

100

FRAGEN UND ANTWORTEN
zum Russlandgeschäft

ВОПРОСОВ И ОТВЕТОВ
о бизнесе в России



„More than just Consulting“

**Balashova
Bruck** & Partners

Bruck
Consult

Most
Management

Most
Service

BLC BALASHOVA LEGAL CONSULTANTS

D I E R U S S L A N D S P E Z I A L I S T E N

RECHTS- BERATUNG

Arbeitsrecht
Gesellschaftsrecht
Migrationsrecht
Vertragsrecht

OUTSOURCING

Administration
Buchhaltung
Geschäftsführung
Lohnverrechnung
Unternehmensführung

BUSINESS CENTER

Büroräume
juristische Adresse
Sekretariatsdienstleistungen
Konferenzräume

EVENT- MANAGEMENT

Red Bull Trans-Siberian Extreme
Mobile Catering
Kultur
Sport
Tourismus

LOKALISIERUNG

Beratung
Betriebsansiedlung
Komplettlösungen
Partnersuche

Business Center Balashova Bruck & Partners

129594 Moskau, 2A, 2. ul. Maryinoy Roshchi | Tel: +7 (495) 645 25 96/69 | E-Mail: contact@balashova-bruck.com

Für den Aufschwung gerüstet

Russland befindet sich nach wie vor in einer Wirtschaftskrise – auch wenn das Bruttoinlandsprodukt in diesem Jahr langsamer sinkt. Der Rubel bleibt schwach, die Inflation ist hoch, die Zinsen sind es auch.

Deutsche Unternehmen aber sind gut darin, auch unter schwierigen Bedingungen erfolgreich zu agieren. Nicht wenige sehen die Krise als Chance und investieren fleißig. Die deutsche Wirtschaft rüstet sich für die Zeit der anziehenden Konjunktur. Im Frühjahr hat Henkel seine Produktion in Perm erweitert, und im Frühsommer eröffnete der Pumpenhersteller Wilo ein hochmodernes Werk in Noginsk. Mercedes plant, im Moskauer Gebiet zu produzieren. Insgesamt investiert die deutsche Wirtschaft knapp eine Milliarde Euro. Auch das ist Russland. Diese Fakten weiten den Blick, und sie reichen über pures Zahlenwerk hinaus. Nicht umsonst belegt Russland inzwischen den 40. Platz im Weltbank-Ranking Ease of Doing Business, eine Verbesserung um 83 Plätze im Vergleich zu 2011. Die positiven Veränderungen erstrecken sich auch auf die Regionen des größten Flächenstaates der Erde. Es lohnt sich, ganz genau hinzuschauen, welche Gouverneure und welche Regionen welche Anstrengungen unternehmen, um Investoren gute Bedingungen zu bieten. Neben Moskau und St. Petersburg haben sich zahlreiche Föderationssubjekte mittlerweile gut aufgestellt. Deutsche Unternehmen produzieren in Nischnij Nowgorod, Nowosibirsk, Twer, Krasnodar, Jekaterinburg, Samara, Engels, Kasan, Ufa, Togliatti, Jaroslawl, Lipezk, Woronesch und, und, und. Wir Deutschen sind damit nicht nur die Nummer eins in puncto Branchenvielfalt, sondern wie keine ausländische Unternehmerschaft in den Regionen vertreten.

Wer in Wladiwostok an der Pazifikküste nach einem Neun-Stunden-Flug aus dem Flugzeug steigt, spaziert durch ein von einem deutschen Unternehmen gebautes Terminal. In Magnitogorsk am äußersten südlichen Ural arbeiten Walzwerke „made in germany“. Die Bohrseln im Nordmeer sind mit deutscher Technik ausgerüstet, und wer die russische Grenze bei Smolensk überquert, sieht als

erstes ein Zollterminal einer deutschen Firma – das einzige ausländische überhaupt in Russland. Beinahe alle diese Firmen sind als russische Gesellschaften registriert. Die Verschmelzung russischer und deutscher Gene ist für viele ein Erfolgsrezept. Deutsche Qualität und Nachhaltigkeit bleiben unser eigentlicher Wettbewerbsvorteil in Russland und in der Welt. Gründlichkeit und Zuverlässigkeit sind sprichwörtlich.

Seit zwei Jahren sind die Schlagworte Lokalisierung und Importsubstitution in das Zentrum der russischen Industriepolitik gerückt. Es ist verständlich, dass ein großes Industrieland wie Russland sich nicht damit abfinden darf, seine Maschinen und Anlagen zum übergroßen Teil im Ausland kaufen zu müssen. Auch bildet Russland keine Ausnahme, wenn es um die Kontrolle strategischer Bereiche geht.

Lokalisierung, so definiert es die Wirtschaftstheorie und so beschwören es gern Politiker, ist die lokale oder regionale Integration und Konzentration der Produktion Hand in Hand mit einer weltweiten Vernetzung der Wirtschaft. Versuche aber im Rahmen der Lokalisierungspolitik, von oben verordnet und auf Biegen und Brechen eine ganze Wertschöpfungskette in Russland zu schaffen, gehen an der wirtschaftlichen Realität und Notwendigkeit vorbei. Wir von der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) wünschen uns ein höheres Maß an Flexibilität in der Anwendung dieser wirtschaftspolitischen Instrumente. Die deutschen Firmen sind bereit, die Verarbeitungstiefe in Russland zu erhöhen. Das hilft, Währungsschwankungen, Zoll- und Transportkosten zu vermeiden. Staatliche Vorgaben jedoch, wann in welcher Höhe ein bestimmter Grad an Lokalisierung mit wieviel Arbeitskräften erreicht werden muss, gehen an den Markterfordernissen vorbei. Die deutsche Wirtschaft im Allgemeinen und die AHK gestalten die Lokalisierung mit. Mit wieviel Engagement, die deutschen Unternehmen diese Aufgabe angehen, erfahren Sie auf den nachfolgenden Seiten.



Ihr Matthias Schepp
Vorstandsvorsitzender der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer



К подъему экономики готовы

Россия все еще находится в состоянии экономического кризиса, хотя в текущем году объем ВВП и сокращается несколько медленнее. Рубль остается слабым, а уровень инфляции высоким, как и процентные ставки.

Но немецкие компании умеют успешно вести дела и в трудных условиях. Многие из них считают кризис хорошим шансом и старательно инвестируют в свой бизнес. Немецкая экономика готовится к началу роста конъюнктуры. Компания Henkel расширила весной свои производственные мощности в Перми, а производитель насосов Wilo в начале лета запустил в эксплуатацию высокотехнологичный завод в Ногинске. Daimler планирует производить автомобили в Московской области. В сумме инвестиции немецких компаний составляют около миллиарда евро. И это тоже Россия. Эти факты расширяют кругозор, и они выходят за пределы простого набора цифр. Не случайно Россия уже обеспечила себе 40-е место в мировом рейтинге легкости ведения бизнеса, составленного Всемирным банком, поднявшись по сравнению с 2011 годом на 83 позиции.

Позитивные изменения распространяются и на регионы этого самого крупного по занимаемой территории государства в мире. Имеет смысл пристально понаблюдать за тем, какие губернаторы и какие регионы предпринимают какие усилия для того, чтобы создать благоприятные условия для инвесторов. Помимо Москвы и Санкт-Петербурга, значительного прогресса в этом отношении уже добились многие субъекты РФ. Немецкие компании производят свою продукцию в Нижнем Новгороде, Новосибирске, Твери, Краснодаре, Екатеринбурге, Самаре, Энгельсе, Казани, Уфе, Тольятти, Ярославле, Липецке, Воронеже и так далее и так далее. Мы, немцы, не только идем впереди всех по разнообразию представленных отраслей экономики, но и присутствуем в регионах так, как никакое другое иностранное предпринимательское сообщество.

Тот, кто во Владивостоке на побережье Тихого океана после девятичасового перелета сходит с трапа самолета, идет по терминалу, построенному немецкой компанией. В Магнитогорске на самой границе Южного Урала работают прокатные станы с табличкой *made in germany*. Буровые платформы в Северном море оснащены немецкой техникой, а первое, что видит человек, пересекающий российскую

границу в районе Смоленска – это таможенный терминал немецкой фирмы, единственный такой терминал иностранной компании на всей территории России. Почти все эти компании зарегистрированы как российские юридические лица. Для многих сплав из русских и немецких генов является рецептом успеха. Немецкое качество и долговечность по-прежнему остаются нашими главными конкурентными преимуществами в России и в мире. Немецкая основательность и надежность вошли в поговорки.

Два года тому назад центральное место в российской промышленной политике заняли ключевые слова «локализация» и «импортозамещение». Понятно, что такая крупная промышленная держава, как Россия, не может удовлетвориться тем, чтобы закупать машины и оборудование преимущественно за границей. Точно так же Россия не является исключением там, где речь идет о контроле за стратегическими областями.

Локализация, как это определяет экономическая теория, и как об этом любят говорить политические деятели, представляет собой локальную или региональную интеграцию и концентрацию производства, идущую рука об руку с глобальной кооперацией в экономике.

А вот попытки в рамках политики локализации по приказу сверху, чего бы это ни стоило, обеспечить в России полную цепочку создания стоимости расходятся с экономической реальностью и необходимостью.

Мы как представители Российско-Германской внешнеторговой палаты (ВТП) хотели бы видеть более высокую степень гибкости в использовании этих инструментов экономической политики. Немецкие компании готовы к тому, чтобы увеличить глубину переработки продукции на территории России. Это помогает избегать ущерба от колебаний курсов валют, а также экономить на таможенных и транспортных расходах. Однако официальные предписания относительно того, когда, в какой степени и с каким числом работников должен быть достигнут определенный уровень локализации, не совместимы с потребностями рынка. Немецкая экономика как таковая и ВТП участвуют в процессах локализации. С какой энергией немецкие компании решают эти задачи, вы узнаете на следующих страницах.

Ваш Матиас Шепп,

председатель правления Российско-Германской внешнеторговой палаты

Agrarwirtschaft		Сельское хозяйство	
Burkhard Flüb.....	4	Буркхард Флюсс.....	7
Audiotechnik		Аудиотехника	
Natalia Berezovskaya.....	9	Наталья Березовская.....	13
Automobilindustrie		Автомобильная промышленность	
Heiko Schulze.....	17	Хайко Шульце.....	20
Autovermietung		Аренда автомобилей	
Jonas Jepsen.....	23	Йонас Йепсен.....	26
Chemische Industrie		Химическая промышленность	
Sergey Bykovskih.....	29	Сергей Быковских.....	33
Industrie		Промышленность	
Hansjürgen Overstolz.....	36	Хансюрген Оверштольц.....	39
Dietrich Möller.....	41	Дитрих Мёллер.....	45
Informationstechnik		Информационные технологии	
Edgars Puzo.....	49	Эдгарс Пузо.....	52
Lebensmittelindustrie		Пищевая промышленность	
Alexey Shcherbakov.....	55	Алексей Щербаков.....	58
Öl- und Gasindustrie		Нефтегазовая промышленность	
Olaf Klarner.....	60	Олаф Кларнер.....	64
Rechts- und Steuerberatung		Правовой и налоговый консалтинг	
Andreas Knaut.....	69	Андреас Кнауль.....	71
Schuhproduktion		Производство обуви	
Juli Kulikow.....	74	Юлий Куликов.....	77
Transport und Logistik		Транспорт и логистика	
Perry Neumann.....	79	Перри Нойманн.....	82
Versicherung		Страхование	
Nikolaus Frei.....	84	Николаус Фрай.....	88



Industriepark Greenstate

Produktionsgelände
Komm und Schliess an!



+7(812)448-98-55

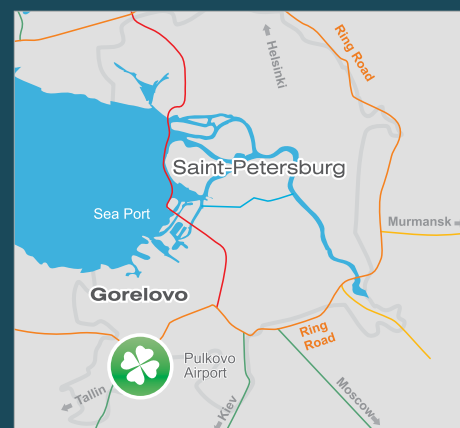


yit-greenstate.com

115 ha - gesamte Fläche des Industrieparks
42 ha - freie Grundstücke für neue Entwürfe

- * Produktionsgelände von 0,4 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 >>>



AGRARWIRTSCHAFT

**Burkhard Fließ**

Generaldirektor Solana-Agro-Service OOO

„Heute liefern wir unser Pflanzgut in Regionen von Kaliningrad bis Kamtschatka“

Was macht Solana?

Seit über 100 Jahren züchtet und produziert die deutsche Solana Gruppe hochwertiges Kartoffelpflanzgut, also Kartoffeln, die von Landwirten zur weiteren Vermehrung angebaut werden. Nach der letzten Ernte/Vermehrung landen die Kartoffeln dann bei uns auf dem Esstisch (Speisekartoffeln) oder in der Industrie zur Herstellung von Chips, Pommes frites, Stärke usw. (Industrieware).

OOO Solana-Agro-Service ist der Manager für die Kartoffelproduktion in Russland, bevor die Ernte über ihre Vertriebsfirma landesweit und in östlich liegende GUS-Staaten verkauft wird. Der Anbau geschieht sowohl auf eigenen wie auch auf Partnerbetrieben.

Wann bzw. wie und mit welcher Zielsetzung hat die Geschichte des Unternehmens in Russland angefangen?

Die Anfänge der Unternehmensgruppe in Russland gehen auf das Jahr 1991 zurück, als mit dem Import von Kartoffelbearbeitungsmaschinen festgestellt wurde, dass es auch Sinn macht, hochwertiges Kartoffelpflanzgut in die Schwarzerdegebiete zu importieren.

Bereits 1995 gründete Solana mit Partnern ihren ersten landwirtschaftlichen Betrieb im Raum Samara. Heute liefern wir unser Pflanzgut in Regionen von Kaliningrad bis Kamtschatka.



Wie sieht Ihre Zwischenbilanz aus? Hat sich der Schritt in Richtung Russland gelohnt?

Der Schritt hat sich für uns auf jeden Fall gelohnt, Russland ist einer der größten Kartoffelkonsumenten der Welt. Die Produktion für die Industrie ist gerade in ihrer Anfangsphase. Russland ist definitiv einer der wesentlichen Wirtschaftsstandorte der Solana Gruppe.

Was hat sich seit 1995 für Ihre Branche, für Ihr Unternehmen geändert? Was ist besser bzw. schlechter geworden?

Wir merken, dass die Kartoffelproduktion in Russland immer professioneller wird. Der russische Staat fördert mehr und mehr die Eigenzüchtung. Damit wächst nicht nur die Herausforderung, sondern auch die Konkurrenz – insbesondere die inländische.

Und womit überzeugen Sie bei dem zunehmenden Konkurrenzdruck?

Nun ja, Kartoffel ist nicht gleich Kartoffel. Jeder Boden, jede Region, jede Verwendung hat ihre eigenen Spezifika. Hier ist es das breite Sortenangebot und die Qualität, mit dem wir überzeugen. Solana hat über 20 Sorten in Russland registriert und in den letzten 20 Jahren auf russischen Böden getestet und angebaut.

Wir verfolgen die Strategie, die Produktion in Russland zu verstärken und bereits mit hohen Stufen die Vermehrung der Kartoffeln auf russischem Boden zu beginnen, also immer näher an die Selektion/Züchtung in Russland heranzukommen.

Welche Hindernisse muss Ihr Unternehmen heute überwinden?

Hindernisse sind momentan die hohen Kosten für Importe aufgrund des (noch) schwachen Rubels für frisches Pflanzgut, Bodenbearbeitungsmittel und Maschinen.

Die Bürokratie ist ein wesentliches Hemmnis. Wir arbeiten mit Lebensmitteln, für die strenge Regulierungen nötig sind und bestehen. Sie werden jedoch zur Farce, wenn die Regulierungen den zügigen und damit frischen Transport dieser Güter behindern.

Um welche Regelungen geht es konkret?

Es geht vor allem um Regelungen zur Erstellung von sogenannten Garantiezertifikaten für den Transport innerhalb Russlands. Wir wissen alle, dass den Behörden maximale Bearbeitungszeiten vorgeschrieben sind. Wir erfahren regelmäßig, dass die dortigen Mitarbeiter diese Zeiten jedoch nicht als maximalen Bearbeitungszeitraum ansehen, sondern als frühesten Tag zur

Aushändigung von Dokumenten. Der Grund zu dieser Arbeitseinstellung ist fraglich genug – vor allem wenn der Sachbearbeiter dies von seinem Vorgesetzten befohlen bekommt.

Bei der Bearbeitung von Zertifikaten für Lebensmittel wird dieses Vorgehen zur Farce: Die Sachbearbeiter zur Erstellung eines Garantiezertifikats, also eines Zertifikats zur Bescheinigung der Frische, der Reinheit von Lebensmitteln/Kartoffeln haben zusammengerechnet ca. 30 Tage Zeit, dieses Zertifikat auszustellen. Das heißt, vom Untersuchungszeitpunkt bis zur Zertifikaterstellung vergehen mehrere Wochen. Und dann darf die Ware erst verschickt werden. Sie glauben gar nicht, wie sich Kartoffeln in so einem Zeitraum verändern können. Das Abstimmungsproblem mit dem Transporteur wird dann zum geringsten Problem.

Wo in Russland sind Ihre umsatzstärksten Abnehmer?

Umsatzstarke Abnehmer gibt es sowohl im Fernen Osten wie im Westen Russlands, jedoch ist die Dichte im europäischen Teil höher.





Regelmäßig nimmt Solana an regionalen Kartoffelfeldtagen teil: Dabei steht das Unternehmen für Fragen der Besucher rund um Kartoffelsorten und -anbau, Pflanzenschutz und Kartoffeltechnik zur Verfügung.



Wie hat sich die aktuelle wirtschaftliche Situation auf Ihr Geschäft ausgewirkt?

Die Situation auf dem Markt für Pflanzkartoffeln unterscheidet sich von dem Markt für Speiseware und die Landwirtschaft grundsätzlich von anderen Industrien.

Die Landwirtschaft schwankt u.a. mit ihren Erträgen. Danach entwickeln sich Preise. Mit Einführung der Sanktionen stiegen die Kartoffelpreise kräftig an, da Speiseware aus der EU vom Import ausgeschlossen war. Darauf folgte, dass jeder Landwirt 2015 Kartoffeln anbaute, so dass nach der anschließenden Ernte die Preise auf dem Speisemarkt einbrachen. Preise für Pflanzkartoffeln hielten sich jedoch auf einem guten Niveau.

Was erwarten Sie vom russischen Markt in den kommenden 10 bis 20 Jahren?

Wir werden eine starke Industrialisierung der Landwirtschaft erleben. Es wird mehr und mehr vom Datscha-Anbau zum Konsum aus dem Supermarkt kommen. Kartoffeln für Pommes frites usw. werden in Russland angebaut und nicht mehr importiert. Die Produktion von Industriekartoffeln wird stark zunehmen.

Würden Sie einem noch unentschlossenen ausländischen Unternehmen dazu raten, nach Russland zu gehen?

Ja, wenn es nicht gerade Kartoffeln der Konkurrenz sind.



Буркхард Флюсс

генеральный директор ООО «Солана-Агро-Сервис»

СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

«Сегодня мы поставляем наш семенной картофель в регионы от Калининграда до Камчатки»

**Чем занимается Solana?**

Вот уже более 100 лет немецкая компания Solana занимается селекцией и производством высококачественного семенного картофеля, т. е. такого картофеля, который фермеры выращивают для дальнейшего размножения. После сбора последнего урожая/ размножения картофель попадает на наш стол (продуктовый картофель) или идет на промышленную переработку для производства чипсов, картофеля фри, крахмала и т. д. (промышленный картофель).

ООО «Солана-Агро-Сервис» выполняет роль менеджера в производстве картофеля в России, а урожай через ее сбытовую компанию продается на всей территории страны и в расположенных восточнее странах СНГ. Производство осуществляется как на собственных, так и на партнерских предприятиях.

Когда, как и с какими целями началась история компании в России?

История группы наших компаний в России уходит в 1991 год, когда в связи с импортом оборудования для обработки картофеля стало ясно, что имеет смысл завозить высококачественный семенной картофель в черноземные районы.

Еще в 1995 году Solana вместе со своими партнерами создала свое первое сельскохозяйственное предприятие вблизи Самары. Сегодня мы поставляем наш семенной картофель в регионы от Калининграда до Камчатки.

Как выглядит ваш промежуточный баланс? Решение выйти на российский рынок оправдало себя?

Этот шаг для нас в любом случае оправдался. Россия – один из крупнейших мировых потребителей картофеля. Производство для целей промышленной переработки сейчас находится на начальном этапе. Вне всякого сомнения, Россия является одной из важных площадок хозяйственной деятельности группы Solana.

Что изменилось с 1995 года для вашей отрасли, для вашей компании? Что стало лучше, что – хуже?

Мы отмечаем, что производство картофеля в России приобретает все более профессиональный характер. Российское государство во все большей мере поддерживает собственную селекционную работу. А это означает для нас не только растущие вызовы, но и конкуренцию – в первую очередь внутри страны.

И чем тогда вы убеждаете своих потребителей при таком растущем давлении со стороны конкурентов?

Скажем так: картофель и картофель – это не одно и то же. Любой грунт, любой регион и любой вариант потребления имеют свои особенности. Мы убеждаем нашим широким ассортиментом и высоким качеством. Solana зарегистрировала в России более 20 сортов, которые за последние 20 лет испытывались и выращивались на российских землях.

Мы стремимся развивать производство в России и планируем приступить к размножению картофеля на российских землях

на более высоких ступенях, т. е. во все большей степени приближаться к селекции/разведению в России.

Какие препятствия вашей компании приходится преодолевать сегодня?

Препятствия на текущий момент – это высокие из-за (пока еще) слабого рубля затраты на импорт свежего посевного материала, средств обработки земли и техники.

Серьезным препятствием является бюрократия. Мы работаем с пищевой продукцией, в отношении которой необходимы и существуют строгие правила регулирования. Однако они превращаются в фарс, если эти правила препятствуют быстрой перевозке продукции, позволяющей сохранить ее в свежем состоянии.

О каких правилах конкретно идет речь?

В первую очередь это требования, касающиеся оформления так называемых «гарантийных сертификатов» для перевозки по территории России. Все мы знаем, что государственным органам предписываются максимальные сроки обработки документации. Однако мы регулярно узнаем, что сотрудники этих органов рассматривают названные сроки не как предельный срок обработки документов, а как минимальный срок их выдачи. Причина такого отношения к работе достаточно сомнительна – в особенности, если сотрудник получает соответствующие указания от своего начальства.

При обработке сертификатов на пищевую продукцию такой подход превращается в фарс: сотрудники, отвечающие за оформление гарантийного сертификата, т. е. сертификата, подтверждающего свежесть и чистоту пищевых продуктов/картофеля, имеют в своем распоряжении в сумме около 30 дней для того, чтобы оформить такой сертификат. Это означает, что от момента проведения испытаний до момента выдачи сертификата проходит несколько недель. Только после этого товар может быть отправлен по назначению. Вы представить себе не можете, как в течение такого времени может измениться качество картофеля. Проблема согласования с перевозчиком в этом случае представляет собой наименьшую сложность.

Где в России находятся ваши крупнейшие потребители?

Крупные потребители по объему сбыта есть как на Дальнем Востоке, так и на западе России, однако их плотность в европейской части выше.

Как текущая экономическая ситуация отразилась на вашем бизнесе?

Ситуация на рынке посевного картофеля отличается от рынка продуктового картофеля, а сельское хозяйство принципиально отличается от других отраслей экономики.

Сельское хозяйство колеблется, в частности, вместе с урожая-

ми. В соответствии с этим изменяются цены. После введения санкций цены на картофель подскочили, поскольку был введен запрет на импорт продовольствия из Европейского союза. За этим последовало то, что каждый фермер в 2015 году выращивал картофель, в результате чего после сбора урожая цены на рынке продуктового картофеля рухнули вниз. А цены на семенной картофель, наоборот, удержались на хорошем уровне.

Что вы ожидаете от российского рынка в предстоящие 10-20 лет?

Мы увидим значительную индустриализацию сельского хозяйства. Выращивание картофеля на дачном участке будет все больше уступать место потреблению из супермаркета. Картофель для приготовления картофеля фри и т. д. больше не будет импортироваться, а будет производиться в России. Производство картофеля для промышленной переработки сильно вырастет.

Вы могли бы порекомендовать сомневающейся иностранной компании начать бизнес в России?

Да, только если это не наш конкурент, выращивающий картофель.



„Seit 2007 gehören wir zu den drei Marktführern in Russland“

Die Firma Sennheiser begeht in diesem Jahr ihr zehnjähriges Jubiläum in Russland. Wie hat sich der Markt für Audiotechnik in Russland seit 2006 verändert?

In den letzten 20 Jahren hat sich der Markt für Audiotechnik und Elektronik grundlegend von einem spontanen zu einem gut organisierten Markt gewandelt. In den letzten zehn Jahren hat er ein stürmisches Wachstum mit einem Hoch in den Jahren 2011–2013 und einer Verringerung der Nachfrage 2014 erfahren, verbunden mit einer Marktsättigung und einer nicht einfachen politischen und wirtschaftlichen Lage. Viele Unternehmen, die jetzt eine Spitzenposition einnehmen, haben den Weg von Kiosks auf dem Gorbushka-Markt bis hin zu gut organisierten Hi-Fi-Verkaufssalons erfolgreich durchlaufen. Tapfer haben die heutigen Marktführer des Einzelhandels alle schwierigen Zeiten durchgestanden, sie sind in den letzten zehn Jahren stark gewachsen. Die Distributoren sind ebenfalls stärker geworden. Der Fortschritt ist offensichtlich, wir arbeiten mit starken Partnern, die ich sehr schätze und von deren Ergebnissen ich begeistert bin.

Sind Sie mit dem Wachstum und der Entwicklung Ihres Unternehmens zufrieden?

Natürlich sind wir zufrieden! Wir haben mit dem Markt nicht einfach nur Schritt gehalten, sondern sind ihm manchmal auch vorausgeeilt. Wir sind ein junges und sich aktiv entwickelndes Unternehmen, deshalb testen wir neue innovative Produkte, erschließen für uns neue Geschäftssegmente und völlig neue Märkte und suchen neue Partner und neue Chancen. Wir stehen niemals still und warten nicht darauf, dass irgendjemand etwas an unserer Stelle tut oder uns sagt, was man tun muss, nicht einmal in einer Krise. Ich glaube, dass hierin der wesentliche Grund für den Erfolg auf einem solchen Markt wie Russland und auf den Märkten der Länder der Zollunion besteht: zu handeln, zu suchen, Neues auszuprobieren, sich vielleicht auch zu irren, aber nicht auf bessere Zeiten zu warten und nicht über Schwierigkeiten zu lamentieren.



Natalia Berezovskaya

Generaldirektorin Sennheiser Audio Ltd.



Es ist wichtig hervorzuheben, dass Sennheiser ein Familienunternehmen ist. Bereits die dritte Generation der Familie Sennheiser leitet das globale Unternehmen, was auch ein zusätzliches positives Moment für unsere Geschäftsaktivitäten darstellt.

Sie haben ein breites Produktportfolio für die verschiedensten Verwendungszwecke – von der Technik für Musiker bis hin zu Ausrüstungen für schwerhörige Menschen. Welche Produktlinien entwickeln sich in Russland am dynamischsten?

Sennheiser ist zu Recht als Experte in der vielschichtigen Audio-Welt bekannt. Das Unternehmen hat seine Tätigkeit mit professionellen Geräten begonnen und allmählich sein Portfolio unter der Hauptmarke Sennheiser erweitert, aber wir fertigen auch Mikrofone für Studioaufnahmen unter der Marke Neumann. Unsere Produkte waren in Russland bereits zu Sowjetzeiten populär – im Kreml wurden unsere legendären Mikrofone eingesetzt.

Bereits seit vielen Jahren liefern wir Mikrofone und Audiosysteme nach Russland und in die Länder der Zollunion für Theater, Fernsehen und Konzertsäle. Ich kann eine endlose Zahl von bekannten Objekten aufzählen, in denen unsere Ausrüstungen stehen: das Bolschoi-Theater, die Christi-Erlöser-Kathedrale, das Mariinski- und Alexandrinskij-Theater, der Kinokonzern Mosfilm, der Kreml-Palast, das Innovationszentrum Skolkovo und natürlich Fernsehshows, Rundfunksender, Aufnahmestudi-

dios. Sehr bekannte Künstler, Darsteller und Gruppen setzen Sennheiser-Audiosysteme ein. Ungeachtet der wirtschaftlichen Probleme bevorzugen unsere Stammkunden nach wie vor die deutsche Qualität unserer Erzeugnisse.

Unterscheidet sich der russische Markt von anderen Ländern, in denen Sennheiser tätig ist?

In Russland entwickelt sich der Markt für Kopfhörer und Headsets im Unterschied zu einigen Märkten Europas und dem US-Markt am dynamischsten, wo das Segment der Profiausrüstungen am stärksten ist. Der russische Markt ist zweifellos sehr speziell und unterscheidet sich deutlich von anderen Märkten – sowohl durch seine Größe wie auch durch das unbegrenzte Potential, die loyalen Verbraucher und die besonderen Anforderungen der Verbraucher. Wenn Konsumenten in anderen Ländern im Durchschnitt drei wesentliche Eigenschaften eines Produkts hervorheben, um eine Auswahl zu treffen, so nennen Russen fünf Eigenschaften, d.h. sie verlangen ein vollkommeneres und in jeder Hinsicht komfortableres Produkt. Gleichzeitig sind unsere Konsumenten in Russland konservativer: Wenn sie ein konkretes Modell von Kopfhörern benutzen, so verhalten sie sich sehr vorsichtig gegenüber neuen, fortschrittlicheren Modellen, wobei sie oftmals einem schon bekannten Produkt den Vorzug geben. Dank dieser Konstanz gehören wir seit 2007 zu den drei Marktführern in Russland. Übrigens sind hier nicht nur Kopfhörer besonders populär, die Gamer lieben unsere Headsets sehr.

Im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise und der niedrigen Kaufkraft der Russen sind in den Geschäften für Elektronik und Haushaltstechnik viele chinesische Waren aufgetaucht. Wirkt sich das auf Ihr Geschäft aus?

Von Zeit zu Zeit, wenn wir Berichte zu Marktanalysen erhalten, entdecken wir darin tatsächlich neue, unbekannte Namen. Ich glaube nicht, dass man diese als Brands bezeichnen kann. Oftmals ist der Lebenszyklus dieser Waren und Unternehmen sehr kurz. Aber aufgrund ihres Billigpreises finden diese Erzeugnisse ihre Käufer, und die Marktanteile der sie fertigenden Unternehmen wachsen in Krisenzeiten teilweise spürbar. Glücklicherweise wirkt sich das nicht auf unser Geschäft aus, weil wir im Premiumsegment und in verschiedenen Geschäftsfeldern tätig sind, was es uns erlaubt, eine Ausgewogenheit der Verkäufe insgesamt zu bilanzieren. Wir vertreiben Waren im höheren mittleren Segment sowie im Premium- und sogar Luxussegment und bieten die Produkte zu Preisen deutlich über den chinesischen an, wobei wir dem Verbraucher höchstes Qualitätsniveau, Komfort und Zufriedenheit garantieren. Deshalb herrscht keine unmittelbare Konkurrenz.

Andererseits wirken sich die auf unseren Markt gelangenden chinesischen Erzeugnisse negativ aus, die Warenzeichen verletzen und keinen Vergleich mit den Originalprodukten von Sennheiser standhalten. Die Chinesen verstehen schnell, welche Produkte gerade am populärsten sind und fertigen Kopien von niedriger Qualität an. Anschließend werden solche Plagiate in großen Mengen nach Russland eingeführt und gelangen in die Geschäfte. Manchmal begreifen die Verbraucher nicht, dass sie ein chinesisches Plagiat gekauft haben, und sie wenden sich mit Garantieansprüchen wegen der Qualität an uns. Aber natürlich erstreckt sich die Garantie von Sennheiser nicht auf gefälschte Produkte.

Sie sind in vielen Geschäftsfeldern tätig. Neben den unmittelbaren Verkäufen sind Sie auf Veranstaltungen und Festivals tätig und führen großangelegte Wettbewerbe durch (beispielsweise „Werde zum Star von D1“). Wie groß ist das Team der OOO Sennheiser Audio?

Wir haben ein kleines, aber sehr effektives Team von etwas weniger als 40 Personen, aber jeder beherrscht mehrere Dinge auf seinem Platz. Beispielsweise müssen es die Key Account Manager nicht nur verstehen, die Anfragen der Kunden zu bearbeiten, sondern sich auch mit bestimmten Aktionen auskennen, diese mit Kunden diskutieren und abstimmen und die Effektivität einer Aktion nach deren Abschluss überprüfen können. Das trifft übrigens auch auf mich selbst zu. Ich treffe mich oft mit unseren Partnern, trete auf Konferenzen und Seminaren auf, begebe mich auf Dienstreisen durch Russland und in die Länder der

Zollunion, kommuniziere mit Geschäftskunden, Ministerien und verschiedenen Ämtern. Das gehört für mich einfach zu meiner Arbeit als Direktorin dazu.

Viele Dinge machen wir selbst, zum Beispiel sind wir schon lange Partner der niederländischen Botschaft und vertonen immer ihre Feiertagsveranstaltung anlässlich des Königinnentags, wie auch die Fashion-Show des berühmten Designers Igor Tschapurin oder das Musikfestival „Dikaja mjata“. In unserem Team haben wir Tonexperten, die eine spezielle Ausbildung in Deutschland absolviert haben, und in unserem Fahrzeugpark gibt es eine mobile Ausrüstung für solche Veranstaltungen. Unsere Manager kennen sich übrigens nicht einfach nur gut bei den Ausrüstungen aus, sondern können selbst ein Mehrkanalsystem beliebiger Schwierigkeit zusammenstellen, können Vorträge über die Produktion halten und führen Seminare für Partner durch. Unser Ingenieur kann ein Projekt zum Tondesign für jede Räumlichkeit und für jeden Schwierigkeitsgrad erstellen und alle notwendigen Begleitdokumente liefern, wobei wir das für unsere Partner vollkommen kostenfrei tun. Das ist einfach ein Zusatzservice.

Sie haben auch Vertreter in den Regionen. Wie hat sich die Notwendigkeit von eigenen Mitarbeitern vor Ort ergeben und worin bestehen deren Hauptaufgaben?

Diese Notwendigkeit hat mit der Größe des Landes zu tun. Die Regionen wurden ausgehend vom geschäftlichen Wachstumspotential für Sennheiser dort bestimmt. Wir handeln sowohl mit großen wie auch mit kleinen Unternehmen und gewährleisten dabei das gleiche Serviceniveau. Und um unseren Service den Regionen näherzubringen, haben wir lokale Manager verpflichtet und geschult. Sie erledigen die gleiche Arbeit vor Ort wie auch die Manager in Moskau. Ihre Arbeit ist etwas komplizierter, weil die regionalen Manager verpflichtet sind, sowohl Produkte des Profi-Segments als auch des Verbrauchersegments zu kennen, während die Manager in Moskau im Wesentlichen in „ihrem“ Segment arbeiten.

Sennheiser arbeitet mit Musikern zusammen. In Russland haben sie mehrere Endorsement-Partner. Warum arbeiten Sie insbesondere mit Rockmusikern? Hängt dies mit den musikalischen Vorlieben der russischen Käufer zusammen?

Wir haben in der Tat viele Endorsement-Partner, aber unterschiedlichster Art. Mit vielen von ihnen sind wir schon viele Jahre freundschaftlich verbunden, deshalb bevorzugen sie selbst nach Auslaufen der Verträge Ausrüstungen von Sennheiser. So arbeiten die Rockbands LUMEN und LOUNA bereits rund acht Jahre mit uns zusammen und die Popband Uma2rman etwas weniger. Wahrscheinlich gibt es in der Liste unserer Endorse-

ment-Partner etwas mehr Rockbands, weil die Künstler und das Publikum dieses Genres die aktivsten und emotionalsten sind. Dennoch arbeiten wir auch erfolgreich mit Vertretern anderer Genres zusammen – beispielsweise mit Vlad Topalov, der Gruppe „Pizza“, dem Klavier-Trio „Bel Suono“ und vielen anderen. Mit manchen arbeiten wir jahrelang zusammen, andere nehmen nur an einem Projekt teil, arbeiten es ehrlich ab und ziehen weiter. Viele kommen zurück, da unsere Mitarbeiter und unsere Services ein ziemlich hohes Niveau haben. Alles hängt vom Künstler und dessen Plänen zur weiteren Karrieregestaltung ab.

Sie unterstützen Musikveranstaltungen als technischer Partner. 2009 haben Sie am Eurovision Song Contest in Moskau mitgearbeitet. Gibt es Pläne, an Veranstaltungen dieser Größenordnung teilzunehmen?

Eurovision war für uns eine Herausforderung. Es ist eine Veranstaltung auf europäischer Ebene, die große Anforderungen an die Ausrüstung und Durchführung stellte. Wir sind sehr stolz, dass wir der offizielle Partner des „Perwyj kanal“ für Mikrofone und Funksysteme waren. Vor Ort waren neben dem individuellen Monitoring gleichzeitig 96 Kanäle aktiviert und es durfte keine Verwechslungen geben, wer in welchem singt. Und alle Mikrofone mussten ohne Störungen und Ausfälle arbeiten. Wir haben ein spezielles System zum Scannen des Funks aufgestellt, um für alle Eventualitäten gewappnet zu sein (falls irgendwer in einem der von uns benötigten Funkwellenbereich arbeitet, z.B. das Fernsehen). Wir haben als Team gearbeitet, reibungslos wie ein Uhrwerk. Und jetzt wissen wir genau, dass wir, wenn nötig, Veranstaltungen jedes Formats packen können. Wir nehmen gerne wieder teil. Aktuell beschäftigen wir uns mit unseren Partnern intensiv mit der Beschallung der Stadien für die Fußballweltmeisterschaft 2018: Wir bereiten Spezifikationen vor, überprüfen sie, helfen bei Dokumenten für Ausschreibungen und liefern erforderliche Ausrüstungen, manchmal auch sehr kurzfristig.

Sennheiser hat eine eigene Struktureinheit, die sich mit Forschung und Entwicklung beschäftigt. Können Käufer und Musiker in den nächsten Jahren etwas grundsätzlich Neues erwarten?

Die Entwicklung wird bei Sennheiser niemals stillstehen. Neueste Technologien, die auf Grundlage der eigenen 70-jährigen Erfahrungen geschaffen wurden, helfen dem Unternehmen bei der Erschließung neuer Märkte.

