserer Firma von Jahr zu Jahr verlängern, ist der russische Markt aufnahmefähiger und hat mehr Akteure. Hier müssen wir uns mehr anstrengen, um Kunden zu gewinnen.

Wir haben sich die Gesetzesänderungen im Datenschutzrecht auf Ihre Tätigkeit ausgewirkt, die im September 2016 in Kraft traten?

Sie wirkten sich auf das Serviceangebot des Data-Centers positiv aus und führten eine Zunahme ausländischer Firmen unter unseren Kunden herbei. Tieto ist eines der wenigen ausländischen Unternehmen, die in Russland ein Data Processing Center besitzen. Wir haben große Erfahrungen bei der Befolgung der Auflagen der russischen Gesetzgebung gesammelt – auch in Sachen Personendatenschutz.

Die Arbeit mit personenbezogenen Daten ist inzwischen für viele Marktteilnehmer eine ganz gewöhnliche Angelegenheit. Doch der

Ansatz von Tieto weist gewisse Besonderheiten auf: Dank unserer vollwertigen Präsenz in Russland besitzen wir alle erforderlichen Lizenzen. Unsere technischen Lösungen bedeuten Zuverlässigkeit und Flexibilität, die sowohl im Einklang mit gesetzlichen Auflagen sind, und gleichzeitig mit ausgereiften europäischen technischen und administrativen Managementprozessen fertige Rezepte für den Schutz der Personendaten unserer Kunden liefern.

Änderungen an der Gesetzgebung stellen unsere Kunden vor eine keineswegs triviale Aufgabe. Einige internationale Firmen haben ihre Systeme auf unser Moskauer Data Processing Center umgestellt. Unter diesen Umständen erweisen sich gewisse Aspekte des Know-hows von Tieto als überaus nützlich. Dies ist vor allem eine wirksame Verknüpfung ausländischer und russischer IT-Prozesse. Im Ergebnis machen wir es möglich, an dieser ganzen Angelegenheit der Übertragung von Personendaten positive Aspekte zu finden.

Alles Gesagte gilt selbstverständlich auch für russische Kunden, die ihre Systeme aus dem Ausland verlegen. Etwa die Hälfte unserer Kunden in Russland sind russische Unternehmen; dies zeugt davon, dass wir mit unseren Preisen es auch mit führenden russischen IT-Firmen erfolgreich aufnehmen können, von den größten westlichen Gesellschaften ganz zu schweigen.

Was sind Ihre stärksten Argumente angesichts der starken Konkurrenz auf dem russischen Markt?

Unser erstes ganz besonders starkes Argument ist die hohe skandinavische Qualität bei vernünftigem Preis. Als Argument Nummer zwei würde ich unseren Schwerpunkt in Russland nennen: Für die meisten Produkte, die in Russland vertreten sind, gibt es in der Welt keine entsprechenden Angebote und demnach auch keine Konkurrenz. Drittens würde ich auf unsere Flexibilität und darauf verweisen, wie schnell bei uns Entscheidungen getroffen werden. Dieser wichtige Vorteil lässt sich mit einem Satz zum Ausdruck bringen: „We are big enough to deliver and small enough to care“. Das ist nicht bloß so dahingesagt, das ist direktes Feedback von unseren Kunden, die wir regelmäßig zu ihrer Zufriedenheit befragen. In der Praxis besteht die Bequemlichkeit für unsere Kunden darin, dass sie Tieto mit einem kleinen Projekt ansprechen können und, wenn das Projekt in seinen Dimensionen und seiner Relevanz wächst, auf Seiten von Tieto auf keine technologischen oder qualitativen Limitierungen treffen: Das Serviceniveau, die Breite und die Zahl der angebotenen Lösungen wachsen mit Ausmaß und Wichtigkeit der Projekte. Dadurch entfällt die Notwendigkeit, den Serviceprovider zu wechseln, was unsere Partner durchaus zu schätzen wissen.

Was erwarten Sie vom neuen Digitalisierungsprogramm der russischen Regierung für den IT-Sektor als Ganzes und speziell für Ihr Unternehmen?

Das Programm wird sicherlich die Entwicklung des IT-Marktes beschleunigen und eine wesentliche Verstärkung der IT-Infra-

struktur in Russland bewirken. Das Programm zielt auf die bessere Zugänglichkeit von Telekommunikation, Internet für die Bevölkerung und DPC-Services ab. Dies wird eine Entwicklung des Öko-Systems der IT-Gesellschaften und große Investitionen in die Infrastruktur zur Folge haben. Die Auflagen hinsichtlich der Lokalisierung werden den lokalen IT-Markt ebenfalls anspornen, wie das bereits beim Personendatengesetz der Fall war.

Tieto arbeitet momentan bereits an vielen Aufgaben, die im genannten Programm definiert sind, deshalb ist das Unternehmen in der Lage, diese Erfahrungen auch nach Russland zu transferieren. Die großen Investitionen in die Infrastruktur, die sowohl vom Staat als auch von privaten Firmen kommen sollen, werden der Wirtschaft wesentliche finanzielle Ressourcen entziehen. Zusammen mit beschleunigten Wandlungen im IT-Bereich kann dies den Bedarf an Outsourcing vergrößern.

Was erwarten Sie in Zukunft vom russischen Markt? Inwieweit finden Sie ihn aussichtsreich?

Trotz des allgemeinen Umsatzrückgangs auf dem russischen Markt in den letzten drei Jahren, darunter auch auf dem IT-Markt, befindet sich das Segment der IT-Dienstleistungen, in dem wir vorwiegend tätig sind, in stabilem Zustand. Seit 2016 können wir sogar Wachstum verzeichnen. Trotz der Krise wachsen wir jedes Jahr weiterhin stärker als der Markt insgesamt.

Wenn wir bedenken, dass es in den nächsten Jahren nicht gelingen dürfte, ausländische Software zu ersetzen und von ihrer vollständigen Ablösung auch nie die Rede war, wirken die Aussichten ausländischer IT-Unternehmen, die früher in den russischen Markt investiert hatten, als es gerade nicht so rosig war, so doch recht vielversprechend. Schwache Akteure, die es nicht geschafft haben, auf dem russischen Markt Fuß zu fassen, ziehen sich zurück, ihr Platz wird aber sofort durch solidere Firmen besetzt, die ihre Umsätze und ihre Marktanteile vergrößern. Ein ähnliches Bild war auch 2008–2009 zu beobachten. Übrigens entwickelten wir in eben jenen Jahren aktiv neue Segmente auf dem russischen Markt und wir können diese Entwicklung erfolgreich nennen – ungeachtet aller Schwierigkeiten, mit denen wir konfrontiert wurden.

Wenn wir die Aussichten des russischen Marktes bewerten, ist es wichtig festzustellen, dass er im Vergleich zum westlichen Markt in stärkerem Maße volatil ist, deswegen kommt es jedes Mal zu einem wesentlicheren Rückgang in akuten Krisenphasen, aber auch zu intensiverem Wachstum nach der Rezession.

Die russische Wirtschaft durchlebt gegenwärtig sicherlich nicht ihre besten Zeiten, und der Eintritt in den russischen Markt ist kostspieliger geworden, doch die Positionen der Firmen, die auf diesem Markt seit langem aktiv sind, haben sich gefestigt. Ich meine, dass wir uns an der neuen Situation erfolgreich angepasst haben. Und Behinderungen betrachten wir als neue Herausforderungen oder Chancen – wie beim Personaldatengesetz.

Наталья Светушкова

генеральный директор ООО «Тието Рус»

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

«В России нам приходится прикладывать больше усилий, чтобы завоевать клиентов»**Чем занимается Tieto?**

Tieto – один из крупнейших ИТ-интеграторов Северной Европы. Компания была основана в 1968 году в Финляндии – штаб-квартира в Хельсинки – и развивалась путем грамотного слияния и поглощения бизнесов. В настоящее время это одна из крупнейших скандинавских ИТ-сервисных корпораций, работающая в самых разных сферах. Tieto представлена в более чем 20 странах мира, количество сотрудников превышает 13 тыс., а общий оборот – 1,5 млрд евро. Акции Tieto котируются на биржах в Хельсинки и Стокгольме.

А когда корпорация пришла на российский рынок, и с чем?

Деятельность Tieto в России началась в 1995 году с продукта Card Suit – решения для процессинга банковских карт. В настоящее время лидирующие банки России и СНГ, а также некоторые крупные национальные процессинговые центры используют решения Tieto.

С 2006 года мы открыли здесь и другие направления – ИТ-аутсорсинг (сервис-деск и дата-центр), консалтинг и системная интеграция (поддержка и ролл-аут SAP и других ERP-систем, и их адаптация к российскому законодательству, порталные решения, хранилище данных, решения для телекоммуникаций и пр.), а также вывели на российский рынок передовые продукты мирового класса для добычи и транспортировки углеводорода – Energy Components и полный спектр решений автоматизированной системы управления технологическим процессом (АСУ ТП) для лесной отрасли, не имеющих аналогов в мире. Расширение спектра предложений для российского рынка было связано с изменением стратегии компании, в которой был обозначен большой фокус на Россию.

Каков географический охват «Тието Рус»?

В России компания представлена двумя офисами – в Москве и Санкт-Петербурге. Это более 100 сотрудников. А работаем мы во всех регионах России, где есть либо действующие, либо потенциальные клиенты. Также мы работаем во всех странах СНГ, где в основном представлены продуктами Card Suit и Energy Components.

С какими ожиданиями компания выходила на российский рынок? Насколько они оправдались?

В начале 90-х корпоративные клиенты Tieto направили свое внимание на российский рынок – молодой, с головокружительным потенциалом и большими амбициями. Активное развитие бизнеса требовало адаптации решений, уже успешно использовавшихся на Западе, под российскую действительность. Начав с малого, мы наращивали отраслевую экспертизу, развивали профессиональные ресурсы, расширяли портфель решений.

Оглядываясь назад, можно с уверенностью сказать, что мы сделали огромную работу. Развиваясь по диверсификационной модели, мы смогли упрочить свои позиции на рынке и стать незаменимым помощником на пути развития бизнеса как для наших корпоративных клиентов – иностранных компаний, представленных в России –, так и для новых российских заказчиков.

Отличается ли российское портфолио Tieto от других стран, где представлена компания?

Конечно, отличается. Понятно, что в России, будучи небольшим подразделением корпорации, мы не можем предоставить тот портфель услуг, который корпорация предлагает в мире. Чтобы зарекомендовать себя, нам нужно было сфокусироваться на

некоторых сервисах и продуктах, востребованных российским рынком. Как показала практика, данный фокус был успешен как с точки зрения приобретения новых клиентов, так и с точки зрения устойчивости во время кризиса.

Если вы сравните российский и европейский рынки, какие особенности бросаются в глаза?

Российский рынок ИТ несколько отстает в развитии от европейского. Именно поэтому мы не склонны на российском рынке изобретать велосипед, а пользуемся лучшими наработками корпорации и адаптируем их под российский рынок. Адаптация подразумевает еще и такую особенность российского рынка, как более часто меняющееся законодательство, чем в Европе. Работая уже более 20 лет в России, мы хорошо знакомы с этой особенностью, и можем быстро реагировать.

В отличие от домашних рынков Tieto (страны Скандинавии), где клиенты продлевают договоры с компанией из года в год, российский рынок более емкий и с большим числом игроков. Здесь нам приходится прикладывать больше усилий, чтобы завоевать клиентов.

Как на вашу деятельность повлияли изменения в закон о защите персональных данных, вступившие в силу в сентябре 2016 года?

Это положительно повлияло на развитие услуг дата-центра и привело к росту количества иностранных компаний среди клиентов. Tieto – одна из немногих иностранных компаний, имеющих ЦОД и в России. Мы накопили серьезный опыт соблюдения требований российского законодательства, в том числе в сфере защиты персональных данных.

Сегодня работа с персональными данными – уже обычное явление для многих участников рынка. Но подход Tieto все-таки имеет определенные особенности: наше полноценное присутствие в России позволяет иметь весь набор необходимых лицензий. Наше техническое решение – это надежность и гибкость с учетом требований закона, а зрелые европейские процессы технического и административного управления дают готовый рецепт обеспечения защиты данных наших клиентов.

Законодательные изменения ставят перед нашими клиентами нетривиальную задачу. Некоторые международные компании перевели свои системы в наш московский ЦОД. В этих обстоятельствах как нельзя кстати приходятся некоторые из ноу-хау Tieto. Прежде всего, это эффективное связывание зарубежных и российских ИТ-процессов. В результате мы даем возможность найти положительную сторону во всей этой истории с переносом персональных данных.

Безусловно, все вышесказанное применяется и для российских клиентов, мигрирующих свои системы из-за рубежа. Примерно половина наших клиентов в России – это российские компании, что свидетельствует о том, что и по цене мы успешно конкурируем с ведущими российскими ИТ-компаниями, не говоря уже о крупнейших западных корпорациях.

Какие ваши самые убедительные аргументы на фоне сильной конкуренции на российском рынке?

Первый самый убедительный аргумент – высокое скандинавское качество при разумной цене. На второе место я бы поставила наш фокус в России: большинству продуктов, представленных в России, в мире нет достойных аналогов, а, следовательно, нет и конкуренции. В-третьих, я бы отметила нашу гибкость и скорость принятия решений. Это немаловажное

«Мы не склонны на российском рынке изобретать велосипед, а пользуемся лучшими наработками корпорации и адаптируем их под российский рынок.»



«В России компания представлена двумя офисами – в Москве и Санкт-Петербурге. Это более 100 сотрудников.»



наше достоинство можно сформулировать одной фразой: We are big enough to deliver and small enough to care. Это не просто заявление, это фактически прямой отзыв наших клиентов, опрос удовлетворенности которых мы регулярно проводим. На практике удобство для наших заказчиков заключается в том, что они могут обратиться в Tieto с небольшим проектом, и по мере роста его масштаба и важности они не встречают со стороны Tieto технологических и качественных ограничений: уровень сервисов, широта и количество предложенных решений растут вместе с уровнем масштабов и важности проектов, что не приводит к необходимости менять провайдера услуг, и наши партнеры это ценят.

Чего вы ожидаете от новой программы «Цифровая экономика» – для отрасли ИТ в целом и для компании в частности?

Программа однозначно ускорит развитие рынка информационных технологий и принесет значительное усиление ИТ-инфраструктуры в России. Программа направлена на повышение доступности телекоммуникаций, интернета для населения, услуг ЦОД. Это повлечет за собой развитие экосистемы ИТ-компаний, вливание крупных инвестиций в инфраструктуру. Требования по локализации также подстегнут местный рынок ИТ, как это уже было с законом о персональных данных.

В данный момент Tieto уже успешно решает многие задачи, поставленные в названной программе, поэтому корпорация готова принести этот опыт и в Россию.

Крупные инвестиции в инфраструктуру, ожидающиеся и из государственного сектора, и от частных компаний, оттянут на себя значительные финансовые ресурсы в экономике. Вместе с ускорением изменений в ИТ это может повысить спрос на аутсорсинг.

Чего вы ожидаете в дальнейшем от российского рынка? Насколько перспективным он вам представляется?

Несмотря на общее снижение оборотов российского рынка за последние три года, и рынка ИТ в частности, сегмент ИТ-услуг, в котором мы преимущественно работаем, находится в стабильном состоянии, а с 2016 года даже наблюдается рост. Так, несмотря на кризис, мы продолжаем расти каждый год выше рынка в целом.

Учитывая тот факт, что заменить иностранное программное обеспечение в ближайшие годы не удастся, а о полной его замене речи и не шло, то перспективы иностранных ИТ-компаний, ранее инвестировавших в российский рынок, выглядят, если уж не радужными, то довольно обнадеживающими. Слабые игроки, не успевшие закрепиться на российском рынке, уходят, а их место тут же занимают более надежные компании, увеличивая свои обороты и долю на рынке. Похожую картину можно было наблюдать в 2008-2009 годах. Кстати, именно в эти годы мы активно развивали новые направления на российском рынке, и это развитие можно назвать успешным, несмотря на все трудности, с которыми нам пришлось столкнуться.

Если оценивать перспективы российского рынка, важно заметить, что он более волатилен относительно западного, следствием чего каждый раз является более серьезный спад в момент острой фазы кризиса, но и более активный рост во время рецессии.

Конечно, российская экономика сегодня переживает не лучшие времена, и стоимость выхода на российский рынок выросла, но при этом позиции компаний, давно работающих на этом рынке, только упрочились. Я считаю, что мы успешно адаптировались к новой ситуации. А препятствия воспринимаем как новый вызов или возможности, как, например, это было с законом о персональных данных.

LEBENSMITTELINDUSTRIE

**Torben Lemme**

Geschäftsführer OOO ENDERS

„Die Planbarkeit ist zurückgekehrt“

Worin besteht die Tätigkeit von Enders – dem Fleischerei-profi – in Russland?

Enders ist seit 179 Jahren im Großhandel für den Fleischereibedarf tätig und seit 2006 mit einer eigenständigen Gesellschaft auch in Moskau vertreten. In Deutschland sind unsere Kunden die Metzger und Fleischer. Es gibt in Deutschland etwa 8000 Metzger, von denen 6000 zu unseren Kunden zählen.

In Russland unterscheidet sich die Struktur des Lebensmitteleinzelhandels – es gibt kaum Handwerksmetzgereien, wie man sie traditionell aus Deutschland kennt – hier sind unsere Kunden in erster Linie Supermärkte und Lebensmittelgeschäfte mit eigener Produktion.

Wir beschränken uns hierbei nicht nur auf Fleisch und Wurst, sondern bieten Produkte und Dienstleistungen für den Bereich Brot, Fisch, Käse, Obst und Gemüse.

Und was liefern Sie dafür?

Vom professionellen Messer bis zum Fleischwolf, über die Eismaschine bis zu den Gewürzen – alles für die tagtägliche Produktion. Schalen für die Präsentation in der Theke, innovative Verpackungslösungen für den Außer-Haus-Verzehr, Hygieneartikel wie Reinigungsmittel, Bürsten und auch Einwegbekleidung – das stammt von Enders.

Wie viele verschiedene Produkte bieten Sie an?

In Deutschland sind es 25.000 Warenpositionen. In Russland sind es momentan noch etwas weniger: 5000.

Wenn Sie also eine Metzgerei eröffnen wollen, können wir Ihnen diese komplett ausstatten und den tagtäglichen Bedarf liefern.

Wir beraten, machen Sortimentsvorschläge für Ihre Ladentheke, entwerfen Verpackungen mit individuellem Firmendruck, kreieren neue Gewürzmischungen und Marinaden. Enders begleitet den kompletten Prozess.

Die Waren selbst kommen dann von anderen Herstellern?

Mit 179 Jahren Erfahrung und der Marktführerschaft in Deutschland arbeiten wir mit den namhaften Herstellern erfolgreich zusammen. Auf die individuellen Anforderungen des Kunden können wir somit flexibel reagieren, so wie er es für seine Metzgerei, Bäckerei oder seine Feinkostabteilung braucht.

Welches sind Ihre gefragtesten Waren in Russland?

In erster Linie sind es Produkte, die zur Herstellung von traditionellen deutschen Wurstsorten benötigt werden, wie eben Gewürzmischungen und Paniermehl. Auch Produkte, die den höchsten Hygienestandards entsprechen – Reinigungsmittel, Bürsten und Einwegbekleidung – sind sehr gefragt.

Unsere AHK-Kollegen Globus, Selgros und Billa sind langjährige Kunden. Wenn Sie in Russland in einen Markt von Globus, Selgros oder Billa gehen, entdecken Sie in der Metzgerei, Bäckerei und Fischabteilung das Logo von Enders.

Was macht für Sie den russischen Markt attraktiv?

Zunächst einmal die relative Nähe zu Deutschland – zweieinhalb Flugstunden und Sie sind schon in Moskau.

Der Markt des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland ist stark umkämpft und bietet nur noch wenige Nischen. In Russland hingegen gibt es noch ein richtig interessantes Potenzial, somit viele neue Kunden für uns.

Wie entwickelt sich Enders-Geschäft in Russland aktuell?

Im Zusammenhang mit den Lebensmittelsanktionen spüren wir eine vermehrte Anfrage nach Konzepten und Lösungen für eine eigene Produktion für Fleisch- und Wurstwaren.

Es wird überlegt, kleinere und mittlere Metzgereien und Bäckereien aufzubauen – gerade von örtlichen Produzenten in den Regionen – und davon profitieren wir. Das ist unsere Hauptklientel – Handwerksmetzgereien und Bäckereien, so wie man sie aus Deutschland kennt – „klein und fein“.

Also entwickelt sich das Handwerk und kleinere und lokale Produktionen in Russland?

Wenn ich durch Moskau gehe, sehe ich mittlerweile in Nähe jeder Metrostation eine „Pekarnja“ – eine Bäckerei. Vor fünf, sechs Jahren war das noch nicht so. Bei den Metzgereien ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis das auch geschehen wird. Ich denke, dass ist ein großer Fortschritt zur Eigenproduktion in Russland. Ich persönlich halte das für sinnvoll, da beim Transport und einer langen Logistikkette die „Frische“ der Waren leidet – egal, wie gut ich sie verpacke und die Logistik organisiere.

Unsere Kollegen von Globus, Selgros und Billa machen es da genau richtig und erfolgreich. Produzieren vor Ort im Supermarkt – dort wo der Kunde ist, vor den Augen des Kunden. Die Logistikkette ist kurz: einfach über die Theke dem Kunden reichen.

„Es gibt in Deutschland etwa 8000 Metzger, von denen 6000 zu unseren Kunden zählen.“



Gerade in einem Land wie Russland mit riesigen Entfernungen, ist das die richtige Lösung.

Beliefern Sie auch große Kombinate und Fabriken?

Neben unseren traditionellen Kunden, dem Handwerk, sind wir in den letzten beiden Jahren auch im Bereich Industriegeschäft unterwegs. Diesen Bereich bauen wir gerade weiter auf.

Hat sich die Wirtschaftskrise bei Ihnen bemerkbar gemacht?

Entgegen den Berichten und Fernsehreportagen in Deutschland im Zuge der Sanktionen habe ich vor Ort in Russland nie leere Regale in den Supermärkten gesehen.

Gerade für qualitativ hochwertige Lebensmittel ist man bereit, Geld auszugeben.

Hier sparen die Endkunden in der Krisenzeit weniger, aber die Erwartung an die Qualität der Lebensmittel ist entscheidend gewachsen. Das heißt: Wenn man schon Geld ausgibt, dann erwartet man gute Qualität. Genau im Bereich Qualitätswurst- und Backwaren sind unsere Kunden stark.

Die Rahmenbedingungen sind nicht einfacher geworden. Wir sind in Russland gut aufgestellt, und haben drei Standbeine: das Maschinengeschäft, also Investitionen, den täglichen Bedarf und den Bereich Service.

Im Investitionsbereich spürte man die Krise, da insgesamt weniger Investitionen getätigt wurden, auch bereits geplante Investitionen länger herausgezögert wurden.

Aber wer bereits eine Produktion betreibt, der braucht die Gewürze und die Verpackung weiterhin tagtäglich, wer mit seinen Maschinen produziert, benötigt den Service – Krise hin oder her.

Haben wir denn mittlerweile die Krise verlassen?

Meiner Meinung nach ja. Ich merke vor allem, dass die Planbarkeit zurückgekehrt ist. Heute ist keiner mehr verwundert, dass der Rubelkurs um 70 steht und nicht mehr bei 49. Man hat sich darauf eingestellt und das sorgt für mehr Planungssicherheit.

Die Lebensmittelindustrie gilt in Russland aktuell als einer der Wachstumssektoren. Macht sich das bei Ihnen bemerkbar?

Wir stellen fest, dass es mehr Anfragen und Interessenten gibt, die sich mit der Frage beschäftigen: Macht es wirtschaftlich vielleicht Sinn, sich im Bereich einer Fleisch- oder Käseproduktion zu engagieren?

Wie unterscheidet sich das Fleischergeschäft und der Bedarf dafür in Russland und Deutschland?

In Deutschland ist das Thema Convenience in, das heißt, man

kauft die fertigen Produkte im Supermarkt oder geht zum Metzger oder Bäcker, verzehrt sie sofort oder wärmt sie zu Hause nur noch auf. Diesen Trend beobachten wir auch mehr und mehr in Russland.

