



АНК

AUSGABE/ИЗДАНИЕ

2015

100

FRAGEN UND ANTWORTEN
zum Russlandgeschäft

ВОПРОСОВ И ОТВЕТОВ
о бизнесе в России



pbr Planungsbüro Rohling AG is an international architectural and engineering company with offices in Germany, Russia and Kazakhstan. At any stage of a project, from its initial concept to construction supervision, we provide comprehensive state-of-the-art solutions tailored to our clients' needs. Having a vast experience of working in the CIS and all necessary licenses for design and construction management, we can ensure integration of our international expertise with the requirements of local norms and regulations.

MAN Truck & Bus AG
logistic center
Salzgitter (D)

- 10.000** realized projects
- 500** members of staff
- 70** awards in competitions last 10 years
- 55** years experience
- 10** locations in Germany
- 2** locations in Russia and Kazakhstan

Contact
Helmut Wünsche
+7 (911) 950 85 17
+7 (812) 320 75 09
info@ooopbr.ru
www.pbr.de

Hoffen auf bessere Zeiten

Lassen Sie mich die positiven Nachrichten direkt an den Anfang stellen: Nach wie vor sind 6.000 deutsche Unternehmen direkt in Russland im Geschäft, die in ihrer überwältigenden Mehrheit von der langfristigen, hohen Attraktivität des russischen Marktes überzeugt sind. In einigen Branchen ist der Markt aktuell ein Käufermarkt, weil ein schwacher Rubel, hohe Kreditzinsen, schlechte Refinanzierungsmöglichkeiten und mangelnde Nachfrage die Preise für Mergers & Acquisitions haben deutlich sinken lassen. Einige deutsche Firmen stoßen in diese Lücken. Die gleichen Umstände jedoch, ergänzt um einen niedrigen Ölpreis, die beiderseitigen Sanktionen, eine rezessive Wirtschaftsentwicklung und hohe Inflation haben dazu geführt, dass der Markt schwieriger geworden ist. In einer aktuellen Umfrage der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) gibt es kein einziges Unternehmen, das eine positive wirtschaftliche Entwicklung für 2015 vorher sieht. Generalisierend kann man von einer „Überwintungsstrategie“ der Wirtschaft sprechen. Der Hoffnung auf wieder bessere Zeiten. Gleichzeitig sind die Firmen wie in allen anderen Umfragen der Jahre 2014/15 zuvor zu drei Vierteln der Meinung, dass Wirtschaftssanktionen politisch weitestgehend wirkungslos sind.

Je nach Herkunft der Zahlen wird mit einem Rückgang der Wirtschaftsleistung in diesem Jahr von zwischen drei und fünf Prozent gerechnet. Auch für nächstes Jahr fallen die Prognosen sehr verhalten aus. Die Unternehmen nutzen die Zeit intensiv für strukturelle Anpassungen, strategische Neuausrichtung und – wo sinnvoll und möglich – die Planung künftiger lokaler Fertigung. Damit reagieren die Firmen auf die russische Politik, die in der Lokalisierung und der Importsubstitution den idealen Weg aus der Abhängigkeit von Exporten und für den Know-how-Transfer nach Russland sieht. Ein Gesetz garantiert denjenigen Unternehmen, die sich zu einem solchen Schritt entschließen, umfangreiche Vergünstigungen. Was jedoch noch mehr ins Gewicht fällt, ist die Anerkennung als russischer Hersteller und damit die Gewähr, gleichberechtigt an

staatlichen Ausschreibungen teilnehmen zu können. Der Staat ist augenblicklich einer der größten und solventen Auftraggeber. Die Grenzen dieses freien Marktzugangs setzt allerdings ein stärker werdender Protektionismus, der trotz gleicher Leistung im Zweifel das russische Unternehmen bevorzugt.

Eine zweite Generallinie der russischen Politik sieht die stärkere Einbindung Russlands in asiatische Strukturen vor. Besonders die Partnerschaft und Freundschaft mit China wird – augenblicklich – propagandistisch überhöht. Diese Entwicklung führt zur stärkeren Integration in Organisationen wie der Shanghai Cooperation Organization, der New Development Bank, gemeinsamen Wirtschaftsprojekten. In vielen Bereichen konkurrieren beide Länder jedoch mehr als sie kooperieren. Das chinesische Projekt der neuen Seidenstraße steht in direkter Konkurrenz zum russischen Engagement in Zentralasien, der Eurasischen Wirtschaftsunion. China sieht in Russland eher das hohe Potential an Rohstoffen, wie der geplante Bau zweier Gasleitungen zeigt. Die Zukunft wird zeigen, ob Russland auch als strategischer Partner bei der eigenen Wirtschaftsentwicklung Chinas gesehen wird.

Die Erfahrungen mit chinesischen Lieferanten und Partnern als Substitut zu europäischen/deutschen Firmen lassen jedoch vermehrt den Wunsch nach einer Rückkehr zu alten Partnern wachsen.

Hier ergeben sich bei umsichtigem und klugem Handeln Möglichkeiten, wieder ins Gespräch mit russischen Partnern zu kommen. Eine vorsichtige Annäherung ist von russischer Seite auch spürbar, wenngleich die jüngsten Verlängerungen der Sanktionen den Spielraum begrenzen. Die vorliegenden Interviews zeichnen denn auch ein Bild zwischen Hoffen und Bangen. Die AHK als Brückenbauer, Moderator und Anlaufstelle unternimmt deshalb auch jeden Versuch, den Gesprächsfluss aufrecht zu erhalten und das derzeit Mögliche zu fördern.



Michael Harms
Vorstandsvorsitzender der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer

В надежде на лучшие времена



Позвольте мне сразу начать с хороших новостей: на территории России по-прежнему работают 6.000 немецких компаний, большинство из которых уверено в долгосрочной высокой перспективности российского рынка. В некоторых отраслях, конечно, ситуацию сейчас определяет рынок покупателя, поскольку из-за слабого рубля, высоких процентных ставок на кредиты, ограниченных возможностей рефинансирования и отсутствия спроса значительно упала стоимость сделок по слиянию и поглощению. Некоторые немецкие компании пользуются возможностью и заполняют освободившиеся ниши. Однако те же самые обстоятельства плюс низкая цена на нефть, двусторонние санкции, рецессия в экономике и высокий уровень инфляции привели к тому, что действовать на рынке стало сложнее. Согласно опросу, проведенному Российско-Германской внешнеторговой палатой (ВТП), не нашлось ни одной немецкой компании, рассчитывающей на позитивное экономическое развитие в 2015 году. Обобщая, можно сказать, что главная стратегия бизнеса сейчас – это «перезимовать». Все надеются на лучшие времена. Одновременно три четверти компаний, как и во всех остальных опросах 2014–2015 годов, назвали экономические санкции в значительной степени бесполезными с политической точки зрения. Разные источники предполагают, что в текущем году в экономике ожидается спад от трех до пяти процентов. Прогнозы на будущий год также весьма сдержанны. Компании активно используют время для необходимой оптимизации собственной структуры, стратегической переориентации и – там, где это представляется целесообразным и возможным, – планирования будущего локального производства. Так предприятия реагируют на российскую политику, которая видит в локализации и импортозамещении идеальный путь для преодоления зависимости от импорта и для привлечения ноу-хау в Россию. Новый закон гарантирует предприятиям, решившимся на такой шаг, значительные преференции. Но еще большую ценность имеет признание в качестве российского производителя и связанная с этим возможность

равноправного участия в государственных тендерах. Государство в настоящий момент – один из самых крупных и самых платежеспособных заказчиков. Свободный доступ к рынку, правда, ограничивается усиливающимся протекционизмом, из-за которого при одинаковом качестве и объеме предлагаемых услуг в случае сомнений предпочтение отдается российской компании.

Вторая генеральная линия российской политики предусматривает все более активное вовлечение России в азиатские структуры. Особенно явно сейчас пропагандируется партнерство и дружба с Китаем. Такой вектор развития приводит к более динамичной интеграции в организации вроде Шанхайской организации сотрудничества или Банка развития БРИКС, а также к участию в совместных экономических проектах. Однако во многих областях две эти страны в большей степени конкурируют, нежели взаимодействуют друг с другом. Китайский проект нового Великого шелкового пути – прямой конкурент российской активности в Центральной Азии, Евразийского экономического союза. Китай, скорее, ценит в России высокий потенциал запасов сырья, как это видно из планов строительства двух газопроводов. Будущее покажет, рассматривает ли Китай Россию в качестве стратегического партнера в собственном экономическом развитии. Однако опыт взаимодействия с китайскими поставщиками и партнерами в качестве замены европейским/немецким компаниям все чаще вызывает растущее желание вернуться к старым партнерам.

Здесь, если действовать осмотрительно и умно, появляются возможности возобновить контакты с российскими партнерами. Осторожное стремление к сближению чувствуется и с российской стороны, хотя недавнее продление санкций ограничивает поле действия.

Представленные в этом издании интервью рисуют картину между надеждой и тревогой. ВТП готова строить мосты, выступать в качестве модератора и координационного центра и прилагать все усилия для того, чтобы поддерживать коммуникацию и содействовать использованию всех открывающихся возможностей.

Ваш

Михаэль Хармс

Председатель правления Российско-Германской внешнеторговой палаты



СОЦИАЛЬНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПО ПРОФИЛАКТИКЕ РИСКОВ СЕРДЕЧНО-СОСУДИСТЫХ ЗАБОЛЕВАНИЙ «ПУЛЬС ЖИЗНИ»



на правах рекламы

«Пuls жизни» — это всероссийская социально-образовательная программа, целью которой является развитие профилактической медицины и повышение уровня знания населения о рисках, связанных с сердечно-сосудистыми заболеваниями (ССЗ). Проект стартовал в 2013 году по инициативе международного химико-фармацевтического концерна Байер при поддержке ФГБУ «ГНИЦ Профилактической медицины» МЗ РФ. В 2013-2015 годах в рамках проекта была проведена серия образовательно-информационных мероприятий, направленных на повышение уровня знания населения о рисках развития ССЗ. В ходе проекта в различных субъектах РФ были проведены обследования, в результате которых более 5000 человек смогли получить индивидуальные рекомендации по профилактике заболеваний сердечно-сосудистой системы. Кроме того, в 2014-2015 годах при поддержке Российского кардиологического общества прошла яркая информационная акция «Оденься в красное!» с целью призвать население задуматься о состоянии здоровья своего сердца и сделать шаг навстречу долгой и счастливой жизни.

Interviews

Agrartechnik

Robert Zisack 6

Automobilindustrie

Frank Wittemann 14

Beratung

Ulf Schneider 22

Chemie und Pharmazie

Jürgen König 28

Einzel- und Großhandel

Michael Zipfel 34

Finanzdienstleistungen

Dmitry Olyunin 39

Bautextilien / Glasfasergewebe

Achim Lutter 45

Herstellung von Zeltkonstruktionen

Alexey Laukart 51

Hotelgewerbe

Walter Curt Neumann 56

Interim Management

Martin Schneider und Elena Groshkova 62

Kosmetikproduktion

Stefan Kukačka 70

Logistik

Viktoria Lebedeva 76

Luftverkehr

Axel Hilgers 82

Outsourcing-Dienstleistungen

Michael Pötschke 90

Projektmanagement

Daniel Kiefer 96

Rechts- und Steuerberatung

André Scholz 104

Schwerindustrie / Maschinenbau

Dr. Albrecht Bochow 110

Verbindungs- und Automatisierungstechnik

Elena Semenova 116

Technoparks

Igor Ischtschenko 121

Интервью

Сельскохозяйственная техника

Роберт Цизак 10

Автомобильная промышленность

Франк Виттеманн 18

Консалтинг

Ульф Шнайдер 25

Химия и фармацевтика

Юрген Кёниг 31

Розничная и оптовая торговля

Михаэль Ципфель 37

Финансовые услуги

Дмитрий Олюнин 42

Строительный текстиль / производство стекловолокна

Ахим Луттер 48

Производство тентовых конструкций

Алексей Лаукарт 53

Гостиничный бизнес

Вальтер Курт Нойманн 59

Интерим-менеджмент

Мартин Шнайдер, Елена Грошкова 66

Производство косметики

Стефан Кукачка 73

Логистика

Виктория Лебедева 79

Авиаперевозки

Аксель Хильгерс 86

Услуги аутсорсинга

Михаэль Пёчке 93

Проектный менеджмент

Даниэль Кифер 100

Правовой и налоговый консалтинг

Андрэ Шольц 107

Тяжелая промышленность / Машиностроение

Dr. Альбрехт Бохов 113

Технологии соединения и автоматизации

Елена Семенова 119

Технопарки

Игорь Ищенко 124



Überblick behalten

Die geographischen Ausmaße der Russischen Föderation sind gewaltig. Den Überblick über die nahezu unbegrenzten Geschäftsmöglichkeiten zu behalten, erfordert einen verlässlichen Partner, der diese Aufgabe übernimmt – gerade in anspruchsvollen Zeiten. Dieser Partner sind wir – seit über 20 Jahren beraten wir unsere Mandanten bei ihren Russland-Engagements sowohl in der Rechts- und Steuerberatung als auch in der Wirtschaftsprüfung und dem Business Process Outsourcing. Die großen Entfernungen immer im Blick, betreuen wir die Geschäfte unserer Mandanten von den Metropolen Moskau und St. Petersburg aus.



Moskau | St. Petersburg
www.roedl.com/ru

Ihre Ansprechpartner

Dr. Andreas Knaul

Managing Partner Russische Föderation und Kasachstan, Rechts- und Steuerberatung
andreas.knaul@roedl.pro

Leonid Dimant

Business Process Outsourcing
leonid.dimant@roedl.pro

Denis Zharov

Wirtschaftsprüfung
denis.zharov@roedl.pro

Rödl & Partner Russland

Tel.: +7 (495) 933 51 20
moskau@roedl.pro
stpetersburg@roedl.pro

AGRARTECHNIK

**Robert Zisack**

Generaldirektor Kverneland CIS OOO

„Eine Krise führt dazu, dass man sich Gedanken um das Produkt und die richtige Aufstellung macht“

Können Sie das Produktportfolio genauer beschreiben? Nicht jeder kann mit dem Namen Kverneland sofort etwas anfangen.

Kverneland ist durch Pflüge bekannt geworden, die in Europa hergestellt und in Russland montiert werden. Durch ein besonderes Härteverfahren wird dabei das Metall bearbeitet. Auf diesem Gebiet sind wir der Marktführer. Wir sind aber auch in der Bodenbearbeitung, der Sätechnik, Pflanzenschutztechnik, Düngetechnik in der Futterernte, und Precision Farming tätig. Wir sind also ein Full-Liner und stellen alles her, was ein Traktor zieht.

Russland mit der größten Anbaufläche der Welt müsste doch ein Paradies für sie sein, oder?

Kommt man als Anfänger hierher, denkt man natürlich, man habe das Paradies vor Augen, aber dem ist nicht so. Hier wird der Boden bearbeitet oder Landwirtschaft betrieben, wie es vor zehn bis fünfzehn Jahren in Europa der Fall war. Natürlich muss man auch unterscheiden: In Europa ist ein Betrieb mit 1.000 Hektar bereits ein Großbetrieb. Hier ist ein Betrieb, der sich wirtschaftlich einigermaßen trägt, um die 3.000 bis 4.000 Hektar groß. Es gibt zudem auch die Agro-Holdings, die 150.000 bis 300.000 Hektar und mehr umfassen, somit nicht vergleichbar sind mit Europa. Die einfachen Bauern setzen oft noch auf die alten Maschinen und Traditionen und ihre Ausbildung. Daher ist es schwieriger, ihnen unsere Produkte nahe zu bringen als den Agro-Holdings, die ihre Böden natürlich auf dem neusten Stand der Wissenschaft bearbeiten und auch die Größe haben, für die sie die Genauigkeit unserer Maschinen benötigen.

Wie ist das Verhältnis zwischen den großen Agro-Holdings und den kleinen Bauern?

Vorsichtig geschätzt, ist das Verhältnis in den Verkaufszahlen wohl 80 zu 20, teilweise sogar noch höher.

Entwickelt sich im Augenblick die Landwirtschaft hin zu mehr Fläche oder eher umgekehrt?

Die Tendenz geht dahin, mehr Fläche zu bearbeiten. In den letzten Jahren haben viele unserer Kunden berichtet, dass sie immer neues Brachland kaufen. In bestimmten Bereichen wie bei der Zuckerrübe ist die Entwicklung aber rückläufig. Das hängt auch vom Preis ab, so wird mal weniger Zuckerrübe angebaut, dafür mehr Mais oder Weizen, oder umgekehrt. Das pendelt ein bisschen, aber grundsätzlich ist der Trend, neue Brachländer zu kultivieren, vorhanden.

Man möchte sich von Abhängigkeiten aus dem Ausland weitestgehend unabhängig machen?

Die russische Regierung hat in den letzten Jahren sehr viel in Schweine-, Hühner- und Rindermastbetriebe investiert, die nach der Sowjetzeit nicht mehr funktionierten und ist nun mehr oder weniger unabhängig vom Import. In der Landwirtschaft muss weiterhin importiert werden, doch ein Ausgleich wird angestrebt.

Das ist für Sie ein sehr profitables Geschäftsfeld?

Ohne die Krise wäre es hier bestimmt sehr profitabel. Die Nachfrage und der Bedarf an Maschinen haben sich bei den russischen Herstellern nicht verändert. Das lässt sich in den Statistiken von VDMA und Rosagromash auch gut nachvollziehen. Wenn man den Wert nimmt, sieht man einen Abfall von 30 bis 35 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Das zeigt klar, dass der Trend momentan dazu geht, die einheimischen Produkte zu unterstützen, da sie im Rubel zu einem festen Kurs verkauft werden und billiger sind. Zusätzlich gibt es Förderprogramme der Regierung, die es Bauern und Agro-Holdings ermöglichen, Maschinen 30 Prozent billiger einzukaufen. Sie müssen lediglich „made in russia“ sein.

Wenn Sie eine Produktion in Russland haben, dann sind Sie ja de facto „made in Russia“?

Wir haben Produkte, die durchaus auf diese Substitutionen zurückgreifen können. Das Problem ist, dass ein gewisser Lokalisierungsgrad in Russland vorhanden sein muss. Es reicht nicht aus, nur die Räder an die Sämaschine zu schrauben. Es muss schon eine Produktion geben, die das Material bearbeitet: sägen, schneiden, schweißen, lackieren und biegen. Diese Prozesse müssen hier stattfinden. Einige unserer Produkte werden in Russland gefertigt und sind auf der Liste der Förderprogramme bei RosAgroLeasing wie zum Beispiel die der Airseeder, eine unserer bekanntesten Sämaschinen.

Gerade wurden die Unterlagen für einige kleinere Sämaschinen bei RosAgroLeasing eingereicht (sechs bis neun Meter Breite) und wir hoffen, dass wir auch für diese eine Zusage bekommen. Mit unseren Pflügen werden wir leider nie auf die Liste kommen, weil die Lokalisierung dafür nicht ausreicht. Das Metall wird in Norwegen gefertigt, gehärtet und eingeführt.

Ihr starkes Produkt macht Sie in Russland eher schwach?

Ja. Gerade in den Bereichen, in denen RosAgroLeasing die Plough Championship – eine Meisterschaft unter den Farmern, die ausschließlich unter Verwendung von Pflügen der Firma Kverneland stattfindet – austrägt. Das spricht natürlich für unsere Qualität. Wir haben eben nur das Problem, dass wir mit diesem Produkt nicht auf die Förderliste kommen. Natürlich



sprechen wir auch mit unseren Produktionsstätten in Europa über mögliche Veränderungen, aber das ist ein langjähriger Prozess.

Ab welcher Größenordnung würde sich so etwas überhaupt lohnen?

Die Fabrik, die wir haben, ist ausgelegt für zirka 14 bis 20 Millionen Umsatz im Jahr, das heißt – es lohnt sich erst, wenn wir bei sechs bis sieben Millionen liegen. Das ist aber das geringere Problem. Mit den Produkten, die wir jetzt haben, ist das möglich.

Sie haben vorhin die russischen Wettbewerber angesprochen, welche gibt es noch?

An der Qualität und dem Preis-Leistungsverhältnis gemessen sind Lemken, Kuhn, Pöttinger und Amazone die größten Wettbewerber.

Sollte der Rubelkurs demnächst wieder besser werden, wäre dann das Qualitätsargument wieder relevant?

Das Qualitätsargument zieht auch bei einem Kurs bei 80 oder 75. Das Problem ist die Schwankung des Kurses. Das macht es für den Kunden unberechenbar. Gäbe es eine Gewissheit, dass der Kurs stabil bliebe, würde auch ein Kurs 70 oder 80 gehen. Wir haben das gespürt, als Anfang dieses Jahres der Kurs bei 60 lag. Es spielte keine Rolle; unsere Verkaufszahlen sind nach oben gegangen.

Ihr Asset ist die Qualität der Pflüge und die Qualität des Metalls. Den Rest könnte man in Russland zugeliefert bekommen?

Theoretisch ja, ein Land, das Raketen in den Weltraum schießt, muss auch in der Lage sein, Zulieferer zu haben, die unseren Qualitätsansprüchen genügen und zuverlässig sind. Das ist jedoch wirklich schwierig, obwohl es in den letzten Jahren schon besser geworden ist. Wir versuchen auch jährlich unseren Local Content zu erhöhen, einen Lieferanten zu finden, der die richtigen Stückzahlen liefern kann. Das ist nicht das Problem. Die Qualität stimmt nicht! In Lipezk zum Beispiel gibt es ein Traktorenwerk und ein Stahlwerk, aber wir bekommen dort einfach keinen Stahl. Entweder sind die Massen so gigantisch, dass wir für die nächsten zehn Jahre ausgebucht wären oder die Qualität stimmt nicht.

Kann man nicht irgendetwas tun, um die Zulieferer heranzubilden, dass sie die Qualitäten liefern können?

Das ist nicht aussichtslos, es zeigte sich ja auch in der Vergangenheit, dass es immer mehr Zulieferer gibt, die den Ansprüchen genügen. Wir haben uns Gedanken darüber gemacht, aber wenn ich ein kleineres Unternehmen nehme, gibt es keine Sicherheit,



dass es in drei Jahren noch existiert, und ob es von unseren Aufträgen überleben kann. Das ist eben immer konjunkturabhängig.

Was finanziert RosAgroLeasing genau, oder welche Leasing Angebote kann man dort bekommen?

Das staatliche Programm ist auf zehn Jahre ausgelegt, hat eine Leasingrate, die bei zwei Prozent jährlich liegt, bei einer Anzahlung von 20 Prozent. Das ist durchaus lukrativ.

Das Produkt ist nebensächlich?

Das Produkt ist erst einmal egal, es muss lediglich in Russland gefertigt sein, einen gewissen Lokalisierungsgrad haben, dann kommt es auf die Liste und kann als Teil des Programmes davon profitieren.

Es ist ganz oft so, dass man die Anwendung eines Produktes erst beherrschen lernen muss. Bilden Sie die Bauern aus?

Schulung ist sehr wichtig. Daher schulen wir vier bis fünf Mal im Jahr unsere Händler. Wir versuchen die Händler auch anzuhalten, dass die geschulten Mitarbeiter nicht nach einem halben Jahr wieder gehen, sondern länger dort arbeiten. Es gibt auch ein Serviceteam, das die Händler unterstützt, aber das meiste wird über die Händler gemacht. Diese schulen auch die Endkunden und managen die Inbetriebnahme der Maschinen. Die Unzufriedenheit der Kunden liegt in 90 Prozent der Fälle daran, dass die Maschinen nicht richtig eingestellt waren. Wir hören häufiger, dass ein Händler einen Endkunden nicht richtig eingewiesen hat. Manchmal liegt es nur an ein paar Handgriffen, und die Maschine funktioniert wieder.

Fährt auch ein Mitarbeiter raus, wenn das in Chabarowsk passiert?

Wenn es sein muss, ja. Wir haben unsere Serviceleute nicht direkt in Moskau, sondern in den Regionen, in denen unser Hauptgeschäft läuft. Dort haben wir mindestens einen Servicetechniker sitzen, der im Bereich von 500 Kilometern innerhalb von 24 Stunden beim Kunden sein kann.

Welche Regionen sind das?

Im Prinzip alle. Wir fangen im Norden an, da ist es natürlich hauptsächlich Viehwirtschaft. Dort sind unsere Grasmaschinen im Einsatz. Dann geht es runter über die zentralen Regionen, über die Schwarzerde-Regionen in den Süden Russlands bis nach Sibirien. Konkret umfasst das, was unsere Händler – derzeit 26 – mit uns und ihren Vertretungen abdecken, 80 Regionen.

Nach welchen Kriterien werden die Händler ausgesucht?

Die neuen Händler werden ausgesucht nach: Finanzstärke, Servicekräften, Verkäufern und einem Service Center vor Ort. Der Endkunde muss innerhalb von 24 Stunden erreicht werden können, außerdem muss er ein Ersatzteillager führen. Die Ersatzteile geben wir teilweise auch auf Kommissionsbasis heraus. Für uns ist wichtig, dass der Service stimmt.

Vor drei Jahren hatten wir noch 80 Händler, von denen teilweise drei bis fünf parallel in einer Region tätig waren, das haben wir geändert. Es kam vor, dass ein Bauer ein Händler sein wollte, um sich die Maschinen zum günstigeren Preis zu kaufen. Danach hat man dann nichts mehr von ihm gehört. Häufig hatten diese kleinen Händler auch keine Servicecenter und keine Verkaufsleute, daher konnten sie günstiger anbieten und schadenen auf diese Weise den großen Händlern, die Kunden verloren. Am Ende konnten die kleinen Händler aber nicht liefern, in die Maschinen einweisen oder sie bedienen. Uns ist es wichtig, dass wir Händler haben, die in unserem Sinne handeln.

Ihre Zahlen sind etwas schlechter als im Vorjahr, wie kommunizieren Sie das nach Deutschland oder nach Norwegen?

Unser Hauptsitz ist, obwohl wir seit 2012 zu Kubota gehören, weiter in Stavanger in Norwegen; dort haben alle Verständnis für die schlechteren Zahlen. Die braucht man keinem Finanzmanager zu erklären, denn wenn eine Maschine im Vergleich zum letzten Jahr in Rubel das Doppelte kostet, die Einnahmen aber konstant geblieben sind, ist es natürlich deutlich schwieriger zu verkaufen. Die Kunst in einer solchen Situation ist es, weniger zu fallen als der Markt. Die Halbjahreszahlen in Euro liegen im Vergleich zum Vorjahr zwischen 15 und 20 Prozent tiefer. Verglichen mit 30 oder 40 Prozent bei anderen ist das noch wenig. Das liegt daran, dass wir im vergangenen Jahr sehr viel im Marketingbereich gemacht haben, und so auch unser Bekanntheitsgrad im Vergleich zu unserer Konkurrenz gestiegen ist. In einem Monitoring haben wir unseren Bekanntheitsgrad bis 2013 und nach 2013 überprüft, abhängig davon, wie viele Veröffentlichungen und Demoshows es gab, und die Häufigkeit, mit der wir im Internet gesucht worden sind. Da lagen wir im Vergleich zu unseren Mitbewerbern deutlich vorne.

Sehen Sie Russland als einen Markt mit Perspektive?

Obwohl man momentan nicht mit einer Zuwachsrate wie vor drei Jahren argumentieren kann, hat jede Krise auch immer etwas Positives. Eine Krise führt dazu, dass man sich Gedanken um das Produkt und die richtige Aufstellung macht. So kann und muss man Ballast abwerfen. Kverneland wird in Russland bleiben und ob vor, während oder nach der Krise muss man vorbereitet sein, und diese ruhigere Zeit nutzen, um sich aufzustellen und zu konsolidieren. In den nächsten zwei Jahren soll es schließlich wieder aufwärts gehen.

Worauf stützen Sie sich in Ihren Prognosen?

Wir stützen uns auf die Prognosen von Rosagromasch, des VDMA und ein bisschen auf unser Gefühl.

Warum sind Sie als Deutscher in einem norwegischen Unternehmen in Russland tätig?

In Russland hat man eben ständig mit etwas Neuem zu tun. Hier ist jeder Tag eine neue Herausforderung, kein Bürojob von 8:00 bis 16:00 Uhr mit einem gleichen Tagesablauf, sondern ständige Veränderungen, die neue Herausforderungen bedeuten. Das macht es so spannend und teilweise auch Spaßig.



**Роберт Цизак**

генеральный директор компании Kverneland CIS OOO

СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ ТЕХНИКА

«Кризис приводит к тому, что начинаешь задумываться о продукте и о правильной организации дела»

Не могли бы вы уточнить, чем занимается ваша компания? Не все сразу могут представить себе, что скрывается за названием Kverneland.

Компания Kverneland приобрела известность благодаря плугам, которые изготавливаются в Европе и собираются в России. Металл для этих изделий подвергается закалке с использованием специальной технологии. В этой области мы являемся лидерами рынка. Но мы работаем и в сфере обработки почвы, посевной и кормоуборочной техники, защиты растений, техники для внесения удобрений и в области точного земледелия. Это означает, что мы производим всю линейку продукции, то есть все, что тянет за собой трактор.

Россия с ее самыми большими в мире посевными площадями должна была бы представлять для вас настоящий рай, не так ли?

Тот, кто впервые приезжает сюда, думает, конечно, что перед его взором простирается истинный рай, но это не так. Здесь обрабатывают почву или занимаются сельским хозяйством так, как это делалось в Европе десять или пятнадцать лет тому назад. Надо, разумеется, видеть разницу: в Европе хозяйство с 1.000 гектаров земли – это уже крупное предприятие. Здесь

предприятие, функционирующее с экономической точки зрения до известной степени эффективно, имеет от трех до четырех тыс. гектаров. Есть еще и агрохолдинги с площадью от 150.000 до 300.000 гектаров и более, которые нельзя сравнивать с сельхозпредприятиями в Европе. Простые фермеры часто делают ставку на старую технику, на свои традиции и свое образование. Их поэтому труднее заинтересовать в нашей продукции, чем агрохолдинги, которые, разумеется, обрабатывают свои площади в соответствии с новейшими научными достижениями и масштабы которых нуждаются в точности, обеспечиваемой нашими машинами.

Как выглядит соотношение между крупными агрохолдингами и мелкими фермерами?

Согласно осторожным оценкам, соотношение в объеме продаж составляет 80:20, а частично и еще больше.

Проявляется ли в настоящий момент в сельском хозяйстве тенденция в сторону увеличения площадей или, скорее, наоборот?

Тенденция направлена в сторону увеличения размеров обрабатываемых площадей. В последние годы многие из наших кли-



ентов сообщали о том, что они приобретают все новые и новые пустующие площади. Но в некоторых сегментах, например, в выращивании сахарной свеклы, ситуация меняется в противоположном направлении. Все зависит еще и от цены, поэтому в какие-то периоды производится меньше сахарной свеклы, но зато больше кукурузы или пшеницы и наоборот. Все это немного колеблется в ту или иную сторону, но в принципе тенденция приобретения новых необрабатываемых площадей налицо.

Цель – добиться максимально возможной независимости от заграницы?

Российское правительство в последние годы инвестировало очень большие средства в откормочные предприятия по производству свинины, мяса птицы и говядины, которые не действовали после распада Советского союза, и теперь добились относительной независимости от импорта. Сельское хозяйство по-прежнему нуждается в импорте, но и здесь есть стремление к его замещению.

Для вас это очень прибыльный бизнес?

Если бы не кризис, то он был бы здесь весьма прибыльным. Спрос и потребность российских производителей в оборудовании не изменились. Это хорошо видно и по статистическим данным Союза машиностроителей Германии и Росагромаша. Если смотреть на стоимость, то налицо спад на 30–35% по сравнению с прошлым годом. Из этого понятно, что тенденция в настоящий момент направлена на поддержку российской продукции, поскольку она продается за рубли по постоянному курсу и обходится дешевле. В дополнение к этому существуют правительственные программы поддержки, которые обеспечивают фермерским хозяйствам и агрохолдингам возможность закупать технику на 30% дешевле. Но это, правда, должна быть техника с табличкой «Made in Russia».

Если ваше производство размещено в России, то вы ведь фактически тоже «Made in Russia»?

У нас есть изделия, которые вполне могут рассчитывать на такие дотации. Проблема в необходимости обеспечения определенного уровня локализации в России. Недостаточно просто привинтить колеса к сеялке. Необходимо иметь производственные мощности, на которых обрабатывают материал: пилят, режут, варят, красят и гнут. Эти процессы должны происходить здесь. Некоторые из наших изделий изготавливаются в России и входят в перечень техники, пользующейся льготами со стороны Росагролизинга, как, например, одна из наших самых известных сеялок – Airseeder.