So haben wir in diesem Jahr das Produkt Team Connect Family eingeführt, ein kabelloses Konferenzsystem der neuesten Generation, das es erlaubt, eine Konferenz an einem beliebigen Ort zu organisieren. Es ist ein gefragtes Produkt. Da viele Unternehmen

aktuell Videokonferenzen den Vorzug geben, ist die Tonqualität bei der Kommunikation oft ein dringendes Problem. Und bei weitem nicht alle Systeme sind in der Lage, ein hohes Niveau der Sprachverständlichkeit und hohen Komfort bei der Nutzung zu gewährleisten. Das Wichtigste ist, dass diese All-in-one-Lösung unbegrenzte Möglichkeiten gibt, da man die schnurlosen Module an einem beliebigen Ort aufstellen kann und damit eine jede Räumlichkeit in einen Verhandlungsraum verwandeln kann.

Diese sofortige Verfügbarkeit, die schnelle Verbindung – alles Notwendige ist in einem Aktenkoffer verpackt, den man leicht in eine andere Räumlichkeit verlagern kann. Unser System sieht nicht nur prächtig aus, sondern klingt auch so, wie es sich für ein Erzeugnis unserer Marke gehört.

Bald werden wir eine ganze Reihe von Neuheiten im Bereich „Audio für Video“ auf den Markt bringen: von einem Zweikanalempfänger für professionelle Videos bis hin zu einem anspruchsvollen Mikrofon für Liebhaber von Homevideos.

Für Musiker haben wir eine Neuentwicklung herausgebracht: das Digital-Mikrofon evolution D1; ebenso das weltweit erste digitale Schnurlosmikrofon Speech Line, das für die Beschallung bei Reden, Präsentationen, Vorlesungen und Seminaren gedacht ist – einmalig und eines der besten der Welt. Dabei muss man nicht darüber nachdenken, wie es eingestellt werden muss. Es arbeitet automatisch, scannt die Kanäle, sucht eine freie Frequenz, schaltet bei Störgeräuschen selbst auf einen freien Kanal um und reguliert automatisch die Lautstärke, damit die Rede immer klar verständlich bleibt.

Der Star unseres Portfolios in diesem Jahr ist das Produkt HE1, ein echtes Luxusprodukt für wahre Musikliebhaber mit perfektem Klang. 1991 schufen wir die weltweit besten Kopfhörer und nannten sie Orpheus. Jetzt wurden sie wiedergeboren mit den neuesten Materialien und Technologien. Diese Kopfhörer werden per Hand gefertigt, individuell für den Kunden eingestellt und obwohl sie sehr teuer sind und rund 60.000 Euro pro Stück kosten, hat sich schon eine Warteschlange derer gebildet, die sie erwerben möchten.

Наталья Березовская

генеральный директор ООО «Сеннхайзер Аудио»

АУДИОТЕХНИКА

«Начиная с 2007 года мы входим в тройку лидеров на рынке»

**Компания Sennheiser в этом году отмечает свой десятилетний юбилей в России. Как изменился рынок аудиотехники в России с 2006 года?**

За последние 20 лет рынок аудиотехники и электроники кардинально изменился от стихийного до хорошо организованного. За последние десять лет он пережил бурный рост с пиком в 2011–2013 годах, и падение спроса в 2014 году, связанное как с насыщением рынка, так и с непростой политико-экономической ситуацией. Очень многие компании, которые сейчас занимают лидирующее положение, успешно прошли путь от киосков на Горбушке до хорошо организованных Hi-Fi салонов-магазинов. Достойно пережили все трудные времена сегодняшние лидеры розницы, за последние десять лет очень выросли и укрепились дистрибьюторы. Прогресс очевиден, мы работаем с очень сильными партнерами, которых я безмерно уважаю и достижениями которых восхищаюсь.

Довольны ли вы ростом и развитием своей компании?

Конечно, довольны! Мы всегда шли не просто в ногу с рынком, но иногда чуть опережая его. Мы – молодая и активно развивающаяся компания, поэтому пробуем новые инновационные продукты, осваиваем новые для себя сегменты бизнеса и со всем новыми рынками, ищем новых партнеров и новые возможности. Мы никогда не стоим на месте и не ждем, что кто-то сделает за нас или подскажет, что надо делать даже в кризис. Думаю, что в этом основной залог успеха на таком рынке, как Россия, и на рынках стран Таможенного союза – действовать, искать,

пробовать новое, может даже ошибаться, но не ждать лучших времен и не сетовать на трудности.

Важно отметить, что Sennheiser является семейным предприятием. Уже третье поколение семьи Сеннхайзер успешно руководит глобальной компанией, что является дополнительным положительным моментом для нашего бизнеса.

У вас большой спектр продуктов для самых различных целей – от техники для музыкантов до оборудования для слабослышащих людей. Какое продуктовое направление наиболее динамично развивается в России?

Sennheiser действительно является признанным экспертом в многогранном мире аудио. Компания начинала свою деятельность с профессиональной аппаратуры и постепенно расширяла свое портфолио под основным брендом Sennheiser, но мы выпускаем также потрясающие микрофоны для студий звукозаписи под брендом Neumann. На самом деле наша продукция была популярна в России еще в советское время, в Кремле пользовались нашими легендарными микрофонами.

Вот уже много лет мы поставляем микрофоны и радиосистемы в Россию и страны Таможенного союза для театров, телевидения, концертных залов. Я могу бесконечно долго перечислять знаковые объекты, где стоит наше оборудование: Большой театр, Храм Христа Спасителя, Мариинский и Александринский театры, киноконцерт «Мосфильм», Государственный Кремлевский дворец, инновационный центр «Сколково», телевизионные шоу, радиостанции, студии звукозаписи. Очень известные

артисты, исполнители и группы используют радиосистемы Sennheiser. Несмотря на экономические трудности, наши постоянные клиенты по-прежнему предпочитают немецкое качество нашей продукции.

Отличается ли российский рынок от рынков других стран, в которых работает компания?

В России наиболее динамичным является рынок наушников и гарнитур в отличие от некоторых рынков Европы и рынка США, где ведущая роль принадлежит сегменту профессионального оборудования. Российский рынок безусловно специфичный и сильно отличается от других рынков – и своими огромными размерами, и безграничным потенциалом, и лояльными потребителями, и особыми потребительскими предпочтениями, и своей чувствительностью ко всему новому. Например, если зарубежные потребители в среднем выделяют для себя три основных качества продукта, позволяющие сделать выбор в его пользу, то россияне указывают пять таких характеристик, т.е. хотят получить более совершенный и удобный во всех отношениях продукт. Одновременно с этим наши потребители более консервативны: если они пользуются конкретной моделью наушников какое-то время, то очень осторожно относятся к новым, более продвинутым моделям, часто отдавая предпочтение все-таки уже известному и полюбившемуся продукту. Благодаря такой устойчивости предпочтений российских покупателей начиная с 2007 года мы входим в тройку лидеров на рынке. Кстати, не только наушники являются самой популярной позицией, например, геймеры очень любят наши игровые гарнитур.

Сейчас в связи с экономическим кризисом и низкой покупательной способностью россиян в магазинах электроники и бытовой техники стало появляться очень много китайских товаров. Влияет ли это на ваш бизнес?

Порой, получая отчеты с рыночной аналитикой, мы с удивлением обнаруживаем в них новые, неизвестные имена. Не уверена, можно ли назвать их брендами, зачастую жизненный цикл этих товаров и компаний очень короткий. Но в силу своей дешевизны эти продукты находят своих покупателей, и рыноч-

ные доли производящих их компаний иногда растут достаточно ощутимо в кризисные времена. К счастью, на наш бизнес это не влияет, поскольку мы работаем в премиальном сегменте и разных направлениях бизнеса, что позволяет сбалансировать продажи в целом. Мы представляем товары в сегментах выше среднего, премиальном и даже Luxury, и предлагаем продукцию по ценам намного выше китайских, гарантируя потребителю высочайший уровень качества, комфорта и удовольствия при использовании. Поэтому прямой конкуренции нет.

На бизнес, однако, отрицательно сказывается попадающая на наш рынок контрафактная китайская продукция, которая не выдерживает никакого сравнения с оригинальными продуктами компании Sennheiser. Китайцы очень быстро понимают, какие продукты сейчас наиболее популярны, и делают низкокачественные копии. Потом такие подделки ввозятся в Россию большими партиями и попадают в магазины. Иногда покупатели не понимают, что купили китайскую копию, и обращаются к нам с претензиями по качеству. Но, как известно, гарантия Sennheiser не распространяется на контрафактную продукцию.



У вас очень много направлений деятельности. Помимо непосредственно продаж, вы работаете на мероприятиях, фестивалях, проводите масштабные конкурсы (например, «Стань звездой D1»). Насколько большой штат у ООО «Сеннхайзер Аудио»?

У нас небольшая, но очень эффективная команда – нас чуть меньше 40 человек, но каждый на своем месте должен уметь делать сопутствующие вещи. Например, менеджеры по работе с ключевыми клиентами должны не только уметь работать с запросами таких клиентов, но и разбираться в акциях, быть не только в состоянии обсудить и согласовать их с клиентом, но и проверить эффективность акции по ее завершении. Меня, кстати, это тоже касается, я часто встречаюсь с нашими партнерами, выступаю на конференциях и семинарах, езжу в командировки по России и в страны Таможенного союза, общаюсь с корпоративными клиентами, министерствами и различными ведомствами, потому что считаю, что это часть моей работы директора.

Многие вещи мы делаем сами, например, мы давние партнеры Посольства Нидерландов и всегда озвучиваем их праздничное мероприятие в честь Дня Королевы, так же, как и фэшн-шоу

знаменитого дизайнера Игоря Чапурина или музыкальный фестиваль «Дикая мята». В нашей команде есть эксперты по звуку, прошедшие специальное обучение в Германии, а в нашем парке есть мобильное оборудование для таких мероприятий. Кстати, наши менеджеры не просто хорошо разбираются в оборудовании, но могут сами собрать многоканальную систему любой сложности, они же читают лекции о продукции и ведут семинары для партнеров. Наш инженер может сделать проект по дизайну звука любого помещения, любой сложности и дать все необходимые сопроводительные документы, и для своих партнеров мы делаем это абсолютно бесплатно – это просто дополнительный сервис.

Также у вас есть представители в регионах. Как появилась необходимость иметь собственных сотрудников на местах и в чем заключаются их основные обязанности?

Эта необходимость диктуется размерами нашей страны. А регионы были определены, исходя из возможности развития в них бизнеса для Sennheiser. Мы ведь торгуем и с большими, и с маленькими компаниями, обеспечивая один и тот же уровень сервиса. И чтобы приблизить наш сервис к регионам, мы наняли локальных менеджеров, обучили их, и они делают ту же работу, что и менеджеры в Москве, только на местах. Их работа чуть сложнее, поскольку региональные менеджеры обязаны знать продукцию как профессионального сегмента, так и потребительского, а в Москве менеджеры работают в основном каждый в «своем» сегменте.

Sennheiser сотрудничает с музыкальными исполнителями, в России у вас есть несколько эндорсеров. Почему вы работаете именно с рок-музыкантами? Это связано с музыкальными предпочтениями российских покупателей?

У нас на самом деле много эндорсеров, и самых разных. Со многими из них мы дружны уже много лет, поэтому даже после окончания наших контрактов они предпочитают оборудование Sennheiser. Так рок-группы LUMEN и LOUNA с нами уже около восьми лет, чуть меньше – коллектив Uma2rman. Наверное, в списке наших эндорсеров чуть больше роковых коллективов потому, что артисты и аудитория этого жанра – самые активные, отзывчивые и эмоциональные. Тем не менее мы успешно сотрудничаем и с представителями других жанров, например, с Владом Топаловым, группой «Пицца», фортепианным трио Bel

Suono и многими другими. С кем-то работаем годами, кто-то пришел на проект, честно его отработал и пошел дальше. Многие возвращаются, поскольку у нас довольно высокий уровень подготовки менеджеров и сервиса. Все очень зависит от исполнителя, от его планов дальнейшего развития карьеры исполнителя.

Вы поддерживаете музыкальные мероприятия в качестве технического партнера. В 2009 году вы работали на Евровидении в Москве. Есть ли в планах участвовать в мероприятиях такого масштаба?

Евровидение стало для нас очень серьезной профессиональной проверкой. Это мероприятие европейского масштаба с очень жесткими требованиями, предъявляемыми к оборудованию и проведению. Мы очень рады, что были официальным партнером Первого канала по микрофонам и радиосистемам. Только представьте себе, что одновременно на площадке было задействовано 96 каналов вместе с персональным мониторингом,

и нельзя было перепутать, кто в какой поет, и все микрофоны должны были работать без помех и сбоев. Мы развернули специальную систему сканирования радиоэфира, чтобы быть готовыми к разным неожиданностям (если кто-то работает в нужном тебе диапазоне радиоволн, например, телевидение). Работали одной командой, слаженно, как один механизм. И теперь знаем точно, что можем поддерживать мероприятия любого уровня, если надо. Если позовут, с удовольствием будем участвовать. Сейчас очень активно вместе с нашими партнерами занимаемся оснащением стадионов для ЧМ-2018: готовим и проверяем спецификации, помогаем документально участвовать в тендерах, поставляем нужное оборудование, иногда в очень сжатые сроки.

У компании Sennheiser есть собственное подразделение, занимающееся исследованиями и разработками. Ждут ли покупателям и музыкантам чего-то принципиально нового в ближайшие несколько лет?

Разработки в Sennheiser никогда не останавливаются. Новейшие технологии, созданные на основе собственного 70-летнего опыта, помогают компании открывать новые рынки.





Так, уже в этом году мы выпустили на рынок TeamConnect Family – беспроводную конференц-систему нового поколения, позволяющую организовать совещание в любом удобном месте. Это очень востребованный продукт: поскольку многие предприятия сейчас отдают предпочтение видеоконференциям, актуальной стала проблема качества звука при коммуникации. Но далеко не все средства связи способны обеспечить высокий уровень разборчивости речи и удобство в использовании. Самое главное, что это готовое решение «все в одном» дает безграничные возможности, поскольку беспроводные блоки можно установить в любом удобном месте, сделав любое помещение переговорной.

Это моментальная готовность к работе, быстрое соединение, все необходимое сложено в одном кейсе, который можно легко перенести в нужное помещение. Наша система не только изящно выглядит, но и звучит так, как положено изделию под маркой Sennheiser.

Скоро мы выпускаем на рынок целый ряд новинок в сегменте «Аудио для видео»: от двухканального приемника для профессионалов видео до микрофонов высокого уровня для любителей домашнего видео.

Для музыкантов мы выпустили новую разработку – цифровой микрофон evolution D1. И еще мы представили первый в мире цифровой беспроводной микрофон Speech Line исключительно для озвучивания речи: презентаций, лекций и семинаров. Это уникальный и лучший в мире микрофон,

при работе с которым не нужно задумываться как его настроить. После включения система работает автоматически: сканирует эфир, ищет свободную частоту, легко сама переключается на свободный канал в случае появления помехи, автоматически регулирует уровень громкости для обеспечения ясности речи.

А звездой нашего портфолио в этом году является продукт HE1 – это настоящий Luxury-продукт для истинных ценителей музыки и идеального звука. В 1991 году мы создали лучшие в мире наушники и назвали их Orpheus. Сегодня они возродились с новейшими материалами и технологиями. Эти наушники изготовлены вручную, настраиваются индивидуально под клиента, и несмотря на то, что они очень дорогие и стоят около 60 тыс. евро, у нас уже сформировалась очередь из желающих их приобрести.

„Manches funktioniert hier einfach anders, was nicht zwangsläufig heißt, dass das besser oder schlechter ist“

**Heiko Schulze**

CEO Daimler Kamaz Rus

Wodurch ist der russische Markt für Sie attraktiv?

Russland ist das größte Land der Erde und hat den zweitgrößten Lkw-Markt. Lkw werden hier auch in den kommenden Jahren das Transportmittel Nummer eins für Wirtschaftsgüter bleiben. Es gibt zwar die Eisenbahn, aber eben nicht flächendeckend. Auch mit dem Schiff kann man nur Teilbereiche abdecken. Der russische Lkw-Markt bleibt auf längere Sicht relevant und groß. Außerdem bin ich davon überzeugt, dass sich die russische Wirtschaft positiv entwickeln wird und damit auch die Nachfrage nach Lkw wieder steigen dürfte.

Sie leiten seit Anfang 2015 Daimler Kamaz Rus. Wie kam es zu diesem Joint Venture?

Zunächst wurde 1994 Mercedes-Benz Russland gegründet. Im Jahr 2008 hat man entschieden, sich zunächst mit zehn Prozent an Kamaz zu beteiligen, dem führenden Hersteller im Lkw-Segment in Russland. Im Jahr 2010 ist das Joint Venture Mercedes-Benz Trucks Vostok entstanden, an dem Daimler und Kamaz mit je 50 Prozent beteiligt waren. 2011 erfolgte dann die Eröffnung der Produktion in Nabereschnyje Tschelny in der Republik Tatarstan. Dort haben wir ein Montagewerk für Mercedes-Benz-Lkw.

Parallel dazu ist ein Joint Venture für Fuso-Trucks entstanden, ebenfalls je zur Hälfte mit Daimler und Kamaz. Auch hier erfolgt die Montage in Nabereschnyje Tschelny. Im vergangenen Jahr haben wir dann diese beiden rechtlich eigenständigen Joint Ventures, Fuso-Kamaz sowie Mercedes-Benz-Kamaz, unter einem Dach als Daimler Kamaz Rus zusammengeführt. Heute sind wir also verantwortlich für die lokale Fertigung und den Vertrieb von Mercedes-Benz-Lkw und Fuso-Lkw in Russland.





Aus welchen Gründen hat man sich für die Joint Ventures entschieden?

Daimler erhoffte sich durch die Zusammenarbeit mit dem Marktführer vor Ort einen schnelleren Zugang zum russischen Markt. Hier verfügt Kamaz natürlich über riesige Erfahrung, und auch das Händlernetz von Kamaz war für Daimler von Interesse. Kamaz war interessiert, weil Daimler seine Technologien einbringt. Deswegen haben sich diese beiden Unternehmen füreinander entschieden und profitieren bis heute von dieser Partnerschaft. Wir sind durchaus damit zufrieden, wie es läuft.

Was hat sich für Ihr Unternehmen im Laufe der Zeit verändert?

Vor allem haben sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verändert. Wenn die wirtschaftliche Entwicklung in Russland nicht so gut verläuft, merken wir das sehr direkt: Dann werden weniger Lkw gekauft. Dazu kommt, dass wir – da wir ja in Russland als Importeur auftreten – stark von der Entwicklung der russischen Währung abhängig sind. Die Nachfrage nach importierten Lkw ist im Vergleich zu 2012 um fast 75 Prozent zurückgegangen. Dann muss man ein Unternehmen aber trotzdem profitabel steuern und schauen, wie man mit weniger mehr schaffen kann. Wo kann man Kosten reduzieren und Dinge besser, schneller, effizienter machen? Das betrifft alle Teilbereiche des Geschäfts und ist sicherlich die größte Veränderung, die sich hier im Laufe der Jahre ergeben hat. Darauf haben wir uns aber gut eingestellt. Seit 2015 verkaufen wir auch gebrauchte Lkw. Dafür gibt es eine russische Vermarktungsplattform SelecTrucks mit dem Sitz im Moskauer Gebiet. Immer mehr Kunden fragen nach Lösungen für Gebrauchtfahrzeuge, z.B. zur Inzahlungnahme oder Anschaffung von Gebrauchtfahrzeugen, die sie bei uns in Zahlung geben möchten, oder sie möchten für neue Lkw von uns einen Restwert haben. Deswegen haben wir uns entschieden, diesen Weg zu gehen.

Welche Herausforderungen gilt es heute zu überwinden?

Neben den schwierigen Rahmenbedingungen haben unsere beiden Anteilseigner Daimler und Kamaz ambitionierte Vorstel-



lungen von dem, was wir in dem Joint Venture erreichen möchten. Diese zu erfüllen, ist die größte Herausforderung.

Sowohl Daimler als auch Kamaz haben die Marktführerschaft als Ziel. Gibt es einen Interessenkonflikt zwischen den beiden Anteilseignern?

Dadurch, dass wir in unterschiedlichen Segmenten spielen, gibt es diesen Konflikt nicht. Wir vergleichen und bewegen uns im Segment der importierten Trucks. Das sind die Hersteller, die auch Player in Westeuropa sind. Und Kamaz betrachtet den Markt, in dem sich alle Lkw-Hersteller bewegen, die in Russland verkaufen. Wir decken also unterschiedliche Segmente ab.

Welche gemeinsamen Zukunftspläne gibt es?

Es ist geplant, dass wir die Technologiepartnerschaft ausbauen und Daimler Kamaz Rus in Russland in Zukunft nicht nur Mercedes-Benz- und Fuso-Lkw montiert, sondern auch Fahrerhäuser für Lkw produziert und diese dann auch an Kamaz liefert. Die Fahrerhäuser werden dann in Nabereschnyje Tschelny komplett geschweißt und lackiert. Die Produktion soll bis 2020 beginnen und unterstreicht die Bedeutung der Zusammenarbeit für beide Unternehmen. Dafür wird derzeit eine neue Produktionshalle in Nabereschnyje Tschelny bei Kamaz gebaut. Das Fundament steht bereits.

Wie kam es zu dieser Entscheidung? Ist jetzt der richtige Zeitpunkt, eine Produktionsanlage zu bauen?

Entscheidungen dieser Art kann man nur unter langfristigen Gesichtspunkten betrachten. Blickt man nur auf die Jahre 2015, 2016 oder 2017, dann würde man die Entscheidung vermutlich



so nicht treffen. Wenn man jedoch langfristig an den russischen Markt glaubt, und ich kenne niemanden, der das nicht tut, dann ist es genau der richtige Zeitpunkt, um zu investieren. Davon sind sowohl Daimler als auch Kamaz überzeugt.

Würden sie die bisherige Entwicklung als erfolgreich bezeichnen?

Relativ zu unseren Wettbewerbern gesehen, sind wir ganz bestimmt erfolgreich. Es gab keinen anderen Lkw-Hersteller im Importsegment, der so viel Marktanteil gewonnen hat wie wir. Wenn man die Frage des Erfolges jedoch absolut fasst, dann befinden wir uns nach wie vor in einem sehr schwierigen makroökonomischen Umfeld und das spüren wir auch bei der Nachfrage nach Lkw insgesamt.

In unserem Spitzenjahr 2012 hat man 33.000 Lkw im Importsegment verkauft, in diesem Jahr sind es ungefähr 9000. Das zeigt die Dramatik der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Aber wir gehen davon aus, dass die Talsohle durchschritten ist.

Können Sie drei Gründe nennen, warum Russland sich für Daimler bzw. Daimler Kamaz Rus lohnt?

Erstens ist Russland ein sehr großer Markt und wird langfristig eine wachsende Bedeutung haben und eine entsprechende Wachstumsdynamik zeigen. Zweitens gibt es sehr enge wirtschaftliche Beziehungen zwischen Europa und Russland. Deswegen lohnt es sich, in Russland tätig zu sein. Und drittens können wir auch etwas vom russischen Markt lernen: Wenn man etwa überlegt, wie viele Klimazonen mit entsprechend unterschiedlichen Anforderungen an Fahrzeuge es hier gibt, dann gibt das uns Impulse für die Gestaltung unserer Produkte. Es gibt Gebiete, in denen es gar keine Straßen gibt, aber trotzdem Lkw bewegt werden müssen. Die Anforderungen an solche Fahrzeuge sind natürlich anders, als wenn sie Tag und Nacht im Fernverkehr auf Straßen unterwegs sind.

Inwiefern unterscheidet sich der russische Markt vom deutschen bzw. europäischen?

Neben legislativen Unterschieden – in Europa wird die Abgasnorm Euro 6 eingeführt, in Russland hingegen erst Euro 5 – sehe ich vor allem im Reparaturverhalten Unterschiede. Es gibt in Russland viele größere Kunden, die eigene Werkstätten unterhalten und viel selbst machen. In Deutschland oder Westeuropa unterhalten die wenigsten einen eigenen Werkstatt- oder Servicebetrieb. Dafür wird mehr mit Serviceverträgen gearbeitet. Zudem ist Outsourcing in Deutschland größer, und Mietkonzepte sind populärer als in Russland.

Und wie unterscheiden sich die Marktbedingungen?

In Russland muss man mit einer größeren Volatilität rechnen. Die Ausschläge nach unten – aber auch nach oben – sind größer als in Europa. Wenn es dort nur um zehn Prozent nach oben oder nach unten geht, sind das schon riesige Ausschläge. Hier muss man auf Dauer mit größeren Schwankungen rechnen.

Im Hinblick auf aktuelle Krise: Womit rechnen Sie in diesem Jahr?

Im Vergleich zum Vorjahr rechnen wir mit einem Markt auf ähnlichem Niveau und für kommendes Jahr mit einem leichten Zuwachs. Es gibt also erste, vorsichtige Signale, dass sich der Markt erholen könnte.

Was müsste seitens der russischen Regierung geschehen, um das Geschäftsklima freundlicher zu gestalten?

Seitens der russischen Regierung erleben wir eher positive Impulse, die das Geschäft unterstützen. Wir sind zwar noch immer ein Importeur von Lkw, aber dadurch, dass wir hier produzieren, gelten wir auch als lokaler Produzent und können an russischen Förderungsprogrammen teilnehmen. Das hat auch bei der Gründung des Joint Ventures eine Rolle gespielt.

Haben Sie Tipps für andere deutsche Firmen, die hier anfangen?

Ich möchte die allgemeine Empfehlung aussprechen, hier offen an die Dinge heranzugehen und nicht vorauszusetzen, dass es hier genauso läuft wie in Deutschland. Manches funktioniert einfach anders, was nicht zwangsläufig heißt, dass das besser oder schlechter ist. Mein Tipp ist es, sich damit zu arrangieren und es zuzulassen, die vielen Vorteile und Möglichkeiten zu sehen, die dieses Land bietet.

**Хайко Шульце**

генеральный директор ООО «Даймлер Камаз Рус»

АВТОМОБИЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ**«Некоторые вещи функционируют здесь просто по-другому, что не обязательно означает, что это лучше или хуже»****Чем для вас привлекателен российский рынок?**

Россия – крупнейшая страна на Земле и имеет второй по величине рынок грузовых автомобилей. Грузовые автомобили в ближайшие годы останутся здесь транспортным средством номер один для перевозки товаров. Железная дорога хотя и есть, но железнодорожная сеть не покрывает сплошь всю территорию. Судами тоже можно охватить лишь часть территорий. В среднесрочной перспективе российский рынок грузовых автомобилей сохранит свою значимость и размер. К тому же я убежден в том, что российская экономика будет показывать положительные темпы роста, таким образом, спрос на грузовые автомобили снова может повыситься.

С начала 2015 года вы руководите ООО «Даймлер Камаз Рус». Как произошло создание совместного предприятия между компаниями Daimler и «Камаз» в России?

В 1994 году была создана компания «Мерседес-Бенц Россия». В 2008 году было принято решение приобрести десять

процентов акций в «Камазе», который является ведущим производителем в России в сегменте грузовых автомобилей. Через два года возникло совместное предприятие – ООО «Мерседес-Бенц Тракс Восток», долевое участие в котором Daimler и «Камаз» составило 50:50. После этого в 2011 году состоялось открытие производства в Набережных Челнах в Республике Татарстан. Там у нас расположен завод по сборке грузовиков Mercedes-Benz.

Параллельно с этим появилось совместное предприятие по производству грузовых автомобилей Fuso, также с равным долевым участием компаний Daimler и «Камаз», со сборкой вновь в Набережных Челнах. В прошлом году состоялось присоединение «Фузо Камаз Тракс Рус» к «Мерседес-Бенц Тракс Восток», а с 21 января 2016 года наша компания называется ООО «Даймлер Камаз Рус».

Таким образом, на сегодняшний день мы отвечаем за местное производство и реализацию в России грузовых автомобилей Mercedes-Benz и Fuso, а также продажу автобусов Mercedes-Benz и Setra.



Из каких соображений решение было принято в пользу совместных предприятий?

Daimler надеялся быстрее выйти на российский рынок, сотрудничая с лидером рынка на месте. В этом плане «Камаз», конечно, имеет огромный опыт, дилерская сеть «Камаз» также представляла интерес для Daimler. «Камаз» был заинтересован, так как Daimler привносит свои технологии. Поэтому эти два предприятия выбрали друг друга и по сей день пользуются плодами этого сотрудничества. Мы совершенно довольны тем, как идут дела.

Что изменилось для вашей компании в течение этого времени?

В первую очередь изменились экономические условия. Если экономическое развитие в России идет не очень хорошо, мы сразу же замечаем это: покупают меньше грузовых автомобилей. К этому еще надо добавить, что мы, выступая в России в качестве импортера, очень сильно зависим от динамики российской валюты.

Спрос на импортные грузовые автомобили по сравнению с 2012 годом снизился почти на 75%. Но и в этих условиях все равно нужно прибыльно руководить своей компанией и изыскивать возможности, чтобы, используя меньше средств, создавать больше. Как можно сократить расходы, а товары сделать лучше, быстрее, эффективнее? Минимизация расходов коснулась всех сегментов бизнеса, и в этом, несомненно, заключается самое большое изменение, которое произошло здесь с годами. Но мы к этому хорошо приспособились.

С 2015 года мы продаем также и подержанные грузовики. Продажа грузовиков с пробегом осуществляется под брендом SelectTrucks концерна Daimler, основная площадка

SelectTrucks в России расположена в Московской области. Все больше клиентов интересуются решениями для подержанных автомобилей, в частности, продажей подержанных автомобилей, которые они хотели бы передать нам в качестве аванса в рамках трейд-ин или приобрести новые автомобили с условием обратного выкупа. Поэтому мы решили пойти по этому пути.

Какие трудности приходится преодолевать сегодня?

Помимо сложных рамочных условий у наших обоих учредителей – у компаний Daimler и «Камаз» – амбициозные представления о том, чего мы хотели бы достичь в совместном предприятии. Выполнить их – основная задача.

И Daimler, и «Камаз» стремятся к лидерству на рынке. Нет ли между этими двумя учредителями конфликта интересов?

Благодаря тому, что мы играем в разных сегментах, такого конфликта нет. Мы анализируем и работаем в сегменте импортных грузовых автомобилей. Это производители, которые также являются игроками на западноевропейском рынке. А «Камаз» рассматривает рынок, на котором работают все производители грузовых автомобилей, продающие в России. Так что мы покрываем разные сегменты.

Каковы общие планы на будущее?

Планируется, что мы будем расширять технологическое партнерство. «Даймлер Камаз Рус» в России в перспективе будет не только собирать грузовики Mercedes-Benz и Fuso, но и выпускать кабины для грузовиков, а затем поставлять их также и «Камазу».

В таком случае кабины будут полностью сварены и окрашены в Набережных Челнах. Производство должно быть запущено до 2020 года, оно подчеркивает значимость сотрудничества для обеих компаний. С этой целью в настоящее время в Набережных Челнах на «Камазе» строится новый производственный корпус. Фундамент уже заложен.

Как возникло данное решение? Подходящий ли сейчас момент для строительства производственной линии?

Решения такого рода можно рассматривать только в долгосрочной перспективе. Если смотреть лишь на 2015, 2016 или 2017 год, то, вероятно, такое решение принимать не стали бы. Но если же в долгосрочной перспективе верить в российский рынок (а я не знаю ни одного человека, который бы в него не верил), тогда это самое подходящее время для инвестирования. В этом убеждены и Daimler, и «Камаз».

Можете ли вы назвать предшествующее развитие успешным?

Если судить по нашим конкурентам, то мы, совершенно определенно, успешны. Не было ни одного другого производителя грузовых автомобилей в импортном сегменте, у которого бы так быстро росла доля рынка, как у нас. Но если же вопрос успешности рассматривать в абсолютном плане, то тогда мы по-прежнему находимся в очень сложной макроэкономической ситуации, и это мы ощущаем также по спросу на грузовые автомобили в целом.

В наш рекордный 2012 год в импортном сегменте было продано 33 000 грузовых автомобилей, в этом году их приблизительно 9 000. Это иллюстрирует драматичность общеэкономического развития. Но мы исходим из того, что низшая точка пройдена.

Не могли бы вы назвать три причины, по которым деятельность в России имеет смысл для Daimler, вернее, для «Даймлер Камаз Рус»?

Во-первых, Россия – это очень большой рынок, в долгосрочной перспективе ее значимость возрастет, и будет продемонстрирована соответствующая динамика роста. Во-вторых, существуют очень тесные экономические связи между Европой и Россией. Поэтому деятельность в России имеет смысл. И в-третьих, мы тоже можем чему-то поучиться у российского рынка: если, например, задуматься, как много здесь климатических зон с соответственно различными требованиями к автомобилям, то это даст нам импульсы для конструирования наших изделий. К примеру, есть такие области, где вообще нет автодорог, но, несмотря на это, грузовики все равно должны там проехать. Требования к таким автомобилям, конечно, отличаются от требований к тем транспортным средствам, которые днем и ночью ездят по автомагистралям федерального значения.

В какой мере российский рынок отличается от немецкого и/или европейского?

Наряду с законодательными отличиями – в Европе введена норма токсичности отработанных газов Euro 6, в то время как в России еще только Euro 5 – я вижу различия, главным образом, в отношении к ремонту. В России есть много крупных клиентов, которые содержат собственные мастерские и во многих вопросах разбираются самостоятельно. В Германии или Западной Европе лишь единицы содержат собственный ремонтный или сервисный цех. Зато больше работают по договорам сервисного обслуживания. К тому же аутсорсинг в Германии масштабнее, а концепции проката популярнее, чем в России.

А как различаются рыночные условия?

В России приходится считаться с большей волатильностью. Амплитуда движения вниз, но также и вверх, больше, чем в Европе. Если там повышение или понижение составляет только десять процентов, то здесь всплески действительно огромны. Здесь в длительной перспективе следует ожидать крупных колебаний.

Оценивая актуальную ситуацию: на что вы рассчитываете в этом году?

По сравнению с прошлым годом мы рассчитываем, что рынок будет приблизительно на таком же уровне, а в следующем году ожидаем небольшой прирост. То есть имеются первые осторожные сигналы, что рынок уже мог бы восстановиться.

Что следовало бы предпринять российскому правительству, чтобы сделать деловой климат более благоприятным?

Со стороны российского правительства мы воспринимаем скорее положительные импульсы, поддерживающие бизнес. Хотя мы все еще являемся импортером грузовых автомобилей, но благодаря тому, что производим здесь, мы считаемся также местным производителем и можем принимать участие в российских программах государственной поддержки. Это сыграло свою роль и при создании совместного предприятия.

Какой совет вы могли бы дать другим немецким фирмам, начинающим работать здесь?

Я хотел бы дать рекомендацию общего плана: здесь стоит подходить к вещам открыто, не исходя из того, что здесь все работает так же, как и в Германии. Некоторые вещи функционируют здесь просто по-другому, что не обязательно означает, что это лучше или хуже. Мой совет – согласиться с этим и позволить себе увидеть множество преимуществ и возможностей, предлагаемых этой страной.

„Wir sind die Einzigen auf dem Markt, die ihren eigenen Personalbestand und eigene Fahrzeuge haben“



Jonas Jepsen

Generaldirektor Avis Russia



Womit beschäftigt sich Ihr Unternehmen, welche Dienstleistungen bieten Sie an?

Die Firma Avis bietet Leistungen zur Fahrzeugvermietung an. Wir sind in 170 Ländern vertreten, in Russland arbeiten wir bereits seit zehn Jahren. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt bieten wir sowohl eine langfristige Vermietung von Fahrzeugen als auch spezielle Leistungen zum Verleih von Fahrzeugen mit und ohne Fahrer. Ebenso operatives Leasing und Ersatzfahrzeuge für jene, die ihren eigenen Fahrzeugpark haben. Bei uns kann man ein Fahrzeug für drei Stunden, aber auch für vier Jahre mieten.

Avis hat seine Tätigkeit im Jahr 1946 aufgenommen. 2006 haben Sie begonnen, den russischen Markt für den Fahrzeugverleih zu erschließen. Mit welchen grundsätzlichen Schwierigkeiten waren Sie in der Startphase konfrontiert?

Wir haben die Franchise-Lizenz für die Marke Avis vor zehn Jahren gekauft und uns in St. Petersburg niedergelassen, danach haben wir die Geschäftstätigkeit in Moskau aufgenommen. Aus meiner Erfahrung kann ich sagen, dass Russland einen vergleichsweise speziellen Markt hat. Wenn man es beispielsweise mit Spanien vergleicht, dann ist die Zahl der Touristen um ein Vielfaches weniger. Die Touristen nehmen in Moskau selten einen Mietwagen, weil es bequemer ist, die Metro zu benutzen. Auch auf den Straßen herrschen andere Regeln. Die wachsende Konkurrenz zwischen den Firmen, die vor zehn Jahren auf den Markt gekommen sind, spielt dabei eine große Rolle. ►

Wer sind Ihre Hauptkunden in Russland?

Im Wesentlichen sind dies Firmenkunden. 75 Prozent der Kunden in Moskau sind Unternehmen, die Fahrzeuge für Dienstreisen mieten.

Nehmen eher russische oder ausländische Unternehmen Ihre Dienstleistungen in Anspruch?

Vor der Krise waren 70 Prozent unserer Kunden Ausländer. Jetzt hat sich die Situation auf dem Markt geändert. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt würde ich sagen, dass das Verhältnis 50:50 beträgt. Für mich ist dies ein sehr guter Kennwert.

Die Politik der gegenseitigen Sanktionen wirkt sich negativ auf die wirtschaftliche Lage aus. Viele ausländische Unternehmen treffen die Entscheidung, ihre Geschäftstätigkeit einzustellen und nehmen keine Dienstleistungen mehr in Anspruch. Hat das Ihr Business beeinträchtigt?

Einerseits sind die Gewinne aus jedem einzelnen Fahrzeug schon nicht so hoch wie in der Vorkrisenzeit, als noch alle bereit waren, zu zahlen. Andererseits waren wir, als ich hier im Oktober 2013 – einen Monat vor der Krise – zu arbeiten begann, in zehn russischen Städten vertreten. Heute haben wir bereits 20 Städte. Das bedeutet, dass die Firma expandiert.

Wie viele Fahrzeuge befinden sich in Ihrem Besitz oder sind geleast?

Aktuell besitzen wir 35-40 Prozent der Fahrzeuge, die wir für die kurz- und langfristige Vermietung einsetzen, 60-65 Prozent sind Leasingfahrzeuge.

50 Prozent der russischen Unternehmen, die Ihre Dienstleistungen nutzen, befinden sich wahrscheinlich in Moskau? Oder können wir von anderen Städten Russlands sprechen?