Das Einkaufsverhalten in Russland und ganz speziell in Moskau unterscheidet sich zu Deutschland. Die Wohnungen sind relativ klein und mit sehr begrenzter Bevorratungsmöglichkeit. Den „Wochenendgroßeinkauf“ kennt man so nicht. Auf dem Weg von der Arbeit nach Hause kauft man das, was man gleich abends verzehrt, zum Frühstück benötigt oder am nächsten Tag mit zur Arbeit nimmt.

Sie handeln überwiegend mit deutschen Produkten. Wie ist die Stellung deutscher Produkte auf dem russischen Markt im Lebensmittel- und Frischebereich?

Die weltweiten Leitmessen unserer Bereiche finden in Deutschland statt. Die IFFA in Frankfurt für den Bereich Fleisch, die IBA in München für den Bereich Bäckerei und die Euroshop in Düsseldorf für den Bereich Investitionsbedarf des Handels. Zu der größten Besuchergruppe gehören Gäste aus Russland. Das zeigt die Stellung deutscher Produkte auf dem russischen Markt im Lebensmittel- und Frischebereich.

Mit welchen Unternehmen arbeiten Sie da beispielsweise zusammen?

Namhafte Hersteller wären da: Maschinenfabrik Seydelmann KG, BAYHA & STRACKBEIN GmbH, MAJA-Maschinenfabrik Hermann Schill GmbH & Co. KG, WP BAKERYGROUP.

Mit welchen Herausforderungen rechnen Sie in den nächsten drei Jahren?

Es wird spannend, wie schnell sich im Straßenbild Metzgereien etablieren werden, und wie sich der Trend der Convenience-Produkte entwickeln wird.

Mit welchen Schwierigkeiten haben Sie es aktuell zu tun bzw. was hemmt Ihr Geschäft?

Wie sicherlich bei vielen deutschen Firmen in Russland – das Thema qualifizierte Mitarbeiter. Wir tun uns schwer, die Mitarbeiter zu finden, die wir brauchen. Deswegen engagieren wir uns aktiv beim Thema Duale Berufsbildung – gemeinsam mit der AHK.

Hier sehen wir unsere Chance, die Mitarbeiter, die wir jetzt und zukünftig benötigen, selbst auszubilden. Dieser Aufgabe sind wir uns als typischer deutscher Mittelständler bewusst, und sind im Rahmen unserer Möglichkeiten bereit, zu investieren.

Seit Anfang Oktober bilden wir zwei Industriemechaniker in Russland aus.



Pixabay (5)



„Wir beschränken uns hierbei nicht nur auf Fleisch und Wurst, sondern bieten Produkte und Dienstleistungen für den Bereich Brot, Fisch, Käse, Obst und Gemüse.“

Wie viele Mitarbeiter haben Sie hier in Russland?

Aktuell sind es 38 Mitarbeiter, alle im Frontoffice, d.h. im Kontakt mit unseren Kunden und Lieferanten. Im Bereich IT, Lager, Logistik und Buchhaltung vertrauen wir auf professionelle Dienstleister und betreiben dieses im Outsourcing.

Wie sehen Enders Zukunftspläne aus? Ist zum Beispiel Digitalisierung für Sie ein Thema?

Metzgerei und Bäckerei ist eher ein traditionelles Geschäft und beim Thema Digitalisierung nicht unbedingt der innovative Vorreiter. Enders als Marktführer stellt sich der zukünftigen Entwicklung jedoch sehr bewusst und hat gerade in diesen Tagen eine eigene Gesellschaft, die Enders Future GmbH & Co.KG, gegründet, mit dem Ziel, die Vorreiterrolle zu übernehmen.

Was sollte sich an den Rahmenbedingungen in Russland noch ändern?

Wir wünschen uns mehr Unterstützung des Mittelstandes vor Ort in den Regionen, um den Aufbau einer handwerklichen Produktion, einer Metzgerei oder Bäckerei zu fördern. In Deutsch-

land nutzt man dafür das Schlagwort „Regionalität an der Wursttheke“.

Haben Sie seitens Enders noch weitere Neuigkeiten für uns?

Ich weiß von vielen meiner deutschen Kollegen hier in Russland, dass sie regelmäßig Originalwurstwaren aus Deutschland im Koffer mitbringen. Auch die Veranstalter von Oktoberfesten suchen originale bayerische Weißwurst.

Warten Sie nicht mehr lange, dann haben Sie endlich die Möglichkeit, deutsche Wurstwaren auch hier vor Ort zu bekommen. Wir arbeiten an einer „gläsernen Produktion“, einer Vorzeigeproduktion mit Enders-Produkten in Moskau. Vielleicht ist das ja etwas für das nächste AHK-Oktoberfest?

**Торбен Лемме**

генеральный директор ООО ЭНДЕРС

ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ**«Мы снова можем планировать»****В чем заключается деятельность компании ЭНДЕРС, именующей себя «профессионалом в мясном и колбасном производстве»?**

ЭНДЕРС уже 179 лет работает в сфере мясной и колбасной продукции, предлагая производителям широкий ассортимент расходных материалов и оборудования. С 2006 года мы представлены собственным юридическим лицом и в Москве.

Наши клиенты в Германии – небольшие мясные магазины. В Германии насчитывается примерно 8000 таких магазинов, 6000 из них – наши клиенты.

В России структура розничной торговли продовольствием выглядит иначе – здесь практически нет таких мелких предприятий в сфере переработки и продажи мясной продукции в том виде, как они традиционно существуют в Германии. Поэтому здесь наши клиенты – в первую очередь супермаркеты и продовольственные магазины с собственным производством.

Мы не ограничиваемся лишь мясом и колбасными изделиями, а предлагаем продукцию и услуги для таких сегментов, как хлеб, рыба, сыр, фрукты и овощи.

И что вы им поставляете?

От профессиональных ножей до мясорубки, от льдогенератора до пряностей – все, что нужно в повседневном производстве. Блюда для размещения продукции на прилавке, инновационные виды упаковки для употребления продукции вне мест продажи, предметы гигиены, такие как чистящие средства, щетки и одноразовая одежда – все это предлагает ЭНДЕРС.

Какое количество различных товаров предлагает ваша компания?

В Германии это 25 тыс. товарных позиций. В России пока несколько меньше: 5000.

Если вы хотите открыть собственную мясную лавку, мы можем ее полностью оборудовать и снабжать вас всем необходимым для ежедневной работы.

Мы консультируем наших клиентов, предлагаем им варианты ассортимента для их прилавков, разрабатываем индивидуальную фирменную упаковку, создаем новые смеси пряностей и маринады. Мы сопровождаем весь процесс.

А сами товары поступают от других производителей?

Благодаря нашему 179-летнему опыту и ведущей позиции на рынке в Германии, мы успешно сотрудничаем с известными производителями. Это гарантирует нам возможность гибко реагировать на индивидуальные запросы клиента именно так, как это необходимо для его мясной лавки, пекарни или отдела деликатесов в его магазине.

Какая продукция пользуется наибольшим спросом в России?

Это, прежде всего, то, что нужно для изготовления традиционных сортов немецких колбас, как те же самые смеси различных пряностей и панировочная мука. А также продукция, соответствующая самым высоким гигиеническим стандартам – очень большим спросом пользуются чистящие средства, щетки и одноразовая одежда.

Наши коллеги по членству в Российско-Германской внешнеторговой палате (ВТП) – компании Globus, Selgros и Billa – наши многолетние клиенты. Если вы в России посещаете один из названных супермаркетов, то в мясном отделе, в отделе хлебобулочных изделий и в рыбном отделе вы видите наш логотип.

Чем вас привлекает российский рынок?

В первую очередь это относительная близость к Германии – два с половиной часа полета и вы уже в Москве.

На рынке розничной торговли продовольствием в Германии царит жесткая конкуренция, там осталось очень мало свободных ниш. В России, наоборот, все еще существует настоящему интересный потенциал, что для нас означает возможность привлечения большого числа новых клиентов.

Как сейчас развивается ваш бизнес в России?

По причине действующих санкций в сфере продовольствия мы наблюдаем рост спроса на концепции и решения для организации собственного производства мясных и колбасных изделий.

Именно местные производители в регионах размышляют о том, чтобы обзавестись собственными мелкими и средними мясными магазинами и пекарнями – а это приносит выгоду и нам. Это наша основная клиентура – небольшие мясные магазины и пекарни, как мы их знаем по Германии – по принципу «мал, да удал».

Значит, ремесленные и мелкие локальные производства в России развиваются?

Сегодня, когда я иду по Москве, я вижу вблизи каждой станции метро вывеску «Пекарня». Пять или шесть лет тому назад их еще не было. В торговле мясными и колбасными изделиями появление таких же вывесок – лишь дело времени. Я думаю, что это означает большой шаг вперед в сфере собственного производства в России. Лично я считаю это вполне целесообразным, поскольку при транспортировке и преодолении протяженной логистической цепочки страдает «свежесть» продукции – независимо от того, как хорошо я ее упаковую и организую всю соответствующую логистику.

Наши коллеги из Globus, Selgros и Billa действуют совершенно правильно и успешно. Они организуют производство непосредственно в супермаркете – там, где находится покупатель, у него на глазах. Это очень короткая логистическая цепочка: надо просто передать товар через прилавок в руки покупателя. Как раз в такой стране, как Россия, с ее огромными расстояниями, – это очень верное решение.



«Если вы хотите открыть собственную мясную лавку, мы можем ее полностью оборудовать и снабжать вас всем необходимым для ежедневной работы.»

Вы снабжаете крупные комбинаты и фабрики?

Помимо сегмента наших традиционных клиентов, ремесленных производств, мы в последние два года проявляем активность и в сфере промышленного бизнеса. Сейчас мы как раз стремимся расширить эту сферу нашей деятельности.

На вас как-то отразился экономический кризис?

Вопреки всем сообщениям и телевизионным репортажам в Германии в связи с санкциями в России я ни разу не видел пустые полки в супермаркетах. Покупатели готовы тратить деньги именно на высококачественные продукты. Здесь конечный потребитель в период кризиса не может много сэкономить, но требования к качеству пищевых продуктов очень сильно выросли. То есть: если уж кто-то тратит деньги, то он ожидает хорошее качество. А наши клиенты сильны именно в области производства и продажи высококачественных колбасных и хлебобулочных изделий.

Рамочные условия не стали проще. Мы обеспечили себе в России хорошие позиции и работаем в трех сегментах: это бизнес на оборудовании, то есть инвестиции, обеспечение ежедневных потребностей производства и сфера сервиса.

В инвестиционном сегменте мы ощутили кризис, поскольку в целом объем инвестиций сократился, а уже намеченные инвестиции были перенесены на более поздние сроки. Но тому, кто уже является производителем, по-прежнему изо дня в день нужны пряности и упаковка, а тому, кто использует в производстве свое оборудование, нужен сервис – независимо от кризиса.

Можно считать, что кризис уже пережит?

Я считаю, что да. Прежде всего, на мой взгляд, заметно, что теперь мы снова можем планировать. Сегодня никто уже не удивляется тому, что курс рубля колеблется в пределах

70, а не 49 рублей. Все уже смогли соответствующим образом переориентироваться, что создает лучшие условия для планирования.

Пищевая промышленность сейчас считается в России растущей отраслью. Вы это замечаете в рамках своей деятельности?

Мы отмечаем растущее число запросов и заинтересованных лиц, которые задумываются над вопросом, есть ли экономический смысл в том, чтобы заняться деятельностью в сфере производства мясных изделий или сыра.

Есть ли отличия между Россией и Германией, если вы сравните мясной бизнес и его потребности?

В Германии сейчас в тренде тема легкости приготовления продуктов, то есть, вы покупаете готовые продукты в супермаркете (или у мясника, или пекаря) и употребляете их сразу, или всего лишь разогреваете их дома. Эту тенденцию мы все больше наблюдаем и в России.

Поведение потребителей в России, и в особенности в Москве, отличается от Германии. Возможности создания запасов в здешних относительно небольших квартирах весьма ограничены. Так что «оптовые закупки» в выходные дни здесь не распространены. По пути с работы домой люди покупают то, что они съедят сразу на ужин или употребляют на завтрак, или берут с собой на работу на следующий день.

Вы торгуете преимущественно немецкой продукцией. Какие позиции немецкая продукция занимает на российском рынке в сфере производства и торговли продовольствием и свежими продуктами?

Крупнейшие мировые ярмарки в наших сегментах проводятся в Германии. Это IFFA во Франкфурте в области мясной промышленности, IBA в Мюнхене в сфере хлебопекарного и кондитерского производства и Euroshop в Дюссельдорфе на тему инвестиций в сфере торговли. Гости из России принадлежат к самой большой группе посетителей. В этом отражается позиция немецкой продукции на российском рынке в сфере производства и торговли продовольствием и свежими продуктами.

С какими компаниями вы сотрудничаете?

Это известные производители – Maschinenfabrik Seydelmann KG, BAYNA & STRACKBEIN GmbH, MAJA-Maschinenfabrik Hermann Schill GmbH & Co. KG, WP BAKERYGROUP.

С какими вызовами вы предполагаете столкнуться в ближайшие три года?

Интересно будет наблюдать, как быстро на улицах городов будут появляться вывески мясных лавок, и как будет развиваться тренд в сторону торговли готовыми продуктами или полуфабрикатами.

С какими сложностями вы сталкиваетесь на текущий момент? Какие препятствия мешают?

Это, как наверняка и для многих других немецких компаний в России, проблема квалифицированных кадров. Нам очень сложно находить нужных нам специалистов. Поэтому мы здесь активно участвуем – совместно с ВТП – в продвижении дуального профобразования. В этом мы видим шанс самим подготовить таких работников, которые нам нужны сейчас и будут нужны в будущем. Мы как типичные представители немецкого среднего бизнеса полностью осознаем эту задачу и готовы в рамках наших возможностей вкладывать средства в ее решение. С начала октября мы обучаем в России двух механиков по наладке и ремонту промышленного оборудования.

Сколько человек насчитывает компания в России?

На данный момент это 38 сотрудников, все во фронт-офисе, т.е. это те, кто поддерживает контакты с нашими клиентами и покупателями. В области IT, складирования, логистики и бухгалтерского учета мы полагаемся на профессиональных внешних поставщиков соответствующих услуг.

Каковы ваши планы на будущее? Насколько актуальна для вас, например, тема цифровизации?

Сфера производства и торговли мясными и хлебобулочными изделиями – это, скорее, традиционный бизнес, не обязательно задающий тон в вопросах новаторского использования цифровых технологий. Однако будучи лидером рынка, ЭНДЕРС вполне осознанно принимает вызовы будущего развития и как раз в эти дни основал собственную фирму, Enders Future GmbH & Co. KG, для того, чтобы обеспечить себе роль идущего впереди.

Какие изменения, на ваш взгляд, помогли бы улучшить условия ведения бизнеса в России?

Было бы здорово, если бы среднему бизнесу на местах в регионах оказывали большую поддержку, чтобы это стимулировало развитие ремесленного производства, создание мясных магазинов и пекарен. В Германии это называется «местный колорит на колбасном прилавке».

Есть ли у компании ЭНДЕРС еще новости для нас?

Я знаю, что многие мои немецкие коллеги, живущие и работающие в России, регулярно привозят с собой из Германии колбасы. А организаторы праздников под названием «Октоберфест» ищут оригинальные белые колбаски из Баварии. Осталось совсем недолго ждать, когда, наконец, появится возможность приобретать немецкие колбасные изделия и здесь. Мы реализуем проект образцового «производства за стеклом» ЭНДЕРС в Москве. Может быть, наша продукция пригодится для следующего «Октоберфеста» ВТП?

„Es wird sehr schwierig sein, ohne lokale Produktion die Marktposition zu halten“

LEBENSMITTELINDUSTRIE



Johannes Peter Schönhuber
Generaldirektor Zentis Russland 000



Pixabay

Wie schätzen Sie die Dynamik des Binnenmarktes für Lebensmittel in Russland seit der Einführung der Wirtschaftssanktionen ein?

Ich sehe nicht, dass der Binnenmarkt insgesamt wächst. Eher das Gegenteil ist der Fall, weil dem Verbraucher das Geld fehlt. Das sieht man auch bei dem gesamten Absatz. Aufgrund des Importverbotes einiger Lebensmittel ist natürlich die Nachfrage nach lokalen Lebensmitteln gestiegen.

Haben Sie mehr Wettbewerb bekommen?

Ja, es gibt mehr lokalen Wettbewerb, da es zurzeit nicht so sehr um die Qualität geht, sondern um die günstigen Preise.

Wer sind Ihre wichtigsten Käufer?

Zentis Russland ist vor 15 Jahren gegründet worden, und als ich angefangen habe, hatten wir Ehrmann als einzigen Kunden. Mittlerweile haben wir es geschafft, dass wir über 200 Kunden haben und zwar internationale und nationale von Murmansk bis Wladiwostok. Wir sind auch in den Provinzen, wo man nicht vermutet, dass hier neue Produktionsstätten für Joghurt und Milch aufgebaut werden, wo die besten Materialien und Anlagen aus Europa stehen, und man dort beginnt, lokal zu produzieren. ►



Gibt es eine „Lokalisierung“ der Aromen und Zusatzstoffe, die extra auf den russischen Verbraucher zugeschnitten sind?

Bei den Bedürfnissen sehe ich da keinen Unterschied, da ist Russland sehr europäisch. Wenn es um den Geschmack – und auch die Farbe – geht, ist Russland viel intensiver. Was Zusatzstoffe angeht, ist Russland wieder sehr europäisch, wenn möglich, nur natürliche Zusatzstoffe oder „green label“.

Streben Sie eine eigene Produktion in Russland an?

Wir sind uns sehr wohl darüber bewusst, dass die ausländischen Sanktionen gegen Russland noch lange anhalten werden. Auch die russischen Gegensanktionen werden noch lange anhalten, um die Importsubstitution zu schützen. Daher wird es sehr schwierig sein, ohne lokale Produktion die Marktposition zu halten, geschweige denn diese auszubauen.

Welche Traditionen sind für Ihr Unternehmen unentbehrlich?

Das sind die Qualität und die Zuverlässigkeit. Sie sind unentbehrlich, und daran halten wir auch fest, was uns einen sehr guten Ruf in Russland eingebracht hat. Wir haben das auch insofern halten können, weil wir unsere eigene Logistik haben, damit wir nicht von fremden Speditionen abhängig sind, wenn wir importieren. Wir garantieren daher auch die volle Qualität, weil wir Kühlcontainer und spezielle Sicherheitssysteme haben, in denen die ganzen Stahlbehälter fixiert werden.

Welche Innovationen helfen Ihnen bei Ihrem Geschäft?

In dieser schnelllebigen Zeit ist es natürlich so, dass sich viele Leute verwöhnen lassen wollen. Sehr populär sind zurzeit Produkte, mit denen man sich verwöhnen lässt. Man nennt diesen Trend

auch „indulgent“. Mit unseren Schokoball- und Schokosplit-Zubereitungen für Milchprodukte sind wir da sehr gut dabei. Sie müssen verstehen, dass das ein Hightech-Produkt ist: Sie geben Schokosplits in einen Joghurt, und sie bleiben crunchy. Wenn Sie ein normales Stück Schokolade in einen Joghurt hineinschmeißen, werden Sie sehen, dass sich das irgendwann vermischt und nicht mehr crunchy ist. Und das ist eben dieser schöne Geschmack – damit sind wir seit Jahren sehr erfolgreich, nicht nur in Russland.

Die Idee stammt aber nicht aus Russland?

Nein, das haben wir in Aachen entwickelt. Bei den Schokobällchen ist es allerdings so gewesen, dass wir einen großen internationalen Kunden hier in Russland hatten, der bereit war, diese Schokobällchen hier auszuprobieren. Das kam super an, und dann gab es von Russland aus ein Rollout auf Europa von diesem Kunden. Normalerweise passiert alles drüben in Europa oder Amerika und erst ein paar Jahre später kommt es dann nach Russland.

Wie viele Mitarbeiter zählt Ihr Unternehmen momentan?

Zurzeit haben wir 45 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Russland, und als Konzern insgesamt haben wir 2027 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Haben Sie Weiterbildungsprogramme für die Mitarbeiter?

Wir haben andauernd Weiterbildung bei uns – in jeder Abteilung. Das ist ein ständiger Prozess, weil mit Digitalisierung und mit der Buchhaltung monatlich Änderungen kommen. Wir müssen daher Mitarbeiter zu Schulungen schicken. Zusätzlich haben wir unser eigenes Ladesicherungssystem eingeführt, auch deshalb müssen wir Schulung durchführen. Bei der kleinen Truppe, die wir hier in Russland haben, machen wir dementsprechend viel Weiterbildung.

Arbeiten Sie schon lange in Russland?

29 Jahre.

Haben sich Ihre Erwartungen an den russischen Markt erfüllt?

Ehrlich gesagt, haben wir mehr erwartet, auch wenn wir den Markt richtig eingeschätzt haben. Wir haben Russland einfach mehr Potenzial – in relativ kurzer Zeit – zugetraut. Denn die ersten 10-15 Jahre ist Russland hochgeschossen: Da hat man gedacht, es gäbe kein Ende. Und jetzt muss man sagen, das Potenzial sehen wir nach wie vor, aber auf einer längeren Zeitschiene. Seit Jahresbeginn fallen unsere Absätze nicht mehr. 2014, 2015 und 2016 sind die Absätze zurückgegangen. Stichwort Marktkomfort: Wir haben nichts an dem Wettbewerb

verloren. Wir sind einfach mit dem Markt gefallen, weil der Konsument nicht das Geld zur Verfügung hatte. Seit Anfang dieses Jahres geht es besser, was Zuversicht gibt. Mit dem Geschäftsergebnis sind wir zufrieden, da es uns auch die Richtigkeit unserer Verkaufsstrategie bestätigt. Das sehen wir sehr positiv in der Zukunft.

Was ist hier die wichtigste Herausforderung?

Es sind jetzt wieder neue Gesetzesänderungen geplant. Ob diese wirklich kommen, weiß man noch nicht, aber man muss hier gleich fragen, sofern die kommen: „Wie wirkt sich das auf mein Geschäft aus?“. Hier hat man täglich neue Herausforderungen. Zum Beispiel hatten wir kürzlich wieder mit den ganzen Lkw Schwierigkeiten am Zoll. Diese Probleme zu lösen, ist spannend, und man kann hier etwas bewegen. Wir sind Mitglied bei der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer und bei der Association of European Businesses: Auch hier kann man auf die zukünftige Politik oder auf zukünftige Gesetze oder Normen Einfluss nehmen. In verschiedenen Arbeitsgruppen aktiv mitzu-

wirken, wie einige unserer Mitarbeiter und ich persönlich auch, ist einfach notwendig. Ich glaube, das wird auch von der russischen Seite sehr positiv aufgenommen. Und das bringt etwas. Natürlich kostet das Zeit, Geld und Geduld. Man kann aber auch die Früchte ernten, wenn man in Russland länger am Ball bleibt.

Welche Komitees und Arbeitsgruppen besuchen Sie bei der AHK?

Ich bin meistens bei der AG für Zoll-, Transport- und Logistikfragen. Wir besuchen auch das Komitee für Compliance, an dem wir aktiv mitarbeiten. Transfer Pricing ist natürlich ein ganz großes Thema, aber da sind wir seit Jahren schon gut aufgestellt.

Welche Entwicklung erwarten Sie in Ihrem Marktsegment?

Wir erwarten für Russland kein großes Wachstum in unserem Segment. Da wird es weiterhin einen Verdrängungswettbewerb geben, den es bereits seit 2014 gibt, sowie Konsolidierungen.



Industriepark
Greenstate

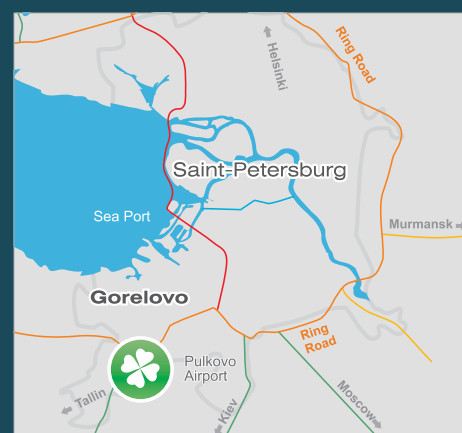
Produktionsgelände
Komm und Schliess an!