Мы только что передали в Росагролизинг документацию на несколько малых сеялок (ширина захвата от 6 до 9 метров) и надеемся получить согласие и на эту технику. С нашими плугами мы, к сожалению, никогда не попадем в список дотационной продукции, поскольку для этого недостает объема локализации. Металл производится и закаляется в Норвегии, после чего импортируется в Россию.

Сильная сторона вашей продукции делает вас в России скорее слабыми?

Да. Хотя, когда Росагролизинг проводит свой Plough Championship – чемпионат среди фермеров – используются исключительно плуги компании Kverneland. Это, конечно, свидетельствует о высоком качестве нашей продукции. Проблема только в том, что с этой продукцией мы не можем попасть в дотационный список. Мы, разумеется, обсуждаем и с руководством наших производственных предприятий в Европе возможность изменений, но это длительный процесс.



При каких минимальных объемах это вообще имело бы смысл?

Наша фабрика рассчитана на объем оборота примерно в 14 млн в год, то есть овчинка стоит выделки, если мы достигаем уровня в 6–7 млн. Но это не главная проблема. С той продукцией, которую мы сейчас производим, это возможно.

Вы перед этим упомянули российских конкурентов, кто из них еще остается на рынке?

Если смотреть на качество и соотношение цены и производительности нашей техники, то основные конкуренты – это Lemken, Kuhn, Pöttinger и Amazone.

Если курс рубля в ближайшее время станет выше, то аргумент качества, видимо, вновь приобретет свое прежнее значение?

Аргумент качества действует и при курсе 80 или 75. Проблема – в колебаниях курса. Это делает всю ситуацию для клиента непредсказуемой. Если бы существовала уверенность в том, что курс будет оставаться стабильным, то 70 или 80 рублей тоже были бы приемлемы. Мы это почувствовали, когда в начале этого года курс составлял около 60 рублей. Это не сыграло никакой роли; показатели наших продаж продолжали расти.

Ваш актив – это качество плугов и качество металла. Остальное можно было бы обеспечить поставками внутри России?

Теоретически да, страна, которая запускает в космос ракеты, должна быть в состоянии иметь поставщиков, удовлетворяющих нашим требованиям в отношении качества и достаточно надежных. Однако это на самом деле трудно, хотя за последние годы ситуация и улучшилась. Мы из года в год прилагаем усилия для того, чтобы увеличивать долю локализации в нашем производстве и подыскивать поставщиков, способных поставлять комплектующие в необходимых объемах. Проблема не в этом. Нет нужного качества! В Липецке, например, есть тракторный завод и сталеплавильный завод, но мы просто-напросто не можем приобрести там металл. Или нам предлагают такие гигантские объемы, что мы должны были бы затовариться на последующие десять лет, или качество не отвечает нашим требованиям.

Нельзя ли что-либо предпринять, чтобы обучить поставщиков до такого уровня, когда они смогли бы обеспечивать необходимое качество?

Эта задача не является бесперспективной, ведь и в прошлом уже появлялось все больше поставщиков, способных выполнить предъявляемые к ним требования. Мы об этом размышляли, но если взять какое-нибудь небольшое предприятие, то нет никакой уверенности, будет ли оно еще существовать через три года, и сможет ли оно выжить благодаря нашим заказам. Все это всегда зависит от конъюнктуры.

Что точно финансирует Росагролизинг или какие лизинговые предложения можно от него получить?

Государственная программа рассчитана на десять лет и определяет размер лизинговых платежей в 2% в год при авансовом платеже в размере 20%. Это вполне привлекательно.

А само изделие второстепенно?

Само изделие не имеет значения, главное, чтобы оно было изготовлено в России и соответствовало определенному уровню локализации, в этом случае оно включается в перечень и может получить от этого выгоду в качестве участника программы.

Часто бывает так, что сначала необходимо научиться использовать какую-либо технику. Вы обучаете фермеров?

Обучение – очень важная вещь. Поэтому мы четыре или пять раз в год проводим обучение наших дистрибьюторов. Мы пытаемся также убеждать наших дистрибьюторов в том, что обученный сотрудник не должен увольняться через полгода, а должен работать в течение длительного срока. Есть сервисная команда, которая оказывает поддержку дистрибьюторам, но

основное делается через дистрибьюторов. Они проводят обучение конечных потребителей и руководят запуском машин в эксплуатацию. Недовольство клиентов в 90% случаев связано с неправильной наладкой техники. Мы часто слышим, что дистрибьютор неправильно проинструктировал конечного потребителя. Иногда достаточно нескольких манипуляций, чтобы машина заработала вновь.

Ваш сотрудник выезжает на место и в том случае, если это произошло в Хабаровске?

Если это необходимо, то да. Наши специалисты по сервису работают не в Москве, а в тех регионах, где сосредоточен основной объем нашего бизнеса. Там находится как минимум один технический специалист сервисной службы, который в радиусе 500 километров в течение 24 часов может прибыть к клиенту.

А какие это регионы?

В принципе – все. Мы начинаем с севера, там это, разумеется, в первую очередь животноводство. В этом регионе работает наша сеноуборочная техника. А потом мы движемся по направлению вниз через центральные регионы, через черноземную зону на юг России и далее вплоть до Сибири. Конкретно та территория, которую наши дистрибьюторы – сегодня их 26 – вместе с нами обслуживают через свои представительства, охватывает 80 регионов.

По каким критериям вы подбираете своих дистрибьюторов?

Новые дистрибьюторы подбираются по следующим критериям: финансовая надежность, наличие сервисного персонала, продавцов и сервисного центра на месте. Необходимо иметь возможность добраться до клиента в течение 24 часов, кроме этого дистрибьютор должен содержать склад запасных частей. Запчасти мы частично предоставляем и на комиссионной основе. Для нас важно, чтобы обеспечивался безупречный сервис. Еще три года тому назад у нас было 80 дистрибьюторов, из которых в некоторых случаях от трех до пяти действовали параллельно в одном регионе. Мы это изменили. Бывало так, что фермер хотел стать дистрибьютором, чтобы закупить технику по более выгодной цене. После этого мы о нем больше ничего не слышали. Часто у этих мелких продавцов не было сервисных центров и специалистов по продажам, поэтому они могли предлагать более низкие цены, чем причиняли ущерб крупным дистрибьюторам, которые теряли клиентов. Но в конечном итоге мелкие продавцы оказывались не в состоянии поставить технику, проинструктировать о правилах ее использования или обслуживать проданные машины. Нам важно иметь дистрибьюторов, действующих по нашим правилам.

Ваши результаты в этом году несколько хуже, чем в прошлом, как вы объясняете это в ваших отчетах в Германию или в Норвегию?

Хотя мы с 2012 года входим в Kubota Corporation, штаб-квартира нашей компании по-прежнему расположена в Ставангере в Норвегии; там все относится к ухудшающимся показателям с пониманием. Их не приходится разъяснять ни одному финансовому руководителю, поскольку если машина по сравнению с предыдущим годом в рублях стала вдвое дороже, а доходы остались на прежнем уровне, что-то продать стало, разумеется, намного сложнее. Искусство в такой ситуации состоит в том, чтобы упасть не так сильно, как весь рынок. Показатели за первые полгода в евро по сравнению с прошлым годом на 15–20% ниже. В сравнении с 30 или 40% у других компаний это еще не так много. Это связано с тем, что мы в течение прошлого года прилагали очень большие усилия в сфере маркетинга, благодаря чему выросла и степень нашей известности в сравнении с нашими конкурентами. Мы с помощью мониторинга проанализировали степень нашей известности до и после 2013 года в зависимости от количества публикаций и показов и частоты поиска нашей компании в интернете. Здесь мы значительно опережали наших конкурентов.

Вы видите в России перспективный рынок?

Хотя сейчас уже нельзя ссылаться на темпы роста, как три года тому назад, в каждом кризисе есть и что-то положительное. Кризис приводит к тому, что начинаешь задумываться о продукте и о правильной организации дела. Так, можно и нужно сбрасывать балласт. Kverneland останется в России, и, не важно до, во время или после кризиса, необходимо быть готовым и использовать эти более спокойные времена для того, чтобы организовать и консолидироваться. В конце концов, в ближайшие два года дела должны вновь пойти вверх.

На что вы опираетесь в своих прогнозах развития до 2019 года?

Мы опираемся на прогнозы Росагромаша, Союза машиностроителей Германии и немножко на собственные ощущения.

Почему Вы – немец – работаете в России в норвежской компании?

В России постоянно имеешь дело с чем-то новым. Здесь каждый новый день приносит с собой новые вызовы, это не рутинная работа в офисе с 8:00 до 16:00 с одними и теми же занятиями в течение дня, а постоянные перемены, означающие новые вызовы. Это делает работу захватывающей и в чем-то доставляет большое удовольствие.

AUTOMOBILINDUSTRIE

**Frank Wittemann**

Direktor Jaguar Landrover OOO

„Wir sind eine sehr multinationale, aber homogene Mannschaft“

Der Automobilmarkt war immer eine der großen Hoffnungen in Russland. Im vergangenen und in diesem Jahr sind die Zeichen negativ. Wie positionieren Sie sich mit den Marken Jaguar und Land Rover?

Der Automobilmarkt war groß und ist immer noch nicht klein, etwa 1,5 Millionen verkaufte Neuwagen bis zum Jahresende. Aber ja, er ist rückläufig. Das Potential ist aber in jedem Fall gegeben und wird sich langfristig auch wieder der Marke von drei Millionen annähern.

Augenblicklich ist es schwer zu sagen, wann genau die Einholung einsetzen wird, aber zukünftig wird sich Russland in den Top Drei in Europa etablieren: und irgendwann auch die Nummer eins sein. In Europa entfallen auf 1.000 Einwohner etwa 600 Fahrzeuge. In Russland liegt diese Zahl bei zwischen 270 bis 280. Wachstum ist damit möglich, auch bei so boomenden Großstädten wie Moskau und St. Petersburg und den anderen Millionenstädten.

Das Land weist ein hohes Maß an Volatilität auf, und der Automobilmarkt ist immer der erste, der von solchen Schwankungen betroffen ist. Ein Auto zu kaufen, ist eine große Investition und solche Ausgaben werden in Krisenzeiten eher zurückgestellt. Der Automobilmarkt ist in diesem Jahr bisher wieder um fast 40 Prozent rückläufig, aber man sieht, dass die staatlichen Regulierungen beginnen zu greifen.

Was heißt das genau?

Man hat aus den Erfahrungen der Krise 2008/2009 gelernt und kann die damals entwickelten Konzepte jetzt anwenden. Dadurch sehen wir im Volumensegment auch eine leichte Erholung, weil es vergünstigte Autokredite gibt, bessere Leasingkonditionen und damit kann, auch weil sich die Käufer dann an die höheren Preise gewöhnt haben werden, der Markt im Spätherbst wieder leicht anziehen.

Wie übersteht man eine solche Phase?

In jedem Fall hat man mit einem Ertragsrückgang zu kämpfen und mit einem beträchtlichen Verlust des Volumens. Aber wir definieren Russland als strategischen Markt, und deshalb tun wir alles dafür, unseren Marktanteil zu verteidigen.

Wie gelingt ihnen das? Haben Sie das Verständnis des Mutterhauses?

In Grenzen versteht man das. Aber letztlich ist jedes Unternehmen natürlich auch gehalten, die nötige Balance zwischen Marktanteil und Profitabilität zu finden.

In Stück gerechnet ist der Anteil von sowohl Jaguar als auch Land Rover wie hoch?

Wir haben etwa ein Prozent des Gesamtmarktes, aber der gesamte Markt zählt natürlich auch Lada und andere Marken aus dem unteren Preissegment, die auf unser Ergebnis keinen Einfluss haben mit. Wir schauen auf den Premiummarkt und daran halten wir zwischen zehn und elf Prozent.

Welcher Wert ist angepeilt?

Langfristig wollen wir 15 Prozent Marktanteil halten.

Ab wann wäre es sinnvoll, im Land zu produzieren? Ist das ein Szenario?

Ja, es wäre möglich, diese Größenordnung zu erreichen. Aber dabei spielen auch die rechtlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen eine große Rolle. Leider haben wir derzeit keine Mög-

lichkeit, Steuervorteile über SKD zu bekommen. Wir haben keine Muttergesellschaft, die hier produziert und nach den Buchstaben der Verordnung 166 müsste man Stückzahlen von 250.000 bis 300.000 jährlich erreichen, um überhaupt in den Genuss von Steuervorteilen oder anderen Förderprogrammen zu kommen. Das ist im Falle von Jaguar Land Rover vollkommen unrealistisch.

Beim Blick auf Moskaus und St. Petersburgs Straßen gewinnen ich den Eindruck, dass sie trotzdem nicht schlecht verkaufen.

Wir verkaufen gut, aber es ist natürlich ein teurer Spaß, denn wir müssen komplett alle Steuern und Einfuhrzölle zahlen. Das macht die Marge geringer und das Produkt für den Käufer erheblich teurer.

Wenn die WTO-Regeln 2018 umgesetzt werden, wird es auch günstiger für sie?

Wenn sie voll umgesetzt werden, ja, man wird abwarten müssen.

Wer sind die härtesten Konkurrenten?

Die drei, vier Premiumanbieter aus Deutschland, dazu Lexus und Infiniti.

Was ist in diesem Umfeld das Verkaufsargument. Very british?

Nicht very, aber british. Das unterscheidet uns auch sehr deutlich vom Wettbewerb. Die Autos haben ein sehr spezielles Design. Das Interieur ist komplett anders als bei anderen Herstellern, und das wollen die Kunden auch so. Zum Beispiel unsere Jaguar-Modelle sind viel klassischer als jedes deutsche Auto der Premiumklasse.



Das Design ist viel eleganter, viel persönlicher, wenn man so will. Land Rover und Range Rover haben zudem ein Alleinstellungsmerkmal. Die Offroad-Eigenschaften sind einmalig und die Range Rover bieten in dieser Klasse auch weit mehr Komfort, Luxus und Ambiente als die gesamte Konkurrenz.

Passen denn die Marken, die so unterschiedlich in Charakteristik und Stil sind, überhaupt zusammen?

Aus unserer Sicht passt das ganz prima. Alle Hersteller mit nur einem Markennamen haben vom Sportwagen über die Luxuslimousine bis hin zum SUV alles im Programm. Wir haben das gleiche Angebot nur mit zwei Marken. Jaguar ist der klassische Sportwagenhersteller und der Luxuslimousinen so wie Land Rover für die SUVs und die Offroader steht.

Andere Hersteller haben alle Konzepte unter einem Dach, was nach unserer Überzeugung weniger glaubwürdig ist. Land Rover ist ein Spezialist im Offroad-Bereich, kann das gut und hat das in den letzten 60 Jahren bewiesen. Und Jaguar ist schon traditionell ein Sportwagenhersteller. Wenn wir einen Sportwagen herstellen, dann ist das auch einer.

Da stellt sich doch die Frage, ob demnächst auch wieder ein Engagement im Motorsport geplant ist?

Wir schauen uns das Thema sehr genau an. Es ist sehr interessant für uns...

...weil das ein Image prägt und ein Verkaufsargument darstellt?

Weil wir aus dem Motorsport kommen. Die Story von Jaguar haben ja so legendäre Fahrzeuge wie der E-Type, die Erfolge in Le Mans, in Monte Carlo und Daytona begründet.

Es gab mal eine Liaison mit Ford, die der Marke nicht zum Vorteil gereicht hat. Wie groß ist der Einfluss des Eigners Tata?

Ford hat das Konzept Sportwagen nicht wirklich gut interpretiert und starken Einfluss auf das operative Geschäft genommen. Tata hat ein vollkommen anderes Interesse. Die Tata-Group ist ein Finanzinvestor. Die Vertreter sitzen im Aufsichtsrat, sind Shareholder und nehmen strategisch Einfluss auf die Entscheidungen, nicht operativ. Das Management in England hat deshalb weitestgehend freie Hand. Wir sind in Coventry sehr international aufgestellt. Der CEO ist ein Deutscher und die Entwicklungsvorstände kommen auch aus Deutschland. Der Finanzdirektor, die Designer



und Vertriebler sind Engländer, das Geld kommt aus Indien; wir sind eine sehr multinationale, aber homogene Mannschaft.

Man hat das Gefühl, dass Jaguar Land Rover in den letzten Jahren eine sehr viel breitere Modellpalette zu bieten hat. Warum?

Das ist ganz generell eine unserer strategischen Ausrichtungen. Wir bringen jedes Jahr zwei bis drei neue Modelle auf den Markt, teilweise komplett überarbeitete Modelle, teilweise komplett neue Plattformen.

In diesem Jahr haben wir den Discovery Sport auf den Markt gebracht: ein komplett neues Fahrzeug. Er bedient zwar das gleiche Segment wie der Freelander, ist aber ein vollkommen anderes Konzept. Wir haben den Jaguar XE eingeführt, auch ein komplett neues Auto. Es besteht zu 75 Prozent aus Aluminium, und ist im sogenannten Kompaktklassen-Segment angesiedelt, in der Klasse unter dem XF. Das ist ein Teil unserer „Beschleunigungsstrategie“ – acceleration strategy. Wir werden diesen Drive in den nächsten Jahren fortsetzen. Als Tata das Unternehmen vor sieben Jahren gekauft hat, kam das Geld für die Produktentwicklung komplett aus Indien. Seit zwei, drei Jahren zahlen wir selbst für die Produktentwicklung und zahlen Dividende. Das Geschäft hat sich extrem profitabel entwickelt, so dass wir in der Lage sind unsere Produktneuentwicklungen komplett selbst zu finanzieren.

Jaguar hatte mit dem XJ, dem XF und dem XK nur drei Modelle. Wir haben innerhalb von nur zwei Jahren die Modellpalette um den F-Type und den XE erweitern können. Nächstes Jahr wird ein Crossover, der F-Pace eingeführt. Wir werden die Modellpalette kontinuierlich erweitern.

Wird die Modellpalette auch nach unten abgerundet?

Nein, wir gehen nicht in das Volumen- oder Kleinwagensegment. Wir bleiben Premiummarke. Es gibt genug interessante Nischen, die man noch bedienen kann.

Es existiert kaum noch der klassische Käufer, der nach zehn oder fünfzehn Jahren das alte Modell der Marke durch ein neues ablöst. Wie binden sie ihre Kundschaft?

Für uns ist das gar nicht so schwierig. Die Marke Land Rover hat in Russland die höchste Loyalität. Mit über 65 Prozent liegen wir damit weit vor der Konkurrenz. Das ist bedingt durch das Alleinstellungsmerkmal aus britischem Charme und hundertprozentiger Offroad-Qualität.

Kommt Ihnen in diesem Fall der sehr spezielle Straßenzustand in den außerstädtischen Regionen zu gute?

Ja, das einerseits, aber auch, dass man mit einem Offroader sehr viel besser auf die Datsche fahren kann, die ja fast jeder Russe hat. Aber auch, dass Russen es lieben, mit dem eigenen Auto zu reisen, auch auf langen Strecken.

Wie kommen Sie diesem Verhalten mit Händlernetz und Werkstätten nach?

Wir haben 57 Händler in Russland und decken bis Irkutsk alle größeren Städte ab. Wir haben die strategische Entscheidung getroffen, erst einmal nicht weiter als bis nach Irkutsk zu gehen und nur in sehr ferner Zukunft auch Städte wie Wladiwostok oder Chabarowsk zu bedienen, weil im Fernen Osten die Konkurrenz aus Japan einfach sehr stark ist. Die Händler bieten Jaguar Land Rover exklusiv an, haben aber oft noch andere Gruppen im Portfolio.

Wie hoch ist der Anteil Gebrauchtwagengeschäft am Ergebnis?

Gebrauchtwagen machen einen erheblichen Anteil aus, und wir richten darauf auch einen starken Fokus. Wir haben dafür unser „Selected-Programm“ umbenannt in „Approved“. Wir haben eine Rate von Neu- zu Gebrauchtwagen von 22 Prozent und sind damit am Markt Spitzenreiter. Dieser Anteil ist extrem hoch, da normalerweise der Verkauf über Händler nur fünf Prozent ausmacht, alles andere wird privat verkauft.

Wir haben diesen Geschäftsbereich kontinuierlich und strategisch entwickelt. Alle Händler haben separate Showrooms, speziell geschulte Gebrauchtwagenverkäufer, subventionierte Programme zur Inzahlungnahme. Das ist auch ein Teil der Käuferbindung und der Schaffung von Markenloyalität.

Russische Autofahrer neigen zu einem recht sportlichen Fahrstil mit den entsprechenden Abnutzungserscheinungen an den Fahrzeugen. Sie checken die Gebrauchtwagen vor Verkauf noch einmal komplett?

Das genau ist Inhalt unseres Programms. Wir haben eine Checkliste mit 150 Prüfpunkten, wir geben Garantie auf Gebrauchtwagen und man kann die Wagen auch mit einer subventionierten Finanzierung kaufen.

Apropos Finanzierung. Wie machen Sie das augenblicklich?

Wir finanzieren über russische Banken. Wir haben drei Partner: Rusfinanz, Unicredit und die VTB-Bank. Wir subventionieren die Finanzierung über die Banken und bekommen so extrem gute Finanzierungsraten. Wir stellen auch Direktsubventionen zur Verfügung, über die der Kunde die „ehrliche“ Rate bekommt. Wenn wir mit acht Prozent ein Angebot machen, dann bekommt der Kunde das Auto auch tatsächlich zu acht Prozent. Die sogenannten Null-Prozent-Angebote sind in Wirklichkeit ja nicht null Prozent.

Ab wann rechnen Sie wieder mit einem Geschäft, das Spaß macht?

Augenblicklich hält sich der Spaßfaktor in Grenzen. Ich gehe davon aus, dass der Markt in zwei bis drei Jahren wieder ein Volumen hat, das sich auch geschäftlich sehr gut darstellen lässt.

Was ist unter diesen Umständen die größte Herausforderung? Der schwache Rubel, der Rückgang der Kaufkraft oder die teure Finanzierung?

Leider alles! Der erste Schock für die Käufer war die notwendige Preiserhöhung durch die Rubelabwertung von bis zu 40 Prozent, gefolgt von der Erkenntnis, dass das Gehalt nicht steigt. Kredite bekommt man im Unterschied zu 2008/09, aber zu schlechten Konditionen.

Wie wichtig ist Flottengeschäft für Jaguar Land Rover?

Wir haben ein ziemlich großes Flottengeschäft. Es gibt viele große Firmen, die eine Flotte von Range Rover haben und die auch regelmäßig austauschen.

**Франк Виттеманн**

генеральный директор ООО Jaguar Land Rover

АВТОМОБИЛЬНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ**«Мы исключительно
многонациональная,
но сплоченная команда»**

Автомобильный рынок всегда был в России одной из самых больших надежд. В прошлом и в текущем году тенденции приобрели негативный характер. Каково сейчас положение Jaguar и Land Rover?

Автомобильный рынок был весьма крупным, и он все еще не маленький: примерно полтора миллиона новых автомобилей будут проданы до конца года. Но верно то, что он сокращается. Однако потенциал сохраняется, и в долгосрочной перспективе мы вновь приблизимся к показателю в три миллиона.

В настоящий момент трудно сказать, когда именно ситуация начнет улучшаться, но в будущем Россия займет в Европе свое место в первой тройке, а когда-нибудь станет и номером один. В Европе на тысячу жителей приходится примерно 600 автомобилей. В России это количество составляет от 270 до 280. Рост, таким образом, возможен, в том числе и в таких быстро развивающихся больших городах, как Москва и Санкт-Петербург, а также в других городах-миллионниках.

Сейчас мы наблюдаем высокий уровень волатильности, а автомобильный рынок всегда первым попадает под влияние колебаний курсов. Приобретение автомобиля – это крупная инвестиция, и такие траты в кризисные времена скорее откладываются на потом. Автомобильный рынок в этом году сократился почти на 40%, но уже видно, что меры государственного регулирования начинают действовать.

Что это означает в реальности?

Научившись на опыте кризиса 2008–2009 годов, теперь можно использовать разработанные тогда концепции. Благодаря этому мы видим некоторое улучшение ситуации в отношении объемов продаж, поскольку появились более выгодные автомобильные кредиты и улучшенные условия лизинга. По этой причине и еще потому, что покупатели к этому времени уже привыкнули к более высоким ценам, рынок в конце осени вновь может немного подрасти.

Что нужно, чтобы пережить этот период?

Конечно, приходится бороться с сокращением выручки и со значительными потерями объемов. Но мы рассматриваем Россию как стратегический рынок и по этой причине делаем все для того, чтобы сохранить нашу долю на рынке.

Насколько вам это удастся? Материнская компания относится к вам с пониманием?

В определенных пределах это находит понимание. Но в конечном итоге, разумеется, от каждого предпринимателя, каждого предприятия требуется обеспечивать необходимый баланс между долей на рынке и прибылью.

Какова, если считать по количеству автомобилей, доля марок Jaguar и Land Rover?

У нас примерно 1% от общего объема рынка, но общий объем рынка, разумеется, включает в себя и Ладу, и другие марки из нижнего ценового сегмента, которые не влияют на наш результат. Мы рассматриваем премиальный сегмент рынка, где нам принадлежат от 10 до 11%.

К каким показателям вы стремитесь?

В долгосрочной перспективе мы намерены довести нашу долю на рынке до 15%.

С какого момента было бы разумно приступить к производству внутри страны? Вы рассматриваете такой сценарий?

Да, достичь таких объемов было бы возможно. Но при этом большую роль играют правовые и законодательные рамочные условия. К сожалению, у нас сейчас нет возможности получить налоговые преференции через крупноузловую сборку. У нас нет материнской компании, которая имела бы здесь собственное производство, а согласно Постановлению № 166 необходимо производство от 250.000 до 300.000 автомобилей в год, чтобы вообще иметь возможность воспользоваться налоговыми льготами или другими программами содействия. В отношении Jaguar Land Rover это совершенно нереалистично.

Глядя на улицы Москвы и Санкт-Петербурга, у меня создается впечатление, что вы, тем не менее, неплохо продаете.

У нас хорошие продажи, но это, конечно, дорогое удовольствие, поскольку нам приходится перечислять все налоги и таможенные сборы. Это уменьшает маржу и значительно увеличивает стоимость для покупателей.

Станет ли ситуация для вас более благоприятной, когда в 2018 году начнут действовать правила ВТО?

Если они будут реализованы в полном объеме, то да. Подождем-увидим.

Кто ваши самые сильные конкуренты?

Три или четыре марки премиального сегмента из Германии плюс Lexus и Infiniti.

**Что в таком окружении является аргументом при продажах? Very british?**

Не very, но british. Это нас очевидным образом отличает от конкурентов. У наших автомобилей свой необычный дизайн. Внутреннее оформление полностью отличается от других производителей, но клиенты этого и хотят. Например, наши модели марки Jaguar внешне более классические, нежели любой немецкий автомобиль премиального класса. Дизайн намного элегантнее, намного душевнее, если угодно.

Land Rover и Range Rover имеют, кроме этого, совершенно особенную конфигурацию. Конечно, качества внедорожника первостепенны, но автомобили Range Rover предлагают намного больше комфорта, роскоши и атмосферы, чем все конкуренты.

Совместимы ли вообще столь различные по своим характеристикам и стилю модели друг с другом?

На наш взгляд, прекрасно совместимы. Все производители с одной единственной маркой имеют в своем портфолио все: от спортивного автомобиля и седана класса люкс до внедорожника. У нас такое же предложение всего-навсего с двумя марками. Jaguar – классический производитель спортивных автомобилей и седанов класса люкс, в то время как Land Rover представляет сегмент внедорожников и кроссоверов.

Другие производители собирают все концепции под одной крышей, что мне представляется малоубедительным. Land Rover – специалист в сегменте кроссоверов, у него это хорошо получается, и он доказал это в течение последних 60 лет. А Jaguar – традиционный производитель спортивных моделей. Если мы производим спортивный автомобиль, то это на самом деле спортивный автомобиль.

Здесь возникает вопрос, не намечается ли в ближайшее время возвращение к участию в автомобильных гонках?

Мы очень внимательно размышляем над этой темой. Это для нас очень интересно.

Потому что это идет на пользу имиджу и является веским аргументом при продаже?

Потому что мы сами из автомобильного спорта. История Jaguar ведь начиналась с таких легендарных машин, как E-Туре, с успехов в Ле-Мане, Монте-Карло и Дейтоне.

Одно время существовал альянс с Ford, который не пошел вашей марке на пользу. Насколько велико влияние Tata в качестве собственника?

Ford оказался не в состоянии по настоящему удачно реализовать концепцию спортивного автомобиля и оказывал сильное воздействие на оперативный бизнес. У Tata совершенно иные интересы. Tata-Group – финансовый инвестор. Их представители заседают в наблюдательном совете, владеют акциями и оказывают влияние на принятие стратегических, но не оперативных решений. Поэтому менеджмент в Англии в значительной степени свободен в своих действиях. У нас в Ковентри очень интернациональный состав. CEO – гражданин Германии, члены правления, ответственные за развитие, также из Германии. Финансовый директор, дизайнеры и сбытовики – англичане, деньги мы получаем из Индии. Мы исключительно многонациональная, но сплоченная команда.

Возникает такое ощущение, что Jaguar Land Rover в последние годы предлагает намного более широкий набор моделей. Почему?

Это в принципе одно из наших стратегических направлений. Каждый год мы выпускаем на рынок две-три новые модели, отчасти это полностью переработанные модели, отчасти – полностью новые платформы.

В этом году мы выпустили на рынок Discovery Sport. Это совершенно новая модель. Она, правда, входит в тот же сегмент, что и Freelander, но это совсем иная концепция. Мы выпустили Jaguar XE – совершенно новый автомобиль. Он на 75% состоит из алюминия и входит в сегмент так называемого «компактного класса», на одной ступени ниже класса XF. Это часть нашей «стратегии ускорения». В ближайшие годы мы продолжим энергично работать в этом направлении. Когда Tata семь лет тому назад приобрела нашу компанию, деньги на новые разработки приходили исключительно из Индии. Вот уже два или три года мы сами оплачиваем разработку новых продуктов и выплачива-

ем дивиденды. Бизнес оказался очень прибыльным, благодаря чему мы теперь в состоянии сами полностью оплачивать наши расходы на разработку новых продуктов.

Jaguar имел только три модели: XJ, XF и XK. В течение лишь двух лет мы смогли расширить набор моделей за счет F-Туре и XE. В будущем году начнется производство кроссовера F-Пэсе. Мы будем постоянно расширять модельный ряд.

Будет ли этот модельный ряд развиваться по направлению вниз?

Нет, мы не идем в сегмент большегрузных или малолитражных автомобилей. Мы остаемся премиальной маркой. Есть достаточно интересных ниш, которые еще можно обслужить.

Классического покупателя, который через десять или пятнадцать лет меняет старую модель на новую той же марки, уже практически не существует. Как вы удерживаете ваших клиентов?

Для нас это не так сложно. Марка Land Rover пользуется в России высшей степенью лояльности. С нашими 65% рынка мы значительно опережаем конкурентов. Это обусловлено нашей уникальностью, определяемой британским шармом и стопроцентным уровнем качества, требуемого для внедорожника.

Играет ли вам в этом случае на руку весьма специфическое состояние дорог в удаленных регионах?

Да, конечно. Кроме того, на внедорожнике намного удобнее ездить на дачу, которая есть почти у каждого россиянина. Нельзя забывать, что жители России также любят путешествовать на собственном автомобиле, причем и на большие расстояния.

Как этим привычкам соответствует сеть ваших дистрибьюторов и мастерских?

У нас в России 57 дилеров, которые вплоть до Иркутска охватывают все крупные города. Мы приняли стратегическое решение пока не продвигаться за пределы Иркутска и лишь в очень отдаленном будущем начать обслуживать такие города, как Владивосток или Хабаровск, поскольку на Дальнем Востоке мы просто имеем дело с очень сильной конкуренцией из Японии. Наши дистрибьюторы предлагают автомобили Jaguar Land Rover в качестве эксклюзивного продукта, но часто имеют в своем портфеле и другие бренды.

Какую часть вашего бизнеса составляет продажа подержанных автомобилей?

На подержанные автомобили приходится значительная часть



продаж, и мы уделяем им значительное внимание. Для этого мы переименовали нашу программу Selected в Approved. Соотношение между новыми и поддержанными автомобилями составляет у нас 22%, что делает нас лидерами рынка. Эта доля исключительно велика, поскольку обычно продажа через торговую сеть составляет лишь 5%, все остальное продается частным образом.

Этот сегмент нашего бизнеса мы развивали последовательно и стратегически. Все продавцы имеют отдельные демонстрационные залы, специально обученный персонал по продаже поддержанных автомобилей и дотационные программы «трейдин». Это тоже элемент удерживания клиентов и обеспечения их лояльности бренду.