Natürlich führt Moskau beim Umfang des Bedarfs an Mietleistungen, danach kommen Städte wie St. Petersburg und Sotschi. In Sotschi spielt die Saisonabhängigkeit der Nachfrage eine nicht unwichtige Rolle. Gleichzeitig gibt es damit zum gegenwärtigen Zeitpunkt ein Wachstum für uns – die Nachfrage in den Regionen wächst. Die Regionen beginnen jetzt, einen größeren Umfang einzunehmen.

Wie stark hat sich der Umfang der durch Sie erbrachten Leistungen innerhalb von zehn Jahren geändert? Unterscheiden sich die Dienstleistungen von denen, die Sie in Europa anbieten? Welche Präferenzen haben russische Kunden?

Wir wollen in Russland den Service auf dem gleichen Niveau anbieten, auf dem wir ihn auf der ganzen Welt anbieten. Vor zehn Jahren gab es hier einen kleinen Fahrzeugpark. Jetzt haben wir Fahrzeuge von der Mittelklasse bis hin zur Premiummarke. Auf dem russischen Verleihmarkt gibt es eigene

Besonderheiten. Ich selbst komme aus Dänemark und bei uns haben 90 Prozent der Fahrzeuge mechanische Schaltgetriebe. In Russland dagegen werden Fahrzeuge mit Automatikschaltung bevorzugt. Die russischen Kunden sind sehr wählerisch. Für Sie haben Parameter wie Farbe, Herstellungsjahr und das Vorhandensein der Automatik eine große Bedeutung. Die Fahrzeugvermietung und der -verleih ist hier natürlich keine sonderlich neue Erscheinung, jedoch auch nicht so üblich wie in Amerika. Den Kunden in Russland muss man Leihprodukte und -dienstleistungen oft näherbringen. Und wir bemühen uns, diese Aufgabe zu erfüllen.

Gleichzeitig gibt es Mitbewerber, die ebenso am Markt aktiv sind. Regt Sie die Konkurrenz zur Kreierung neuer Ideen und Dienstleistungen an, so wie sie damals Avis zur zum Klassiker gewordenen Werbekampagne „Wir sind zwar nur Nummer zwei, daher bemühen wir uns mehr“ inspirierte?

In Russland hat es sich so ergeben, dass wir eine der ersten Firmen waren, die dieses Geschäftsfeld zu entwickeln begann. Deshalb kann man von diesem Standpunkt aus sagen, dass wir die Nummer eins sind. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt bemühen wir uns, alles zu tun, damit es auch so bleibt.

Heutzutage bietet das Internet große Möglichkeiten. Wie oft reservieren russische Kunden Fahrzeuge über die Webseite? Wie hoch ist der Grad des Vertrauens zu Online-dienstleistungen?

Es ist sehr interessant, die Entwicklung des Internets in Russland zu beobachten. Die Anzahl der Kunden, die online reservieren, wächst ständig, besonders unter jungen Menschen. Sie bevorzugen es, ein Fahrzeug über die Webseite zu bestellen. Ich sehe hier große Perspektiven und bin überzeugt, dass man in der Online-Welt zu 100 Prozent präsent sein muss.

Haben Sie auch eine Avis-App?

Ja, natürlich haben wir auch eine App. Wir bemühen uns, dass damit alle Kunden operativ Informationen über die Preisangebote erhalten.

Wo ist es billiger zu reservieren: über die App oder über die Webseite?

Manchmal kommt es vor, dass die Preise in Euro angegeben sind. Wir bieten die Fahrzeuge in Euro an, aber eine Person, die sich in Russland befindet und die App nutzt, bekommt den Preis in Rubel zum Wechselkurs der Zentralbank angegeben. Das kann manchmal billiger, aber auch teurer sein. Mit allen Angeboten kann man sich vertraut machen, wenn man Kontakt zu den Callcenter-Mitarbeitern oder den Vertretern von Avis aufnimmt, die auf dem gesamten Territorium Russlands von Kaliningrad bis Wladiwostok tätig sind.



Avis arbeitet mit Touristikagenturen zusammen. Das sind oft die ersten Unternehmen, die Büros auf den Flughäfen aufstellen. Arbeiten Sie in Russland mit Touristikunternehmen und Flughäfen zusammen?

Vom ersten Tag an arbeiten wir mit Touristikunternehmen in ganz Russland. Ja, Touristikagenturen, Flughäfen und Hotels spielen eine sehr wichtige Rolle. Wir arbeiten auch mit vielen Airlines zusammen, darunter auch Aeroflot.

Welche Strecken fahren die russischen Kunden am häufigsten? Wo kann man die Fahrzeuge ausleihen?

Unsere Kunden sind es gewohnt, dass sie ankommen und gleich im Flughafen in das Leihfahrzeug einsteigen. Im Wesentlichen haben wir unsere Stationen an den Flughäfen und einige im Stadtzentrum. In Moskau ist der populärste Verleihstützpunkt beispielsweise der Flughafen Scheremetjewo. Das gleiche Bild zeigt sich auch in den russischen Regionen. Bei uns kann man die Fahrzeuge mieten, wo es gerade bequem ist. Wir bieten unsere Leistungen sowohl in Moskau als auch in Chabarowsk an. Und wenn es kein Büro in der Stadt gibt, wo die Dienstleistungen angefragt wird, dann überführen wir das Fahrzeug und stellen es am festgelegten Ort zur Verfügung. Auf diese Art und Weise erfassen wir das gesamte Gebiet Russlands.

Welcher Zeitraum war für Sie in Russland am erfolgreichsten?

Ich denke, der Zeitraum von 2010 bis 2013 war der erfolgreichste. Wir haben Moskau erschlossen. Bis 2009 hatten wir nur St. Petersburg. Die wirtschaftliche Lage war eine völlig andere. Auch die größte Anzahl der Mitarbeiter hatten wir in diesem Zeitraum.

Wie viele Mitarbeiter haben Sie zum jetzigen Zeitpunkt?

Wir haben ca. 120 Mitarbeiter. Wir sind die Einzigen auf dem Markt mit eigenem Personalbestand und eigenen Fahrzeugen. Die Mehrzahl der Firmen arbeitet hauptsächlich über Subunternehmer. Damit alles gut funktioniert, muss man aber aus meiner Sicht über eigene Mitarbeiter und einen eigenen Fahrzeugpark verfügen.

Haben sich Ihre Erwartungen an den russischen Markt erfüllt? Wie sehen Ihre aktuellen Geschäftsergebnisse?

Für mich ist die beste Kennziffer die, dass wir so viele Städte erschlossen haben. Seit Januar 2016 haben wir Büros in Ufa, Anapa und Woronesch eröffnet. Wir bleiben nicht auf der Stelle stehen und erschließen jedes Jahr neue

Städte, erhöhen die Anzahl der Fahrzeuge und entwickeln neue Dienstleistungen.

Mit welchen Schwierigkeiten werden Sie bei der Erschließung neuer Städte konfrontiert?

Wir werden oft mit einer starken Konkurrenz konfrontiert. Alle Flughäfen erhalten eine Vielzahl von Angeboten von den unterschiedlichsten Unternehmen. Es ist wichtig, sich mit der Flughafenleitung zu einigen und die Besonderheiten und das Qualitätsniveau der Leistungen, die von Avis angeboten werden, zu kommunizieren.

Was schätzen Sie: Mit welchen Herausforderungen werden Sie in den nächsten fünf Jahren konfrontiert sein?

Leider ist in Russland eine große Anzahl von Fahrzeugdiebstählen zu beobachten. Wir hätten gerne, dass sich diese Zahl verringert. In Dänemark passiert so etwas sehr selten, dort ist alles registriert und ein Fahrzeug kann leicht gefunden werden. In Russland ist die Lage viel komplizierter. Hier kann es passieren, dass eine Person wegen eines Fahrzeugs anreist und dieses weg ist. Deshalb ist Fahrzeugdiebstahl eine der größten Herausforderungen.

Was würden Sie den Unternehmen raten, die Ihre Geschäftstätigkeit in Russland gerade erst beginnen?

Geduld zu haben. Ich bin der Meinung, dass das immer eine sehr wichtige Tugend ist. Und es ist sehr wichtig zu verstehen, dass Russland ein völlig anderes Land ist, als Dänemark oder England. Hier gibt es eigene Besonderheiten und daran muss man sich anpassen.

**Йонас Йепсен**

генеральный директор Avis Russia

«Мы — единственные на этом рынке, кто имеет свой штат сотрудников и свои собственные машины»

А Р Е Н Д А А В Т О М О Б И Л Е Й

Расскажите, пожалуйста, чем занимается ваша компания и какие услуги предлагает?

Компания Avis предлагает услуги по аренде автомобилей. Мы представлены в 170 странах, в России работаем уже на протяжении десяти лет. На сегодняшний момент мы предлагаем как стандартные услуги по долгосрочной и краткосрочной аренде автомобилей, так и специальные услуги проката машин с водителем или без него, а также операционный лизинг и подменные автомобили для тех, кто имеет свой собственный автопарк. У нас можно взять машину напрокат как на три часа, так и на четыре года.

Avis начала свою деятельность в 1946 году. С 2006 года вы стали осваивать российский рынок проката автомобилей. С какими основными трудностями пришлось столкнуться на этапе становления?

Мы купили франшизу на бренд Avis десять лет назад и обосновались в Санкт-Петербурге, после открыли бизнес в Москве. По своему опыту могу сказать, что Россия — совершенно особая страна. Если сравнивать, например, Россию с Испанией по количеству туристов, то здесь их намного меньше. Туристы в Москве редко берут машину напрокат, так как удобнее пользоваться метро. Здесь господствуют другие правила на дорогах. Рост конкуренции с компаниями, которые пришли на рынок десять лет назад, также приобретает большое значение.

Кто является вашими основными клиентами в России?

В основном это корпоративные клиенты. 75% клиентов в Москве — это компании, которые нуждаются в услугах проката с целью бизнес-поездки.

Какие компании чаще всего пользуются вашими услугами: российские или иностранные?

До кризиса 70% наших клиентов были иностранцы, сейчас ситуация на рынке изменилась. На сегодняшний момент я бы сказал, что соотношение — 50:50. Для меня это очень хороший показатель.

Из-за политики взаимных санкций многие иностранные компании закрыли свой бизнес и перестали пользоваться услугами. Повлияло ли это на ваш бизнес?

С одной стороны, доходы с каждой машины уже не такие высокие, какие были в докризисное время, когда все готовы были платить. С другой стороны, когда я начал работать здесь в октябре 2013 года (за месяц до кризиса), у нас было десять городов в России. Сегодня у нас их уже 20. Это значит, что компания растет.

Сколько автомобилей у вас находится в собственности и в лизинге?

Сегодня у нас есть 35-40% автомобилей, которые мы используем для краткосрочной и долгосрочной аренды, 60-65% — это лизинговые машины.

50% российских компаний, которые пользуются вашими услугами, находятся в основном в Москве или мы можем говорить о других городах России?

Конечно, Москва лидирует по объему спроса на услуги проката, после идут такие города, как Санкт-Петербург и Сочи. В Сочи немаловажную роль играет сезонность спроса. Одновременно с этим рост для нас на сегодняшний момент – это рост спроса в регионах, который сейчас набирает большие обороты.

Насколько сильно изменился в течение десяти лет объем оказываемых вами услуг? Отличается ли он от набора услуг, который вы предлагаете в Европе? Каковы предпочтения у русских клиентов?

Мы стараемся держать марку и предлагать сервис в России на таком же уровне, на каком предлагаем во всем мире. Десять лет назад у нас был здесь небольшой автопарк. Сейчас у нас есть автомобили, начиная от средних марок до класса премиум. На российском рынке проката есть свои особенности в предпочтениях. Например, я из Дании, и у нас на 90% машинах установлена механическая коробка передач. В России же предпочтение отдается автомобилям с автоматической коробкой. Русские клиенты очень избирательны: для них очень большое значение имеют такие параметры, как цвет, год выпуска, наличие автоматики. Аренда и прокат автомобилей – это, конечно, не такое новое явление, однако не такое частое, как в Америке, и клиентам в России нужно прививать понимание к продуктам и услугам проката. И мы стараемся выполнять эту задачу.

Одновременно с этим есть конкуренты, которые также активны на рынке. Вдохновляет ли вас конкуренция на создание новых идей и услуг, как когда-то вдохновила Avis на ставшую классикой рекламную кампанию «Мы вторые, поэтому прикладываем больше усилий, чем другие»?

Получилось так, что мы стали одними из первых, кто начал развивать этот бизнес в России, поэтому с этой точки зрения можно сказать, что мы, наоборот, первые. На сегодняшний момент мы стараемся делать все, что возможно.

Сейчас большие возможности предлагает интернет. Насколько часто российские клиенты прибегают к услугам бронирования через сайт? Насколько высока степень доверия к онлайн-сервису?

В России очень интересно наблюдать за развитием интернета. Количество клиентов, которые бронируют онлайн, постоянно

растет, особенно среди молодых людей. Они предпочитают заказывать машину через сайт. Я вижу в этом большие перспективы и уверен, что в онлайн-мире нужно присутствовать на 100%.

У вас есть свое приложение?

Да, у нас есть приложение. Мы стараемся, чтобы все клиенты в нем оперативно получали информацию о ценовых предложениях.

Где дешевле бронировать: через приложение или через сайт?

Иногда получается так, что мы загружаем цены в евро. Мы предлагаем машины в евро, а человек, который находится



в России и пользуется приложением, получает цену в рублях по курсу ЦБ. Это может быть дешевле, а может быть дороже. Со всеми предложениями можно всегда ознакомиться, связавшись с сотрудниками колл-центра или представителями Avis, которые работают по всей территории России от Калининграда до Владивостока.

Avis работает с туристическими агентствами. Это первая компания, которая разместила свои офисы в аэропортах. Вы сотрудничаете сейчас в России с туристическими агентствами и аэропортами?

С первого дня мы работаем с туристическими агентствами по всей России. Да, туристические агентства, аэропорты и гостиницы играют очень важную роль. Мы сотрудничаем со многими авиакомпаниями, в том числе с авиакомпанией «Аэрофлот».

Какие маршруты российские клиенты выбирают чаще всего? Где можно взять машину напрокат?

Наши клиенты привыкли, что они приезжают и сразу в аэропорту берут машину. В основном у нас станции в аэропортах и несколько станций в центре города. В Москве, например, наиболее популярная точка проката – это аэропорт Шереметьево. Такая же картина и в регионах России. У нас можно арендовать машины где угодно. Мы предоставляем свои услуги и в Москве, и в Хабаровске. И если у нас нет офиса в городе, где поступил запрос на оказание услуги проката, мы перегоняем автомобиль и предоставляем его в назначенное место. Таким образом, Avis охватывает всю территорию России.

Какой период деятельности стал для вас наиболее успешным?

Думаю, период с 2010 года по 2013 год был самый успешный. Мы открыли Москву. До 2009 у нас был Санкт-Петербург. Экономическая ситуация была совершенно другая. Самый большой набор сотрудников приходится на этот период.

Сколько сотрудников у вас в компании на данный момент?

У нас около 120 сотрудников. Мы – единственные на этом рынке, кто имеет свой штат сотрудников и свои собственные машины, ведь в основном большинство компаний работает через субагентов. Чтобы все работало хорошо, на мой взгляд, нужно иметь своих сотрудников и свой парк автомобилей.

Оправдались ли ваши ожидания от российского рынка? Каковы ваши текущие результаты деятельности?

Для меня самый хороший показатель – это то, что мы открыли столько городов. С января 2016 года у нас появились офисы в Уфе, Анапе и Воронеже. Мы не останавливаемся и каждый год открываем новые города, увеличиваем количество машин и придумываем новые услуги.

С какими трудностями сталкиваетесь при открытии нового города?

Мы часто сталкиваемся с большой конкуренцией. Все аэропорты получают большое количество предложений от самых разных компаний. Важно уметь договориться с управлением аэропортов и донести особенности и уровень качества услуг, предоставляемых компанией Avis.

С какими вызовами, на ваш взгляд, придется бороться в ближайшие пять лет?

К сожалению, в России наблюдается большое количество угонов. Мы бы очень хотели, чтобы их стало меньше. В Дании это происходит очень редко, у нас все зарегистрировано и легко найти автомобиль. В России ситуация намного сложнее. Здесь может случиться так, что человек приехал за машиной, а ее нет. Поэтому угон машин – это один из самых больших вызовов.

Что бы вы посоветовали компаниям, которые только начинают развивать свой бизнес в России?

Запастись терпением. Я считаю, это всегда очень важное качество. И очень важно понять, что Россия – это совсем другая страна, чем Дания, чем Англия. Здесь есть свои особенности и нужно к ним адаптироваться.

„Wir sind stolz darauf, dass jede unserer Struktureinheiten erfolgreich ist“

Eine der strategischen Prioritäten von Henkel trägt die Bezeichnung Globalize, was „sich auf die Regionen mit hohem Potential konzentrieren“ bedeutet. Gehört Russland zu diesen Regionen?

Henkel arbeitet bereits seit mehr als einem Vierteljahrhundert in Russland und macht hier erfolgreich Geschäfte. Wir sind gewachsen, und Russland ist – global gesehen – ein wichtiger Standort im Portfolio des Unternehmens. Für Henkel ist Russland nach Umsatzerlösen und Rentabilität der viertgrößte Markt und außerdem ein strategisch wichtiger mit einem langfristigen Potential.

In den 25 Jahren hier haben wir die Präsenz des Unternehmens in Russland wesentlich erweitert und in die Produktion investiert. Wir haben einen sehr hohen Lokalisierungsgrad erreicht. Jede der drei Struktureinheiten des Unternehmens – Reinigungs- und Waschmittel, Kosmetik und Klebtechnologien – stellt ihre Erzeugnisse lokal her. Wir sind hier sowohl mit den internationalen Marken Persil, Taft und Palette vertreten wie auch mit den russischen Brands Losk, Pemos und dem Kleber Moment. Damit decken wir faktisch die gesamte Bandbreite der Bedürfnisse der russischen Käufer ab – wobei wir ständig auch neue Innovationen anbieten.

Im Juni 2016 wurde eine neue Fertigungslinie in der Stadt Tosno im Leningrader Gebiet in Betrieb genommen. Wie viele Produktionsstätten haben Sie aktuell in Russland?

Zum jetzigen Zeitpunkt haben wir neun Produktionsstätten, die alle drei Geschäftseinheiten von Henkel in Russland bedienen.

Zuletzt haben wir aber nicht nur die Fertigungskapazitäten in Tosno erhöht, sondern auch unser Logistikzentrum und den Betrieb in Perm erweitert. So haben die Investitionen des Unternehmens in die Region Perm in den vergangenen zwei Jahren mehr als 30 Millionen Euro betragen.



Sergey Bykovskiy

Präsident Henkel Russland

Zudem haben wir ein umfangreiches Projekt zur großflächigen Rekonstruktion der Kosmetikfertigung in Noginsk abgeschlossen. In diesem Betrieb werden wir über neue Linien zur Fertigung von Farben, flüssigen Kosmetikartikeln, wie z.B. Shampoo, verfügen. Außerdem werden wir das Logistikzentrum, die Lagermöglichkeiten und die Infrastruktur entwickeln. Wir widmen damit unseren technologischen Möglichkeiten weiterhin große Aufmerksamkeit und arbeiten zukunftsorientiert, da wir verstehen, dass dies für den Markt und unsere Kunden notwendig ist. Das ermöglicht es uns, schneller auf Änderungen der Nachfrage zu reagieren und unseren Partnern, den Einzelhändlern und Distributoren, ein höheres Serviceniveau anzubieten.

Nach welchem Prinzip haben Sie die Regionen für Ihre Produktionsstätten ausgewählt?

Wir sind dabei von der Nähe zum Verbraucher ausgegangen sowie auch von der Relevanz der Regionen in unserem Portfolio. Vor zehn Jahren erfolgte ein Großteil unserer Verkäufe in der Zentralregion, weil hier die wesentlichen Finanzressourcen konzentriert und die Kaufkraft der Bevölkerung höher war. Heute sehen wir, wie sich andere Regionen dynamisch entwickeln: der Ural, der Südliche Föderationskreis, der Ferne Osten. Es erfolgt eine aktive Expansion moderner Handelsformate und selbstverständlich verstärken wir unsere Präsenz.

Wie verläuft die Arbeit mit solchen vom Zentrum entfernten Regionen hinsichtlich der Logistik?

Grundsätzlich ist Russland im Hinblick auf die Logistik kein einfacher Markt. Und die Infrastruktur ist hier trotz allem noch im Entwicklungsstadium. Aber wir sehen Fortschritte. Aktuell arbeiten wir mit Logistik-Subunternehmen. Wo es erforderlich ist, bemühen wir uns, unsere Fertigungsstätten und Logistikzentren so zu platzieren, dass wir näher an den Märkten sind. Ebenso helfen uns unsere Vertriebspartner, indem sie uns ihre logistischen Kapazitäten zur Verfügung stellen.

Im Portfolio des Unternehmens gibt es ziemlich viele Marken. Wie ist die Steuerung dieser Marken organisiert?

Die Vielfalt des Markenportfolios sehen wir als eine unserer starken Seiten an. Das hilft uns, sich während einer Krise stabiler zu fühlen. In Perioden des wirtschaftlichen Niedergangs wächst das Segment der Massenbedarfsgüter weiter, da die

Menschen nicht von ihren täglichen Bedürfnissen Abstand nehmen können. Deshalb kompensieren wir unsere Verkäufe in einer anderen Branche, wenn beispielsweise eine negative Dynamik in der Automobilindustrie zu beobachten ist, für die wir Erzeugnisse der Klebetechnologie liefern.

Die Steuerung der Marken erfolgt durch ausgewählte Teams. Für jeden Bereich gibt es einen Leiter, der dort für die Finanzergebnisse verantwortlich ist. Wir arbeiten im Direktorenrat zusammen und treffen dort Entscheidungen, die jedes unserer Geschäftsfelder betreffen.

Welche der Produktlinien ist in Russland die erfolgreichste?

Wir sind stolz darauf, dass jede unserer Struktureinheiten erfolgreich ist. Wenn man die Struktur der Verkäufe betrachtet, so ist sie ungefähr gleichmäßig zwischen allen drei Bereichen verteilt. Eine solche Situation ist nicht auf allen Märkten, auf denen Henkel präsent ist, zu beobachten. Dieser Faktor beweist die hohe Stabilität des Unternehmens, erlaubt es, erfolgreich Krisensituationen zu umgehen, und zeugt von einem zusätzlichen Wachstumspotential.

Hat sich die Unternehmensstrategie angesichts der Rubelabwertung und der geschrumpften Einkommen der Bevölkerung geändert?

Wir beobachten die Veränderung der wirtschaftlichen Kennziffern. Ein wichtiger Indikator ist für uns die Veränderung der Verbraucherstimmung. Und hier muss ich Worte der Dankbarkeit gegenüber den russischen Konsumenten zum Ausdruck bringen: Bei allen Schwierigkeiten, die in den letzten zwei bis drei Jahren sowohl einen Teil des Unternehmens wie auch einen Teil der Bevölkerung betreffen, hat sich die Aktivität der Verbraucher zwar verringert, ist aber nicht vollständig eingebrochen. Auf anderen Märkten würden sich die Konsumenten bei einer fast hundertprozentigen Abwertung der nationalen Währung wie eine Schnecke im Schneckenhaus verkriechen. Der zweite wichtige Faktor, wenn man z.B. über unser Geschäftsfeld Beauty Care spricht, ist der Wunsch russischer Frauen, immer attraktiv und anziehend auszusehen. Natürlich könnten sie von teureren Produkten Abstand nehmen, aber sie finden immer eine Möglichkeit, Kosmetikartikel zu kaufen – um in jeglicher Situation schön zu bleiben.

Gegenwärtig beobachten wir, dass die Verbraucher aufmerksamer und anspruchsvoller gegenüber dem Preis einer Ware sowie den Promo-Aktivitäten geworden sind. Das Verhältnis zur Qualität von Produkten hat sich aber nicht geändert: Die

Käufer brauchen eine qualitativ hochwertige Ware, eine würdige Marke – und alles zu einem vorteilhaften Preis. Einer unserer Vorteile besteht darin, dass wir in einem erschwinglichen Preissegment arbeiten. Und innerhalb dieses Segments führen wir am Markt viele Innovationen ein – beispielsweise unter der Marke Syoss für Profi-Haarkosmetik.

Natürlich sind die Fertigungsselbstkosten unter dem Druck der Abwertung der nationalen Währung gestiegen. Deshalb prüfen wir zusätzliche Möglichkeiten der Lokalisierung und arbeiten in dieser Richtung: Wir gewinnen noch mehr lokale Lieferanten und optimieren die Produktionskosten.

Die Präferenzen der russischen Verbraucher gehen momentan in Richtung Natur- und ökologische Produkte. Bietet Henkel solche Waren auch an?

Das ist ein starker Trend. Für den Verbraucher ist es sehr wichtig, dass die Fertigung natürlich ist, das Produkt aber gleichzeitig über Eigenschaften von Hightech-Waren verfügt. Dies ist eine sehr komplizierte Aufgabe für einen Hersteller, aber wir arbeiten daran. Beispielsweise stellen wir Shampoos mit natürlichen Komponenten her, und unsere Waschpulver genügen strengsten ökologischen Standards.

Heute hat die Gesellschaft erkannt, dass man sich aufmerksamer gegenüber der Umwelt verhalten muss. Wenn ein Hersteller ökologischen Fragen Aufmerksamkeit schenkt, dann wird die Dankbarkeit des Verbrauchers nicht lange auf sich warten lassen. Wir tun auf diesem Gebiet nicht nur im Rahmen des Endprodukts, sondern noch im Stadium der Fertigung viel. Zum Beispiel haben wir in Noginsk ein System zur Abwasserreinigung installiert – früher wurde das Gebrauchtwasser abgeleitet und dabei Ressourcen und Energie für den Transport verbraucht. Weiter haben wir die Kesselanlage umgerüstet. Jetzt wird der benötigte Dampf nicht mit Strom produziert, was teuer ist, sondern unter Einsatz von Gas. Wir haben eine riesige Stromeinsparung in unserem Werk in Perm – etwa 40 Prozent. Auch bei den Erzeugnissen selbst bemühen wir uns,

den Konsumenten diesbezüglich Neuheiten anzubieten. Zum Beispiel ein Waschpulver, das selbst in kaltem Wasser effektiv Verschmutzungen entfernen kann, was zu einer signifikanten Erhöhung der Effektivität des Waschprozesses führt.

Große Handelsketten nehmen aktiv Hausmarken in ihr Produktsortiment auf. Oftmals betrifft dies Lebensmittelprodukte. Bemerken Sie ein Anwachsen der Konkurrenz durch Hausmarken auch in den Segmenten Kosmetik und Haushaltschemie?

Zweifellos gibt es einen solchen Trend. Noch vor einigen Jahren waren große Einzelhändler noch sehr unbedeutend im Vergleich zu den traditionellen Handelsformaten. Heute kontrollieren die Top-10 der Einzelhändler knapp zwei Drittel des Marktes. Der restliche Teil ist stark fragmentiert. Um eine eigene Handelsmarke bei Lebensmitteln, Kosmetik oder in anderen Kategorien zu fertigen, ist der Skaleneffekt wichtig. Gegenwärtig versuchen große Handelsketten, dies zu nutzen. Aber meiner Meinung nach gibt es etwas, das viel stärker wächst als private Marken: kleine russische Unternehmen, die ihre Stärke aus Faktoren, wie Lokalität, Technologie, natürlichen Inhaltsstoffen und dem niedrigen Preis ziehen. Dennoch sind unsere größten Mitbewerber nach wie vor große Global Player, deren Marktanteil wesentlich höher ist als bei den kleinen privaten Marken.





In den letzten Jahren hat sich der Handel immer mehr auch ins Internet verschoben. Wie sieht es bei Ihnen im Bereich Online-Handel aus?

In Russland entwickelt sich der Online-Handel erst, ist aber ein schnell und dynamisch wachsender Vertriebskanal, der perspektivisch zweifellos großen Einfluss auf den Markt haben wird. Hierbei sind grundsätzliche Änderungen des Verbraucherverhaltens, hinter denen eine rasche Verbreitung von digitalen Technologien steht, ein wesentlicher Faktor. Wir arbeiten mit Internetunternehmen wie Wildberries oder Lamoda zusammen. Mit vielen potentiellen Partnern stehen wir in Verhandlungen, darunter auch das weltbekannte Unternehmen Alibaba. Daneben haben viele Offline-Einzelhändler eigene Internetplattformen, auf denen wir ebenfalls präsent sind. Auf einigen Webseiten unserer Marken kann man per Link zu den Webseiten der Handelspartner wechseln und dort unsere Produkte kaufen.

Außerdem erfolgt unsere Kommunikation mit den Verbrauchern zunehmend online, auch im Raum des mobilen Internets. Wir nutzen hier die Vorteile Moskaus – wie die umfassende Wi-Fi-Abdeckung. Das Internet verfügt über einen riesigen Vorteil: Man kann seine Messages sehr genau an die Verbraucher adressieren. Zum Beispiel führen wir eine digitale Kampagne mit einer der Moskauer Parfümerieketten durch. Unsere Nachrichten erhalten die Metro-Passagiere an den Stationen, die den Geschäften am nächsten liegen. Insgesamt haben wir bei unseren Medieninvestitionen den Anteil digitaler Technologien wesentlich erhöht, im nächsten Jahr wird dieser noch größer sein.

In Ihrem Unternehmen wurde das Bildungsprogramm „Henkel Forscherwelt“ entwickelt. Wie funktioniert dieses Programm in Russland?

Das Programm wird durch unsere Mitarbeiter mit großem Enthusiasmus umgesetzt. In Moskau haben wir eine stationäre Lösung: Wir arbeiten mit einem Partner auf Basis eines Museums zusammen. In den Regionen sind unsere Mitarbeiter Experten auf den Gebieten Chemie, Forschung und Entwicklung und geben selbst Kurse. Sie verfügen über die erforderlichen Ausrüstungen, mit denen sie in die Klassen, zu den Kindern gehen und Stunden geben. Das Hauptziel hierbei besteht darin, das Interesse der Schüler an den Naturwissenschaften zu wecken. Am Beispiel von Lösungen, die von Henkel entwickelt wurden, fördern wir sie mit verschiedenen unterhaltsamen Laborbeschäftigungen und wecken so, etwa mit Experimenten, ihren Forschergeist und ihr Interesse für die Wissenschaft. Wir möchten etwas Positives und Gutes für unser Umfeld tun, und es ist sinnvoll, in solche Projekte zu investieren. Das erlaubt es uns, das Image von Henkel als sozial verantwortliches Unternehmen zu festigen sowie einen Beitrag zur Entwicklung der Bildung zu leisten. Je mehr Kinder sich für die Wissenschaft interessieren werden, um so besser wird unsere Gesellschaft insgesamt.

Сергей Быковских

президент Henkel Россия

**ХИМИЧЕСКАЯ
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ****«Мы гордимся тем, что
успешным является
каждое из наших
подразделений»**

Один из стратегических приоритетов Henkel носит название Globalize, что означает «сосредоточиться на регионах с высоким потенциалом». Относится ли к таким регионам Россия?

В России Henkel работает уже более четверти века, и у нас здесь успешный бизнес. Мы выросли и занимаем важное место в портфеле стран компании на глобальном уровне. Для Henkel Россия является четвертым рынком по объемам продаж и прибыльности. Россия для нас – стратегически важный рынок с долгосрочным потенциалом.

За 25 лет мы существенно расширили присутствие компании в России, инвестировали в производство. У нас очень глубокий уровень локализации. Каждое из трех подразделений компании – чистящие и моющие средства, косметика, клеевые технологии – производит свои продукты локально. Мы работаем здесь как с международными брендами Persil, Taft, Palette, так и с российскими марками «Лоск», «Пемос», клей «Момент» и фактически покрываем весь широкий спектр потребностей российских покупателей, постоянно предлагая инновации.

В июне 2016 года была открыта новая производственная линия в городе Тосно Ленинградской области. Сколько всего производственных площадок Henkel сегодня в России?

На данный момент у нас девять производственных площадок, которые обслуживают все три бизнес-подразделения Henkel в России.

В последнее время мы не только увеличили производственные мощности в Тосно, но и расширили свой логистический комплекс и предприятие в Перми. Например, только за последние два года инвестиции компании в Пермский край составили более 30 млн евро.

Также мы завершаем крупный проект по масштабной реконструкции косметического производства в Ногинске. На этом предприятии у нас будут новые линии по производству красок, жидких косметических средств, в том числе шампуней. Кроме того, будем развивать логистический комплекс, склады, инфраструктуру. Таким образом, мы продолжаем уделять большое внимание нашим технологическим мощностям и работаем на перспективу, так как понимаем, что это нужно рынку, нашим клиентам. И это позволит нам быстрее реагировать на изменения спроса и предоставлять более качественный уровень сервиса партнерам – розничным операторам и дистрибьюторам.

По какому принципу вы выбирали регионы для размещения производственных площадок?

Мы исходили из близости к потребителю, а также значимости регионов в нашем портфеле. Конечно, около десяти лет назад большая доля наших продаж приходилась на центральный регион, так как здесь сосредоточены основные финансовые ресурсы и выше покупательская способность населения. Сегодня мы видим, как динамично развиваются другие регионы России: Урал, Южный федеральный округ, Дальний Восток. Идет актив-

ная экспансия современных форматов торговли, и естественно, мы усиливаем там свое присутствие.

Как работаете с такими удаленными от центра регионами в плане логистики?

Россия – непростой рынок с точки зрения логистики. И инфраструктура здесь все еще развивается. Но мы видим прогресс. Сейчас мы работаем с подрядчиками – логистическими компаниями. Где это необходимо, стараемся размещать свои производства и логистические комплексы, чтобы быть ближе к рынкам. Также нам помогают наши партнеры по дистрибуции, предоставляя свои логистические мощности.

В портфеле компании достаточно много брендов. Как организовано управление этими брендами?

Разнообразие портфеля брендов мы считаем своей сильной стороной, это помогает нам во время кризиса чувствовать себя устойчивее. В периоды экономического спада сегмент товаров массового спроса продолжает развиваться, ведь люди не могут отказаться от своих бытовых потребностей. Поэтому, когда негативная динамика наблюдается, например, в автоиндустрии, для которой мы поставляем продукты клеевых технологий, наши продажи в другой отрасли компенсируют эти трудности. Управление брендами осуществляют выделенные команды. У каждого направления есть руководитель, который полностью отвечает за финансовые результаты. Вместе мы работаем в совете директоров компании и принимаем решения, которые затрагивают каждый из наших бизнесов.

Какое из направлений самое успешное в России?

Мы гордимся тем, что успешным является каждое из наших подразделений. Если посмотреть на структуру продаж, то она примерно равномерно распределена между всеми тремя направлениями. Такая ситуация наблюдается не на всех рынках, где присутствует Henkel. Этот фактор говорит о высокой устойчивости компании, позволяет успешно избегать кризисных ситуаций и свидетельствует о дополнительном потенциале роста.

Изменилась ли стратегия компании в связи с падением курса рубля и сокращением доходов населения?

Мы следим за изменением экономических показателей. Важным индикатором для нас является изменение потребительских настроений. И здесь я должен сказать тысячу слов благодарности российским покупателям: при всех сложностях, выпавших и на долю компаний, и на долю населения в последние два-три года, потребительская активность сократилась, но не прекратилась. На других рынках при почти стопроцентной девальвации национальной валюты покупатели спрятались бы, как улитка в ракушку. Второй важный фактор, если говорить, к примеру, о нашем бизнес-направлении Beauty Care – это же-

лание российских женщин всегда выглядеть привлекательно. Конечно, они могут отказаться от более дорогих продуктов, но все равно найдут возможность купить косметические средства, чтобы оставаться красивыми в любой ситуации.

Сейчас мы наблюдаем, что потребитель стал более внимательным и требовательным к цене товара, а также промо-активностям. Отношение к качеству продуктов не изменилось: покупателям нужен качественный товар, достойный бренд – и при этом по выгодной цене. Одно из наших преимуществ заключается в том, что мы работаем в доступном ценовом сегменте. И в рамках этого сегмента мы выводим на рынок много инноваций, например, под маркой профессиональной косметики для волос Syoss. Конечно, себестоимость продукции под давлением падения национальной валюты выросла. Поэтому мы изучаем дополнительные возможности локализации и работаем в этом направлении: привлекаем еще больше местных поставщиков, оптимизируем производственные издержки.



Если говорить о потребительских предпочтениях, сейчас стали очень популярны натуральные и экологически чистые продукты. Есть ли такие товары в линейке Henkel?

Это сильный тренд. Для потребителя очень важно, чтобы продукция была натуральная и в то же время обладала свойствами высокотехнологичных товаров. Это очень сложная задача для производителя. Мы работаем в этом направлении, к примеру, выпускаем шампуни с натуральными компонентами. Наши стиральные порошки соответствуют самым строгим экологическим стандартам.

Сегодня общество осознало, что надо более внимательно относиться к окружающей среде. Если производитель уделяет внимание вопросам экологии, то благодарность потребителя не заставит себя ждать. Мы много делаем в этом направлении еще



на стадии производства, не только в рамках конечного продукта. Например, в Ногинске мы установили систему очистных сооружений. Ранее использованная вода вывозилась, расходовались ресурсы, энергия на транспортировку. Также мы переоборудовали котельную. Теперь пар производится не за счет электричества, что является дорогостоящим методом, а с использованием газа. У нас колоссальная экономия энергии – порядка 40% – на нашем пермском заводе. Если говорить о самих продуктах, здесь мы тоже стараемся предложить потребителю новые разработки, например, стиральный порошок, который может эффективно удалять загрязнения даже в холодной воде, что приводит к существенному повышению энергоэффективности процесса стирки.

Крупные торговые сети активно внедряют в ассортимент продукты собственных торговых марок (СТМ). Чаше это касается продуктов питания, но замечаете ли вы рост конкуренции со стороны СТМ в сегментах «косметика» и «бытовая химия»?

Безусловно, такой тренд есть. Еще несколько лет назад крупные ритейлеры были совсем небольшими по сравнению с традиционными торговыми форматами. Да и сегодня топ десять крупнейших ритейлеров контролируют не более трети рынка, остальная часть торговли сильно фрагментирована. Чтобы производить свою собственную торговую марку в продуктах питания, косметике или других категориях, важен эффект масштаба. Сейчас им стараются воспользоваться крупные торговые сети. Но, на мой взгляд, гораздо сильнее частных марок растут небольшие российские компании, сила которых складывается из таких факторов, как локальность, технология, основанная на натуральных ингредиентах и низкая цена. Все же основными нашими конкурентами по-прежнему являются крупные между-

народные игроки, и их доля на рынке существенно выше, чем у небольших частных марок.

В последние несколько лет торговля все больше уходит в пространство интернета. Как у вас обстоят дела с онлайн-продажами?