114 ha - gesamte Fläche des Industrieparks
40 ha - freie Grundstücke für neue Entwürfe

- Produktionsgelände von 0,5 ha
- Registrierung von Eigentumsrecht
- Begleitung von Investitionsprojekten
- Volle Infrastruktur reservierte Ingenieurkapazitäten
- Gewährleistete Anschlusspunkte innerhalb der Fläche des Industrieparks
- Eigene Betriebsgesellschaft

Hier kann Ihre neue Produktionsstätte angesiedelt werden >>>





Йоханнес Петер Шёнхубер

генеральный директор ООО «Центис Руссланд»

ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

«Без местного производства будет очень сложно сохранить позицию на рынке»

Как вы оцениваете динамику развития внутреннего рынка продовольственных товаров в России после введения экономических санкций?

Я не вижу, чтобы рынок в целом рос. Скорее наоборот, дело в том, что потребителю не хватает денег. Это также можно увидеть на примере сбыта в целом. Из-за запрета на импорт некоторых продуктов питания спрос на местные продукты питания, конечно, повысился.

У вас стало больше конкурентов?

Да, местных конкурентов стало больше, потому что на данный момент речь идет не столько о качестве, сколько о приемлемых ценах.

Кто ваши основные покупатели?

Компания «Центис Руссланд» была основана 15 лет назад, и когда я начинал, нашим единственным клиентом была компания «Эрманн». С тех пор у нас появилось более 200 клиентов, как за рубежом, так и внутри страны – от Мурманска до Владивостока. Мы работаем также в регионах, относительно которых люди даже не предполагают, что там строятся новые заводы для производства йогурта, молока, где используются лучшие материалы и установки из Европы, и там запускается местное производство.

Существует ли «локализация» ароматизаторов и добавок, предназначенных специально для российских потребителей?

В предпочтениях я не вижу разницы, в этом Россия – очень европейская страна. Что касается вкуса и цвета, то в России эти вкусы намного интенсивнее. Что касается добавок, то в этом Россия опять ведет себя очень по-европейски, предпочитая, по возможности, только натуральные добавки или «зеленые этикетки».

У вас есть собственное производство в России?

Мы понимаем, что иностранные санкции против России будут продолжаться в течение длительного времени. Российские ответные действия также будут продолжаться в течение длительного времени, чтобы защитить импортозамещение. Поэтому без местного производства будет очень сложно сохранить позицию на рынке, не говоря уже о ее расширении.

Какие традиции являются обязательными для вашей компании?

Это качество и надежность. Они неизменны, и мы неизменно соблюдаем их, что создало нам очень хорошую репутацию в России. Мы также смогли сохранить их до настоящего времени, потому что у нас есть собственная логистика, и мы не зависим от



Pixabay

иностранных экспедиторов при импорте. Мы гарантируем полное качество, потому что у нас есть рефрижераторные контейнеры и специальные системы безопасных перевозок, в которых фиксируются все стальные контейнеры.

Какие инновации помогают вам в вашем бизнесе?

В эти динамичные времена естественно, что многие люди хотят побаловать себя. Очень популярными продуктами являются именно те, которыми можно себя побаловать. Эта тенденция также называется «потокающей желанием». Наши добавки – шоколадные шарики и шоколадная крошка для молочных продуктов – очень хорошо соответствуют этому тренду. Вы должны понимать, что это высокотехнологичный продукт: вы добавляете шоколадную крошку в йогурт, и она остается хрустящей. Если вы бросите обычный кусок шоколада в йогурт, вы увидите, что через какое-то время он начинает смешиваться с ним и перестает хрустеть. И еще этот приятный вкус, эти добавки способствовали нашему успеху в течение многих лет, причем не только в России.

Но идея родилась не в России?

Нет, мы разработали это в Ахене. В случае с шоколадными шариками, однако, случилось так, что у нас был крупный международный клиент здесь, в России, который был готов

использовать эти шоколадные шарики. Они стали ходовым товаром, и затем клиент провел вывод нового продукта на рынок уже из России. Хотя обычно все это происходит в Европе или Америке, и только через несколько лет приходит в Россию.

Сколько сотрудников работает в вашей компании в настоящее время?

В настоящее время у нас 45 сотрудников в России, а в целом концерн насчитывает 2027 сотрудников.

Есть ли у вас специальные учебные программы для сотрудников?

Мы проводим непрерывное обучение у себя – в каждом отделе. Это постоянный процесс, потому что в связи с цифровизацией и в бухгалтерском учете ежемесячно происходят изменения. Поэтому мы должны направлять сотрудников на обучение. Кроме того, мы внедрили собственную систему обеспечения загрузки, поэтому и здесь мы должны проводить обучение. В небольшом коллективе, который у нас здесь, в России, мы весьма много времени уделяем обучению.

Вы давно работаете в России?

29 лет.



Pixabay

Оправдались ли ваши ожидания от российского рынка?

Честно говоря, мы ожидали большего, даже при том, что мы правильно оценивали рынок. Мы просто посчитали, что потенциал России вырастет быстрее – и за относительно короткое время. В течение первых 10-15 лет Россия развивалась очень быстро: казалось, что этому взлету не будет конца. И теперь должен сказать, что рост потенциала России мы видим, но в более отдаленной перспективе. В 2014, 2015 и 2016 годах продажи сократились. Ключевые слова здесь «комфортность рынка»: наши потери связаны не с конкуренцией. Мы просто упали вместе с рынком, потому что у потребителей не было денег. С начала этого года ситуация изменилась: падение объема продаж прекратилось, и это придает нам уверенности. Мы удовлетворены результатами бизнеса, поскольку это также подтверждает правильность нашей стратегии продаж. Здесь мы очень позитивно смотрим в будущее.

Какая у вас сейчас самая важная задача?

В обсуждениях опять появление новых законов. Будут ли они на самом деле приняты, мы еще не знаем, но уже должны задаваться вопросом: «Как это повлияет на мой бизнес?». Каждый день возникают новые вызовы. Например, недавно у нас были проблемы со всеми нашими грузовиками на таможне. Решать эти проблемы интересно, и здесь можно изменить ситуацию.

Мы являемся членами Российско-Германской внешнеторговой палаты и Ассоциации европейского бизнеса. Здесь также можно влиять на будущую политику или будущие законы и нормы. Активно участвовать в различных рабочих группах, как некоторые из наших сотрудников и лично я, просто необходимо. Я считаю, что это также очень позитивно воспринимается российской стороной. И это действительно дает результат. Конечно, это требует времени, денег и терпения. Но и приносит свои плоды, если настойчиво преследовать свою цель.

Какие комитеты и рабочие группы вы посещаете в ВТП?

Я в основном работаю в рабочей группе по вопросам таможен, транспорта и логистики. Мы также посещаем комитет по вопросам корпоративной этики, в котором мы активно работаем. Трансфертное ценообразование – это, конечно, очень большая тема, но мы успешно занимаемся ею в течение многих лет.

Какое развитие в своем сегменте рынка вы ожидаете?

Мы не ожидаем значительного роста в нашем сегменте в России. Будет продолжаться конкуренция, направленная на вытеснение конкурента с рынка, которая началась в 2014 году, а также процессы консолидации.

„Die größten Herausforderungen sind für uns in Russland Klima und Logistik“

Die Firmengruppe Liebherr blickt auf langjährige und überaus reiche Geschichte zurück. Russland ist Teil dieser Geschichte. Was sind denn die wichtigsten Etappen des Werdegangs von Liebherr in Russland?

Der Grundstein unserer Zusammenarbeit mit der Sowjetunion und Russland wurde auf der Agrarindustriemesse 1965 mit dem Auftrag für die Lieferung von Stirnradfräs- und Zahnstoßmaschinen für die SIL-Werke gelegt. Die erste Vertretung der Firmengruppe Liebherr wurde in Moskau bereits 1972 akkreditiert und 1976 erhielt die Liebherr-Holding GmbH eine Akkreditierung des Außenhandelsministeriums der UdSSR.

1981 folgte der historische Auftrag für 333 mobile Krane zur Erschließung von Öl- und Gaslagerstätten unter den rauen Klimaverhältnissen Sibiriens. Bereits in der Zeit der Perestroika wurde in der UdSSR das erste gemeinsame Unternehmen unter dem Namen Kranlog gegründet und die Herstellung von 50-Tonnen-Kranen aufgenommen.

2000 nahm in Moskau die russische Tochterfirma Liebherr-Russland 000 ihre Tätigkeit auf. Um unseren Kunden bestmögliche Konditionen bieten zu können, schufen wir ein landesweites Netz von Niederlassungen.

Zwei weitere Hauptbetriebe der Firmengruppe Liebherr befinden sich in Dserschinsk (Gebiet Nischni Nowgorod). Das Werk 000 Liebherr Nischni Nowgorod ist mit über 200 Millionen Euro mit das größte Investitionsprojekt von Liebherr in den letzten zehn Jahren. Das Werk wurde 2006 gegründet und 2011 in Betrieb genommen: Dort werden Elemente von Stahlkonstruktionen für Baggermaschinen und Turmkrane hergestellt und an Liebherr-Betriebe in Deutschland und Österreich geliefert sowie Baugruppen von Turmkranen nach spezifischen Auflagen des russischen Marktes zusammengebaut. Die 2007 gegründete 000 Liebherr-Aerospace Nischni Nowgorod fertigt und montiert Schlüsselkomponenten von Steuerungssystemen der Luftfahrt und liefert sie sowohl an russische Betriebe als auch an Liebherr-Werke in Deutschland und Frankreich.

MASCHINENBAU

**Nikolaus von Seela**

Generaldirektor 000 Liebherr-Russland



Im Juni 2017 eröffnete Liebherr seinen neuen – den bereits dritten in Russland – Reparatur- und Lagerkomplex im Gebiet Kemerowo.

Mit welchen Zahlen kann die OOO Liebherr-Russland heute auftrumpfen?

Wir haben nach Russland mehr als 10.000 Einheiten von Liebherr-Maschinen geliefert, die wir hier auch bedienen. Dazu gehören Bau- und Bergbaumaschinen, Hafenausrüstungen, Luft- und Raumfahrttechnik sowie Zulieferteile. Kühl- und Gefiertechnik ist ein weiterer Bestandteil der Tätigkeit von Liebherr in Russland. Gegenwärtig beschäftigt Liebherr hier mehr als 1500 Mitarbeiter, darunter mehr als 500 im Gebiet Nischni Nowgorod.

Die OOO Liebherr-Russland besitzt drei große Reparatur- und Lagerkomplexe, und zwar in Moskau, Kemerowo und Chabarowsk, mit einem großen Vorrat an Ersatzteilen zur zügigen Versorgung unserer Kunden. Wir verfügen über 7 regionale Zentren, 22 Vertriebsbüros und 44 Lager, mit denen wir den Vertrieb und die Wartung des gesamten Spektrums an Liebherr-Produkten in Russland abdecken.

Wie haben Sie die Krise überstanden?

Wir behalten in unserer Arbeit stets längere Perspektive im Auge und pflegen enge und vertrauensvolle Beziehungen zu unseren Partnern. Deshalb wachsen unsere Verkaufszahlen wohl ungeachtet der schwierigen Marktsituation weiter.

Und keine Sanktionen können Ihnen etwas antun?

Wir bedauern die Auswirkungen der Sanktionen. Wir konnten jedoch eine Genehmigung der Zollbehörden der Europäischen Union beschaffen, sodass unsere Kunden an keinem Mangel an Ersatz- bzw. Zulieferteilen leiden müssen.

Wie bewerten Sie die Entwicklung des russischen Marktes in Ihrer Branche?

Die Krise hat sich auf das Geschäft von Klein- und Mittelstandsunternehmen stark ausgewirkt, deshalb hat sich die Nachfrage nach Technik in solchen Sektoren wie der Straßen- und der Infrastrukturbau etwas geändert, und zwar haben sich die Prioritäten zu niedrigeren Preisen hin verschoben. Aber das wachsende Tempo des Infrastrukturbaus bietet gute Perspektiven auf lange Sicht. Unsere Erfahrungen mit dem sowjetischen und dem postsowjetischen Raum, und das sind mehr als 40 Jahre, zeigen eindeutig,

wie wichtig der russische Markt für Liebherr ist. Russland gehört heute mit seinen Vertriebsergebnissen zu den fünf Spitzenreitern. Wir sind zutiefst überzeugt, dass der russische Markt für unser Industriesegment ein wesentliches Potenzial und ganz gute Wachstumsressourcen besitzt.

Was ist für Sie in Russland die größte Herausforderung?

Die größten Herausforderungen sind für uns in Russland Klima und Logistik. Mit unserer tagtäglichen Arbeit überwinden wir die Schwierigkeiten, die damit verbunden sind, und gewährleisten selbst an noch so weit entfernten Orten im Lande ein beispielloses Serviceniveau.

Russische Mitbewerber setzen Ihnen wohl nicht sehr stark zu. Oder?

Wir achten russische Hersteller zutiefst und wünschen ihnen sicheres Wachstum. In den meisten Fällen sind Produkte russischer Hersteller für uns keine Konkurrenz, da sie zu einem anderen Preissegment gehören. Aber es gibt gewisse Produktionsbereiche, die wir besonders aufmerksam verfolgen, da sie heute in beschleunigtem Tempo voranschreiten und sich zu ernsthaften Mitbewerbern entwickeln.

„Wir arbeiten systematisch daran, immer einen Schritt voraus zu sein“ ist einer der Liebherr-Grundwerte, nachzulesen auf Ihrer Internetseite. Was bedeutet dies konkret?

Wir passen uns den Aufgabenstellungen unserer Kunden an. Jede technologische Lösung ist erst dann erfolgreich, wenn sie den Bedürfnissen des Auftraggebers voll gerecht wird.

Bieten Sie zusätzliche Trainingsprogramme an?

In unseren Reparatur- und Lagerzentren finden regelmäßig Schulungen für Fachkräfte unserer Kunden statt. Wir veranstalten auch Konferenzen zu technischen Themen, wo wir von Methoden besonders wirksamer Anwendung unserer Maschinen berichten. Wir haben vor, mehr solche Veranstaltungen in Russland durchzuführen. Vor kurzem organisierten wir in Wladiwostok eine derartige Konferenz mit Referaten, einem Workshop und einer richtigen Maschine zum Anfassen. Dem Feedback von unseren Kunden nach zu urteilen, kam dieses Format bei ihnen sehr gut an, deshalb wollen wir unsere Arbeit in dieser Richtung auch fortsetzen.

Wie geht es für Ihr Unternehmen weiter?

Unsere Infrastruktur in Russland wächst dank der Unterstützung durch die Geschäftsführung des Konzerns und insbesondere der Familie Liebherr stabil. Wir werden nach wie vor dem Service besondere Beachtung widmen, den wir unseren Kunden bieten.

Николаус фон Зеела

генеральный директор ООО «Либхерр-Русланд»

МАШИНОСТРОЕНИЕ

«Самые большие испытания для нас в России — климат и логистика»

У группы компаний Liebherr многолетняя и весьма богатая история. Россия – часть этой истории. Отметьте, пожалуйста, самые важные этапы становления Liebherr в России.

Начало сотрудничеству с Советским Союзом и Россией было положено на агропромышленной выставке в 1965 году – с заказа на поставку зубофрезерных и зубодолбежных станков для завода ЗИЛ. Уже в 1972 году было аккредитовано первое представительство группы компаний Liebherr в Москве, а в 1976 году Liebherr-Holding GmbH получила аккредитацию Министерства внешней торговли СССР.

В 1981 году поступил исторический заказ на 333 мобильных крана для разработки нефтегазовых месторождений в суровых климатических условиях Сибири. Уже во времена перестройки было создано первое совместное предприятие в СССР под названием «Кранлод» и налажено производство 50-тонных кранов.

В 2000 году в Москве была основана российская дочерняя компания ООО «Либхерр-Русланд». Чтобы предоставить заказчикам наилучшие условия, мы создали широкую сеть филиалов по всей стране.

Еще два основных предприятия группы компаний Liebherr находятся в Дзержинске (Нижегородская область). Завод ООО «Либхерр Нижний Новгород» является одним из крупнейших (более 200 млн евро) инвестиционных проектов Liebherr за последние десять лет. Завод был основан в 2006 году и запущен в эксплуатацию в 2011 году: здесь изготавливают элементы стальных конструкций для землеройных машин и башенных кранов с осуществлением поставки на предприятия Liebherr в Германии и Австрии, а также выполняют сборку узлов башенных кранов

с учетом специфических требований российского рынка. Основанная же в 2007 году компания ООО «Либхерр-Аэроспейс Нижний Новгород» специализируется на производстве и монтаже ключевых компонентов авиационных систем управления, при этом поставка осуществляется как на российские предприятия, так и на заводы Liebherr в Германии и Франции.

Какими цифрами ООО «Либхерр-Русланд» может похвастаться сегодня?

Мы поставили и обслуживаем более 10000 единиц техники Liebherr на территории Российской Федерации, включая строительную и горную технику, портовое оборудование, аэрокосмическое оборудование и комплектующие. Холодильное и морозильное оборудование – еще одна значительная часть операций Liebherr в России. В настоящее время в России работает более 1500 сотрудников, в том числе более 500 сотрудников в Нижегородской области.

ООО «Либхерр-Русланд» имеет три крупных ремонтно-складских комплекса в Москве, Кемерово и Хабаровске, где находится большой запас запасных частей, для обеспечения оперативного обслуживания заказчиков. У нас 7 региональных центров, 22 офисов продаж и 44 склада, которые обеспечивают продажу и обслуживание всего спектра оборудования Liebherr в России.

Как вы справились с кризисом?

Мы всегда работаем на долгосрочную перспективу, и поддерживаем тесные и доверительные отношения с нашими партнерами. Наверное, поэтому, невзирая на непростую рыночную ситуацию, наши продажи продолжают расти.



Один из трех крупных ремонтно-складских комплексов «Либхерр-Русланд» – в Одинцовском районе (Московская область).

И санкции вам нипочем?

Мы сожалеем о последствиях санкций. Однако нам удалось получить разрешение от таможенных служб Европейского Союза, благодаря чему наши заказчики не страдают от нехватки запасных частей и комплектующих.

Как вы оцениваете развитие российского рынка в вашей отрасли?

Кризис сильно повлиял на малый и средний бизнес, поэтому спрос на технику в таких секторах, как дорожное строительство и инфраструктурное строительство, несколько изменился, а именно – произошло смещение приоритета в сторону более низких цен. Но растущий темп инфраструктурного строительства дает хорошие долгосрочные перспективы.

Наш опыт работы на советском и постсоветском пространстве – а это более 40 лет – показывает однозначно, какое значение имеет российский рынок для Liebherr. Россия сегодня входит в пятерку лучших по показателям продаж. Мы глубоко убеждены, что российский рынок представляет значительный потенциал для нашего сегмента промышленности и имеет прекрасный ресурс для роста.

Что для вас в России является самым большим испытанием?

Самые большие испытания для нас в России – климат и логистика. Своим ежедневным трудом мы преодолеваем связанные с этим трудности, обеспечивая беспрецедентный уровень сервиса даже в самых удаленных точках страны.

Российские конкуренты вам, наверное, не особо страшны. Или?

Мы глубоко уважаем российских производителей и желаем им уверенного роста. Чаще всего продукция российских производителей для нас не является конкурентом, по причине того, что

находится в другом ценовом сегменте. Но есть некоторые области производства, за которыми мы следим с особым вниманием, так как они сегодня развиваются ускоренными темпами и становятся серьезными конкурентами.

«Мы непрерывно работаем над тем, чтобы всегда быть на шаг впереди» – это высказывание можно найти на сайте Liebherr в разделе «Основные ценности». Что конкретно это означает?

Мы адаптируемся к задачам наших клиентов. Любое технологическое решение удачно только в том случае, если оно полностью удовлетворяет потребности заказчика.

Вы предлагаете какие-либо дополнительные обучающие программы?

На территории наших ремонтно-складских центров проводятся регулярные обучающие программы для специалистов наших клиентов. Мы также проводим конференции по техническим темам, рассказывая о методах наиболее эффективного применения нашего оборудования, и мы планируем увеличить количество подобных мероприятий в России. Недавно мы провели такую конференцию во Владивостоке, включив в программу лекции, мастер-класс и тактильное знакомство с настоящей машиной. Судя по откликам наших клиентов, такой формат очень понравился, поэтому мы хотим продолжать работать в этом направлении.

Каковы планы компании в России на будущее?

Благодаря поддержке руководства концерна и в частности семьи Либхерр, наша инфраструктура в России стабильно растет. Мы уделяем и будем уделять особое внимание сервисному обслуживанию наших заказчиков.

„Der Hauptunterschied zwischen dem russischen und dem westlichen Markt ist die häufig wechselnde Gesetzgebung“

Wie entstand PARI?

Anfang des 20. Jahrhunderts existierten lediglich sehr begrenzte Möglichkeiten für die Behandlung respiratorischer Erkrankungen. „Lungenkurorte“, Aufenthalte am Meer oder in Salzgruben boten keine großen Möglichkeiten für Behandlung und nachhaltige Wirkung. Die von Paul Ritzau (PARI) in Bayern bereits 1906 gegründete Manufaktur begann mit der Entwicklung und Herstellung von Inhalationsgeräten.

Allem Anschein nach erfolgreich?

Das Unternehmen hat in den mehr als 110 Jahren seit seinem Bestehen den Weg von einem kleinen Familienbetrieb bis zu einer modernen Holding zurückgelegt. Dabei wurden reiche Erfahrungen und tiefes Wissen im Bereich der Aerosoltherapie gewonnen, bei der es sich um verschiedene Technologien der Gewinnung eines heilend wirkenden Nebels aus Kleinsttröpfchen handelt, die in die betroffenen Bereiche der Atemwege befördert werden.



Dr. med. Elena Titova

Generaldirektorin von „PARI Synergie in der Medizin“, autorisierter Vertreter von Medizintechnik PARI GmbH





Die Entwicklung der Aerosoltherapie begann mit der Erfindung von Medikamenten für die Beförderung in die Atemwege. 1968 erhielt die Methode der Aerosolinhalation einen neuen Namen: PARI BOY. Nachdem dieses Gerät für den Hausgebrauch auf den Markt gekommen war, wurde es dank seiner hohen Wirksamkeit schnell zum Synonym der Vernebler-Inhalationstherapie. Die Linie der Inhalationsgeräte PARI BOY beinhaltet Geräte zur Behandlung von Kindern und Erwachsenen und wird permanent erneuert. Sie wird 2018 bereits ihr 50-jähriges Bestehen feiern, ihre Erneuerung und Modernisierung wird aber fortgesetzt. Darüber hinaus wurde die Produktlinie PARI 2016 bereits zum zweiten Mal zum „Brand des Jahrhunderts auf dem Gebiet der Entwicklung von Geräten für Inhalationstherapie“ gekürt.

Wie kam es zu der Entscheidung, ein Büro in Moskau zu eröffnen?

Immer mehr Mediziner und Patienten greifen zur Verneblertherapie als hochwirksame und sichere Behandlungsmethode ganz besonders für Erkrankungen wie Mukoviszidose und Bronchialasthma. Mitte der 1990er Jahre wurde diese Methode auch in Russland weithin bekannt. Damals beschloss PARI, eigene Produkte in der Russischen Föderation registrieren zu lassen, und gründete eine Zeit später die Firma „PARI Synergie in der Medizin“, die als Repräsentanz funktioniert und Großhandel betreibt.

Wie viele Mitarbeiter sind in der Gesellschaft beschäftigt?

PARI ist eine typische Mittelstandsfirma mit rund 400 Beschäftigten.

In welchen Ländern gibt es weitere Niederlassungen?

Unsere Produkte werden in über 80 Ländern auf allen Kontinenten angeboten, wo sich fünf Filialen und Tochtergesellschaften gemeinsam mit ihren Businesspartnern um Patienten mit respiratorischen Erkrankungen kümmern.

Stellen Sie bitte Ihre Produktpalette etwas ausführlicher vor.