Российские автомобилисты склонны к довольно спортивному стилю езды, приводящему к соответствующему износу автомобилей. Перед продажей вы еще раз полностью проверяете поддержанные автомобили?

В этом как раз и состоит суть нашей программы. У нас есть дефектная ведомость с 150 позициями для проверки, мы предоставляем гарантию на поддержанные автомобили, а сами автомобили можно приобретать с дотационным финансированием.

Кстати, о финансировании. Как вы его сейчас осуществляете?

Мы финансируем через российские банки. У нас три партнера: Русфинанс, Unicredit и Банк ВТБ. Мы дотируем финансирование через банки и получаем таким образом исключительно благоприятные ставки финансирования. Мы предоставляем и пря-

мые дотации, благодаря которым клиент получает «честную» ставку. Если мы предлагаем ставку в 8%, то клиент реально получает машину за 8%. Так называемые «предложения с нулевой ставкой» на самом деле далеки от 0%.

С какого момента вы рассчитываете на возобновление бизнеса, который доставляет удовольствие?

В настоящий момент фактор удовольствия ограничен очевидными пределами. Я исхожу из того, что рынок через два-три года снова достигнет такого объема, который будет весьма привлекателен и с точки зрения бизнеса.

Что в этих обстоятельствах представляет собой самый большой вызов? Слабый рубль, снижение покупательной способности или дорогое финансирование?

К сожалению, все вместе! Первым шоком для покупателей стало неизбежное повышение цен до 40% из-за падения курса рубля, за которым последовало осознание того факта, что зарплата не растет. В отличие от 2008–2009 годов кредит получить можно, но на плохих условиях.

Насколько важен для Jaguar Land Rover бизнес по продаже машин мелким оптом для корпоративных автопарков?

У нас достаточно большой объем такого рода продаж. Есть много крупных компаний, которые содержат большой парк служебных автомобилей Range Rover и регулярно их обновляют.

BERATUNG

**Ulf Schneider**

Generaldirektor SCHNEIDER GROUP

„Ich stehe nicht ganz alleine da, wenn ich sage, dass die mit den Sanktionen beabsichtigten Zielsetzungen damit nicht erreicht werden“

Seit Ende Mai 2015 firmiert Ihr Unternehmen unter dem Namen SCHNEIDER GROUP. Womit erklären Sie diesen Schritt?

Das war ein typisches Rebranding. Wir hatten vorher sechs Ländernamen: Russia Consulting, Germany Consulting, Kazakhstan Consulting, Ukraine Consulting, Belarus Consulting, Poland Consulting. Sie merken, das wird relativ lang. Für unsere Kunden war es auch nicht mehr immer ersichtlich, dass dies eine Firma ist. Es kam häufig vor, dass unsere Kunden, die wir in Moskau betreuen, von einer Geschäftsreise aus Kiew zurück kamen und uns fragten, ob wir die Firma Ukraine Consulting kennen würden. Wir haben erkannt, dass es doch die Notwendigkeit gibt, alles zusammenzufassen. So entstand der Name SCHNEIDER GROUP.

Und was hat sich damit geändert?

Es hat sich schon einiges geändert. Wir möchten ja, dass unsere Kunden uns nicht nur von der Bezeichnung her als eine Firma wahrnehmen, sondern dass sie uns von unserem Arbeitsstil als ein grenzüberschreitendes Unternehmen wahrnehmen. Das bedeutet für uns, dass wir jedem Kunden, wenn er zum Beispiel in Russland und in der Ukraine mit uns zusammenarbeitet, einen gemeinsamen Ansprechpartner anbieten, der zwischen den Büros die Koordination übernimmt. Das bedeutet für mich und meine Mitarbeiter, dass wir zwischen unseren Büros noch mehr reisen, um sicherzustellen, dass die Arbeitsweise und der Qualitätsanspruch in

allen Büros gleich hoch sind. Organisatorisch hat sich sehr viel bei uns getan, damit alle Büros wirklich als eine Einheit wahrgenommen werden.

Gehen wir in das Jahr 2003 zurück. Was hat Sie damals zur Gründung Ihres Unternehmens bewogen?

Ich kam 2001 für ein Versicherungsunternehmen nach Russland. Während meiner Arbeit dort sah ich viele deutsche Mittelständler, die auf den russischen Markt kamen und alle mit denselben Problemen konfrontiert waren – Backoffice, Buchhaltung, Registrierung, Steuer- und Transparenzfragen. So war meine Idee, den Unternehmen genau bei diesen typischen Problemfeldern zu helfen. Die ersten sechs Monate nach der Gründung waren extrem hart: Zwischendurch hatte ich auch Zweifel, ob ich weiter machen sollte. Aber dann – bereits am Ende der Probezeit, die ich mir selbst gesetzt hatte – konnte ich einige, zum Teil auch heute noch bei uns existierende Mandanten gewinnen. Danach ging es Schlag auf Schlag. Schnell wurde das Büro in St. Petersburg aufgemacht, und dann noch eins in Kiew. Später kamen Almaty und Minsk dazu.

Sie haben Büros auch in Polen und Deutschland. Wie kam es dazu?

Vor drei Jahren haben wir erstmalig den Schritt außerhalb des russischsprachigen Raums gemacht und ein Büro in Polen eröffnet. Das ist damit zu erklären, dass wir mehrere deutsche Mandanten in Moskau hatten, die uns fragten, ob wir sie auch in Polen betreuen könnten. Das können wir jetzt.

Unsere drei Büros in Deutschland – in Hamburg, Berlin und Frankfurt – sind die erste Anlaufstelle für deutsche Unternehmen. Außerdem hatten wir die Idee, auch russische Investoren nach Deutschland zu begleiten. Allerdings waren wir dabei nicht besonders erfolgreich, und deshalb läuft das mehr auf Sparflamme. Inzwischen haben wir auch Repräsentanzen in London, Paris, Zürich, Wien, Peking, Tokio, New York und Göteborg. Wir haben jedoch wei-

terhin 50 Prozent unserer Mandanten aus dem deutschsprachigen Raum. Die anderen 50 Prozent sind aus diversen Ländern – Vereinigtes Königreich, Frankreich, Italien, USA, Kanada und Japan.

Wie stark hat sich Ihr Leistungsportfolio seit 2003 verändert?

Sehr stark. Anfangs haben wir hauptsächlich Buchhaltungsoutsourcing angeboten. Das sind auch weiterhin 50 Prozent unseres Umsatzes, weil Buchhaltung für viele immer noch ein Buch mit sieben Siegeln ist. Da die Buchhaltung in Russland stark steuerlich geprägt ist, war es wichtig, auch professionelle steuerliche Betreuung und Beratung mit anzubieten. Ebenfalls wichtig sind die juristischen Basisdienstleistungen wie Firmenregistrierungen, Arbeitsverträge, Intercompany-Verträge. Einen großen Schwerpunkt legen wir seit mehreren Jahren auf den IT- und ERP-Bereich. Wir betreuen Projekte, die sowohl auf dem russischen Buchhaltungsprogramm 1C als auch auf dem international bekannten SAP-System basieren. Durch den elektronischen Dokumentenaustausch wird die Buchhaltung deutlich effizienter. Das Schrecklichste ist bei all diesen Dokumenten, dass man sie nicht nur ausdrucken, sondern auch einen Stempel draufsetzen, unterschreiben und an den Geschäftspartner schicken muss. Der muss ja auch unterschreiben, seinen Stempel



„Wir haben den Moskauer Kollegen einen Ausflug nach Kiew angeboten, um dort mit den Kiewer Kollegen ein schönes gemeinsames Wochenende zu verbringen. Es war ein wirklich erfolgreicher Betriebsausflug, der auch deutlich zur Entspannung beitragen konnte.“

draufsetzen und zurückschicken. Mit dem elektronischen Dokumentenaustausch wurde gesetzlich eine neue Möglichkeit geschaffen – im Übrigen war die AHK sehr stark daran beteiligt –, die es nun auch in die Praxis umzusetzen gilt. Bei uns beschäftigen sich gleich mehrere Abteilungen mit Implementierung von IT- und ERP-Systemen. Das ist für uns einer der wichtigsten Bereiche derzeit, in den wir auch investieren. Gerade in den letzten zwölf Monaten haben wir eine Million Euro in die Hand genommen, um unsere gesamte Serverstruktur zu modernisieren. Für uns ist dies die größte Investition, die wir jemals in Angriff genommen haben.

Wie haben Sie auf die Einführung der Sanktionen reagiert?

Das Erste, was wir gemacht haben, war ein Newsletter zu diesem Thema. Ich kann mit Stolz behaupten, dass wir den besten Newsletter entwickelt haben, weil er wirklich übersichtlich und verständlich war. Daraufhin gab es viel Feedback sowohl von Verlagen als auch von Wirtschaftsverbänden, die sofort extra für sie zugeschnittene Varianten von uns haben wollten. So haben wir mit Sanktionsberatung angefangen. Inzwischen wird diese Businessline nicht mehr stark nachgefragt, und das freut uns, denn wir haben von Anfang an gehofft, dass sich das Thema möglichst bald erledigt.

Hoffen Sie das immer noch?

Ja, das hoffe ich, aber ich bin natürlich auch Realist. Meine Befürchtung ist, dass die Sanktionen ein bürokratisches Eigenleben entwickeln. Und ich stehe nicht ganz alleine da, wenn ich sage, dass die mit den Sanktionen beabsichtigten Zielsetzungen damit nicht erreicht werden. Insofern hoffe ich, dass man das Thema bald zu den Akten legen kann, allerdings scheint mir dies eher unrealistisch zu sein.

Inwiefern hat sich Ihr Arbeitsalltag mit der Krisenentwicklung verändert?

Manche Geschäftsbereiche wurden mit der Zeit weniger nachgefragt. Die meisten Kunden im Buchhaltungsbereich hatten weniger Transaktionsvolumen, sodass auch wir weniger Arbeit hatten. Gleichzeitig bekamen wir aber im steuerlichen und juristischen Bereich viel mehr Ad-hoc-Anfragen. Eine ebenfalls interessante Businessline, die sich immer während einer Krise gut entwickelt (so auch bei uns), ist das Interim-Management. Die Krise hat auch bei uns intern ihre Spuren hinterlassen – im Verhältnis der Mitarbeiter in unseren Büros in Kiew und Moskau, was temporär sehr schwierig war. Ich habe lange überlegt, was wir als Firma tun können, um diese Situation zu entspannen. So haben wir den Moskauer Kollegen einen Ausflug nach Kiew angeboten, um dort mit den Kiewer Kollegen ein schönes

gemeinsames Wochenende zu verbringen. Von 300 Mitarbeitern wollten zwar nur 15 mitkommen, aber letztendlich war das ein wirklich erfolgreicher Betriebsausflug, der auch deutlich zur Entspannung beitragen konnte.

Wie geht es denn mit dem Russland-Markt weiter?

Wenn ich mir die Entwicklung der letzten zehn Jahre anschau, kann ich sagen, dass wir heute in Russland viel positiver da stehen als noch Anfang der 2000er Jahre. Aber es gibt noch einige Bereiche, zum Beispiel Modernisierung und Diversifizierung der russischen Wirtschaft, in denen wenig geschieht. Und ich muss eingestehen, dass ich nicht sehr optimistisch gestimmt bin, dass die russische Regierung es schaffen wird, die klassische russische Wirtschaft von Grund auf zu modernisieren. Das heißt aber nicht, dass die Chancen für ausländische Unternehmen schlecht sind. Das Thema Lokalisierung wird eines der zentralen Themen über die nächsten Jahre sein. Die eine oder andere Branche könnte gerade in der jetzigen Situation besonders an Fahrt gewinnen. Das ist sicherlich der Agrarsektor – bedingt durch die jetzige Sanktionspolitik. Und auch der IT-Sektor in Russland ist etwas, woraus man noch viel entwickeln kann.

Vor wenigen Wochen sind Sie als Mehrheitsgesellschafter beim OWC-Verlag für Außenwirtschaft GmbH eingestiegen. Was war die Intention dahinter?

In der Tat bin ich zum 1. September 2015 neben Frau Dr. Falkner, der Chefredakteurin, Gesellschafter des OWC-Verlages für Außenwirtschaft GmbH geworden. Der Verlag ist inhaltlich aus meiner Sicht eine Top-Adresse, wenn es um Außenwirtschaft mit Mittel- und Osteuropa, Zentralasien und China geht. Für den weiteren Ausbau sind Investitionen erforderlich. Der geplante Ausbau betrifft sowohl das Redaktionsteam als auch einen Fokus auf eine weitere Verbreitung durch verschiedene neue Vertriebskanäle. Für Letzteres werde ich Verantwortung übernehmen, für die Redaktion ist weiter Frau Dr. Falkner als Chefredakteurin mit ihrem Team alleine zuständig. Gemeinsam sind wir uns sicher, dass sichtbare Veränderungen in den nächsten Monaten den Verlag voranbringen werden.

Was ist Russland für Sie persönlich?

Ich bin ja hier seit nun fast 15 Jahren. Auf jeden Fall ist es der spannendste Lebensabschnitt, den ich bisher erlebt habe. Das hat nicht nur was damit zu tun, dass ich geschäftlich erfolgreich bin. Der wesentliche Aspekt ist: Ich möchte dort leben, wo ich eine interessante Umgebung habe, und das ist hier der Fall.

Ульф Шнайдер

генеральный директор SCHNEIDER GROUP

**КОНСАЛТИНГ****«Я не одинок в своем мнении о том, что цели, с которыми были введены санкции, не достигаются»****С конца мая 2015 года ваше предприятие носит название SCHNEIDER GROUP. Как вы объясните такой шаг?**

Это был типичный ребрендинг. Раньше у нас было шесть названий, связанных со странами: Russia Consulting, Germany Consulting, Kazakhstan Consulting, Ukraine Consulting, Belarus Consulting и Poland Consulting. Как видите, перечислять довольно долго. Кроме того, для наших клиентов не всегда было очевидно, что это одна и та же компания. Часто бывало, что наши клиенты, которых мы обслуживаем в Москве, побывав в командировке в Киеве, по приезду спрашивали нас, не знакома ли нам фирма Ukraine Consulting. Мы поняли, что есть необходимость свести все воедино. Так возникло название SCHNEIDER GROUP.

И что после этого изменилось?

Кое-что уже изменилось. Ведь мы бы хотели, чтобы наши клиенты воспринимали нас не только как единую фирму на основе названия, но и как транснациональное предприятие на основе нашего стиля работы. Для нас это означает, что каждому клиенту, который сотрудничает с нами, например, в России и на Украине, мы предоставляем общее контактное лицо, которое берет на себя координирование работы между офисами. Это означает для меня и моих сотрудников, что мы еще чаще посещаем наши офисы, чтобы удостовериться, что методы работы и требования к качеству стоят на одинаково высоком уровне во всех подразделениях. С организационной точки зрения у нас сделано очень многое для того, чтобы все офисы по-настоящему воспринимались как единое целое.

Вернемся в 2003 год. Что тогда побудило вас создать собственную компанию?

В 2001 году, будучи сотрудником одной страховой компании, я приехал в Россию. Работая там, я встречал много представителей немецкого малого и среднего бизнеса – все они, приходя на российский рынок, сталкивались с одними и теми же проблемами: работа бэк-офисов, ведение бухгалтерии, регистрация, вопросы налогообложения и прозрачности. Поэтому мне пришла в голову идея – помогать предприятиям именно в решении этих типичных проблем. Первые шесть месяцев после основания компании были крайне тяжелыми. Время от времени я начинал сомневаться, нужно ли продолжать дело. Но потом, к концу испытательного срока, который я сам же себе установил, мне удалось привлечь нескольких клиентов, с некоторыми из которых мы продолжаем сотрудничать до сих пор. А дальше уже все пошло одно за другим. Вскоре был открыт офис в Санкт-Петербурге, потом еще один в Киеве. Позже присоединились офисы в Минске и в Алма-Ате.

У вас есть также офисы в Польше и Германии. Как это получилось?

Три года назад мы впервые сделали шаг за пределы русскоязычного пространства, открыв офис в Польше. Дело в том, что некоторые из наших немецких клиентов в Москве спрашивали нас, не можем ли мы также оказывать им поддержку в Польше. Теперь можем.

Наши три офиса в Германии – в Гамбурге, Берлине и Франкфурте-на-Майне – это первый координационный пункт для немецких предприятий. Кроме того, у нас возникла идея сопровождать также российских инвесторов, начинающих деятельность в Германии. Впрочем, реализация этой идеи нам не принесла особых успехов, и сейчас мы перевели ее в «поддерживающий режим».

У нас также есть представительства в Лондоне, Париже, Цюрихе, Вене, Пекине, Токио, Нью-Йорке и Гётеборге. Однако 50% наших клиентов – это по-прежнему представители немецкоязычных регионов. Другие 50% клиентов представляют разные страны – Великобританию, Францию, Италию, США, Канаду и Японию.



Насколько сильно изменился с 2003 года набор оказываемых вами услуг?

Очень сильно. Изначально мы предлагали главным образом аутсорсинг в области бухгалтерии. На него до сих пор приходится 50% нашего оборота, потому что бухгалтерия все еще остается для многих тайной за семью печатями. Поскольку на бухгалтерию в России значительный отпечаток накладывают налоги, представилось важным предлагать также профессиональную поддержку и консультирование в области налогообложения. Не меньшее значение имеют и базовые юридиче-

ские услуги, такие как регистрация предприятий, составление трудовых договоров и договоров между компаниями.

Несколько лет назад одним из главных направлений нашей деятельности стали информационные технологии и ERP-системы. Мы курируем проекты, основанные как на российской бухгалтерской программе 1С, так и на всемирно известной системе SAP. Электронный документооборот позволяет существенно увеличить эффективность бухгалтерской работы. Самое ужасное во всей этой документации то, что документ нужно не просто распечатать на принтере, а еще и снабдить печатью, подписать и выслать деловому партнеру. Он тоже, в свою очередь, должен поставить подпись, печать и выслать документ нам обратно. А электронный документооборот – это новая, предусмотренная законом возможность (которой, кстати, мы в значительной степени обязаны Российско-Германской ВТП), которую теперь предстоит реализовать на практике. У нас сразу несколько отделов занимаются внедрением систем информационных технологий и ERP-систем. Для нас это сейчас одна из важнейших сфер деятельности, и мы в нее также инвестируем. Как раз за последний год мы вложили миллион евро в модернизацию общей структуры наших серверов. Для нас этот миллион – самая большая инвестиция, которую мы когда-либо осуществляли.

Как вы отреагировали на введение санкций?

Первое, что мы сделали, – выпустили на эту тему информационный бюллетень. Могу с гордостью заявить, что составленный нами бюллетень стал самым лучшим, потому что он давал по-настоящему полный обзор и ясный взгляд на ситуацию. На бюллетень поступило много откликов – как от издательств, так и от экономических союзов, которые давали нам срочные заказы на разработку вариантов специально для них с учетом их специфики. Так мы начали консультирование по вопросам санкций. Сейчас спрос на это направление деятельности уже не такой активный, и это нас радует, потому что мы с самого начала надеялись, что этот вопрос решится как можно скорее.

Вы все еще на это надеетесь?

Да, надеюсь, но я, конечно, также являюсь реалистом. У меня есть опасения, что санкции заживут своей собственной бюрократической жизнью. И я не одинок в своем мнении относительно того, что цели, с которыми были введены санкции, не достигаются. В какой-то степени я надеюсь на то, что эту тему скоро можно будет сдать в архив, но мне это все-таки кажется скорее невозможным.

Насколько изменился характер вашей повседневной работы с усилением кризиса?

На некоторые сферы деятельности с течением времени снизился спрос. У большинства клиентов в области бухгалтерии упал объем операций, так что у нас убавилось работы. Но



Корпоративные мероприятия способствуют укреплению командного духа: совместное приготовление выпечки ко дню рождения Ульфа Шнайдера.

одновременно с этим к нам стали намного чаще обращаться по конкретным юридическим и налоговым вопросам. Есть еще одно интересное направление деятельности, которое всегда интенсивно развивается в кризис (что верно и для нас), – это интерим-менеджмент.

Кризис оставил свои следы и внутри нашего предприятия – это отразилось на взаимоотношениях сотрудников наших офисов в Киеве и Москве, временами было очень тяжело. Я долго думал над вопросом, что мы как фирма можем сделать, чтобы уменьшить напряженность ситуации. И вот мы предложили московским коллегам совершить экскурсию в Киев, чтобы провести выходные вместе с киевскими коллегами. Правда, из 300 сотрудников захотели поехать всего 15, но, в конце концов, поездка по-настоящему удалась и существенно помогла снизить напряженность в компании.

Как будет дальше развиваться ситуация на российском рынке?

Когда я оглядываюсь на путь развития, пройденный за последние десять лет, я могу оценить наше положение в России намного более позитивно, чем еще в начале 2000-х годов. Но еще остается несколько областей (например, модернизация и диверсификация российской экономики), в которых мало что происходит. И я должен признать, что у меня мало оптимизма в отношении того, сумеет ли правительство России провести коренную модернизацию классической российской экономики. Но это не значит, что у иностранных предприятий плохие шансы. Тема локализации станет одной из центральных тем на ближайшие годы. Есть отрасли, которые именно в сложившейся теперь ситуации смогут особенно быстро набрать обороты. Это наверняка будет аграрный сектор, что обусловлено теку-

щей санкционной политикой. Кроме того, российский сектор информационных технологий тоже имеет большой потенциал развития.

Несколько недель назад вы вошли как мажоритарный акционер в OWC-Verlag für Außenwirtschaft. С какими намерениями?

Фактически я 1 сентября 2015 года стал участником Общества совместно с госпожой Фалькнер, главным редактором внешнеэкономического издательства OWC-Verlag für Außenwirtschaft GmbH. Это издательство, на мой взгляд, исходя из содержательной стороны его работы, является важнейшим информационным центром, если речь идет о внешнеэкономической деятельности в Средней и Восточной Европе, Центральной Азии и Китае. Для дальнейшего расширения деятельности необходимы инвестиции. Запланированное расширение затронет как коллектив сотрудников редакции, так и фокусировку на более широком пространстве по различным новым каналам сбыта. Это второе направление я возьму под свою ответственность, а за деятельность редакции будет по-прежнему отвечать только главный редактор – госпожа Фалькнер со своими сотрудниками. Вместе мы уверены, что заметные изменения в течение следующих месяцев позволят издательству продвинуться вперед.

Чем стала Россия для вас лично?

Я ведь уже почти 15 лет живу здесь. В любом случае, это самый интересный период в моей жизни. И это связано не только с тем, что я достиг коммерческого успеха. Существенен тот аспект, что я хочу жить там, где у меня есть интересное окружение. А здесь это именно так и есть.

CHEMIE UND PHARMAZIE

**Jürgen König**

Präsident/Generaldirektor Merck LLC

„Jeder Mensch auf der Welt sollte den gleichen Zugang zu medizinischen Produkten haben“

In welchen Geschäftsfeldern ist Merck in Russland aktiv?

Merck ist in Russland mit den Sektoren Life Science, Health Care und Performance Materials vertreten. Unter Health Care sind vier Bereiche zusammengefasst. Biopharma – das sind ethische Pharma- und Biotech-Produkte aus den Bereichen Fertilität, Onkologie, Multiple Sklerose und Cardiometabolic Care. Der zweite Bereich sind Consumer Health Produkte, also nicht verschreibungspflichtige Präparate. Allergopharma und Biosimilars sind bisher noch nicht in Russland vertreten.

Unter dem Bereich Life Science sind alle Laborchemikalien subsumiert, aber auch alle Präparate für die Biotech-Industrie. Wir beliefern diesen Bereich mit den Anlagen und mit den Chemikalien, z.B. Anlagen für die Zucht von Zellkulturen und Zellmixer, Filtrierungssysteme. Und für den Bereich Bio Science Wasserfiltrierungssysteme und Zellcounter. Das läuft unter dem Oberbegriff Life Science.

Denn so, wie wir 2007 die Schweizer Firma Serono gekauft haben, haben wir 2010 die amerikanische Firma Millipore übernommen und werden demnächst Sigma Aldrich kaufen. Deren Geschäft würden wir dann in den Bereich Life Science integrieren.

Was genau sind Performance Materials?

Unter Performance Materials versteht man ganz unterschiedliche Anwendungen. Angefangen von Farbpigmenten für Autolacke: Immer dann, wenn es so schön in zwei Farbtönen glänzt, ist ein Merck-Produkt drin. Farben, die beim Druck verwendet werden, kommen von Merck. Diese Produkte finden fast überall Anwendung: bei Häuserfassaden, in der Kosmetikbranche, der Automobilindustrie, im Industriedesign.

Im Scherz habe ich mir einmal gewünscht, dass das goldene Farbspektrum der Kuppeln orthodoxer russischer Kirchen auch von Merck hergestellt würde – die erste Bestellung gibt es jetzt!

Zählen Monitore und Bildschirme auch in diesen Bereich?

Genau! In ihm wie in jedem Smartphone gibt es ein Display, das mit Flüssigkeitskristallen arbeitet. Jeder moderne Fernseher arbeitet mit sogenannten LCD-Kristallen. Diese Flüssigkristalle hat Merck erfunden. Spannend ist, dass dieses Präparat schon vor mehr als einhundert Jahren erfunden wurde. Man hatte damals ein Produkt, aber noch keine Anwendung.

Die Eigentümerfamilie hat damals beschlossen, das Produkt weiterzuentwickeln, um eines Tages damit Bilder darstellen zu können. Die allererste Anwendung waren die Tamagotchis, in denen kleine Bildschirme verbaut wurden, die mit unserer Technologie arbeiteten. Es folgten dann relativ schnell Uhren, Instrumente, Maschinen, Monitore, Fernsehbildschirme bis zum heutigen Smartphone. Bildschirme werden heute überwiegend von Samsung und LG hergestellt, beide auf der Basis von Flüssigkristallen von Merck. Unser Weltmarktanteil liegt bei über 60 Prozent.

Als die LED-Technik auf den Markt kam, dachten alle, Flüssigkristalltechnik gehört der Vergangenheit an. Aber das ganze Gegenteil passierte, weil die neueste Technik sowohl mit LED als auch mit LCD-Technologie arbeitet, was dazu führt, dass die Bildschirme immer dünner werden. Wir liefern im Übrigen beide Technologien. Der dünnste augenblicklich produzierte Fernsehbildschirm ist noch nicht einmal fünf Millimeter breit.

Wie stabilisiert man ein solches System?

Die Technik wird auf das Glas in Schichten aufgetragen. Entscheidend ist dabei, dass die Beschichtung perfekt erfolgt, sonst könnte es Ausfallerscheinungen am Fernsehbild geben.

Das heißt, seit einigen Jahren rentiert sich die Investition in das Verfahren?

Ja, schon lange. Mittlerweile ändern sich die TV-Geräte alle sechs Monate. Jeder neue Fernseher ist ein bisschen besser als sein Vorgänger. Außerdem sind die Formate von Samsung, LG und anderen Herstellern so unterschiedlich, dass wir für beide stets weiter entwickeln. Der Tag ist nicht mehr fern, an dem die Sicherheitsinstruktionen im Flugzeug nicht mehr aus Papier bestehen, sondern in Form eines flexiblen Displays gestaltet sind, auf dem man 350 Filme, 500 Bücher und ein paar Hundert Magazine auswählen kann. Und natürlich wird auch die Sicherheitsbelehrung in Form eines Videos dargestellt werden.

Wann genau wird diese phantastische Vorstellung Wirklichkeit?

Viel schneller, als wir beide uns das vorstellen können. Erste Prototypen existieren bereits. Die sogenannte Flexible Technology macht das alles möglich.

Wir haben aber auch die Konkurrenz zum Display im Portfolio: OLED, Organic Light Emitting Diode – eine organische Leuchtdiode. Noch ist diese Technologie sehr teuer. Ein kleiner Fernseher ist noch sehr teuer.

Was ist der Vorteil?

Man denkt, man öffnet das Fenster. Schärfe, Brillanz, Farben sind noch besser, noch natürlicher.

Aus dem Bereich Performance Materials gibt es noch ein phantastisches Produkt: Smart Windows. Diese Fenster passen sich automatisch den äußeren Lichtverhältnissen an. Auch diese Technologie ist noch sehr jung, etwa ein Jahr alt und noch nicht richtig auf dem Markt. Mit ihr spart man viel Energie – und den Platz an der Außenfassade für Jalousien.

Sind sie im Hightechsektor von den Sanktionen betroffen?

Wir sind in keinem unserer Geschäftsbereiche betroffen. Ganz prinzipiell ist unsere Einstellung, dass jeder Mensch auf der Welt den gleichen Zugang zu medizinischen Produkten haben sollte. Deshalb können wir uns nicht vorstellen, dass Sanktionen auch auf diesen Sektor ausgedehnt werden.



Man versucht ja vermehrt, Medikamente in Russland herzustellen?

Das können wir verstehen. Russland ist nicht das einzige Land, in dem man bestimmte Produkte in Eigenregie herstellen möchte. Allerdings ist der Wissenstransfer auf diesem Gebiet sehr kompliziert, und es kommt sehr darauf an, wie man den Prozess gestaltet. Man braucht eine solide Vorbereitung, die richtige Auswahl, Schulungen, Audits, Validierungen.

Es ist nicht damit getan, einfach nur ein Gesetz zu verabschieden. Es bedarf einer komplett ausgearbeiteten Strategie, der Anpassung an GMP, an international gültige Standards, an allgemein gültige Vorschriften. Von entscheidender Bedeutung sind das Qualitätsmanagement und das Controlling.

Sie wollen lokalisieren?

Ja, wir haben aber auch schon verschiedene Präparate, die komplett in Russland produziert werden.

Der Markt trägt dieses Engagement?

Ja, wir fangen mit den vom Volumen her größten Produkten an und versuchen dann, Stück für Stück weiter zu lokalisieren. In Russland gibt es 143 Millionen Menschen, in der gesamten GUS rund 300 Millionen Einwohner. Ein Markt groß genug, um entsprechende Investitionen zu rechtfertigen.

Wie sieht es mit den Zulassungen und rein russischen Prüfverfahren aus?

Im Bereich Biopharma haben wir überhaupt keine Probleme, dort hat sich der Aufwand im Vergleich zu vor fünf Jahren verringert. Wir machen lokal viele klinische Studien, die wir dann in die globalen Studien integrieren. Wir haben somit die für solche Studien notwendige Kompetenz wie Ärzte und Kliniken vor Ort. Wir betreiben in Russland Forschung und Entwicklung.

Was Sie nicht in Russland herstellen, hat sich entsprechend verteuert?

Nein, denn es gibt eine Medikamentenpreisbindung. Außerdem haben wir Wettbewerber z.B. aus China, die durchaus ebenbürtig sind. Wir müssen also andere Wege finden, um weiter konkurrenzfähig zu bleiben. Wir sind teurer, aber wir bieten ständig Innovationen, gleichbleibende Qualität und Service an, und das unterscheidet uns von unseren Wettbewerbern.

Ihr Vorsitzender der Geschäftsleitung & CEO, Karl-Ludwig Kley will überall auf der Welt deutlich wachsen. Geht das auch in Russland?

Selbstverständlich! Ich glaube, er meinte auch Russland. Wir wachsen zweistellig, und wir werden auch weiter zweistellig wachsen. Das ist auch noch möglich, weil erstens das Russlandgeschäft noch relativ klein ist, und wir vor zwei Jahren erst

richtig angefangen haben. Dieses Wachstumsziel gilt aber für alle Emerging Markets.

Was genau versteht Merck darunter?

Alle Märkte, die man gemeinhin darunter fasst: BRICS, aber auch Lateinamerika, die Türkei und vor allem auch Afrika.

Afrika als Ganzes?

Wir haben im Unternehmen entschieden, dass wir Afrika als einen Kontinent mit extrem hohem Zukunftspotential einstufen und investieren dort in erster Linie in die Ausbildung und in Krankenhäuser. Wir schulen Krankenschwestern, Ärzte, finanzieren Aufklärung und Methodik. Es gibt eine in Afrika weithin unterschätzte Krankheit: Diabetes, weil viele Ärzte das Krankheitsbild nicht richtig diagnostizieren. Dabei reicht für die Erkennung ein einfacher Zuckertest. Wir geben aber auch Geld für Patientenschulungen aus, in denen wir erklären, wie man sich ernähren muss, um Diabetes zu vermeiden.

Jetzt sind wir weit von Russland weg gekommen, deshalb die Frage: In welchem Verhältnis stehen die amerikanischen und die deutschen „Mercks“?