В России интернет-торговля только развивается, но это быстро и динамично растущий канал, который, безусловно, в перспективе окажет очень серьезное воздействие на рынок. И здесь основным фактором являются фундаментальные изменения в поведении потребителя, за которыми стоит быстрое распространение цифровых технологий. Мы работаем с интернет-компаниями, такими как Wildberries, Lamoda, со многими потенциальными партнерами ведем переговоры, включая широко известную компанию Alibaba. Также у многих офлайн-ритейлеров есть свои интернет-площадки, на которых мы тоже присутствуем. На некоторых сайтах наших брендов можно перейти по ссылке на сайты торговых партнеров и приобрести нашу продукцию.

Кроме того, наша коммуникация с потребителями выходит в онлайн и, в частности, в пространство мобильного интернета. Мы используем такое преимущество Москвы, как обширная зона покрытия Wi-Fi. У интернета есть большой плюс – можно очень точно адресовать свои сообщения потребителям. Например, мы проводили цифровую кампанию с одной из московских парфюмерных сетей, и наше информационное сообщение получали пассажиры метро на станциях, наиболее близко расположенных к магазинам. В целом, в своих медиа-инвестициях мы существенно увеличили долю цифровых технологий, а в следующем году она будет еще больше.

В вашей компании разработана образовательная программа «Мир исследователей Henkel». Как работает эта программа в России?

Программа реализуется нашими сотрудниками с большим энтузиазмом. В Москве у нас стационарное решение: мы работаем с партнером на базе музея. В регионах наши сотрудники – специалисты в области химии, R&D – сами ведут курсы. У них есть необходимое оборудование, с которым они приходят в классы, к детям, проводят уроки. Здесь главная задача – привить школьникам интерес к естественным наукам. На примере решений, разработанных Henkel, мы развиваем у них во время различных занимательных лабораторных занятий навыки исследователей, экспериментаторов, ученых. Мы хотим делать что-то позитивное и доброе для нашего окружения, и в такие проекты есть смысл вкладываться. Это позволяет нам укрепить имидж компании Henkel как социально ответственной компании, а также сделать вклад в развитие образования. Чем больше детей будут интересоваться наукой, тем лучше будет и наше общество в целом.

INDUSTRIE

**Hansjürgen Overstolz**

CEO Robert Bosch OOO

„Die Importbeschränkungen sind insofern gefährlich, als man sich damit den Zugang zu neuen Technologien versperren kann“

Die ersten Bosch-Produkte auf dem russischen Markt gab es 1904. Heute hat Bosch mehrere eigene Werke in Russland. Wie ist das Unternehmen aktuell aufgestellt?

Wir haben bereits sieben Werke in Russland. Zwei BSH Hausgeräte Werke sind in der Nähe von St. Petersburg, in denen Kühlschränke und Waschmaschinen hergestellt werden. Der älteste Bosch-Produktionsstandort in Russland befindet sich in Engels. Dort gibt es vier Werke, in denen Zündkerzen, Elektrowerkzeuge, Heizungsanlagen, Industriekessel und Radiatoren produziert werden. Die Nachfrage nach Heizkörpern in Russland ist hoch, so dass das neue Werk in Engels zur Herstellung von Heizkörpern, 2014 eröffnet, gut ausgelastet ist. Im vorigen Jahr haben wir in Samara noch ein Werk im Automobilbereich eröffnet: Dort werden Antiblockiersysteme (ABS), Elektronische Stabilitäts-Programme (ESP) und seit diesem Jahr auch Steuerungssysteme gefertigt. Insgesamt mehr als 3600 Mitarbeiter zählt Bosch in Russland. So schaut unsere aktuelle Palette hier aus.

Da könnten so einige Mittelständler neidisch werden. Aber wahrscheinlich muss auch ein Konzern wie Bosch diverse Herausforderungen in Russland bewältigen. Welche sind es denn aktuell?

Die ökonomische Situation in Russland ist derzeit angespannt. Das Bruttoinlandsprodukt ist im vergangenen Jahr um 3,7 Prozent ge-





schrumpft. Aktuell reden wir, wenn ich den neuesten Schätzungen der Weltbank und des IWF den meisten Glauben schenken darf, von minus 1,2 Prozent. Im Moment ist noch deutlich die Abhängigkeit der wirtschaftlichen Entwicklung vom Ölpreis, von der Stabilität des Rubels, vom Investitions- und Konsumverhalten zu spüren. Wir haben uns in dem Umfeld gut geschlagen und den Umsatz im letzten Jahr trotz der negativen Rahmenbedingungen gehalten. Wir haben vor, in diesem Jahr zu wachsen. Auf unserer Pressekonferenz im Juni habe ich noch davon gesprochen, dass wir drei bis fünf Prozent wachsen wollen. Im Moment liegen wir darüber. Und ich habe nicht unberechtigte Hoffnung, in einem etwas höheren einstelligen Prozentsatz zu wachsen.

In Rubel?

Ja, in Rubel. Wechselkursbedingt werden wir in Euro voraussichtlich leicht unter Vorjahr liegen.

Seit 2014 setzt die russische Politik intensiv auf lokale Produktion. Im Zuge der neuen Wirtschaftspolitik müssten Sie doch zu den Gewinnern zählen. Ist das so?

Die Zahlen, die ich bereits zuvor genannt habe, machen deutlich, dass wir uns in diesem Umfeld gut schlagen. Dazu haben definitiv unsere lokalen Fertigungen beigetragen. Grundsätzlich ist das ein verständlicher Reflex eines Staates, sich möglichst weitgehend unabhängig von Import zu machen. Die russische Regierung macht auch immer wieder deutlich, wie zuletzt beim Internationalen Wirtschaftsforum in St. Petersburg im Juni 2016, dass sie daran interessiert ist, die internationalen Beziehungen auszuweiten.

Eigentlich sind doch alle beteiligten Parteien daran interessiert, die wirtschaftlichen Beziehungen auszubauen.

Inwiefern ist Ihr Unternehmen von der Importsubstitutionspolitik betroffen?

Wir selbst sind davon relativ wenig betroffen, da wir in den letzten Jahren in lokale Produktionen investiert haben und insofern verschiedene Produkte den Status „Made in Russia“ haben, so dass der Zugang zu staatlichen Ausschreibungen gegeben ist. Natürlich gibt es Produkte, die wir nicht in Russland produzieren und insofern der Marktzugang erschwert wird.

Durch den niedrigen Rubelkurs sind die Exportmöglichkeiten für die in Russland hergestellten Produkte lukrativer geworden. Mussten Sie diesbezüglich an Ihrer Unternehmensstrategie etwas ändern, vielleicht einen neuen Exportplan erstellen?

Ganz grundsätzlich gehen wir nicht in ein Land, um Exportindustrie zu begründen. Unsere Strategie ist „local for local“: Wir gehen in ein Land mit Produktionsstätten, um dort die Wertschöpfung für das Land zu erbringen. Und das ist in Russland nicht anders. Aber wenn die Produktionskosten im Vergleich zu anderen Bosch-Produktionsstandorten wettbewerbsfähig sind, und die Kapazitätsauslastung optimiert werden kann, werden die Standorte auch für Export genutzt. So exportieren wir seit Jahren bereits Elektrowerkzeuge und Zündkerzen aus russischer Produktion nach Europa. Aufgrund der Rubelkursentwicklung ist das Exportgeschäft noch attraktiver geworden. Deswegen werden auch BSH-Produkte innerhalb der Zollunion und nach Europa exportiert. Ebenso haben wir begonnen, ABS/ESP-Produkte aus der Produktion in Samara nach Rumänien zu exportieren.



Was sind die wichtigsten und investitionslohnenden Bereiche für Bosch in Russland heute?

Wir haben in den letzten Jahren in die genannten neuen Werke und auch in unsere Russland-Zentrale investiert – auch während der Krise, was ein deutliches Bekenntnis zu den Standorten ist. Wir haben damit zum Ausdruck gebracht, dass wir zu diesem Land, zum Entwicklungspotential Russlands und der ganzen Region stehen. Diese Investitionen müssen sich jetzt amortisieren. Durchaus denken wir darüber nach, noch weitere Produkte hierher zu holen. Den ersten Schritt haben wir dieses Jahr gemacht mit der Lokalisierung der Fertigung von Steuerungssystemen.

Das heißt, der russische Markt hat für Sie durchaus reichlich Wachstumspotenzial?

Russland hat aufgrund seiner Größe, aufgrund der Ressourcen, die in dem Land stecken, jede Chance, sich hervorragend zu entwickeln. Vielleicht muss man da den einen oder anderen kleinen Bremsklotz noch herausnehmen.

Denken Sie da an einen bestimmten Bremsklotz? Was könnte denn die russische Regierung aus Ihrer Sicht tun, um Ihrem Unternehmen bzw. anderen Unternehmen hier das Leben leichter zu machen?

Ein positives Investitionsklima könnte durch Abbau von Bürokratie und durch die Sicherstellung verlässlicher gesetzlicher Rahmenbedingungen geschaffen werden. Durch Verabschiedung von Gesetzen, die so klar und eindeutig formuliert sind, dass jeder weiß, wie er sie umsetzen kann. Eine der Aufgaben wäre auch das Thema Korruption – ein Dauerbrenner in diesem Land. Die Staatsbetriebe könnten privatisiert werden. Es muss unbedingt die Unterstützung der mittleren oder kleinen Betriebe

stattfinden – durch Investitionsanreize. Diesen Bedarf spüren wir bei der Basis für Lokalisierung der Zulieferindustrie: Da gibt es noch Einiges zu tun, auch in der Ausbildung der Mitarbeiter. Weitere Themen wären die Diversifizierung der russischen Wirtschaft, die Reduzierung der Abhängigkeit von den Rohstoffen und damit die Schaffung einer Zulieferindustrie.

Warum bleibt Bosch in Russland?

Wir glauben an das Land, wir glauben an das Potential. Es gibt überhaupt keinen Grund, dass sich dieses Land nicht nach vorne entwickelt. Seit ich hier bin, seit Anfang des Jahres, spüre ich deutlich: Die Menschen, die mir begegnen, wollen nach vorne kommen, sie wollen das Land weiterentwickeln. Da kann ich in anderen Ländern andere Stimmungen aufnehmen. Insofern werden wir den Weg, den wir eingeschlagen haben, fortsetzen. Dieser Weg heißt: profitabel wachsen zu wollen, unsere Marktanteile auszubauen und vor allem den Lokalisierungsanteil in den Werken zu erhöhen, weil das auch das eigentliche Potential in Russland ist, und neue Produkte zu platzieren. Es werden neue Themen kommen wie Smart City und andere Dinge. So planen wir für 2020 – wenn alle Parameter gleich bleiben – ein Umsatzniveau von 1,6 Milliarden Euro. Wenn Sie heute auf die politische Landkarte dieser Welt schauen, gibt es, glaube ich, keine spannendere Region auf der Erde, wo Sie auf der einen Seite daran arbeiten, unter gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen etwas für das Unternehmen und das Land zu schaffen, und auf der anderen Seite – an dem Ausgleich der existierenden politischen Spannungen. Und da verstehe ich mich als Brückenbauer, der versucht, genau zwischen diesen beiden Welten den richtigen Ausgleich zu finden.

Хансьюрген Оверштольц

генеральный директор ООО «Роберт Бош»

**ПРОМЫШЛЕННОСТЬ****«Ограничения на импорт опасны в том плане, что тем самым можно перекрыть себе доступ к новым технологиям»**

Первая продукция Bosch появилась на российском рынке в 1904 году. На сегодняшний день у компании Bosch несколько собственных заводов в России. Каковы позиции у компании на текущий момент?

У нас в России уже семь заводов. Два завода бытовой техники BSH Hausgeräte расположены рядом с Санкт-Петербургом, там производятся холодильники и стиральные машины. Старейшая производственная площадка Bosch в России находится в Энгельсе. Там четыре завода, на которых выпускаются свечи зажигания, электроинструменты, отопительные установки, промышленные котлы и радиаторы. Спрос на обогреватели в России высок, так что новый завод по производству обогревателей, открытый в Энгельсе в 2014 году, хорошо загружен. В прошлом году мы еще открыли в Самаре завод, работающий в автомобильной сфере: там изготавливают противоблокировочные устройства (ABS), электронные блоки стабилизации автомобиля (ESP), а с этого года – также и системы управления. Bosch в России насчитывает в общей сложности свыше 3600 сотрудников. Вот так выглядит наш текущий ассортимент продукции здесь.

В таком случае немало предприятий среднего бизнеса могли бы вам только позавидовать. Но, вероятно, даже такому концерну, как Bosch, приходится преодолевать в России различные сложности. Какие трудности актуальны для вас сегодня?

В настоящее время в России напряженная экономическая ситуация. Валовый внутренний продукт в прошлом году сократился на 3,7%. В настоящее время, если полагаться на последние оценки Всемирного банка и МВФ, мы говорим о минусе в размере 1,2%. В данный момент еще явно ощущается

зависимость экономического развития от цены на нефть, от стабильности рубля, от инвестиционного и потребительского поведения. В такой обстановке мы держимся весьма успешно и в прошлом году смогли удержать торговый оборот на прежнем уровне, несмотря на негативные рамочные условия. В этом году мы намерены показать рост. На нашей июньской пресс-конференции я уже говорил о том, что мы планируем выйти на темп роста от трех до пяти процентов. На данный момент мы уже превзошли этот показатель. И я не без оснований надеюсь, что рост в процентах будет измеряться несколько более высоким однозначным числом.

В рублях?

Да, в рублях. Из-за обменного курса результат нашей деятельности в евро предположительно окажется чуть хуже показателей прошлого года.

С 2014 года российское правительство делает особый упор на сокращение импортозависимости страны и соответственно местное производство. В ходе реализации этой новой экономической политики вы ведь должны были бы попасть в число победителей. Это так?

Цифры, которые я только что озвучил, четко свидетельствуют о том, что мы в этой обстановке успешно пробиваемся. Этому однозначно способствовали наши локальные производства. В принципе, это понятная рефлекторная реакция государства, направленная на достижение по возможности полной независимости от импорта. Российское правительство то и дело дает понять, как, например, на Международном экономическом форуме в Санкт-Петербурге в июне 2016 года, что оно заинтересовано в расширении международных связей.

Собственно говоря, все участвующие в процессе стороны заинтересованы в расширении экономических связей.

В какой степени вашу компанию затронула политика импортозамещения?

Нас самих она практически не затронула, так как в последние годы мы инвестировали в местные производства. Соответственно, многие изделия имеют статус «Сделано в России», так что для нас возможно участие в государственных тендерах. Конечно, есть и та продукция, которую мы производим не в России, и в этом плане выход на рынок затрудняется.

За счет низкого курса рубля возможности экспорта произведенной в России продукции стали более доходными. В этой связи вам пришлось что-то менять в корпоративной стратегии, быть может, разработать новый план по экспорту?

В принципе, мы не заходим в ту или иную страну ради того, чтобы открыть там производство, работающее на экспорт. Наша стратегия гласит: «локальное производство для локального потребления» (local for local), то есть мы размещаем в той или иной стране производственные площадки, чтобы создавать там добавочную стоимость для данной страны. И Россия в этом плане для нас – не исключение. Но если производственные издержки конкурентоспособны по сравнению с другими местами размещения производства Bosch и можно оптимизировать загрузку производственных мощностей, то такие площадки используются также и для производства на экспорт. Так, мы уже годами экспортируем в Европу электроинструменты и свечи зажигания российского производства. Из-за динамики курса рубля экспортное направление бизнеса стало еще более привлекательным. Поэтому продукция BSH экспортируется в пределах Таможенного союза и в Европу. Также мы начали экспортировать в Румынию производимые в Самаре ABS/ESP.

Какие сферы в России являются для Bosch на сегодняшний день наиболее важными и привлекательными для инвестиций?

В последние годы мы инвестировали в вышеупомянутые новые заводы, а также в наш головной офис российского подразделения – в том числе и во время кризиса, что является четким свидетельством приверженности данному региону. Тем самым мы продемонстрировали, что возлагаем надежды на эту страну, на потенциал развития России и региона в целом. Данные инвестиции теперь должны амортизироваться. Мы вполне серьезно думаем о том, чтобы начать здесь производство и другой продукции. Первый шаг мы сделали в этом году, организовав местное производство систем управления.

То есть российский рынок для вас вполне имеет потенциал роста?

У России, благодаря ее величине и ресурсам, есть все шансы великолепно развиваться. Возможно, надо лишь избавиться от некоторых «тормозных колодок».

Вы имеете в виду какую-то конкретную «тормозную колесную»? Что российское правительство могло бы сделать, чтобы облегчить жизнь здесь вашей и другим компаниям?

Положительный инвестиционный климат можно было бы создать, уменьшив бюрократию и обеспечив надежные законодательные рамочные условия. Путем принятия законов, которые были бы сформулированы так ясно и однозначно, чтобы каждый знал, как их соблюдать и реализовать. В списке задач следовало бы затронуть также тему коррупции, которая в этой стране вечно актуальна. Государственные предприятия можно было бы приватизировать. Непременнo нужно организовать поддержку малых и средних предприятий через инвестиционные стимулы. Потребность в этом мы ощущаем в отношении базы для локализации смежного производства: там еще можно много чего предпринять, в том числе и в части подготовки сотрудников. Еще можно было бы подумать над темами диверсификации российской экономики, сокращения сырьевой зависимости и за счет этого создания смежного производства.

Учитывая все перечисленное: почему Bosch остается в России?

Мы верим в страну, верим в потенциал. Нет совершенно никакой причины для того, чтобы эта страна не развивалась вперед. С тех пор как я здесь, с начала года, я четко ощущаю: люди, которые мне встречаются, хотят добиться большего, они стремятся к совершенствованию страны. В этом плане в других странах я чувствую другие настроения. Так что мы продолжим тот путь, на который ступили. Путь этот означает стремление прибыльно расти, расширять свои доли рынка и, самое главное, повышать удельный вес производства, размещенного на местных заводах, потому что в этом, собственно, и кроется потенциал в России, а также размещать производство новой продукции. Появятся новые темы, такие как «умный город» (Smart City) и другие вещи. Так, на 2020 год мы планируем – если все параметры останутся неизменными – торговый оборот на уровне 1,6 млрд евро. Если посмотреть сегодня на политическую карту этого мира, то, я думаю, нет более интересного региона на Земле, где вы, с одной стороны, работаете над тем, чтобы при данных экономических рамочных условиях что-то создать для компании и страны, а с другой стороны, – над сглаживанием существующих политических напряженностей. И здесь я вижу себя в роли мостостроителя, пытающегося найти верный компромисс между этими двумя мирами.

„Wir akzeptieren das Primat der Politik, die wirtschaftlichen Beziehungen sind aber immer auch ein Kommunikationskanal zur Überwindung von Spannungen“

Wie geht es Siemens Russia im Jahr 2016?

Traditionell fassen wir die Ergebnisse des ablaufenden Finanzjahres im November zusammen und erläutern die Ergebnisse der Tätigkeit. Die Information über neue Zahlen, die den Umsatz der Firma und ihr operatives Geschäft betreffen, stellen wir in Kürze zur Verfügung. Und bis dahin gehe ich auf die wichtigsten Projekte ein, die in diesem Jahr realisiert wurden.

Unter den bedeutendsten Ereignissen in unserem Unternehmen in diesem Jahr muss man die Eröffnung des modernen Instandhaltungsdepots „Metallostroj-2“ erwähnen. Das neue Depot nahm im Juni 2016 seine Arbeit auf. Hier wird die Generalüberholung von Hochgeschwindigkeitszügen „Sapsan“ (Velaro RUS) und die Instandhaltung von elektrischen Triebzügen „Lastotschka“ (Desiro RUS) durchgeführt, die in Russland hergestellt werden.

Auf ein neues Niveau ist auch die Zusammenarbeit mit den russischen Partnern im Bereich der Energiewirtschaft gehoben worden. Zusammen mit „Baschkirskaja elektrosetewaja kompanija“ in Ufa setzen wir die umfassende Modernisierung der lokalen Netze fort und realisieren zum ersten Mal in Russland das Konzept intelligenter Energienetze (Smart Grid). Für die Umrüstung der Netzinfrastruktur werden technologische Ausrüstungen von Siemens verwendet, die lokal produziert werden.

Die Gesellschaft „Siemens Elektroprivod“ („SEP“) ist in diesem Jahr ein hundertprozentiges Tochterunternehmen der Siemens AG gewor-



Dietrich Möller

CEO Siemens Russia

den. Dies ist ein weiterer Schritt zur Produktionslokalisierung in Russland. Davon zeugt auch der mit der Gesellschaft „Elektroprom“ abgeschlossene Vertrag, für die „SEP“ zum ersten Mal in Russland die modernen, modularen Antriebssysteme Sinamics S120 produziert.

Nach wie vor bauen wir unser Geschäft in den Regionen aus. Zum Beispiel hat Siemens eine regionale Vertretung in Tjumen mit den Divisionen „Digital Factory“ und „Process Industries and Drives“ eröffnet.

Sie haben in den letzten Jahren erheblich in Produktionsstätten investiert. In welchem Umfang und in welchen Bereichen?

Vor einigen Jahren haben wir ein umfassendes Investitionsprogramm angekündigt, das sich derzeit in der finalen Phase befindet.

Unsere Hauptinvestition betrifft die Schaffung eines Eisenbahn- und Maschinenbau-Cluster in der Nähe von Jekaterinburg. Wir haben dort ca. 400 Millionen Euro investiert und ca. 1300 neue Arbeitsplätze geschaffen. Im Werk „SGTT“ („Siemens Gas Turbine Technologies“) in der Nähe von St. Petersburg haben wir Investitionen in Höhe von 275 Millionen Euro realisiert. Hier werden rund 500 Fachleute tätig sein. Eine weitere Siemens-Zielregion ist die Stadt Woronesh. Hier hat das Unternehmen „Siemens Transformers“ seinen Sitz.

Der Bau eines neuen Depots „Metallostroy-2“ ist ein weiteres wichtiges Investitionsprojekt unseres Unternehmens. In diesen Betrieb wurden mehr als 55 Millionen Euro investiert und über 100 Arbeitsplätze geschaffen.

In St. Petersburg arbeitet die Gesellschaft „Siemens Elektropriwod“, die Elektromotoren und Frequenzumrichter produziert. Hier wurden rund 25 Millionen Euro investiert.

Ich betone, dass das Investitionsprogramm nicht nur das Anlagevermögen betrifft. Vor allem sind es neue Arbeitsplätze in den Regionen, neue Technologien und Lösungen, die Siemens in seinen Produktionsstätten verwendet.

Die russische Regierung setzt seit 2014 verstärkt auf lokale Produktion. Gehört Ihr Unternehmen zu den Gewinnern der neuen Wirtschaftspolitik?

Vor ungefähr zehn Jahren haben wir unsere Strategie in Russland präzisiert und auf die Schaffung einer Reihe von Produktionsstätten im Land gesetzt. Damals wurde von uns der Zustand der russischen Wirtschaft eingehend analysiert und der aktuelle und zukünftige Bedarf an unterschiedlicher Ausrüstung prognostiziert. Dabei sind wir zum Schluss gekommen, dass eine Lokalisierung notwendig ist. Sowohl für den Bedarf des Binnenmarktes als auch für den Export. Gerade deswegen hat Siemens

ca. zehn moderne Betriebe in Russland selbstständig bzw. in enger Zusammenarbeit mit den russischen Partnern gegründet. Heute beträgt der Geschäftsanteil der lokalen Siemens-Produktion rund 40 Prozent und die Tendenz ist steigend. Unsere lokalen Gesellschaften bekommen zusätzliche Aufträge, weil hier deutsche Technologien von Siemens mit den Anforderungen der russischen Kunden verbunden werden und so perfekt auf den Markt zugeschnittene Produkte entstehen.

Ein hervorragendes Beispiel für eine kontinuierliche Produktion ist das Werk für die Produktion von Eisenbahntechnik „Ural Locomotives“ bei Jekaterinburg. Hier werden die Passagierzüge „Lastotschka“, die Güterlokomotiven „Sinara“ und „Granit“ gefertigt. Im Vertrag, der zwischen der RZD, der Gruppe Sinara und Siemens abgeschlossen wurde, sind die Anforderungen festgesetzt, nach denen das Lokalisierungs-niveau der Passagierzüge „Lastotschka“ bis 2017 80 Prozent erreicht. Zurzeit beträgt die Lokalisierungstiefe bei den Passagierzügen bereits über 60 Prozent. Die Lokomotiven sind inzwischen zu 100 Prozent lokalisiert worden.

Im Leningrader Gebiet befindet sich der Betrieb „Siemens Gas Turbine Technologies“. Dort werden Hochleistungsgasturbinen produziert. Es ist geplant, den Anteil der Lokalisierung durch die Einbeziehung von russischen Zulieferern weiter zu steigern. Dabei gelten natürlich die einheitlichen internationalen Siemens-Qualitätsstandards.

In welchen Bereichen sehen Sie für Ihr Unternehmen in Russland Wachstumspotenzial?

Wenn wir von zukünftigen Wachstumspotentialen sprechen, so ist hier anzumerken, dass in den Hauptwirtschaftsbranchen Russlands, z.B. im Energiesektor, im Maschinenbau, in der Verkehrsinfrastruktur, in der Industrie und in der Medizintechnik eine weitere Modernisierung und die Einführung von neuen Technologien erforderlich ist. Siemens ist bereit, ein technischer Partner zu sein, und hat bereits große Erfahrung in der Einführung modernster Lösungen.

Zum Beispiel im Bereich Eisenbahnprojekte ist unser wichtigster Partner die Gesellschaft „Russische Eisenbahnen“ (RSchD). Im Juni 2015 haben wir einen Servicevertrag mit einer Laufzeit von 40 Jahren für die Instandhaltung von 1200 „Lastotschka“-Wagen, die im Werk „Ural Locomotives“ montiert werden, unterzeichnet. In diesem Jahr haben wir eine neue Servicewerkstatt im Depot „Metallostroy-2“ bei St. Petersburg eröffnet. Zu den für uns interessanten Projekten gehören insbesondere der Bau der Hochgeschwindigkeitsstrecke Moskau – Kasan, die Entwicklung des östlichen Gebiets der Eisenbahnen der Transsibirischen Eisenbahn (Transsib) und der Baikal-Amur-Magistrale (BAM).



Im Bereich Brennstoff- und Energiewirtschaft arbeiten wir mit solchen Unternehmen, wie „Gazprom“, „Rosneft“, „Novatek“, „Inter RAO EES“, „Lukoil“, „KES-Holding“ und anderen eng zusammen. Diese Zusammenarbeit bietet gute Möglichkeiten für die weitere Entwicklung unseres Unternehmens, wie aber auch eine positive Entwicklung der russischen Energiebranche insgesamt. Gleichzeitig setzen wir uns konkrete Geschäftsziele. Unsere Prioritäten liegen im Ausbau der derzeitigen Werke und Betriebe, in der weiteren Lokalisierung der Produktion und in der Entwicklung lokaler Forschungs- und Entwicklungskompetenzen in Russland.

Wie entstehen in Russland Innovationen – in Ihrem Unternehmen?

In Siemens widmen wir den aktuellsten Schwerpunktthemen große Aufmerksamkeit. Zum Beispiel die Konzepte zur Strategie „Industrie 4.0“ – der Einführung von digitalen Technologien in der industriellen Produktion. Heute stehen wir am Beginn großer Veränderungen. Die Produktion wird in Zukunft komplett digitalisiert werden. Für diese Aufgaben wurde eine eigene Siemens-Division „Digital Factory“ gegründet. Hierbei handelt es sich um die Markteinführung von unterschiedlichen Soft- und Hardwareprodukten zur kompletten Digitalisierung des Produktionsverlaufs, zur Schaffung einer digitalen Kopie der realen Produktion. Ungeachtet dessen, dass wir in dieser Richtung noch viel zu tun haben, gehört unser Unternehmen zu den wenigen Anbietern, die die reale und die digitale Welt mit ihren Programmlösungen vereinen können. Siemens PLM

Software verwirklicht mit Kunden Projekte zur Schaffung virtueller Modelle, auf deren Basis die Entwicklungs- und Produktionsprozesse mit deutlich geringeren Aufwänden (finanziell und zeitlich) realisiert werden können. Die Erzeugung und Tests von Prototypen kann so auf ein Minimum reduziert werden. Diese Lösungen nutzen wir auch in unseren eigenen Siemens-Betrieben, wie beispielsweise im Werk Amberg (Deutschland), in dem unsere Speicherprogrammierbaren Steuerungen (SPS) SIMATIC produziert werden. Die Qualität der produzierten Produkte beträgt 99,9988 Prozent, d.h. höchstens zwölf Stück Ausschuss bei einer Million erzeugten Produkten.

Welche Perspektiven sehen Sie für den Schienenverkehr in Russland?

Russland gehört zu den größten Eisenbahnländern der Welt und heute steht diese Branche vor einem grundsätzlichen Wandel. In den Regionen wird eine Reihe von Projekten umgesetzt, die den Schienenverkehr auf ein neues Niveau bringen werden. Es handelt sich um die Modernisierung der Gleise, der Infrastruktur, der Schienenfahrzeuge sowie um die Einrichtung neuer Verkehrsstrecken mit einer Spurweite von 1520 mm.

Die ersten Schritte sind übrigens bereits getan. Schon 2006 haben wir den ersten Vertrag für den „Sapsan“ in Russland unterzeichnet und damit den Hochgeschwindigkeitsverkehr in Russland ins Leben gerufen. In sieben Jahren wurden mit den Sapsan-Zügen 20 Millionen Fahrgäste befördert! Zweifellos haben wir vor, die Zusammenarbeit mit unserem strategischen Partner RSchD fortzusetzen und weiterzuentwickeln. Im Juni



dieses Jahres wurde deshalb im Rahmen des Wirtschaftsforums in St. Petersburg eine Erweiterung der Zusammenarbeit zwischen unseren Unternehmen unterzeichnet.

Siemens ist Mitglied der Deutschen Initiative für Hochgeschwindigkeitsverkehr (HGV). Ein großes Thema im Rahmen der Initiative ist seit einiger Zeit die von Ihnen bereits erwähnte HGV-Strecke von Moskau nach Kasan. Auf welchem Stand befinden sich im Moment die Verhandlungen?

Siemens ist an der Umsetzung dieses Projekts sehr interessiert. Zurzeit wird die Arbeit im Rahmen der früher eingerichteten Deutschen Initiative für HGV fortgesetzt, die eine Reihe von Firmen im Bereich Eisenbahntransport, Bau und Finanzen vereinigt. Unser Unternehmen hat große Erfahrungen in der Umsetzung solcher Eisenbahnprojekte in vielen Ländern.

Zurzeit setzen wir die Verhandlungen mit RSChD über die Teilnahme am Projekt „Moskau – Kasan“ fort. Im Rahmen der Deutschen Initiative sind wir bereit, nicht nur als Lieferant von Eisenbahnlösungen aufzutreten, sondern auch unseren Beitrag zur Finanzierung des Projektes zu leisten. Hierbei haben wir ein hohes Interesse an der Lokalisierung von Produkten und dem Transfer moderner Technologien, wie in den vergangenen zehn Jahren, unter Beweis gestellt.

Wir verfügen über Lösungen für die modernsten Triebzüge, die für die genannte Strecke eingesetzt werden können. Es handelt sich um eine modernisierte Version des Hochgeschwindigkeitszugs „Sapsan“ mit einer Geschwindigkeit von bis zu 400 km/h. Dieses Modell zeichnet sich durch seine Energieeffizienz, Aerodynamik, niedrigere Lärmentwicklung in den Waggons und das hohe Komfortniveau für die Fahrgäste aus.

Was ist grundsätzlich für Ihr Unternehmen von diesem Projekt zu erwarten?

Im Rahmen des Projektes hat Siemens vor, die Lokalisierung der Produktion in Russland fortzusetzen. Vor kurzem wurden Erprobungen eines modernen Motors mit Permanentmagneten für die Hochgeschwindigkeitszüge der neuen Generation durchgeführt. Der neue Motor wurde im „Sapsan“ (Velaro RUS) erprobt und es läuft gerade die Analyse der Testergebnisse.

Im Rahmen des Gesamtprojektes ist Siemens bereit, nicht nur moderne Triebzüge aus lokaler Produktion anzubieten, sondern auch den elektrotechnischen Teil des Projektes (Elektrifizierung und Energieversorgung, Steuer- und Automatisierungssysteme, Vernetzung) zu übernehmen sowie die technische Wartung der HGV-Triebzüge zu organisieren (einschließlich Depotausstattung). Es geht hier um die Schaffung der lokalen technologischen Basis für den Ausbau des HGV-Netzes in Russland und mögliche Exportprojekte in der Zukunft.

Wie bewerten Sie die Auswirkungen der politischen Krise auf Ihr Geschäft?

Gegenwärtig sind die Beziehungen zwischen der Europäischen Union – und Deutschland gehört zu den führenden europäischen Staaten – und Russland kompliziert. Aber diese Schwierigkeiten sind vor allem wegen unterschiedlichen Auffassungen in politischen Fragen entstanden. Wenn wir über die Verhältnisse im Allgemeinen sprechen, so beschränken sich diese keinesfalls nur auf die Politik. Dazu gehören auch handelswirtschaftliche Beziehungen, gemeinsame wissenschaftliche Entwicklungen, die kulturelle Zusammenarbeit, der Austausch zwischen Menschen und noch vieles mehr.

Die derzeitigen politischen Missverständnisse sollten keinesfalls der Anlass dafür sein, die jahrzehntelangen Kontakte in anderen Branchen abzubauen. Siemens hat eine lange Geschichte in Russland, mehr als 160 Jahre. Während dieser Zeit gab es sehr unterschiedliche Perioden. Trotzdem waren und sind wir auch jetzt ein lokaler Akteur. Wir erreichen das geplante Niveau der Lokalisierung, arbeiten eng mit russische Partnern und Lieferanten zusammen und setzen unsere Arbeit erfolgreich fort. Siemens erfüllt alle Projekt- und Vertragsverpflichtungen gegenüber den Kunden in Russland in vollem Umfang. Wir verstehen und akzeptieren das Primat der Politik, die wirtschaftlichen Beziehungen sind aber immer auch ein Fundament und Kommunikationskanal zur Überwindung von Spannungen.

Дитрих Мёллер

президент «Сименс» в России



ИНДУСТРИЯ

«Мы принимаем приоритет политики, однако и экономические отношения всегда являются каналом коммуникации для преодоления напряженности»

Как обстоят дела у компании «Сименс» в России в 2016 году?

Традиционно мы подводим итоги уходящего финансового года в ноябре и озвучиваем результаты нашей работы, так что новые цифры, касающиеся оборота компании и ее операционной деятельности, мы представим уже в ближайшее время. А пока я расскажу о наиболее важных проектах, которые были реализованы в этом году.

Среди знаковых событий этого года прежде всего отмечу открытие уникального депо «Металлострой-2». Новый цех заработал в июне 2016 года. Здесь будет осуществляться капитальный ремонт высокоскоростных поездов «Сапсан» (Velaro RUS) и сервисное обслуживание электропоездов «Ласточка» (Desiro RUS), производимых в России.

На новый уровень вышла и совместная работа с российскими партнерами в сфере электроэнергетики. В сотрудничестве с «Башкирской электросетевой компанией» в Уфе мы продолжаем комплексную модернизацию городского сетевого хозяйства и впервые в России внедряем концепцию интеллектуальных сетей (Smart Grid). Для переоснащения энергетических объектов применяется высокотехнологичное оборудование «Сименс», которое производится локально.

В этом году «Сименс Электропривод» («СЭП») стал стопроцентным предприятием «Сименс АГ». Это еще один шаг на пути к локализации производства в России. Об этом свидетельствует



контракт, заключенный с компанией «Электропром», для нужд которой «СЭП» впервые в России производит современные модульные системы приводов Sinamics S120.

По-прежнему мы развиваем бизнес в регионах. Так, «Сименс» открыл региональное представительство в Тюмени по линии департаментов «Цифровое производство» и «Непрерывное производство и приводы».

В последние годы вы усиленно инвестировали в создание производственных площадок. В каком объеме и в каких сферах?

Несколько лет назад мы анонсировали обширную инвестиционную программу, которая сейчас находится в заключительной стадии.

Наши основные инвестиции связаны с созданием железнодорожного машиностроительного кластера под Екатеринбург. Мы вложили туда около 400 млн евро и создали порядка 1300 новых рабочих мест. В завод «Сименс Технологии Газовых Турбин» («СТГТ») под Санкт-Петербургом мы осуществили инвестиции в размере 275 млн евро. Здесь будет задействовано около 500 специалистов. Следующая стратегическая площадка «Сименс» находится в Воронеже. Здесь у нас работает предприятие «Сименс Трансформаторы».

Строительство нового цеха «Металлострой-2» – еще один важный инвестиционный проект нашей компании. В данное предприятие вложено свыше 55 млн евро с созданием более 100 рабочих мест. В Санкт-Петербурге функционирует ООО «Сименс Электропривод» по производству электродвигателей и преобразователей частоты. В него вложено около 25 млн евро.

Отмечу, что инвестиционная программа касается не только финансовых вложений. Прежде всего, это новые рабочие места в регионах, новые технологии и решения, которые «Сименс» применяет на своих производственных площадках.



С 2014 года российское правительство делает ставку на локализацию производства. Можно ли отнести вас к числу выигравших в этой ситуации?

Около десяти лет назад мы сами изменили свой подход к работе в России, сделав ставку на создание ряда производств в стране. Еще тогда, тщательно проанализировав состояние российской экономики, вычислив текущие и будущие потребности в различном оборудовании, мы пришли к выводу о необходимости локализации. Как для покрытия внутреннего спроса, так и для экспорта. Именно поэтому к настоящему времени «Сименс» самостоятельно или в тесном сотрудничестве с российскими партнерами создал десять современных предприятий в России.

Сегодня доля бизнеса «Сименс», которая приходится на локальное производство, – около 40% с дальнейшей тенденцией к росту. Наши локальные площадки получают дополнительные заказы, так как на этих предприятиях немецкие технологии «Сименс» сочетаются с потребностями российских заказчиков и в результате создаются продукты, идеально подходящие для рынка.

Ярким примером последовательного производства является завод по выпуску железнодорожной техники «Уральские локомотивы» под Екатеринбург. Здесь налажено производство пассажирских «Ласточек», грузовых локомотивов «Синара» и «Гранит». Контрактом, заключенным между ОАО «РЖД», Группой «Синара» и «Сименс», были установлены требования, согласно которым уровень локализации «Ласточек» достигнет 80% к 2017 году. Сейчас же глубина локализации при выпуске пассажирских поездов составляет более 60%. А производство электровозов локализовано уже практически на 100%.

В Ленинградской области у нас работает предприятие «Сименс Технологии Газовых Турбин». На площадке собираются газовые турбины большой мощности. Планируется постепенно увеличивать долю локализации путем привлечения российских поставщиков комплектующих. При этом, конечно, остаются неизменными единые мировые стандарты качества «Сименс».

В каких сферах вы видите потенциал роста для вашей компании в России?