Die PARI GmbH bietet heute nicht nur Inhalationsgeräte für alle Bereiche des Atemtrakts an, sondern auch andere medizinische Produkte für Diagnostik, Prophylaxe bzw. Behandlung. Bei der Entwicklung wirksamer und bequemer Produkte kommen dabei Traditionen wie Innovationen zum Tragen. Eine hohe Qualität und die sichere Anwendung der Produkte werden dabei großgeschrieben. Sie sollen den Patienten rasch und wirksam helfen und auch den höchsten Hygienevorschriften gerecht werden. Deswegen lassen sich unsere Produkte in Kliniken und bei internationalen klinischen Tests verwenden. Das Modell PARI LC PLUS wurde beispielsweise als „Goldstandard“ eines Verneblers für die klinische Erprobung von Medikamenten anerkannt.

Das Spektrum der Geräte für Inhalationstherapie schließt sowohl herkömmliche Druckinhalatoren mit verschiedenen Zerstäubern und Zubehör ein als auch Modelle geräuschloser Inhalationsgeräte, die auf der Basis der innovativen Mechanical Engineering Technologie entwickelt wurden.

Wir dürfen auch das Gerät PARI SINUS nicht unerwähnt lassen, mit dem sich in vielerlei Hinsicht eine in ihrer Art einmalige Verneblertherapie zur Behandlung akuter und chronischer Entzündungen der Nasennebenhöhlen (Sinusitis) praktizieren lässt. Dank der pulsierenden Aerosolbildung lassen sich Medikamente mit PARI SINUS direkt in die Nasennebenhöhlen befördern. Dadurch werden in vielen Fällen Sinusitis-Symptome rasch gelindert. Diese schonende, schmerzlose Methode der Inhalationsbehandlung wird bereits oft angewandt.

Was sind die Vorteile der Verneblertherapie?

Für Menschen ohne respiratorische Probleme ist unbehindertes Atmen eine Selbstverständlichkeit, doch für viele Patienten sieht es ganz anders aus. Die Atemwege befinden sich in unmittelbarem Kontakt zur Außenluft und sind deshalb der Einwirkung verschiedener Reize ausgesetzt, Allergene und Krankheitserreger ausgeliefert. Inhalation ist eine der ältesten traditionellen Behandlungsmethoden für die Atemwege, sei es der Aufenthalt am Meer, in Salzgruben oder das Einatmen von Dampf und selbstverständlich die Inhalation mithilfe von Verneblern.

Feuchte, durch Salzionen gesättigte Luft oder Inhalation heilend wirkender Aerosole eröffnen weitreichende Möglichkeiten

für die Vorbeugung von Krankheitsrezidiven, die Anfeuchtung und die Behandlung von Atemwegserkrankungen von der Nase bis hin zu Lungenalveolen.

Die Inhalation hat mehrere Vorteile gegenüber der Einnahme von Medikamenten: Bei der Inhalation wird das Arzneimittel in die Atemwege befördert, eben dorthin, wo es wirken soll. Die Heilwirkung wird dabei sehr rasch erzielt und es kommt zu keiner Einwirkung auf den gesamten menschlichen Organismus. Bei der Inhalationsbehandlung stellen sich Nebenwirkungen und unerwünschte Reaktionen auf Medikamente viel seltener ein als etwa bei der Einnahme von Pillen oder Medikamenten in anderer Form, da die Beförderung unmittelbar in den Wirkungsbereich keine große Dosis erfordert.

Wodurch unterscheidet sich für Sie der russische vom westlichen Markt?

Der Hauptunterschied zwischen dem russischen und dem westlichen Markt ist, soweit es um die Sphäre unserer Geschäftsinteressen geht, die häufig wechselnde Gesetzgebung, unter anderem hinsichtlich der Regulierung des Umlaufs medizinischer Produkte, was die Bedingungen der Geschäftstätigkeit ganz gewiss erschwert. Auch wird das allgemeine Geschäftsklima durch die Sanktionen negativ beeinflusst, das berührt also die Interessen fast aller Marktteilnehmer.

Mit welchen anderen Schwierigkeiten haben Sie es zu tun?

Sehr viel Zeit und Kraft beansprucht die Anmeldung neuer medizinischer Produkte, die für ihre Marktzulassung verbindlich ist. Obwohl alle derartigen Produkte in der Europäischen Union

bereits zugelassen sind, müssen alle Expertengutachten aufs Neue eingeholt werden. Anfang des laufenden Jahres wurde auch noch bekanntgegeben, dass die Registrierungszertifikate für medizinische Produkte mit unbegrenzter Lebensdauer nur bis zum 31. Dezember 2021 gelten, danach muss der Prozess der Anmeldung im Einheitsregister für medizinische Produkte wiederholt werden.

Gibt es auch positive Momente?

Ein positiver Aspekt ist die Einführung des elektronischen Dokumentenverkehrs mit Finanzbehörden; dies vereinfacht viele routinemäßige Abläufe, beispielsweise bei der Abwicklung von Importen, der Einreichung von Berichten beim Föderalen Steuerdienst usw.

Was ist die Mission Ihres Unternehmens?

Die Aufrechterhaltung und Verbesserung der Lebensqualität der Patienten – auch bei chronischen Erkrankungen und der Beistand für Menschen, die an Atemwegserkrankungen leiden, und für alle, die sich um solche Patienten kümmern.





МЕДИЦИНСКАЯ ТЕХНИКА

«Основное отличие российского рынка от западного — часто изменяющиеся требования законодательства»

Елена Титова

к.м.н., генеральный директор «ПАРИ синергия в медицине», уполномоченного представителя разработчика и производителя медицинской техники PARI GmbH

Как возникла компания PARI?

В начале XX века возможности лечения респираторных заболеваний были очень ограничены. «Легочные» курорты, пребывание на море или в соляных копиях не давали больших возможностей для лечения и долговременной эффективности. Мануфактура, основанная в Баварии еще в 1906 году Паулем Ритцау (Paul Ritzau – PARI), начиная с 1925 приступила к разработке и производству ингаляционных приборов.

И, судя по всему, успешно?

В течение более 110 лет своей истории компания прошла путь от небольшого семейного предприятия до современной компании – холдинга. При этом был накоплен большой опыт и знания в области аэрозольной терапии, представляющей собой различные технологии получения лечебного тумана из мельчайших капель, которые доставляются в пораженные участки дыхательных путей.

Развитие аэрозольной терапии началось с появления медикаментов для доставки в дыхательные пути. В 1968 году метод аэрозольной ингаляции получил новое имя: PARI BOY. Когда этот прибор для домашнего применения вышел на рынок, то он быстро стал синонимом ингаляционной небулайзерной терапии, благодаря своей высокой эффективности. Линия ингаляционных приборов PARI BOY включает в себя приборы для лечения детей и взрослых и постоянно обновляется. В 2018 году она отметит свой 50-летний юбилей, при этом будет продолжено ее обновление и совершенствование.

Кроме того, линия продуктов PARI в 2016 году уже во второй раз была признана «брендом столетия в области создания приборов для ингаляционной терапии».

Как было принято решение об открытии представительства в Москве?

Небулайзерная терапия привлекает внимание все большего числа медицинских специалистов и пациентов, поскольку является высокоэффективным и безопасным методом лечения особенно для таких заболеваний, как муковисцидоз и бронхиальная астма. В середине 1990-х годов этот метод стал широко известен и в России. Именно в это время PARI принимает решение о регистрации своих продуктов в Российской Федерации, а в последующем учреждает компанию «ПАРИ синергия в медицине», которая выполняет функцию представительства и занимается оптовой торговлей.

Сколько сотрудников занято в компании?

PARI является типичным представителем среднего бизнеса, имеет штат около 400 сотрудников.

В каких еще странах есть ваши филиалы?

Наши продукты доступны в более чем 80 странах мира на всех континентах, где пять филиалов и дочерних компаний в содружестве с бизнес-партнерами поддерживают пациентов с респираторными заболеваниями.

Расскажите, пожалуйста, подробнее о вашей продукции.

Сегодня PARI GmbH предлагает не только ингаляционные приборы для всех областей дыхательного тракта, но и другие медицинские изделия для диагностики, профилактики или лечения. При этом для разработки эффективных и удобных продуктов соединяются традиции и инновации. Придается большое значение высокому качеству и безопасному применению выпускаемых продуктов. Они должны быстро и эффективно помогать пациентам, а также соответствовать самым высоким требова-

ниям гигиены. Поэтому наша продукция может применяться в клиниках и используется для международных клинических исследований. Так, небулайзер PARI LC PLUS был признан «золотым стандартом» распылителя при проведении клинических испытаний медикаментов.

Спектр устройств для ингаляционной терапии включает в себя как традиционные компрессорные ингаляторы с различными распылителями и аксессуарами, так и модели бесшумных ингаляционных устройств, созданные по инновационной tech-технологии. Нельзя не рассказать о приборе PARI SINUS, с помощью которого можно проводить во многом уникальную форму небулайзерной терапии для лечения острых и хронических воспалений околоносовых пазух (синуситов). Благодаря пульсирующей подаче аэрозоля с помощью PARI SINUS создаются условия для доставки лекарственных препаратов непосредственно в придаточные пазухи носа. В результате чего во многих случаях происходит быстрое облегчение симптомов синусита. Этот щадящий, безболезненный метод ингаляционного лечения уже получил широкое применение.

В чем заключаются преимущества небулайзерной терапии?

Для тех, у кого нет респираторных проблем, свободное дыхание воспринимается как само собой разумеющееся, но для многих пациентов это совсем не так. Дыхательные пути находятся в непосредственном контакте с окружающим воздухом и поэтому подвержены воздействию различных раздражителей, аллергенов и болезнетворных микроорганизмов. Ингаляции являются одним из старейших и традиционных методов лечения дыхательных путей, будь то пребывание в условиях морского климата, соляных пещер или вдыхание пара и, конечно, ингаляции с помощью небулайзеров.

Влажный, насыщенный ионами соли воздух или вдыхание лечебных аэрозолей открывают значительные возможности для профилактики обострений, увлажнения и терапии заболеваний дыхательных путей от носа до легочных альвеол.

Есть целый ряд преимуществ ингаляций перед приемом медикамента внутрь: во время ингаляции лекарство доставляется в дыхательные пути, именно туда, где необходимо его действие. При этом лечебный эффект достигается очень быстро и не происходит воздействия на весь организм человека.

При ингаляционном лечении побочные эффекты и нежелательные реакции на медикамент возникают намного реже, чем при использовании, например, таблеток или других форм медикаментов для приема внутрь, поскольку доставка непосредственно к месту действия не требует высокой дозы.

В чем отличие российского рынка от западного?

Основным отличием российского рынка от западного применительно к сфере наших деловых интересов является часто изме-

няющиеся требования законодательства, в частности, в области регулирования обращения медицинских изделий, что безусловно осложняет условия ведения бизнеса. К тому же, санкции оказывают негативное воздействие на общий климат деловых отношений, что так или иначе затрагивает всех игроков на рынке.

С какими еще сложностями приходится сталкиваться?

Очень много времени и сил отнимает регистрация новых медицинских изделий, что является обязательным условием их допуска на рынок. Несмотря на то, что все такие изделия уже зарегистрированы в Европейском союзе, требуется все экспортные процедуры проводить повторно. При этом, как стало известно в начале текущего года, регистрационные удостоверения на медицинские изделия с неограниченным сроком действия, будут действительны только до 31 декабря 2021 года, после чего потребуются проводить процесс регистрации в едином реестре медицинских изделий заново.

А позитивные моменты есть?

Позитивным моментом является внедрение электронного обмена документами с фискальными органами, что упрощает многие рутинные процедуры, например, при проведении импорта, сдачи отчетности в ФНС и т.д.

Какова миссия вашей компании?

Сохранение и улучшение качества жизни пациентов, несмотря на хронические заболевания, помощь людям, страдающим заболеваниями дыхательных путей, и всем тем, кто заботится о таких пациентах.



MESSTECHNIK



„Projekte zur Lokalisierung in Russland wurden nie angezweifelt“

Oleg Goncharov

Generaldirektor der AO WIKI MERA

In welchen Segmenten ist WIKI in Russland aktiv?

Die Firma WIKI ist auf dem Weltmarkt seit über 70 Jahren und in Russland bereits seit 22 Jahren präsent. In dieser Zeit konnten wir in mehreren Schlüsselbranchen gute Resultate erzielen wie etwa Erdöl, Erdgas, Chemie, Erdölchemie, Maschinenbau (einschließlich Energiemaschinen), Nahrungsmittel- und Pharmaproduktion, Metallindustrie und sogar das obere Preissegment der Wohnungs- und Kommunalwirtschaft, da Kontroll- und Messgeräte praktisch überall gebraucht werden.

Welche Produkte sind besonders stark gefragt?

Unsere Schlüsselbereiche in Russland sind Messgeräte für Druck, Temperatur und Füllstand sowie unsere Ausrüstungen für Schwefelhexafluorid und Kalibriertechnik.

Wie stark ist die Konkurrenz auf dem Markt?

Auf dem russischen Markt gibt es gegenwärtig sehr viele Mitbewerber: Das sind europäische und US-amerikanische Firmen, Firmen aus Südostasien sowie lokale Hersteller.

WIKI ist in ihrem Segment Weltmarktführer – was ist das Geheimnis ihres Erfolgs?

Das ist erstens das, was die meisten deutschen Unternehmen gemeinsam haben – Innovationen. Zweitens ist es die Effizienz, drittens Konsequenz und Mut, viertens die Einbeziehung von Talenten und Teamgeist.

Wie kommen in Ihren Betrieben in Russland Innovationen zustande?

Innovationen hat es in Russland schon immer gegeben: Früher hießen sie Verbesserungsvorschläge. Bei WIKI werden Verbesserungsvorschläge gemäß dem japanischen Kaizen-Konzept behandelt, das „permanente Verbesserung“ bedeutet: Wenn man



„Das Projekt für den Aufbau eines eigenen kompletten Standorts in Russland mit vollwertiger Fertigung, Lagerkapazitäten und Bürogebäude startete 2011.“

sich nicht mehr weiterentwickelt, bewegt er sich rückwärts. Entwicklung heißt auch mehr Beachtung für Personalschulung und -fortbildung, Unterstützung bei der Übernahme einer Funktion, Organisation des Wissens- und Erfahrungstransfers an neue Mitarbeiter sowie das, was unter Coaching verstanden wird. Wir widmen den technologischen Ausrüstungen und der Software für Prozessautomatisierung große Beachtung.

Worin äußert sich das?

Unsere Produktionsanlage für Druckmesser wurde beispielsweise zu 100 Prozent von WIKI selbst geplant und gebaut. Damit stellen vier Bedienungstechniker und zwei Schweißer pro Schicht bis zu 400 Manometer aus Edelstahl her. Bei unseren Mitbewerbern schafft ein 20 Mann starkes Team eine solche Menge ähnlicher Erzeugnisse. Wir suchen auch heute nach weiteren Möglichkeiten für die stete Modernisierung unserer Produktion, der Innovationsgeist verlässt uns also nie.

Kommen wir auf die Erfolgskriterien zurück: Worin bestehen Konsequenz und Mut?

Das beste Beispiel ist für meine Begriffe die Entwicklung des WIKI-Geschäfts in Russland. Die Firma ließ sich hier 1995 nieder, und zwar von Anfang an als Aktiengesellschaft. Fünf Jahre nach dem Start in Russland organisierte sie hier die erste Fertigung. 2004 wurde diese Fertigung erweitert. Das Projekt für den Aufbau eines eigenen kompletten Standorts in Russland mit vollwertiger Fertigung, Lagerkapazitäten und Bürogebäude startete 2011. Wie nun ersichtlich, wurde die Entscheidung drei oder vier Jahre vor dem Zeitpunkt getroffen, da der Begriff Importsubstitution aktuell wurde. Aus meiner Sicht bedeutet dies sowohl Konsequenz als auch Mut. Als dann alle diese „Turbulenzen“ in der Wirtschaft einsetzten und Sanktionen wirksam wurden, wurden Projekte zur Lokalisierung in Russland nie

angezweifelt. Auf anderen Märkten geht unser Unternehmen ähnlich vor.

In welchem Maße berührte die Politik der Importsubstitution Ihr Geschäft?

Tatsächlich recht stark, da unsere Kunden, führende russische Monopole, aktiv dazu übergingen, Produkte von russischen Herstellern, Lieferanten aus Südostasien oder von Firmen zu beziehen, die zwar in Russland registriert sind und sich als russische Firmen positionieren, aber Ware in Indien oder China einkaufen. Solche Akteure sind auf dem Markt recht zahlreich. Das Projekt zur Importsubstitution, das von vielen russischen Staatsunternehmen gestartet wurde, hat für unsere Firma vorerst noch keine Umsatzverluste verursacht, aber es bremst die weitere Entwicklung unseres Geschäfts.

Womit begann die Lokalisierung der WIKI-Produktion in Russland?

Die erste Lokalisierungsphase absolvierten wir bereits vor 16 Jahren mit dem Start einer kleinen Montagefertigung in Moskau. Angesichts des wachsenden Geschäfts wurde vor sechs Jahren beschlossen, eine vollwertige Fabrik aufzubauen und eine Fertigung anlaufen zu lassen, die auch Metallbearbeitung und andere Basiselemente der Produktion einschließt. Somit nahmen wir unser eigenes Projekt der Lokalisierung und Importsubstitution einige Jahre vor dem Zeitpunkt in Angriff, da sich diese Idee in ganz Russland zu verbreiten begann.

Welche Faktoren gaben bei der Wahl des Standorts den Ausschlag?

Der entscheidende Aspekt ist die Verfügbarkeit hochprofessioneller Spezialisten und versierter Fachkräfte für den Einsatz in unserer Fabrik – die Qualität in Russland hergestellter Er-



zeugnisse soll sich von jenen mit der Kennzeichnung „Made in Germany“ nicht unterscheiden. Als erstes wollten wir Personalverluste vermeiden, denn in den vielen Jahren unserer Tätigkeit in Russland hat sich bei uns eine gute und kompetente Belegschaft formiert. Darüber hinaus beschäftigte uns die Verfügbarkeit von Ressourcen und die Qualität der Infrastruktur stark. Ausgesprochen wichtig ist für uns auch der Service, den wir unseren Kunden bieten, und zwar auch die Zeit, die wir für die Lieferung unserer Produkte benötigen.

Was hat das Projekt an Investitionen gefordert?

Unsere bisherigen Investitionen belaufen sich summarisch auf etwa 15 Millionen Euro. Ich will aber betonen, dass wir bis dato die erste Ausbauphase vollendet haben. Wir haben auf unserem Grundstück, das wir im Technopark „Indigo“ im Neuen Moskau (das ist der Südwesten des „Alten“ Moskaus) erwarben, zielbewusst einen Hektar, also 50 Prozent der Fläche, bebaut. Sollte sich unser Geschäft in Russland jedoch erfolgreich weiterentwickeln, sind wir durchaus in der Lage, das Produktionsvolumen zu verdoppeln.

Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit der Regierung der Stadt Moskau?

Ich persönlich war angenehm überrascht sowohl von der modernen Vorgehensweise als auch von der Kompetenz der Spezialisten und das aufrichtige Interesse an unserem Resultat. Als jemand, der seit langem in Russland lebt, war ich auf eine gleichgültige Art des Zusammenwirkens mit den Beamten gefasst, doch die Hilfe und Unterstützung, die wir erhielten und weiterhin erhalten, übertraf unsere kühnsten Erwartungen. Ich bin der Moskauer Regierung und den anderen offiziellen Organisationen, mit denen wir in diesem Projekt zu tun hatten, von Herzen dankbar – das sind das Ministerium für Industrie und Handel, die Industrie- und Handelskammer der RF wie auch selbstverständlich die Deutsch-

Russische Auslandshandelskammer. Dank der Hilfe der AHK konnten wir uns in den Verstrickungen der Beschaffung des Status eines russischen Produzenten zurechtfinden.

Wann haben Sie mit der Produktion begonnen, und wie viele Arbeitsplätze gibt es dort?

Unser Produktions- und Lagerkomplex wurde am 26. September 2017 feierlich in Betrieb genommen. Was die Zahl der Arbeitsplätze anbelangt, werden im Fertigungsbereich 30 Personen tätig sein.

Wer war bei diesem feierlichen Event alles dabei?

Wir waren froh, Moskaus Bürgermeister Sergej Sobjanin, den Deutschen Botschafter und leitende Vertreter von Minpromtorg sowie der Industrie- und Handelskammer Russlands und natürlich auch Top-Manager führender russischer Unternehmen zu begrüßen: Gazprom, Rosneft, Gazpromneft, Transneft und Rosatom. Unsere Partner, kleinere Firmen, die Geschäftsführung der AHK, die Mitgliedsfirmen der AHK, mit denen wir sowohl globale Partnerschaftsbeziehungen unterhalten als auch gemeinsame Projekte in Russland umsetzen, waren ebenfalls anwesend, worüber wir sehr froh sind.

Sie wollen im laufenden Jahr einen Sonderinvestitionsvertrag abschließen. Wie kam es zu dieser Entscheidung?

Ich glaube, der Ernst derartiger Vorhaben wird am besten durch den Beistand belegt, der jetzt Investoren gewährt wird, und zwar durch die Technoparks, die landesweit eröffnet werden, sowie durch die Gewährung günstiger Kredite über den Fonds für Industrieentwicklung und spezielle Konditionen bei der Besteuerung. Wir hatten anfangs nicht vor, vom Mechanismus des Sonderinvestitionsvertrags Gebrauch zu machen, da wir an keiner Fremdfinanzierung interessiert waren. Doch nachdem die Stadt Moskau ihr eigenes Programm für den Abschluss derartiger Verträge mit wesentlichen Steuerpräferenzen vorbereitet hatte, entschieden wir uns zum Abschluss eines solchen Vertrags. Das war ein Angebot der Stadt selbst, das vom AHK-Komitee für Lokalisierung im März-April dieses Jahres diskutiert wurde.

Welche Chancen sehen Sie in diesem Instrument für Ihr Geschäft?

Durch niedrigere Steuern können wir nicht nur unsere Investitionen schneller abdecken, sondern auch zügiger die nächste Phase der Lokalisierung einleiten. Die allmähliche Verringerung der Steuerlast wird der Effizienz unseres Geschäfts insgesamt zugutekommen. Die Möglichkeit, als weitere Option des Moskauer Sonderinvestitionsvertrags Kompensationsverträge abzuschließen, wird nicht nur gestatten, unser Geschäft auszubauen, sondern auch die Funktionssicherheit der Wohnungs- und Kommunalwirtschaft in Moskau wesentlich erhöhen. Je erfolgreicher unser Geschäft läuft, desto mehr Arbeitskräfte werden wir wiederum zusätzlich beschäftigen können. Arbeit in unserem Unternehmen bedeutet die Teilnahme

an einer innovativen Produktion, wo die Leute neue Arbeitsmethoden an allermodernsten Ausrüstungen erlernen können. Ich glaube, alles was ich geschildert habe, veranschaulicht am besten die sachliche Geschäftspartnerschaft zwischen der Stadt Moskau und uns als Investor im Win-Win-Format.

Wie kann die russische Regierung zur Schaffung besserer Geschäftsbedingungen für ausländische Unternehmen beitragen?

Sie sollte zunächst einmal nicht stören. Ich versuche, dieses „nicht stören“ zu erläutern: Sie soll die Gesetzgebung nicht im Nachhinein ändern, sie soll die Arbeitsregeln nicht alle sechs Monate neu formulieren. Wenn es nämlich heißt, heute haben wir solche Spielregeln und morgen solche, kann sich so mancher es anders überlegen und auf Investitionen in Russland verzichten, da das Vorgehen der Behörden nicht immer voraussehbar ist. Die Infrastruktur sollte in Russland intensiver ausgebaut werden. Es ist auch unbedingt erforderlich, das System der Hoch- und der Fachschulbildung den Belangen moderner Produktionen anzupassen, denn eine große Schwierigkeit sind die Menschen und ihre Fertigkeiten.

Wie viele Mitarbeiter zählt Ihr Unternehmen momentan in Russland?

Wir beschäftigen gegenwärtig 120 Mitarbeiter, einschließlich des Personals unserer zehn Regionalbüros außerhalb von Moskau.

Planen Sie für die nächste Zeit eine Erweiterung des Personals?

Gewiss. Unser Personalbestand wird permanent erweitert. Wenn wir vom Personal in Vertrieb und Logistik, im Front-Office und im Back-Office sprechen, findet diese Erweiterung auch unabhängig von der Inbetriebnahme neuer Produktionskapazitäten in Russland statt.