We are the original! Während des Ersten Weltkrieges wurden alle deutschen Tochtergesellschaften in den USA konfisziert. Bei der Gelegenheit hat die Familie Merck die Tochter Merck & Co. verloren. Dann wurde entschieden, dass die Amerikaner den Namen in den USA und in Kanada verwenden dürfen und das Merck-Stammhaus aus Darmstadt im Rest der Welt. Die Amerikaner machen darüber hinaus nur Pharma, keine Chemie.

Und wie heißt Merck Deutschland in den USA?

Dort heißen wir EMD, das dechiffriert sich als Emanuel Merck Darmstadt.

Zurück nach Russland. Wie viele Mitarbeiter haben sie derzeit in Russland?

Augenblicklich etwas mehr als 240. Bis zum Jahresende sollen es 300 sein. Damit haben wir innerhalb von nur zwei Jahren die Mitarbeiterzahl mehr als verdoppelt. Einerseits brauchen wir zunehmend mehr Außendienstmitarbeiter, andererseits wurden bestimmte Produkte früher von Takeda vermarktet. Das machen wir jetzt wieder selbst.

Das hört sich alles gut an. Welches Ergebnis erwarten Sie zum Ende des Jahres?

Wir werden zweistellig wachsen. Punkt.

Und perspektivisch?

Es wird eine Herausforderung, aber mit vielen Möglichkeiten.

Юрген Кёниг

президент, генеральный директор Merck LLC

**ХИМИЯ И ФАРМАЦЕВТИКА**

«Медицинская продукция должна быть одинаково доступна для каждого человека в мире»

В каких сегментах компания Merck работает в России?

Merck представлен в России в секторах Life Science, Health Care и Performance Materials. Подразделение Health Care объединяет четыре направления. Биофарма – это рецептурные фармацевтические и биотехнологические препараты, предназначенные для лечения таких заболеваний, как бесплодие, онкология, кардиометаболические нарушения, рассеянный склероз. Второй сегмент – это безрецептурные препараты. Сегменты Allergopharma и Biosimilars в России пока не представлены.

Подразделение Life Science включает в себя все лабораторные химреагенты, а также оборудование для биотехнологического производства и лабораторий. Мы разрабатываем установки и химические реагенты, например, для выращивания клеточных культур, а также системы фильтрации. В сфере Life Science мы предлагаем системы очистки воды и приборы для подсчета клеток.

В 2007 году мы купили швейцарскую компанию Serono, а в 2010 году – американскую компанию Millipore; в ближайшее время ожидается завершение сделки по приобретению Sigma Aldrich. Ее бизнес мы в этом случае интегрируем в подразделение Life Science.

Что такое Performance Materials?

Под Performance Materials понимаются материалы для совершенно различных целей, начиная с пигментов, придающих особый эффект автомобильным эмалям. Наша продукция используется и при производстве полиграфических красок, входит в

состав покрытий фасадов домов, применяется при производстве декоративной косметики и репеллентов, в автомобильной промышленности и в сфере промышленного дизайна. Как-то в шутку я сказал, что было бы хорошо, если бы Merck могла поставлять и золотое покрытие для куполов православных храмов – и вот мы уже получили первый заказ.

Мониторы и экраны тоже относятся к этому сегменту бизнеса?

Совершенно верно! В вашем, как и в любом другом смартфоне есть дисплей, работающий на жидких кристаллах. В производстве каждого современного телевизора используются LCD-технологии. Эти жидкие кристаллы изобрела компания Merck. Интересно, что продукт был разработан более ста лет тому назад. Тогда появился продукт, но его негде было применить.

Семья владельцев компании решила продолжить совершенствование этого изобретения, чтобы в будущем иметь возможность использовать его для создания изображений. Впервые технологии нашли применение в игрушках Тамагочи, в которые были встроены маленькие экраны. Довольно быстро за этим последовали часы, инструменты, станки, мониторы, телеэкраны и, наконец, сегодняшние смартфоны. Экраны сегодня производятся преимущественно компаниями Samsung и LG, но именно на основе жидких кристаллов фирмы Merck. Наша доля на мировом рынке превышает 60%.

Когда появилась светодиодная технология, все стали думать, что приборы на жидких кристаллах уходят в прошлое. Но слу-

чилось нечто совершенно противоположное, поскольку современная техника работает как на светодиодах, так и на жидких кристаллах, благодаря чему экраны становятся все тоньше. Мы, между прочим, поставляем продукцию, использующую обе технологии. Самый тонкий из изготавливаемых на данный момент телеэкранов не достигает толщины даже в 5 мм.

Как работает такая система?

Покрытие наносится на стекло слоями. Главное при этом, чтобы покрытие было безупречным, иначе на экране могут проявиться помехи в изображении.

Это означает, что уже в течение нескольких лет инвестиции в эту технологию оправдывают себя?

Да, уже давно. Сейчас телевизионные приемники изменяются каждые шесть месяцев. Каждый новый телевизор немного лучше, чем его предшественник. Помимо этого, форматы Samsung, LG и других производителей различны, поэтому нам приходится постоянно работать над усовершенствованиями для каждой компании. Скоро наступит такое время, когда инструкции по безопасности на борту самолета уже не будут печататься на бумаге, а будут размещаться на дисплее, на котором пассажир сможет выбирать из 350 фильмов, 500 книг и пары сотен журналов. И там, разумеется, будет представлено видео с демонстрацией требований безопасности.

Когда это станет реальностью?

Намного быстрее, чем мы можем себе представить. Первые прототипы уже существуют. Так называемая «гибкая технология» делает это возможным.

Но в нашем портфеле есть и конкурент привычного дисплея: OLED, organic light emitting diode – органический светодиод. Пока еще это очень дорогая технология. Маленький телевизор пока еще стоит недешево.

В чем здесь преимущества?

Кажется, что смотришь в окно. Резкость, яркость, краски – все еще лучше, еще естественнее.

В сегменте Performance Materials появился еще один фантастический продукт: Smart Windows – «умные окна». Эти окна автоматически адаптируются к условиям наружного освещения. Это тоже еще очень молодая технология, ей всего около года, и ее пока нет на рынке. С ее помощью можно сэкономить много энергии и места на фасаде, которое занимают жалюзи.

Вас как представителей сектора высоких технологий затронули санкции?

Нас санкции не затронули ни в одной из сфер нашей деятельности. Наша принципиальная точка зрения состоит в том, что медицинская продукция должна быть одинаково доступна

для каждого человека в мире. Поэтому мы не можем представить себе возможность распространения санкций и на этот сектор.

Но сейчас ведь есть пожелания производить все больше лекарственных средств в России?

Это можно понять. Россия – не единственная страна, которая хотела бы производить некоторые препараты самостоятельно. Однако передача знаний в этой области – задача очень сложная, и все зависит от того, как организован процесс. Требуется солидная подготовка, правильный отбор, проведение обучения и аудитов, валидация.

Недостаточно просто принять новый закон. Нужна комплексно проработанная стратегия, адаптация к российским требованиям производства и контроля качества препаратов, к международным стандартам и к существующим общим предписаниям. Решающее значение имеет управление качеством и контроль.

Вы намерены локализовать производство?

Да, и у нас уже есть различные препараты, производящиеся в России.

Рынок поддерживает такие действия?

Конечно, мы начинаем с препаратов, производимых в наибольших объемах, и пытаемся далее шаг за шагом расширять сферу локализации. В России проживают 143 млн человек, во всем СНГ – примерно 300 млн. Это достаточно большой рынок, чтобы оправдать соответствующие инвестиции.

Как обстоят дела с допуском лекарственных средств и российскими процедурами контроля?

С биофармацевтической продукцией у нас нет никаких проблем, тут сейчас требуется меньше усилий, чем пять лет тому назад. На локальном уровне мы проводим большое количество клинических исследований, которые затем интегрируем в общие результаты. Тем самым на месте у нас есть необходимые для таких исследований компетенции, а также врачи и клиники. Мы и в России занимаемся научными исследованиями и разработкой новой продукции.

А то, что вы производите не в России, соответственно подорожало?

Нет, поскольку существует требование фиксирования цен на медикаменты. Помимо этого, у нас есть вполне достойные конкуренты, например из Китая. Поэтому нам нужно находить свои пути для того, чтобы и дальше сохранять конкурентоспособность. Наша продукция стоит недешево, но мы постоянно предлагаем инновации, гарантируем неизменно высокий уровень качества и сервиса, и это то, что отличает нас от наших конкурентов.



Председатель правления и CEO компании Merck, Карл-Людвиг Клей, стремится увеличить темпы роста во всем мире. К России это тоже относится?

Разумеется! Я думаю, он и имел в виду Россию. Процент роста измеряется двузначными показателями и планируем и дальше сохранять такие темпы. Это возможно, так как бизнес в России пока еще имеет относительно небольшие размеры, мы лишь два года тому назад по-настоящему взяли здесь за дело. Но надо сказать, что к такому росту мы стремимся на всех развивающихся рынках.

Что именно Merck понимает под термином «развивающиеся рынки»?

Все рынки, обычно объединяемые этим понятием: это БРИКС, Латинская Америка, Турция, а также Африка.

Вся Африка?

Мы в нашей компании приняли решение, рассматривать Африку в качестве континента с исключительно высоким потенциалом роста и вкладывать там средства в первую очередь в сферу образования и в больницы. Мы обучаем медицинский персонал, врачей, финансируем просветительскую деятельность и методические разработки. В Африке существует в значительной мере недооцененное заболевание – диабет, многие врачи не могут его правильно диагностировать. При этом для того, чтобы распознать болезнь, достаточно одного несложного теста на содержание сахара в крови. Но мы предоставляем средства и на обучение пациентов, объясняя им, как надо питаться, чтобы избежать заболевания диабетом.

Раз уж мы отвлеклись от России, такой вопрос: как соотносятся друг с другом американская и немецкая Merck?

Оригинал – это мы! Во время Первой мировой войны все немецкие дочерние компании в США были конфискованы. В результате этого семья Мерк лишилась своей дочерней фирмы Merck & Co. Потом было достигнуто соглашение о том, что американцы могут использовать это название в США и Канаде, а головная компания Merck из Дармштадта на всей остальной территории. Американцы (Merck & Co), кроме этого, производят только лекарства, но не химическую продукцию.

А как немецкая Merck называется в США?

Там мы называемся EMD – Emanuel Merck Darmstadt.

Вернемся к России. Сколько у вас сейчас сотрудников?

На данный момент их чуть больше 240. До конца года число должно вырасти до 300. Таким образом, всего за два года число наших сотрудников более чем удвоится. С одной стороны, нам требуется все больше торговых представителей. С другой стороны – определенную продукцию на этом рынке раньше производила Takeda. Сейчас мы это опять делаем сами.

Все это звучит неплохо. Какой результат вы ожидаете к концу года?

Мы ожидаем рост, измеряемый в двузначных процентных показателях. Это пока все.

А в перспективе?

Будет непросто, но возможностей для роста и развития очень много.

EINZEL- UND GROSSHANDEL

**Michael Zipfel**

Generaldirektor Selgros Cash & Carry Russia

„Wir sehen die aktuelle Situation nicht als Krise, sondern als Herausforderung“

Wie hat die Geschichte von Selgros in Russland angefangen?

Selgros Cash & Carry ist auf dem russischen Markt seit fast sieben Jahren vertreten. Den ersten russischen Selgros-Markt haben wir 2008 in Kotelniki, Gebiet Moskau, eröffnet.

Wie ist das Unternehmen aktuell aufgestellt?

Heute haben wir in Russland acht Einkaufszentren mit jeweils etwa 10.000 m² Verkaufsfläche – in der Stadt und im Gebiet Moskau, in Rjasan, Kasan, Rostow-am-Don und Wolgograd. Das sind 2500 Mitarbeiter und mehr als eine Million Kunden – Privatkunden wie auch gewerbliche Kunden. Wir bieten täglich über 40.000 Artikel im Lebensmittel- und Non-Food-Sortiment an. Und da geben wir unser Bestes. In den vergangenen zwei Jahren erfolgten umfangreiche Arbeiten zur Verbesserung der Einkaufszentren, um sie bequemer und attraktiver für Kunden zu gestalten. Für uns ist Russland ein Markt mit großem Potenzial. Sicher wird sich unser Geschäft auch weiterhin erfolgreich entwickeln.

Mit welchen Herausforderungen wurden Sie beim Markteintritt konfrontiert?

Wir wurden mit so einigen Herausforderungen konfrontiert. Eine der wichtigsten Fragen war mit der Grundstücksauswahl und -registrie-





rung verbunden. Wir mussten gründlich analysieren und die russische Gesetzgebung, insbesondere Eigentumsrecht, studieren. Hinzu mussten wir lernen, mit den hiesigen Behörden zusammenzuarbeiten, um alle notwendigen Verfahren und Abläufe, die zur Beschaffung erforderlicher Genehmigungen und Unterlagen nötig sind, zu verstehen.

Es war auch sehr wichtig, das Sortiment zu bestimmen, welches den Bedürfnissen unserer Kunden am besten gerecht wird. Deswegen haben wir uns zuerst anhand Marktforschungsstudien und Kundenbefragungen einen Überblick verschaffen müssen. Seitdem machen wir das regelmäßig.

Sind Sie zufrieden mit der Entwicklung Ihres Unternehmens?

Mit dem, was wir bisher in Russland erreicht haben, sind wir sehr zufrieden. Wir haben es geschafft, uns auf dem russischen Markt als zuverlässiger Partner für gewerbliche Kunden aus dem Gastronomie- und Hotelleriebereich zu etablieren. Aber es geht immer weiter. Wir aktualisieren regelmäßig unser Sortiment, organisieren Sonderaktionen für Privatkunden und entwickeln unsere Kooperationsformate mit gewerblichen Kunden weiter. Mit unseren motivierten Mitarbeitern und der vollen Unterstützung unserer Schweizer Eigentümer entwickeln wir unser Geschäft in Russland immer weiter.

Wie wählen Sie Ihre Standorte aus? Was sind die wichtigsten Kriterien dabei?

Bevor wir uns für einen Standort entscheiden, schauen wir zuerst ganz genau hin, wie die Wettbewerbssituation aussieht, wie die Kaufkraft ist, und welche Besonderheiten es in der Nachfragestruktur gibt. In Russland ist der Unterschied zwischen der Hauptstadtregion und anderen Regionen viel grö-

ser als in Deutschland. Das erklärt auch, warum wir uns bisher auf Moskau und andere Großstädte konzentrieren.

Wenn wir uns für einen Standort entschieden haben, prüfen wir das jeweilige Grundstück. Dieses soll nämlich nicht nur alle notwendigen technischen Bedingungen erfüllen, sondern auch rechtlich gut abgesichert sein. Die juristische Grundstücksprüfung ist enorm wichtig, auch wenn ziemlich zeitaufwendig.

Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit den russischen Lieferanten?

Eigentlich genau so wie auch die Zusammenarbeit unserer Kollegen in Deutschland, Polen und Rumänien mit ihren Lieferanten. Natürlich gibt es gewisse regionale Besonderheiten, das aber eher in Bezug auf das Sortiment. In jeder Region, wo wir präsent sind, haben wir vor Ort einen Einkaufsspezialisten. Wir fokussieren uns stark auf die Kooperation mit lokalen Lieferanten und sind stets bestrebt, den Anteil ihrer Waren bei uns zu erhöhen.

Uns ist es sehr daran gelegen, dass unsere Kunden qualitativ hochwertige Produkte bekommen. In diesem Zusammenhang schauen wir bei der Lieferantenauswahl vor allem auf die Qualität der angebotenen Waren, die zudem auch mit entsprechenden Dokumenten rechtlich nachgewiesen werden muss. Viele russische Lieferanten sehen in der aktuellen wirtschaftlichen Situation Entwicklungschancen für sich und sind auch bereit, ihre Arbeitsprozesse und Ausrüstung zu optimieren, um den modernen Qualitätsstandards zu entsprechen.

Wie kompliziert ist es, gute Mitarbeiter in Russland zu finden?

Gutes Personal ist grundsätzlich nicht leicht zu finden. Wir konzentrieren uns dabei auf unternehmensinterne



Bildungsprogramme, die uns dabei helfen, geeignete Kandidaten intern zu finden. Dazu nutzen wir unser eigenes Assessment-Center und können so die gesuchten Kompetenzen ermitteln.

Bieten Sie zusätzlich irgendwelche Ausbildungs- bzw. Fortbildungsprogramme an?

Wir legen großen Wert auf Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter. Ihnen steht, unabhängig von ihrem Tätigkeitsbereich, eine große Auswahl an Seminaren und Kursen zur Verfügung, die sowohl von unseren hauseigenen Spezialisten als auch von eingeladenen Business-Trainern angeboten werden. Außerdem nehmen wir am Projekt der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer „Berufliche Bildung“ teil und bilden Mitarbeiter für unsere Fleischabteilungen aus.

Die Marktleiter werden jährlich durch unser Assessment-Center geprüft. Außerdem wurde für sie ein spezielles Programm entwickelt, mit dessen Hilfe sie ihre Kenntnisse in Informationsanalyse, Verkaufsförderung, aber auch ihre Führungskompetenzen verbessern können.

Wodurch unterscheidet sich aus Ihrer Sicht der russische Verbraucher von dem deutschen?

Der wichtigste Unterschied besteht darin, dass Kaufentscheidungen des russischen Käufers viel emotionaler sind als die des deutschen. Der russische Verbraucher entscheidet erst im

Geschäft, was er wirklich kaufen will – im Gegensatz zu seinem deutschen Kollegen, der seinen Einkaufszettel noch zu Hause erstellt.

Womit macht Selgros in Russland den größten Umsatz?

Am meisten nachgefragt ist bei uns zweifelsohne unser Lebensmittelsortiment aus den Abteilungen für Frischware: Obst und Gemüse, Fisch, Fleisch. Unsere Fleischabteilungen sind hier sehr beliebt, und darauf sind wir natürlich stolz.

Wie stark hat sich die aktuelle Krise auf Ihr Tagesgeschäft ausgewirkt?

Wir sehen die aktuelle Situation nicht als Krise, sondern als Herausforderung. Das von Russland eingeführte Lebensmittelembargo hat uns natürlich herausgefordert – wie auch unsere Lieferanten, Mitbewerber und Kunden. Wir mussten umdenken und neue Wege finden. Und das haben wir geschafft. Denn wir möchten, dass unsere Kunden bei uns immer das gewohnte Sortiment bei gleichbleibend hoher Qualität und zu einem optimalen Preis vorfinden.

Wie geht die Geschichte von Selgros in Russland weiter?

Wir werden weiterhin alles dafür tun, um für unsere Kunden und Partner die erste Wahl zu bleiben und unsere Präsenz in Russland zu erweitern.

Михаэль Ципфель

генеральный директор Selgros Cash & Carry Россия

**РОЗНИЧНАЯ И ОПТОВАЯ
ТОРГОВЛЯ****«Мы рассматриваем
текущую ситуацию
не как кризис, а скорее
как вызов»****Как началась история Selgros в России?**

Международная сеть торговых центров Selgros Cash & Carry представлена на российском рынке уже почти семь лет. Первый торговый центр мы открыли в 2008 году в Котельниках.

А как сеть на сегодняшний день представлена в России?

Сейчас работают уже восемь торговых центров, площадь каждого из которых составляет порядка 10.000 м², – в Москве, Московской области, Рязани, Казани, Ростове-на-Дону и Волгограде. Это более 2.500 сотрудников и свыше одного миллиона клиентов, в число которых входят как обычные потребители, так и оптовые покупатели из розничной торговли, гостиничного и ресторанного бизнеса. Мы ежедневно предлагаем более 40 тыс. наименований продовольственных и непродовольственных товаров. За последние два года были проведены масштабные работы по улучшению торговых центров, чтобы они стали еще более удобными и привлекательными для клиентов. Мы всегда рассматривали Россию как рынок с высоким потенциалом и уверены, что и в дальнейшем будем успешно развиваться.

С какими трудностями вы столкнулись при выходе на российский рынок?

Их было несколько. Один из самых важных моментов – решение вопросов, связанных с подбором и оформлением земельных участков. Необходимо было провести большую аналитическую работу, изучить российское законодательство, особенно

имущественное право. Помимо этого, надо было освоить работу с органами государственной власти, понять все процедуры и этапы, которые нужно пройти для получения необходимых разрешений и документов.

Также было крайне важно определить ассортимент торговых центров, чтобы он максимально удовлетворял потребностям наших клиентов. С этой целью мы проводили анализ рынка, опрашивали потенциальных клиентов. С тех пор мы регулярно проводим подобный мониторинг.

Вы довольны достигнутым?

Мы очень довольны достигнутыми результатами. За время присутствия на российском рынке нам удалось зарекомендовать себя в качестве надежного партнера для профессиональных клиентов из гостиничного и ресторанного бизнеса. И мы не собираемся останавливаться. Мы регулярно обновляем наш ассортимент, разрабатываем акции для частных клиентов и формируем различные форматы сотрудничества для профессиональных клиентов. Благодаря нашему слаженному коллективу и полной поддержке со стороны наших швейцарских собственников мы планируем и дальше расширять свой бизнес в России.

Как вы выбираете место для размещения торгового центра? Какими основными критериями руководствуетесь?

Прежде чем принять решение, мы тщательно анализируем ситуацию с конкурентами, покупательскую способность клиентов



и особенности спроса. В России различий между столицей и остальными регионами значительно больше, чем в Германии. Это объясняет, почему мы на данном этапе развития фокусируемся на Москве и крупных городах страны.

Приняв решение, мы основательно проверяем и земельный участок. Здесь должны выполняться не только все необходимые технические условия, но и гарантироваться правовая безопасность имущества. Юридическая проверка участков – крайне важная, хоть и длительная процедура.

Как складывается сотрудничество с российскими поставщиками?

В целом, если проанализировать, то нет существенных различий в работе с русскими поставщиками или с немецкими, румынскими и польскими. Безусловно, есть региональная специфика, но она отражена лишь в ассортименте. В каждом региональном торговом центре есть свой специалист по закупкам. При работе с поставщиками мы, в первую очередь, делаем фокус на сотрудничестве с локальными производителями, стараясь увеличить долю присутствия их товаров на полках.

Мы придерживаемся высоких стандартов качества товаров и услуг, которые предлагаем. Поэтому главным критерием при выборе поставщиков является соблюдение требований законодательства относительно качества предлагаемой продукции. В текущей экономической ситуации многие российские поставщики понимают возможности для развития и, чтобы соответствовать современным стандартам, готовы развиваться с точки зрения качества используемых процессов и оборудования.

Насколько сложно найти хороших сотрудников в России?

Хороших сотрудников бывает непросто найти. Поэтому мы делаем фокус на корпоративных образовательных программах, которые помогают подготовить кандидатов среди своих сотрудников. Именно для этой цели у нас есть свой центр оценки, который помогает выявить потенциал внутри компании.

Предлагаете ли вы дополнительные обучающие программы?

Мы придаем огромное значение повышению квалификации наших кадров. Нашим сотрудникам, независимо от направления их деятельности, предоставляется большой выбор семинаров

и курсов, которые проводят как наши штатные специалисты, так и приглашенные бизнес-тренеры. Кроме того, мы совместно с Российско-Германской внешнеторговой палатой внедрили дуальную систему образования для сотрудников, занятых в отделе мясного производства.

Для управляющих торговым залом организован ежегодный центр оценки, а также разработана специальная программа, направленная на изучение основ информационного анализа, стимуляции продаж и развитие лидерских качеств.

Чем отличается российский покупатель от немецкого?

Главное отличие заключается в том, что принятие решения о покупке у российского покупателя происходит более эмоционально, чем у немецкого. Что купить, российский потребитель решает уже в самом магазине – в отличие от немецкого покупателя, который составляет перечень необходимых ему товаров еще дома.

Какие продукты приносят Selgros в России наибольшую прибыль?

Большим спросом у наших клиентов, без сомнения, пользуется продуктовый ассортимент: свежие овощи и фрукты, рыба, продукция мясного отдела. Наше мясное производство высоко ценится российскими покупателями, и это доверие дорогого стоит.

Как сильно повлиял актуальный кризис на ваш бизнес?

Мы рассматриваем текущую ситуацию не как кризис, а скорее как вызов. Российское продовольственное эмбарго, конечно, стало испытанием для нас – как и для наших поставщиков, конкурентов и покупателей. Пришлось что-то менять, искать новые пути. И мы их нашли. Потому что наша ключевая задача – обеспечить клиентов привычным ассортиментом по оптимальным ценам и стабильно высокого качества.

Как будет развиваться история Selgros в России дальше?

Мы будем делать все для того, чтобы наши клиенты и партнеры всегда в первую очередь выбирали нас, и продолжим расширять сеть своих торговых центров в России.

„Wir verstehen es, in die eigene Entwicklung zu investieren“

Die Rosbank gehört seit 2008 zur Finanzgruppe Société Générale. Fühlen Sie sich auf dem russischen Markt als ausländische Bank?

Die Rosbank – zusammen mit ihren Tochterbanken DeltaCredit und Rusfinance – vereint in sich internationale Unternehmensansätze und russische Praxiserfahrungen. Wir repräsentieren die größte ausländische Bankgruppe in unserem Land und gehören zu den zehn systemrelevanten Kreditinstituten Russlands. Das Netzwerk der Bank umfasst rund 500 Filialen von Kaliningrad bis nach Juschno-Sachalin und ist somit unter den ausländischen Banken das am weitesten verzweigte Netz. Rosbank ist eine diversifizierte Universalbank, die zu der führenden internationalen Finanzgruppe Société Générale gehört. Wir teilen die Werte und die Mission der Gruppe und halten uns an Société Générale-Standards, allerdings angepasst an die russischen Bedingungen.

Wie stark macht sich der Einfluss der Société Générale in Ihrer Arbeit bemerkbar?

Die Strategie der Bank wird durch ihre Aktionäre festgelegt. Unsere Aktivitäten sind tief ins globale Geschäft der Gruppe integriert. Die funktionale Interaktion erfasst alle Bereiche. Das soll aber nicht heißen, dass unsere Organisation keine selbständigen Entscheidungen treffen kann. In bestimmten Aspekten koordinieren wir unser Vorgehen sicherlich mit der Gruppe, aber ich sehe da keine grundsätzlichen Einschränkungen oder Schwierigkeiten. ▶



Dmitry Olyunin

Vorstandsvorsitzender, PJSC ROSBANK

Wie sieht die allgemeine Strategie Ihrer Bank auf dem russischen Markt angesichts der aktuellen schwierigen Situation aus?

Die politische Situation bleibt dem Wirkungsbereich der Politiker vorbehalten, wir aber agieren im Wirtschaftsbereich. Für den russischen Markt ist es gerade gewiss keine sehr einfache Zeit, aber wir sind von seinem Potenzial überzeugt. Russland ist ein Land mit über 140 Millionen Einwohnern und, ungeachtet aller konjunkturspezifischen Wandlungen, ein strategischer Markt für alle Finanzinstitute und internationale Unternehmen. Diesem Markt fernzubleiben, ist nicht klug. Aus ebendiesem Grunde haben wir unsere im vorigen Jahr festgelegte Strategie 2015 erneut bestätigt. Bestimmte Aspekte wurden korrigiert, in einigen Bereichen wird das Wachstum geringer ausfallen als von uns geplant, doch alle grundlegenden Säulen unserer Strategie bleiben unverändert.

In welchem Bereich ist die Rosbank aktiver: Firmen- oder Privatkundengeschäft?

Wir sind in allen Marktsegmenten aktiv und besitzen ein hinreichend ausbalanciertes Portfolio. Der Umfang unseres Kreditportfolios im Firmenkundensegment beziffert sich gegenwärtig auf rund 550 Milliarden Rubel einschließlich der Geschäftsabschlüsse der Société Générale in Russland, und im Privatkundensegment sind es – mit allen unseren Tochtergesellschaften gerechnet – 410-420 Milliarden Rubel. Wir arbeiten mit großen internationalen Gesellschaften eng zusammen. Übrigens stellen momentan nicht-französische Firmen in diesem Segment ungeachtet der französischen Wurzeln der Gruppe mehr als 50 Prozent der Kunden. Wir sind momentan bestrebt, unsere Zusammenarbeit mit Unternehmen aus verschiedenen Ländern, in erster Linie aus Deutschland, auszubauen.

Die Rosbank gewinnt als Finanzinstitut zunehmend an Dynamik. Wir haben über drei Millionen Privatkunden; die Bank bedient mehr als 60.000 Kleinst- und Kleinunternehmen. Wir arbeiten auch mit mittleren und großen Unternehmen. Das heißt, wir bedienen die unterschiedlichsten Kundeninteressen: Unsere Produkte und Leistungen orientieren sich dabei am Bedarf unserer Kunden.

Wenn schon mal von ausländischen Firmenkunden die Rede ist: Merken Sie, dass in jüngster Zeit zahlreiche chinesische Unternehmen hinzukommen?

Die Präsenz chinesischer Partner auf dem russischen Markt macht sich jetzt wohl stärker bemerkbar. Aber die meisten unserer Kunden sind doch europäische Firmen.

Sind bei Ihnen im Zusammenhang mit dem neuen Gesetz zur Speicherung von personenbezogenen Daten irgendwelche Probleme aufgetreten?

Nein. Ich glaube, die ganze Aufregung um dieses Gesetz war so etwas wie das „Jahr-2000-Problem“. Wir sehen ja, es ist nichts Außerordentliches passiert.

Wie hoch ist der Anteil der Kredite und Einlagen an Ihrem Geschäft? Hat sich da wegen der Dynamik der Devisenkurse etwas geändert?

Wir arbeiten im Firmenkundensegment historisch mit internationalen Unternehmen zusammen, und unsere russischen Kunden sind häufig große Exporteure, deswegen entfällt das Groß der Sichteinlagen bei uns auf Fremdwährungen. Was das Verhalten von Privatkunden im Verlaufe des Jahres anbetrifft, so beobachten wir keine Flucht in den Dollar. Das Volumen der Termingeldeinlagen natürlicher Personen wächst dabei. Dies gilt nicht allein für unsere Bank, sondern auch für die Marktsituation insgesamt. Die Wachstumstendenz des Passivgeschäfts bleibt bestehen.

Hat der plötzliche Rubel-Absturz im vorigen Jahr unter Ihren Kunden Panik ausgelöst?

Es war gewiss unruhig auf dem Markt. Aber wir waren dank der Spezifik unserer Kundenstruktur nicht stark betroffen. Bei unseren Kunden herrschte etwa drei Tage lang eine gewisse Aufregung, aber wir haben uns gut abgesichert – alle Geldautomaten wurden ständig nachgefüllt, so dass Geld ohne Probleme abgehoben werden konnte.

Kann sich so eine ähnliche Situation auch in diesem Jahr wiederholen?

Nein.

In letzter Zeit bereinigt die russische Zentralbank aktiv den Markt und entzieht vielen Banken die Lizenz. Wie bewerten Sie diesen Prozess?

Ich finde diese Entwicklung gut. Aus meiner Sicht müssen Kreditinstitute, die zweifelhafte Geschäfte abwickeln, keine Investitionen in Technologien tätigen und Anweisungen der russischen Zentralbank ignorieren, den Markt verlassen und für diejenigen Platz machen, die regulatorische Vorschriften einhalten, über echtes Kapital verfügen, in die Entwicklung investieren und hochwertigen Service bieten.

Halten Sie es für möglich, dass in Russland heute neue Banken hinzukommen, darunter auch ausländische?

Aus meiner Sicht ist das eher unwahrscheinlich. Wenn wir uns die Dynamik des Anteils ausländischer Banken in Russ-

land seit 2007 anschauen, so geht sie vielmehr zurück. Momentan sind ausländische Banken am Kapital des russischen Banksystems mit rund zehn bis zwölf Prozent beteiligt. Diese Zahl bleibt in den letzten drei Jahren stabil – wer vom Markt weg wollte, ist schon weg. Ich erwarte hier keine ernsthaften Veränderungen.

Mussten Sie aufgrund der aktuellen Situation Personal abbauen?

Ja, wir optimieren in diesem Jahr 15 Prozent unseres Personalbestands. Zugleich stellen wir neue Mitarbeiter für eine ganze Reihe von Tätigkeitsbereichen ein. Wir fördern beispielsweise Direktverkäufe im Privatkundensegment. Wir investieren auch in Technologien. In diesem Jahr sind in unserem Budget für diese Zwecke drei Milliarden Rubel vorgesehen. Wir unterhalten Kontaktbüros in Samara und Krasnojarsk, implementieren ein neues CRM-System und richten ein neues Front-Office für Kreditabwicklungen ein. Außerdem haben wir in diesem Jahr unsere neue App ROSBANK Online aktiviert, im nächsten Jahr wird unser Online-Banking-Bereich optimiert. Wir haben weitreichende Pläne. Unsere Aktionäre und wir verstehen es, in die eigene Entwicklung zu investieren.

Wie viele Mitarbeiter haben Sie momentan?