Говоря о перспективных направлениях развития, нужно отметить, что основные отрасли экономики России, такие как энергетика, машиностроение, транспортная инфраструктура, промышленность и медицинская техника, нуждаются в дальнейшей модернизации и внедрении новых технологий. «Сименс» здесь готов выступать технологическим партнером и уже имеет богатый опыт применения самых современных решений.

К примеру, в области железнодорожных проектов важнейшим партнером для нас является компания «Российские железные дороги» (РЖД). В июне 2015 года мы подписали сервисный контракт на 40 лет на обслуживание 1200 вагонов «Ласточек», собранных на предприятии «Уральские локомотивы». В этом году мы открыли новый сервисный цех в депо «Металло-



строй-2» под Санкт-Петербургом. К интересным для нас проектам относятся прежде всего строительство высокоскоростной магистрали «Москва – Казань», развитие Восточного полигона железных дорог Транссибирской железнодорожной магистрали и Байкало-Амурской магистрали.

В сфере топливно-энергетического комплекса мы активно работаем с такими компаниями, как «Газпром», «Роснефть», «Новатэк», «Интер РАО ЕЭС», «Лукойл», «КЭС-холдинг» и другие. Такое сотрудничество – хорошая возможность для дальнейшего развития не только наших компаний, но и российской энергетической отрасли в целом.

В то же время мы ставим перед собой конкретные бизнес-цели. Наши приоритеты – развитие существующих заводов и предприятий, дальнейшая локализация продукции и расширение локальных компетенций в области НИОКР в России.

Как в России рождаются инновации – на ваших предприятиях?

В «Сименс» мы уделяем большое внимание актуальным ключевым темам. К примеру, концепциям в рамках стратегии «Индустрия 4.0» по внедрению цифровых технологий на производстве.

Сегодня мы стоим на пороге больших изменений. Будущее за созданием полностью цифровых производств. Для решения этих задач в нашей компании был выделен собственный департамент «Цифровое производство». Здесь речь идет о выводе на рынок различных программных и аппаратных продуктов для полной дигитализации производственного процесса – создания цифрового двойника реального производства. И хотя в этом направлении многое еще предстоит сделать, сегодня наша компания является одним из немногих поставщиков, которые способны объединить реальный и цифровой миры с помощью своих программных решений. К примеру, Siemens

PLM Software реализует совместно с заказчиками, в том числе и российскими, проекты по разработке виртуальной интеллектуальной модели, на базе которой в дальнейшем производится изделие на реальном оборудовании, но с минимизированными затратами (временными и финансовыми). Существенного сокращения затрат удастся достигнуть за счет исключения этапа создания прототипа изделия. Мы также активно внедряем свои разработки на собственных производствах. К слову, завод программируемых логических контроллеров (ПЛК) SIMATIC в Амберге (Германия), где качество выпускаемой продукции составляет 99,9988%, то есть не более 12 бракованных изделий на 1 млн произведенных!

Какие перспективы вы видите для железнодорожного транспорта в России?

Россия относится к крупнейшим железнодорожным странам мира, и сегодня эта отрасль стоит на пороге серьезных преобразований. В регионах реализуется ряд проектов, призванных вывести рельсовый транспорт на новый уровень. Речь идет о модернизации путей, инфраструктуры, подвижного состава и строительстве новых транспортных коридоров на пространстве колеи 1520.

Впрочем, первые шаги в данном направлении уже сделаны. Еще в 2006 году мы подписали первый контракт на «Сапсаны» в России и тем самым положили начало высокоскоростному движению в стране. За семь лет «Сапсаны» перевезли 20 млн пассажиров! Безусловно, мы намерены продолжать развивать сотрудничество с нашим стратегическим партнером – РЖД. С этой целью в июне текущего года в рамках Петербургского международного экономического форума было подписано меморандум о расширении сотрудничества между нашими компаниями.



Вы являетесь членом Немецкой инициативы по ВСМ. Важной темой в рамках инициативы является уже упомянутая ВСМ «Москва – Казань». Каков актуальный статус переговоров по этому проекту?

«Сименс» очень заинтересован в реализации проекта ВСМ «Москва – Казань». В настоящее время продолжается работа в рамках ранее созданной Немецкой инициативы по ВСМ, которая объединяет ряд фирм, занятых в сфере железнодорожного транспорта, строительства и финансирования. Наша компания имеет богатый опыт реализации подобных железнодорожных проектов во многих странах.

В настоящий момент мы продолжаем переговоры с РЖД об участии в данном проекте. В рамках Немецкой инициативы мы готовы участвовать не только в поставках железнодорожных решений, но и в финансовой составляющей проекта. Мы также крайне заинтересованы в локализации продукции и трансфере современных технологий, что подтверждает наша деятельность на протяжении последних десяти лет.

У нас есть решения в части самого современного подвижного состава, который мог бы использоваться на ВСМ «Москва – Казань». Речь идет об обновленной версии высокоскоростных поездов «Сапсан», потенциально способной развивать скорость до 400 км/ч. Данная модель отличается своей энергоэффективностью, аэродинамикой, низким уровнем шума в вагонах и высоким уровнем комфорта для пассажиров.

Что ваша компания может в целом ожидать от этого проекта?

В рамках проекта ВСМ «Сименс» намерен продолжить локализацию производства в России. Недавно мы провели испытания современного двигателя на постоянных магнитах, предназначенного для высокоскоростных поездов нового поколения. Новый двигатель тестировался в «Сапсане» (Velaro RUS). В настоящее время проводится анализ результатов испытаний.

В рамках проекта «Сименс» готов не только предложить современный подвижной состав локального производства, но и взять на себя электротехническую часть (электрификацию и электроснабжение, системы управления и автоматизации, связь), а также организовать сервисное обслуживание высокоскоростного подвижного состава (включая оснащение депо).

Как вы оцениваете влияние политического кризиса на ваш бизнес?

Действительно, сейчас между Европейским союзом (а Германия – одна из его ведущих стран) и Россией отношения сложные. Но трудности возникли прежде всего из-за разницы во взглядах на политические вопросы. Если же говорить об отношениях в целом, то они отнюдь не ограничиваются политикой. Они включают в себя и торгово-экономические отношения, и совместные научные разработки, и культурное сотрудничество, и обмен между людьми, и многое другое.

Временное недопонимание в политике ни в коем случае не должно стать поводом, чтобы сворачивать многолетние контакты в других областях. У «Сименс» очень долгая история присутствия в России – более 160 лет. На протяжении этого времени у компании были разные периоды. Тем не менее мы оставались и остаемся локальным игроком. Мы достигаем запланированного уровня локализации, тесно сотрудничаем с российскими партнерами и поставщиками, успешно продолжаем работу. «Сименс» выполняет в полном объеме все проектные и контрактные обязательства перед своими российскими заказчиками. Мы понимаем и принимаем приоритет политики, однако и экономические отношения всегда являются фундаментом и каналом коммуникации для преодоления напряженности.

„Wir investieren weiterhin, ungeachtet der neuen wirtschaftlichen und rechtlichen Umstände“



Edgars Puzo

Geschäftsführer Atos IT Solutions
and Services OOO

Womit hat die Geschichte Ihres Unternehmens in Russland begonnen?

Unsere Geschichte begann Anfang der neunziger Jahre, als wir noch ein Teil des Siemens-Konzerns waren. Mit der Öffnung des postsowjetischen Raums sind wir auf den russischen Markt gegangen und arbeiten hier bereits seit mehr als 20 Jahren erfolgreich. Ein wichtiger Meilenstein in der Geschichte des Unternehmens war die Entscheidung von Siemens zum Verkauf der IT-Struktureinheit an das französische Unternehmen Atos Origin, mit dem die Vereinigung 2011 erfolgte. 2012 wurden wir in Russland offiziell in Atos umbenannt. Dieser Deal hat uns die Möglichkeit eröffnet, den größten Outsourcing-Vertrag abzuschließen, da man uns die weltweite Wartung von Siemens übertragen hat. Dies betrifft ca. 190 Länder.

Wo in Russland sind Ihre Büros zu finden?

Aktuell arbeiten wir in zwei Städten – in Moskau und in Woronesch. Im Rahmen unserer Lokalisierungsstrategie war die Gründung des Schulungszentrums in Woronesch ein wichtiges Ereignis. Dort haben 40 Personen mit der Arbeit begonnen, aber schon jetzt hat die Zahl der Mitarbeiter 750 erreicht. Wir haben praktisch ein Wachstum um das Zwanzigfache erreicht und gleichzeitig den Personalabfluss auf einem Niveau von weniger als zehn Prozent eingedämmt, was im IT-Business äußerst schwierig ist. Die Geschäftsvolumina wachsen und es ergeben sich neue Möglichkeiten für die Entwicklung des Unternehmens. Am 29. September fand die offizielle Eröffnung eines Dienstleistungszentrums in Krasnodar statt, was auch für die dynamische Entwicklung unseres Unter-

nehmens und die geographische Erweiterung der Möglichkeiten zur Erbringung von Dienstleistungen steht. Ich möchte zudem unterstreichen, dass wir die Expansion auch im GUS-Raum fortsetzen werden und diesen Monat planen, ein Büro in Weißrussland zu eröffnen.

Wie viele Mitarbeiter haben Sie insgesamt?

Wir sind eine der führenden IT-Firmen in Europa und wachsen weiter. Aktuell beträgt die Zahl der Mitarbeiter 100.000 Personen in Europa und rund 1.000 Personen in Russland. Wie die Erfahrung zeigt, sind wir der größte Arbeitgeber, der hier Personen mit deutschen Sprachkenntnissen einsetzt, da wir unsere Dienstleistungen hauptsächlich für Unternehmen aus Deutschland und Österreich anbieten. Mit der Gründung des Schulungszentrums in Woronesch bemühen wir uns, uns mehr in den russischen Markt zu integrieren.

Atos bietet seinen Kunden ein vielfältiges Dienstleistungsspektrum. Welche Geschäftszweige sind in Russland vertreten und welche davon sind am erfolgreichsten?

Der wichtigste Geschäftszweig ist das Outsourcing von IT-Leistungen. Wir übernehmen nicht nur Verpflichtungen zur Erbringung von Dienstleistungen, sondern auch Aktiva, Ausrüstungen beim Kunden, Personal und finanzielle Verbindlichkeiten. Hier gibt es die Perspektive und die Chance, mit den russischen Systemintegratoren zu konkurrieren.

Zweitens entwickeln wir das Outsourcing von Business-Anwendungen, insbesondere von SAP, für Unternehmen, die das System bereits eingeführt haben und Bedarf an einer Verringerung der Wartungskosten dafür haben. Drittens arbeitet unser Unternehmen aktiv mit Systemen zur Steuerung von Datenbanken, beispielsweise mit SAP HANA. Diese Expertise versuchen wir, auf dem russischen Markt als komplexe Lösung zusammen mit der notwendigen Ausrüstung und der Möglichkeit einer Integration einzuführen. Das vierte Geschäftsfeld ist mit den Änderungen der Spielregeln auf dem IT-Markt verbunden, die die Unternehmen zwingen, den Fragen der Sicherheit mehr Beachtung zu schenken. Unsere Aufgabe hierbei ist es, den Kunden zu helfen, der Gesetzgebung aus IT-Sicht zu entsprechen – beispielsweise bei Übertragung und Speicherung von personenbezogenen Daten.

In welchen Branchen sind Ihre Dienstleistungen am meisten nachgefragt?

Vorrangig ist das die Industrie, z.B. die Fahrzeugindustrie. In diesem Jahr haben wir begonnen, mit Pharmaunternehmen zu arbeiten, die ihre Produktion in Russland lokalisieren. Ebenso arbeiten wir mit dem Energie- und dem Öl- und Gas-Sektor zusammen. Aktuell bauen wir auch die Zusammenarbeit mit Kunden im Banken- und Versicherungssektor auf. Teilweise sind wir auch im staatlichen Sektor aktiv. In erster Linie ist das mit Sportgroßveranstaltungen verbunden.

Wie sind Sie denn in sportliche Großveranstaltungen involviert?

Das Unternehmen Atos ist weltweiter IT-Partner der Olympischen und der Paraolympischen Spiele. Wir haben an der Vorbereitung der Olympischen Spiele in Sotschi als Partner des Internationalen Olympischen Komitees teilgenommen. Wir haben ein Team aus mehr als 250 Mitarbeitern zusammengestellt, das erfolgreich an der Integration der IT-Systeme gearbeitet hat, beginnend mit der Datenspeicherung und der Akkreditierung der Volontäre bis hin zur Gewährleistung der gesamten Arbeit der Programme. Ebenso haben wir an IT-Projekten im Rahmen der Olympiade in Rio de Janeiro gearbeitet, wo wir hervorragende Ergebnisse im Bereich der Unterstützung kritischer IT-Systeme gezeigt haben. Unser aktuelles Projekt ist die Arbeit an den Olympischen Spielen in Südkorea.

Sind Sie auch bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2018 als Partner dabei?

Ja, wir haben dabei zwei Projekte gewonnen. Wir haben an der Vorbereitung der letzten Weltmeisterschaft in Brasilien teilgenommen und den Kollegen bei der Ausarbeitung der Konzeption und des Masterplans geholfen. Dieses Mal haben wir ebenfalls eine Aufgabe und die Chance, unsere Erfahrungen bei der Durchführung großer Sportveranstaltungen weiterzugeben.

Wirkt sich die staatliche Regulierung des IT-Marktes auf Ihr Geschäft aus?

Zum gegenwärtigen Zeitraum verfolgen wir, wie sich die Lage entwickelt. Wir haben viele Fragen dazu, ob im Einzelnen die neuen Beschränkungen zum Kauf ausländischer Software nur den staatlichen Sektor beeinflussen oder auch Unternehmen mit staatlicher Beteiligung. Für uns ist das wichtig, weil diese einen Teil unserer Kundenbasis darstellen. Ebenso bewegt mich, dass ein konkretes und klares Modell dafür fehlt, wie man ein IT-Produkt lokalisieren kann. Gegenwärtig wird russischer Software der Vorzug gegeben und es ist derzeit unklar, ob die Regulierungsbehörde ausländische Unternehmen, die bereits über Jahre auf dem russischen Markt aktiv sind und hier investiert haben und über eigene Entwicklungszentren und einen Mitarbeiterbestand verfügen, als gleichberechtigt anerkannt werden.

In letzter Zeit hat Ihr Unternehmen einige andere IT-Unternehmen gekauft. Werden auch in Russland Übernahme- oder Fusionsprojekte realisiert?

Aktuell erwirbt Atos auf globaler Ebene neue Unternehmen, die auch auf dem russischen Markt präsent sind – beispielsweise die Firma Bull, die Server in Europa fertigt. Wir kümmern uns seit März um deren Markteinführung hier und ernten bereits die ersten Früchte des Erfolgs. Der zweite Kauf ist die Firma Unify, die über eine lokalisierte Fertigung in Kaluga verfügt. Dieses Geschäftsfeld ist auf die Entwicklung von Kommunikations- und

Verbindungs-lösungen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens konzentriert.

Ihre Kunden sind hauptsächlich ausländische Unternehmen.

Wie hoch ist der prozentuale Anteil russischer Kunden?

Das prozentuale Verhältnis liegt bei 60 Prozent (internationale Unternehmen, die in Russland tätig sind) und 40 Prozent (russische kommerzielle und staatliche Strukturen). Informationen über die Größenordnungen unserer Kunden können Sie finden, wenn Sie die Liste der TOP-50 von Forbes Russland öffnen. Die Mehrzahl der aufgezählten Unternehmen sind unsere Kunden.

Und Siemens ist wahrscheinlich der größte Kunde des Unternehmens weltweit?

Ja, zweifellos. Der Outsourcing-Wartungsvertrag mit Siemens wurde in diesem Jahr bis 2020 verlängert, sodass unsere strategische Partnerschaft fortgesetzt wird. Außerdem ist Siemens Aktionär von Atos. Wir haben ebenfalls einen gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsfonds über 100 Millionen Euro.

Sind Sie im Zusammenhang damit, dass Sie sich aktiv weiterentwickeln und die Expansion auf den Märkten Russlands und der GUS-Staaten fortführen, mit Problemen bei der Suche nach Personal konfrontiert?

Dieses Problem wurde in dem Moment aktuell, als wir über eine Lokalisierung nachgedacht haben. Fakt ist, dass der IT-Markt in Russland nach wie vor über ein wesentliches Defizit an qualifiziertem Personal verfügt. Mehr noch: Es werden Mitarbeiter benötigt, die Fremdsprachen beherrschen. Zunächst hatten wir die Strategie, Mitarbeiter auf dem russischen Markt zu suchen. Vor 13 Jahren haben wir aber begriffen, dass Mitarbeiter, die unseren hohen Anforderungen entsprechen, nicht ausreichend vorhanden sind und dass wir unser eigenes Schulungszentrum brauchen. So sind wir zu jenem Modell gekommen, das jetzt im Schulungszentrum Woronesch umgesetzt wird. Wir stellen IT-Fachkräfte mit der Spezialisierung ein, die für uns von Interesse ist und schulen sie in Fremdsprachen, Informationssicherheit. Oder wir stellen Mitarbeiter ein, die Linguisten, Lehrer, Ökonomen waren, und schulen sie für die IT um. Das gleiche Modell haben wir für Krasnodar geplant. Was Moskau anbelangt, so haben wir hier zum gegenwärtigen Zeitpunkt keinen kritischen Personalbedarf. In anderen Städten, wo wir keine Niederlassungen, aber Kunden haben, finden wir individuelle Lösungen. Wir arbeiten auch aktiv mit dem umfangreichen Netzwerk unserer langfristigen Partner.

Ist die Konkurrenz zwischen den IT-Unternehmen im Kampf um das Personal in den Regionen groß? Wie motivieren und binden Sie die Mitarbeiter?

Im gegebenen Fall bestimmt der Markt die Spielregeln. Natürlich gibt es Fälle, wo Personal abgeworben wird, indem ein attraktiveres Gehalt geboten wird. Wenn wir über den Kampf um die

Ressourcen sprechen, so kann man hier mit Zuversicht sagen, dass Atos angesichts des attraktiven Motivationsprogramms Wellbeing at Work ein starker Konkurrent ist, dessen Ziel in der Schaffung von angenehmen Bedingungen für die Mitarbeiter unserer Firma besteht. Die Aktivitäten im Rahmen dieser Initiative sind auf die ständige Verbesserung der sozialen Bedingungen und auf die Garantie für unsere Mitarbeiter ausgerichtet, die Möglichkeiten zum Aufbau einer internationalen Karriere zu haben, mit den internationalen Kollegen in der ganzen Welt zu kommunizieren und die modernsten Technologien anzuwenden. Für uns ist es wichtig, unsere Mitarbeiter anzuhören. Jährlich führen wir mit Hilfe der Firma Great Place to Work eine Befragung durch, die uns hilft, ein Feedback zu erhalten und für uns Entwicklungsbereiche zu definieren. Beispielsweise befindet sich den Befragungsergebnissen des vorigen Jahres zufolge der Vertrauensindex auf einem sehr hohen Niveau – bei 73 Prozent. Entsprechend erwarten wir in diesem Jahr, dass der Index für „Personalglück“ noch weiter ansteigt.

Wie wichtig ist der russische Markt – global gesehen – für das Unternehmen?

Die Firma Atos hat längst die Entscheidung getroffen, dass Russland für uns ein strategischer Markt ist, und investiert weiterhin, ungeachtet der neuen wirtschaftlichen und rechtlichen Umstände. Mehr als 50 offenen Stellen, die wir aktuell haben, beweisen, dass wir die Entwicklung des Unternehmens fortsetzen und den Personalbestand erweitern.

In den nächsten Jahren haben wir geplant, die Ressourcen aufzustocken, unsere Produkte zu lokalisieren und unter Berücksichtigung der neuen Regeln zu integrieren. Russland war, ist und wird für uns immer ein wichtiger Markt sein, und wir werden unsere Strategie weiterverfolgen.



**Эдгарс Пузо**

генеральный директор Atos IT Solutions and Services OOO

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

«Мы продолжаем инвестировать, несмотря на все новые экономические и правовые реалии»

С чего началась история вашей компании в России?

История нашего бизнеса уходит в начало 90-ых, когда мы были еще частью концерна Siemens. С открытием постсоветского пространства мы вышли на российский рынок и уже более 20 лет уверенно работаем на нем. Важной вехой в истории компании стало решение Siemens о продаже IT-подразделения французской компании Atos Origin, объединение с которой произошло в 2011 году, а в 2012 в России мы официально были переименованы в Atos. Данная сделка дала нам возможность приобрести самый большой аутсорсинговый контракт, так как нам передали на обслуживание Siemens во всем мире, а это порядка 190 стран.

В каких городах сегодня есть офисы Atos?

Сейчас мы активно работаем в двух городах – Москве и Воронеже. В рамках нашей стратегии локализации важным событием стало создание учебного центра в Воронеже. В нем начали работать 40 человек, но уже сегодня число сотрудников достигло 750. Мы обеспечили рост практически в 20 раз при сдерживании оттока персонала на уровне менее 10%, что крайне сложно в IT-бизнесе. Объемы бизнеса растут и появляются новые возможности для развития компании. В конце сентября состоялось официальное открытие Центра предоставления

услуг в Краснодаре, что символизирует динамичное развитие нашей компании и географическое расширение возможностей оказания сервиса. Хочу также отметить, что мы продолжаем экспансию и в пространстве СНГ и в этом же месяце планируем открыть офис в Белоруссии.

Сколько всего сотрудников работает в компании?

Мы являемся ведущей IT-компанией в Европе и продолжаем расти. Сейчас число сотрудников составляет 100 тыс. человек в Европе и около 1000 человек в России. Как показывает опыт, мы являемся самым крупным работодателем, который привлекает на работу людей со знанием немецкого языка, так как предоставляем свои услуги в основном для компаний из Германии и Австрии. С созданием учебного центра в Воронеже мы стремимся больше интегрироваться в российский рынок.

Atos предлагает своим клиентам разнообразный набор услуг, какие направления бизнеса представлены в России? Какие из них наиболее успешны?

Первое направление – это аутсорсинг IT-услуг. Мы перенимаем на себя обязательства не только по предоставлению услуг, но и активы, оборудование у клиентов, персонал, финансовые



обязательства. Здесь есть перспективы и возможность конкурировать с российскими системными интеграторами.

Во-вторых, мы развиваем аутсорсинг бизнес-приложений, в частности SAP, для компаний, которые уже внедрили систему и нуждаются в снижении затрат на ее поддержку.

В-третьих, наша компания активно работает с системами управления базами данных, например, SAP HANA. Эту экспертизу мы пытаемся вывести на российский рынок и предложить в виде комплексного решения вместе с необходимым оборудованием и возможностями интеграции.

Четвертое направление связано с изменениями правил игры на рынке IT, которые заставляют компании обратить внимание на вопросы безопасности. Здесь наша задача – помочь клиентам соответствовать законодательству с точки зрения IT, например, при переносе и хранении персональных данных.

В каких отраслях экономики ваши услуги наиболее востребованы?

Прежде всего, это промышленность, например, автопром. В этом году активнее стали работать с фармацевтическими компаниями, которые локализуют производство в России. Также работаем в энергетике и нефтегазовом секторе. Сейчас налаживаем сотрудничество с клиентами в банковской и страховой сфере. Еще мы точечно активны в госсекторе: это, в первую очередь, связано с большими спортивными мероприятиями.

Каким образом вы задействованы в крупных спортивных мероприятиях?

Компания Atos является всемирным ИТ-партнером Олимпийских и Паралимпийских игр. Мы участвовали в подготовке Олимпийских игр в Сочи в качестве партнера Международ-

ного олимпийского комитета. У нас была подобрана команда из более 250 сотрудников, которая успешно работала над интеграцией ИТ-систем, начиная от хранения данных, аккредитации волонтеров до обеспечения всей работы программ. Также мы работали над ИТ-проектом в рамках Олимпиады в Рио-де-Жанейро, где продемонстрировали блестящие результаты в области поддержки критических ИТ-систем. На сегодня текущий проект – это Олимпийские игры в Южной Корее.

Будете ли вы участвовать в качестве партнера в чемпионате мира по футболу в 2018 году?

Да, мы выиграли два проекта. Мы участвовали в подготовке прошлого чемпионата мира в Бразилии и помогли коллегам разработать концепцию и мастер-план. На этот раз у нас также есть задача и возможность передать опыт в проведении больших спортивных мероприятий, которым обладает Atos.

Влияет ли на ваш бизнес государственное регулирование ИТ-рынка?

На текущий момент мы следим за тем, как ситуация будет развиваться. У нас есть много вопросов, в частности, повлияют ли новые ограничения по закупке иностранного софта только на госсектор или на компании с государственным участием тоже. Для нас это важно, так как они являются частью нашей клиентской базы. Также меня волнует то, что отсутствует конкретная четкая модель, в рамках которой можно локализовать ИТ-продукт. Сейчас предпочтения отдаются российскому софту, и пока неясно, будет ли регулятор признавать равноправными иностранные компании, которые уже давно вышли на российский рынок, инвестировали здесь, имеют собственные центры разработки и штат сотрудников.



В последнее время ваша компания завершила несколько сделок по покупке других IT-фирм. А в России ведутся проекты по слиянию и поглощению?

Сегодня Atos на глобальном уровне приобретает новые компании, которые присутствуют и на российском рынке. Например, компанию Bull, которая производит серверы в Европе, в марте мы начали их продвижение в России и уже пожинаем первые плоды успеха. Второе приобретение – это компания Unify, у которой имеется локализованное производство в Калуге. Этот бизнес сконцентрирован на разработке решений для коммуникации и связи внутри и вне предприятия.

Вашими клиентами в основном являются иностранные компании. А каков процент российских компаний?

Если говорить о процентном соотношении, то можно сказать что оно составляет 60:40. 60% – международные компании, работающие в России, 40% – российские коммерческие и государственные структуры. Получить информацию о масштабах наших клиентов вы можете, открыв список топ-50 российского Forbes. Подавляющее количество перечисленных компаний является нашими клиентами.

А Siemens, наверное, является самым крупным клиентом компании во всем мире?

Во всем мире да, несомненно. Аутсорсинговый контракт на обслуживание Siemens был продлен в этом году до 2020 года, так что стратегическое партнерство продолжается. Кроме того, компания Siemens является акционером Atos. У нас есть также совместный фонд для R&D объемом 100 млн евро.

В связи с тем, что вы так активно развиваетесь и продолжаете экспансию на рынке России и СНГ, сталкиваетесь ли вы с проблемами в поиске персонала?

Этот вопрос стал актуальным с того момента, как мы задумались о локализации. Дело в том, что рынок IT в России по-прежнему

ощущает существенную нехватку квалифицированного персонала. Более того, нужны были кадры, владеющие иностранным языком. Вначале у нас была стратегия искать сотрудников на рынке. 13 лет назад мы поняли, что работников, соответствующих нашим высоким требованиям, не хватает и нужно делать свой учебный центр. Так мы пришли к той модели, которая сейчас работает в Воронежском учебном центре. Мы нанимаем IT-специалистов по направлению, которое нам интересно, и доучиваем их иностранному языку, информационной безопасности или нанимаем сотрудников, которые были лингвистами, учителями, экономистами и обучаем их IT. Такую же модель мы планируем использовать в Краснодаре. Что касается Москвы, то здесь для нас критического кадрового голода на данный момент нет. В других регионах и городах, где у нас нет филиалов, но есть клиенты, мы находим индивидуальные решения, а также активно работаем с обширной сетью наших долгосрочных партнеров.

Высока ли конкуренция между IT-компаниями в борьбе за кадры в регионах? Как мотивируете и удерживаете персонал?

В данном случае рынок определяет правила игры. Конечно, бывают ситуации, когда персонал переманивают, предложив более привлекательную зарплату. Когда мы говорим о борьбе за ресурсы, то здесь с уверенностью можно сказать, что Atos является сильным конкурентом ввиду наличия привлекательной программы мотивации wellbeing at work, цель которой создать комфортные условия труда для сотрудников нашей компании. Работа в рамках данной инициативы направлена на постоянное совершенствование социальных условий и гарантий для наших сотрудников, развитие возможностей построения международной карьеры и общения с коллегами во всем мире, применение современных технологий. Для нас важно слышать наших сотрудников, и ежегодно, с помощью компании Great Place to Work, мы проводим опрос, который помогает нам наладить обратную связь и определить области для развития. Например, по результатам прошлого года, индекс доверия находится на очень высоком уровне – 73%. Соответственно в этом году мы ждем, что индекс «счастья персонала» вырастет еще больше.

Насколько важен российский рынок для компании на глобальном уровне?

Компания Atos давно приняла решение, что Россия является для нее стратегическим рынком, и продолжает инвестировать, несмотря на все новые экономические и правовые реалии. То, что мы продолжаем развитие компании и расширяем штат, доказывает наличие более 50 открытых вакансий.

В ближайшие несколько лет мы планируем наращивать ресурсы, локализовать свои продукты и интегрироваться с учетом новых правил. Россия была, есть и будет важным для нас рынком, и мы дальше будем следовать своей стратегии.

„Wir sind ständig auf der Suche nach Ideen für neue Produkte und werden bald eine ganze Reihe von Neuheiten auf dem russischen Markt einführen“



Alexey Shcherbakov

Generaldirektor Dr. Oetker ZAO

Womit haben die Aktivitäten von Dr. Oetker in Russland begonnen?

1993 haben wir mit dem Export von Produkten nach Russland begonnen. Das erste Produkt, das den Käufern in Russland angeboten wurde, war Tiefkühlpizza. Danach wurden auch Backmischungen und -zutaten aufgenommen. In diesen Jahren waren diese Nischen auf dem russischen Markt nicht besetzt, man kann sagen, dass wir selbst den Markt schaffen mussten.

Wir sind hier durch mehrere Krisen gegangen: 1998, 2008, die Einführung der Sanktionen und das Embargo 2014. Aktuell sind wir mit einer weiteren Herausforderung konfrontiert – dem neuen Gesetz über den Handel. Das Gesetz sieht eine Änderung der Regeln für die Arbeit mit Handelsketten vor, die wir ab 1. Januar 2017 umsetzen müssen. Das Hauptproblem besteht darin, dass nicht alle Details konsequent bis zu Ende festgeschrieben sind, und sowohl bei den Einzelhändlern als auch bei den Lieferanten viele Fragen zur Organisation der Arbeit nach den neuen Bedingungen offen bleiben. Zurzeit warten wir auf zusätzliche Erläuterungen seitens des Föderalen Antimonopoldienstes.

Dr. Oetker ist eine starke Marke, die in vielen Ländern bekannt ist. Haben Sie auf dem russischen Markt viele Mitbewerber?

Sowohl in der Kategorie „Pizza“ wie auch in der Kategorie „Backmischungen und -zutaten“ haben wir eine ausreichende Zahl von Mitbewerbern. Unsere Firma musste einen langen Weg zurücklegen, um ihre Positionen auf dem russischen Markt zu erobern. Obwohl in einigen Regionen Russlands süße Backzutaten bis heute als etwas empfunden werden, das zu den Gewürzen gehört. Und die Mehrheit der Gewürzhersteller sehen es als ihre Pflicht an, Produkte zu kreieren, die unser Spezialgebiet sind.



Eines der Ziele von Dr. Oetker in Russland besteht in der Marktführerschaft mit Hilfe der Entwicklung des regionalen Vertriebs. Welche Regionen sind für Sie am interessantesten hinsichtlich der Verkäufe?

Das größte Verkaufsvolumen verteilt sich auf Moskau, das Moskauer Gebiet und St. Petersburg. Wahrscheinlich leben in diesen Städten mehr Experimentierfreudige, die bereit sind, neue Produkte zu probieren. Dennoch sind wir auch in den anderen Regionen erfolgreich. 99 Prozent unserer Kunden sind regionale, nationale und internationale Handelsketten wie Pjatorotschka, Magnit, Auschan, METRO, Hyperglobus u.a.

Ihr Unternehmen besitzt ein äußerst umfangreiches Sortiment. Welche Waren bieten Sie den russischen Kunden an?

Gegenwärtig verkaufen wir in Russland Tiefkühlpizza und verschiedene Backprodukte: Backzutaten (Hefe, Treibmittel usw.) aber auch Desserts (Beeren- und Früchtegelees, Pudding), saisonale Waren zum Konservieren. Außerdem ist das Backen für uns und unsere Käufer ein schöpferischer Prozess. Deshalb bieten wir an, nicht nur beim Geschmack, sondern auch bei der Gestaltung der Gerichte zu experimentieren. In unserer Produktlinie gibt es Puderzucker mit verschiedenen Aromen, farbige Streuzutaten, Glasuren und Schokofiguren.

Werden Zutaten und Backmischungen nur für den privaten Verbrauch verkauft oder arbeiten Sie auch mit kleinen Bäckereien zusammen?

Die Besonderheit in Russland besteht darin, dass wir aktuell nur mit den Endverbrauchern zusammenarbeiten. Zu unseren

Plänen gehört der Eintritt in das Segment der Horeca-Produkte, also für Hotels, Restaurants und Cafés. Zurzeit ist die Nachfrage des Endverbrauchers aber noch ziemlich hoch, deshalb ist die Erschließung eines neuen Marktsegments eine Perspektive für die nächsten zwei bis drei Jahre.

Wo werden die Erzeugnisse hergestellt, die in Russland verkauft werden?

Tiefkühlpizza wird aus Deutschland und teilweise aus Polen importiert. Die Backwaren werden in unserem Werk in Belgorod hergestellt. Eine Reihe von Produkten, wie Hefe, Dekoration und einige Backmischungen, werden ebenfalls aus Deutschland und Osteuropa geliefert.

Gibt es Produkte, die speziell für den lokalen Markt geschaffen wurden?

Ja, z.B. Rindergelatine, die für die Herstellung von in Russland populären Fleisch- und Fischgerichten, wie Sülze und Aspik, aber auch von Desserts eingesetzt wird. Ebenso hatten wir Kissel (geleeartige Nachspeise – Anm. d. Red.) in unserem Sortiment, ein Produkt, das den Käufern in anderen Ländern völlig unbekannt ist. Außerdem sind wir ständig auf der Suche nach Ideen für neue Produkte und werden bald eine ganze Reihe von Neuheiten auf dem russischen Markt einführen.

Neuerdings kann man in den Geschäften die verschiedensten Brötchen, Piroggen und Törtchen kaufen. Bemerken Sie eine Verringerung der Nachfrage nach Zutaten und Backmischungen für die eigene Zubereitung von Backwaren?

Das Sortiment der Brot- und Backwaren in den Geschäften ist tatsächlich groß. Man kann jedoch nicht sagen, dass deren Verbrauch steigt. Es gibt zwei Trends, die ein Anwachsen der Verkaufsumsätze abbremsen. Erstens haben die Käufer begonnen, rationaler an ihre Ausgaben heranzugehen, deshalb wird das eigenständige Backen als Methode zum Sparen wahrgenommen. Zweitens achten immer mehr Menschen auf die Zusammensetzung der Produkte und ziehen es vor, genau zu wissen, woraus diese zubereitet sind. In diesem Kontext wird das Backen zu Hause immer populärer.

Wer sind Ihre wichtigsten Käufer?

Natürlich sind das hauptsächlich Frauen zwischen 25 und 50 Jahren, die gerne backen oder es lernen wollen. Die Aufgabe von Dr. Oetker ist es, den Prozess der Zubereitung von Gerichten zu erleichtern und ein entsprechendes Ergebnis zu gewährleisten.

Bei der Zubereitung einer Backware ist die Einhaltung der richtigen Proportionen aller Zutaten wichtig. Führen Sie Kurse für Ihre Käufer durch?

Einer der Vorzüge von Dr. Oetker besteht darin, dass unsere Mischungen und Zusätze klar für eine bestimmte Anzahl von





Produkten berechnet sind. Im Prinzip hat damit auch die Geschichte unserer Firma begonnen. Dr. August Oetker hat das Backpulver „Backin“ abgewogen und verpackt – ein Teigtreibmittel, das für genau 500 g Mehl berechnet war. Heute nutzen wir aktiv das Internet für die Kommunikation mit unseren Verbrauchern und für die Marktdurchdringung der Produkte. Mit Hilfe von Videos auf unserem YouTube-Kanal zeigen und erklären wir, wie man Gerichte mit unseren Zutaten zubereitet und antworten auch auf Fragen. Für uns ist dies ein sehr wichtiger Kommunikationskanal.

Nutzen Sie das Internet auch als Vertriebskanal?

Wir verfolgen die Entwicklung des Online-Handels in Russland. Von Jahr zu Jahr verzeichnen die Online-Einzelhändler immer höhere Wachstumsraten und steigern ihren Umsatz, darunter auch im Segment der Schnelldrehenden Produkte (FMCG). Natürlich ist das Sortiment von Dr. Oetker auch hier vertreten, beispielsweise beim Online-Händler „Utkonos“. Trotzdem ist das Internet für uns eher ein Kommunikationskanal.

Dr. Oetker bewahrt schon seit Jahren den Status eines Familienunternehmens. Worin bestehen die Vor- und Nachteile der Arbeit in einem Unternehmen mit einem solchen Managementsystem?

Tochtergesellschaften unseres Familienunternehmens arbeiten auf allen Kontinenten und in mehr als 40 Ländern. Die Strukturereinheit in Russland spielt eine wichtige Rolle für das Geschäft von Dr. Oetker in Osteuropa. Wir erhalten immer Unterstützung durch unser Stammhaus. Aktuell erleben wir, wie auch viele andere Unternehmen auf dem russischen Markt, schwierige

Zeiten, aber dank der loyalen Käufer, der lokalen Fertigung und einem ausbalancierten Produktsortiment setzen wir unsere Entwicklung fort.

Unser Unternehmen ist dafür bekannt, dass es einerseits den Familientraditionen treu bleibt und andererseits offen für Innovationen ist. Daher sind in unserem Sortiment sowohl traditionelle als auch innovative Produkte vertreten. Dank der Ideen der russischen und europäischen Kollegen tauchen in unserem Portfolio Neuheiten auf, die nicht nur den modernen Bedürfnissen der Käufer entsprechen, sondern auch deren Wunschvorstellungen übertreffen. Zu den Plänen des Unternehmens gehört die Entwicklung von fantastischen Produkten, die es unter häuslichen Bedingungen erlauben, Backwaren und Desserts auf Restaurantniveau zuzubereiten.

Wie viele Mitarbeiter zählt Ihr Unternehmen momentan?

Aktuell arbeiten in unserem Unternehmen etwa 130 Personen, einschließlich der Werksmitarbeiter in Belgorod und der einzelnen Struktureinheiten in den großen Städten Russlands.

Wie stark wirkt sich die aktuelle Krise auf Ihr Geschäft bzw. auf Ihre Unternehmensstrategie aus?

Natürlich mussten wir unsere Entwicklungspläne korrigieren. Wir haben begonnen, der Optimierung der Arbeitsprozesse und der beruflichen Kompetenz der Mitarbeiter größere Aufmerksamkeit zu schenken. Im nächsten Jahr werden wir dennoch mit der Erweiterung unseres Werkes zur Produktion von Teigwaren und Genussmitteln in Russland beginnen, um eine noch breitere Palette lokaler Zutaten und Backmischungen für den russischen Markt zu liefern.