Was erwartet Ihr Unternehmen hinsichtlich seiner Entwicklung in Russland in den nächsten fünf Jahren?

Ich bin zuversichtlich, dass uns der Erfolg praktisch garantiert ist. Damit meine ich zunehmenden Umsatz und wachsenden Marktanteil, der in wesentlichem Maße durch eine steigende lokale Produktion gesichert wird.



TEAMS WORK.

Weil Erfolg nur im Miteinander entstehen kann. Als einer der führenden europäischen Technologiekonzerne für Baudienstleistungen ist STRABAG in Russland mit rund 1.150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in allen Bereichen der Bauindustrie tätig. Durch unsere mehr als 25-jährige Erfahrung in Russland verfügen wir neben umfangreichen technischen Kompetenzen auch über umfassende Kenntnisse rechtlicher, behördlicher und administrativer Rahmenbedingungen.

Unser STRABAG-Team begleitet Sie bei Ihrer Expansion am russischen Markt. Als Generalunternehmerin übernehmen wir gerne die gesamte Projektabwicklung und übergeben Ihnen ein schlüsselfertiges Objekt.

Für einen reibungslosen Ablauf binden Sie unser Team möglichst früh ein!

www.ru.strabag.com



STRABAG
TEAMS WORK.



ИЗМЕРИТЕЛЬНАЯ ТЕХНИКА

«Реализация проектов по локализации производства в России никогда не ставилась под сомнение»

Олег Гончаров

генеральный директор АО «ВИКА МЕРА»

Расскажите, пожалуйста, в каких сегментах в России работает WIKA?

Компания WIKA работает на мировом рынке более 70 лет, а в России уже 22 года. За этот период мы преуспели в таких ключевых отраслях, как нефть, газ, химия, нефтехимия, машиностроение (включая энергетическое), пищевая и фармацевтическая отрасли, металлургия и даже верхний ценовой сегмент ЖКХ, поскольку контрольно-измерительное оборудование востребовано практически везде.

Какие продукты пользуются наибольшим спросом?

В России наши ключевые направления – это измерение давления, температуры, уровня, а также наше оборудование для эльгаза и калибровочная техника.

Насколько рынок насыщен конкурентами?

В России рынок на сегодняшний день очень насыщен конкурентами: это европейские и американские компании, компании из юго-восточной Азии, а также локальные производители.

WIKA занимает в своем сегменте ведущую позицию на мировом рынке – в чем секрет успеха?

Во-первых, это то, что объединяет подавляющее большинство немецких компаний, – инновации. Во-вторых, это эффективность. В-третьих – последовательность и смелость, в-четвертых – привлечение талантов и командный подход.

Как рождаются инновации в России – на ваших предприятиях?

Инновации в России были всегда: раньше это называлось рацпредложение. В компании WIKA рацпредложения транс-

формированы в японский подход – концепцию Кайдзен, что означает «непрерывное улучшение»: если ты не развиваешься, то ты двигаешься назад. Развитие подразумевает большее внимание к обучению персонала, его подготовке, помощь при вступлении в должность, организацию передачи знаний и опыта новым сотрудникам, а также наставничество. Мы уделяем большое внимание технологическому оборудованию и программам автоматизации процессов.

В чем это проявляется?

Так, например, линия по производству манометров на 100% спроектирована и построена самой компанией WIKA. Под управлением четырех операторов и двух сварщиков производится до 400 манометров из нержавеющей стали в смену. Такое количество аналогичных изделий на предприятиях-конкурентах производит команда из 20 человек. Мы и сегодня продолжаем искать возможности для дальнейшего совершенствования нашего производства, так что дух инноваций никогда нас не покидает.

Давайте вернемся к критериям успеха: в чем последовательность и смелость?

На мой взгляд, самый яркий пример – это развитие бизнеса компании WIKA в России. Компания пришла сюда в 1995 году, сразу основав акционерное общество. Через пять лет после начала деятельности в России компания организовала здесь первое производство. В 2004 году оно было расширено. Проект по строительству собственного комплекса в России с полноценным производством, складом и корпоративным офисом начался в 2011 году. Как видим, решение было принято за три-четыре года до того, как появился термин «импортозамещение».

ние». На мой взгляд, тут есть и последовательность, и смелость. И когда начались все эти «турбулентности» в экономике, когда заработали санкции, реализация проектов по локализации производства в России не ставилась под сомнение. Подобным образом компания действует и на других рынках.

В какой степени политика импортозамещения затронула ваш бизнес?

На самом деле сильно затронула, поскольку наши потребители, крупнейшие российские монополии, начали активно использовать продукцию российских производителей, поставщиков из юго-восточной Азии или же компаний, которые зарегистрированы в России и позиционируют себя как российские, но при этом закупают продукцию в Индии или Китае. Таких игроков на рынке достаточно много. Пока запущенный многими российскими госкомпаниями проект по импортозамещению не стал причиной снижения оборота нашей компании, однако он тормозит дальнейшее развитие нашего бизнеса.

Какие факторы были решающими при выборе производственной площадки?

Ключевой момент – это наличие высокопрофессиональных специалистов и компетентных сотрудников для работы на предприятии, чтобы качество товаров, сделанных в России, не отличалось от тех, что сделаны в Германии. Первое, чего мы пытались избежать, – это потери сотрудников, поскольку за долгие годы работы в стране у нас сложился хороший и компетентный коллектив. Кроме того, нас очень беспокоил вопрос доступности ресурсов и качества инфраструктуры. Также нам крайне важен сервис для заказчиков, включая срок доставки изделий от нас к ним.

Какой объем инвестиций вложен в проект?

Общий объем инвестиций, которые мы до сих пор вложили, составляет примерно 15 млн евро. При этом я хочу подчеркнуть, что сегодня мы материализовали первый этап. На купленном нами участке в технопарке «Индиго», который находится на

«За долгие годы работы в стране у нас сложился хороший и компетентный коллектив.»



С чего началась локализация производства WIKА в России?

Первый этап локализации производства был осуществлен компанией еще 16 лет назад с открытием небольшого сборочного участка здесь в Москве. Однако в связи с ростом бизнеса шесть лет тому назад было принято решение о строительстве полноценного завода и открытии производства, имеющего в своем составе металлообработку и другие базовые производственные этапы. Таким образом, мы начали наш собственный проект локализации и импортозамещения за несколько лет до того, как эта идея стала широко развиваться в России.

территории Новой Москвы (юго-запад «старой Москвы»), мы целенаправленно застроили 50% площади – 1 гектар. Но в случае успешного развития бизнеса в стране, мы вполне можем удвоить объем производства.

Как вы оцениваете сотрудничество с правительством Москвы?

Лично я был приятно удивлен и современным подходом, и компетентными специалистами, и искренней заинтересованностью в нашем результате. Как человек, давно живущий в России, я был готов к любому формату взаимодействия с чиновниками, но та помощь и поддержка, которую мы получили и продолжа-

ем получать, превзошла самые смелые ожидания. Я искренне благодарен правительству Москвы и другим официальным организациям, с которыми удалось сотрудничать в данном проекте: Минпромторгу, ТПП и, конечно, Российско-Германской внешнеторговой палате (ВТП). С помощью ВТП нам удалось разобраться в хитросплетениях получения статуса российского производителя.

Когда вы планируете запустить производство и сколько рабочих мест создать?

26 сентября наш промышленно-складской комплекс торжественно запущен в эксплуатацию. Что касается создания рабочих мест, то на производственном участке будет трудиться 30 человек.

Кто принял участие в этом торжественном мероприятии?

Мы были рады участию мэра Москвы Сергея Собянина, Посла ФРГ и руководства Минпромторга, а также ТПП РФ и конечно же топ-менеджмента крупнейших российских компаний: Газпром, Роснефть, Газпромнефть, Транснефть, Росатом. Наши партнеры, компании меньшего масштаба, руководство ВТП, компании-члены ВТП, с которыми у нас есть как глобальные партнерские отношения, так и совместные проекты в России, также присутствовали на мероприятии, чему мы очень рады.

В текущем году вы планируете заключить специальный инвестиционный контракт. Как возникло данное решение?

Я считаю, что серьезность подобных намерений наилучшим образом подтверждается той поддержкой, которая сейчас оказывается инвесторам в виде открывающихся по всей стране технопарков, предоставления через фонд развития промышленности льготных кредитов, специальных условий по налогам. Изначально мы не планировали использовать механизм СПИК, поскольку нас не интересовал кредит. Но после того, как город Москва подготовил собственную программу СПИК, позволяющую получить существенные преференции по налогам, мы приняли решение о заключении такого контракта. Это было предложение самого города, которое обсуждалось на заседании комитета по локализации ВТП в марте-апреле этого года.

Какие перспективы вы видите в этом инструменте для своего бизнеса?

Снижение налогов позволит нам не только быстрее окупить вложенные инвестиции, но и скорее перейти к следующему этапу локализации. Частичное снижение налоговой нагруз-

ки будет способствовать повышению эффективности бизнеса в целом. Возможность заключения офсетных договоров (еще одна опция московского СПИКа) не только позволит увеличить наш бизнес, но и существенно повысит надежность работы комплекса ЖКХ Москве. Опять же, чем успешнее будет наш бизнес, тем больше людей мы сможем дополнительно взять на работу, а работа у нас – это инновационное производство, где люди будут обучены новым приемам работы на самом современном оборудовании. На мой взгляд, все вышесказанное является прекрасной иллюстрацией действительного делового партнерства города Москва и инвестора в формате win-win.

Как российское правительство может способствовать улучшению условий для бизнеса иностранных компаний?

В первую очередь, конечно же, не мешать. Попытаюсь расшифровать это «не мешать»: не менять законодательство задним числом, не менять правила работы каждые полгода. Потому что когда говорят: «Сегодня у нас такие правила игры, а завтра другие», кто-то может над этим задуматься и с инвестициями в Россию не прийти, так как действия властей не всегда предсказуемы. Следует активней развивать инфраструктуру в стране. Необходимо также адаптировать систему высшего и среднего специального образования под нужды современного производства, поскольку самое сложное – это люди и их навыки.

Сколько сотрудников в компании в России на данный момент?

На сегодняшний день у нас 120 сотрудников, включая сотрудников 10 региональных офисов за пределами Москвы.

В ближайшее время планируется расширение состава?

Да, безусловно. У нас расширение состава происходит постоянно. Если говорить о сотрудниках сбыта, логистики, фронт-офиса и бэк-офиса, то расширение происходит даже вне зависимости от открытия производства в стране.

Какое развитие ожидает компанию в России в ближайшие пять лет?

Я не сомневаюсь, что нам практически гарантирован успех, под которым я имею в виду рост оборота и увеличение доли рынка, обеспеченного в значительной мере за счет расширения локального производства.

„Russische Patienten sind bereit, für ihre Gesundheit mehr auszugeben“

In das neue Werk in Woronesch hat Bionorica 40 Millionen Eigenkapital investiert – und das mitten in der Wirtschaftskrise, in der der Rubel fast die Hälfte an Wert verloren hat. Warum investieren Sie in einen Krisenmarkt?

Für uns ist Russland kein Krisenmarkt, sondern ein sehr wichtiger Markt, in dem wir unsere Anteile nicht nur halten, sondern auch ausbauen wollen. Wir sind kein börsennotiertes Unternehmen, das kurzfristig Ergebnisse liefern muss, wir denken langfristig. Ein Werk in Russland zu bauen, war eine langfristige, strategische Entscheidung. Und wir halten weiterhin an der Investition fest. Wir haben auch 1998 investiert, da war die Krise noch stärker und der Rubelverfall dramatischer.

Konnten Sie denn in der Krise Ihre Anteile ausbauen?

Wir haben Euro-Umsätze und Deckungsbeiträge verloren, da wir die Preise für unsere Produkte anpassen – natürlich lange nicht in dem Maße, wie der Rubel an Wert verlor. Durch die sehr moderate Preispolitik sind wir 2016 beim Absatz von Verpackungseinheiten stark gewachsen. Das bedeutet, unsere Strategie hat voll funktioniert.

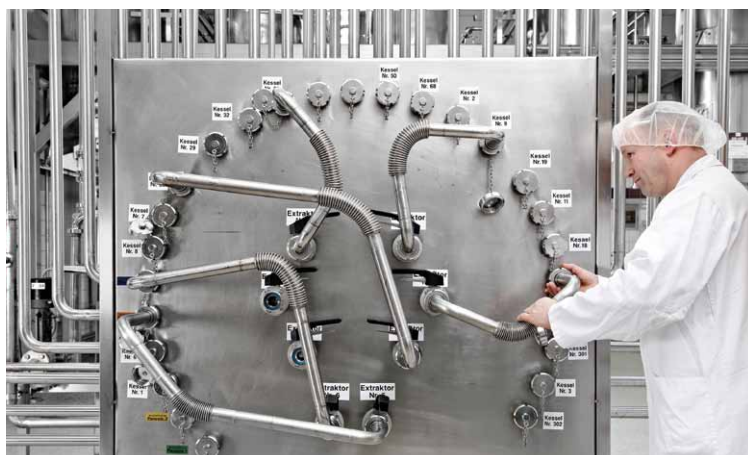
Was heißt das in Zahlen?

2016 hat Bionorica in Russland 18 Millionen Verpackungseinheiten abgesetzt und rund 80 Millionen Euro Umsatz gemacht, der russische Anteil macht also etwa 30 Prozent unseres Gesamtumsatzes aus.



Prof. Dr. Michael A. Popp

Vorstandsvorsitzender Bionorica SE



„2016 hat Bionorica in Russland 18 Millionen Verpackungseinheiten abgesetzt und rund 80 Millionen Euro Umsatz gemacht.“



Wie geht der Bau Ihres Werks voran?

Zügig. Wir haben beschlossen, dieses Jahr mehr zu investieren und alle Bauaufträge zu vergeben. Das größte Gewerk an sich ging an ein russisches Unternehmen.

Wie klappt die Zusammenarbeit mit russischen Auftragnehmern?

Wir arbeiten seit vielen Jahren mit russischen Unternehmen zusammen, bisher ist unsere Erfahrung durchweg positiv.

Warum haben Sie sich für Woronesch als Standort entschieden?

Aus vielerlei Gründen. Gewiss haben wir uns vorher mehrere Standorte angeschaut – darunter auch Kaluga, wo die deutsche Wirtschaft stark präsent ist. Dort sind aber schon viele Unternehmen, der Wettbewerb um Fachkräfte und Mitarbeiter ist stark. Außerdem wären wir unter den vielen ausländischen Investoren vermutlich das 200. Rad am Wagen gewesen. In Woronesch sind die Rahmenbedingungen für uns viel besser. Die Behörden haben uns schnell und unbürokratisch mit den Baugenehmigungen geholfen – bis hin zur persönlichen Unterstützung durch den Gouverneur. Die Universität stellt genügend Arbeitskräfte aus den Bereichen Pharmazie und Medizin, es sind einige deutsche Unternehmen da, zum Beispiel Siemens. Und das wirklich Interessante an der Stadt ist seine mittelständische Infrastruktur, ich habe dort einige gute russische Firmen kennen gelernt. Insgesamt betrachtet ist es ein sehr positives Umfeld, und die Infrastruktur entspricht dem, was wir erwarten.

Stichwort Universität: Kommt Russland als Forschungsstandort in Frage?

Auf jeden Fall. Mit der Universität Woronesch haben wir einen Rahmenvertrag abgeschlossen und werden eng zusammen-

arbeiten, damit die Wissenschaft für pflanzliche Arzneimittel auch dort in Forschung und Ausbildung bis hin zu den Ärzten intensiviert wird.

Welche Produkte wird das Werk herstellen?

Zunächst unsere Top-Renner im Markt: Canephron, Sinupret, Bronchipret und Mastodynion. Später soll die Produktion auf die gesamte Produktpalette ausgeweitet werden.

Bionorica baut die Rohstoffe für seine Produkte selbst an. Ist auch am Standort in Russland Eigenanbau vorgesehen?

Ja, mit den ersten Versuchen – Thymian und Rosmarin – haben wir schon vor Jahren begonnen, leider waren sie nicht erfolgreich.

Warum?

Heilpflanzen sind absolute Sonderkulturen, die man ganz anders pflegen und behandeln muss als beispielsweise Weizen. Das muss der Landwirtschaft aber erst einmal beigebracht werden. Das haben wir versäumt, starten aber bald einen neuen Versuch.

Profitiert Ihr Unternehmen von der einheitlichen Zertifizierung der Medikamente in der Eurasischen Wirtschaftsunion?

Noch nicht, aber die Zollunion ist sehr wichtig für uns und bringt erhebliche Vorteile.

Welche genau?

Die Eurasische Wirtschaftsunion erkennt klinische Studien an, die bereits in der EU anerkannt wurden, wir müssen sie also nicht wiederholen. Das spart Millionen Euro und Ärzten wie Pa-



„Wir sehen den russischen Markt weiterhin ganz klar als Wachstumsmarkt, in dem wir Anteile gewinnen werden – selbst in dieser schwierigen Phase.“



tienten einen Riesenaufwand. Außerdem gewinnen wir langfristig von der gegenseitigen Anerkennung der Zulassungen und von dem Warenverkehr. So wie wir von unserem Standort in Deutschland in die EU liefern, werden wir von Russland aus in alle Märkte der Eurasischen Wirtschaftsunion exportieren.

Unterscheidet sich der russische Markt eigentlich von anderen Märkten?

Was mir in Russland besonders auffällt, ist die uneingeschränkte Offenheit der Ärzte und Meinungsführer gegenüber pflanzlichen Arzneimitteln. Wenn ein russischer Arzt mit solchen Medikamenten gute Erfahrungen gemacht hat, verschreibt er sie seinen Patienten immer weiter. Das ist auch damit verbunden, dass pflanzliche Arzneimittel in Russland Tradition haben: Anfang der 1990er Jahre beispielsweise war das meistverordnete Medikament eine Weißdorntinktur. Genau das hat uns zu unserem Markterfolg verholfen.

Und was unterscheidet den russischen Bionorica-Kunden vom deutschen?

Deutsche Patienten kennen unsere Präparate seit Generationen – das weiß ich zum Beispiel von Politikern, die mir erzählt haben, dass sie Bionorica-Arznei schon als Kinder genommen haben und jetzt auch ihren Kindern und Enkelkindern verabreichen. Im Unterschied zu Russland haben wir in Deutschland eine sehr lange Historie. Aber das wird sich auch in Russland genauso entwickeln. Außerdem sind russische Patienten bereit, für ihre Gesundheit mehr auszugeben: Im Verhältnis zur Kaufkraft sind unsere Arzneimittel in Russland beträchtlich teurer als in Deutschland. Aber wir versuchen, die Preise für unsere Präparate moderat zu gestalten, damit sie sich die Menschen auch leisten können – so haben wir es auch durch die Krise geschafft.

Wie ist diese Bereitschaft begründet?

Das ist historisch gewachsen. In Deutschland werden die Kosten für Medikamente seit Jahrzehnten von den Krankenkassen getragen, in Russland müssen sich die Patienten um ihre Gesundheit eher selbst kümmern.

Was erwarten Sie von Ihrem Russlandgeschäft für das kommende Jahr?

Darüber kann ich noch nichts sagen, aber es läuft für uns auch 2017 mehr als zufriedenstellend. Wir sehen den russischen Markt weiterhin ganz klar als Wachstumsmarkt, in dem wir Anteile gewinnen werden – selbst in dieser schwierigen Phase.

Wie hoch sind denn Ihre Anteile derzeit?

Wir liegen bei gut acht Prozent und sind damit auch Marktführer im Bereich pflanzlicher Arzneimittel.

Welche Pläne haben Sie in der Zukunft?

Weil sich die Zulassungsbedingungen durch die Eurasische Wirtschaftsunion für uns positiv verändert haben, werden wir weitere Arzneimittel zulassen. Wir planen, ein Präparat, das in Deutschland schon länger erhältlich ist, auch in Russland auf den Markt zu bringen. Und wir werden weiter an Innovationen aus der Heilkraft der Pflanze arbeiten.

Was verbinden Sie persönlich mit Russland?

Das wichtigste für mich ist, dass ich richtige gute Freunde in Russland gefunden habe. Was mich selbst an das Land bindet, ist die russische Seele mit ihrer tiefen Verbundenheit – und natürlich die Natur, die Russland zu bieten hat.



Проф. Михаэль А. Попп

председатель правления «Бионорика СЕ»

ФАРМАЦЕВТИКА

«В России люди готовы тратить на свое здоровье больше денег»

Компания «Бионорика СЕ» инвестировала в свой новый завод в Воронеже 40 млн собственных средств – и это в самый разгар экономического кризиса, когда рубль потерял почти половину своей стоимости. Почему вы инвестируете средства в кризисный рынок?

Для нас Россия не кризисный, а очень важный рынок, на котором мы стремимся не только сохранить, но и увеличить долю нашего присутствия. Мы не принадлежим к числу компаний, котирующихся на бирже и стремящихся к достижению быстрых результатов, мы мыслим долгосрочными категориями. Строительство завода в России – это следствие нацеленного на долгосрочную перспективу стратегического решения. И мы по-прежнему не отказываемся от этих инвестиций. Мы вкладывали наши средства и в 1998 году, когда кризис был намного сильнее, а падение курса рубля – намного драматичнее.

Удалось ли вам в кризис увеличить свою долю на рынке?

Мы лишились своих оборотов в евро и средств на покрытие издержек, поскольку нам пришлось адаптировать цены на нашу продукцию, правда, разумеется, далеко не в той степени, как рубль потерял свою стоимость. Благодаря исключительно умеренной ценовой политике, мы в 2016 году сильно прибавили в продажах единиц упаковки. Это значит, что наша стратегия оказалась абсолютно верной.

Что это означает в цифрах?

В 2016 году «Бионорика» продала в России 18 млн упаковочных единиц, при этом оборот составил примерно 80 млн евро. Таким образом, на долю России приходится примерно 30% общего оборота нашей компании.

Как продвигается строительство вашего завода?

В хорошем темпе. Мы приняли решение инвестировать в текущем году больше средств и разместить все подряды на строительство. Самый большой объем подрядных работ достался российской компании.

Как складывается сотрудничество с российскими подрядчиками?

Мы уже много лет сотрудничаем с российскими компаниями, и пока наш опыт выглядит весьма положительно.

Почему вы решили разместить производство именно в Воронеже?

По многим причинам. Мы перед этим, разумеется, изучили несколько возможных площадок – в том числе и в Калуге, где немецкий бизнес представлен очень широко. Однако из-за того, что там обосновалось уже большое число компаний, существует сильная конкуренция относительно квалифицированной рабочей силы и специалистов. Кроме этого, мы среди многочисленных иностранных инвесторов могли бы, скорее всего, выступать лишь в роли 200-го колеса на телеге.

В Воронеже рамочные условия выглядят для нас намного лучше. Органы власти быстро и без какой-либо бюрократии помогли нам получить все необходимые разрешения на строительство; поддержку нам оказал и лично губернатор области. Университет выпускает достаточное число специалистов из области фармацевтики и медицины, здесь присутствует и несколько немецких компаний, например, «Сименс». Одна из самых интересных особенностей этого города – это его инфраструктура среднего бизнеса; я познакомился там с несколькими очень хорошими российскими компаниями. В целом все существующие условия представляются нам весьма положительными, а инфраструктура полностью соответствует нашим ожиданиям.

Вы упомянули университет. Скажите, можно ли рассматривать Россию как площадку для научных исследований?

Несомненно. Мы заключили с Воронежским университетом рамочный договор и намерены тесно сотрудничать, чтобы и там изучение лечебных свойств растений в рамках исследовательской деятельности и учебного процесса вплоть до уровня врачей приобрело более активный характер.

Производство каких препаратов планируется на вашем заводе?

В первую очередь это будут наши лидеры рынка: Канефрон, Синупрет, Бронхипрет и Мастодинон. Позднее намерены охватить весь ассортимент нашей продукции.

«Бионорика» сама выращивает сырье для своего производства. В России тоже предполагается самостоятельно выращивать сырье?

Да, первые опыты – с тимьяном и розмарином – мы начали уже много лет тому назад. К сожалению, они были не очень успешными.

Почему?