Die Rosbank beschäftigt knapp mehr als 10.000 Mitarbeiter, mit den Tochterbanken zusammen gerechnet sind es rund 15.000.

Wie wird sich aus Ihrer Sicht der russische Finanzmarkt im nächsten Jahr entwickeln?

Ich glaube, der Privatkundenmarkt wird erneut wachsen, allerdings werden die Raten niedrig sein, möglicherweise fünf bis sieben Prozent. Im Firmensegment erwarte ich ein gemäßigtes Wachstum, und zwar zehn bis fünfzehn Prozent. Ich denke, der Leitzins wird weiter sinken. Vor diesem Hintergrund wird es sowohl für Unternehmen als auch für Privatpersonen nicht einfach sein – angesichts der weiter sinkenden Realeinkommen. Das ist die längste Krise in der Geschichte des heutigen Russlands.

Ist eventuell ab 2017 eine Besserung in Sicht?

Die Situation wird bereits jetzt langsam besser. Unter dem Gesichtspunkt der Bankindikatoren war der Höhepunkt der Krise im September überschritten.

Die Rosbank hat viele Auszeichnungen vorzuweisen und gehört laut Forbes zu den zehn zuverlässigsten Banken. Wie haben Sie es geschafft?

Wir sind Teil einer internationalen Bankgruppe und haben sehr gute Finanzergebnisse. Wir erfüllen alle Auflagen der russischen Zentralbank. Dank unserer Transparenz und konzentrierten Arbeit haben wir in der Tat zahlreiche Auszeichnungen vorzuweisen – vom „Besten Contact-Center“ bis hin zur Zuordnung zu den zehn systemrelevanten Finanzinstituten. Das alles unterstreicht unsere Zuverlässigkeit und unsere Entwicklungsbereitschaft und dient als Nachweis für die hohe Qualität unserer Leistungen.



**Дмитрий Олюнин**

председатель правления ПАО РОСБАНК

ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ**«Мы серьезно относимся
к инвестициям в развитие»****С 2008 года Росбанк входит в группу Société Générale. Ощущаете ли вы себя иностранным банком на российском рынке?**

Росбанк, со своими дочерними банками ДельтаКредит и Русфинанс, органически сочетает в себе международный подход и российскую практику. Мы представляем крупнейшую иностранную банковскую группу в стране и входим в десятку системно значимых банков России. У нас самая разветвленная сеть среди иностранных банков, которая охватывает территорию от Калининграда до Южно-Сахалинска и насчитывает порядка 500 отделений. Мы – крупный универсальный банк, который входит в группу Société Générale. Мы разделяем ценности и миссию Группы, работаем по единым стандартам Société Générale, но с учетом российской специфики.

Как сильно сказывается влияние Société Générale на вашей работе?

Стратегия банка утверждается акционерами. Наша деятельность глубоко интегрирована в глобальную работу Группы. Функциональное и матричное взаимодействие идет во всех направлениях. Но это не означает, что наша организация не может принимать самостоятельные решения. По определенным вопросам мы, безусловно, координируем с Группой свои действия, но я не вижу в этом каких-либо принципиальных ограничений или сложностей.

Какова общая стратегия банка на российском рынке, учитывая сложную экономическую и политическую ситуацию?

Политическая ситуация остается в сфере деятельности политиков, мы же занимаемся бизнесом. Очевидно, российский рынок переживает не самый простой период, но мы уверены в его перспективах. Россия – это страна с населением более 140 млн человек, и несмотря на различные конъюнктурные изменения, она является стратегическим рынком для любого финансового института, для любой международной компании. Не быть на этом рынке просто нельзя. Именно поэтому, утвердив в прошлом году нашу стратегию, мы еще раз подтвердили ее в 2015 году. Определенные моменты были скорректированы, по каким-то направлениям рост будет меньше, чем мы планировали, учитывая спрос населения и риски, но все фундаментальные положения стратегии остаются неизменными.

В деятельности Росбанка преобладает корпоративный или розничный сегмент?

Мы работаем во всех сегментах рынка, у нас достаточно сбалансированный портфель. В настоящее время объем корпоративного кредитного портфеля составляет порядка 550 млрд рублей, включая сделки Société Générale в России, а розничного – 410-420 млрд рублей с учетом наших дочерних компаний. Мы тесно сотрудничаем с крупными международными компаниями. Кстати, несмотря на французские корни Группы, в этом сегмен-



те сейчас более 50% клиентов – это не французские компании. В настоящее время мы стремимся развивать сотрудничество с компаниями из разных стран, в первую очередь Германии. Росбанк становится все более динамичным финансовым институтом. У нас порядка трех миллионов частных клиентов. Помимо этого более 60 тыс. компаний микро- и малого бизнеса обслуживаются в нашем банке. Мы также работаем со средним, крупным и очень крупным бизнесом, то есть покрываем всю палитру клиентских интересов и стремимся найти продукты и услуги, которые будут соответствовать запросам каждого из них.

Если говорить о зарубежных компаниях-клиентах, заметили ли вы появление большого количества китайских компаний в последнее время?

Наверное, присутствие китайских партнеров на российском рынке сейчас стало более заметно. Но большинство наших клиентов – это все же европейские компании.

В связи с принятием нового закона о хранении персональных данных были ли у вас какие-то проблемы с иностранными клиентами?

Нет. Мне кажется, ажиотаж вокруг этого закона был чем-то вроде «проблемы 2000». И, как мы видим, ничего ужасного не произошло.

Какую часть бизнеса занимают кредиты и вклады? Изменилась ли их доля в связи с динамикой валютных курсов?

Мы исторически работаем в корпоративном сегменте с международными компаниями, а наши российские клиенты – это часто крупные экспортеры, поэтому основная масса средств до востребования у нас в иностранной валюте. Если говорить о поведении частных клиентов в течение года, мы не наблюдаем долларизации. При этом объемы депозитов физических лиц растут. Это касается не только нашего банка, но и в целом ситуации на рынке. Тенденция роста пассивной базы сохраняется.

Когда в прошлом году курс рубля стал резко снижаться, не было ли паники среди ваших клиентов?

Конечно, на рынке было неспокойно. Но нас это не сильно затронуло в силу специфики нашей клиентской базы. Среди наших клиентов около трех дней царил некоторый ажиотаж, но мы, безусловно, последовательно обеспечивали наполнение всех банкоматов и выдавали деньги по первому требованию.

Как вы считаете, может такая ситуация повториться в этом году?

Нет.





В последнее время Центральный банк активно занимается «очищением» рынка и лишает многие банки лицензий. Как вы относитесь к этому процессу?

Я отношусь к этому процессу положительно. На мой взгляд, банки, которые занимаются небанковской деятельностью, не инвестируют в технологии, не соблюдают инструкции Банка России, должны уйти с рынка и освободить место тем, кто работает с уважением к регуляторным требованиям, располагает настоящим капиталом, делает инвестиции в развитие, обеспечивает качественный сервис.

Возможно ли сегодня появление в России новых банков, в том числе иностранных?

На мой взгляд, это маловероятно. Если посмотреть на динамику доли иностранных банков в России с 2007 года, то она, наоборот, сокращается. Сейчас доля иностранных банков в капитале российской банковской системы составляет порядка 10-12%. Эта цифра стабильна в последние три года – те, кто хотел уйти с рынка, уже ушли. Я не ожидаю каких-то серьезных изменений в этой сфере.

В связи с ухудшением экономической ситуации вашему банку пришлось сокращать персонал?

Да, в этом году мы оптимизируем 15% сотрудников. В то же время мы набираем сотрудников на целый ряд направлений. Например, развиваем прямые продажи в розничном блоке. Кроме того, мы инвестируем в технологии. В этом году на эти цели в бюджет заложено три миллиарда рублей. Мы провели полное перевооружение наших контакт-центров в Самаре и Красноярске, внедряем новую CRM-систему, новый кредитный фронт-офис, также в этом году мы запустили новое мобильное приложение «РОСБАНК Онлайн», а в следующем году запустим новый интернет-банк. У нас достаточно большие

планы. И наши акционеры, и мы сами серьезно относимся к инвестициям в развитие.

Сколько всего сейчас сотрудников в Росбанке?

В Росбанке чуть более 10 тыс. сотрудников, а с дочерними банками будет порядка 15 тыс.

Как, по вашему мнению, будет развиваться финансовый рынок России в будущем году?

Думаю, что розничный рынок начнет снова расти, но темпы роста будут низкие, возможно, 5-7%. В корпоративном сегменте я ожидаю умеренный рост – 10-15%. Ставка рефинансирования, полагаю, будет снижаться далее. На этом фоне будет достаточно тяжело и компаниям, и населению, учитывая продолжающееся снижение реальных доходов. Это самый долгий кризис в истории современной России.

Как вы думаете, ситуация начнет улучшаться в 2017 году?

Ситуация уже начала улучшаться. На мой взгляд, с точки зрения банковских индикаторов, пик кризиса пройден в сентябре.

У Росбанка много различных наград, вы входите в ТОП-10 самых надежных банков по версии журнала Forbes. Как удалось добиться такого результата?

Мы часть международной банковской группы, у нас очень хорошие финансовые результаты. Мы выполняем все требования Банка России. Благодаря нашей прозрачности и внимательной работе мы действительно выигрываем множество наград – от «Лучшего контакт-центра» до включения нас в десятку системно значимых финансовых институтов. Все это подчеркивает нашу надежность, готовность развиваться и подтверждает высокое качество наших сервисов.

„Importsubstitution ist nicht das Ziel eines Unternehmens. Das Ziel muss es sein, auf internationalem Markt wettbewerbsfähig zu sein.“

**Achim Lutter**

Geschäftsführer Bautex 000

**Was macht die Bautex?**

Bautex produziert Verbundmaterialien: Das sind gemischte Materialien, hauptsächlich aus Glasfasern und Zusatzstoffen. Sie werden zum einen als Verstärkungsmaterialien für den Bau benötigt – als Glasgewebe zur Verstärkung von Dachbahnen, Außenfassaden, Asphalt auf Straßen und Flughäfen. Zum anderen geht unsere Produktion in den Jachtbau: Wir sind der größte Lieferant für den französischen Jachthersteller Bénéteau. Außerdem werden unsere Verbundwerkstoffe im Elektrobereich und im Automobilbau gebraucht. Unsere Anwendungsfelder sind sehr breit gestreut.

Wann hat die Geschichte des Unternehmens angefangen?

Im Jahre 2000 gründete ich zusammen mit meinem Partner, Herrn Kamenski die Bautex, und 2001 wurde unsere Fabrik für Glasfasergewebe in Gus-Chrustalnyj, Gebiet Wladimir, gebaut.

Lief es von Anfang an gut für Sie?

In der Anfangsphase standen wir fast jedes Jahr kurz vor dem Untergang. Jedes Jahr passierte etwas. Der größte Kunde hörte mitten in der Saison auf, uns Ware abzunehmen, um beim Kräfteressen herauszufinden, ob er uns nicht einfach übernehmen könnte. Ein Jahr später kündigte unser französischer Lieferant den Zwei-Jahres-Vertrag nur nach einem Jahr auf, erhöhte die Preise und erpresste uns um 1,5 Millionen Dollar. In einem anderen Jahr stellten wir uns auf chinesische Materialien ein und bekamen nach wenigen Monaten nur noch Materialien, die sich nicht verarbeiten ließen. Da waren aber 60 Container bereits auf dem Weg zu uns, und das

brachte uns fast an den Rand des Überlebens. In einem anderen Jahr hatten wir mit einem Chemielieferanten Probleme, die wir erst sehr viel später herausfanden. Es war nicht abzu-sehen, als wir das Material verarbeitet haben, und auch nicht bei unserem Kunden. Es war erst bei dem Kunden des Kunden auf dem Dach zu sehen, dass das Material fehlerhaft war. Wir bekamen mitten im Sommer ganz viele Lkw-Ladungen zurück aus Deutschland.

Dennoch haben Sie es irgendwie geschafft?

Jedes Jahr zwang uns fast zum Aufgeben, allerdings fanden wir auch jedes Jahr einen Weg heraus. Im ersten Fall konnten wir den Kunden davon überzeugen, dass wir als guter Lieferant und konstruktiver Partner für ihn wertvoller sind, als wenn er uns einfach übernimmt. Von den Franzosen gingen wir einfach weg und fanden dann einen anderen internationalen Lieferanten. Beim chinesischen Material mussten wir uns neu orientieren: So kam die Idee, ganz neue Produkte herzustellen, bei denen das Material doch noch verwendbar war. Später wurden diese Produkte ein wichtiges Standbein für uns. Es war nie einfach, aber wir fanden immer wieder eine Lösung, indem wir auf unsere Partner kreativ und menschlich konstruktiv zugehen. Erst seit den letzten fünf Jahren können wir endlich sagen, dass wir ein stabiles Unternehmen sind. Und auch so eine kleine Russland-Krise wirft uns nicht mehr um.

Wie sieht es mit der Konkurrenz aus? Sind Sie da auch gefestigt genug?

Wir haben einige starke Konkurrenten in Russland und auch in Weißrussland. Und das ist wieder eine Herausforderung, weil das keine typischen Konkurrenten sind, die man sonst im Weltmarkt kennt. Unser großer Konkurrent hier ist eine Tochterfirma eines russischen Ölunternehmens. Über ganz viele Jahre verkaufen sie zu billig unter Dumpingpreisen ihre Produkte und machen uns das Leben damit schwer. Ihre Verluste gleicht dabei immer wieder deren Mutterfirma aus. Das ist eine sehr ungesunde Konkurrenz. Der zweite Konkurrent sitzt in Weißrussland – eine Planwirtschaft, wo uns über staatliche Unterstützung eine Konkurrenz entgegenschlägt. Der weißrussische Konkurrent kann einfach mit ganz anderen Dingen vorgehen als wir. Im westlichen Markt wäre es uns sicher einfacher ergangen, aber das hat uns auch stark gemacht.

Was ist eigentlich mit chinesischen Mitbewerbern? Hat sich seit der verstärkten Hinwendung Russlands zu China etwas für Ihr Unternehmen geändert?

China war schon immer für uns ein ganz starker Konkurrent. Und daran hat sich auch heute nichts geändert.

Hat sich die aktuelle wirtschaftliche Situation sonst wie auf Ihr Geschäft ausgewirkt?

Ja, es ist auf jeden Fall schwieriger geworden. Manche Produkte haben bei uns große Umsatzrückgänge. Zudem haben wir auch Fremdkapital von russischen Banken: Kredite, die wir ständig zurückzahlen müssen und jetzt nicht neu refinanzieren können. Kurz nach der Jahreswende wurden uns ganz stolz Kredite für 29 Prozent angeboten – das kann sich ein Unternehmen, wie unseres, das ehrlich sein Geld verdient, nicht leisten. Das war ganz klar die Auswirkung der Sanktionen. Jetzt ist der Kreditmarkt wieder liquider geworden, aber es ist immer noch sehr teuer und führt dazu, dass wir zurzeit schlichtweg unsere Kredite zurückführen und nicht wieder aufnehmen. Außerdem hatten wir gehofft, dass der Rubelkurs gerade die chinesischen Importeure zurückdrängen und so uns helfen würde. Die Rechnung ging leider nicht auf. Die fatale Wechselkurspolitik der Zentralbank führte dazu, dass nach dem „Schwächeanfall“ um die Jahreswende der Rubel über lange Zeit doch viel zu stark war. Mit dem starken Rubelkurs waren die Schleusen für chinesische Importmaterialien weit geöffnet.

Heute hört man immer wieder die Schlagworte Lokalisierung und Importsubstitution. Würden Sie einem noch unentschlossenen ausländischen Unternehmen dazu raten, seine Produktion hier zu lokalisieren?

Ich mag diese Schlagworte überhaupt nicht. Es hat ja Gründe dafür gegeben, warum Firmen ihre Fabriken nicht vorher hier aufgebaut haben. An den Gründen hat sich auch sehr wenig verändert. Russland ist ein teurer Produktionsstandort. Importsubstitution ist für meine Begriffe ohnehin nicht das Ziel eines Unternehmens. Das Ziel eines Unternehmens muss es sein, auf internationalem Markt wettbewerbsfähig zu sein. Wir exportieren 25 Prozent unserer Produkte nach Deutschland und in andere Länder dieser Welt. Das ist genau das, was uns stark und auch krisenstabiler macht. Aber es ist extrem schwierig, in Russland zu produzieren, um auf dem Weltmarkt konkurrenzfähig zu sein. Hinzu kommt, dass wir sehr viele Rohmaterialien importieren müssen und darauf sehr hohe Zölle sind.

Um auf Ihre Frage zu China zurückzukommen: Für unser Rohmaterial Glasfasern bezahlen wir einen Zoll von 13 Prozent, das fertige Gewebe darf aber zu 10 Prozent importiert werden. Das heißt, die russische Regierung subventioniert heute die Chinesen mit drei Prozent auf jedem Fertigprodukt. Und das ist kontraproduktiv für die russische Wirtschaft. Das liegt daran, dass viel zu lange viel zu sehr auf Öl- und Gasexporte gesetzt und zu wenig an Leute wie uns gedacht worden ist.

Was muss denn aus Ihrer Sicht die russische Regierung tun?

Der russische Finanzminister, Anton Siluanow hat kürzlich in Wladimir gesagt, der niedrige Ölpreis sei die beste Medizin



in Russland, weil dadurch nicht mehr so viel leichtverdientes Geld die anderen Märkte kaputt machen könne. Es wäre wirklich wünschenswert, wenn leichtverdientes Geld in Russland weniger falsch alloziert wird. Hart verdientes Geld wird auch hart und mit Überlegung wieder neuangelegt, und so entstehen hocheffiziente Produktionen.

Eines meiner Rezepte wäre, und da gehe ich auf Alexej Kudrin zurück: Geld aus dem Markt herausnehmen. Die Inflation muss runter, und damit können die Kosten runtergebracht werden, bis hin zu Lohnkosten. Wir haben die Löhne bisher stabil gehalten, aber das können wir nicht lange durchhalten, weil wir sehen, wie unsere Arbeiter unter der Inflation leiden. Nur wenn wir die Löhne jetzt wieder anziehen, ist jeder kleine Wettbewerbsvorteil, der tendenziell durch die Abwertung entstanden ist, schon wieder weg.

Viele Unternehmen beklagen Fachkräftemangel. Wie gehen Sie das Problem an?

Das Wort „Problem“ darf bei Bautex nicht benutzt werden: Es gibt nur Aufgaben. Wir haben uns dieser Aufgabe gestellt und als eines der ersten Unternehmen am AHK-Projekt „Berufliche Bildung“ teilgenommen. Es ist zwar ein Riesenaufwand und auch mit viel Geld verbunden. Aber wir sind auf einem sehr guten Weg – für uns selbst als Bautex, aber auch für unseren Standort. Und wir wollen auch weiter investieren. Wir wachsen in diesem Jahr um über 30 Prozent und wollen das auch im nächsten Jahr schaffen. Daher spielt das Thema Fachkräfte natürlich eine sehr wichtige Rolle für uns. Wir werden das mit Unterstützung der Berufsschule in Gus-Chrustalnyj weiter forcieren.

Im Dezember letzten Jahres haben Sie in Ihrer Fabrik ein Blockheizkraftwerk einbauen lassen und können somit Energie für Eigenbedarf erzeugen. Damit sind Sie stark im Energieeffizienz-Trend. War das der prioritäre Wunsch? Oder doch was anderes?

Mit Sicherheit wollen wir energieeffizient sein. Aber das drückt sich auch in konkreten wirtschaftlichen Zahlen aus. Wir können gleichzeitig 2,5 Megawatt Strom selber verbrauchen, dazu die zwei Megawatt Wärmeleistung im Hochtemperaturbereich. Und den Niedrigtemperaturbereich können wir verkaufen – für die Vorwärmung des Fernwärmenetzes der Stadt. Alles zusammen führt dazu, dass das Blockheizkraftwerk – wie eigentlich nur selten auf dieser Welt – voll genutzt wird. Damit sind wir unabhängig vom Netz und extrem hocheffizient. Wir haben noch ein weiteres Großinvestitionsvorhaben in der Größenordnung von 80 Millionen Euro. Da sollen weitere ca. acht Megawatt dazu kommen.

Was erwarten Sie vom russischen Markt in den nächsten zehn Jahren?

Ich glaube, es wird sich in den nächsten zehn Jahren in Russland insgesamt nicht sehr viel ändern. So realistisch bin ich. Ich bin seit 20 Jahren hier und seit 20 Jahren redet man über das Riesopotential des Landes – und seit 20 Jahren schieben wir das schön vor uns her. Natürlich verändert sich Vieles zum Besseren, keine Frage. Aber gleichzeitig schreitet die Welt insgesamt mit schnellen Schritten voran, das darf man nicht vergessen. Man redet ja nicht nur von Entwicklung Russlands, sondern auch über die Entwicklung des Abstandes zwischen verschiedenen Industrienationen. Und vielleicht hilft der niedrigere Ölpreis tatsächlich, Russland wettbewerbsfähiger zu machen.

**Ахим Луттер**

генеральный директор ООО БайТекс

**СТРОИТЕЛЬНЫЙ ТЕКСТИЛЬ /
ПРОИЗВОДСТВО СТЕКЛОВОЛОКНА****«Импортозамещение не является целью какой-либо компании. Цель должна состоять в обеспечении собственной конкурентоспособности на международных рынках»****Чем занимается компания БайТекс?**

БайТекс производит композитные материалы. Это, главным образом, композиции из стекловолокна и добавляемых к нему материалов. Они, с одной стороны, служат в качестве усиливающих компонентов в строительстве, а именно в виде стеклоткани для усиления кровельных покрытий, внешних фасадов, асфальта на автомобильных трассах и в аэропортах. С другой стороны, наша продукция используется в строительстве яхт: мы являемся ведущим поставщиком французского изготовителя яхт – компании Bénéteau. Помимо этого, наши композитные материалы находят применение в электротехнике и автомобилестроении. Диапазон использования нашей продукции весьма широк.

Когда началась история компании?

В 2000 году я вместе с моим партнером, господином Каменским, основал компанию БайТекс, а в 2001 году была построена наша фабрика по производству стекловолокна в городе Гусь-Хрустальном Владимирской области.

Ваши дела складывались с самого начала удачно?

На начальном этапе мы почти каждый год оказывались перед угрозой краха. Каждый год что-то случалось. Самый крупный клиент в разгар сезона перестал покупать нашу продукцию, чтобы померяться с нами силой и определить, не сможет ли он просто-напросто прибрать нас к рукам. Через год после этого наш французский поставщик по прошествии всего одного года расторг двухгодичный контракт, повысил цены и начал нас шантажировать, чтобы получить полтора миллиона долларов. Через год после этого мы перешли на использование китайских материалов и через несколько месяцев стали получать только такие материалы, которые вообще не поддавались переработке. В этот момент 60 контейнеров уже были в пути, и это поставило нас почти на грань гибели. В другой год у нас возникли проблемы с поставщиком химического сырья, которые мы обнаружили с большим опозданием. Когда мы перерабатывали этот материал, недостатки нельзя было обнаружить, не смог выявить их и наш клиент. Лишь у клиента нашего клиента на крыше стало заметно, что материал имел дефекты. Потом в середине лета мы получили назад из Германии очень большое количество груженых фур.

**Но, тем не менее, вы как-то со всем справились?**

Каждый год ситуация почти принуждала нас отказаться от нашей затеи, однако мы каждый раз находили выход из положения. В первом случае мы смогли убедить клиента в том, что мы в качестве добросовестного поставщика и конструктивного партнера представляем для него большую ценность, чем в том случае, если он просто приобретет нашу компанию. От французов мы просто ушли и нашли другого иностранного поставщика. В случае с китайским поставщиком нам пришлось переориентировать производство, так у нас возникла идея производить совершенно новые изделия, для которых все-таки можно было использовать этот материал. Позднее эти изделия стали для нас важной опорой в нашем бизнесе. Легко нам не было никогда, но мы каждый раз находили нужное решение благодаря креативному и по-человечески конструктивному обращению с нашими клиентами. Только на продолжении последних пяти лет мы можем, наконец, утверждать, что мы представляем собой стабильную компанию. И такой маленький российский кризис не сможет сбить нас с ног.

А как обстоят дела с конкуренцией? Здесь вы тоже достаточно сильны?

У нас сильные конкуренты в России и в Белоруссии. А это опять вызов, поскольку речь идет не о типичных конкурентах, которых мы знаем по мировому рынку. Нашим крупным конкурентом здесь является дочерняя фирма российской нефтяной компании. На протяжении очень многих лет они сбывают свою продукцию по демпинговым ценам и тем самым усложняют нам жизнь. Их убытки при этом каждый раз компенсирует их материнская компания. Это очень нездоровая конкуренция. Второй конкурент находится в Белоруссии. Это страна с плано-

вой экономикой, в которой мы наталкиваемся на конкуренцию, опирающуюся на государственную поддержку. Белорусский конкурент может просто-напросто действовать иными методами. На западном рынке для нас все было бы явно проще, но и это сделало нас намного сильнее.

А что касается китайских конкурентов? Что-нибудь изменилось для вас после активного разворота России в сторону Китая?

Китай всегда был для нас очень сильным конкурентом. И в этом отношении по сей день ничего не изменилось.

Актуальная экономическая ситуация еще как-то отразилась на вашем бизнесе?

Да, все в любом случае стало сложнее. Сбыт некоторых видов продукции значительно снизился. К тому же мы используем заемный капитал российских банков. Это кредиты, которые мы должны непрерывно возвращать и которые мы теперь не можем рефинансировать. Вскоре после Нового года нам совершенно спокойно предлагали безумные кредиты под 29% годовых. Этого такая компания, как наша, честным трудом зарабатывающая свои деньги, позволить себе не может. Вот так совершенно четко проявились последствия санкций. Теперь рынок кредитов снова стал более ликвидным, но кредиты по-прежнему очень дороги, из-за чего мы в настоящий момент просто возвращаем наши кредиты и не берем новых. Кроме этого, мы надеялись, что курс рубля оттолкнет именно китайских импортеров и таким образом пойдет нам на пользу. Однако эти надежды не оправдались. Фатальная политика Центрального банка в отношении обменного курса привела к тому, что после «приступа слабости» до и после Нового года рубль в

течение длительного периода был все-таки слишком сильным. Сильный рубль широко открывал все шлюзы для импортных материалов из Китая.

Сегодня мы вновь и вновь слышим лозунги о локализации и импортозамещении. Вы могли бы посоветовать иностранной компании, которая пока еще не в состоянии принять окончательного решения, локализовать здесь свое производство?

Я эти лозунги вообще не люблю. То, что фирмы и раньше не открывали здесь собственное производство, имело свои причины. Эти причины не очень-то сильно изменились. Россия – весьма дорогостоящая производственная площадка. Импортозамещение, как мне кажется, вообще не является целью какой-либо компании. Цель должна состоять в обеспечении собственной конкурентоспособности на международных рынках. Мы экспортируем 25% нашей продукции в Германию и в другие страны мира. Это именно то, что делает нас сильными и повышает нашу устойчивость в кризисных ситуациях. Но производить в России и при этом сохранять конкурентоспособность на мировом рынке чрезвычайно сложно. К этому добавляется и то, что мы вынуждены импортировать очень большое количество сырья и платить за это очень высокие таможенные пошлины.

А теперь вернемся к Китаю. За стекловолокно в качестве сырья мы платим таможенный сбор в размере 13%, а импорт готовой ткани обходится в 10%. Это означает, что российское правительство сегодня предоставляет китайцам дотации в размере 3% на каждое готовое изделие. А это контрпродуктивно для российской экономики. Причина заключается в том, что слишком долго и в слишком большой степени ставка делалась на экспорт нефти и газа, а таким компаниям, как наша, уделялось слишком мало внимания.

Что, с вашей точки зрения, необходимо предпринять российскому правительству?

Российский министр финансов Антон Силуанов недавно заявил во Владимире, что низкая цена на нефть – самое хорошее лекарство для России, поскольку благодаря этому большое количество легко заработанных денег больше не сможет разрушать другие рынки. Было бы на самом деле желательно, чтобы легко заработанные деньги в России использовались более правильными способами. С трудом заработанные средства вкладываются вновь также трудно и лишь после тщательного анализа, в результате чего появляются высокоэффективные производства. Один из моих рецептов, и здесь я соглашаюсь с Алексеем Кудриным, состоял бы в том, чтобы забрать деньги с рынка. Необходимо снизить инфляцию, и тем самым можно будет снизить затраты, включая расходы на оплату труда. Пока мы поддерживаем зарплаты на стабильном уровне, но делать это в течение длительного периода мы не сможем, поскольку мы видим, как наши работники страдают от инфляции. Но если мы сейчас сно-

ва увеличим наши зарплаты, то все небольшие конкурентные преимущества, которые в тенденции появились вследствие ослабления рубля, вновь исчезнут.

Многие компании жалуются на нехватку квалифицированного персонала. Как вы справляетесь с этой проблемой?

Слово «проблема» для БайТекс табу: есть только задачи. Мы взялись за решение этой задачи и одними из первых присоединились к проекту ВТП «Профессиональное образование». Это, правда, требует огромных усилий и больших затрат, но мы находимся на очень правильном пути. Это касается как самой компании БайТекс, так и той территории, на которой мы расположены. И мы намерены и дальше осуществлять инвестиции. В этом году мы вырастем более чем на 30% и намерены достичь такого же результата и в будущем году. Поэтому тема наличия профессиональных кадров имеет для нас очень большое значение. Мы будем и дальше форсировать этот процесс, опираясь на поддержку профтехучилища в Гусь-Хрустальном.

В декабре прошлого года вы установили на своем производстве блочную теплоэлектроцентраль и можете теперь производить энергию для собственных нужд, что значительно повышает энергоэффективность предприятия. Энергоэффективность была главной целью? Или что-то другое?

Мы, вне всякого сомнения, стремимся быть энергоэффективными. Но это выражается и в конкретных экономических показателях. Мы сами можем одновременно потреблять 2,5 мегаватта электроэнергии, плюс два мегаватта тепловой энергии в высокотемпературной зоне. А энергию из низкотемпературной зоны мы можем продавать для предварительного подогрева магистральной сети теплоснабжения города. Все это приводит к тому, что наша ТЭЦ – что, собственно, большая редкость в этом мире – используется на полную мощность. Благодаря этому мы не зависим от сети и работаем с исключительно высокой эффективностью. У нас запланирован еще один крупный инвестиционный проект в размере порядка 80 млн евро. Это должно обеспечить нам еще примерно восемь мегаватт.

Что вы ожидаете от российского рынка в ближайшие десять лет?

Я думаю, что в ближайшие десять лет в России мало что изменится. Такой вот я реалист. Я здесь уже 20 лет, и 20 лет все говорят об огромном потенциале этой страны. Так вот мы и повторяем в течение всего этого времени. Много, разумеется, меняется к лучшему, сомнений нет. Но одновременно с этим мир в целом быстрым шагом движется вперед, чего нельзя забывать. Ведь речь идет не только о развитии России, но и об изменении дистанции между отдельными промышленно развитыми государствами. Может быть, низкая цена на нефть на самом деле поможет сделать Россию более конкурентоспособной.

HERSTELLUNG VON ZELTKONSTRUKTIONEN

„Das kommende Jahr wird ziemlich hart sein“

Was macht Röder eigentlich?

Wir bieten Technologien auf dem Gebiet des hochwertigen Zeltbaus: schnell aufstellbare Zeltkonstruktionen mit dem passenden Zubehör wie etwa Klima- und Heizungsanlagen, Belüftung und Beleuchtung. Unser Produktionszyklus umfasst Zusammenstellung, Montage und Wartung temporärer Bauten und dazugehöriger Infrastruktur zwecks anschließender kurz- bzw. langfristiger Vermietung bzw. Verkaufs. Darüber hinaus übernehmen wir auf unseren Produktionsflächen Reparaturen und Fertigung erforderlicher Einzelteile.

Am 24. August 2015 haben wir unsere neue Produktionsstätte in Russland präsentiert: Damit haben wir nun auch hier einen umfassenden Service- und Produktionsprozess am Laufen. Wir haben dafür ein Grundstück unweit von Scheremetjewo erworben, dort die nötige Infrastruktur geschaffen und zwei Produktionshallen mit Lagerkapazitäten aus eigenen Zeltkonstruktionen sowie Bürobauten aus Container-Modulen errichtet. Wir haben unsere eigenen Technologien zur raschen Inbetriebnahme der neuen Produktionsobjekte genutzt. Derzeit wird unser Bürogebäude gebaut.

In welchen Bereichen ist Röder mit seinen Produkten eher vertreten?