**Алексей Щербаков**

генеральный директор ЗАО Dr. Oetker

П И Щ Е В А Я П Р О М Ы Ш Л Е Н Н О С Т Ь**«Мы постоянно ищем идеи для новых продуктов и в скором времени выведем на российский рынок ряд новинок»****С чего начиналась деятельность компании Dr. Oetker в России?**

С 1993 года мы начали экспортировать продукцию в Россию. Первым товаром, предложенным российским покупателям, стала замороженная пицца, впоследствии в линейку добавилась также бакалейная продукция. В те годы эти ниши на российском рынке не были заняты: можно сказать, что нам самим приходилось создавать рынок. За время работы в России мы прошли через несколько кризисов – 1998 год, 2008 год, введение санкций и эмбарго в 2014 году. Сейчас мы столкнулись с еще одним вызовом – новым законом о торговле. Закон предусматривает изменение правил работы с торговыми сетями, к которым мы должны перейти до 1 января 2017 года. Главная проблема заключается в том, что не до конца прописаны все детали, и как у ритейлеров, так и у поставщиков остается много вопросов по организации работы согласно новым условиям. На данный момент мы ожидаем дополнительных пояснений от ФАС.

Dr. Oetker – сильный бренд, известный во многих странах. Много ли у вас конкурентов на российском рынке?

Как в категории «пицца», так и в категории «бакалея» у нас достаточное количество конкурентов. Нашей компании пришлось проделать большой путь, чтобы завоевать свои позиции на российском рынке. Хотя в некоторых регионах России сладкую бакалею до сих пор продолжают воспринимать как нечто, относящееся к специям. И многие производители специй, в свою очередь, считают своим долгом создавать продукты, относящиеся к нашей специализации.

Одна из задач Dr. Oetker в России – лидерство на рынке благодаря развитию региональной дистрибуции. Какие регионы являются для вас наиболее интересными в плане продаж?

Наибольший объем продаж приходится на Москву и Московскую область и Санкт-Петербург. Наверное, в этих городах жи-

вет больше экспериментаторов, готовых попробовать новые продукты. Тем не менее мы достаточно успешны и в других регионах. 99% наших клиентов – это региональные, национальные и международные торговые сети: «Пятерочка», «Магнит», «Ашан», «МЕТРО», «Гиперглобус» и другие.

У вашей компании довольно большой ассортимент продуктов. Какие товары вы предлагаете российским покупателям?

На данный момент в России мы продаем замороженную пиццу и различную бакалейную продукцию: ингредиенты для выпечки (дрожжи, разрыхлитель и т.п.), десерты (ягодные и фруктовые желе, пудинги), сезонные продукты для консервирования. Кроме того, выпечка для нас и наших покупателей – это творческий процесс, поэтому мы предлагаем экспериментировать не только со вкусами, но и с оформлением блюд. В нашей линейке продуктов есть сахарная пудра с различными ароматами, цветные посыпки и глазури, шоколадные фигурки.

Ингредиенты и смеси для выпечки продаются только для частного использования или вы также работаете с небольшими пекарнями?

Специфика наших продаж в России заключается в том, что сейчас мы работаем только с конечными потребителями. В наших планах есть выход в сегмент HoReCa, но пока спрос конечного потребителя достаточно высокий, поэтому освоение нового рынка – это перспектива на ближайшие два-три года.

Где производится продукция, продающаяся в России?

Замороженная пицца импортируется из Германии и частично из Польши, а бакалейная продукция производится на нашем заводе в Белгороде. Ряд продуктов – дрожжи, декор, некоторые смеси для выпечки – также поставляются из Германии и Восточной Европы.

Есть ли продукты, которые были созданы специально для локального рынка?

Один из примеров – это говяжий желатин, который используется для приготовления популярных в России блюд из мяса и рыбы – холодца и заливного, а также десертов. Также в нашем ассортименте был кисель – продукт, совершенно не знакомый покупателям в других странах. Кроме того, мы постоянно ищем идеи для новых продуктов и в скором времени выведем на российский рынок ряд новинок.

В последнее время в магазинах можно приобрести самые разнообразные булочки, пирожные и торты. Замечаете ли вы снижение спроса на ингредиенты и смеси для самостоятельного приготовления выпечки?

Ассортимент хлебобулочных изделий в магазинах, действительно, достаточно широкий. Однако, нельзя сказать, что их потребление растет. Есть два тренда, которые препятствуют росту продаж. Во-первых, покупатели стали более рационально подходить к своим тратам, поэтому самостоятельная выпечка воспринимается как способ экономии. Во-вторых, все больше людей обращают внимание на состав продуктов и предпочитают точно знать, из чего они приготовлены. В связи с этим, домашняя выпечка становится более популярной.

Кто ваши основные покупатели?

Конечно, в основном – это женщины 25-50 лет, которые любят, умеют или только хотят научиться готовить. Задача Dr. Oetker – облегчить процесс приготовления блюд и обеспечить достойный результат.

В приготовлении выпечки важным является правильное соблюдение пропорций всех ингредиентов. Проводите ли вы мастер-классы для своих покупателей?

Одно из преимуществ Dr. Oetker заключается в том, что наши смеси и добавки четко рассчитаны на определенное количество продуктов. В принципе, с этого и началась история компании. Доктор Аугуст Оеткер отмерил и упаковал порошок для выпечки «Бакин» – разрыхлитель теста, рассчитанный точно на 500 г муки.

Сегодня мы активно используем интернет для общения с нашими потребителями и продвижения продуктов. С помощью видео на YouTube мы показываем и объясняем, как приготовить блюда с помощью наших ингредиентов, а также отвечаем на вопросы. Для нас это очень важный канал коммуникации.

Используете ли вы интернет как канал продаж?

Мы следим за развитием онлайн-коммерции в России. Год от года интернет-ритейлеры демонстрируют все более высокие темпы роста и наращивают объемы продаж, в том числе и в сегменте FMCG. Конечно, ассортимент Dr. Oetker представлен в таком формате торговли, например, в магазине «Утконос». Но все же для нас интернет – это в большей степени коммуникационный канал.

Dr. Oetker уже долгие годы сохраняет статус семейного предприятия. В чем плюсы и минусы работы в компании с такой системой управления?

Дочерние предприятия нашей семейной компании работают на всех континентах и более чем в 40 странах мира. Российское подразделение играет важную роль в восточноевропейском бизнесе Dr. Oetker. Мы всегда получаем поддержку от головного офиса. Сейчас, как и многие другие компании на российском рынке, мы переживаем непростые времена, но благодаря лояльным покупателям, локальному производству и сбалансированному ассортименту продуктов мы продолжаем развиваться.

Наша компания славится тем, что с одной стороны, остается верной семейным традициям, а с другой – открыта для инноваций. Именно поэтому в нашем ассортименте представлены и традиционные, и инновационные продукты. Благодаря идеям российских и европейских коллег в нашем портфолио появляются новинки, не только отвечающие современным запросам покупателей, но и превосходящие их желания. В планах компании – создание супер-продуктов, которые позволят в домашних условиях готовить выпечку и десерты ресторанного уровня.

Сколько сотрудников у вас в компании на данный момент?

Сейчас у нас в компании работает около 130 человек, включая сотрудников завода в Белгороде и в обособленных подразделениях в крупных городах России.

Как сильно повлиял актуальный кризис на ваш бизнес? Отразился ли он на стратегии компании?

Конечно, нам пришлось скорректировать наши планы развития. Больше внимания мы стали уделять оптимизации рабочих процессов и профессиональным компетенциям сотрудников. В ближайший год мы планируем приступить к расширению нашей российской фабрики по производству бакалейной продукции, чтобы поставлять на российский рынок еще более широкую линейку локальных ингредиентов и смесей для выпечки.

ÖL - UND GASINDUSTRIE

**Olaf Klarner**

Generaldirektor Klarenco OOO

„Ein Feld in Westsibirien oder anderswo kann 100 Bohrungen haben, und die 101 ist trotzdem erfolglos“

Steigen wir gleich direkt ein: Wie wird sich der Ölpreis entwickeln?

Eine Prognose des Ölpreises ist – aufgrund der Komplexität der Prozesse, die darauf Einfluss haben – eine schwierige Angelegenheit. Unter den gegebenen Parametern wird sich der Ölpreis nicht sprunghaft nach oben entwickeln. Die großen Produzenten wie Saudi-Arabien und Russland fördern so viel wie nur möglich. Aus kaufmännischer Sicht eine nachvollziehbare Reaktion. Wobei die politischen Beweggründe sicher die entscheidenden sind. Die USA sind letztes Jahr durch die Erlaubnis des Präsidenten erstmalig zum Öl- und Gas-Exporteur geworden. Die Strategie Saudi-Arabiens, durch einen niedrigen Ölpreis die Schiefergas- und Schieferölproduktion in den USA zu behindern, zeigt Wirkung. Viele dieser Firmen können bei den niedrigen Preisen die Finanzierung nicht mehr stemmen. Da jedoch die Infrastruktur vorhanden ist, werden auch kleine Anstiege im Ölpreis auf 55 bis 60 US-Dollar pro Barrel diese Firmen sofort wieder aktiv werden lassen. Das bedeutet, dass es noch auf lange Sicht ein Überangebot im Markt geben wird. Hinzu kommt eine eher schwache wirtschaftliche Konjunktur weltweit.

Für September ist ein neues Treffen der OPEC avisiert, um Förderkürzungen zu diskutieren. Wenn dies eintritt, wird es einen bemerkbaren Anstieg des Ölpreises geben. Der Gedanke, dass die Krise nun vielleicht vorbei ist, wird sich breitmachen. Andererseits ist es das Ziel Saudi-Arabiens, Marktanteile zu sichern. Aufgrund ihrer geringen Förderkosten können sie eventuell am längsten durchhalten. Dies würde gegen eine Kürzung sprechen.



Dieses Auf und Ab wird sich also noch für einige Zeit fortsetzen?

Es ist wie bei einer Waage: Bei einem Preis von 45 bis 50 US-Dollar neigt sich die Waagschale bei den Marktanteilen in Richtung Saudi-Arabien, bei mehr – in Richtung USA. Ich kann mir nicht vorstellen, wie man die amerikanischen Schiefergasproduzenten langfristig aus dem Markt verdrängen kann. Die Technologie, die Logistik, das Know-how sind vorhanden, es liegt nur am Ölpreis.

Was bedeutet das für die russischen Lagerstätten, die sich ja auch mehr und mehr in schwierigen geologischen und meteorologischen Regionen befinden?

In absehbarer Zeit werden die fehlenden Investitionen bei der Suche nach neuen Quellen und bei der Produktion zu erheblichen Problemen führen. Herr Setschin (Vorstandsvorsitzender von Rosneft – Anm. d. Red.) und Herr Alekperow (Präsident der LUKOIL-Gruppe – Anm. d. Red.) haben öffentlich angemerkt, dass seit ca. zwei Jahren nicht mehr in dem Maße in die Exploration investiert wird. Der Schwerpunkt liegt heute eindeutig bei der Förderung. Bei knappem Geld spart man jedoch auch bei der Wartung der Ölquellen, mit der Konsequenz, dass diese Öl- und Gasfelder in der Produktion zurückgehen werden, was eine ganze Kette von Ereignissen nach sich ziehen wird. Falls keine Förderkürzung beschlossen werden sollte und der Ölpreis möglicherweise über einen längeren Zeitraum auf unter 40 US-Dollar fällt, werden die oben genannten Prozesse weltweit beschleunigt werden.

Ab wann ist der Punkt erreicht, an dem Felder im Osten Sibiriens, im Nordmeer, auf Sachalin wieder rentabel werden?

Einerseits ist das eine Frage der Größe des Feldes: Je größer das Feld, umso eher kann es rentabel sein. Liegt ein neues Feld günstig zur Infrastruktur, ist eine mittlere oder gar kleine Reservenmenge eventuell schon ausreichend. Andererseits wirken in der Arktis die Sanktionen, dort sind alle Projekte auf Eis gelegt. Ursächlich jedoch durch den geringen Ölpreis. Sachalin läuft, da es nicht unter die Sanktionen fällt, aber insgesamt sind nicht nur in Russland die „einfachen“ Felder erschlossen. Ein großer Teil davon ist leer produziert oder geht zur Neige. Was gebraucht wird, sind neue geologische Konzepte...

...und da kommen Sie ins Spiel.

Genau, denn dort haben wir uns als Hightech-Unternehmen positioniert, das mit speziellen geologischen und geophysikalischen Methoden produzierende Felder untersuchen kann, um

dort Öl und Gas aufzuspüren, wo man bisher noch nicht oder mit nicht so effizienten Methoden nachgeschaut hat.

Wie erklären Sie einem Laien wie mir, was genau Ihr Asset ist?

Genau betrachtet ist es wie in jedem anderen Wirtschaftszweig auch: Mit einer neuen Technologie ergeben sich neue Möglichkeiten. In Westsibirien z.B. gibt es zwei große Reservoirs, die mit zehntausende Bohrungen erbohrt sind. Da glaubt man, alles zu wissen. Im letzten Jahr haben wir eine Technologie entwickelt, die es erlaubt, die Öl- und Gasverteilung eines Feldes besser zu verstehen. Dadurch können wir genauere Vorhersagen treffen, wo noch was sein kann oder wo eben nicht.

Sie schießen die Seismik nicht selbst, sondern werten die Daten anderer Firmen aus?

Wir bekommen die Daten von unserem Auftraggeber. In Ausnahmefällen fahren wir auch zum Kunden und sammeln die Daten vor Ort, um das optimale Zahlenmaterial zu bekommen. Aber die Daten selbst sind auch in diesem Fall schon vorhanden. Unsere Leistung besteht darin, die vorhandenen Daten richtig deuten zu können. Dazu braucht es Erfahrung. Und – wir gehen neue Wege, deuten die Daten unkonventionell. Das ist vor allem in Russland wichtig, aber auch schwer.

Aber Sie treffen auf offene Ohren?

Das Interesse wächst, es wird augenblicklich durch den niedrigen Ölpreis ein wenig überdeckt. Alle Firmen kommen irgendwann an den Punkt, wo sie mit herkömmlichen Mitteln aus den Ressourcen nichts mehr gewinnen können. Es wächst das Verständnis dafür, dass das in Russland bisher übliche Rasterbohren effizienter gestaltet werden muss. Dabei wird ein virtuelles Netz über das Feld gelegt und an den Schnittpunkten werden die Bohrungen abgeteuft. Das ist sehr teuer, da Öl und Gas sich leider nicht an die Schnittpunkte halten. Viel sinnvoller ist es, die Struktur zu verstehen und dort zu bohren, wo man mit einer hohen Wahrscheinlichkeit auch fündig wird.

Sie stehen ja nicht am Anfang des Prozesses und auch nicht am Ende. Ist in beiden Richtungen genügend Hightech vorhanden, damit Ihre Daten die höchste Wirkung entfalten?

In der Tat bekommen wir unsere Ausgangsdaten von unseren Partnern. Die Seismik wird entweder mit Dynamit oder mit großen Vibratoren erzeugt, die Wellen durchdringen die Erdschichten und werden von härteren Schichten reflektiert. Diese Wellenlauf-

zeit wird mittels Software berechnet und daraus entsteht eine Art Röntgenbild der Erde. Mit dieser Technik kann man vier bis fünf Kilometer tief in die Erdkruste hineinsehen. Wir erleben gerade in diesem Bereich eine technische Revolution. Es gibt permanent neue Möglichkeiten, wie die Seismik erstellt und ausgewertet werden kann. Wir hatten im letzten Jahr ein Projekt in der Barentssee, dort konnten wir eine sogenannte Breitbandseismik auswerten. Das ist phantastisch, weil man im Prinzip sofort alles sehen kann. Die Endzeitstimmung in Bezug auf die Ölreserven wird dadurch obsolet, weil mit immer besseren Methoden immer wieder Lagerstätten gefunden werden. Durch die bessere Qualität der Seismik können wir viel besser interpretieren.

Aber eigentlich ist man ja blind, wenn man mit der Bohrung beginnt?

Heute kann man Fundstätten visualisieren, wie es vor zehn Jahren unmöglich war. Ein Restrisiko verbleibt jedoch immer. Selbst nach der internationalen Reservenklassifikation haben die „sicheren“ Reserven eine Wahrscheinlichkeit von nur 90 Prozent. Ein Feld in Westsibirien oder anderswo kann 100 Bohrungen haben, und die 101 ist trotzdem erfolglos. Es wird immer Risiken und Unsicherheiten geben, und das liegt an der Methodik. Die Seismik ist eine indirekte Methode der Erkenntnisgewinnung, wodurch sich automatisch Unsicherheiten ergeben. Man braucht viel Erfahrung bei der Auswertung, um das zu greifen. Das Reservoir selbst können wir leider nicht direkt vermessen. Die einzige direkte Methode ist eine Bohrung, die aber wiederum nur eine Punktinformation darstellt. Wenn das erbohrte Gestein in einer Bohrung gehoben wird, können wir direkte Methoden der Informationsgewinnung anwenden. Aber das passiert nicht immer, da teuer und die Bohrung verbleibt am Ende immer eine Punktinformation. Letzteres kann man sich so vorstellen, dass man ein Zimmer in einem großen Haus gut kennt und von diesem Zimmer aus, Rückschlüsse auf alle anderen Zimmer zieht. Diese können jedoch sehr unterschiedlich sein.

Wer ist weltweit führend bei solchen Bohrungen?

Das kann man so nicht sagen. Es hängt ganz wesentlich davon ab, wo man bohrt. In Westsibirien ist die Wahrscheinlichkeit viel höher als in sogenannten Frontier Areas. Da sind Gebiete, die noch nicht ausexploriert sind und man wenig über Geologie und die Kohlenwasserstoffsysteme weiß. Tadschikistan ist dafür ein gutes Beispiel. Dort wird seit den sechziger Jahren produziert, aber die Felder sind aus den verschiedensten Gründen so schlecht untersucht, dass man dort mit großer Unsicherheiten leben muss. Im Gegenzug gibt es die Chance, bei einer Exploration etwas Großes zu finden, und in den Ölfeldern steckt viel unentdecktes Potential.

Im Allgemeinen braucht es eine relativ lange Zeit, um ein neues Feld in Produktion zu nehmen. In einem bekannten Gebiet wie der Nordsee benötigt man etwa zwei bis drei Jahre, um eine

Forschungsbohrung abzuteufen. Wenn diese Bohrung fruchtbar wird, braucht es noch einmal fünf bis sechs Jahre bis das Feld in Produktion gehen kann. Insgesamt reden wir also von sieben bis neun Jahren Vorbereitungszeit. Wenn man, wie im Augenblick fast überall auf der Welt, nicht exploriert, ergibt sich in der näheren Zukunft einen Engpass, der nicht so schnell zu überkommen ist.

Also so richtig kritisch wird es in sieben bis neun Jahren?

Je länger keine Investitionen getätigt werden, umso eher kann ein Mangel eintreten. Im Zusammenspiel mit dem nervösen Verhalten der Börse kann es dann zu einem starken Anstieg des Ölpreises kommen. Es ist jedoch nicht schwarz und weiß, so dass keiner mehr investiert. Wie bekannt, ist der Iran hochgradig interessiert, seine Förderung zu steigern. Bei vielleicht zehn US-Dollar mehr wird die amerikanische Schiefergasindustrie wieder aktiv. Insofern ist eine Prognose recht schwierig.

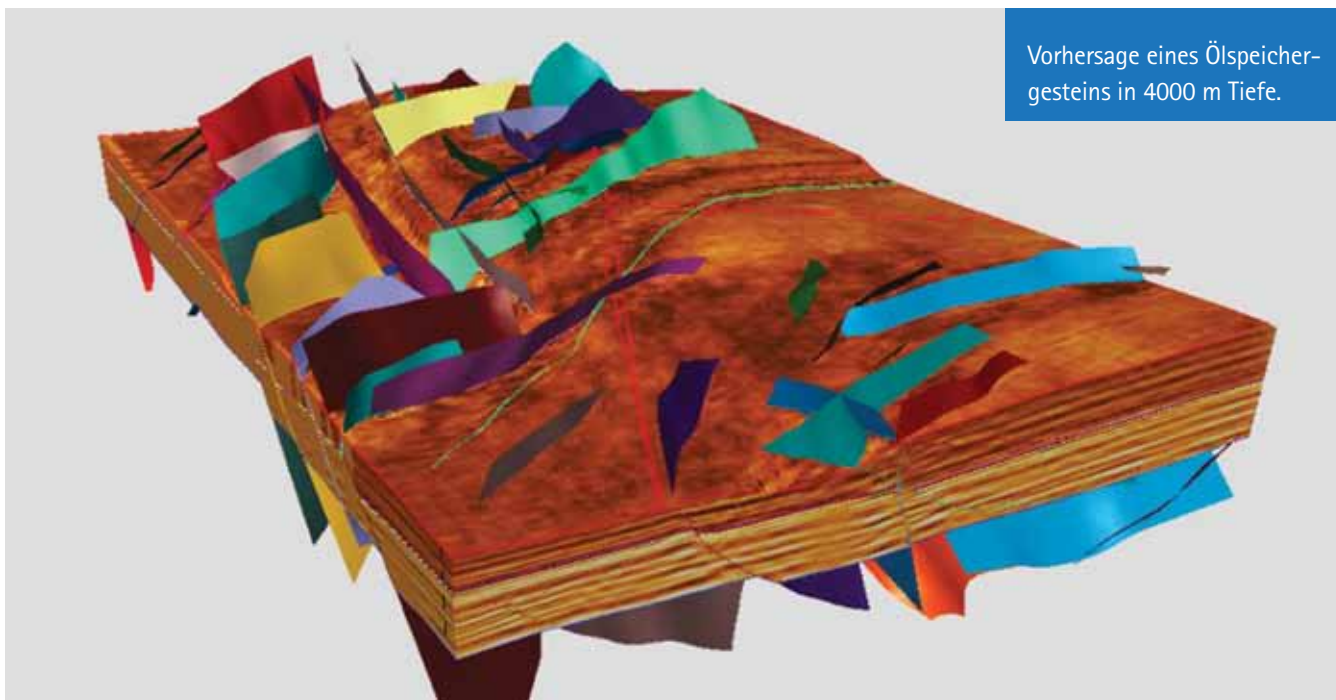
Sie haben sich für den Hauptsitz Ihres Unternehmens in Russland entschieden, sind aber weltweit aktiv?

Wir sind vom ersten Tag an in Russland und von Anfang an international tätig. Wir haben sehr viele Projekte hier, aber auch viele Projekte in West- und Nordafrika, in der Nordsee, in der Barentssee, in Tadschikistan, Kasachstan, Indonesien. Wir gehen dahin, wo die Arbeit ist. Wir haben eine zweite Firma in London, gerade planen wir die Eröffnung einer Firma in Kasachstan. Allerdings ist in Europa augenblicklich faktisch kein Geschäft zu machen. Alle Firmen haben ihre Budgets, darunter auch für Serviceleistungen, rigoros gekürzt.

Interessant ist dagegen die Diskussion in England zum Thema Fracking. In Deutschland ist das Thema ja komplett tabuisiert, aber in Großbritannien denkt man darüber nach, jedem Haushalt, der in einem solchen Gebiet liegt, bis zu 10.000 Pfund zu zahlen. Bei Annahme des Betrages verwirkt man jeden Anspruch auf spätere Einwände, wenn diese Technologie, nach den geltenden Umwelt- und Sicherheitsbestimmungen, zum Einsatz gebracht wird.

Ist Fracking auch für Russland eine anwendbare Technologie?

Es wird in Russland schon seit vielen Jahren gefrackt. Allerdings wird dieses Verfahren hauptsächlich für die konventionellen Speicher angewendet, die geologisch schlechte Eigenschaften besitzen. Diese Speicher verfügen über eine geringe Porosität und über eine niedrige Permeabilität – also kaum Durchlässigkeit. Stellen Sie sich einen Raum in 3.000 Metern Tiefe mit einer Tür vor. Je größer die Tür, umso besser die Durchlässigkeit. Sind die Türen allerdings klein, so wie in Westsibirien, dann müssen diese Türen aufgebrochen werden. Das ist gängige Praxis, wird im Wesentlichen von westlichen Servicefirmen durchgeführt und fällt nicht unter die Sanktionen.



Wenn die Rede von unkonventionellen Lagerstätten ist, dann würde ich sagen: Ja, das lohnt sich in jedem Fall. Momentan wird auch sehr viel auf diesem Gebiet geforscht. Einige Experten der großen russischen Förderunternehmen sind der Meinung, dass diese Methode nicht wirtschaftlich sei.

Stimmt das?

Ich glaube das nicht. Wir haben Szenarien gerechnet, die wirtschaftlich sind. Welche politischen Beweggründe es geben könnte, weiß ich nicht. Aber früher oder später wird man diese Technologie verwenden müssen. Eine der wichtigsten und ergiebigsten Formationen in Westsibirien ist die Baschenow-Formation, ein sogenanntes Muttergestein. Das westsibirische Öl und Gas kommt im Wesentlichen aus dieser Formation. Es hat während seiner Ablagerung sehr viel organisches Material aufgenommen, aus dem später Öl und Gas gebildet wurden. Aus diesem Muttergestein migrieren Öl und Gas in das darüber liegende Speichergestein. Die Amerikaner haben angefangen, nicht mehr in das Speichergestein zu bohren, sondern das Muttergestein zu fracken, und das würde man mit der Baschenow-Formation auch tun. Es gibt zu dieser Formation zahlreiche Studien, unendlich viele Bohrungen, die Datenlage ist sehr gut. Jetzt müsste man anfangen, zu produzieren und Geld zu verdienen. Aber da greifen augenblicklich die Sanktionen.

Es wird sehr viel und sehr laut über die unendlichen Vorkommen im Eismeer gesprochen. Wann könnte man dort tatsächlich kostendeckend oder gewinnbringend fördern?

Die USGS – United States Geological Survey hat eine Berechnung durchgeführt, die weltweit viel Beachtung fand. Insgesamt weiß man jedoch noch relativ wenig über den Arktischen Ozean. Es gibt Vorstellungen von Mutter- und Speichergesteinen, welche geologischen Formationen man dort vorfindet, aber das alles reicht noch nicht für eine fundierte Aussage. Das Risiko, nicht fündig zu sein, ist hoch. Das Klima ist dramatisch, das Eis stellt für Technik und Technologie eine große Herausforderung dar. Bei einem Ölpreis von 50 US-Dollar gibt es keinen Business Case, der Exploration und Förderung sinnvoll erscheinen lässt.

Vielleicht ergeben sich mit neuen Technologien, wie den derzeit in Norwegen im Test befindlichen, wo die Plattform nicht auf dem Wasser, sondern am Meeresgrund steht, auch neue Möglichkeiten. Das könnte pro Feldesentwicklung eine Ersparnis von 30 Prozent und mehr bedeuten. Aber mit der heutigen Technologie ist es bei 50 US-Dollar/Barrel schwer möglich, rentabel zu produzieren.

Sie werden nach Skolkovo gehen. Warum, wo ist der Bezug?

Mit unseren Software-Anwendungen stoßen wir relativ oft an die Grenzen des Möglichen. Es entstehen Ideen, wie die Programme weiterentwickelt werden könnten. Dabei stellt sich die Frage, übergeben wir die Arbeit an den Hersteller oder setzen wir unsere Ideen selber um. Insofern könnte Skolkovo für uns interessant sein, weil es über die Architektur, die Profis und auch finanzielle Möglichkeiten verfügt, die wir nutzen können. Wir schreiben derzeit den Businessplan und entwickeln die Ideen weiter und testen mal, ob es sich mit Skolkovo für uns lohnt.



НЕФТЕГАЗОВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

«Какое-нибудь месторождение в Западной Сибири или еще где-либо может иметь 100 скважин, а 101-я, тем не менее, окажется холостой»

Олаф Кларнер

генеральный директор ООО «Кларенко»

Давайте начнем сразу с места в карьер: как будет развиваться цена на нефть?

Прогноз в отношении цены на нефть – непростой вопрос из-за сложности процессов, влияющих на нее. При данных параметрах цена на нефть не будет скачкообразно изменяться в сторону повышения. Крупные производители, такие как Саудовская Аравия и Россия, добывают так много, как только возможно. С коммерческой точки зрения это понятная реакция. Хотя решающую роль, несомненно, играют политические мотивы. США в прошлом году – с санкции президента – впервые стали экспортером нефти и газа. Стратегия Саудовской Аравии, нацеленная на то, чтобы за счет более низкой цены на нефть помешать производству сланцевого газа и сланцевой нефти в США, дает свои плоды. Многие из этих фирм при низких ценах уже не могут тянуть финансирование. Но так как инфраструктура имеется, то даже небольшие повышения в цене на нефть до уровня 55-60 долларов США за баррель позволят этим фирмам тут же активизироваться вновь. Это означает, что на рынке еще долго будет иметь место превышение предложения над спросом. К этому добавляется скорее слабая экономическая конъюнктура в мировом масштабе.

На сентябрь намечена новая встреча стран ОПЕК, на которой будет обсуждаться сокращение объема добычи. Если это произойдет, то нас ждет заметное повышение цены на нефть. Распространится мысль, что кризис теперь, возмож-

но, остался позади. С другой стороны, цель Саудовской Аравии состоит в том, чтобы закрепить за собой доли рынка. Благодаря своим низким издержкам на добычу она, вероятно, сможет продержаться дольше всех. Это было бы доводом против сокращения.

То есть эти фазы подъема и спада продолжатся еще некоторое время?

Это как с весами: если цена составляет 45-50 долларов, то чаша весов для долей рынка склоняется в сторону Саудовской Аравии, если цена выше – то в сторону США. Я не могу себе представить, каким образом можно на длительную перспективу вытеснить с рынка американских производителей сланцевого газа. Технология, логистика, ноу-хау имеются, дело стало только за ценой на нефть.

Что это означает для российских месторождений, которых, как известно, становится все больше и больше в сложных геологических и метеорологических регионах?

В обозримом будущем отсутствие инвестиций при поиске новых источников и при производстве приведет к значительным проблемам. Господин Сечин (исполнительный директор «Роснефть» – ред.) и господин Алекперов (президент «Лукойл» – ред.) во всеуслышание отметили, что примерно в последние два года прекратилось инвестирование в геологическую раз-

«О Северном Ледовитом океане пока известно довольно мало. Риск ничего не найти велик.»



ведку в прежнем размере. Основной упор на сегодняшний день однозначно делается на добычу. Но при нехватке денег экономят также и на техническом обслуживании нефтяных источников, с тем следствием, что выработка на этих нефтегазовых месторождениях будет снижаться, что повлечет за собой целую череду событий. Если решение о сокращении добычи принято не будет и цена на нефть, возможно, на продолжительный период упадет ниже отметки в 40 долларов, то вышеназванные процессы ускорятся во всем мире.

Когда вновь будет достигнута точка рентабельности для месторождений в Восточной Сибири, в Северном море, на Сахалине?

С одной стороны, это вопрос размера месторождения: чем больше месторождение, тем скорее оно сможет стать рентабельным. Если новое месторождение выгодно расположено относительно инфраструктуры, то среднее или даже небольшое резервное количество, возможно, окажется уже достаточным. С другой стороны, в Арктике действуют санкции, там заморожены все проекты. Но причиной все же стала низкая цена на нефть. Сахалин работает, так как он не подпадает под санкции, но в целом «легкие» месторождения освоены не только в России. Большая часть из них уже выработана полностью или вот-вот закончится. Что пригодилось бы, так это новые геологические концепции...

...и тут в игру вступаете вы.

Именно, так как там мы позиционируем себя как высокотехнологичная компания, которая может исследовать эксплуатируемые месторождения при помощи специальных геологических и геофизических методов, чтобы отыскать нефть и газ там, где до этого не проводили обследований или проводили не такими эффективными методами.

Как вы объясните дилетанту вроде меня, в чем именно заключается ваш актив?

Строго говоря, здесь, так же, как и в любой другой отрасли экономики, при использовании новых технологий возникают новые возможности. Например, в Западной Сибири существуют два больших бассейна, разбуренных десятками тысяч скважин. Там, казалось бы, все известно. В прошлом году мы разработали технологию, позволяющую лучше понять распределение нефти и газа в месте залегания. Благодаря этому мы можем делать более точные прогнозы, где еще что-то может встретиться, а где нет.

Сейсмическую разведку вы проводите не самостоятельно, а просто анализируете данные, полученные другими фирмами?

Данные мы получаем от нашего заказчика. В исключительных случаях мы также выезжаем к заказчику и собираем данные на месте, чтобы получить оптимальный числовой

материал. Но сами данные даже в этом случае уже имеются. Наша задача состоит в правильном истолковании имеющихся данных. Для этого требуется опыт. И мы идем новыми путями, интерпретируем данные нетрадиционными способами. Это особенно важно в России, но также и сложно.

Но к вам прислушиваются?

Заинтересованность растет, но на данный момент она немного приглушается вследствие низкой цены на нефть. Все фирмы рано или поздно дойдут до такой точки, когда они больше ничего не смогут извлекать из ресурсов при помощи традиционных средств. Растет понимание того, что до сих пор распространное в России бурение сетки скважин необходимо организовывать экономически более эффективно. При этом на месторождение накладывают виртуальную сетку, а в точках пересечения проходят скважины. Это очень дорого, так как нефть и газ, к сожалению, не придерживаются такой сетки. Намного целесообразнее было бы понять структуру и бурить там, где с высокой степенью вероятности действительно можно что-то найти.

Вы же находитесь не в начале процесса и не в конце. Достаточно ли высоких технологий имеется в обоих направлениях для того, чтобы ваши данные давали максимальный эффект?

Действительно, наши исходные данные мы получаем от наших партнеров. Сейсмическую разведку проводят либо с использованием динамита, либо при помощи больших вибраторов, генерирующих волны, которые проникают сквозь слои грунта и отражаются более твердыми слоями. Это время прохождения волны рассчитывается посредством программного обеспечения, и в результате получается своего рода рентгеновский снимок Земли. При помощи этой технологии можно заглянуть в земную кору на глубину четырех-пяти километров. В этой сфере мы как раз переживаем техническую революцию. Постоянно появляются новые возможности выполнения сейсмической разведки и анализа полученных в результате этого данных. В прошлом году у нас был один проект в Баренцевом море, там мы смогли проанализировать так называемую широкополосную сейсмологию. Это фантастично, потому что в принципе можно увидеть сразу все. Апокалиптические настроения по поводу истощения запасов нефти благодаря этому становятся пережитком прошлого, так как при помощи постоянно улучшающихся методов то и дело удается находить все новые и новые месторождения. Благодаря улучшенному качеству сейсмической разведки мы можем интерпретировать данные намного лучше.

Но ведь бурение скважины в принципе начинают вслепую?

В настоящее время можно визуализировать залежи, что десять лет тому назад было невозможно. Однако остаточный риск всегда существует. Даже по международной классификации резервов «доказанные» резервы имеют степень вероятности всего лишь 90%. Какое-нибудь месторождение в Западной Сибири или еще где-либо может иметь 100 скважин, а 101-я, тем не менее, окажется холостой. Всегда будут риски и неопределенности, и причина тут в методике. Сейсмология – это опосредованный метод познания, из-за чего автоматически возникают неопределенности. Для анализа требуется большой опыт, чтобы определить это. Сам бассейн мы, к сожалению, не можем промерить напрямую. Единственным прямым методом является скважина, но она опять же является собой лишь точечную информацию. Если выбуренная порода будет поднята по скважине, то мы сможем применить прямые методы сбора информации. Но это происходит не всегда, так как дорого, и скважина в конечном итоге всегда остается точечной информацией. Только что сказанное можно представить себе таким образом: вы хорошо знаете какую-то одну комнату в большом доме и, исходя из сведений об этой комнате, делаете умозаключения обо всех других комнатах. Но те могут быть очень различными.

Кто является мировым лидером в области такого бурения?

Так сразу и не скажешь. Это зависит от того, где я бурю. В Западной Сибири вероятность намного выше, чем в относительно неизученных районах, где мало известно о геологии и углеводородных системах. Хорошим примером этого служит Таджикистан. Там добыча ведется с шестидесятых годов, но месторождения по самым разным причинам исследованы настолько плохо, что там приходится мириться с очень высокой степенью неопределенности. В свою очередь существует шанс найти в ходе разведки что-то крупное, и в нефтяных месторождениях таится большой нераскрытый потенциал.

В целом требуется довольно длительный период времени для введения нового месторождения в эксплуатацию. В разведанной области, такой как Северное море, для проходки опорной (разведывательной) скважины требуется приблизительно два-три года. Если такая скважина оказывается нефтеносной, то после этого потребуется еще от пяти до шести лет для введения месторождения в эксплуатацию. То есть в общей сложности мы говорим о семи-девяти годах подготовительного времени. Если не выполнять разведку, что в настоящее время практикуется почти везде в мире, то в ближайшей перспективе появится ограничивающий фактор, который будет не так-то просто преодолеть.

То есть по-настоящему критической ситуация станет в ближайшие семь-девять лет?

Чем дольше не делаются инвестиционные вливания, тем раньше может возникнуть дефицит. Тогда в сочетании с нервным поведением биржи может произойти сильное повышение цены на нефть. Но картина не черно-белая, как если бы вообще больше никто не инвестировал. Как известно, Иран чрезвычайно заинтересован в увеличении объема своей добычи. При росте цены, быть может, на десять долларов снова активизируется американское производство сланцевого газа. Так что дать прогноз довольно-таки сложно.

Вы основали свою компанию в России, но работаете по всему миру?

Мы с самого первого дня находимся в России и с самого начала работаем по всему миру. У нас очень много проектов здесь, а также много проектов в Западной и Северной Африке, в Северном море, в Баренцевом море, в Таджикистане, Казахстане и Индонезии. Мы идем туда, где есть работа.

У нас есть вторая фирма в Лондоне, как раз сейчас планируем открытие еще одной фирмы в Казахстане. Правда, в Европе в настоящее время бизнес фактически невозможен. Все фирмы резко сократили свои бюджеты, в том числе и на сервисные услуги.

Интерес, напротив, представляет развернувшаяся в Англии дискуссия по поводу гидроразрыва пласта (фрекинга). Ведь в Германии эта тема – полное табу, но в Великобритании подумывают о том, чтобы каждой семье, проживающей в таком районе, выплатить до 10 тыс. фунтов. Приняв эту сумму, люди теряют право впоследствии предъявлять какие-либо претензии, если по действующим экологическим предписаниям и правилам техники безопасности данная технология будет принята на вооружение.

Гидроразрыв пласта является технологией, применяемой также и для России?

Гидроразрыв пласта ведется в России уже многие годы. Правда, данная методика используется, главным образом,


Sterngoff Audit
Wirtschaftsprüfung. Steuerberatung.