Лечебные растения – это совершенно особые культуры, за которыми надо ухаживать и с которыми надо обращаться совершенно иначе, чем, например, с пшеницей. Правда, это нужно сначала сельхозпроизводителям объяснить, чего мы не сделали. Но скоро мы намерены предпринять новую попытку.

Торжественная церемония закладки памятной капсулы в основание завода 10 июля 2017 года: глава Bionorica SE Михаэль Попп (справа) и губернатор Воронежской области Алексей Гордеев (слева).



Выиграла ли ваша компания что-то от единой сертификации лекарственных препаратов в Евразийском экономическом сообществе?

Пока нет, но существование Таможенного союза для нас очень важно и приносит нам значительные выгоды.

Какие?

В Евразийском экономическом сообществе признаются результаты клинических исследований, уже признанные в ЕС, то есть, нам не приходится все делать заново. Это позволяет сэкономить миллионы евро и избавляет как врачей, так и пациентов от огромных затрат труда. Кроме этого, мы в долгосрочной перспективе выигрываем от взаимного признания допуска лекарственных препаратов и от торговых отношений. Так как мы с нашего производства в Германии поставляем продукцию в страны ЕС, мы из России будем экспортировать наши препараты на все рынки Евразийского экономического сообщества.

Российский рынок как-то отличается от других рынков?

В России мне особенно бросается в глаза безграничная открытость врачей и лидеров общественного мнения в отношении растительных лекарственных средств. Если российский врач наблюдает положительные результаты от применения таких лекарств, он продолжает выписывать их своим пациентам. Это связано и с тем, что у растительных лекарственных средств в России богатые традиции: так, например, в начале 1990-х врачи чаще других лекарств выписывали пациентам настойку боярышника. Именно это помогло нам добиться успеха на рынке.

А чем российский клиент компании «Бионорика» отличается от немецкого?

Пациенты в Германии знакомы с нашими препаратами уже в течение нескольких поколений – это я, например, знаю от политических деятелей, которые рассказывали мне, что они уже в детском возрасте принимали препараты «Бионорика» и теперь дают их своим детям и внукам. В Германии мы, в отличие от России, имеем очень долгую историю. Но и здесь все будет развиваться точно таким же образом.

Кроме того, в России люди готовы тратить на свое здоровье больше денег: в сравнении с покупательной способностью наши лекарства в России намного дороже, чем в Германии. Но мы стремимся устанавливать цены на наши препараты в умеренных пределах, чтобы люди могли их себе позволить – это и помогло нам устоять в кризисе.

Чем обосновано это стремление?

Это результат исторического развития. В Германии затраты на лекарства уже много десятилетий несут больничные кассы, в России пациентам приходится самим заботиться о своем здоровье.

Какие результаты вы ожидаете от своего российского бизнеса в будущем году?

На этот вопрос я пока не могу ничего ответить, но 2017 год складывается для нас более чем удачно. Мы по-прежнему смотрим на российский рынок без каких-либо оговорок как на рынок с потенциалом роста, доли на котором мы будем завоевывать, причем и на этом сложном этапе тоже.

А какова ваша доля на рынке в данный момент?

Это примерно восемь процентов, благодаря чему мы являемся лидерами в сегменте растительных лекарственных средств.

Каковы планы на будущее?

Поскольку условия сертификации, благодаря Евразийскому экономическому сообществу, изменились для нас положительным образом, мы будем сертифицировать новые лекарственные средства. Мы намерены вывести на российский рынок препарат, который давно уже доступен в Германии. И мы продолжим работу над инновациями, связанными с лечебной силой растений.

Что для Вас лично Россия?

В России я приобрел настоящих хороших друзей – и это очень важно для меня. Что меня лично связывает с этой страной, так это глубоко родственная мне русская душа. И, конечно, природа России.

„Du musst in dem Markt, den du belieferst, auch produzieren“

Best-in-class



Jens Dallendörfer

Generaldirektor WILO Rus, Sales Area Manager Eurasia

Was kann man mit einer Wilo-Pumpe alles pumpen?

Leider kein Geld. Wir sind mit unseren Produkten in den Bereichen Wasserversorgung und -Entsorgung, Heizung sowie Klima und Lüftung präsent. In Russland liegt unser Marktanteil bei rund 13 Prozent.

2016 hat Wilo ein Werk in Russland eröffnet, 2017 haben Sie sich per Sonderinvestitionsvertrag verpflichtet, weitere 12 Millionen Euro in die lokale Produktion zu investieren. Was erwarten Sie von diesem Vertrag?

Wir hätten unabhängig von der Vereinbarung lokalisiert. Durch den Sonderinvestitionsvertrag haben wir den Status eines russischen Herstellers mit sofortiger Wirkung erhalten. Das bedeutet: Wir können als lokaler Produzent auf dem Markt agieren, bevor wir vollständig lokalisiert haben. Ohne den Sonderinvestitionsvertrag hätten wir zwar auch lokalisiert, aber wir hätten Zeit und Marktanteile verspielt.

Der Sonderinvestitionsvertrag verschafft Ihnen also zeitliche Vorteile?

Für Wilo geht es beim Sonderinvestitionsvertrag um weitaus mehr, als nur Pumpen zu verkaufen. Es ist auch unser Commitment gegenüber Russland. Unser Ziel ist es, die Produktion in Russland bis 2020 zu 85 Prozent lokalisieren. Als erstes internationales Unternehmen, das einen Sonderinvestitionsvertrag unterzeichnet hat, legen wir uns darauf fest, Wilo-Produkte auch zu exportieren. Darüber hinaus werden wir freiwillig über den im Vertrag vorgesehen Technologietransfer hinausgehen, indem wir weitere innovative Technologien im russischen Markt implementieren. Dies bezieht sich insbesondere auch auf die digitale Transformation. Nach Fertigstellung unseres digitalen Campus am Stammsitz in Dortmund beabsichtigen wir, unsere Digitalstrategie in Russland weiter auszurollen. ►

Welche Technologien wollen Sie nach Russland bringen?

Neben digitalisierten Produktionstechnologien in unserem Werk haben wir auch ein High-Tech-Testbecken gebaut, in dem alle Pumpen getestet und dem Kunden vorgeführt werden können. Besonders beeindruckend sind die Tests großer Vertikalturbinen, die wir speziell für den eurasischen Markt herstellen. Auch andere Unternehmen können dieses Becken nutzen, weil die Testergebnisse von allen Behörden offiziell anerkannt werden. In der Wilo Academy bilden wir vor Ort interne und externe Mitarbeiter für Zweckverbände, Servicepartner und Händler aus.

Warum haben Sie sich für Noginsk als Standort entschieden?

Aus vielerlei Gründen. Um das Testbecken voll auszufahren, braucht man drei Megawatt Energie. In Noginsk gibt es ein Kraftwerk, das diesen Energiebedarf decken kann. Ein weiterer Grund ist die gute Erreichbarkeit, weil wir uns langfristig in Richtung Export orientieren. Man muss wissen, dass Moskau nach wie vor als Logistikhub für die ehemaligen Sowjetstaaten fungiert. Dies wird sich auch in den kommenden Jahren nicht ändern. Dritter Grund sind ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte.

Wie haben Sie es eigentlich geschafft, einen kompletten Produktionsstandort mit Firmensitz mitten in einer Wirtschaftskrise zu errichten?

Ganz einfach: Wir haben alles vor Ort gekauft. Russische Architekten haben das Bürogebäude geplant, russische Firmen haben es günstig gebaut. Dadurch war es erst möglich, ein komplettes Werk für 35 Millionen Euro hinzustellen. Den Springbrunnen – Wilo-Standard an allen Standorten weltweit – hat unser Gründer, Dr. Jochen Opländer, persönlich entworfen. Die Möbelausstattung ist ein weltweites Bürokonzept von Wilo für ergonomisches Arbeiten, das wir lokal umgesetzt haben.

Wie hat die Zusammenarbeit mit russischen Partnern funktioniert?

Unser Headquarter in Dortmund ist stark genug, lokalen Partnern zu vertrauen. Natürlich hatten wir auch Kontrollen, aber sie waren alle überzeugend: Die Ausschreibungen sind korrekt abgelaufen, die Standortvorteile wurden richtig umgesetzt, die Preisverhandlungen waren alle transparent. Als die Entscheidung zum Neubau getroffen war, ging es Schlag auf Schlag.

Haben Sie das Konto überzogen, wie es bei größeren Bauprojekten üblich ist?

Keinen Cent, und wir waren pünktlich fertig. Im Dezember 2012 hatten wir das Geld bewilligt bekommen, im Sommer 2016 sind wir bereits eingezogen.

In eines der modernsten Bürohäuser Europas, mit Grünterrassen, Sprinkleranlagen und einer Fontäne im Eingangsbereich. Warum haben Sie nicht bescheidener gebaut, so wie Ihre russischen Nachbarn?

Wilo verfolgt weltweit den Anspruch, nicht nur effiziente Produkte zu produzieren, sondern diese auch an effizienten Standorten zu fertigen. Natürlich braucht man rein betriebswirtschaftlich gedacht kein schönes Hauptquartier, aber für uns ist es immer auch ein Statement. Wir sind authentisch, unsere Pumpen ökologisch und energieeffizient. Das wollen wir auch darstellen. Sonst hätten wir auch ein paar Container mit Schreibtischen hinstellen können.

Merken Ihre Mitarbeiter den Unterschied?

Und ob. Unser Standort war früher in Strogino, in einem Werk, in dem früher die sowjetischen Raduga-Fernseher hergestellt wurden. Dort waren die Umgebungsbedingungen nicht sehr freundlich und motivierend. Durch die Umsetzung unseres Konzepts haben wir ein anderes, positives Betriebsklima geschaffen. Heute sind unsere Mitarbeiter glücklich. Sie lieben es, zur Arbeit zu kommen, weil wir ergonomische, freundliche Arbeitsbedingungen geschaffen haben – einschließlich einer modernen Kantine mit gutem Essen.

Welche Pumpen werden Ihre glücklichen Mitarbeiter künftig produzieren?

Russland ist groß, und unsere Pumpen sind es auch. Für den lokalen Abnehmer bauen wir Pumpen mit großem Durchmesser, deren Produktion in Europa keinen Sinn ergibt, weil der Bedarf dort gering ist und die Lieferzeiten sonst viel zu lang wären. Außerdem wollen wir künftig auch Pumpen und Systeme für Industrieanwendungen entwickeln und herstellen.

Bis dahin muss sich der russische Markt erst einmal von der schweren Rezession erholen. Wie sind Sie eigentlich durch die Krise gekommen?

Unser Absatz ist in drei Jahren um etwa 30 Prozent gesunken. Wir arbeiten jeden Tag hart daran, mindestens unser Absatzvolumen zu erreichen, welches wir vor der Krise hatten.

Und wann glauben Sie, die Ausgaben für das Werk wieder einzuspielen?

Für Wilo ist Russland kein Verlustgeschäft. Wir planen strategisch-langfristig, unsere Businesspläne sind konservativ gerechnet. Auch in der Krise haben wir keine Mitarbeiter entlassen. Klar, wir hätten auch abbauen können und das Werk vielleicht schneller abbezahlen. Aber das steht bei Wilo nicht im Fokus.

„Unser neues Werk ist ein Image und ein positives Beispiel für die russische Wirtschaft, wie man als Unternehmer und Arbeitgeber schöne Arbeitsplätze schaffen kann.“



Langfristig gesehen bietet Russland Wachstumsperspektiven für uns, das Potential ist lange noch nicht ausgeschöpft. Und es sind bereits klare Erholungstendenzen zu verzeichnen.

Was steht bei Wilo im Fokus?

Der eurasische Markt und die Entwicklung dieser Region mit der Hilfe des alten deutschen Unternehmertums. Dr. Jochen Opländer, Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats und Enkel des Gründers, war mit 85 Jahren bei der Werkseröffnung dabei. Auch der

russische Premierminister Dmitrij Medwedew ist gekommen. Als wir gemeinsam durch das neue Werk voller Tüftler und Techniker gegangen sind und die Produktion angeschaut haben, hat er diesen Erfindergeist und den Leistungswillen ganz genau gespürt. So haben Wilo und seine Mitarbeiter in den letzten Jahrzehnten immer wieder bahnbrechende Innovationen auf den Markt gebracht. Wilo ist komplexer als eine Bank oder eine Unternehmensberatung. Unser Büro- und Produktionsgebäude ist konzeptionell langfristig und nicht auf kurzfristige Gewinnoptimierung ausgelegt. Es ist ein Image und ein positives Beispiel für die russische Wirtschaft, wie man als Unternehmer und Arbeitgeber schöne Arbeitsplätze schaffen kann.

Wie hat sich der russische Markt in den vergangenen Jahren entwickelt?

Von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt. Noch vor fünf bis sechs Jahren gab es in Russland einen hohen Nachholbedarf und ein hohes Defizit an allen möglichen Produkten. Es war auch nicht besonders schwierig, diese Produkte an den russischen Kunden zu bringen, denn er war schon immer sehr qualitäts- und markenorientiert. Das hat sich nun gedreht. Der russische Kunde ist viel wählerischer geworden, und er schaut auch zur Konkurrenz aus Fernost und vergleicht die Preise. Diese Wendung haben wir aber lange vor der Krise gesehen, deswegen haben wir im russischen Markt mit dem Vertrieb und dem Aufbau eines Service-Netzes und Aftersales-Geschäfts angefangen.

Wie konnten Sie das voraussehen?

Ich kannte diese Trendwendung noch aus der ehemaligen DDR. Nach der Wiedervereinigung wurde in Ostdeutschland fast nichts mehr produziert, die Produkte kamen aus Westdeutschland. Die Verkäufer kamen aus dem Westen zu den Käufern im Osten, die einen extremen Nachholbedarf hatten. Das ging nicht lange gut:

Als die Produkte nach einer Weile kaputtgingen, war plötzlich niemand da, der sie reparieren konnte – die Verkäufer waren über alle Berge, das Vertrauen in die Produkte weg. Deswegen hatten wir schon länger vor, in Russland zu bauen. Wenn du ein Produkt wie eine Pumpe verkaufst, dann braucht dein Kunde auch Sicherheit, dass sie selbst nach zehn Jahren repariert oder getauscht wird. Du musst in dem Markt, den du belieferst, auch produzieren.

Was ist Ihre größte Herausforderung im russischen Markt?

Gute Zulieferer zu finden. Man kann in Russland kein Branchenbuch aufschlagen, die benötigte Baugruppe suchen und schnell den Hersteller anrufen. Man muss deutlich mehr Aufbauarbeit leisten. Die russischen Zulieferer kommen meistens nicht aus unserer Branche und können mit unserem Namen nichts anfangen. Deshalb werden sie bei einer Anfrage zunächst misstrauisch: Warum wollen sie jetzt, dass ich ihr Zulieferer werde? Sind sie seriös oder nicht? Das ist aber normal: Kleine Unternehmen müssen auch misstrauisch sein, weil sie nicht die Kontrollmechanismen der großen haben. Ebendeshalb hat Wilo mit der russischen Agentur für die KMU-Förderung die entsprechende Roadmap unterschrieben.

Was sieht diese Roadmap vor?

Die Agentur wird Wilo bei der Suche nach passenden Zulieferern unterstützen, damit sie in unsere Wertschöpfungskette eingegliedert werden und die Fertigungstiefe unserer Pumpen in Russland weiter erhöht wird.

In den AHK-Umfragen bemängeln unsere Mitglieder, dass es in Russland keine effizienten Förderprogramme für den Mittelstand gibt. Schließen Sie sich dieser These als deutscher Mittelständler an?

Ich bin da eher ein Maverick, weil ich von den Förderprogrammen nicht viel halte. Klar, es gibt einige Firmen, die in entlegeneren Gewerbegebieten bauen, weil es dort mehr Fördergelder gibt. Aber das widerspricht meiner langfristigen Denkweise. Man muss den Standort immer mit lokalisieren, und dabei sind langfristige Faktoren wie Bildung, Logistik, Infrastruktur und die Entwicklungsperspektive viel wichtiger als ein paar Kopeken weniger Steuern. Wenn Investitionen in die Infrastruktur fließen, damit die Wasserzweckverbände Geld für neue Pumpen haben, dann zahlen wir auch gerne Steuern auf das, was wir verkaufen. So funktioniert ein ordentlicher Markt.

Was würden Sie einem Unternehmen raten, das in Russland lokalisieren möchte?

Für Wilo ist die Lokalisierung nichts Russisches, sondern ein globaler Trend. Es gibt Produkte, die man an einem beliebigen Produktionsstandort für den gesamten Weltmarkt herstellen kann, und es gibt technisches Equipment, das stark an die lokalen Bedürfnisse angepasst werden muss. Vor 20 Jahren haben wir mit einem kleinen Vertriebsbüro angefangen, heute sind wir mit einem Netz von 29 Filialen in Russland vertreten. Wir glauben an die Kundennähe, und auch unser Kunde heißt das gut.

Wie sehen Sie die langfristige Entwicklung Russlands?

Es tut sich Vieles im Umweltschutzbereich, die Industrieanlagen werden umgerüstet und modernisiert. Viele Industrieunternehmen speziell in der Nähe großer Flüsse bauen neue Kläranlagen, damit das Abwasser gereinigt abgeführt werden kann. Uns wird die Arbeit schon nicht ausgehen.

Was sind Ihre drei strategischen Grundpfeiler für die nächsten 20 Jahre in Russland?

Lokale Produktion und Entwicklung von landestypischen Produkten für den russischen Markt, die Ausbildung guter Fachkräfte vor Ort und ein nachhaltiges soziales Engagement für unsere Mitarbeiter und das Land selbst. Wasser ist eine soziale Aufgabe, unser Unternehmen hat damit eine soziale Mission: Die Integration der Marke Wilo als festen Bestandteil in den lokalen Markt und in die russische Gesellschaft.

Hat sich diese Gesellschaft verändert?

Die Grundprinzipien sind gleichgeblieben, etwa die Gastfreundschaft. Aber die Gesellschaft ist innovativer und moderner geworden, auch das Geschäftsklima ist viel fortschrittlicher. Die netten Menschen haben sich nicht verändert.

Йенс Даллендоерфер

генеральный директор WILO Rus, вице-президент
WILO Group по продажам в Восточном регионе

МАШИНОСТРОЕНИЕ

«Нужно производить на том рынке, который ты обслуживаешь»

**Что можно перекачивать насосами Wilo?**

К сожалению, не деньги. Наша продукция используется в сферах водоснабжения, водоотведения, отопления, кондиционирования и вентиляции. В России наша доля рынка составляет около 13%.

В 2016 году компания Wilo открыла завод в России.

В 2017 году вы подписали специальный инвестиционный контракт (СПИК) об инвестициях дополнительных 12 млн евро в российское производство. Что вы ожидаете от этого контракта?

Мы бы локализовались независимо от специнвестконтракта. Но благодаря ему мы уже получили статус российского производителя. Это означает, что мы можем выступать на рынке в качестве местного производителя до завершения полной локализации. Без специнвестконтракта мы бы тоже локализовали производство, но потеряли бы при этом время и долю на рынке.

То есть СПИК дает вам преимущество по времени?

Для Wilo специнвестконтракт – это нечто большее, чем просто продажа насосов. Это также наша ответственность перед Россией: наша цель – локализовать производство на 85% к 2020 году. Кроме того, мы – первая из иностранных компаний, подписавших СПИК, обязуясь экспортировать свою продукцию. Кроме того, мы будем заниматься не только предусмотренной в контракте передачей технологий, но и внедрением дополнительных инновационных технологий на российском рынке. Это касается в первую очередь цифровой трансформации. После запуска нашего цифрового центра в Дортмунде, где находится головной офис компании, мы начнем внедрять свою стратегию цифровизации и в России.

Какие технологии вы собираетесь внедрять в России?

Наряду с цифровыми технологиями производства на нашем заводе мы также создали высокотехнологичный испытательный стенд с бассейном глубиной 12 метров, который позволяет тестировать насосы и демонстрировать их работу заказчикам. Особенно впечатляют испытания крупных вертикальных турбин, которые мы производим специально для евразийского рынка. Нашим стендом могут пользоваться и другие компании, потому что результаты тестов официально признаются всеми соответствующими органами. В академии Wilo мы обучаем собственных и внешних сотрудников для отраслевых объединений, партнеров по обслуживанию и дилеров.

Почему местом локализации был выбран Ногинск?

По многим причинам. Для испытательного стенда необходимы три мегаватта энергии. В Ногинске есть электростанция, которая может предоставить такое количество энергии. Вторая причина – хорошая доступность, потому что в долгосрочной перспективе мы ориентируемся на экспорт. Важно знать, что для бывших советских республик Москва по-прежнему является логистическим центром, и в ближайшие несколько лет ситуация не изменится. Третья причина – наличие достаточно квалифицированных кадров.

Как вам удалось построить производство полного цикла вместе со штаб-квартирой в разгар экономического кризиса?

Довольно просто: мы все приобретали на месте. Российские архитекторы планировали офисное здание, российские компании построили его за разумную цену. Таким образом, мы смогли построить завод полностью за 35 млн евро. Фонтан Wilo – наш стандарт на всех заводах по всему миру – разработал лично

один из совладельцев и потомок основателя компании д-р Йохен Оплендер. Меблировку – всемирную офисную концепцию компании Wilo для эргономичной работы – мы также реализовали на местном уровне.

Каким было сотрудничество с российскими партнерами?

Наша штаб-квартира в Дортмунде достаточно сильна, чтобы доверять местным партнерам. Разумеется, у нас были и проверки, но все результаты были весьма убедительными: тендеры проведены корректно, преимущества места локализации правильно реализованы, переговоры относительно цен были прозрачными. И когда было принято решение о начале строительства, все пошло очень быстро.

Вы превысили бюджет, как это обычно бывает в крупных строительных проектах?

Ни на цент, и мы завершили проект вовремя. В декабре 2012 года был утвержден бюджет, а летом 2016 года мы уже переехали в новое здание.

В одно из самых современных офисных зданий в Европе, с зелеными террасами, спринклерной системой и фонтаном в фойе. Почему вы не построили более скромное здание, как ваши российские соседи?

Глобальная концепция Wilo во всем мире – не только производить эффективную продукцию, но и делать это в эффективно оборудованных местах. Конечно, с экономической точки зрения, штаб-квартира не обязательно должна быть красивой, но нам это действительно важно. Мы аутентичны, а наши насосы экологичны и энергоэффективны. Мы хотим это показать. Иначе мы ведь могли бы и просто поставить несколько контейнеров с письменными столами.

Заметили ли ваши сотрудники разницу?

Еще как. Раньше мы располагались в Строгино, на заводе, где производили советские телевизоры «Радуга». Условия там были не слишком приятными и мотивирующими. Внедрив нашу концепцию, мы создали иную, положительную рабочую атмосферу. Сегодня наши сотрудники счастливы. Они любят приходить на работу, потому что мы создали эргономичные, приятные условия работы – включая современную столовую с хорошей кухней.

И какие насосы ваши счастливые сотрудники будут производить?

Россия большая, и наши насосы тоже большие. Мы производим насосы большого диаметра для местных заказчиков. Производство таких насосов в Европе не имеет смысла, поскольку спрос там низкий, а сроки доставки были бы слишком велики. Кроме того, мы планируем разрабатывать и производить промышленное насосное оборудование.

Но сначала российский рынок должен оправиться от тяжелой рецессии. Как вы в целом пережили кризис?

За три года наши продажи упали примерно на 30%, поэтому мы должны постараться, чтобы выйти на докризисный объем продаж.

А когда вы надеетесь рефинансировать затраты на строительство завода?

Для Wilo бизнес в России не является убыточным. Мы планируем исходя из долгосрочной перспективы, расчеты наших бизнес-планов достаточно консервативны. Даже в условиях кризиса мы не увольняли сотрудников. Конечно, мы могли бы сократить персонал и, возможно, быстрее вернуть вложенные средства. Но для Wilo это не главное. В долгосрочной перспективе российский рынок обещает большой потенциал развития, его возможности еще далеко не исчерпаны. И уже сейчас на рынке заметны некоторые положительные тенденции.

На чем Wilo фокусирует свое внимание?