Wir sind hauptsächlich im Event-Geschäft in allen seinen Erscheinungsformen und im Bereich Betriebsinfrastruktur präsent. Im Event-Geschäft haben wir es mit kurzzeitigen Zeltvermietungen und technischer Ausstattung von Veranstaltungen zu tun; in dem zweiten Bereich geht es eher um Langzeitvermietung bzw. Verkauf von Zeltkonstruktionen. Wir sind aktiv dabei bei allen möglichen Veranstaltungen: Politik, Sport, Betriebsfest, private Feier, diverse Ausstellungen und Präsentationen. Ferner werden unsere Konstruktionen in den Bereichen Bau und Logistik sowie als Ergänzung zur Infrastruktur von Industriebetrieben etc. genutzt.



Alexey Laukart

Generaldirektor der OOO Röder

Kommen jetzt mehr Anfragen aus dem Sportbereich dank den Olympischen Spielen in Sotschi und der WM 2018?

Noch vor wenigen Jahren waren unsere Projekte im Segment Sportveranstaltungen recht bescheiden vertreten. Aber mit den großen Sportereignissen in Russland sind unsere Technologien, die wir bereits in anderen Ländern erfolgreich präsentieren konnten, stärker in den Vordergrund gerückt. Inzwischen ist das ein wesentlicher Bestandteil unserer Arbeit. Wir waren mitbeteiligt an der Vorbereitung der Universiade in Kasan, der Olympischen Spiele in Sotschi, der Leichtathletik-Weltmeisterschaft in Moskau, der Schwimmweltmeisterschaft in Kasan und des Finales der Champions League in Moskau. Mit unseren Konstruktionen wurden Sicherheitszonen, Unterbringungsbereiche für freiwillige Helfer, Restaurants und Verpflegungsstellen, Pressenzentren und vieles andere mehr eingerichtet.

Produzieren Sie auch hier in Moskau?

Wir nutzen bewährte deutsche Technologien zur Herstellung von Zeltkonstruktionen. Das Entwicklungsbüro für unsere Konstruktionen befindet sich in Deutschland, in den Werken unseres Mutterunternehmens stellen wir die wichtigsten Gerüstbauteile her und importieren sie nach Russland. Für alles, was danach geschieht, sind wir hier vor Ort zuständig: Nachbearbeitung entsprechend lokalen Konditionen und Regelungen und sämtliche Zusatzausrüstung. Die Zusammenstellung der Konstruktion erfolgt in Russland, wodurch das Projekt günstiger wird, zugleich können aber deutsche Qualitätsstandards weiterhin eingehalten werden.

Werden in Zukunft Ihre Konstruktionen womöglich auch komplett in Russland gefertigt?

Unser Unternehmen erwägt diese Möglichkeit bereits seit mehreren Jahren. Grundsätzlich befinden sich unsere Produktionskapazitäten nicht allein in Deutschland, es gibt auch Werke in der Türkei und in China, sie beliefern lokale Märkte. Das Potential einer Produktion in Russland wird gleichfalls analysiert. Mehr noch, ich kann mit voller Gewissheit sagen, dass die technischen Charakteristiken unserer neuen Produktionsstätte sehr wohl gestatten, eine Produktionskette zur Herstellung einzelner Gerüstelemente und -teile aufzubauen. Vorerst sind wir damit befasst, den Markt zu erschließen, und wenn es notwendig sein sollte, wird die Firma nach Möglichkeiten für Produktionsstart suchen. Momentan besteht unsere wichtigste Aufgabe darin, Objekte temporärer Infrastruktur zu fördern, die sich in praktisch allen Bereichen nutzen lassen. Für Unternehmen ist es momentan schwierig, langfristig zu planen. Deswegen sind wir bereit, schnelle und wirksame Lösungen anzubieten, die es ermöglichen, sich anstelle der Produktionsvorbereitung auf die Herstellung von Fertigprodukten zu konzentrieren.

Wie lange lassen sich temporäre Konstruktionen nutzen?

Röder ist seit zehn Jahren in Russland aktiv, und im Laufe die-

ser Zeit haben wir Produktionsflächen gepachtet. Darauf haben wir mehrere Konstruktionen nach unserer Technologie errichtet. Nun haben wir nach zehn Jahren diese Konstruktionen abgebaut und einen Teil davon veräußert, den anderen Teil aber für weitere Nutzung auf dem neuen Gelände aufgestellt. Wie Sie wohl begreifen, weisen diese Konstruktionen eine ziemlich lange Lebensdauer auf, die mitunter den Lebenszyklus vieler Produktionsanlagen übersteigt. Wenn man ein festes Bauobjekt ändern möchte, kann das beachtliche Unkosten verursachen, unsere multifunktionalen Konstruktionen lassen sich indes leicht modifizieren. Es ist möglich, die Maße des Objekts in Länge und Breite zu ändern, die Konstruktion woandershin zu verlegen und in Innenbereiche aufzuteilen. Dies ist ein gewaltiger Vorteil von solchen Zeltkonstruktionen.

Wie viele Mitarbeiter haben Sie in Russland?

Wir haben etwa 60 Festangestellte, hinzu kommen 30 bis 40 Beschäftigte auf Vertragsbasis. Außerdem arbeiten wir noch mit weiteren Outsourcing- bzw. Subunternehmen.

Alle in Moskau?

Zunächst einmal ja, doch wir bauen auch unser Partnernetz aus. In mehreren russischen Städten gibt es Betriebe, die unabhängig von uns produzieren, die allerdings unsere Ausrüstung und unsere Technologien verwenden.

Hat sich die aktuelle Krise auf die Unterhaltungsindustrie ausgewirkt, so dass Sie das auch zu spüren bekommen?

Wir merken sicherlich gewissen Einfluss der Krise auf das Event-Geschäft: Die Budgets für Ausstellungen, Präsentationen und andere Unternehmensveranstaltungen werden gekürzt.

Wie stark ist denn in diesem Bereich der Wettbewerb?

Wenn wir von einer komplexen Projektumsetzung sprechen, so gibt es gar nicht so viele Anbieter. Möglicherweise ist die Nachfrage auch nicht so groß, vor allem jetzt. Ich kann sagen, dass dieser Bereich in Russland – im Vergleich zu vielen anderen Ländern – noch in den Anfängen steckt. In Europa werden solche Zeltkonstruktionen um Einiges öfter genutzt, und die Qualität spielt da eine viel größere Rolle.

Was erwarten Sie denn im nächsten Jahr?

Wir hoffen sehr stark, dass wir uns weiterhin entwickeln können. Das kommende Jahr wird ganz gewiss ziemlich hart sein. Aber ich stelle auch fest, dass in Russland immer mehr Industrieparks entstehen, dementsprechend kommen auch neue Unternehmen als Residenten hinzu. Viele Firmen sind damit befasst, ihre Produktionskapazitäten umzurüsten. Es ist also auch positive Dynamik zu beobachten, so dass der russische Markt sehr wohl ein gewisses Potential hat.

Алексей Лаукарт

генеральный директор ООО Родер



ПРОИЗВОДСТВО ТЕНТОВЫХ КОНСТРУКЦИЙ

«Следующий год будет достаточно трудным»**Расскажите, чем занимается ваша компания и какие услуги предлагает.**

Мы предлагаем технологии для создания многофункциональной временной инфраструктуры: быстросборные каркасно-тентовые сооружения, необходимые опции и инженерные оборудование (например, климатические системы, ОВиК, слаботочные сети). Наш производственный цикл включает в себя комплектацию, подготовку, сервисное обслуживание временных сооружений и инженерного оборудования для последующей сдачи в аренду на краткосрочный либо долгосрочный период или для продажи клиенту. Дополнительно на нашей производственной площадке производится ремонт, изготовление отдельных необходимых деталей.

24 августа 2015 года мы презентовали нашу новую площадку – то есть фактически запустили полномасштабный сервисный и производственный процесс в России. Мы приобрели участок недалеко от Шереметьево, выровняли и забетонировали площадку, проложили необходимые коммуникации и построили два производственно-складских корпуса из собственных каркасно-тентовых конструкций, а также офисные здания на основе контейнерных модулей. Фактически компания «Родер» использовала все свои технологии для быстрого запуска нового предприятия. Сейчас продолжается строительство капитального офисно-бытового здания.

**На каких направлениях работы сфокусирована ваша деятельность?**

Можно выделить два основных направления работы: event-бизнес во всех его проявлениях и инфраструктура для предприятий. Первое направление предполагает краткосрочную аренду и техническое обеспечение мероприятий, а второе – долгосрочную аренду или покупку каркасно-тентовых сооружений. Мы активно участвуем в подготовке политических, спортивных, корпоративных и частных событий, различных выставок и презентаций. Также наши сооружения используются в строительстве, логистике, для дополнения инфраструктуры промышленных предприятий и в ряде других отраслей.

Являются ли спортивные мероприятия центральным направлением работы благодаря Олимпиаде в Сочи и ЧМ 2018?

Буквально несколько лет назад наши проекты в сегменте спортивных событий были весьма скромными. Но крупные спортивные мероприятия на территории России дали мощный стимул для развития и использования технологий нашей компании, которые уже применялись в других странах. Теперь это существенная часть нашей работы. Мы принимали участие в подготовке таких глобальных событий, как Универсиада в Казани, Олимпийские игры, Чемпионат мира по легкой атлетике в Москве, Чемпионат мира по водным видам спорта в Казани, Финал Лиги Чемпионов в Москве. С использованием наших сооружений создавались зоны безопасности (КПП, пункты досмотра), зоны для размещения волонтеров, рестораны и пункты питания, пресс-центры и многое другое.

И тенты, и необходимые каркасные конструкции вы производите здесь, в Москве?

Мы используем отличные немецкие технологии по производству тентовых конструкций. Проектное бюро по разработке сооружений находится в Германии, на базе головной компании мы производим основные детали каркасов и импортируем их. Но всю доработку с учетом местных условий и регламентов, все навесное оборудование и инженерное обеспечение мы берем на себя. Комплектация происходит уже на территории России, что позволяет и удешевлять проект, и не отходить от немецких стандартов качества.

Возможно ли в будущем организовать в России производство конструкций?

Компания Röder уже не первый год рассматривает такую возможность. Вообще производственные мощности находятся не только в Германии, есть производство на территории Турции и Китая, они работают на местные рынки. Потенциал открытия производства в России также анализируется. Более того, могу с уверенностью сказать, что технические характеристики нашей новой площадки позволяют создать производственную нитку по изготовлению частей и деталей каркасов. Пока мы развиваем рынок, и если возникнет потребность, компания будет искать возможность старта производства. На данный момент наша главная задача – продвижение сооружений временной инфраструктуры, которые фактически применимы во всех отраслях. Сегодня, когда предприятиям трудно строить долгосрочные планы, мы готовы предложить быстрые и эффективные решения, которые позволят скон-



центрироваться не на подготовке производства, а на выпуске готовой продукции.

Как долго можно эксплуатировать временные конструкции?

Röder в России уже 10 лет, и в течение этого периода мы арендовали площадку. Ряд сооружений по нашей технологии были установлены на старой площадке. Сегодня, спустя 10 лет мы демонтировали конструкции и часть из них реализовали, а другую часть продолжили использовать на новом участке. Как вы понимаете, срок службы сооружений достаточно высок и подчас превышает жизненный цикл многих производств. Перепрофилирование капитального здания может повлечь за собой существенные затраты, а наши сооружения при их многофункциональности легко модифицируются. Можно изменить размеры сооружения и по длине, и по ширине, перенести на другой участок площадки, создать необходимое внутреннее зонирование. Это огромный плюс быстровозводимой инфраструктуры.

Сколько всего сотрудников в компании Röder в России?

Штат компании насчитывает порядка 60 человек, есть привлеченные сотрудники на договорных отношениях (30–40 человек). Также есть часть персонала на субподрядах и аутсорсинге.

Все сотрудники работают в Москве?

Пока мы сосредоточены в нашем центральном офисе в Подмоскovie, но при этом развиваем отношения и с партнерской сетью. Поэтому в нескольких городах России находятся

предприятия, работающие независимо от нас, но использующие наше оборудование и наши технологии.

Замечаете ли вы влияние кризиса на индустрию развлечений?

Конечно, определенное влияние кризиса на событийный бизнес мы видим, сокращаются затраты на подготовку выставок, презентационных мероприятий и других корпоративных мероприятий.

Насыщен ли российский рынок конкурентами – компаниями, оказывающими подобные услуги?

Если говорить о комплексном подходе к реализации проекта, то таких компаний совсем не много. Может быть, нет и такой большой потребности, особенно в связи с актуальным сокращением затрат. Могу сказать, что это направление работы в России только-только развивается, по сравнению со многими другими странами. Например, количество и качество используемых временных сооружений в Европе в разы выше.

Как вы считаете, в следующем году ваш бизнес будет развиваться или переживать спад?

Мы очень надеемся на развитие. Конечно, следующий год будет достаточно трудным. Но должен отметить, что увеличивается количество промышленных парков в России, соответственно, появляются и новые компании-резиденты, многие предприятия производят переоснащение своих производств. То есть наблюдается и положительная динамика, и определенный потенциал у российского рынка есть.

HOTELGEWERBE

**Walter Curt Neumann**

CEO Azimut Hotels Company OOO

„Wir kämpfen heute mit drei Krisen“

Wie und wo hat die Unternehmensgeschichte von Azimut angefangen?

Unsere Hotelkette ist im Privatbesitz von Immobilien-Millionär Alexander Kljatschin. Im Jahr 2006 hat er das erste Hotel in Samara gekauft. Danach hat er ein Hotel nach dem anderen gekauft – meistens altsowjetische Bauten, die er weiterentwickelt hat. 2006 wurde das Unternehmen Azimut Hotels gegründet, das zu diesem Zeitpunkt bereits in sieben russischen Städten vertreten war. Heute sind wir fast überall in Russland zu finden: Astrachan, Kostroma, Murmansk, Moskau (zwei Hotels), Nischni Nowgorod, Nowosibirsk, Samara, Sotschi, St. Petersburg (zwei Hotels), Ufa, Wladiwostok (zwei Hotels) und Woronesch. Das sind insgesamt 9.000 Zimmer und etwa 2,5 Millionen Gäste jährlich.

Azimut gibt es mittlerweile auch in Deutschland und Österreich. Wie kam es denn zu diesem Schritt?

Alexander Kljatschin hat von Anfang an relativ global gedacht. Und zwar sollte es eine Marke sein, die auch außerhalb von Russland funktioniert. Eine rein lokal positionierte Marke wird niemals so stark sein wie eine international aufgestellte Marke. So hat Alexander im Jahr 2009 gleich eine Hotelgruppe (mit Standorten in Deutschland und Österreich) gekauft und diese unter der Marke Azimut weitergeführt.

Das ist ja eine rasante Entwicklung.

Ja, Moskauer Geschwindigkeit eben. Alexander kommt selbst aus Moskau.



Sind noch weitere Länder in Planung?

Eigentlich schon. Bis 2019–2020 wollen wir bis zu sechs Länder in unserem Portfolio haben. Ein GUS-Land könnte dazu kommen, und jeweils ein Land aus Ost- und Westeuropa. Welche Länder es letztendlich werden, ist noch nicht klar. Wir werden uns danach richten, wo sich die beste Gelegenheit bietet.

Was macht ein erfolgreiches Hotel aus?

Auf die gleiche Frage hat Conrad Hilton mal geantwortet: Location, Location und Location. Das stimmt natürlich. Man muss da sein, wo der Kunde sein möchte. Moskau ist in Russland ein Muss, weil die Stadt eine unglaubliche Anziehungskraft hat. Man fährt als Tourist dahin, oder auch geschäftlich. Wenn ich in andere Städte gehe, will ich natürlich auch erst einmal wissen, warum sie für Besucher (potentielle Hotelgäste) interessant ist. Nach Sotschi fährt man, um Urlaub zu machen. Nach Ufa kommen viele Geschäftsleute, weil sich dort viele Unternehmen befinden. Man muss immer wissen, wie die Motivation des Kunden ist. Die Lage des Hotels spielt auch entscheidende Rolle. Und nicht zuletzt ist auch ganz wichtig, dass man dem Kunden das richtige Produkt bietet. Was nützt mir, wenn ich in meinem Hotel nur riesige Zimmer habe, die auch teuer sind? Das können sich die meisten nicht leisten. Da muss man schon darauf achten, dass man das richtige Produkt am richtigen Standort anbietet.

Und das bieten Sie auch an?

Ja, wir haben unser eigenes Designkonzept mit den Smart-Zimmern. Dieses Konzept haben wir heute bereits in Moskau, St. Petersburg, Murmansk, Wladiwostok, Woronesch und Ufa umgesetzt. Unsere Smart-Zimmer sind nicht besonders groß (ca. 16–17 Quadratmeter), aber in diesem Raum bekommen Sie als Gast das Maximum geboten. Die Zimmer sind so gut geschnitten, dass Sie alles haben: ein schönes Bad, ein gutes Bett, einen Schreibtisch, einen Fernseher und WLAN. Wir haben alles, was der Gast braucht, zu einem vernünftigen Preis. Unsere Hotels sind im Drei- und Vier-Sterne-Segment.

Und das rechnet sich?

Ja. Wissen Sie, wenn Sie nur ein Fünf-Sterne-Hotel haben, dann haben Sie nur einen relativ engen Kreis, aus dem Ihre Gäste kommen. Im mittleren Segment, in dem wir tätig sind, ist man dagegen um einiges breiter aufgestellt.

Gibt es denn bei dieser breiten Aufstellung Unterschiede zwischen den Hotels innerhalb Russlands?

Sicher. Nehmen wir mal Wladiwostok: Über 45 Prozent unserer Gäste dort sind Chinesen, Koreaner und Japaner. In St. Petersburg ist unsere Kundschaft durch den Tourismus extrem international. Unsere Gäste in Woronesch sind meistens Russen. Das kann sich natürlich jederzeit ändern. Wir haben das zum Beispiel durch die Einführung der Sanktionen gesehen: Russland hat in westeuropäischen Ländern an Image verloren, so haben wir der-

„Heute sind wir fast überall in Russland zu finden. Das sind insgesamt 9.000 Zimmer und etwa 2,5 Millionen Gäste jährlich.“



zeit viel weniger Gäste aus Westeuropa in unseren russischen Hotels. Der Ausgleich kam aber durch den erheblichen Zuwachs von chinesischen, iranischen und türkischen Gästen.

Eines der größten Problemfelder in Russland ist die Personalsuche. Bestätigen Sie diese Aussage?

Das ist in der Tat schwierig, gute Mitarbeiter zu finden und die Kosten dabei im Zaum zu halten. Wir brauchen zum Beispiel für unsere Reservierungszentrale gut Englisch sprechende Mitarbeiter. Diese finden wir meistens in Moskau und St. Petersburg. Dabei gewinnt eindeutig St. Petersburg, weil es dort einfach günstiger ist. So haben wir unsere Reservierungszentrale nach St. Petersburg verlegt. Nebenbei bemerkt: Unsere Moskauer Mitarbeiter sind in ganz Russland die teuersten. Auch unsere Finanzabteilung haben wir aus Kostengründen nach Nischni Nowgorod ausgelagert. Dort gibt es ja auch gute Hochschulinrichtungen im Finanzbereich, aus denen dann unsere Mitarbeiter kommen.

Sie suchen sich Ihre Mitarbeiter auch in den Universitäten? Wie läuft das?

Ja, daran arbeitet unsere Personalabteilung. Die zuständigen Mitarbeiter gehen direkt in die Universitäten und schauen, wie die Lage ist. Außerdem bin ich selbst im Vorstand der SWISSAM – Hospitality Business School in St. Petersburg und habe so den großen Vorteil, dort nach potentiellen Mitarbeitern Ausschau zu halten.

Und Sie werden fündig?

Ja, schon. Allerdings, wenn ich die heutige Situation mit der vor 25 Jahren vergleiche, stelle ich fest: Vor 25 Jahren hatten wir eine sehr breite und gute Auswahl an Mitarbeitern und konnten uns wirklich die Allerbesten aussuchen. Heute sind die Menschen eher gewillt, zu Banken, Öl- und Gasunternehmen zu gehen, also dahin, wo es viel Geld gibt. Dort haben sie auch bessere Arbeitszeiten als in unserer Branche mit dem Rund-um-die-Uhr-Betrieb.

Auf der anderen Seite kann man das mit zusätzlichen Anreizen wie z.B. Ausbildungs- bzw. Fortbildungsprogrammen ausgleichen. Bieten Sie so etwas an?

Natürlich machen wir das. Allerdings ist die Loyalität der russischen Mitarbeiter heute nicht mehr das, was sie früher mal war. Wenn er auf der anderen Straßenseite ein paar Tausend Rubel mehr bekommt, geht er weg. Sie können Millionen Rubel in seine Ausbildung investiert haben, aber er hat das Recht, nach 14 Tagen zu gehen. Natürlich können Sie ihm fehlende Loyalität und sonst was vorwerfen, aber konkret etwas dagegen tun bei der Kündigungsfrist von 14 Tagen können Sie nicht.

Gibt es neben der Kündigungsfrist weitere Unterschiede zwischen Deutschland und Russland?

Russland ist viel administrativer als Deutschland. Wenn ich überlege, was ich alles brauche, um nach Russland einreisen zu dürfen: Visum, Migrationskarte, Registrierung. In Deutschland ist es einfacher: Selbst ein russischer Gast muss seine Registrierung, die er an der Landesgrenze bekommt, nicht überall vorzeigen. Für die administrativen Abläufe braucht man in Deutschland auch keine riesigen Abteilungen. In Russland kosten diese dagegen immer viel Geld. Gern würden wir bestimmte Prozesse viel kürzer machen, aber das geht nicht, weil wir uns an die russischen Gesetze halten müssen.

Noch ein deutlicher Unterschied ist die Ausbildung. In Deutschland hat man das duale Ausbildungssystem und somit schafft man eine solide Grundlage. In Russland fange ich in der Regel immer wieder von vorne an und muss mir meine Mitarbeiter selbst ausbilden.

Hat sich die aktuelle wirtschaftliche Situation auf Ihr Tagesgeschäft ausgewirkt?

Wir kämpfen heute mit drei Krisen. Krise Nummer Eins ist das Lebensmittelembargo. Wir bekommen zwar nach wie vor alle Produkte, die wir haben wollen, aber die Kosten dafür sind enorm gestiegen. Krise Nummer Zwei ist, dass wir derzeit unglaublich viele neue Hotels zusätzlich auf dem Markt haben. Dadurch ist der Druck extrem hoch, und so beginnen viele Hotels mit dem Preisdumping. So eine verstärkte Konkurrenz beobachten wir gerade in Nowosibirsk, Ufa, Nischni Nowgorod und Woronesch. Krise Nummer Drei ist der Wechselkurs. Unsere Ausgaben sind teilweise in Euro, unser Umsatz ist aber in Rubel. Das ist schlimm für das Geschäft. Andersherum wäre mir viel lieber.

Lohnt sich denn Russland überhaupt als Reiseziel?

Für mich persönlich ist Russland ein sehr attraktives Reiseziel. Derzeit ist es für Westeuropäer dank Rubelabwertung besonders günstig, nach Russland zu kommen. Vor 2013 war Moskau die neuntteuerste Stadt der Welt. 2014 ist die Stadt auf Platz 50 abgerutscht. In diesem Jahr ist eine weitere Abrutschbewegung zu erwarten. Die Restaurants in Moskau sind zwar nach wie vor nicht unbedingt sehr günstig, aber nichtsdestotrotz ist die Stadt spannend und für eine Reise wert. Leider ist das Bild von Russland, welches in Westeuropa gezeichnet wird, ziemlich negativ. Daher kommen jetzt auch weniger Gäste aus westeuropäischen Ländern hierher. Und das finde ich ausgesprochen schade. Russland als Reiseziel lohnt sich immer!

Вальтер Курт Нойманн

CEO компании ООО Azimut Hotels



ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС

**«Сегодня мы боремся
с тремя кризисами»****Как и где началась история компании Azimut?**

Наша гостиничная сеть принадлежит Александру Клячину, миллионеру из сферы недвижимости. В 2006 году он приобрел первую гостиницу в Самаре. После этого он стал приобретать одну гостиницу за другой, в основном старые советские постройки, которые он перестраивал. В 2006 году была создана компания Azimut Hotels, которая на тот момент уже была представлена в семи российских городах. Сегодня наши отели можно найти во многих городах России – в Астрахани, Костроме, Мурманске, Москве (два отеля), Нижнем Новгороде, Новосибирске, Самаре, Сочи, Санкт-Петербурге (два отеля), Уфе, Владивостоке (два отеля) и Воронеже. В сумме это 9.000 номеров, в которых останавливаются примерно 2,5 млн гостей в год.

**Azimut теперь представлен еще в Германии и Австрии.
Как это получилось?**

Александр Клячин с самого начала мыслил глобальными категориями. Речь шла о том, чтобы создать бренд, признанный и за пределами России. Бренд, позиционирующий себя на чисто локальном уровне, никогда не станет таким сильным, как бренд, представленный в международном формате. Так, Александр в 2009 году приобрел сразу целую группу компаний в сфере го-

стиничного бизнеса с отелями в Германии и Австрии и с тех пор управляет ей под маркой Azimut.

Серьезные темпы...

Да, это то, что называют московской скоростью. Александр и сам москвич.

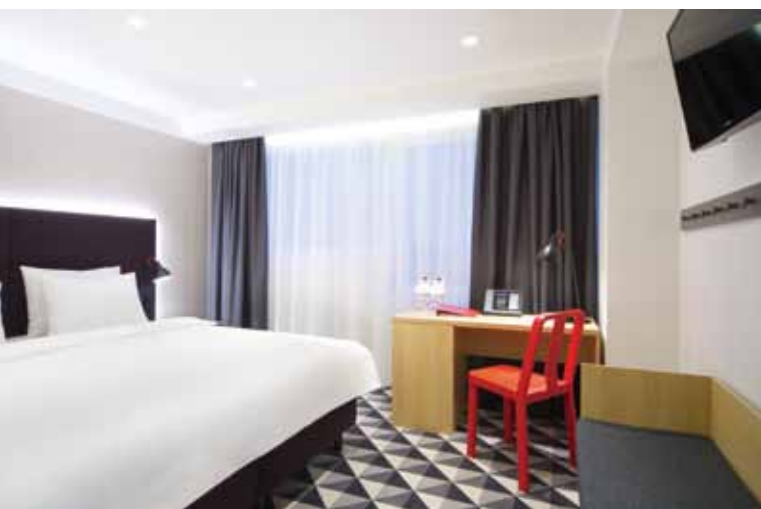
Планируете выйти еще в какие-нибудь страны?

В принципе, да. К 2019–2020 году мы намерены иметь в своем портфеле до шести стран. Может добавиться одна страна СНГ и по одной стране Восточной и Западной Европы. Пока еще неясно, сколько в конечном итоге будет стран. Мы будем исходить из того, где для нас будут наиболее благоприятные условия.

Что нужно для успешно функционирующей гостиницы?

На этот вопрос когда-то уже ответил Конрад Хилтон: место расположения, место расположения и еще раз место расположения. И это верно. Нужно быть там, где хотел бы быть ваш клиент. Обязательное место в России – это Москва, поскольку этот город обладает невероятной притягательной силой. Туда едут и туристы, и деловые люди. Если у меня появляется желание открыть отель в другом городе, я, разумеется, в первую очередь постараюсь узнать, чем он интересен для посетителей (потенциальных

гостей отеля). В Сочи едут, чтобы провести там отпуск. Уфу посещают многочисленные бизнесмены, поскольку там расположено большое количество предприятий. Всегда надо знать мотивацию клиента. Расположение отеля также имеет решающее значение. И очень важно быть в состоянии предложить клиенту правильный продукт. Какая мне будет польза от того, что в моей гостинице будут только огромные, да еще и очень дорогие номера? Большинство клиентов такого позволить себе не могут. Поэтому надо стараться предлагать правильный продукт в правильном месте.



И именно такой продукт вы предлагаете?

Да, у нас есть собственная концепция дизайна с «разумными» номерами. Эту концепцию мы уже реализовали в Москве, Санкт-Петербурге, Мурманске, Владивостоке, Воронеже и Уфе. Наши «разумные» номера не очень большие – всего примерно 16–17 квадратных метров, но в таком номере гость по максимуму найдет все необходимое. Номера так удачно спланированы, что в распоряжении гостя все, что ему может понадобиться: прекрасная ванная комната, хорошая кровать, письменный стол, телевизор и WLAN. У нас есть все, в чем нуждается гость, и притом по разумным ценам. Наши гостиницы принадлежат к сегменту трех и четырех звезд.

И это выгодно?

Да. Знаете, если у вас только одна пятизвездочная гостиница, то круг ваших гостей относительно невелик. В среднем сегменте, в котором работаем мы, база для бизнеса намного шире.

Есть ли при такой широкой базе для деятельности различия между гостиницами внутри России?

Разумеется. Возьмем Владивосток: свыше 45% наших гостей – китайцы, корейцы и японцы. В Санкт-Петербурге наши клиенты – туристы из самых разных стран. Гости в Воронеже

– в большинстве случаев граждане России. Это, разумеется, может в любой момент измениться. Мы увидели это, например, из-за введения санкций: Россия утратила в западноевропейских странах значительную часть своей привлекательности, и теперь в наших российских гостиницах намного меньше гостей из этого региона. Однако в качестве компенсации мы получили значительное увеличение числа гостей из Китая, Ирана и Турции.

Одна из самых больших проблем в России – поиск персонала. Вы это подтверждаете?

Найти хороших сотрудников и при этом сохранить затраты в разумных рамках на самом деле нелегко. Нам для центра бронирования нужны, например, сотрудники, хорошо говорящие по-английски. Их мы в большинстве случаев находим в Москве и Санкт-Петербурге. При этом однозначно выигрывает Санкт-Петербург, поскольку там просто-напросто дешевле. Поэтому мы перенесли наш центр резервирования в Санкт-Петербург. Кстати, московские сотрудники – самые дорогие во всей России. Финансовый отдел мы из соображений экономии перенесли в Нижний Новгород. Там тоже есть хорошие высшие учебные заведения в сфере финансов, откуда к нам приходят наши сотрудники.

Вы ищете персонал и в университетах? Как это происходит?

Да, над этим работает наш отдел кадров. Ответственные сотрудники идут напрямую в университет и смотрят, какая там ситуация. Кроме этого, я сам состою в правлении SWISSAM – Hospitality Business School в Санкт-Петербурге и имею благодаря этому преимущественную возможность подыскивать там потенциальных сотрудников.

И находите?

Да, вполне. Правда, когда я сравниваю сегодняшнюю ситуацию с ситуацией 25 лет тому назад, то понимаю, что тогда у нас был широкий и хороший выбор сотрудников, и мы могли на самом деле отбирать для себя самых лучших. Сегодня молодые люди больше стремятся в банки, в нефтяные и газовые компании, то есть туда, где много денег. Там у них и более привлекательное рабочее время в отличие от нашей отрасли с ее круглосуточным режимом работы.

С другой стороны, это можно компенсировать с помощью дополнительных стимулов, например программ обучения или повышения квалификации. Вы предлагаете нечто подобное?

Мы это, разумеется, делаем. Правда, лояльность российских сотрудников сегодня уже не та, какой она была раньше. Если на другой стороне улицы молодой человек может получить

«Если у вас только одна пятизвездочная гостиница, то круг ваших гостей относительно невелик. В среднем сегменте, в котором работаем мы, база для бизнеса намного шире.»



на пару тысяч рублей больше, он тут же сбежит. Вы можете вложить миллионы рублей в его обучение, но он имеет право уволиться через 14 дней. Вы, разумеется, можете обвинять его в отсутствии лояльности и в чем угодно еще, но предпринять что-то конкретно против этого при наличии права на увольнение через 14 дней после подачи заявления вы не можете.

Есть ли между Германией и Россией, помимо сроков увольнения, еще какие-либо отличия?

В России существует гораздо больше административных требований, чем в Германии. Вот, например, что нужно для того, чтобы въехать в Россию: виза, миграционная карта, регистрация. В Германии все проще. Даже гость из России не должен везде предъявлять свою регистрацию, которую он получает при пересечении границы страны. Для решения административных вопросов в Германии также не предполагается наличие огромных отделов. А в России они всегда требуют больших затрат. Мы бы с удовольствием намного ускорили некоторые процессы, но это невозможно, поскольку мы должны соблюдать российские законы.

Еще одно большое различие состоит в обучении. В Германии существует дуальная система обучения, благодаря которой создается солидная основа. В России мне, как правило, приходится вновь и вновь начинать все сначала и самому обучать своих сотрудников.

Нынешняя экономическая ситуация как-то отражается на вашем повседневном бизнесе?