Unsere Dienstleistungen

- ▶ Wirtschaftsprüfung gemäß den russischen
- ▶ Rechtsvorschriften (HBI)
- ▶ Wirtschaftsprüfung nach HGB, IFRS
- ▶ Steuerrechtliche Beratungsleistungen
- ▶ Juristische Beratungsleistungen
- ▶ Verrechnungspreise
- ▶ Due Diligence
- ▶ Buchführung
- ▶ Seminare

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

**Ziel der „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



в отношении традиционных хранилищ, обладающих плохими геологическими свойствами. Эти хранилища имеют слабую пористость и низкую проницаемость, то есть практически непроницаемы. Представьте себе помещение с дверью на глубине 3000 метров. Чем больше эта дверь, тем лучше проницаемость. Но если двери невелики, как это имеет место в Западной Сибири, тогда эти двери приходится взламывать. Это обычная практика, которая осуществляется, по сути, западными сервисными фирмами и не подпадает под санкции. Если речь идет о нетрадиционных месторождениях, тогда бы я сказал: да, это окупается в любом случае. Однако большинство экспертов крупных российских добывающих компаний придерживается мнения, что это нерентабельно.

Это так?

Я так не думаю. Мы просчитывали сценарии, которые являются рентабельными. Какие политические мотивы тут могут быть, я не знаю. Но рано или поздно придется использовать эту технологию. Одной из важнейших и богатейших формаций в Западной Сибири является Баженовская свита, так называемая материнская порода. Западносибирские нефть и газ в основном происходят из этой формации. Откладываясь, они абсорбировали очень много органического материала, из которого позднее образовались нефть и газ. Из этой материнской породы нефть и газ мигрируют в расположенную над ней породу-коллектор. Американцы, вместо того чтобы забуриваться в породу-коллектор, начали теперь подрывать материнскую породу, и это можно было бы сделать также и с Баженовской свитой. По этой формации имеются многочисленные исследования, бесконечно много скважин, обеспеченность данными очень хорошая. Теперь следовало бы приступить к производству и начать зарабатывать деньги. Но тут на данный момент действуют санкции.

Очень много и очень громко говорится о бесконечных месторождениях в Северном Ледовитом океане. Когда там фактически можно было бы вести добычу, покрывающую издержки и приносящую прибыль?

Геологическая служба США (USGS) сделала расчет, который привлек большое внимание во всем мире. Но в целом о Северном Ледовитом океане пока известно довольно мало. Имеются представления о материнской породе и о породе-коллекторе, о том, какие геологические формации там встречаются, но все это еще недостаточно для обоснованного суждения. Риск ничего не найти велик. Климат представляет драматические сложности, лед бросает серьезный вызов технике и технологии. При цене на нефть в 50 долларов не будет ни одного технико-экономического обоснования, которое бы представляло разведку и добычу как целесообразные.

Существует вероятность, что новые возможности появятся также с новыми технологиями, такими, например, которые сейчас тестируются в Норвегии, где платформа стоит не на воде, а на морском дне. Это могло бы дать экономию в 30% и больше при разработке каждого месторождения. Но с сегодняшней технологией при 50 долларах за баррель навряд ли возможно рентабельное производство.

Вы собираетесь обратиться в Сколково. Почему, какая связь?

Мы со своими прикладными программами довольно часто упираемся в пределы возможного. Поэтому мы постоянно дорабатываем программы. При этом возникает вопрос, передать ли нам работу производителю или же самим воплотить свои идеи в жизнь. При этом Сколково представляет для нас большой интерес, так как этот центр располагает архитектурой, профессионалами, а также финансовыми возможностями, которые мы можем использовать. В данное время мы пишем бизнес-план и дорабатываем идеи и попробуем протестировать, окупится ли для нас сотрудничество со Сколково.

„Es gibt hier in Russland eine Offenheit für Neues, die wir in Deutschland zum Teil nicht haben“



Andreas Knaul

Managing Partner Russland und
Kasachstan, Rödl & Partner

Wie entwickelt sich das Russlandgeschäft von Rödl und Partner im Jahr 2016?

Seit 2014 hatten wir im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen und politischen Ereignissen einen stetigen Umsatzrückgang. Dieser Rückgang hat sich aber im ersten Halbjahr 2016 abgeschwächt. Wir sind in eine Stabilisierungsphase eingetreten. Die Erträge entwickeln sich entlang der einzelnen Geschäftsbereiche – Rechts- und Steuerberatung, Business-Process-Outsourcing und Wirtschaftsprüfung – ähnlich. Wir sehen heute eine gewisse Tendenz bei Mandanten, die bisher nur über Handelsvertreter aktiv waren, dass diese jetzt ihren Vertrieb in Russland in die eigene Hand nehmen und so ihr Geschäft in Russland optimieren. Als Berater haben wir damit auch Neugeschäft.

Wie hat sich das Beratungsgeschäft hier in den letzten zwei Jahren verändert?

Krisenbedingt steht für die Firmen die Senkung der Kosten im Vordergrund. Für uns als Berater liegt der Schwerpunkt auf der Restrukturierung bereits bestehender Geschäfte in Russland – in steuerlicher Hinsicht, aber nicht zuletzt auch durch Personalabbau. Allerdings sehen wir gerade im ersten Halbjahr 2016, dass bei vielen Firmen der Sockel erreicht ist und einige Mandanten ihr Engagement wieder verstärken.

Warum?

Der Markt hat sich an das neue Umfeld, die verringerten Einnahmen aus dem Öl- und Gasgeschäft, aber auch an die neuen politischen Realitäten, an das Sanktionsregime, gewöhnt.

Ist die Erholung im ersten Halbjahr 2016 auch ein Ergebnis der Lokalisierungs-, sprich Importsubstitutionspolitik der russischen Regierung?

In unserem Geschäft sehen wir die Lokalisierung der Produktion nur sehr selten, wir beobachten hauptsächlich die Lokalisierung des Vertriebs, also den Verzicht auf Zwischenhändler und Handelsvertreter.



Bild: Gajus / Fotolia.com

Was spricht aus Sicht ausländischer Unternehmen gegen eine Lokalisierung der Produktion in Russland?

In den meisten Fällen ist es die ungenügende Zuliefererstruktur, die hohen Kapitalkosten, dazu kommen noch die politischen und finanziellen Risiken. Von daher sind Mittelständler unserer Erfahrung nach sehr zurückhaltend mit der Lokalisierung der Produktion. Wenn lokalisiert wird, dann überwiegend in Bereichen, in denen man vor Ort nicht auf eine besonders komplizierte Zuliefererstruktur angewiesen ist.

Die Regierung versucht in letzter Zeit stärker, Investitionen aus dem Ausland anzuziehen. Wie hat sich die Investitionsförderungs politik in den letzten zwei Jahren verändert?

Um Investitionen anzuziehen, kann man zwei Wege gehen. Einerseits kann man Importe verbieten oder sie so teuer machen, dass sie sich nicht mehr lohnen, oder man kann die Marktbedingungen so günstig machen, dass man auf Einschränkungen verzichten kann. Russland hat mit der Imports substitution eindeutig die erste Option gewählt. Das hat aber bisher nur recht beschränkten Erfolg. Ich sehe daher in absehbarer Zeit ein Ende dieser Politik kommen, weil man merken wird, dass sie nicht erfolgreich ist.

Sie sind – mit Unterbrechungen – seit 1993 vor Ort und befassen sich mit dem russischen Rechtssystem. Wie haben sich die Bedingungen aus Ihrer Sicht verändert?

Die rechtliche Struktur und die Verfahrensweise haben sich wesentlich verbessert. Das gilt für die Kodifikation des Steuer-, Zivil- und Gesellschaftsrechts, vor allem aber für die Abstimmung der verschiedenen Gesetze untereinander – Einheit und Widerspruchsfreiheit der Gesetze sind die Grundlage der Rechtssicherheit. Auch in den prozessualen Rechtsgebieten, wie dem Verfahrensrecht vor Wirtschaftsgerichten, hat es zahlreiche Verbesserungen gegeben. Die Qualität der Rechtsprechung ist gestiegen: Die Ausbildung der Richter ist besser geworden, sie sind heute einfach erfahrener in

der Anwendung neuer Gesetze. Daneben werden Prozesse im Allgemeinen sehr schnell bearbeitet.

Wie aussichtsreich sind Klagen gegen die öffentliche Hand?

Wir haben vor allem Erfahrungen mit Klagen gegen die Steuer- und Finanzverwaltung. Und bei diesen Prozessen gilt das gleiche, was ich vorhin gesagt habe: Die Rechtsprechung ist besser geworden. Sie ist schnell, weitgehend unabhängig und professionell. Mit entsprechender anwaltlicher Vertretung kommt man dort als ausländischer Unternehmer durchaus zu seinem Recht.

Wo sehen Sie Schwächen des Rechtssystems?

Probleme gibt es sicherlich nach wie vor. Weniger im Bereich der Korruption, sondern vor allem in der Ausgestaltung des Beweisrechts: Es ist noch sehr stark dokumentär ausgerichtet. Schriftliche Beweise haben Vorrang vor allen anderen Beweisen. Da ist sicherlich noch eine gewisse Anpassung und Flexibilisierung erforderlich. Sonst liegen die Risiken vor allem darin, dass das Recht sehr jung ist. Das sorgt manchmal für abweichende Entscheidungen auf den unteren Ebenen. Man kann natürlich – wie in jedem Rechtssystem – einzelne Punkte herausgreifen, die kritikwürdig sind, aber es bleibt dabei: Wir haben weiterhin eine positive Tendenz in Richtung Rechtssicherheit und Vorhersehbarkeit. Alles in allem ist für unsere Mandanten ein ausreichendes Maß an Rechtssicherheit gegeben.

Und das hat sich trotz der politischen Situation nicht geändert?

Richtig, es hat sich nicht geändert.

Durch den niedrigen Ölpreis hat sich das föderale Budget deutlich verkleinert. Rechnen Sie daher mit Erhöhungen von Steuern und Abgaben auch außerhalb der Öl- und Gasindustrie?

Die russische Steuer- und Finanzpolitik ist meines Erachtens nach sehr solide und von Stabilität geprägt. Steuererhöhungen sind möglich. Zum Beispiel wird die Ablösung der Flat-Tax von 13 Prozent durch eine progressive Lohn- und Einkommenssteuer, wie sie die meisten Länder besteht, diskutiert. Aber da ist noch nichts entschieden.

Es gibt bestimmte Gesetze, die bewusst die Lokalisierung, zum Beispiel im Medien- und Kommunikationsbereich, vorantreiben. Wie verhält sich das mit dem wieder gestiegenen Interesse ausländischer Unternehmen am russischen Markt?

In der Tat ist die Staatsquote während der Amtszeit Präsident Putins gestiegen. Aber solange der Staat, wie alle anderen auch, am Wirtschaftsverkehr teilnimmt und sich den Regeln unterwirft, die er selbst aufgestellt hat, ist dies kein Hinderungsgrund für ausländische Unternehmen, auf den russischen Markt zu gehen. 2014 wurde ein Datenschutzgesetz verabschiedet, das

Unternehmen dazu verpflichtet, persönliche Daten russischer Staatsbürger innerhalb Russlands zu speichern. In diesem Fall muss man sich wahrscheinlich fragen, ob es wirklich aus wirtschaftlichen Erwägungen eingeführt wurde, oder ob es nicht eher darum geht, die Durchgriffsrechte staatlicher Behörden auf die Bürger zu stärken.

Wie relevant ist diese Regelung für Firmen hier?

Das Gesetz betrifft jedes Unternehmen. Firmen, die die Daten ihrer Mitarbeiter bisher an einem zentralen Ort außerhalb Russlands gelagert haben, müssen jetzt auch in Russland ein Register anlegen. Das ist unter Umständen teuer.

Sie sind schon eine Zeit lang in Russland. Was gefällt Ihnen am Leben hier?

1980 war ich das erste Mal in Russland im Rahmen eines Jugendprogramms des Christlichen Vereins Junger Menschen – wir hatten eine Silvesterfeier mit Komsomolzen, wir waren in Moskau und in Rostow am Nerosee. Das Interesse kam eigent-

lich aus meiner Schulzeit in Bielefeld, zunächst natürlich aus der Ferne, aus der Beschäftigung mit Kultur und Geschichte. Der Aufenthalt hat mein Interesse sehr verstärkt. Ich habe 1993 meine erste Arbeit über das russische Rechtssystem geschrieben, über die Bedingungen für ausländische Direktinvestitionen. Das war der Beginn meiner beruflichen Beschäftigung mit Russland. Aber natürlich gefällt mir weiterhin die Geschichte und die Kultur, aber auch die Weite des Landes, die Natur. Moskau ist eine großartige Stadt voller Dynamik, die auch in der Krise nicht nachgelassen hat. Und natürlich schätze ich an Moskau, dass es nicht so weit weg von Berlin ist.

In Russland kann sich immer schnell etwas ändern, es ist einfach sehr spannend. Es gibt hier in Russland eine Offenheit für Neues, die wir in Deutschland zum Teil nicht haben. Ich denke da zum Beispiel an die elektronischen Taxidienste, die in Deutschland verboten sind. Die Kosten für mobiles Internet sind hier fünf Mal so niedrig wie in Deutschland. Diese Offenheit für Digitales eröffnet dem Land aus meiner Sicht große Chancen.

Андреас Кнауль

управляющий партнер по России и Казахстану, Rödl & Partner



ПРАВОВОЙ И НАЛОГОВЫЙ КОНСАЛТИНГ

«Россия открыта к переменам, чего в Германии часто не хватает»

Как развивается российский бизнес консалтинговой компании Rödl & Partner в 2016 году?

С 2014 года в связи с экономическими и политическими событиями у нас отмечалось постоянное снижение оборота. Но в первом полугодии 2016 года темпы этого спада замедлились: обозначилась фаза стабилизации. Мы отмечаем схожую динамику доходов по отдельным видам бизнеса – правовому и налоговому консалтингу, аутсорсингу бизнес-процессов и аудиту. Мы наблюдаем тенденцию, что наши клиенты, ранее работав-

шие только через торговых представителей, берут реализацию продукции в России в свои руки и оптимизируют бизнес в России. Благодаря этому для нас как для консультантов также открывается новое направление бизнеса.

Как изменился консалтинговый бизнес в России за последние два года?

Из-за кризиса компании вынуждены в первую очередь сокращать издержки. Наша основная задача как консультантов –

реструктуризация существующих бизнесов в России как в налоговом плане, так и за счет сокращения персонала. Правда, именно в первом полугодии 2016 года мы заметили, что многие компании нащупали дно, а иные клиенты вновь увеличивают активность.

Почему?

Рынок адаптировался к новой обстановке: к сокращению доходов от нефтегазовых поступлений, к новым политическим реалиям, к режиму санкций.

Является ли оживление в первом полугодии 2016 года результатом политики импортозамещения и локализации, проводимой российским правительством?

В нашем бизнесе мы довольно редко сталкиваемся с локализацией производства; в первую очередь мы наблюдаем локализацию сбыта, то есть отказ от посредников и торговых представителей.

Какие аргументы против локализации производства в России приводят иностранные предприятия?

В большинстве случаев это недостаточно развитая сетка поставщиков, высокие капитальные затраты плюс политические и финансовые риски. В связи с этим предприниматели среднего уровня, по нашему опыту, очень осторожно подходят к вопросу размещения производства. Если локализация и внедряется, то преимущественно в тех секторах, где нет зависимости от сложной сетки местных поставщиков.

В последнее время правительство предпринимает более энергичные усилия для привлечения иностранных инвестиций. Каким образом изменилась политика поощрения инвестиций за последние два года?

Чтобы привлечь инвестиции, можно действовать двумя способами: либо запретить импорт, либо сделать его настолько дорогим, чтобы он перестал окупаться. Или наоборот: создать настолько выгодные рыночные условия, чтобы можно было отказаться от ограничительных мер. Россия, сделав выбор в пользу импортозамещения, однозначно пошла по первому сценарию и успех от этого решения довольно ограниченный. Но я вижу, что в обозримом будущем этой политике придет конец, так как станет ясно, что она не приведет к желаемому результату.

Вы работаете в России – с небольшими перерывами – с 1993 года и с тех самых пор наблюдаете российскую правовую систему изнутри. Как, с вашей точки зрения, изменились условия?

Сама структура права и процессуальность существенно улучшились. Это касается кодификации налогового, гражданского и корпоративного права, но главное достижение – это согласование различных законов между собой: единство и непротиворечивость законов являются основой обеспечения правопорядка. Также в таких областях права, как процессуальное право, применяемое в арбитражных судах, были достигнуты многочисленные улучшения. Качество судопроизводства повысилось: профессиональная подготовка судей стала лучше, на сегодняшний день они просто имеют больше опыта в области применения новых законов. Наряду с этим дела в судах рассматриваются в целом очень быстро.

Какие шансы на успех имеют иски против органов государственной власти?

Мы в основном имеем дело с исками против налогового и финансового управления. И к этим процессам также относится то, о чем я только что упомянул: судопроизводство стало лучше. Оно быстрое, в значительной мере независимое и профессиональное. При соответствующей адвокатской поддержке там вполне реально отстоять свои права, будучи иностранным предпринимателем.

В чем вы видите слабые места правовой системы?

Проблемы, несомненно, по-прежнему существуют. Их меньше в сфере борьбы с коррупцией, но в основном они связаны с организацией доказательственного права: оно еще в очень сильной степени ориентировано на документированность. Письменные доказательства имеют преимущество перед всеми остальными доказательствами. Здесь, несомненно, требуются некоторая адаптация и повышение гибкости. А в остальном риски заключаются, главным образом, в том, что законодательство совсем юное. Порой это приводит к отклоняющимся от него решениям на нижних уровнях. Конечно, можно – как и в любой правовой системе – остановиться на отдельных пунктах, заслуживающих критики, но резюме такое: у нас по-прежнему наблюдается положительная тенденция к усилению обеспечения правопорядка и предсказуемости. В общем и целом, для наших клиентов обеспечена достаточная мера правовой определенности.

Bild: vchalup / Fotolia.com



И это не изменилось, несмотря на политическую обстановку?

Не изменилось.

Из-за низких цен на нефть федеральный бюджет заметно сократился. Ожидаете ли вы в связи с этим повышения налогов и сборов, в том числе за пределами нефтегазовой индустрии?

Российская налогово-финансовая политика, по моему мнению, является очень основательной и характеризуется стабильностью. Повышения налогов возможны. Например, обсуждается вариант замены единого налога в 13% прогрессивным налогом на доходы физических лиц, который существует в большинстве стран. Но по этому вопросу пока не принято никакого решения.

Существуют определенные законы, сознательно форсирующие локализацию, например, в сфере коммуникации и массовой информации. Как это соотносится со вновь возросшим интересом к российскому рынку со стороны иностранных компаний?

Действительно доля государственного участия за время нахождения Владимира Путина на посту президента возросла. Но пока государство, на равных с остальными игроками, участвует в хозяйственном обороте и подчиняется правилам, которые само же и установило, это не будет препятствием для иностранных компаний по выходу на российский рынок. В 2014 году был принят закон о защите данных, обязывающий компании хранить персональные данные российских граждан на территории России. В этом случае, вероятно, следует задаться вопросом, действительно ли этот закон был введен по экономическим соображениям, или же его смысл заключается скорее в усилении прав органов государственной власти на вмешательство в дела граждан.

Насколько существенно это положение для юридических лиц здесь?

Закон касается каждого предприятия. Компании, до этого хранившие данные о своих сотрудниках централизованно в одном месте за пределами России, теперь вынуждены заводить реестр и в России. При известных обстоятельствах это ведет к высоким издержкам.

Вы уже давно живете и работаете в России. Что вам здесь нравится?

Впервые я посетил Россию в 1980 году в рамках молодежной программы Христианской ассоциации молодых людей: мы отмечали Новый год вместе с комсомольцами, побывали в Москве и в Ростове Великом. Интерес к России проявился еще раньше, во время моего обучения в школе в Билефельде, когда я соприкоснулся с культурой и историей России. После посещения страны мой интерес к России возрос. В 1993 году я написал свою первую работу о российской правовой системе, об условиях для прямых иностранных инвестиций. Это стало началом моего профессионального пути здесь. Но, естественно, мне по-прежнему нравятся история и культура, а также и просторы страны, природа. Москва – замечательный, динамичный город, который не сбавил обороты и в кризис. И, конечно, я ценю в Москве то, что она не очень далеко от Берлина.

В России всегда что-то быстро может измениться и это очень увлекает. Россия открыта к переменам, чего в Германии часто не хватает. Взять, например, электронные услуги по заказу такси, которые в Германии запрещены, или уровень проникновения мобильного интернета, который в пять раз дешевле, чем в Германии. Эта открытость к цифровым технологиям, с моей точки зрения, дает стране хорошие возможности.

SCHUHPRODUKTION

**Juli Kulikow**

Generaldirektor Salamander in Russland OOO

„Wie die Praxis zeigt, bringen Waren aus lokaler Produktion den höchsten Gewinn“

Wie hat die Geschichte von Salamander in Russland begonnen? Welche Schwierigkeiten und Erfolge gab es auf dem Weg der Entwicklung des Unternehmens?

Die Marke Salamander wurde schon zu Sowjetzeiten in den 70er/80er Jahren in Russland bekannt, als Salamander-Schuhe in großen Mengen in die UdSSR geliefert wurden und man sie dennoch nicht frei zugänglich kaufen konnte. Um die erhöhte Nachfrage zu befriedigen, wurde 1987 auf Basis der Leningrader Fabrik „Proletarskaja pobeda“ das erste sowjetisch-deutsche Gemeinschaftsunternehmen in der UdSSR, „Lenvest“, gegründet. Im Jahr 1991 wurde das Tochterunternehmen „Salamander in Russland“ gegründet, das in diesem Jahr seinen 25. Jahrestag begeht.

Man kann sagen, dass Salamander seit seiner Gründung auf dem russischen Verbrauchermarkt vertreten ist. Seitdem haben wir die Krisen von 1998 und 2008 überlebt und bewältigen auch die Schwierigkeiten der gegenwärtigen Zeit erfolgreich.

Haben sich Ihre Erwartungen an den russischen Markt erfüllt? Wie sehen Ihre aktuellen Geschäftsergebnisse aus?

Der russische Markt ist der größte Europas, und er hat im Unterschied zum europäischen Markt seinen Sättigungspunkt noch nicht erreicht. Ungeachtet der gegenwärtig nicht einfachen politischen und wirtschaftlichen Lage ist der russische Markt zu groß, um ihn zu ignorieren. „Salamander in Russland“ ist heute ein Netz aus 65 Salamander-Geschäften, zu denen eigene Geschäfte und Franchise-Geschäfte gehören. Neben dem Einzelhandel entwickelt sich auch der Großhandel.

Welcher Zeitraum war für Sie der erfolgreichste in Russland?

Der Zeitraum von 2010 bis 2012 war für uns am erfolgreichsten. In vielfacher Hinsicht lässt sich das mit den hohen Erdölpreisen erklären, die den Konsum ankurbelten.

Wie viele Mitarbeiter zählt Ihr Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt?

Aktuell hat das Unternehmen 230 ständige Mitarbeiter.

In welchen Städten Russlands sind Sie präsent? Planen Sie eine Erweiterung des Städtetetzes im nächsten Jahr?

Eigene Salamander-Fachgeschäfte oder Geschäfte, die durch unsere Partner eröffnet wurden, kann man praktisch in allen großen Städten Russlands finden. Gegenwärtig verhalten wir uns aus naheliegenden Gründen sehr vorsichtig bei der Eröffnung neuer Geschäfte. Wir beobachten die Lage aufmerksam, und sobald der Verbrauchermarkt beginnt, sich zu regenerieren, kehren wir auf den Entwicklungsweg zurück.

Wie ist heute die Lage auf dem Markt für Schuhe in Russland? Sehen deutsche Produzenten Perspektiven in der Lokalisierung der Produktion hier?

Wir arbeiten nur mit Schuhen und damit zusammenhängenden Waren. Leider muss man konstatieren, dass sich in Russland, wie auch in ganz Europa, wegen der starken Konkurrenz die Rentabilität auf dem Schuhmarkt ständig verringert. Außerdem ziehen es immer mehr Käufer vor, Schuhe über das Internet zu kaufen. Dadurch, dass wir schon seit vielen Jahren erfolgreich mit Schuhfabriken in Russland zusammenarbeiten, haben wir

unter den jetzigen Krisenbedingungen einen Wettbewerbsvorteil. Wie die Praxis zeigt, bringen Waren aus lokaler Produktion den höchsten Gewinn.

Wie stark hat sich Ihr Angebot in den letzten zehn Jahren verändert? Unterscheidet es sich von dem, was Salamander in Europa anbietet? Welche Vorlieben haben die russischen Kunden?

In den letzten zehn Jahren waren die Verbrauchernachfrage und der Markt für Schuhe wesentlichen Veränderungen unterworfen. Der Wettbewerb hat sich extrem verschärft, neue Distributoren sind auf dem Markt erschienen, und die asiatischen Hersteller haben es gelernt, qualitativ hochwertige Schuhe zu fertigen. Der russische Markt für Schuhe hat, obwohl es viele Gemeinsamkeiten mit dem europäischen gibt, seine Besonderheiten. Nach Meinung der russischen Käufer muss ein Schuh teurer aussehen, als er in Wirklichkeit ist. Die klimatischen Besonderheiten spielen ebenfalls eine Rolle: In der Winterperiode sind Schuhmodelle mit natürlichem Fell gefragt. Solche Schuhe gibt es in den europäischen Geschäften schon lange nicht mehr.

Wer ist Ihr Hauptkunde in Russland?

Spricht man vom Einzelhandel, so sind unsere Hauptkäufer Personen mittleren Alters und älter – jene, die Qualität und Be-



quemlichkeit bevorzugen und bereit sind, dafür zu zahlen. Um den Bedürfnissen des jüngeren Publikums zu entsprechen, nehmen wir neue Marken in das Sortiment auf und erweitern das Angebot durch modischere Modelle.

Heutzutage bietet das Internet große Möglichkeiten. Wie aktiv ist Ihr Unternehmen auf dem Gebiet des E-Commerce?

Im russischen Internet sind Salamander-Schuhe in den Shops unserer Partner vertreten. Die über das Internet verkauften Volumina wachsen ständig. Die Eröffnung eines eigenen Internet-Shops ist nur eine Frage der Zeit.

Wer sind Ihre wesentlichen Konkurrenten?

Auf dem Markt gibt es nicht viele Anbieter, die dem Verbraucher qualitativ hochwertiges und bequemes europäisches Schuhwerk bieten. Bei der Markenbekanntheit steht Salamander in Russland hier jedoch auf dem ersten Platz. Nichtsdestotrotz sind alle Marktteilnehmer, die im mittleren und höheren Preissegment arbeiten, unsere Konkurrenten.

Wie stark wirkt sich die aktuelle Krise auf Ihr Geschäft aus? Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie für sich nach den Ergebnissen des laufenden Jahres?

Zweifelloos hat die Krise einen starken negativen Einfluss auf das Verbraucherverhalten. Die Menschen gehen seltener in Geschäfte. Wir sind gezwungen, uns an die neuen wirt-

schaftlichen Bedingungen anzupassen: die eigenen Aufwendungen zu optimieren, gründlicher mit dem Sortiment zu arbeiten. Man kann aber feststellen, dass die Loyalität gegenüber der Marke Salamander sehr hoch ist. Deswegen haben wir die Krise einfacher als andere Handelsketten überlebt, da sich die Menschen, die an qualitativ hochwertige und bequeme Schuhe aus natürlichen Stoffen gewöhnt sind, als allerletzte gegen deren Erwerb aussprechen. Wir schätzen das Vertrauen, das uns unsere Käufer im Laufe der Jahrzehnte erweisen, sehr.

Mit welchen Herausforderungen werden Sie in den nächsten fünf Jahren konfrontiert sein?

Die Verringerung der Konsumnachfrage der Bevölkerung hat zu einer wesentlichen Verengung des Marktes geführt. Die Nachfrage nach Schuhen ist um ein Drittel gesunken. Wir erwarten nicht, dass wir in naher Zukunft auf dem Verbrauchermarkt auf das Vorkrisenniveau zurückkehren.

Wie geht die Geschichte von Salamander in Russland weiter?

Solange die Menschen über die Erde wandeln, werden sie Schuhe benötigen. Wir werden in Russland bleiben und unseren geschätzten Käufern weiterhin qualitativ hochwertiges und bequemes Schuhwerk zu einem gerechten Preis anbieten.



Юлий Куликов

генеральный директор ООО «Саламандер в России»

**ПРОИЗВОДСТВО ОБУВИ****«Как показывает практика, товар локального производства приносит наибольшую прибыль»****Как началась история Salamander в России? Какие трудности и успехи были на пути становления?**

Марка Salamander получила свою широкую известность в советское время в 70-80-ых годах прошлого века, когда обувь Salamander поставлялась в СССР в большом количестве и, тем не менее, ее невозможно было свободно купить. Чтобы удовлетворить повышенный спрос, в 1987 году на базе ленинградской фабрики «Пролетарская победа» было создано первое в СССР совместное советско-германское предприятие «Ленвест». В 1991 году было создано дочернее предприятие «Саламандер в России», которое отмечает в текущем году свой 25-летний юбилей.

Можно сказать, Salamander присутствует на потребительском рынке России с самого его зарождения. За эти годы мы пережили кризис 1998 и 2008 годов, успешно преодолеваем трудности настоящего времени.

Оправдались ли ваши ожидания от российского рынка? Каковы ваши текущие результаты деятельности?

Российский рынок – крупнейший рынок в Европе, который, в отличие от европейского рынка, еще не достиг точки насыщения. Несмотря на непростую текущую политико-экономическую ситуацию, российский рынок слишком большой, чтобы его игнорировать. Сегодня «Саламандер в России» – это сеть, состоящая из 65 магазинов Salamander, в которую входят собственные магазины и магазины, открытые по франчайзингу. Помимо розничной торговли, развивается оптовая продажа.

Какой период деятельности стал для вас наиболее успешным?

Период с 2010 года по 2012 год был для нас самым успешным. Во многом это объясняется высокими ценами на нефть, стимулировавшими рост потребления.

Сколько сотрудников у вас в компании на данный момент?

В настоящее время в компании постоянно работает 230 человек.

В каких городах России компания представлена? Планируете ли вы расширять географию городов в следующем году?

Собственные магазины Salamander или магазины, открытые нашими партнерами, можно найти практически во всех крупных городах России. В настоящее время по понятным причинам мы очень осторожно относимся к открытию новых магазинов. Мы внимательно наблюдаем за ситуацией и, как только потребительский рынок начнет восстанавливаться, вернемся к развитию.

Какова ситуация на рынке обуви в России сегодня? Видят ли немецкие производители перспективы в локализации производства в России?

Мы работаем только с обувью и сопутствующими товарами. К сожалению, нужно отметить, что в России, как и во всей Европе, из-за высокой конкуренции рентабельность на обувном рынке постоянно снижается. Кроме того, все больше покупателей предпочитают покупать обувь через интернет. Благодаря тому, что на протяжении многих лет мы успешно сотрудничаем



с российскими обувными фабриками, в условиях кризиса у нас есть конкурентное преимущество. Как показывает практика, товар локального производства приносит наибольшую прибыль.

Насколько сильно изменился в течение десяти лет спектр предлагаемых вами изделий? Отличается ли он от того набора, который Salamander предлагает в Европе? Каковы предпочтения у русских клиентов?

За последние десять лет потребительский спрос и обувной рынок в целом претерпели значительные изменения. Конкуренция сильно возросла, на рынок вышли новые дистрибьюторы, азиатские производители научились делать качественную обувь. Российский обувной рынок, сохраняя общие черты с европейским, имеет свои особенности. По мнению покупателей, обувь должна выглядеть дороже, чем она стоит на самом деле. Климатические особенности оказывают свое влияние: в зимний период востребованы модели обуви на натуральном меху. Такой обуви в европейских магазинах уже давно нет.

Кто является вашими основными клиентами в России?

Если говорить о розничной торговле, то наши основные покупатели – это люди среднего возраста и старше – те, кто предпочитает качество и комфорт, и готовы за это заплатить. Для того чтобы соответствовать потребностям более молодой аудитории, мы вводим в ассортимент новые марки, расширяем предложение за счет более модных моделей.

Сейчас большие возможности предлагает интернет. Насколько активна ваша компания в области электронной коммерции?

В российском интернете обувь Salamander представлена в магазинах наших партнеров. Объемы, реализуемые через сеть интернет, постоянно растут. Открытие собственного интернет-магазина – вопрос времени.

Кто является вашими ключевыми конкурентами?

На рынке немного дистрибьюторов, предлагающих потребителю качественную и удобную европейскую обувь. А по узнаваемости марки в России Salamander – на первом месте. Тем не менее, все участники рынка, работающие в среднем ценовом сегменте и выше, – наши конкуренты.

Как сильно повлиял актуальный кризис на ваш бизнес? Какие выводы вы сделали для себя по итогам текущего года?

Несомненно, кризис оказал сильное негативное влияние на потребительское поведение. Люди просто стали реже заходить в магазины. Мы вынуждены адаптироваться под новые экономические условия: оптимизировать свои затраты, более тщательно работать с ассортиментом. Нужно отметить, что лояльность к марке Salamander очень высока, благодаря этому мы легче, чем другие торговые сети, переживаем кризис, так как люди, привыкшие к качественной и удобной обуви из натуральных материалов, в последнюю очередь откажутся от ее приобретения. Мы очень дорожим доверием, которое на протяжении десятилетий оказывают нам наши покупатели.

С какими вызовами, на ваш взгляд, придется бороться в ближайшие пять лет?

Снижение покупательской способности населения привело к значительному сжатию рынка. Спрос на обувь уменьшился на одну треть. Мы не ожидаем, что в самое ближайшее время потребительский рынок вернется на докризисный уровень.

Как будет развиваться история Salamander дальше?

Пока люди ходят по земле, они будут нуждаться в обуви. Мы остаемся в России, будем и дальше предлагать нашим дорогим покупателям качественную и удобную обувь по справедливой цене.

„Der russische Markt für Logistik hat noch viel Luft nach oben“

Auf dem Logo von Kühne + Nagel ist ein Anker zu sehen. Bedeutet das, dass Seetransport Ihre Hauptdienstleistung ist?

Der Anker deutet auf die Wurzeln von Kühne + Nagel hin. Als das Unternehmen 1890 in der Nordseehafenstadt Bremen gegründet wurde, war die Seefracht definitiv der Schwerpunkt. Heutzutage bieten wir die komplette Produktpalette an: neben Seefracht, wo unser Unternehmen weltweit Marktführer ist, auch Luftfracht, Landtransport, Kontraktlogistik, spezielle Industrielösungen, 4PL-Services.

TRANSPORT UND LOGISTIK



Perry Neumann

Managing Director Kühne + Nagel
Russia and Belarus



Welche Zustellungsart ist die populärste in Russland?

So generell kann man das nicht sagen. Es hängt immer von den speziellen Anforderungen ab: Wo der Empfänger sitzt, wo die Ware herkommt, welche Art von Ware zugestellt werden soll, wie kritisch die Transitzeit ist und welche Rolle die Kosten spielen. Wenn wir alle diese Faktoren kennen, schlagen wir dem Kunden die für ihn beste Lösung vor. Grundsätzlich wird in Russland aufgrund der Größe des Landes sehr vieles mit der Bahn transportiert.



Es wird aber auch viel mit Lkw transportiert. Haben Sie hier Ihren eigenen Fuhrpark?

Nein. Wir sind hier in Russland komplett non-asset based. Bei den Lkw-Transporten arbeiten wir mit Subunternehmen zusammen, die ein komplexes Prüfungs- und Zertifizierungssystem durchlaufen. Nur wer unsere sämtlichen Kriterien erfüllt, kann mit uns zusammenarbeiten. Denn unsere Kunden erwarten, dass wir die von Kühne + Nagel gewohnten Qualitätsstandards in allen Bereichen einhalten. Hier in Russland und insbesondere in Moskau und im Moskauer Gebiet fahren zwischen 20 und 30 Lkw mit unserem Logo, die jedoch einem Subunternehmer gehören.

In Ihrem Portfolio steht auch Kontraktlogistik. Was ist das genau?

Unter Kontraktlogistik verstehen wir Lager- und Distributionsleistungen sowie kundenspezifische Zusatzleistungen. Wir lagern die Güter unserer Kunden zwischen und verteilen sie. Dafür betreiben wir Lager in Moskau und St. Petersburg, in denen wir die Güter unserer Kunden bewirtschaften: Manche möchten Paletten lagern, manche wollen, dass wir Kartons öffnen und Bestellungen komplettieren. Oder wir arbeiten im Lager eines Unternehmens und stellen für die Bewirtschaftung unsere Mitarbeiter zur Verfügung. Dieses Geschäftsfeld haben wir hier in Russland seit 2006 aufgebaut und wachsen darin seitdem beständig.

Welche Güter transportiert Kühne + Nagel in Russland?

Wir arbeiten mit Unternehmen aus verschiedenen Branchen zusammen. Einer unserer Schwerpunkte hier liegt im Bereich Öl & Gas. Wir sind auch sehr stark mit der Automobilindustrie verbunden. Daneben arbeiten wir für Unternehmen aus dem Bereich Fast Moving Consumer Goods (FMCG) sowie dem Einzel- und Großhandel. Eine spezielle Logistikhaltung haben wir für die Fashion-Industrie entwickelt. Unser Unternehmen bietet zudem maßgeschneiderte Lösungen und Services für Industriegüter und Hightech.

Sie haben Filialen in den wichtigsten Häfen und Flughäfen Russlands. Sind noch weitere Filialen geplant?

Wir haben allein vom August 2015 bis August 2016 14 neue Büros eröffnet. Bis zum Jahresende nehmen drei weitere Büros die Arbeit auf, alle in den Regionen – Jaroslawl, Kursk und Surgut. In unserem Hub in Moskau beladen wir jeden Tag Lkw, die zu unseren regionalen Hubs fahren. Unsere Mitarbeiter in den Filialen koordinieren den weiteren Transport in die Regionen. Derzeit deckt unser Netzwerk etwa 350 Städte ab, in deren Einzugsbereich fast 85 Prozent der russischen Bevölkerung leben. Zudem wollen weiterhin im Lagerbereich wachsen. Wir haben im Moment sechs Lager und bewirtschaften dort 165.000 Quadratmeter Lagerfläche. Unser Ziel ist es, unsere Tätigkeit im Bereich Lagerung und Vertrieb weiter auszubauen. Insgesamt haben wir jetzt 33 Locations in 25 Städten Russlands.

Haben Sie viele Konkurrenten auf dem russischen Markt? Womit überzeugen Sie Ihre Kunden?