На евразийском рынке и развитии этого региона с помощью старого доброго немецкого предпринимательства. На открытии нашего завода присутствовал 85-летний д-р Йохен Оплендер, почетный председатель наблюдательного совета и внук основателя компании. Там же был и премьер-министр РФ Дмитрий Медведев. Когда мы вместе шли по новому заводу и осматривали производство, премьер-министр прочувствовал этот дух изобретательства и волю к достижению высоких результатов. Благодаря нашим сотрудникам за последние десятилетия на рынке появилось немало инновационных разработок. Компания Wilo сложнее, чем банк или консалтинговая компания. Наша офисно-производственная площадка концептуально рассчитана на долгосрочную перспективу, а не на краткосрочную оптимизацию доходов. Это имидж и положительный пример для российской экономики, как – будучи предпринимателем и работодателем – можно создавать привлекательные рабочие места.

Как развивался российский рынок в последние годы?

От рынка продавца к рынку покупателя. Еще пять-шесть лет назад в России наблюдалась потребность наверстать упущенное, чувствовался большой запрос на все виды продукции. К тому же, было легче заинтересовать российских клиентов нашей продукцией, потому что они всегда были очень ориентированы на качество и бренд. Теперь ситуация изменилась. Российский клиент стал гораздо более разборчивым, теперь он смотрит и в сторону конкурентов с Дальнего Востока и сравнивает цены. Однако мы заметили этот поворот задолго до кризиса, поэтому на российском рынке мы начали с внедрения сервисной сети и послепродажного обслуживания.

Как вы могли это предвидеть?

Подобные тенденции мне знакомы еще по ГДР. После воссоединения в Восточной Германии почти ничего не производилось, весь товар ввозился из Западной Германии. Продавцы из ФРГ пришли к покупателям в ГДР, которые старались наверстать упущенное. Это длилось недолго: когда через некоторое время продукты начали выходить из строя, выяснилось, что их некому отремонтировать – продавцы давно исчезли, а вместе с ними улетучилось и доверие к продуктам. Именно поэтому мы давно планировали построить в России завод. Если вы продаете такой продукт, как насосы, то ваш клиент должен быть уверен, что он будет отремонтирован или заменен даже через десять лет. Нужно производить на том рынке, который ты обслуживаешь.

Что для вас является самым большим вызовом на российском рынке?

Найти хороших поставщиков. В России вы не можете открыть справочник поставщиков, выбрать необходимый компонент и позвонить с производителем. Требуется намного больше подготовительной работы. Российские поставщики вышли в основном не из нашей отрасли и не знакомы с нашей продукцией. Поэтому первоначально они с подозрением относятся к нашему запросу: «Почему они хотят, чтобы я стал их поставщиком? Насколько это серьезное предприятие?» Но это нормальное явление: малые предприятия должны задаваться такими вопросами, потому что у них нет таких механизмов контроля, как в крупных компаниях. Вот почему Wilo подписал «дорожную карту» с Федеральной корпорацией по развитию малого и среднего предпринимательства.

Что зафиксировано в этой «дорожной карте»?

Корпорация должна оказывать Wilo поддержку в поиске подходящих поставщиков, чтобы их можно было интегрировать в нашу цепочку создания стоимости, и чтобы объем собственного производства наших насосов в России увеличился.

В опросах ВТП наши компании-члены жалуются, что в России нет эффективных программ поддержки для малого и среднего бизнеса. Согласны ли вы с их мнением?

Здесь я придерживаюсь, скорее, непопулярного мнения и не жду больших результатов от подобных программ. Конечно, есть компании, которые строят в отдаленных промышленных районах, потому что там предлагают больше субсидий. Но это противоречит моему долгосрочному видению. При локализации всегда нужно думать и о местоположении, а такие долгосрочные факторы, как образование, логистика, инфраструктура и перспективы развития, гораздо важнее, чем пара копеек, сэкономленных на налогах. Если государство инвестирует в развитие инфраструктуры, чтобы у коммунальных предприятий были деньги на новые насосы, мы с удовольствием заплатим налоги на то, что мы продаем. Именно так работает честный рынок.



«Фонтан Wilo – наш стандарт на всех заводах по всему миру – разработал лично один из совладельцев и потомок основателя компании д-р Йохен Оплендер.»

Что бы вы посоветовали компании, планирующей локализовать производство в России?

Для Wilo локализация – это не российская, а глобальная тенденция. Существуют продукты, которые можно производить на любом производственном объекте для всего мирового рынка, и есть техническое оборудование, которое необходимо адаптировать к местным потребностям. 20 лет назад мы начинали с небольшого офиса продаж, а сегодня у нас в России сеть из 29 филиалов. Мы верим в необходимость близости к клиентам, и наш клиент тоже это приветствует.

Каким вы видите долгосрочное развитие российского рынка?

Здесь много чего происходит в сфере охраны окружающей среды, промышленные предприятия переоснащаются и модернизируются. Многие промышленные компании, особенно расположенные вблизи крупных рек, строят новые очистные сооружения, чтобы очищать сточные воды. У нас всегда будет много работы.

Назовите три стратегических столпа на следующие 20 лет в России.

Местное производство и разработка типичных для российского рынка продуктов, обучение местных квалифицированных рабочих и устойчивая социальная активность для наших сотрудников и страны. Вода – это социальная задача, и наша компания выполняет социальную миссию: интеграцию бренда Wilo в качестве неотъемлемой части в местный рынок и в российское общество.

Изменилось ли это общество?

Основные принципы остались прежними, например, гостеприимство. Но общество стало более инновационным и современным, и бизнес-климат стал намного более продвинутым. А хорошие люди остались хорошими людьми.

RECHTS- UND STEUERBERATUNG



„Das Business findet doch seinen Weg, und zwar ungeachtet aller politischen Beschwerden“

Oleg Timofeev

geschäftsführender Partner der Anwaltskanzlei „Timofeev/Cherepnov/Kalashnikov“,
Regionalbeauftragter der AHK Russland im
Gebiet Nischni Nowgorod

Schildern Sie bitte die Entstehungsgeschichte Ihrer Firma.

Die Geschichte unserer Firma ist die Geschichte von Gleichgesinnten, die sich 2008 zur selbständigen Rechtspraxis bei der Betreuung von Investitionsprojekten zusammenschlossen. Heute vereint der Name „Anwaltskanzlei Timofeev/Cherepnov/Kalashnikov“ Juristen, Anwälte und Experten aus verschiedenen Rechtsbereichen im Gebiet Nischni Nowgorod und in der Stadt Moskau.

Auf dem Markt für juristische Dienstleistungen herrscht momentan starke Konkurrenz. Wodurch unterscheiden Sie sich von anderen Kanzleien?

In Russland hatte sich historisch die Auffassung herausgeprägt, nur ausländische Anwälte oder große Moskauer Anwaltskanzleien wären in der Lage, globale ausländische Unternehmen in Rechtsfragen zu beraten. Wir haben in den mehr als zehn Jahren unserer Tätigkeit im Segment juristischer Begleitung ausländischer Investitionen diese Vorstellung widerlegt. Heute erstellt eine regionale Rechtsfirma in Nischni Nowgorod auf vergleichbarem Qualitäts- und Serviceniveau juristische Gutachten für ausländische Kunden in Russland. Unser Mandantenportfolio ist eigentlich unser wichtigstes Unterscheidungsmerkmal. Wir haben es als eine der ersten regionalen Kanzleien geschafft, auf dem globalen Markt für Rechtsdienstleistungen Fuß zu fassen.

Wer sind Ihre Kunden?

Unsere Kunden sind große internationale und russische Unternehmen in den Bereichen wie Herstellung von Zulieferteilen für die Automobilindustrie, chemische und Metallindustrie, Bauwesen und Verwaltung

kommerzieller Immobilien, Herstellung von Baustoffen, Maschinenbau sowie in der Finanz- und der Versicherungsbranche. Unsere Referenzliste umfasst einen weiten geographischen Raum, und zwar von Japan bis Kanada.

Welche Themenbereiche sind in Ihrer Praxis momentan besonders stark gefragt?

Wir haben mehrere Basispraktiken. Traditionell ist es Investmentberatung und Begleitung ausländischer Investitionsprojekte im Gebiet Nischni Nowgorod. Darüber hinaus widmen wir der Gerichts- und Arbitragepraxis viel Beachtung. Wir vertreten erfolgreich die Interessen unserer Kunden in Gerichten aller Instanzen bis hin zum Obersten Gericht und zur Prüfung ihrer Klagen durch den Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte. Ausländische Kunden nehmen unsere institutionelle Praxis aktiv in Anspruch, denn unsere Aufgabe besteht sehr oft darin, Geschäftsmodelle des Unternehmensmanagements im Einklang mit der Eigenart der russischen Gesetzgebung zu integrieren. Eine weitere rasch wachsende Praxis sind gegenwärtig Arbeitsbeziehungen und -streitigkeiten. Im vorigen Jahr wurde unsere Kanzlei im gesamtrussischen Ranking Recht-300 mit als eine der besten in der Arbeitspraxis unter den regionalen Firmen aufgeführt.

In letzter Zeit sprechen viele von einer Verschärfung der Gesetzgebung. Ist dem tatsächlich so?

Das größte Problem, auf das unter anderem Investoren in unserer Region verweisen, ist nicht Verschärfung an sich, sondern die Instabilität unserer Gesetzgebung. Die gesetzgebende Praxis entwickelt sich in derart zügigem Tempo, dass die Unternehmen es nicht schaffen, sich auf Regelungen einzustellen, die permanent geändert werden.

In den Migrationsgesetzen hat es beispielsweise viele grundlegende Novellierungen gegeben; wenn eine Firma sie nicht beachtet, kann sie riesige Verluste erleiden oder muss sogar ihre Tätigkeit vorübergehend einstellen. Vor kurzem hatten unsere Experten einen Maschinenbaubetrieb in unserem Gebiet auf die Migrationsprüfung vorbereitet. Dadurch konnte er eine Strafe in Höhe von rund zwei Millionen Rubel vermeiden.

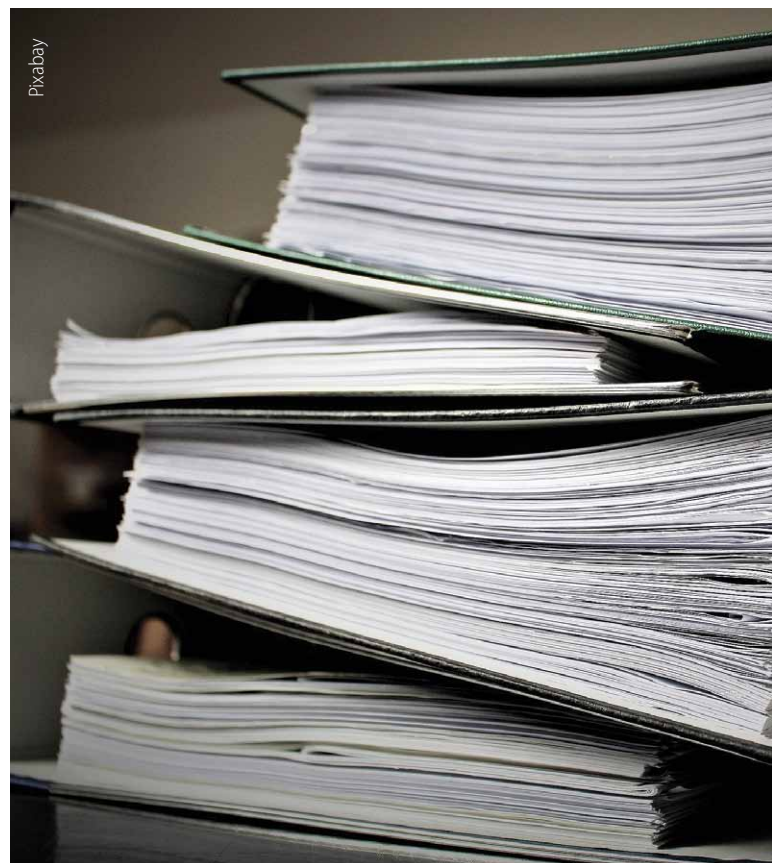
Inwieweit ist der russische Markt momentan für ausländische Firmen attraktiv?

Wir müssen sicherlich erkennen, dass das Interesse ausländischer Geschäftskreise für die russische Wirtschaft in den letzten drei Jahren nachgelassen hat. Dies ist eine zwangsläufige

und höchstwahrscheinlich vorübergehende Situation. Das Business findet doch seinen Weg, und zwar ungeachtet aller politischen Beschwerden. Trotz der schwierigen außenwirtschaftlichen Situation haben wir nach wie vor Partner, mit denen wir in diesem Bereich zusammenarbeiten können. In jüngster Zeit lässt sich eine gewisse Belebung auf dem Markt feststellen, neue Projekte kommen hinzu, neue Akteure melden sich an. 2016 wurden mehr als 30 für die Region prioritäre Investitionsprojekte genehmigt, sie alle benötigen so oder anders juristische Betreuung.

Gibt es Unterstützung seitens der lokalen Behörden?

Wir unterhalten einen ständigen Dialog mit der lokalen Verwaltung, unser Ministerium für Investitionen, Vermögens- und Agrarverhältnisse ist für Geschäftsinitiativen durchaus aufgeschlossen. Unternehmer und Investoren werden in unserem Gebiet selbstverständlich in erster Linie durch steuerliche Vergünstigungen sowie durch Freistellung von Pachtzahlungen und Erstattung von Kreditzinsen gefördert. Für jede Art von Förderung muss das fragliche Unternehmen eine Reihe von





Pixabay

Voraussetzungen erfüllen. Der Wert unserer Experten besteht unter anderem auch darin, dass sie sich mit diesen Programmen bestens auskennen und einem Unternehmen vorschlagen können, diesen Weg zu gehen und staatliche Förderung zu erhalten, von der die Geschäftsführung dieses Unternehmens eventuell auch gar nichts weiß.

Was ist denn für einen Investor wichtig?

Investoren betrachten ihrerseits vor allem eine stabile Gesetzgebungsbasis und Beistand beim Ausbau der Infrastruktur als obligatorische Komponenten dieser Förderung.

Wie wirkt sich die von der russischen Regierung groß angekündigte Importsubstitutions- bzw. Lokalisierungs politik in Ihrer Region aus?

Derart wichtige Tendenzen konnten selbstverständlich um eines der Industriezentren Russlands unmöglich einen Bogen machen. Lokalisierung und Schaffung auf Kooperation basierender Fertigungsketten ist eine der meistgefragten Entwicklungsrichtungen bereits bestehender Betriebe und die Möglichkeit für kleinere neue Produktionsstätten, erfolgreich eine eigene Nische zu finden. Unser letzter Besuch im Volkswagen-Werk in Nischni Nowgorod zeigte, wie sehr Lieferanten aus Russland am Programm der Beteiligung an Kooperationsketten für globale Hersteller interessiert sind.

Sie sind auch Regionalbeauftragter der AHK für das Gebiet Nischni Nowgorod. Was ist aus Ihrer Sicht die wichtigste Mission der AHK in Ihrer Region?

Ich sehe die Mission der AHK in unserer Region in der Schaffung einer gewissen Gemeinschaft von Vertretern ausländischer Wirtschaft, die, wenn sie ihre Bedürfnisse und Initiativen defi-

niert haben, mit unserem Beistand und mit Instrumenten der AHK gemeinsam ihre Aufgaben lösen und auch einen Dialog mit den Behörden anregen können. Wir setzen diese Ziele bereits das vierte Jahr erfolgreich um. Praktisch alle Veranstaltungen aus dem AHK-Programm finden in Nischni Nowgorod an den Standorten neu angelaufener Produktionsstätten statt, wo ihre Teilnehmer nach einer Betriebsbesichtigung besonders aktuelle Themen der Geschäftstätigkeit mit Vertretern der Behörden diskutieren.

Wie sehen Sie die Zukunft Ihrer Firma?

Die Entwicklung unserer Firma hängt unmittelbar von der Investitionsattraktivität unserer Region und Russlands als Ganzes ab. Ich hoffe sehr, dass der Umfang unserer Arbeit entsprechend dem Interesse seitens anderer Länder wachsen, dass es unkompliziert und sicher und folglich populär sein wird, in Russland zu investieren. Ich glaube, dass das Gebiet Nischni Nowgorod sein Potenzial als Zentrum des Automobilbaus, der chemischen Industrie und des Maschinenbaus auszunutzen weiß. In diesem Fall werden sich auch für unsere Firma neue Horizonte für die Planung ihrer Tätigkeit eröffnen.

Олег Тимофеев

управляющий партнер юридической
фирмы «Тимофеев/Черепнов/Калашников»,
уполномоченный Российско-Германской
внешнеторговой палаты по Нижегородской области

**ПРАВОВОЙ И НАЛОГОВЫЙ КОНСАЛТИНГ**

«Бизнес все равно найдет себе дорогу, несмотря на политические затруднения»

Расскажите, пожалуйста, об истории создания вашей компании.

История нашей компании – это история единомышленников, объединившихся в 2008 году для самостоятельной юридической практики в сфере сопровождения инвестиционных проектов. Сегодня бренд «Юридическая фирма Тимофеев/Черепнов/Калашников» объединяет юристов, адвокатов и экспертов, работающих в разных отраслях права в Нижегородской области и Москве.

На юридическом рынке сейчас много конкурентов. В чем ваше отличие?

Исторически так сложилось в России, что оказывать юридические консультационные услуги глобальным иностранным компаниям могли либо иностранные юристы, либо крупные московские юридические фирмы. За более чем десять лет работы в сегменте правового сопровождения иностранных инвестиций мы опровергли это утверждение. Сегодня нижегородская региональная юридическая фирма готовит юридическую экспертизу сопоставимого качества и уровня сервиса для иностранных клиентов в России. Наш клиентский портфель – это по сути наша главная отличительная черта. Нам удалось одними из первых региональных компаний выйти на глобальный рынок юридических услуг.

Кто ваши клиенты?

Наши клиенты – крупные международные и российские корпорации в сфере производства автокомпонентов, химической и металлургической промышленности, строительства и управления коммерческой недвижимостью, производства строительных материалов, машиностроения, а также в сфере финансов и страхования. В нашем референс-листе широкая география – от Японии до Канады.

Какие направления в вашей практике сейчас наиболее востребованы?

У нас несколько базовых практик. Традиционно это инвестиционный консалтинг и сопровождение иностранных инвестпроектов на территории Нижегородской области. Так же много внимания мы уделяем судебной-арбитражной практике. Мы с успехом представляем интересы клиентов в судах всех инстанций вплоть до Верховного суда и рассмотрения жалоб в Европейском суде по правам человека. Для иностранных заказчиков очень востребована наша корпоративная практика, ведь очень часто нам приходится интегрировать бизнес-модели управления предприятием с учетом специфики российского законодательства.

Еще одна быстроразвивающаяся практика сегодня – это трудовые отношения и споры. В прошлом году общероссийский рейтинг «Право-300» назвал нашу компанию одной из лучших в трудовой практике среди региональных компаний.

В последнее время многие говорят об ужесточении законодательства. Это действительно так?

Главная проблема, которую отмечают, в частности, инвесторы нашего региона, не в ужесточении как таковом, а в непостоянстве нашего законодательства. Законотворчество идет настолько быстрыми темпами, что предприятия не успевают приспосабливаться к постоянно меняющимся правилам. Например, в миграционном законодательстве произошло много кардинальных изменений, игнорирование которых может привести бизнес к огромным потерям и даже приостановке деятельности. Недавно наши специалисты провели подготовку одного из машиностроительных предприятий области к миграционной проверке. В результате предприятию удалось избежать штрафа в размере около двух миллионов рублей.



Насколько сейчас привлекателен российский рынок для иностранных компаний?

Безусловно, мы вынуждены признать снижение интереса в российской экономике со стороны иностранного бизнеса за последние три года. Это вынужденная и, скорее всего, временная ситуация. Бизнес все равно найдет себе дорогу, несмотря на политические затруднения. И несмотря на сложную внешнеэкономическую ситуацию, нам все еще есть с кем работать в этой сфере. В последнее время можно отметить некоторое оживление рынка, появляются новые проекты, приходят новые игроки. В 2016 году было утверждено более 30 приоритетных для региона инвестиционных проектов, всем им, так или иначе, нужна юридическая поддержка.

Есть ли поддержка со стороны местных властей?

Мы находимся в постоянном диалоге с местной администрацией, наше Министерство инвестиций, имущественных и земельных отношений достаточно открыто для инициатив бизнеса. Методы поддержки предпринимателей и инвесторов в области – это, конечно, налоговые льготы, прежде всего, а также освобождение от арендной платы и компенсации ставки по кредитам. Для получения любого вида поддержки необходимо, чтобы предприятие отвечало ряду условий. Наши специалисты ценны в том числе и тем, что прекрасно разбираются в этих программах и могут предложить компа-

нии пройти этот путь и получить государственную поддержку, о которой иногда глава предприятия может и не знать.

А что является важным для инвесторов?

Инвесторы в свою очередь необходимыми условиями поддержки считают, прежде всего, стабильность законодательной базы и помощь в создании инфраструктуры.

Сказывается ли как-то на вашем регионе политика РФ по импортозамещению и локализации?

Естественно, такие важные тенденции не могли обойти один из промышленных центров страны. Локализация и создание кооперационных цепочек производства – одно из самых востребованных направлений развития уже существующих предприятий и возможность для небольших новых производств успешно найти свою нишу. Последняя наша поездка на завод Volkswagen в Нижнем Новгороде показала, насколько востребована поставщиками из России программа участия в кооперационных цепочках для глобальных производителей.

Вы также являетесь уполномоченным ВТП по Нижегородской области. В чем, по-вашему, заключается основная миссия ВТП в регионе?

Миссию ВТП в регионе я вижу в создании некоего сообщества представителей иностранного бизнеса, которые, сформулировав свои потребности, инициативы, с нашей помощью, пользуясь инструментами ВТП, могут решать совместно свои задачи, а также выходить на диалог с властью. И мы успешно это реализуем уже четвертый год. Практически все программные мероприятия ВТП в Нижнем Новгороде проходят на площадках вновь открывшихся производств, где после экскурсии по заводу участники обсуждают наиболее острые вопросы ведения бизнеса с представителями органов власти.

В чем вы видите развитие своей компании?

Развитие нашей компании тесно связано с развитием инвестиционной привлекательности нашего региона и страны в целом. Я очень надеюсь, что объем нашей работы будет расти пропорционально интересу со стороны других стран, что инвестировать в Россию будет легко и безопасно, а значит, популярно. И верю, что Нижегородская область будет использовать свой потенциал как центра автомобилестроения, химической промышленности и машиностроения. Тогда и у нашей компании появятся новые горизонты планирования.



AHK

Deutsch-Russische
Auslandshandelskammer
Российско-Германская
внешнеторговая палата



DEUTSCHE STANDARDS. RUSSISCHE ERFAHRUNG.

НЕМЕЦКИЕ СТАНДАРТЫ. РОССИЙСКИЙ ОПЫТ.

- Interkulturelle Expertise für die Geschäftsanbahnung in Russland
- Zugang zu lokalen Branchennetzwerken
- Seriosität, Neutralität und Objektivität
- Межкультурные компетенции для деловых контактов в России
- Доступ к локальной сети контактов по отраслям
- Добросовестность, непредвзятость, объективность

Für die Wirtschaft. In Russland vor Ort.
Deutsch-Russische Auslandshandelskammer

Для бизнеса. В России.

Российско-Германская внешнеторговая палата

RECHTSBERATUNG

**Falk Tischendorf**

Rechtsanwalt, Partner,
Repräsentanzleiter,
BEITEN BURKHARDT Moskau

„Vielen Unternehmen gelingt es nicht, die geforderten Lokalisierungsanforderungen sofort mit Produktionsbeginn sicherzustellen“

Was ist eine Sonderinvestitionsvereinbarung und worin liegen die Vorteile gegenüber anderen Investitionsvereinbarungen?