Мы сегодня боремся с тремя кризисами. Кризис номер один – это эмбарго на ввоз продовольствия. Мы, правда, по-прежнему получаем все продукты, которые мы хотим иметь, но они обходятся нам намного дороже. Кризис номер два – это то, что сейчас появилось невероятное количество новых отелей. Из-за этого давление на рынке стало исключительно сильным, и поэтому многие гостиницы начинают прибегать к ценовому демпингу. Такую усилившуюся конкуренцию мы как раз наблюдаем в Новосибирске, Уфе, Нижнем Новгороде и Воронеже. Кризис номер три – обменный курс. Часть наших расходов оплачивается в евро, а доходы мы получаем в рублях. Это плохо для бизнеса. Обратный вариант был бы для меня намного приятнее.

Стоит ли вообще ехать в Россию?

Лично для меня Россия – очень привлекательная страна. Сейчас благодаря девальвации рубля жителям Западной Европы особенно выгодно приезжать в Россию. До 2013 года Москва занимала девятое место среди самых дорогих городов мира. В 2014 году она скатилась на 50-е место. В этом году надо ожидать дальнейшего снижения. Рестораны в Москве по-прежнему не обязательно очень дешевые, но это, тем не менее, очень увлекательный город, где стоит побывать. К сожалению, в Западной Европе создается достаточно негативное представление о России, поэтому сейчас сюда приезжает меньше гостей. И это очень печально. Ведь Россия – по-прежнему очень привлекательная цель путешествия!

INTERIM MANAGEMENT



Martin Schneider
CEO Brainforce AG



Elena Groshkova
Director of Russian Desk Brainforce AG

„Ein Interim Manager wird mit jedem Einsatz noch stärker“

Brainforce ist ein Schweizer Unternehmen, das europa- und weltweit tätig ist. Aus welchem Bereich?

Unser Kerngeschäft ist Interim Management, Management auf Zeit. Das heisst: Qualifizierte Führungskräfte sind für eine gewisse Zeit in einem Unternehmen tätig. Die Interim Manager lösen konkrete Aufträge mit den nötigen Fähigkeiten und ihrer langjährigen Erfahrung in Spezialsituation, sei es in der Schweiz oder im Ausland.

Sie werden gebraucht, wenn etwas schief gegangen ist, stimmt das so?

Vollumfängliche Restrukturierungen machen einen kleinen, aber wichtigen Anteil des Geschäftes aus. Der Normalfall sind personelle Wechsel im Unternehmen sowie strategische Neuausrichtungen. Diese Veränderungen können durchaus auch positiv sein – z.B. mehr Aufträge, die kurzfristig bearbeitet werden müssen und zusätzliche Management-Kapazitäten bedürfen. Diese Tendenz hat sich in den letzten zehn Jahren deutlich verstärkt. Der Vorteil unseres Angebotes ist, dass wir spezifische Erfahrung zur Verfügung stellen, die es in einem Unternehmen bisher nicht gab oder die dauerhaft in Festanstellung einzukaufen, zu teuer wäre.



„Stellen Sie sich als Analogie eine große Werkzeugkammer vor, aus der man für jede spezielle Aufgabe das richtige Werkzeug herausucht und nach getaner Arbeit zurück stellt. Wir suchen aus unserem Pool die am besten passende Person aus, die den Auftrag übernehmen kann.“



Welche Positionen werden am meisten nachgefragt?

Führungspositionen in der Linie oder als Fachfunktionsverantwortlicher auf mittlerer bis oberster Managementebene, zudem viele Projektleitungen. Aus unserem Pool wird dann ein Manager mit der entsprechenden Erfahrung, oder ein Spezialist selektioniert, der innert Tagen eingesetzt wird. Beispielsweise wenn ein neues Produkt auf den Markt gebracht oder entwickelt werden soll, dann ist das für uns ein klassisches Interim-Management-Projekt. Ein konkretes Beispiel: Sie kennen bestimmt die neuen pneumatischen Passagiersitze, welche heute bei der Lufthansa-Gruppe, d.h. bei Swiss, Lufthansa und Austrian Airlines, zur Komforterrhöhung und Gewichtseinsparung in der Business und First Class eingebaut sind. Das von einem mittelständischen Unternehmen entwickelte und produzierte System ist bisher bekannt als Weltmarktführer für gewobene Textilien im Flugzeug-Innenbereich. Es hatte aber wenig Erfahrung im Umgang mit Kunststoffen. Für das Kunststoff Luftkissen-System musste vom Prototyp bis zur serienmäßigen Produktion und Einbau in die Flugzeuge die gesamte Supply Chain von Grund auf entwickelt werden. Deshalb hat die Firma für dieses Projekt einen Interim Manager bei uns angemietet, der genau über diese Erfahrung verfügt. Intern hätte man keine Lösung finden können, weil die Mitarbeiter nicht über solche Kenntnisse verfügten. Auf dem Markt konnte man die geeignete Kombination von Seniorität, Erfahrung und

Know-How sowie zeitlich flexiblen Pensum zwischen zwei und fünf Tagen pro Woche für diese Neuentwicklung in einem Festangestelltenverhältnis ebenfalls nicht finden.

Es spielt also keine Rolle, ob wir über einen Emerging Market oder ein Industrieland reden?

Interim Management wird überall dort gebraucht, wo eine überdurchschnittliche Erfahrung für eine bestimmte Aufgabenstellung notwendig ist, die im Unternehmen selbst nicht existiert, oder wo zu wenig dieser Ressource zur Verfügung steht. Ausserdem spielen knappe Zeitverhältnisse, Know-how und Sozialkompetenz eine entscheidende Rolle.

Und Sie verfügen als Brainforce über einen Pool von Managern, die für eine bestimmte Zeit willens und in der Lage sind, spezifische Managementaufgaben zu erfüllen?

Unsere Ressource ist unser globaler M.A.S.T.E.R.³-Pool® mit über 4.500 Managern. Stellen Sie sich als Analogie eine große Werkzeugkammer vor, aus der man für jede spezielle Aufgabe das richtige Werkzeug herausucht und nach getaner Arbeit zurück stellt. Wir suchen aus unserem Pool die technisch, aber auch von der Persönlichkeitsstruktur am besten passende Person aus, die den Auftrag übernehmen kann. Die Person muss sowohl in die Unternehmenskultur passen als auch in den Kulturraum, und sie muss kurzfristig zeitlich ver-

füßbar sein. Von zehn Managern im Pool werden sieben oder acht für eine bestimmte Kombination aller Kriterien schlicht nicht verfügbar sein, weil sie gerade in andern Projekten engagiert sind.

Für das Unternehmen mag das eine perfekte Wahl sein, aber was reizt die Interim Manager?

Ein wirklich guter Interim Manager wird nicht mehr an einer Festanstellung interessiert sein. Das sind Menschen, die genau solche Herausforderungen suchen und denen ein Routine-Führungsjob über viele Jahre hinweg zu wenig anspruchsvoll ist. Wir werden von den Unternehmen sehr oft gefragt, ob sie den Mitarbeiter nicht behalten können. Ein guter Interim Manager lehnt solche Angebote in der Regel ab. Solche Manager haben sich entschieden, als Selbstständige zu arbeiten. Sie schätzen die Unabhängigkeit, und in vielen Führungspositionen im Interim Management ist diese Unabhängigkeit, die kompetente Außensicht und die Best Practice Erfahrung von unschätzbarem Wert. Zudem wird ein Interim Manager mit jedem Einsatz noch stärker.

Wie lang dauert der Einsatz eines Interim Managers in einem Unternehmen?

Die meisten Mandate laufen zwischen sechs und zwölf Monaten. CEO oder obere Managementpositionen dauern oft auch länger. Besonders, wenn es um Aufträge bei Tochtergesellschaften im Ausland geht, sind Einsätze zwischen 12 und 24 Monaten üblich.

Wo findet man technisch versierte und lösungsorientierte Manager, die möglichst auch noch mehrsprachig sind?

Es ist wahrscheinlich weniger als ein Prozent der Führungskräfte, die sich für diese Art von Tätigkeit eignen. Es ist auch noch ein eher junges Berufsbild; in Westeuropa hat sich diese Tätigkeit etwa in den letzten 20 Jahren stark entwickelt. Allein im DACH-Raum ist es ein Zwei-Milliarden-Euro-Markt. Als wir uns 1979 gegründet haben, gab es niemanden außer uns, der sich mit diesem Thema beschäftigt hat. Es hat damals auch niemand an dieses Modell geglaubt, trotzdem haben wir es geschafft, eine neue Marktnische erfolgreich zu etablieren, und damit die Interim Management Branche zu begründen.

Ganz am Anfang war Interim Management ein Modell für pensionierte Führungskräfte, die noch Kraft und Lust hatten, da und dort operativ zu helfen. Davon hat man sich relativ schnell verabschiedet, weil sich dieses Pensionierten-Modell für anstrengende und sehr anspruchsvolle Einsätze schlecht eignet.

Wie sieht heutzutage ein klassisches Interim Manager Profil aus?

Diese Manager sind meist Ende 40, Anfang 50 und wollen nicht mehr in einer Unternehmensstruktur eingebettet und gleichzeitig gefangen sein. Sie wollen sich nicht mit Administration oder Firmenpolitik auseinandersetzen, sondern tatkräftig aufbauen und Menschen führen. Es sind fähige Macher mit Selbstvertrauen.

Diese Manager gründen dann meistens eine GmbH für ihre eigene Tätigkeit, und wir als Interim Management Dienstleister stellen einen weiteren Vertriebskanal für sie dar. Sie bewerben sich bei Providern. Nach erfolgreichem Selektionsverfahren werden diese Manager akkreditiert, typischerweise bei einem oder zwei Providern. Am Ende ist das eine Win-Win-Situation. Der Manager muss weniger selber akquirieren und der Provider hat einen führungserfahrenen Top Spezialisten im Angebot, den er einsetzen kann. Wir bekommen über 1.500 Bewerbungen pro Jahr, wovon wir etwa 300 Manager in unser Portfolio in einem rigorosen Selektionsverfahren auswählen. Im DACH-Raum oder in Europa ist das Angebot groß genug. Schwieriger ist es im außereuropäischen Raum, in Übersee, in China und in Russland. Dort muss man solche Kandidaten suchen, weil das Thema Interim Management noch nicht so bekannt ist wie bei uns. Das liegt aber auch daran, dass die allermeisten Manager sich mit einem solchen Modell bisher nicht beschäftigt haben und sich das auch nicht vorstellen können. Aber es gibt interessante Entwicklungen in dieser Richtung. Und Manager, die sich einer solchen Herausforderung stellen möchten und sich als selbständige Unternehmer sehen.

Gibt es in Russland bestimmte Branchen, in denen Ihre Dienste besonders nachgefragt werden?

Wir sind zu einem großen Teil im Maschinenbau tätig, aber auch in der Zulieferindustrie für den Automobilbau, in der metallverarbeitenden und in der chemischen Industrie. Aktuell boomt die Lebensmittelindustrie.

Werden Sie in der augenblicklichen Situation, in der die Unternehmen ihre Expats zurückziehen, besonders aktiv?

Ja, das ist ein Thema. Das Ersetzen der Expats durch qualifizierte lokale Manager ist ein klassisches Betätigungsfeld für Interim Management. Dazu kommt, dass man in einer Zeit der Unsicherheit wie im Augenblick mit einer Interimslösung diese „Durststrecke“ überbrücken kann. In jedem Fall bietet Interim Management in dieser Phase eine wesentlich größere Flexibilität. Andererseits ist es auch ein Risiko, einen zwar teuren, aber



erfahrenen Expat abziehen und durch einen unerfahrenen lokalen Manager zu ersetzen, der unter Umständen dem Unternehmen mehr schadet als nützt. In diesem Fall ist der Einsatz eines unabhängigen und von uns begleiteten Interim Managers geradezu unabdingbar, denn die Kosten für das Unternehmen sind natürlich weitaus geringer als die für einen Expat, der mit der gesamten Familie im Gastland lebt.

Wird der Manager nach Erfolg bezahlt? Woran wird er bemessen?

Interim Management wird in der Regel nach Tagessätzen abgerechnet. Das macht das System auch flexibler als eine Festanstellung, weil nur so viel Arbeitsaufwand berechnet wird, wie geleistet wurde. Vor allem für kleine und mittlere Unternehmen ist das ein sehr effizientes Modell. Sie bekommen einen sehr erfahrenen Manager resp. eine Führungskraft, die vielleicht nur drei Tage pro Woche im Einsatz ist, aber die Aufgabe erfolgreich löst. Unter normalen Umständen könnte sich das Unternehmen diese Person nicht leisten oder sie würde nicht in Festanstellung ins Unternehmen kommen.

In gewissen Konstellationen ist das erfolgsabhängige Modell möglich. In diesem Fall wird die Vergütung in eine fixe und eine variable Komponente gesplittet. Die variablen Komponenten werden dann an messbare Ziele geknüpft. Das lässt sich vor allem bei Umsatz- und Profitabilitätswerten nutzen, die konkret abrechenbar sind.

Wem würden Sie den Einsatz eines Interim Managers empfehlen?

Typischerweise nehmen mittelständische Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 200 und 5.000 unsere Dienstleistung in Anspruch, welche für einzelne Bereiche, Business Units oder Tochtergesellschaften im Ausland Interim Manager einsetzen. Das ist die Kundengruppe, die nur auf beschränkte interne Ressourcen zurückgreifen kann und sich eine professionelle Lösung leisten kann. Außerdem können sich Firmen dieser Größe Fehlentscheide und Fehlinvestitionen schlicht nicht leisten. Das ist ja gerade der große Vorteil dieser Unternehmen, dass sie schlanke Strukturen haben, flexibel sind und keine unnötigen Kapazitäten aufbauen. Jedes Projekt in einem mittelständischen Unternehmen hat auch Einfluss auf die Firma als Ganzes. In einem Großkonzern gehen nicht perfekt umgesetzte Projekte unbemerkt in den großen Zahlen unter.

Wir haben bis jetzt immer von Interim Management für ausländische Unternehmen in Russland gesprochen. Wie sieht das eigentlich umgekehrt aus?

Das ist genau die Richtung, in die wir uns entwickeln. Auf der einen Seite beginnen russische Unternehmen diese Möglichkeit in Russland einzusetzen und sie verstehen die Vorteile von Interim Management. Immer mehr russische Fachkräfte stellen sich als Interim Manager zur Verfügung und darum ist der Pool in Russland in letzter Zeit größer geworden. Mit der Nachfrage wuchs das Angebot. Und auf der anderen Seite wollen russische Unternehmen auf Grund der Schwierigkeiten, denen man in Russland ausgesetzt ist, und auf Grund der Restriktionen ihr Tätigkeitsfeld nach Europa erweitern. Sie stehen natürlich dabei vor den gleichen Herausforderungen wie deutsche Firmen in Russland. In erster Linie muss man die Produkte in Europa bekannt machen und vertreiben. Ein ideales Terrain für Interim Management als Türöffner und Garant für Erfolg.

In manchen Fällen kaufen russische Geschäftsleute auch Firmen in Europa. Dann müssen und wollen sie schnell im Markt Fuß fassen und ihre bisherigen Produkte mit verkaufen. In diesem Fall kann die Verwendung von einem Interim Manager sehr sinnvoll sein.

Wir sehen das Potential von Interim Management in Russland, deswegen haben wir bei uns den so genannten Russian Desk etabliert, der sich um die Geschäfte von Russland in Richtung Russland-Deutschland / DACH bedient.

**Мартин Шнайдер**

CEO компании Brainforce AG

**Елена Грошкова**

директор Russian Desk, Brainforce AG

ИНТЕРИМ-МЕНЕДЖМЕНТ

«Интерим-менеджер с каждым новым проектом становится еще сильнее»

Brainforce – швейцарская компания, работающая в Европе и по всему миру. А в какой сфере?

Наш основной бизнес – это интерим-менеджмент, то есть предоставление услуг квалифицированных управленческих кадров на короткие сроки, для решения определенных операционных задач, с необходимыми для конкретной ситуации навыками и опытом как в Швейцарии, так и за рубежом.

Необходимость в подобных услугах возникает, только если в компании что-то идет не так?

Комплексная реструктуризация – это небольшая, но важная часть бизнеса. В обычном варианте речь идет о кадровых изменениях на предприятии или об изменении стратегического направления его деятельности. Эти изменения могут оказаться и весьма позитивными – например, увеличилось количество заказов, которые необходимо обработать в течение короткого

периода времени, что требует привлечения дополнительного управленческого персонала. Эта тенденция в течение последних десяти лет существенно усилилась. Преимущество предлагаемых нами услуг состоит в том, что благодаря привлечению интерим-менеджеров быстро предоставляется специфический и необходимый для решения задач опыт, которого до сих пор на предприятии не было или приобретать который, в форме постоянного найма сотрудника, было бы слишком дорогим удовольствием.

Какие позиции являются наиболее востребованными?

Позиции линейных и функциональных руководителей среднего и высшего уровня менеджмента. Также часто требуются руководители проектов. Мы отбираем из нашего пула менеджера или специалиста с соответствующим опытом, который через несколько дней направляется в компанию. Например, если надо



вывести на рынок или разработать новый продукт, то это для нас классический случай интерим-менеджмента. Конкретный пример: вы наверняка знакомы с новыми пневматическими пассажирскими креслами, которые сегодня используются Swiss, Lufthansa и Austrian Airlines для повышения уровня комфорта и уменьшения веса в салонах бизнес- и первого класса. Эта система разработана и изготавливается одним предприятием, которое, в основном, известно как лидер мирового рынка тканых текстильных материалов для внутренней отделки самолетов. Однако компания почти не имела опыта в обращении с синтетическими материалами. Для системы воздушных подушек из синтетических материалов было необходимо с нуля разработать всю цепочку поставок от прототипа до серийного производства и установки на борту воздушного судна. Поэтому данная фирма привлекла нашего интерим-менеджера, у которого был нужный опыт. В самой компании найти решение было невозможно, поскольку сотрудники не обладали необходимыми знаниями. На рынке найти требуемую комбинацию из профессионального стажа, опыта, ноу-хау, а также гибкого по времени (в объеме от двух до пяти дней в неделю) участия в этой разработке посредством найма специалиста в штат компании также не удалось.

Таким образом, не имеет значения, идет ли речь о развивающемся рынке или о промышленно развитой стране?

Интерим-менеджмент может быть применим везде, где важно привлечь необходимый опыт для решения определенной задачи, если на самом предприятии такого опыта нет или соответствующий ресурс просто недостаточен. Кроме этого, решающую роль играют сжатые сроки, наличие ноу-хау и социальная компетентность.

У вас есть свой пул менеджеров, которые готовы выполнять специфические задачи в области управления в течение определенного срока?

Наш ресурс – это глобальный M.A.S.T.E.R.³-Pool® с более чем 4.500 менеджеров. Представьте себе, в качестве аналогии,

инструментальный склад, из которого для каждой специальной задачи необходимо извлечь требуемый инструмент, а после завершения работы вернуть его на место. Мы находим в нашем пуле человека, наиболее подходящего для выполнения соответствующей задачи наших клиентов не просто технически, но в том числе и с учетом его личных качеств. Этот человек должен вписываться как в корпоративную культуру, так и в соответствующее социальное пространство. Кроме того, он должен быть свободен от проектов, чтобы в короткие сроки приступить к работе. Из десяти менеджеров пула с определенной комбинацией всех критериев, семь или восемь просто окажутся недоступны, поскольку они заняты в других проектах.

Для компании это может оказаться оптимальным выбором, но что является стимулом для интерим-менеджеров?

Хороший интерим-менеджер уже не заинтересован в постоянной занятости. Это люди, которые ищут профессиональные вызовы, и для которых рутинная руководящая деятельность в течение многих лет уже недостаточно привлекательна. Компании нас очень часто спрашивают, нельзя ли им оставить сотрудника у себя на постоянный контракт. Хороший интерим-менеджер, как правило, отказывается от таких предложений. Такие профессионалы решили для себя, что будут работать только как независимые проектные менеджеры. Они ценят эту независимость, а на многих руководящих должностях в сфере интерим-менеджмента такая независимость, компетентный взгляд извне и опыт в области передовых методов управления имеют огромную ценность. К тому же интерим-менеджер с каждым новым проектом становится еще сильнее.

Как долго продолжается деятельность интерим-менеджера в компании?

В большинстве случаев проект охватывает период от шести до двенадцати месяцев. Деятельность CEO или менеджеров высшего звена часто длится и дольше. В особенности, если речь идет о решении задач в дочерних компаниях за рубежом, такая деятельность, как правило, продолжается от 12 до 24 месяцев.



«Интерим-менеджмент может быть применим везде, где важно привлечь необходимый опыт для решения определенной задачи, если на самом предприятии такого опыта нет или соответствующий ресурс просто недостаточен.»

Где же можно найти технически подкованных и ориентированных на нахождение решений менеджеров, по возможности еще и владеющих несколькими иностранными языками?

Для такого рода деятельности подходит, по всей вероятности, менее одного процента от общего числа руководящих работников. Это скорее молодая профессия: в Западной Европе такой вид деятельности получил значительное развитие где-то в течение последних 20 лет. Только в пределах Германии, Австрии и Швейцарии объем рынка достигает двух миллиардов евро. Когда мы в 1979 году создали нашу компанию, кроме нас никто не занимался этой темой. В то время никто и не верил в эту модель, однако мы смогли успешно освоить новую нишу на рынке и тем самым положить начало развитию отрасли интерим-менеджмента.

В самом начале такая модель применялась для вышедших на пенсию руководителей, у которых еще было достаточно сил и желания работать. От этого мы ушли довольно быстро, поскольку модель для пенсионеров плохо подходит в тех случаях, когда речь идет об утомительной работе, связанной с очень большой ответственностью.

Каков портрет интерим-менеджера сегодня?

Им часто около или чуть больше пятидесяти, и они больше не хотят быть лишь звеном в структуре компании и работать на полной ставке. Они обладают огромным профессиональным опытом и не желают заниматься административными вопросами или политикой компании, а хотят энергично творить и вести за собой людей. Это творцы, уверенные в своих силах.

Такие менеджеры обычно создают для своей деятельности собственную компанию, а мы, как фирма-провайдер, предлага-

ющая услуги интерим-менеджмента, предоставляем им дополнительный канал сбыта. Компании-провайдеры получают возможность рассмотреть их в качестве членов пула экспертов. После успешного прохождения процедуры отбора менеджеры получают аккредитацию, как правило, у одного или двух провайдеров. В конечном итоге обеспечивается ситуация взаимного выигрыша. Менеджер может сам уже не так активно искать новые заказы, а провайдер получает в свое распоряжение опытного специалиста-руководителя высшего звена, которого он может использовать. Мы получаем в год более 1.500 предложений о сотрудничестве, из которых по результатам строжайшего отбора включаем в наше портфолио данные примерно 300 менеджеров.

В пределах Германии, Австрии и Швейцарии или в пределах Европы предложение на рынке достаточно велико. Сложнее обстоит дело в США, Китае, России. В этих странах таких кандидатов приходится искать самим, поскольку само понятие интерим-менеджмента еще не так популярно. Это связано еще и с тем, что большинство менеджеров пока не сталкивалось с такой моделью и не может себе представить, что это такое. Но есть определенное продвижение в этом направлении, и все чаще встречаются менеджеры, готовые попробовать свои силы в качестве интеримов, или те, кто адаптировался к данной модели настолько, что не видит уже иначе своего профессионального развития.

Есть ли в России отрасли, в которых ваши услуги пользуются наибольшим спросом?

Мы работаем в сфере машиностроения, производстве комплектующих для автопрома, в металлообработке и в химиче-

ской промышленности. В настоящий момент наблюдается бум в пищевой индустрии.

Наблюдаете ли вы рост спроса на данную услугу в текущей ситуации, когда компании отзывают иностранных специалистов?

Да, такая тенденция существует. Замена иностранных специалистов локальными менеджерами – классическое поле деятельности для интерим-менеджмента. Кроме того, в период нестабильности, как сейчас, с помощью подобных решений можно пережить трудные ситуации в компаниях. Интерим-менеджмент на этом этапе обеспечивает гораздо более высокий уровень гибкости. Но, с другой стороны, отозвать хотя и дорогого, но опытного иностранного специалиста и заменить его на неопытного локального менеджера, который может принести компании больше вреда, нежели пользы, – это риск. Привлечение независимого и курируемого нами интерим-менеджера может стать хорошим решением для компании, поскольку затраты, разумеется, будут намного ниже, чем на иностранного специалиста, проживающего в стране вместе со всей семьей.

Как оценивается успешность работы менеджера?

Интерим-менеджмент, как правило, оплачивается по дневным ставкам. Это делает систему и более гибкой, по сравнению с работой на постоянной основе. Оплачивается только та работа, которая была сделана. Такая модель очень эффективна, прежде всего, для малых и средних предприятий. Они получают в свое распоряжение очень опытного менеджера или руководителя, который трудится там, например, лишь три дня в неделю, но успешно решает поставленную задачу. При стандартных формах найма компания не могла бы себе позволить нанять такого специалиста, или он не согласился бы работать в штате компании.

В определенных ситуациях модель оплаты в зависимости от результатов тоже возможна, в этом случае оплата делится на постоянную и переменную составляющую. Переменные составляющие привязываются к доступным для измерения целям. Такой принцип можно применять, прежде всего, в отношении показателей оборота и рентабельности, поддающихся конкретному учету.

Кому вы рекомендовали бы воспользоваться услугами интерим-менеджмента?

Обычно нашими услугами пользуются компании с количеством работников от 200 до 5.000, они приглашают интерим-

менеджеров в отдельные подразделения, филиалы или дочерние компании за рубежом. Это та группа клиентов, которая располагает ограниченными внутренними ресурсами. Фирмы такого масштаба просто напросто не могут позволить себе неправильные решения и неудачные инвестиции. Большое преимущество таких компаний как раз и заключается в том, что они обладают стройной структурой, отличаются гибкостью и не создают ненужные мощности. Каждый проект в компании среднего размера оказывает влияние на всю компанию как таковую. В крупном концерне безупречно реализованные задачи незаметно тонут в большом количестве других проектов.

Мы пока говорили только об интерим-менеджерах по отношению к иностранным компаниям в России. А как выглядит обратная ситуация?

Это именно то направление, которое мы активно развиваем. С одной стороны, российские компании все чаще стали использовать этот инструмент в своей практике в России и понимать его эффективность. Спрос рождает предложение. Соответственно, растет количество российских топ-менеджеров, которые выбирают для себя путь интеримов, и тем самым увеличивается пул российских экспертов. С другой стороны, российские предприятия по причине тех трудностей, с которыми они имеют дело в России, и по причине существующих ограничений, стремятся расширить сферу своей деятельности в Европе. Они, разумеется, сталкиваются при этом с теми же вызовами, что и немецкие фирмы в России. В первую очередь, необходимо организовать продвижение и дистрибуцию продукции в Европе. Это идеальное поле деятельности для интерим-менеджера, который помогает открыть двери в профессиональное сообщество и вывести продукт на новый рынок. И часто выбор такого подхода становится залогом успеха компании на новом месте.

Кроме того, иногда российские бизнесмены покупают фирмы в Европе. Они стремятся быстро закрепиться на рынке и организовать сбыт своей продукции. В этом случае найм интерим-менеджера также может быть эффективным инструментом.

Мы видим определенную перспективу в развитии интерим-менеджмента в России, поэтому создали в нашей компании так называемый «Российский отдел», обслуживающий направление Россия – Германия, Швейцария, Австрия.

KOSMETIKPRODUKTION

**Stefan Kukacka**General Manager
Russia & CIS Beiersdorf OOO

„Nivea als Marke profitiert fast von jeder Krise“

Womit hat die Geschichte des Unternehmens in Russland angefangen?

Nivea als Marke gibt es in Russland schon lange. Selbst in den Zeiten der Sowjetunion gab es die berühmten Nivea-Dosen schon in jeder Art und Weise. 1995 wurde hier die erste Repräsentanz eröffnet. 1998 folgte die erste Niederlassung, damals noch sehr klein – mit nur einem Mitarbeiter und drei Distributoren für Moskau, St. Petersburg und die umliegenden Städte. 2003 haben wir angefangen, die ersten Direktkunden zu bearbeiten. Einer der ersten Kunden, die wir beliefert haben, war übrigens Metro. Ab 2004 haben wir mit dem Aufbau unserer Vertriebsorganisation angefangen und 2010 – in Nowosibirsk ein zweites Distributionszentrum für Nivea eröffnet.

Wie ist das Unternehmen heute in Russland aufgestellt?

Wir haben 260 Mitarbeiter und sind von hier aus auch für die Ukraine und für Eurasien verantwortlich. Das sind insgesamt elf Märkte inklusive Zentralasien, Kaukasus und Mongolei. Wir haben in dieser Region einen Gesamtumsatz von ca. 300 Millionen Euro jährlich. Im Vergleich zu anderen Ländern, wo Beiersdorf auch mit anderen Marken im Portfolio aufgestellt ist, wie zum Beispiel Hansaplast, Eucerin, 8x4 oder Labello, fokussieren wir uns hier primär auf die Marke Nivea.

Wie sieht die Produktpalette aus, die Sie in Russland anbieten?

Nivea ist insofern einzigartig, weil es eine wirkliche Dachmarke ist. Wir bieten Produkte für unterschiedliche Zielgruppen an: für Babys, für jüngere und ältere Frauen, für Männer. Wir bieten alles an: von Gesichtscremes über Duschgel, Deodorants, Haarpflege- und Stylingprodukte, Pflegeprodukte für Gesicht und Körper, Lippenpflege- und Sonnenpflegeprodukte. Außer vielleicht der lokalen Marke „Tschistaja linija“, gibt es auf dem russischen Markt keine andere Marke, die so breit aufgestellt ist und so viele Produkte anbietet.





Foto: Beiersdorf AG

Welche Produkte sind denn die größten Umsatzbringer?

NIVEA und NIVEA MEN machen jeweils ca. 50 Prozent des Umsatzes aus. Deodorants sind die umsatzstärkste Kategorie – gefolgt von Shaving/Aftershave und Duschgels.

Gibt es Überlegungen, auch andere Marken des Unternehmens nach Russland zu bringen?

Nivea hatte schon immer einen hohen Markenwert in Russland – nicht zu vergleichen mit anderen unseren Marken. Als wir überlegt hatten, unter welcher Marke wir zum Beispiel Lippenpflegeprodukte einführen, haben wir aufgrund des Bekanntheitsgrades bewusst auf Nivea zurückgegriffen, anstatt Labello als eine komplett neue Marke einzuführen.

Immer wieder gibt es Überlegungen, noch eine zweite Marke im Portfolio hier zu haben, insbesondere Eucerin. Die spezialisierte Apothekenmarke Eucerin ist ja in allen Beiersdorf-Märkten groß. Daher möchte ich nicht ausschließen, dass wir irgendwann mal auch Eucerin nach Russland bringen.

Und meinen Labello muss ich mir weiterhin aus Deutschland mitbringen?

Da merkt man die Stärke der Marke. Ich kann Ihnen garantieren, dass es dieselben Rezepturen sind und auch dieselben Produkte. Nur werden sie in Deutschland unter Labello geführt, und hier – unter Nivea.

Verstehe ich es richtig, dass Sie hier nur verkaufen und nicht produzieren?

Bis jetzt haben wir im russischen Markt keine eigenen Produktionsstätten. Wir lassen jedoch bereits ungefähr 50 Prozent unserer Volumina in Russland produzieren, von sogenannten Drittherstellern (Third-Party Manufacturer). Das sind Vertragsproduzenten, die unter unserer strengen Aufsicht und basierend auf den Qualitätsbedürfnissen von Nivea vor allem

Reinigungsmittel zum Baden und Duschen und Deodorants herstellen. Die Rezepturen kommen aus Deutschland. Es werden keine Abstriche für den russischen Markt gemacht: Die Dritthersteller und die Rohstoffe, die in die Produktion gehen, werden sehr genau auf die Qualitätsbedürfnisse von Beiersdorf geprüft.

Seit wann läuft diese Zusammenarbeit schon?

Die ersten Vertragsproduzenten haben wir seit ca. vier bis fünf Jahren. Wir wollten zum einen unsere Transport- und Zollkosten reduzieren. Außerdem ist es immer leichter, eigene Produkte in einer eigenen Fabrik oder mit einem Vertragspartner zu entwerfen, als das notwendigerweise in einer standardisierten Fabrik in Deutschland durchzusetzen. Dadurch haben wir die Möglichkeit, bestimmte Produkte speziell für den russischen Markt zu entwickeln, die mehr auf die Bedürfnisse der russischen Konsumenten eingehen als die Standardproduktpalette, die wir aus Deutschland beziehen können. Bis 2020 sollen 60 bis 70 Prozent unserer Produkte hier vor Ort produziert werden, entweder mit Hilfe von Drittherstellern oder in unserem eigenen Werk.

Eine eigene Produktionsstätte ist also in Planung?