Der russische Logistikmarkt ist sehr fragmentiert, denn es gibt sehr viele Anbieter. Wir sehen uns an der dritten Position auf dem russischen Markt. Die Top-10-Logistikunternehmen haben einen Marktanteil von unter fünf Prozent. Das bedeutet: Der Wettbewerb ist stark, aber der Markt ist groß und bietet trotz Krise und schrumpfenden Volumen sehr viele Geschäftschancen. Wir sind im Übrigen im Gegensatz zu vielen Marktteilnehmern 3PL- und 4PL-Dienstleister.

Sind die erwähnten Top-Logistikunternehmen in Russland Ausländer?

Das sind sowohl Global Players als auch lokale Unternehmen – ein guter Mix aus internationalen und russischen Unternehmen.



Transportiert Kühne + Nagel Güter meist innerhalb Russlands oder zwischen Russland und EU und anderen Staaten?

Unser Unternehmen ist diversifiziert. Zu unseren Stärken zählen ein globales Netzwerk und ein sehr leistungsstarkes einheitliches – IT-System; wir arbeiten sehr gut mit unseren Luftfracht- und Seefrachtcarriern zusammen. Ursprünglich lag unser Fokus auf internationaler Fracht. Zwischenzeitlich – aufgrund der veränderten wirtschaftlichen Situation und der Sanktionen – konzentrieren wir uns stärker auf den nationalen Markt. Das kommt uns auch für die internationale Fracht zugute. Wenn eine internationale Fracht in Moskau ankommt und beispielsweise nach Jekaterinburg verbracht werden muss, dann bieten wir eine starke lokale Lösung. Insofern haben wir im Rahmen des Netzwerks und unserer lokalen Aktivitäten wirklich ein End-to-End-Produkt. Wir können die Waren von einem Produzenten in Südchina bis nach Samara ins Regal transportieren. Von Tür zu Tür inklusive Verzollung und Zusatzleistungen.

Sind Sie auch in der GUS unterwegs?

In unserer globalen Aufteilung gehört zur Region Russland auch Weißrussland. Kühne + Nagel etabliert sich zunehmend auch in anderen GUS-Staaten. Diese Länder wollen wir in den nächsten zwei bis drei Jahren erschließen. In den baltischen Staaten sind wir bereits seit den neunziger Jahren aktiv.

Sehen Sie Perspektiven oder Chancen für Ihr Unternehmen im Zusammenhang mit der Gründung der Eurasischen Wirtschaftsunion?

Durch die Gründung der EAWU ergeben sich neue Perspektiven und erweiterte Spielräume.

In den letzten zwei bis drei Jahren haben mehrere Fluggesellschaften den russischen Markt verlassen. Hat sich das irgendwie auf Ihr Unternehmen ausgewirkt?

Es gibt in Russland trotz allem noch viele Flugunternehmen. Aber in Sachen Kapazitäten und speziell bei Frachtflugzeugen hatte der russische Markt immer Nachholbedarf.

Seit 2014 steckt Russland in der Krise. Wie hat sich die Situation auf dem Logistikmarkt geändert?

Eine wesentliche Folge der Krise ist, dass sich die Konsolidierung auf dem Logistikmarkt beschleunigt hat.

Wie ist Ihre Prognose für die nächsten ein bis zwei Jahre?

Ich denke, im russischen Markt wird es aufwärts gehen. Die große Hoffnung ist, dass sich das Investitionsklima wieder verbessert. Wir sehen Grund zur Hoffnung. Der Rubel hat sich ebenfalls stabilisiert. Die Produktionskosten sind jetzt relativ niedrig, teilweise niedriger als in China, was Russland als Produktionsstandort attraktiver macht.

Der russische Markt für Logistik hat noch viel Luft nach oben. Die Situation hat sich in den letzten Jahren zwar verbessert, ist aber nicht mit Westeuropa zu vergleichen. Deswegen können wir hier sehr viel neugestalten und entwickeln. Das macht unsere Arbeit weiterhin spannend und interessant, denn wir entwickeln mit den Kunden zusammen neue Lösungen. Es gibt hier viele Herausforderungen, aber auch viele Möglichkeiten.



Перри Нойманн

генеральный директор Кюне + Нагель в России и Белоруссии

ТРАНСПОРТ И ЛОГИСТИКА

«Российскому рынку логистики есть куда расти»

На логотипе Кюне + Нагель изображен якорь. Это значит, что морские перевозки – ваша основная услуга?

Якорь на логотипе связан с историей Кюне + Нагель. Компания была основана в 1890 году в портовом городе Бремене, и тогда транспортировка грузов по морю была однозначно основным направлением работы. Сегодня мы предлагаем полный набор логистических услуг: помимо морских перевозок, где наша компания является мировым лидером, воздушные и автоперевозки, контрактную логистику, специальные решения для предприятий, услуги 4PL.

Какой способ доставки грузов самый популярный в России?

Трудно дать однозначный ответ на этот вопрос. Все зависит от специальных требований: где находится получатель, откуда прибывают товары, какие товары должны быть доставлены, насколько критична роль сроков и стоимость доставки. Когда все эти факторы известны, мы предлагаем клиенту наиболее оптимальное для него решение. В России очень много грузов перевозится по железной дороге в силу размеров ее территории.

Но также много товаров доставляется автотранспортом. У вас здесь собственный парк грузовиков?

Нет. В России мы не имеем активов. Если говорить о грузовом транспорте, то мы работаем с субподрядчиками, которые проходят через нашу систему оценки качества. Те, кто выполняет все предъявляемые требования, получают разрешение на работу с нами. Это важно, так как наши клиенты ожидают соответствие стандартам качества Кюне + Нагель. В России и по большей части в Москве и Московской области есть от 20 до 30 грузовиков с нашим логотипом, но все они принадлежат субподрядчику.

В вашем портфолио есть такая услуга, как контрактная логистика. Что это такое?

Под контрактной логистикой мы понимаем складскую логистику и распределение товаров, а также ряд дополнительных услуг. Мы размещаем на наших складах товары клиентов и затем распространяем их. У нас есть склады в Москве и Санкт-Петербурге, на которых мы управляем продукцией клиентов. Кто-то хочет, чтобы мы только размещали у себя паллеты с товарами, кто-то хочет, чтобы мы вскрывали коробки и формировали заказы. Иногда мы также работаем на складах предприятий и предоставляем свой персонал. Это направление мы развиваем в России с 2006 года.

Какие товары в основном перевозит Кюне + Нагель в России?

Мы работаем с компаниями из различных отраслей. Одно из основных направлений – нефтегазовый сектор. Кроме того, мы активно сотрудничаем с предприятиями автопрома, а также с компаниями сектора FMCG, в сфере оптовой и розничной торговли. Помимо этого, у нас есть специальные решения и услуги для модной индустрии, промышленных и высокотехнологичных компаний.

У вас есть филиалы в важнейших портах и аэропортах России. Планируете продолжать развивать филиальную сеть?

Только с августа 2015 года по август 2016 года мы открыли в России 14 новых офисов. К концу этого года появятся еще три филиала в регионах – Ярославле, Курске и Сургуте. В Москве у нас центральный транспортный узел, каждый день здесь загружается транспорт, который затем отправляется в регионы. Сотрудники в филиалах координируют дальнейшую отправку грузов по России. Сегодня наша сеть покрывает около 350 городов и почти 85% населения страны. Кроме того, мы планируем также откры-

вать новые склады. Сейчас у нас шесть складов общей площадью 165 тыс. кв. м. Наша цель — развивать проекты, связанные с хранением и распространением товаров клиентов. В целом, у Кюне + Нагель в России 33 филиала в 25 городах.

Много ли у вас конкурентов на российском рынке? В чем преимущества вашей компании?

Логистический рынок в России очень фрагментирован, так как здесь работают тысячи компаний. Мы занимаем третье место на российском рынке. Должен отметить, что топ-10 логистических компаний в России занимают долю рынка объемом менее пяти процентов. Это значит, что конкуренция очень высока, но благодаря объемам рынка у компаний много возможностей для бизнеса, несмотря на кризис. Кроме того, в отличие от многих участников рынка мы предлагаем услуги 3PL и 4PL.

Упомянутые топ-10 логистических компаний — в основном иностранные?

Нет, это и локальные компании, и глобальные игроки. Это хорошее сочетание из международных и российских компаний.

Вы перевозите большую часть грузов по России или между Россией и ЕС или другими странами?

Наша компания диверсифицирована. Наши преимущества заключаются в развитой всемирной сети и современной IT-системе, также у нас прочные взаимоотношения с авиа- и морскими перевозчиками. По этим причинам изначально акцент был сделан на международные перевозки. В последнее время из-за изменившейся экономической ситуации и санкций мы также сконцентрировались на локальном рынке. Это положительно влияет и на наши международные перевозки. Когда иностранный груз приходит в Москву и должен быть доставлен, например, в Екатеринбург, нужно работающее локальное решение. Как часть глобальной компании и локальный игрок мы можем предложить комплексную услугу. Например, мы можем доставить груз, произведенный в Южном Китае, на полку магазина в Самаре. От двери до двери, включая таможенное оформление и дополнительные услуги.

Работаете ли вы также со странами СНГ?

На глобальном уровне к региону Россия относится также Белоруссия. Кюне + Нагель начинает выходить и на рынки других стран СНГ. Это входит в наши планы на ближайшие два-три года. В странах Балтии наша компания с девяностых годов.

Видите ли вы какие-либо возможности и перспективы для компании в связи с основанием Евразийского экономического союза?

В связи с основанием ЕАЭС открываются новые перспективы и дополнительные возможности для бизнеса.



В последние два-три года российский рынок покинули многие авиакомпании. Как это отразилось на вашей компании?

Несмотря ни на что, в России работает много авиакомпаний. Но с точки зрения мощностей и особенно, если говорить о грузовых авиаперевозках, рынок в России все еще отстает от мирового.

С 2014 года Россия переживает экономический кризис. Как изменилась ситуация на рынке логистики?

Многие компании или покинули рынок, или ищут инвестора, который смог бы их приобрести.

Каков ваш прогноз на ближайшие один-два года?

Я думаю, что ситуация на рынке России улучшится. Очень надеюсь, что инвестиционный климат станет более благоприятным. Мы видим основания для этого, что внушает оптимизм. Рубль также стабилизировался. В России затраты на производство сейчас довольно низкие, частично даже более низкие, чем в Китае, что делает Россию привлекательной для размещения здесь производства.

Российскому рынку логистики тоже есть куда расти. Несмотря на то, что в последние несколько лет ситуация улучшилась, пока он не идет ни в какое сравнение, например, со странами Западной Европы. Поэтому здесь мы можем модернизировать и развивать различные логистические решения. Это и делает нашу работу увлекательной и интересной. Кроме того, мы разрабатываем новые решения, часто вместе с нашими клиентами. В России много сложностей, но также много возможностей.

VERSICHERUNG

**Nikolaus Frei**

CEO Allianz Russland

„Unter den großen Versicherungen in Russland sind wir die einzige internationale, und das mit Erfolg“

In den letzten Jahren haben Sie einen schwierigen Prozess hinter sich gebracht: Aus einer großen Unit der Allianz in Russland ist eine schlagkräftige Unit geworden. Wie ist die Allianz in Russland im Jahr 2016 aufgestellt?

Wir haben uns mit diesem Prozess den Marktgegebenheiten angepasst. Denn wer sich nicht ändert, der wird zum Dinosaurier – und aussterben wollen wir nicht. Daher waren die Änderungen, die wir vorgenommen haben, unumgänglich und auch erfolgreich. Dennoch sind wir immer noch groß. Unter den großen Versicherungen in Russland sind wir die einzige internationale, und das mit Erfolg: Wir haben ein positives Ergebnis für 2015, und 2016 wird – möglicherweise – eines unserer erfolgreichsten Ergebnisse in den letzten zehn Jahren.

In welchen Geschäftsbereichen sind Sie kleiner geworden, in welchen sind Sie gewachsen?

Wo wir uns wesentlich verkleinert, ja uns quasi verabschiedet haben, ist im Autoversicherungsgeschäft für Privatkunden. In allen anderen Bereichen sind wir geblieben und haben uns teils auch verstärkt.

Warum haben Sie sich aus dem Automobilversicherungsgeschäft zurückgezogen?

Der Hauptgrund ist die Verschlechterung im persönlichen Haftpflichtmarkt (OSAGO). In Russland sind die Tarife für Kraftfahrzeughaftpflicht durch den Staat gedeckelt. In vielen Regionen reicht dieser Tarif aber nicht, um die Schadenskosten zu decken. Und in dieser Situation, wenn die Grenzkosten – durch Inflation und andere Effekte – immer stärker ansteigen, haben wir die Konsequenz gezogen. Das war natürlich ein schmerzhafter Prozess. ►

Das Geschäft mit der Kraftfahrzeughaftpflicht ist ein großer Markt, aber wir haben beschlossen, uns zurückzuziehen, weil wir sonst unkontrolliert Verluste schreiben würden.

Nun beurteilen wir die Situation vorsichtig. Es gibt durchaus attraktive Segmente im Motorgeschäft, z.B. Kasko-Versicherungen in den großen urbanen Zentren. In den nächsten Monaten werden wir prüfen, ob wir als Nischenanbieter wieder in bestimmten Segmenten aktiver sein wollen.

Wo versichert sich denn der normale Automobilbesitzer in Russland jetzt?

Das ist in der Tat ein großes Problem: Natürlich haben nicht nur wir uns ganz verabschiedet, sondern es haben auch viele andere Versicherer ihr Filialnetz dementsprechend ausgedünnt, um in den besonders schwierigen Regionen so wenig wie möglich zu verkaufen (Versicherer sind zum Verkauf solcher Policen vom Gesetz her verpflichtet und dürfen Kunden nicht ablehnen). Das hat natürlich zu einem großen sozialen Problem geführt, weil es in einigen Regionen keine OSAGO mehr zu kaufen gibt. Das hat zur Folge, dass die Zahl der nicht versicherten Autofahrer ansteigt. Wenn Sie Opfer eines Unfalls werden, wenn Ihr Auto kaputt ist und Sie verletzt oder im schlimmsten Fall berufsunfähig werden, und der Verursacher nicht versichert ist, ist das tragisch.

Für den Markt allgemein ist die angespannte Situation am Motorhaftpflichtmarkt das Problem Nr. 1. Wie das genau ausgeht, ist noch zu sehen.

Wie hat der Staat darauf reagiert?

Der Staat hat erstens die Versicherer ermuntert, in den betroffenen Regionen zu verkaufen. Sowohl auf freiwilliger Basis als auch über den Verband der Versicherungsunternehmen in Russland (RSA). Jetzt gibt es einen Mechanismus, der sicherstellt, dass Versicherungsbroker in allen Regionen Policen verkaufen und sie nach bestimmten Schlüsseln den großen Versicherungen zugeteilt werden. So kann sich keiner mehr aus bestimmten Regionen zurückziehen. Aber das Grundübel, dass die Tarife nicht ausreichen, um die Schäden zu decken, ist noch nicht angegangen worden, und die daraus resultierenden Verluste machen vielen Versicherern zu schaffen. Und in gewissen Regionen – das will ich nicht verschweigen – wird allerlei Schabernack mit der Höhe der Forderungen getrieben.

Das Versicherungsgeschäft wurde also nicht liberalisiert.

Nein, aber der Fairness halber muss man sagen, dass das Haftpflichtgeschäft in einigen EU-Ländern auch erst vor kurzem voll liberalisiert wurde. Eine volle Liberalisierung ist natürlich möglich, hätte aber soziale Konsequenzen. Und ich verstehe die russische Regierung, dass sie nicht bereit ist, diesen Schritt zu gehen. Denn die Konsequenzen sind eindeutig: Der Preis in einigen Regionen würde sofort hochschnellen. Wenn plötzlich aber die Haftpflichtpolice so viel kostet wie ein Monatslohn, dann werden sich viele Autofahrer nicht mehr versichern. Aber die





Bewohner in Russland – diesem riesigen Land – sind auf Mobilität angewiesen. Dieses Thema wird also weitere Probleme nach sich ziehen.

Wo sind Sie überall vertreten?

Überall in Russland. Wir haben ein weites und dichtes Filialnetz in ganz Russland mit über 50 Standorten. Hauptaufgabe ist die Betreuung der Kunden durch die lokalen Mitarbeiter. Der Kunde kommuniziert nicht nur mit einem Callcenter: Der persönliche Kontakt steht im Vordergrund. Ein starkes Filialnetz ist bei uns sehr wichtig. Damit unterscheiden wir uns von unseren Konkurrenten, die weniger bereit sind, in hochklassigen Service zu investieren.

Unterscheiden sich die Versicherungsfälle in Chabarowsk und Moskau?

Nein, eigentlich nicht. Natürlich gibt es bestimmte Industrien nur an gewissen Standorten, und daher sind auch spezifische Versicherungsfälle häufiger an einem Ort als am anderen anzutreffen, aber grundsätzlich unterscheiden sie sich nicht groß.

In welchen Bereichen sind sie im besonderen Maße aktiv?

Im Geschäft mit Schaden- und Unfallversicherungen. Dort liegt der Fokus auf Betriebskunden, und für die bieten wir das komplette Spektrum an: Betriebshaftpflicht, Gebäudeversicherung, Transportversicherung usw. Im Top-Segment sind wir dort durch den Ableger der globalen Allianz-Einheit, die für Großkunden zur Verfügung steht, gut aufgestellt: Wir sind bereit und haben die Fähigkeit, die russischen Spitzenkunden mit ihren teils hochkomplexen Risiken im Technologie- und Energiebereich zu versichern. In dieser Hinsicht sind wir in Russland einzigartig; nicht zuletzt wegen der Rückversicherung über unser Mutterhaus, das „AA“ geratet ist. Aber auch im mittleren Segment sind wir sehr

gut aufgestellt und bieten dieselben Lösungen für Firmen an, die ein bisschen kleiner sind.

Verkaufen Sie auch an Privatkunden?

Ja, wir haben noch ein Privatkundengeschäft, das wir auch gerne ausbauen. Nicht mehr über ein breitgefächertes Retail-Filialnetz, sondern hauptsächlich über unsere Distributionspartner, wie z.B. Banken. Auch im Internetvertrieb gelten nun völlig neue gesetzliche Rahmenbedingungen; momentan sind wir damit beschäftigt, dieses Thema näher auszuloten.

Welches Produkt verkauft sich in diesem Bereich am besten?

Eines unserer populärsten Produkte ist ein Kombi-Hypotheken-Produkt, das wir über Banken anbieten. Kunden, die eine Hypothek aufnehmen, bieten wir damit eine dreifache Versicherung an: 1. Eine Gebäudeschutzversicherung, 2. Eine Titelversicherung, die versichert, dass dem Kunden das Gebäude gehört. 3. Eine Versicherung, die im Falle eines Unfalls oder der Berufsunfähigkeit den Hypothekenzins bezahlt.

Wie sieht es bei Lebensversicherungen aus?

Wir bieten sie über die Allianz Leben an. In dieser Hinsicht ist der russische Markt speziell. Der Markt wird in der Regel am Prämienvolumen, dividiert durch das GDP pro Person gemessen. In Westeuropa sind wir da im Bereich 4-6 Prozent, in Osteuropa so um die 2 Prozent, aber in Russland nur bei 0,2 Prozent. Das Potenzial in Russland ist enorm.

In welcher Währung werden die Lebensversicherungen abgeschlossen? Wie gehen Sie mit dem Wechselkursrisiko um?

Es werden etwa je zur Hälfte Lebensversicherungen in Rubel und Fremdwährung abgeschlossen. Das wichtigste ist das

Asset-Liability-Matching, dass das Geld in der Währung angelegt wird, in der es am Ende auch ausgeschüttet wird.

Müssen Sie sich am Kapitalmarkt refinanzieren?

Wir brauchen kein fremdes Kapital in diesem Sinne. Wir nehmen Prämien ein und zahlen Schäden. Mehr brauchen wir nicht.

Und haben ihre Partnerbanken Refinanzierungsprobleme?

Nein, eigentlich nicht. Wir arbeiten natürlich nur mit stabilen Banken zusammen. Die sind kapitalmäßig gut aufgestellt.

Mit internationalen wie russischen Banken?

Sowohl als auch: Mit einer großen internationalen Bank machen wir die Kreditkartenversicherungen, mit einer großen russischen machen wir die Hypothekenversicherung.

Gibt es ein Produkt, bei dem Sie besonders erfolgreich sind?

Es gibt ein Produkt, auf das wir alle stolz sind – die freiwillige Krankenversicherung, die wir mit großem Erfolg für Firmen anbieten. Privatkrankenversicherungen für Firmen gehen gut. Wir haben es auch als Produkt für Privatkunden probiert, aber es wurde noch nicht von Erfolg gekrönt.

Warum nicht?

Das liegt an der Risikoselektion: Wenn Sie Krankenversicherung individuell verkaufen, kaufen es in erster Linie diejenigen, die krank werden. Aber wenn Sie einer ganzen Firma eine Krankenversicherung verkaufen, bekommen Sie damit eine ziemlich zufällige Zusammensetzung ganz verschiedener Mitarbeiter – kranker und gesunder, jüngerer wie älterer.

Warum investieren Firmen in Krankenversicherungen für die Mitarbeiter?

Employee Benefits sind in Wirklichkeit ein internationaler Trend. Als Versicherung sind wir bei dieser Entwicklung ganz vorne dabei. Hier arbeiten wir mit den Firmen zusammen, damit sie ihre Mitarbeiter ganz individuell schützen können. Nicht nur durch eine Krankenversicherung, sondern auch durch eine Unfallversicherung, Todesfallversicherung, Invalidenversicherung und Schwere-Krankheiten-Versicherung. Unser Produkt dient der Zufriedenheit der Mitarbeiter. Außerdem decken solche Modelle oft nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch deren Familie ab. Hier bieten wir auch flexible Modelle an. Vielleicht sagt die Firma: Ich bezahle die Versicherung für die Mitarbeiter, aber für die Kinder und den Ehepartner nur die Hälfte.

Gibt es genug Kliniken, mit denen man zusammenarbeiten kann?

Ja, die gibt es. Gerade in Moskau und St. Petersburg gibt es exzellente Kliniken, aber auch in den anderen großen Städten.

Welche Kliniken angeboten werden, ist auch eine Frage der Beratung: Lohnt es sich für eine Firma mit einem begrenzten Budget, den Zugang zu den teuersten Kliniken zu ermöglichen, dafür aber den Versicherungsschutz ein wenig zu verkleinern. Oder man macht es umgekehrt. Das ist immer ein Trade-Off.

Gibt es einen Unterschied zwischen russischen und internationalen Unternehmen?

Ich würde sagen, dass die international tätigen Unternehmen – auch die russischen – etwas weiter sind. Sie verstehen, dass es sich auszahlt, wenn sie in eigene Mitarbeiter investieren, wenn sie sie schützen. Bei den russischen Firmen, die nicht am internationalen Markt tätig sind, ist da noch großes Potenzial vorhanden.

Wie sorgt die Allianz dafür, dass die Versicherungsnehmer ihre Gesundheit aktiv schützen?

Wir sensibilisieren die Mitarbeiter unserer Kunden für gesundheitliche Themen. Das gehört zum Komplex der angebotenen Dienstleistungen. Zum Beispiel bieten wir unseren Kunden Gesundheits-Check-Ups an, Sprechstunden eines Arztes in der Firma. Jeden Herbst offerieren wir Grippeimpfungen. Im Moment experimentieren wir auch mit neuen Ideen wie Fitbits.

Ist das Geschäft hier beratungsintensiver als in Deutschland oder der Schweiz?

Etwa ähnlich. In Deutschland und der Schweiz muss man vielleicht nicht so lange erklären, was ein Produkt, sagen wir eine Haftpflichtpolice, leistet. Aber im Endeffekt muss man überall die gleichen Fragen beantworten: Was ist die Leistung, wie steht es mit dem Service, was ist der Preis, was passiert im Schadensfall? Das ist absolut vergleichbar.

Wie wird sich Ihr Geschäft in den nächsten Jahren entwickeln?

Der Lebensversicherungsmarkt ist ein relativ kleiner Markt, dafür ist er auch im letzten Jahr gewachsen, trotz der Krise. Für den Schaden- und Unfallversicherungsbereich gilt, dass die Nachfrage dort wieder anzieht, wenn es mit der Wirtschaft wieder aufwärts geht. Und bestimmte Business-Linien, z.B. die Transportversicherungen oder die Bau- und Ingenieursversicherungen, sind besonders konjunkturabhängig. Für die nahe Zukunft sind wir vorsichtig optimistisch und prognostizieren eine leichte Erholung. Im Bereich Employee Benefits sind wir dank unseres erfolgreichen Produkts in einer sehr guten Startposition und hoffen auf eine stärkere Nachfrage.

**Николаус Фрай**

генеральный директор АО СК «Альянс»

СТРАХОВАНИЕ**«Среди крупных страховых компаний в России мы — единственная международная компания, и притом успешная»**

В последние годы вы провели сложный процесс: из крупного блока «Альянса» в России получилась сильная боевая единица. Каковы позиции «Альянса» в России в 2016 году?

С помощью этого процесса мы адаптировались к рыночным реалиям. Тот, кто не меняется, становится динозавром — а вымирать мы не хотим. Наши изменения были неизбежными и успешными. Тем не менее, мы остаемся в числе крупных страховщиков. Среди крупных страховых компаний в России мы — единственная международная компания, и притом успешная: у нас положительный результат операционной деятельности за 2015 год, а 2016 год, возможно, станет одним из наших самых успешных за последние десять лет.

В каких сферах бизнеса вы уменьшили масштабы деятельности, а в каких увеличили?

Сфера, где мы существенно урезали свою деятельность (можно даже сказать — распрощались), — это бизнес по автострахованию частных клиентов. Во всех других сферах мы сохранили свои позиции, а отчасти даже усилили.

Почему вы ушли из бизнеса по автострахованию?

Основная причина — ухудшение ситуации на рынке страхования личной гражданской ответственности (ОСАГО). В России государство устанавливает потолок для тарифов. Но во многих регионах этот тариф недостаточен, чтобы покрыть расходы на устранение повреждения. И в ситуации, когда предельные издержки на фоне инфляции и прочих факторов растут все быстрее, мы сделали соответствующие выводы.

Это был, конечно, болезненный процесс. Бизнес по страхованию автогражданской ответственности — большой рынок, но

мы приняли решение уйти с него, так как в противном случае мы бы несли серьезные убытки.

Сейчас мы оцениваем ситуацию осторожно: существуют вполне привлекательные сегменты в бизнесе по автострахованию, к примеру, КАСКО-страхование в мегаполисах. В ближайшие месяцы мы рассмотрим варианты усиления работы в определенных сегментах в качестве нишевого игрока.

И где же теперь страхуется рядовой российский автовладелец?

Это действительно большая проблема, ведь не только мы ушли из этого бизнеса: многие другие страховщики также проредили свою сеть филиалов, чтобы снизить продажи в наиболее сложных регионах (закон обязывает страховщиков продавать полисы, и те не имеют права отказывать клиентам). Это, конечно, привело к большой социальной проблеме, так как в некоторых регионах больше не предлагается ОСАГО и, как следствие, растет количество незастрахованных автомобилистов. Представьте себе, человек попадает в аварию, его машина разбита, а он получил травмы или, в худшем случае, утратил трудоспособность: если виновник не застрахован — это может кончиться весьма трагично.

Для рынка в целом напряженная ситуация на рынке автогражданского страхования является проблемой номер один. Чем именно это закончится, покажет время.

Как государство отреагировало на эту проблему?

Первым делом государство начало стимулировать страховщиков к продажам в соответствующих регионах. Как на добровольной основе, так и через Российский союз автостраховщиков (РСА). Они запустили механизм, обеспечивающий



продажу полисов в регионах через страховых брокеров. Эти полисы закрепляются за крупными страховыми компаниями в соответствии с определенными коэффициентами. Таким образом, крупные страховые компании больше не могут уйти из определенных регионов. Но ключевая проблема слишком низких тарифов так и не решена, а из-за возникающих в результате убытков многим страховым компаниям приходится нелегко. А в некоторых регионах – не хочу об этом умалчивать – строят всевозможные козни, связанные с размером требований.

То есть страховой бизнес не был либерализован.

Нет, но справедливости ради нужно сказать, что отрасль гражданского страхования в некоторых странах ЕС была также либерализована только недавно. Полная либерализация, конечно, возможна, но это имело бы социальные последствия. И я понимаю российское правительство в его неготовности пойти на такой шаг. Потому как последствия однозначны: цена на полисы в некоторых регионах мгновенно бы взлетела. А если за полис гражданского страхования вдруг придется отдавать месячную зарплату, многие автомобилисты вообще перестанут страховаться. Однако жителям России, этой огромной страны, не обойтись без транспорта. Так что эта тема повлечет за собой новые проблемы.

В каких регионах «Альянс» представлен?

По всей России. У нас обширная и плотная сеть филиалов по всей стране, более чем в 50 городах. Их главная задача – сопровождение клиентов сотрудниками на местах. Клиент общается не только с колл-центром, напротив – на передний план выходит личный контакт. Мощная сеть филиалов для нас очень важна.

Этим мы отличаемся от наших конкурентов, которые в меньшей степени готовы инвестировать в качественный сервис.

Различаются ли страховые случаи в Хабаровске и Москве?

Нет. Естественно, определенные виды промышленности встречаются лишь в определенных местах размещения, и поэтому специфические страховые случаи в одном месте встречаются чаще, чем в другом, но в принципе они различаются не сильно.

В какой сфере вы наиболее активны?

В сфере страхования имущества и ответственности. Мы фокусируемся на корпоративных клиентах и предлагаем для них полный спектр услуг: это страхование корпоративного имущества, транспорта и грузов и пр. В премиальном сегменте у нас хорошие позиции благодаря направлению глобальной единицы «Альянса» по обслуживанию крупных клиентов: мы готовы и можем страховать ключевых российских клиентов от сложных по составу рисков в технологической и энергетической сферах. В этом отношении мы в России занимаем уникальную нишу – не в последнюю очередь благодаря перестраховке со стороны нашей материнской компании, имеющей рейтинг «АА». Но и в среднем сегменте мы занимаем очень хорошие позиции и предлагаем те же самые решения фирмам чуть поменьше.

Предлагает ли «Альянс» услуги частным клиентам?

Да, у нас есть подразделение по обслуживанию частных клиентов, которое мы активно расширяем, причем не только через сеть филиалов розничных продаж, а, главным образом, через наших партнеров-дистрибьюторов – например, через банки.



Alexander Ratns / Fotolia.com

Кроме того, мы заинтересованы в реализации полисов через интернет, где теперь действуют новые юридические рамочные условия; в настоящий момент мы занимаемся более детальным зондированием этой темы.

Какой продукт в сфере страхования продается лучше всего?

Один из наших наиболее популярных продуктов – это комбинированное ипотечное страхование, которое мы предлагаем через банки. Клиентам, берущим ипотеку, мы таким образом предлагаем тройное страхование: 1) страхование имущества на случай его гибели или повреждения, 2) страхование на случай потери права собственности (титула), 3) страхование жизни и здоровья заемщика, благодаря которому обеспечивается защита имущественных интересов заемщика в связи с невозможностью погасить ипотечный кредит вследствие болезни, инвалидности или утраты жизни.

Как обстоят дела со страхованием жизни?

Его мы предлагаем через «Альянс Жизнь». В этом отношении российский рынок особый. Объем рынка, как правило, измеряется через объем страховых премий, деленный на ВВП на душу населения. В Западной Европе у нас там выходит 4-6%, в Восточной Европе – где-то порядка 2%, а в России всего 0,2%. Потенциал в России колоссален.

В какой валюте заключаются договоры страхования жизни? Как вы работаете с риском изменения обменных курсов валют?

Примерно половина договоров страхования жизни заключается в рублях, а другая половина – в иностранной валюте. Но самое главное — согласование активов и пассивов, то есть деньги размещаются в той валюте, в которой они в конце будут выплачиваться.

Вам приходится рефинансироваться на рынке ссудного капитала?

Нам не требуется заемный капитал в этом смысле. Мы взимаем страховые премии и оплачиваем страховые случаи. Большого нам не требуется.

А у ваших банков-партнеров есть проблемы с рефинансированием?

Нет. Мы сотрудничаем только со стабильными банками. В плане капитала у них хорошее положение.

И с международными, и с российскими банками?

И с теми, и с другими: с одним крупным международным банком мы реализуем страхование кредитных карточек, еще с одним крупным российским банком мы проводим ипотечное страхование.

Есть ли у вас продукт, который вы можете назвать самым успешным?

Продукт, которым мы все гордимся, – добровольное медицинское страхование (ДМС), которое мы с большим успехом предлагаем юридическим лицам. Полисы ДМС для юридических лиц хорошо расходятся. Мы попробовали предлагать его и как продукт для частных клиентов, но пока это не увенчалось успехом.

Почему?

Причина связана с отбором рисков: если полисы медицинского страхования продавать индивидуально, то их в первую очередь будут приобретать люди, которые заболевают. Но если вы продаете медицинскую страховку целой фирме, то тогда у вас получается довольно случайный состав совершенно разных сотрудников – больных и здоровых, молодых и пожилых.

Почему фирмы инвестируют в медицинское страхование своих сотрудников?

«Соцпакеты» стали действительно международным трендом. Будучи страховой компанией, мы участвуем в этом развитии на первых ролях. Здесь мы сотрудничаем с фирмами, чтобы те смогли защитить своих сотрудников совершенно индивидуально. Не только посредством медицинской страховки, но также и за счет страхования от несчастного случая, от тяжелых болезней, на случай инвалидности или смерти. Наш продукт служит удовлетворенности сотрудников. К тому же такие модели зачастую покрывают риски не только самих сотрудников, но и членов их семей. Здесь мы также предлагаем гибкие модели. Возможно, фирма скажет: я оплачиваю страховку за сотрудников, но за детей и супругов – только половину.

Имеется ли достаточно клиник, с которыми можно сотрудничать?

Да, они есть. Особенно в Москве и Санкт-Петербурге великолепные клиники, но они есть также и в других крупных городах. Какую клинику предложить – это тоже вопрос консультирования: имеет ли смысл для фирмы с ограниченным бюджетом открывать доступ к самым дорогим клиникам, но зато несколько уменьшить размер страхового покрытия. Или сделать наоборот. Это всегда компромисс.

Имеется ли различие между российскими и международными компаниями?

Я бы назвал компании (в том числе и российские), работающие на международном рынке, несколько более передовыми. Они понимают, что это окупается, если инвестировать в своих сотрудников, защищать их. На российских фирмах, не работающих на международном рынке, в этом плане еще имеется большой потенциал.

Как «Альянс» заботится о том, чтобы держатели полиса активно заботились о своем здоровье?

У сотрудников наших клиентов мы пробуждаем интерес к темам, касающимся здоровья. Это входит в комплекс предлагаемых услуг. К примеру, мы предлагаем нашим клиентам плановые профилактические медосмотры, организуем прием врача на фирме. Каждую осень мы предлагаем прививки от гриппа.

На данный момент мы экспериментируем также с новыми идеями, такими как фитнес-браслеты.

Бизнес здесь требует больших затрат на консультирование, чем в Германии или Швейцарии?

Затраты примерно такие же. В Германии и Швейцарии, возможно, не приходится так долго объяснять, что дает тот или иной продукт, например, полис страхования гражданской ответственности. Но в конечном итоге везде приходится отвечать на одни и те же вопросы: что такое страховая выплата, как обстоят дела с сервисом, какова цена, что происходит при наступлении страхового случая? Это абсолютно аналогично.

Как будет развиваться ваш бизнес в ближайшие годы?

Рынок страхования жизни – довольно маленький рынок, зато он пошел и в прошлом году, несмотря на кризис. В отношении сегмента корпоративного страхования имущества и ответственности – спрос там снова пойдет в рост, когда поправятся дела в экономике. А определенные бизнес-линии, к примеру, страхование транспорта или строительно-монтажных рисков, особенно зависимы от рыночной конъюнктуры. На ближайшую перспективу прогнозы у нас осторожно-оптимистичные, и мы ожидаем небольшого подъема. В сегменте «соцпакетов» мы благодаря нашему успешному продукту заняли очень хорошие стартовые позиции и надеемся на усиление спроса.



Gründer:

Deutsch-Russische Auslandshandelskammer

Redaktionsadresse::

1. Kasatschi pereulok 7, 119017 Moskau

Tel.: +7-495-234 49 50

Fax: +7-495-234 49 51

Herausgeber:

DEinternational

Informationszentrum der Deutschen Wirtschaft

1. Kasatschi pereulok 7, 119017

Tel.: +7-495-234 49 50

Fax: +7-495-234 49 51

Internet: www.russland.ahk.de

E-Mail: ahk@russland-ahk.ru

Redaktion:

Jens Böhlmann, Eleonora Dubinina, Alexej Knelz,

Polina Kushchina, Simon Schütt, Lena Steinmetz

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.

Die Vervielfältigung oder auszugsweise Wiedergabe bedarf der ausdrücklichen Genehmigung durch die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer (АНК).

Für den Inhalt wird keinerlei Haftung übernommen

Redaktionsschluss: November 2016

Verbreitung ist kostenlos

Учредитель:

Союз «Российско-Германская Внешнеторговая палата»

Адрес редакции:

1-й Казачий переулок, д.7, 119017 Москва

Тел.: +7-495-234 49 50

Факс: +7-495-234 49 51

Издатель:

DE International

Центр Информации немецкой экономики

1-й Казачий переулок, д.7, 119017 Москва

Тел.: +7-495-234 49 50

Факс: +7-495-234 49 51

Интернет: www.russland.ahk.de

E-Mail: ahk@russland-ahk.ru

Редакция:

Йенс Бёльманн, Элеонора Дубинина, Алексей Кнельц,

Полина Кущина, Лена Штайнметц, 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.

Все права принадлежат издателю. Перепечатка или избранное воспроизведение данного издания или отдельных его частей возможно только с письменного разрешения Российско-Германской внешнеторговой палаты с обязательным указанием источника.

Издатель не несет ответственности за содержание текстов данного источника.

Подписано в печать: ноябрь 2016

Распространяется бесплатно

in Zusammenarbeit mit dem OWC-Verlag
в сотрудничестве с

owc Verlag für Außenwirtschaft

Importsubstitution:

Überlegen auch Sie,
in Russland zu produzieren?

Реклама

Bei Fragen wenden Sie sich gerne an uns!

Informationszentrum der deutschen Wirtschaft ○○○

Ihre Ansprechpartner

in Moskau

Wladimir Nikitenko

nikitenko@DEinternational.ru

in Berlin

Katharina Schöne

schoene@russland-ahk.ru

in Sankt-Petersburg

Elena Ijewlewa

ei@petersburg-ahk.ru



Deutsche Standards. Russische Erfahrung.

КНАУФ в России: история успеха

ООО «КНАУФ ТИПС». РЕКЛАМА.

63

производственных линий
на заводах КНАУФ в России

1400

наименований продукции КНАУФ в России!

23

года КНАУФ в России

63

центров обучения
технологиям КНАУФ

64000

обученных профессионалов с 1995 по 2015 год