Eine Sonderinvestitionsvereinbarung ist ein Vertrag, der zwischen dem russischen Staat und einem Investor abgeschlossen wird. Oft sind auch die Regionen, in denen der Investor produziert bzw. in Zukunft produzieren wird, als dritte Partei beteiligt. Sonderinvestitionsvereinbarungen können aber auch ausschließlich auf regionaler Ebene abgeschlossen werden. Der Investor verpflichtet sich, eine Produktion in Russland aufzubauen bzw. eine bereits bestehende Produktion zu erweitern und dabei mindestens 750 Millionen Rubel zu investieren, während der russische Staat konkrete Fördermaßnahmen gewährt. Neben den sicherlich wichtigen Steuervergünstigungen besteht die Besonderheit einer Sonderinvestitionsvereinbarung auf föderaler Ebene insbesondere darin, dass ein Investor auf der Grundlage dieses Vertrages für seine Produkte den Status „Made in Russia“ für einen Zeitraum von drei Jahren gewährt bekommen kann, ohne dass diese Produkte die hierfür festgelegten Voraussetzungen erfüllen. Insbesondere diese Regelung ist für viele Unternehmen von großem Interesse. Auf regionaler Ebene kommt neben Steuerbegünstigungen bspw. auch die Zurverfügungstellung von Grundstücken zu vergünstigten Konditionen in Betracht.

Warum ist gerade diese Regelung und die Erlangung des Status „Made in Russia“ für viele Unternehmen so wichtig?

In den vergangenen Jahren sind zahlreiche neue Regelungen in Kraft getreten, die bestimmen, dass staatliche Einrichtungen (Föderation, Subjekt, Kommune) und Gesellschaften mit mehrheitlich staatlicher Beteiligung oder Privatunternehmen im Falle einer Beteiligung an einem staatlichen Finanzierungsprogramm beim Einkauf Produkten „Made in Russia“ den Vorrang einzuräumen haben. Vielen Unternehmen gelingt es aber nicht, die geforderten Lokalisierungsanforderungen sofort mit Produktionsbeginn sicherzustellen. Ein wichtiger Grund hierfür liegt u.a. in der fehlenden bzw. nicht den qualitativen Anforderungen entsprechenden Zulieferstruktur im Land. Dies ist übrigens auch ein Grund dafür, dass es heute auch Unternehmen gibt, die bereits seit mehreren Jahren in Russland produzieren, aber die geforderte Lokalisierungstiefe nicht erreichen. Diese Unternehmen produzieren in Russland; aber eben keine Produkte „Made in Russia“. Man kann hier sicherlich viel hinterfragen, aber im Ergebnis geht es den Unternehmen mit Erlangung dieses Status natürlich auch um eine Sicherung des Marktes und der eigenen Wettbewerbsposition.



Welche Investoren haben von diesem Tool bisher Gebrauch gemacht?

Bisher wurden auf föderaler Ebene zwölf Sonderinvestitionsvereinbarungen, insbesondere durch Unternehmen aus den Bereichen der Automobilindustrie, des Maschinenbaus, der Landtechnik und aus der Pharmabranche abgeschlossen.

Ab wann lohnt sich die Sonderinvestitionsvereinbarung für ein deutsches Unternehmen in Russland?

Das hängt von zahlreichen Faktoren ab. Allein die Möglichkeit, eine Sonderinvestitionsvereinbarung abschließen zu können, wird kein Unternehmen veranlassen, eine Produktion in Russland zu lokalisieren. Hat sich ein Unternehmen aber aufgrund des russischen bzw. des EAWU-Marktes und mit Blick auf zukünftige Exportmöglichkeiten dazu entschlossen, seine Produktion im Land zu lokalisieren, oder bereits lokalisiert, dann kommt der Abschluss einer solchen Vereinbarung insbesondere für solche Unternehmen in Betracht, die in den von der russischen Importsubstitutionspolitik betroffenen Bereichen tätig sind bzw. ihre Produkte an staatliche Einrichtungen oder Unternehmen mit staatlicher Beteiligung verkaufen. Dabei muss die staatliche Einrichtung oder das Unternehmen mit staatlicher Beteiligung nicht unbedingt der unmittelbare Kunde sein; es reicht bereits aus, wenn diese die Endkunden sind. Denn in den Fällen, in denen bspw. ein deutsches Unternehmen sein Produkt, das kein Produkt „Made in Russia“ ist, an ein russisches Unternehmen liefert, welches später das Endprodukt an den Staat oder eine Gesellschaft mit staatlicher Beteiligung liefert, wird dieses russische Unternehmen, wenn der Markt es erlaubt, sich früher oder später nach anderen Zulieferern umsehen, da die vom deutschen Unternehmen erworbenen Komponenten den Lokalisierungsgrad des eigenen Endproduktes verschlechtert.

Worauf muss man als deutscher Investor beim Abschluss einer Sonderinvestitionsvereinbarung achten?

Hier gibt es ein ganzes Portfolio an Aspekten, die zu beachten sind. Kein Investitionsprojekt gleicht dem anderen. Deshalb wird der Mustervertrag der Sonderinvestitionsvereinbarung im Einzelfall individuell und projektbezogen verhandelt und gestaltet. Bei den Lokalisierungsprojekten, die den Kern der Vereinbarung bilden, ist nicht nur ein „klassischer“ Businessplan zu erstellen, sondern es müssen dabei zahlreiche russische Lokalisierungsvorschriften berücksichtigt werden. Der hiermit verbundene Aufwand ist nicht zu unterschätzen und erfordert



einen gewissen Einsatz bereits im Stadium der Vorbereitung des Antrags auf Abschluss einer Sonderinvestitionsvereinbarung, bei der Vorstellung des Investitionsprojektes, bei den Verhandlungsrunden in den involvierten Ministerien und Gebietsregierungen, bei der Abstimmung zwischen den einzelnen Departments in den Ministerien und den Gebietsregierungen, bei der Vorstellung vor der Überbehördlichen Kommission und den nachfolgenden Verhandlungen bis zur Ausfertigung der finalen Dokumentation.

Zu berücksichtigen ist ferner, dass eine Sonderinvestitionsvereinbarung einen langen Zeitraum abdeckt: Fünf Jahre ab dem Zeitpunkt der Erwirtschaftung des sogenannten operativen Gewinns bis zu maximal zehn Jahren. Die Grundlage bildet ein Businessplan für den jeweils entsprechenden Zeitraum. Ohne jetzt hier in planwirtschaftliche Überlegungen einsteigen zu wollen, muss man sich natürlich die Frage stellen, was eigentlich geschieht, wenn sich die im Businessplan angenommenen Prognosen über einen so langen Zeitraum nicht so realisieren



lassen, wie man es ursprünglich geplant hatte, weil sich z.B. die Marktsituation und die Produktnachfrage ändern, neue Technologien und Produkte entwickelt werden, sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ändern etc. Auf diese und zahlreiche andere Fragen müssen Antworten gefunden werden, die sich für alle Vertragsparteien wirtschaftlich darstellen lassen und rechtlich vertretbar sind.

Die Regierung soll die Sonderinvestitionsvereinbarung überarbeiten – wo genau drückt der Schuh?

Heute ist die Möglichkeit zum Abschluss einer Sonderinvestitionsvereinbarung durch das Gesetz über die Industriepolitik vorgesehen; daneben regelt die Regierungsverordnung Nr. 708 vom 16. Juli 2015 das Verfahren zum Abschluss einer Sonderinvestitionsvereinbarung und regelt deren Inhalt näher.

Bei der geplanten Änderung geht es um eine Ergänzung der Regierungsverordnung Nr. 708. Es geht im Grunde um eine Weiterentwicklung der Rechtsgrundlagen für eine Sonderinvestitionsvereinbarung, wobei insbesondere auch Fragen geregelt werden sollen, die in der Vergangenheit beim Abschluss von Vereinbarungen immer wieder aufgetaucht, aber auf normativer Ebene nicht ausreichend geregelt sind, wie z.B. der Abschluss einer Sonderinvestitionsvereinbarung im Falle einer Produktionserweiterung, die spätere Änderung einer Sonderinvestitionsvereinbarung, die Regelung von Haftungsfragen und andere Themen. Nunmehr sollen diese Lücken geschlossen werden.

Gleichzeitig liegt übrigens ein Gesetzesentwurf des Finanzministeriums vor, nach dem die Vereinbarungen in Zukunft nicht nur in Bezug auf Industrieprojekte Anwendung finden sollen, sondern auch auf Infrastrukturprojekte, Softwareprojekte und konkrete Leistungserbringungen. Ferner wird die Mindestinvestitionsschwelle diskutiert. Heute ist Voraussetzung für den Abschluss einer Sonderinvestitionsvereinbarung eine Minde-

stinvestition von 750 Millionen Rubel. Nach dem Gesetzesentwurf soll diese auf eine Milliarde Rubel angehoben werden und durch Eigenkapital zu erbringen sein. Man darf sich natürlich die Frage stellen, ob diese Überlegung für die eigentlich bezweckte Produktionslokalisierung und die Realisierung einer tieferen russischen Wertschöpfungskette wirklich hilfreich ist, denn hierfür braucht es natürlich vor allem kleinere und mittelständische produzierende Unternehmen.

Welchen Tipp würden Sie einem deutschen Unternehmen, das in Russland lokalisieren möchte, auf den Weg mitgeben?

In Gesprächen mit Unternehmen zeigt sich, dass man sich manchmal mehr Zeit für eine genaue Marktanalyse nehmen sollte, um zu verstehen, wie sich das eigene Produktportfolio in einer Marktanteils- und Marktentwicklungsanalyse darstellt. Denn die Lokalisierungsbedingungen sind nicht für alle gleich und bestimmen am Ende den Maßnahmen- und Zeitplan für das Unternehmen. Kommt man dabei zu dem Ergebnis, eine Produktion zu lokalisieren, sollte man sich bereits im Planungsstadium fachlichen Rat einholen, um sein Projekt effizient zu realisieren. Dies betrifft insbesondere Fragen nach der Auswahl des richtigen Produktionsstandortes, der Grundstückerschließung, der Logistik, des Einkaufs und Vertriebs, der anfallenden Personalfragen, rechtliche und Compliance-relevante Themen und natürlich nicht zuletzt der Frage, ob der Abschluss einer Investitionsvereinbarung für das geplante Projekt sinnvoll ist.

Фальк Тишендорф

адвокат, партнер, глава представительства
БАЙТЕН БУРКХАРДТ в Москве

**ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ**

«Многим компаниям не удастся выполнить необходимые требования по локализации сразу после запуска производства»

Что такое специальный инвестиционный контракт, и в чем его преимущества по сравнению с другими инвестиционными соглашениями?

Специальный инвестиционный контракт – это соглашение, которое заключается между российским государством и инвестором. Зачастую регион, в котором инвестор размещает или планирует разместить свое производство, выступает в качестве третьей стороны. Однако специнвестконтракты могут заключаться и только на региональном уровне. По специнвестконтракту инвестор обязуется локализовать производство в России или расширить уже имеющееся производство и при этом инвестировать не менее 750 млн рублей, а государство предоставляет ему конкретные меры стимулирования.

Помимо несомненно важных налоговых льгот, особенность специнвестконтракта, заключаемого на федеральном уровне, состоит, в частности, в том, что инвестор на основании указанного контракта может получить для своей продукции статус Made in Russia на три года, даже если продукция не соответствует еще всем установленным для этого законом требованиям. Именно указанная возможность представляет особый интерес для многих компаний. На региональном уровне, кроме налоговых льгот, возможно также, например, предоставление земельных участков на льготных условиях.

Почему именно указанное положение и получение статуса Made in Russia так важно для многих компаний?

В предыдущие годы было принято много новых нормативных правовых актов, содержащих положения о преимуществах для продукции Made in Russia в случае осуществления закупок государственными заказчиками (федерация, субъект, муниципальное образование), а также компаниями с преимущественно государственным участием либо частными предприятиями в случае их участия в государственных программах финансирования. Однако многим компаниям не удастся выполнить необходимые требования по локализации сразу после запуска производства. Одной из основных причин для этого служит отсутствие в стране цепочки поставщиков или ее несоответствие предъявляемым требованиям по качеству. Это также служит причиной тому, что сегодня имеются компании, которые уже несколько лет производят продукцию в России, но не достигли необходимой степени локализации. Указанные компании производят продукцию в России, но не продукцию Made in Russia. Несомненно, во всем этом многое можно поставить под вопрос, но в конечном итоге для предприятий при приобретении указанного статуса речь идет также о закреплении собственных позиций на рынке.



Какие инвесторы уже пользуются указанным инструментом?

До настоящего времени на федеральном уровне заключено 12 специнвестконтрактов, в частности в сферах автомобилестроения, машиностроения, сельскохозяйственной техники и фармацевтики.

Когда специнвестконтракт для немецкой компании в России имеет смысл?

Это зависит от ряда факторов. Одна лишь возможность заключить специнвестконтракт не станет для компании поводом для локализации производства в России. Но если компания для российского рынка или рынка ЕАЭС, в том числе с учетом будущих экспортных возможностей, приняла решение создать свое производство или уже разместила его здесь, то тогда рассматривается заключение такого контракта, в особенности компаниями, которые работают в сферах, затронутых российской политикой импортозамещения, или реализуют свою продукцию государству либо компаниям с государственным участием. При этом государственный заказчик или компания с государственным участием обязательно должны быть прямым клиентом; достаточно и того, что они являются конечным покупателем. Если немецкая компания, например, поставляет свой продукт, который не является Made in Russia, российской компании, которая затем поставляет конечный продукт государству или компаниям с государственным участием, то указанная российская компания рано или поздно начнет искать других поставщиков, если позволяет рынок, поскольку приобретаемые у немецкой компании компоненты понижают степень локализации собственного конечного продукта.

На что должен обратить внимание немецкий инвестор при заключении специнвестконтракта?

На многое. Ни один инвестиционный проект не похож на другой. Поэтому типовый специнвестконтракт в каждом случае должен согласовываться индивидуально с учетом проекта. Для проектов локализации, которые составляют основу контракта, необходимо не только разработать «классический» бизнес-план, необходимо также учесть ряд российских норм в отношении локализации. Связанные с этим затраты не стоит недооценивать. Существенные усилия необходимы уже на этапе подготовки заявления о заключении специнвестконтракта, при представлении инвестиционного проекта, переговорах в задействованных министерствах и региональных правительствах, согласовании между отдельными департаментами в министерствах и региональных правительствах, при представлении проекта в Межведомственной комиссии и последующих переговорах до оформления окончательной документации. Кроме того, следует учитывать, что специнвестконтракт действует в течение долгого периода: пять лет с момента получения так называемой операционной прибыли, но не более десяти лет. Основанием является бизнес-план на соответствующий период. Не вдаваясь в планово-экономические рассуждения, необходимо задать себе вопрос, что, собственно, произойдет, если изначально заложенные в бизнес-плане прогнозы на такой долгий период не оправдаются, поскольку, например, ситуация на рынке и спрос на продукцию изменятся, появятся новые технологии и продукты, изменятся рыночные экономические условия и т.д. На эти и многие другие вопросы необходимо найти ответы, которые будут учитывать экономические интересы обеих сторон, и будут вписываться в правовые рамки.

Правительство рассматривает изменения в порядок регулирования специнвестконтрактов – в чем именно проблема?

Сегодня возможность заключения специнвестконтракта предусмотрена законом о промышленной политике. Кроме того, порядок заключения специнвестконтракта и его содержание регулируются Постановлением Правительства от 16 июля 2015 г. № 708.

Когда мы говорим об изменениях, то речь идет о внесении изменений в Постановление Правительства № 708. Прежде всего, мы говорим о совершенствовании правовой базы для специнвестконтракта, в результате чего, в частности, должны быть урегулированы вопросы, которые уже возникали ранее при заключении таких контрактов, но не были достаточно урегулированы на нормативном уровне, как, например, заключение специнвестконтракта в случае расширения производства, последующее изменение специнвестконтракта, регулирование вопросов ответственности и другие темы. Теперь эти пробелы должны быть восполнены.

Кроме того, существует законопроект, разработанный Министерством финансов, согласно которому в будущем контракты должны применяться не только в отношении промышленных проектов, но и в отношении инфраструктурных проектов, программного обеспечения и конкретных услуг. Также обсуждается изменение минимального порога инвестиций. Сегодня условием для заключения специнвестконтракта является осуществление инвестиций в размере 750 млн рублей. В соответствии с проектом закона эта

сумма должна увеличиться до одного миллиарда рублей и вноситься из собственного капитала. Разумеется, возникает вопрос, будет ли эта идея действительно полезна для намеченной локализации производства и реализации более глубоких цепочек производства, поскольку для этого необходимы, очевидно, прежде всего мелкие и средние компании-производители.

Какой совет вы дали бы немецкому предприятию, которое хотело бы локализовать производство в России?

В беседах с предпринимателями выясняется, что компаниям было бы весьма полезно уделять больше времени детальному анализу рынка, чтобы понять, как представлена именно их продукция при анализе доли на рынке и развития рынка. Ведь условия локализации являются не для всех одинаковыми, и в конечном итоге определяют план и график мероприятий для компании. Если при этом компания приходит к выводу о локализации производства, то уже на стадии планирования необходимо привлекать соответствующих специалистов, чтобы эффективно реализовать свой проект. Это касается, в частности, вопросов выбора правильного места для размещения производства, подготовки земельного участка, логистики, закупок и сбыта, вопросов персонала, не в последнюю очередь – правовых тем и комплаенс-вопросов, а также вопроса, является ли заключение инвестиционного контракта целесообразным для запланированного проекта.

Pixabay



Impressum / Выходные данные

Gründer:

Deutsch-Russische Auslandshandelskammer

Redaktionsadresse:

1. Kasatschi pereulok 7, 119017 Moskau

Tel.: +7 (495) 2344950

Fax: +7 (495) 2344951

Herausgeber:

DEinternational

Informationszentrum der Deutschen Wirtschaft

1. Kasatschi pereulok 7, 119017

Tel.: +7 (495) 2344950

Fax: +7 (495) 2344951

Internet: www.russland.ahk.de

E-Mail: ahk@russland-ahk.ru

Projektleitung und Redaktion:

Lena Steinmetz

Redaktion:

Alexej Knelz, Polina Kushchina, Simon Schütt,

Olga Soloshchenko

Grafik und Design: Hans Winkler

Druck:

Samoprint

Chilkow pereulok 2/5, Moskau

Falls keine andere Quelle angegeben ist, wurden die Fotos in den Interviews von den Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Jegliche – auch auszugsweise – Vervielfältigung dieser Publikation ohne die schriftliche Zustimmung der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer ist unzulässig.

Für den Inhalt wird keinerlei Haftung übernommen

Redaktionsschluss: November 2017

Verbreitung ist kostenlos

Учредитель:

Союз «Российско-Германская Внешнеторговая палата»

Адрес редакции:

1-й Казачий переулок, д. 7, 119017 Москва

Тел.: +7 (495) 2344950

Факс: +7 (495) 2344951

Издатель:

DE International

Центр Информации немецкой экономики

1-й Казачий переулок, д. 7, 119017 Москва

Тел.: +7 (495) 2344950

Факс: +7 (495) 2344951

Интернет: www.russland.ahk.de

E-Mail: ahk@russland-ahk.ru

Руководитель проекта и главный редактор:

Лена Штайнметц

Редакция:

Алексей Кнельц, Полина Кущина, Ольга Солощенко,

Симон Шютт

Дизайн и вёрстка: Ханс Винклер

Печать:

Самопринт

Москва, Хилков переулок, дом 2, стр. 5

Все фотографии для интервью предоставлены компаниями, если не указан другой источник.

Любое использование материалов данного издания допускается только с письменного разрешения Российско-Германской внешнеторговой палаты.

Издатель не несет ответственности за содержание текстов данного источника.

Подписано в печать: ноябрь 2017

Распространяется бесплатно

in Zusammenarbeit mit dem OWC-Verlag
в сотрудничестве с

owc Verlag für Außenwirtschaft

Ihr Unternehmen in Russland -
erfolgreich durch Transparenz,
Steuerung und Kontrolle

Projektmanagement

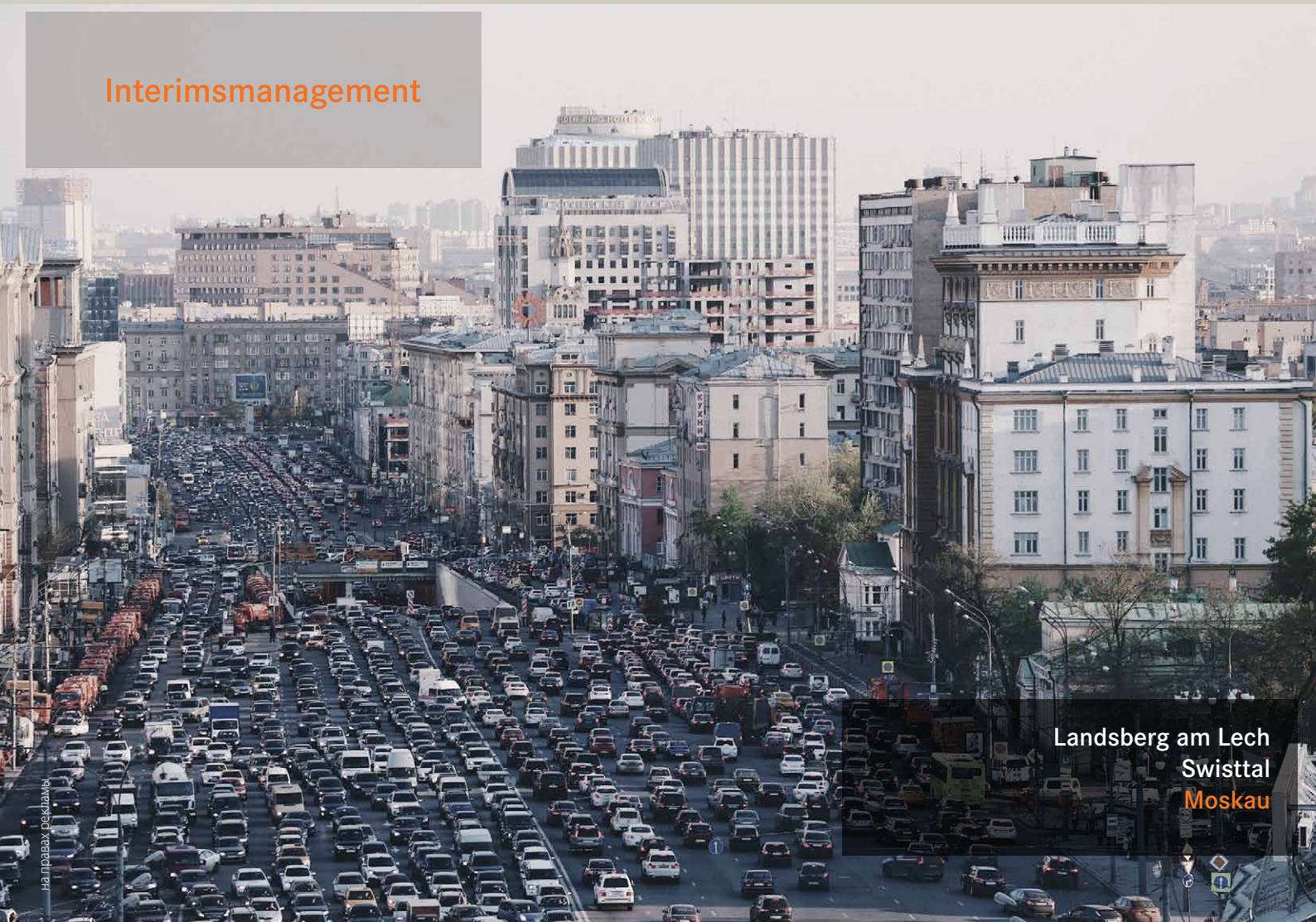
www.swilar.de

Reporting & Controlling

Buchhaltungsservice

„Wir schaffen Erfolg,
Kosten produzieren andere“

Interimsmanagement



Landsberg am Lech
Swisttal
Moskau

Kein Firmenvertreter in Russland?

**Wir bieten individuelle Lösungen,
um Ihre Geschäftspräsenz zu stärken**

- exklusiver Firmenvertreter
- schlüsselfertige Büroflächen
- Kostentransparenz

Vorteile

Kein eigenes Personal und kostenintensive Infrastruktur notwendig

Ihr Fokus liegt auf Vertrieb. Wir übernehmen den Rest.

Informationszentrum der deutschen Wirtschaft ООО

Ihre Kontaktperson

in Moskau
Wladimir Nikitenko
nikitenko@russland-ahk.ru

in Berlin
Katharina Schöne
schoene@russland-ahk.ru

in St. Petersburg
Elena Ijewlewa
ei@petersburg-ahk.ru

Deutsche Standards. Russische Erfahrung.