Dieser Business Case wird routinemäßig jedes Jahr überprüft, und ich kann nicht ausschließen, dass die Entscheidung über eine eigene Beiersdorf-Fabrik in Russland eines Tages fallen wird.

Gibt es Unterschiede im Kaufverhalten zwischen Russland und Deutschland?

Ja, die gibt es. In Russland steht die äußere Schönheit sehr stark im Vordergrund und das spiegelt sich in der Verwendung von diversen Schönheitsprodukten wider. Pflegeprodukte für Gesicht, Hände und Haare verkaufen sich hier verhältnismäßig besser als im europäischen Raum.



„Wir haben uns zum Ziel gesetzt, drei bis fünf Eislaufplätze jedes Jahr zu renovieren. Als Markenbotschafter fungieren bei uns Alexej Tichonow und Maria Petrowa.“

Das Vertrauen in Markenprodukte ist in Russland viel stärker als in Deutschland bzw. Westeuropa. Man identifiziert sich hier mit Marken viel mehr und ist auch bereit, mehr für Marken zu bezahlen. Überraschenderweise ist die Preissensibilität in Deutschland höher als in Russland: Der Prozentsatz an Produkten, die in der Preispromotion verkauft werden, ist in Deutschland viel höher als in Russland. Dieses Konsumentenverhalten ändert sich jedoch zunehmend aufgrund der Krise. Wir sehen heute in Russland, dass Konsumenten zunehmend mehr bei Preispromotion kaufen als zum Standardpreis.

Ein anderer Unterschied ist der Bio-Aspekt. In Deutschland ist der Öko-Gedanke sehr dominant: Ganz stark im Vordergrund stehen biologische Inhaltstoffe aus nachhaltiger Landwirtschaft. In Russland setzt sich nur ein sehr geringer Prozentsatz in den Großstädten mit diesem Thema auseinander, sonst hat hier kaum jemand das Bedürfnis nach „Bio“ in der Form, wie es in Deutschland definiert ist.

Wie stark ist der Wettbewerb in Russland für Beiersdorf?

Im Vergleich zu anderen Branchen ist unsere Branche sehr stark von internationalen Unternehmen dominiert. Das sind Firmen wie Unilever, Henkel & Schwarzkopf und Procter & Gamble. Wirklich russische Marken, die im Eigentum von russischen Unternehmen sind, gibt es nur noch sehr wenige. Da gibt es Natura Siberica, die vor allem in Moskau sehr gut vertreten ist, weil die Produkte auch ein relativ hohes Preisniveau haben. Die anderen bekannten russischen Marken wie „Tschistaja linija“, „Tschjornyj schemtschug“, „Barchatnyje rutschki“ sind alles Marken vom russischen Konzern Kalina, den vor ein paar Jahren Unilever eingekauft hat.

Im ersten Halbjahr 2015 hat Beiersdorf zweistellige Wachstumsraten in Russland erzielt. Wie haben Sie es geschafft in der aktuellen Situation?

Also, Wachstum wird bei uns in Rubel angegeben. In Euro wäre es ein ganz anderes, abhängig davon, welchen Wechselkurs man in Erwägung zieht, aber in Rubel ist das ganz klar ein zweistelliges Wachstum. Dafür gibt es zwei Gründe. Erstens: Der Markt als solcher wächst in Rubel an die zehn Prozent. Und zweitens: Über die letzten drei Jahre haben wir auch kontinuierlich Marktanteile gewonnen. In diesem Jahr besonders massiv, weil wir zum einen mit unseren Preiserhöhungen vorsichtiger waren als unsere Mitbewerber. Deshalb mussten wir auch in der Mitte des Jahres nicht so viel korrigieren wie unsere Konkurrenten. Das hat uns sicher Vertrauen eingebracht – nicht nur beim Konsumenten, sondern auch beim Handel. Zum anderen haben wir trotz der Krise am Anfang des Jahres bewusst in Medien und Kommunikation investiert, und das hat uns geholfen. Darüber hinaus – und das lässt sich fast historisch nachweisen – profitiert Nivea als Marke fast von jeder Krise, weil Nivea hohe Qualität und lange Tradition vermittelt, in der Krise aber kaum jemand experimentieren möchte. Man setzt dann auf Produkte, die man schon kennt. Nivea gehört sicher dazu.

Wie geht es für Beiersdorf in Russland weiter?

Russland und die anderen Märkte, die wir von hier aus betreuen, sind sicher eine der Kernregionen für Beiersdorf, und wir wollen hier weiter zweistellig wachsen. Wir wollen in allen Kategorien, in denen wir Produkte anbieten, entweder die Nummer Eins oder die Nummer Zwei sein.

Im Jahr 2014 hat Beiersdorf in Russland eine CSR-Initiative auf die Beine gestellt – „Share the care. Share Nivea“. Was soll man sich darunter vorstellen?

Im Rahmen dieser Initiative renovieren wir Eislaufplätze in Russland, und zwar solche, die man oft in den Hinterhöfen von Plattenbauten sieht. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, drei bis fünf Eislaufplätze jedes Jahr zu renovieren und so herzurichten, dass sie von der gesamten Familie – so der Familiengedanke von Nivea – verwendet werden können. Als Markenbotschafter fungieren bei uns die bekannten russischen Eiskunstlauf-Weltmeister Alexej Tichonow und Maria Petrowa. Wir rufen die jeweiligen Bewohner auf, ihre Eislaufplätze zu nominieren, danach darf abgestimmt werden. Basierend auf den abgegebenen Stimmen wählen wir drei bis fünf Eislaufplätze aus, die wir in der Winterzeit renovieren und feierlich mit Maria und Alexej eröffnen. Außerdem geben die Beiden auch Eis- und Paarlaufstunden und motivieren die Menschen, gemeinsam als Familie Sport zu treiben.

Стефан Кукачка

генеральный директор Россия и СНГ, ООО Байерсдорф

ПРОИЗВОДСТВО КОСМЕТИКИ**«Nivea как торговая марка получает выгоду почти от любого кризиса»****С чего началась история вашего предприятия в России?**

Nivea как бренд присутствует в России уже давно. Даже в советское время знаменитые круглые баночки Nivea были представлены широко. В 1995 году было открыто первое представительство компании в России, а в 1998 году – ее первый филиал. Тогда там работали всего один сотрудник и три дистрибьютора товара в Москве, Санкт-Петербурге и ближайших городах. В 2003 году мы начали работать с нашими первыми прямыми клиентами. Кстати, одним из первых клиентов, которым мы поставляли нашу продукцию, стала компания Metro. С 2004 года мы начали развивать организацию сбыта, а в 2010 году открыли второй дистрибьюторский центр Nivea в Новосибирске.

Каково сейчас положение предприятия в России?

У нас 260 сотрудников, и из России мы руководим также сбытом на Украине и в Евразии. Это в общей сложности 11 рынков, включая Центральную Азию, Кавказ и Монголию. Наш общий оборот в этом регионе составляет около 300 млн евро в год. По сравнению с другими странами, где Beiersdorf представлен также и другими марками, например, Hansaplast, Eucerin, 8x4 или Labello, здесь мы сосредоточены именно на марке Nivea.

Какую палитру продуктов вы предлагаете российским потребителям?

Nivea – уникальная марка, потому что это настоящий зонтичный бренд. Мы предлагаем продукты для различных целевых групп: для младенцев, для молодых и зрелых женщин, для муж-

чин. У нас есть все: от кремов для лица до гелей для душа, дезодоранты, средства для ухода за волосами, средства для лица, для тела, для губ, а также средства для и от загара. На российском рынке нет никакой другой марки (за исключением, быть может, местной марки «Чистая линия»), которая была бы так широко представлена и предлагала бы такой большой ассортимент продукции.

Какие продукты вносят самый большой вклад в товарооборот?

На NIVEA и NIVEA MEN приходится примерно по 50% оборота. Наибольший вклад в товарооборот вносят дезодоранты, а за ними следуют средства для бритья/после бритья и гели для душа.

Вы не задумывались о том, чтобы вывести на российский рынок другие марки вашей компании?

Nivea всегда была очень ценным брендом в России и не идет ни в какое сравнение с другими нашими марками. Когда мы думали над тем, под какой маркой выпустить на рынок, например, средства для ухода за губами, мы сознательно выбрали Nivea, основываясь на степени узнаваемости бренда, вместо того чтобы использовать совершенно новую марку Labello. Снова и снова мы возвращаемся к мысли о том, чтобы вывести на здешний рынок еще одну марку; особенно часто рассматривается Eucerin. Ведь эта специализированная аптечная марка занимает большую долю на всех рынках компании Beiersdorf. Поэтому я не исключаю возможности того, что когда-нибудь мы представим Eucerin и на российском рынке.



«В рамках инициативы „Share the care. Share Nivea“ мы восстанавливаем в России катки, причем такие, которые часто можно видеть на задних дворах панельных домов. Каждый год – от трех до пяти катков.»

А мне придется по-прежнему привозить себе Labello из Германии?

Это как раз и является показателем привязанности к бренду. Я могу вам гарантировать, что это те же самые рецепты и та же самая продукция. Просто в Германии они выпускаются под названием Labello, а здесь – под названием Nivea.

Я правильно понимаю, что вы здесь только продаете, но не производите?

У нас до сих пор нет собственных производственных мощностей на российском рынке. Однако производство примерно 50% нашей продукции в России мы поручаем третьим лицам (так называемым сторонним производителям). Это предприятия, работающие по контрактам, и они производят под нашим строгим контролем, прежде всего, пены для ванн, гели для душа и дезодоранты. Рецепты они получают из Германии. Никакие изменения в качестве для российского рынка не допускаются. Сторонние производители и сырье, которое используется при производстве продукции, очень тщательно проверяются на соответствие требованиям компании Beiersdorf к качеству.

И сколько уже длится такое сотрудничество?

Первые контрактные производители появились у нас около 4–5 лет назад. Мы хотели, во-первых, снизить транспортные и таможенные расходы. Кроме того, всегда легче разрабатывать собственные продукты на собственной фабрике или с партнером по контракту, чем заниматься этим в силу необходимости на стандартизированной фабрике в Германии. Так, мы получили возможность разрабатывать определенные продукты специально для российского рынка, которые больше ориентирова-

ны на потребности российских потребителей, чем стандартная линейка продукции, которую мы можем ввозить из Германии. До 2020 года 60–70% нашей продукции будут производиться здесь, на месте, либо с помощью сторонних производителей, либо на нашем собственном заводе.

Значит, собственное производство все же входит в ваши планы?

Данная возможность анализируется нами каждый год, и не исключено, что в один прекрасный день будет принято решение о создании собственной фабрики «Байерсдорф» в России.

Есть ли различия в поведении покупателей в России и Германии?

Да, они есть. В России огромное внимание уделяют внешней красоте. Это выражается в применении различных продуктов, призванных эту красоту создавать. Средства для ухода за лицом, руками и волосами продаются в России лучше, чем в Европе.

Вера в продукты определенного бренда в России сильнее, чем в Германии, да и вообще в Западной Европе. Здесь люди в большей степени идентифицируют себя с брендами и готовы больше за них платить. Удивительно, но чувствительность к ценам в Германии выше, чем в России. Процентная доля продукции, которая продается с использованием ценового стимулирования, в Германии намного выше, чем в России. Такое поведение покупателей, однако, все больше меняется в связи с кризисом. В настоящее время в России мы можем наблюдать, что ценовое стимулирование в более значительной степени влияет на покупательную активность потребителей, нежели стандартные цены.

Еще одно отличие заключено в био-аспекте. В Германии отчетливо доминирует мысль об экологической чистоте: на первом плане стоит вопрос использования биологических ингредиентов из восполняемых сельскохозяйственных ресурсов. А в России эта тема волнует лишь очень малый процент населения больших городов, и кроме него практически никто не выражает потребности в «био»-продукции в том смысле, какой в это слово вкладывают в Германии.

Насколько сильна в России конкуренция для вас?

По сравнению с другими отраслями в нашей отрасли очень сильно выражено доминирование международных предприятий. Это такие компании, как Unilever, Henkel & Schwarzkopf, Procter & Gamble. По-настоящему российских марок, являющихся собственностью российских предприятий, существует очень немного. Это Natura Siberica, особенно хорошо представленная прежде всего в Москве, потому что уровень цен на продукцию этой марки относительно высок. Другие известные российские марки – «Чистая линия», «Черный жемчуг», «Бархатные ручки» – это все марки российского концерна «Калина», купленного компанией Unilever несколько лет назад.

В первом полугодии 2015 года Beiersdorf достиг в России показателей роста, выражающихся двузначными числами. Как вам это удалось в сложившейся ситуации?

Рост у нас выражается в рублях. В евро цифры выглядели бы совсем иначе, в зависимости от того, какой курс обмена использовать, но в рублях это, несомненно, двузначные числа. Тому есть две причины. Во-первых, рынок как таковой растет в рублях на 10%. Во-вторых, за последние три года мы неуклонно завоевывали новые доли на рынке. В этом году мы значительно преуспели в этом деле, потому что были более осторожны в вопросах повышения цен, чем наши конкуренты. Поэтому нам и в середине года не пришлось вносить существенные коррективы, чего нельзя сказать о конкурентах. Это наверняка прибавило доверия к нам – не только со стороны потребителей, но и дистрибьюторов. Кроме того, в начале года мы, несмотря на кризис, сознательно инвестировали в СМИ и в средства коммуникации, и это нам помогло. К тому же – и этому можно найти исторические доказательства – Nivea как торговая марка получает выгоду почти от любого кризиса, потому что она предлагает высокое качество и демонстрирует верность традициям, а в кризис никому не хочется идти на эксперименты. Все делают ставку на хорошо известную продукцию. Товары Nivea, без сомнения, относятся к их числу.

Каковы планы компании в России на будущее?

Россия и другие рынки, которые мы отсюда курируем, несомненно, относятся к важнейшим регионам для компании

Beiersdorf, и мы хотим и далее достигать здесь двузначных показателей роста. Мы намерены занять первое или второе место во всех категориях, в которых предлагаем наши товары.

В 2014 году вы запустили инициативу в области корпоративной социальной ответственности – „Share the care. Share Nivea“. Что под этим подразумевается?

В рамках этой инициативы мы восстанавливаем в России катки, причем такие, которые часто можно видеть на задних дворах панельных домов. Мы поставили себе такую цель: каждый год нужно отремонтировать от трех до пяти таких катков и обустроить их так, чтобы ими можно было пользоваться всей семьей – это «семейная мысль» компании Nivea. Послами марки у нас стали известнейшие фигуристы, чемпионы мира Алексей Тихонов и Мария Петрова. Мы призываем жителей домов, находящихся рядом с катками, чтобы они сообщали о своих катках для включения их в программу. По каткам ведется голосование, и на основе числа поданных голосов мы отбираем 3–5 катков, которые мы зимой восстанавливаем и торжественно открываем при участии Марии и Алексея. Кроме того, эта пара еще дает уроки фигурного катания, в том числе парного, мотивируя людей на занятия спортом всей семьей.



LOGISTIK

**Viktoria Lebedeva**

Leiterin Sales & Marketing

DHL Global Forwarding OOO

„Wirtschaft diktiert global agierenden Unternehmen neue Spielregeln“

DHL ist ein Riesenunternehmen mit unterschiedlichsten Struktureinheiten weltweit. Welche davon sind in Russland präsent?

DHL ist wirklich eines der größten Unternehmen weltweit – mit über 480.000 Mitarbeitern in mehr als 200 Ländern. In Russland haben wir vor gut 30 Jahren angefangen. Derzeit haben wir hier fünf Struktureinheiten: DHL Express, DHL Global Forwarding, DHL Freight, DHL Supply Chain und DHL E-Commerce. Das sind sowohl Standard-Dienstleistungen in den Bereichen Expressversand und Logistik, die wir anbieten, als auch spezielle Logistiklösungen im Lieferkettenmanagement für Kunden aus verschiedenen Industriebranchen.

Ich selbst bin im Unternehmensbereich DHL Global Forwarding tätig. Wir kümmern uns um die komplette Abwicklung im Luft- und Seefrachtgeschäft und im Landverkehr-Speditionsgeschäft samt Zollabfertigung. Außerdem realisieren wir die Lagerung und Distribution innerhalb Russlands. Noch ein wichtiger Bereich ist bei uns angesiedelt: Projektlogistik im Bereich Schwertransport. Es handelt sich dabei um große komplizierte Projekte, die solide geplant werden müssen.

Sie haben gesagt, dass DHL seit gut 30 Jahren in Russland tätig ist. Welche Dienstleistungen waren denn zu Sowjetzeiten aktuell?

Unsere Struktureinheit DHL Express hat 1984 ihre Arbeit in der UdSSR aufgenommen und war somit der erste internationale Expressversand-Anbieter in diesem Land. Zehn Jahre später kam auch DHL Global Forwarding nach Russland. Heute zählt DHL insgesamt mehr als 3.000 Mitarbeiter in Russland.

Ist DHL Global Forwarding in ganz Russland vertreten?

Ja, wir arbeiten in ganz Russland. Das gilt nicht nur für Logistik, sondern auch für die Zollabfertigung. Deshalb haben wir Büros in allen wichtigsten Häfen, Flughäfen und großen Industriezentren. Das sind insgesamt zwölf Büros: in Moskau, St. Petersburg, Juschno-Sachalinsk, Wladiwostok, Noworossiysk und in anderen Städten.

Große Industriebetriebe bzw. Rohstoffvorkommen sind oft in entlegenen russischen Regionen. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit?

Das Distributionsnetz erstreckt sich über ganz Russland. Wir nutzen alle Transportwege, die es gibt, auch in entlegenen Regionen. Oft müssen wir kombinierte Lösungen erarbeiten, bei denen der Warentransport auch auf den Flüssen erfolgen soll. Wir können gleich mehrere Zustelloptionen anbieten, abhängig davon, was der Kunde möchte und wie die aktuelle Situation auf dem Markt ist. Da sich die Rahmenbedingungen derzeit sehr schnell ändern, sind es auch die bestmöglichen Vorteile, die ein Dienstleister anbieten kann – Mobilität und Optionenvielfalt.

Welche Zustellungsart ist heute in Russland die schnellste und welche ist die günstigste?

Diese Frage ist nicht so einfach zu beantworten. Da müssen viele Faktoren mit bedacht werden. Für unterschiedliche Industriebranchen gibt es dementsprechend auch unterschiedliche Lösungen. Für uns besteht die Aufgabe darin, die Logistikkosten möglichst zu reduzieren. Deshalb wählen wir gemeinsam mit unseren Kunden die am besten geeignete Transportart und berücksichtigen dabei die Besonderheiten der zu befördernden Güter, die geografischen Gegebenheiten sowie eventuell vorhandene Sonderbedingungen. Für besonders stark gefragte Ziele haben wir Standardlösungen ausgearbeitet. DHL verfügt über mehr als 200 Flugzeug-, LKW- und Eisenbahnrouen, die nach einem festen Plan funktionieren. Für unsere Kunden sind auch individuelle Optionen möglich – das können zum Beispiel zugeordnete Fahrzeuge mit speziellen Fahrplänen sein. Diese Dienstleistung ist bei den Firmen, die Textilerzeugnisse befördern, besonders populär geworden. Große Modeunternehmen versenden so ihre Ware und sparen dabei an Flugkosten.

Sind die von russischen Logistikunternehmen angebotenen Dienstleistungen günstiger als bei internationalen Marktteilnehmern?

Die Preispolitik hängt von vielen Faktoren ab. Ich würde sagen, dass große internationale Marktteilnehmer oft sogar viel mehr Möglichkeiten haben, ihren Kunden einen besonders günstigen Preis anzubieten. Solche Unternehmen sind viel flexibler, deshalb sind sie in der Lage, die Logistikkosten für ihre Kunden effektiv zu optimieren. Außerdem investieren große Unternehmen in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und die Optimierung

der Geschäftsprozesse und sorgen damit für durchgängig hohe Qualitätsstandards ihrer Dienstleistungen.

Aus welchen Branchen kommen meistens Ihre Kunden?

Wir arbeiten mit Unternehmen aus allen Branchen zusammen – ob Maschinenbau, Industrieproduktion, Automobilindustrie, Öl- und Gas, Einzel- und Großhandel, Textilindustrie, Konsumgüterindustrie, Medizin- und Pharmaindustrie.

Hat sich mit der Einführung von Sanktionen Ihre Kundenstruktur verändert?

Nein, sie hat sich nicht verändert. Es haben sich die Ausfuhranforderungen verändert – in Bezug auf eine Reihe von Gütern aus Europa und den USA. So müssen wir als internationales Unternehmen vor dem Güterversand zusätzlich prüfen, ob alle notwendigen Dokumente richtig sind und allen aktuellen Normen und Beschränkungsverordnungen entsprechen.

Hat sich mit der Hinwendung Russlands nach China auch in Ihrem Bereich etwas getan? Gehen eventuell mehr Transporte nach China?

China ist und bleibt eines der wichtigsten Handelsziele unserer Kunden. Viele Gesellschaften, die überall auf der Welt Produk-



tionsstätten haben, ändern die Struktur ihrer russischen Einkäufe, weil sie auf chinesische Produktionskapazitäten setzen. Heute beobachten wir außerdem, dass die Güterströme aus Lateinamerika, der Türkei, Vietnam und anderen Ländern Asiens ein deutliches Plus verzeichnen. Die Wirtschaft diktiert global agierenden Unternehmen neue Spielregeln.

In den letzten Jahren ist auch der E-Commerce stark gewachsen. Hat sich das auf Ihre Tätigkeit in Russland ausgewirkt?

Unsere Struktureinheit DHL eCommerce ist bereits seit sechs Jahren auf dem russischen Markt aktiv. Sie bietet den E-Commerce-Unternehmen spezielle Dienstleistungen für den zuverlässigen und günstigen Versand. Nach Angaben von DHL eCommerce verzeichnete der russische Internethandel bis 2013 jährlich ein sattes Plus von 25 Prozent. 2014 hat das Wachstum etwas an Schwung verloren, aber dieser Markt hat nach wie vor ein riesiges Potential. Zu den Kunden von DHL eCommerce in Russland zählen große Online-Shops. An ihre Bedürfnisse angepasst, haben wir außerdem noch zusätzliche Dienstleistungen ausgearbeitet: Lieferung mit Anprobe, Zahlung per EC-Karte, Teillieferung usw. Die Liste der Regionen, in die wir liefern, wird ständig erweitert. Wir liefern in mehr als 500 russische Städte und auch nach Kasachstan.



Als ein großes internationales Unternehmen ist DHL sicher auch im CSR-Bereich aktiv. Welche CSR-Projekte werden in Russland umgesetzt?

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein fester Bestandteil unserer Entwicklungsstrategie. Unser Motto lautet ja „Living Responsibility“.

Wir vertreten die Ansicht, dass unternehmerische Erfolge ohne soziale Verantwortung und Umweltschutz nicht möglich sind.

In Russland setzen wir mehrere globale DHL-Projekte um: Go Green (Grüne Produkte und Services), Go Teach (Bildung fördern), Go Help (Hilfe bei Naturkatastrophen).

Unser Konzern hat Papier-Richtlinien erarbeitet, die bei uns umgesetzt werden; das heißt, dass wir Papier als eine der wichtigsten Naturressourcen betrachten. Im Rahmen dieses Umweltschutzprogramms ist DHL Global Forwarding ständiger Teilnehmer des Projekts „Rette den Baum“. Unsere Geschäftskunden erhalten mit dem „CO2-Report“ einen individuell zugeschnittenen Bericht über die Höhe seiner Treibhausgasemissionen, die durch die Transportaufträge mit DHL entstanden sind. Die Minimierung der Umwelteinflüsse durch unsere Geschäftstätigkeit ist der Schwerpunkt unseres Umweltschutzprogramms. Auch wenn grüne Ansätze in Russland noch nicht so populär sind, hoffen wir darauf, dass sich das mit der Zeit ändert.

Hat sich die aktuelle Krise auf Ihr Geschäft ausgewirkt?

Der Logistikbereich spiegelt immer die aktuelle Wirtschaftslage im Land wider. In diesem Jahr konnten wir die allgemeine wirtschaftliche Rezession, Probleme bei der Finanzierung der Geschäfte und den volatilen Wechselkurs beobachten. Das führt dazu, dass Unternehmen ihre Geschäftspläne umdenken – Lieferketten ändern und oft Gütertransporte reduzieren. Fast alle Unternehmen sind heute mit der Frage beschäftigt, wie sie ihre Logistikkosten senken können. Wir beobachten, dass derzeit günstigere Transportarten, wie zum Beispiel Sammelgut per Schiff, an Popularität gewinnen. DHL Global Forwarding bietet heute eine Seefrachtdirektverbindung zwischen China und Russland ohne Dekonsolidierung in Europa, die es ermöglicht, deutlich Zeit zu sparen. Außerdem sind günstige Transporte per Eisenbahn aus China möglich. Man braucht zum Beispiel nur 12 bis 14 Tage, um Güter nach Moskau zu transportieren. Was die Lieferzeit betrifft, ist diese Transportart mit der Luftfrachtbeförderung vergleichbar, allerdings ist sie deutlich preiswerter.

Wie wird sich der Markt im kommenden Jahr entwickeln?

Die wirtschaftliche Rezession impliziert zweifellos Schwierigkeiten für die ganze Geschäftswelt, darunter auch für Logistikunternehmen. Im Vergleich zu den Jahren davor verzeichnen sogar Global Player sinkende Wachstumsraten. Wer es schafft, sein Geschäft rechtzeitig und durchdacht umzugestalten, wird gewinnen. Die Einfuhren gehen zwar zurück, aber die Ausfuhren und die Distribution innerhalb Russlands entwickeln sich weiterhin intensiv. Die Business-Struktur ändert sich, und unsere Aufgabe besteht darin, die Erwartungen unserer Kunden vorwegzunehmen und ihnen die optimale Lösung anzubieten.

Виктория Лебедева

директор департамента продаж и маркетинга
DHL Global Forwarding



ЛОГИСТИКА

«Экономика диктует участникам внешнеэкономической деятельности новые правила игры»

DHL – огромная компания с различными подразделениями во всем мире. Расскажите, какие направления деятельности представлены в России?

Действительно, DHL является одной из крупнейших компаний в мире, мы представлены более чем в 220 странах. В России компания начала свою деятельность более 30 лет назад. На сегодняшний момент в стране существует пять подразделений: DHL Express, DHL Global Forwarding, DHL Freight, DHL Supply Chain и DHL E-Commerce.

Мы предлагаем как стандартные услуги по экспресс-доставке и логистике, так и специальные решения по управлению цепями поставок для клиентов различных промышленных секторов. Я представляю подразделение DHL Global Forwarding. Мы занимаемся организацией международных перевозок авиационным, морским и железнодорожным транспортом, осуществляем таможенное оформление, включая самые сложные таможенные процедуры. Также мы предлагаем клиентам внутрироссийскую дистрибуцию и складское хранение. Отдельным направлением работы нашего подразделения является проектная логистика, связанная с доставкой негабаритных грузов. Это большие сложные проекты, требующие детальной проработки.

Вы сказали, что DHL в России уже более 30 лет. Какие услуги предлагала компания в советское время?

В 1984 году началась работа подразделения DHL Express в СССР. Это был первый международный оператор, который предостав-

лял услуги экспресс-доставки в стране. DHL Global Forwarding начал работать в России несколько позднее, в 1994 году. Сегодня в нашем подразделении работают около 350 сотрудников. Всего в DHL более 3.000 сотрудников в России и более 480.000 в мире.

Есть ли филиалы DHL Global Forwarding в других городах, или вы работаете только в Москве?

Мы оперируем на всей территории России, это касается как логистики, так и таможенного оформления. Поэтому сеть наших офисов покрывает основные порты, аэропорты и крупные промышленные центры. На сегодняшний момент у нас 12 офисов: в Москве, Санкт-Петербурге, Южно-Сахалинске, Владивостоке, Новороссийске и других городах.

Крупные производства или, например, места добычи различных сырьевых материалов, зачастую располагаются в удаленных регионах России. Как вы с ними работаете?

География доставок наших клиентов, если говорить о внутрироссийской дистрибуции, достаточно широкая. Мы используем все виды транспорта, в том числе и в удаленных регионах. Часто мы разрабатываем комбинированные решения, включая даже перевозки по рекам. Плюс работы с DHL Global Forwarding является возможность получить у одного поставщика различные опции по доставке в зависимости от того, какие задачи ставит бизнес и какая ситуация на рынке. Сегодня, в



условиях быстро меняющейся экономической ситуации, основное преимущество, которое может предложить бизнесу провайдер услуг – это мобильность и вариативность.

Какой способ доставки в России самый быстрый и какой – самый выгодный?

На этот вопрос нельзя ответить однозначно. Скорость и стоимость доставки зависят от различных факторов. Для представителей разных индустрий самый быстрый и самый выгодный способы будут, естественно, разными. Мы видим свою задачу в сокращении затрат на логистику, поэтому выбираем способ доставки вместе с каждым клиентом, учитывая особенность груза, географию поставок, наличие специальных условий. Также у нас есть стандартные решения для наиболее востребованных направлений. У компании DHL более 200 авиационных, авто- и железнодорожных маршрутов, которые работают по фиксированному расписанию. Возможны и индивидуальные опции для клиентов – например, выделенные машины по специальному расписанию. Эта услуга пользуется особой популярностью у компаний, доставляющих текстильную продукцию. Крупные бренды одежды отправляют таким образом товары в различные точки, сокращая расходы на авиаперевозки.

Российские логистические компании предлагают более дешевые услуги, по сравнению с международными игроками?

Ценовая политика компании зависит от многих факторов. Я бы сказала, что у крупных международных игроков, наоборот, часто гораздо больше возможностей предложить клиентам интересную цену. Покупательная способность у глобальных компаний выше, и это позволяет эффективно оптимизировать затраты клиентов на логистику. Кроме того, крупные компании

много внимания уделяют развитию сотрудников, оптимизации процессов и инвестициям в бизнес, что гарантирует высокое качество сервиса.

С компаниями из каких отраслей вы в основном работаете?

Мы сотрудничаем с компаниями из всех отраслей: машиностроения и промышленного производства, автомобильной индустрии, нефтегазового сектора, из сферы оптовой и розничной торговли, текстильной промышленности, товаров народного потребления, фармацевтики и здравоохранения.

Изменилась ли с введением санкций структура клиентов?

Структура клиентов не поменялась, но изменились и ужесточились требования к вывозу ряда товаров из Европы и США. DHL, будучи международной компанией, перед отправкой дополнительно проверяет соответствие документов всем нормам и ограничениям, связанным с изменениями экономической и правовой конъюнктуры рынка.

В связи с тем, что сейчас динамично развиваются отношения с Китаем, замечаете ли вы увеличение грузопотока на этом направлении?

Китай остается одним из основных торговых направлений наших клиентов. Многие компании, имеющие заводы по всему миру, смещают сейчас структуру своих российских закупок, ориентируясь на производственные мощности в Китае. Сегодня мы также наблюдаем увеличение грузопотока из таких торговых направлений, как страны Латинской Америки, Турция, Вьетнам и другие страны Азии. Экономика диктует участникам внешнеэкономической деятельности новые правила игры.

В последние несколько лет отмечается также высокий рост интернет-торговли, как это отражается на работе DHL в России?

Уже шесть лет на российском рынке работает подразделение DHL eCommerce, предоставляющее специализированный сервис для компаний интернет-торговли по надежной и экономичной доставке заказов потребителям. По данным DHL eCommerce, рынок интернет-торговли в России до 2013 года рос на 25% каждый год. В 2014 году темп несколько замедлился, но рынок по-прежнему обладает огромным потенциалом. Клиентами DHL eCommerce в России являются крупные интернет-магазины. В соответствии с их требованиями, помимо доставки как таковой, был разработан широкий спектр дополнительных услуг, таких как доставка с примеркой, оплата заказа банковской картой, частичная доставка и т.д. Постоянно расширяется география обслуживания. Заказы доставляются в более чем 500 городов по России, также мы начали осуществлять доставку в Казахстан.

Очевидно, DHL как крупная международная компания является также социально ответственной. Какие проекты в сфере КСО реализуются в России?

Корпоративная социальная ответственность является неотъемлемой частью нашей стратегии развития. Девиз DHL – «Ответственность как образ жизни» (Living Responsibility). Мы считаем, что успех в бизнесе невозможен без должного внимания к охране окружающей среды и социальной ответственности. В России мы развиваем несколько глобальных проектов DHL: Go Green, Go Teach (образование и развитие молодежи), Go Help (помощь при стихийных бедствиях и катастрофах), участвуем в различных волонтерских мероприятиях.

В компании разработана и действует политика по отношению к бумаге как одному из самых основных ресурсов природного происхождения. В рамках этой политики DHL Global Forwarding является постоянным участником проекта «Спаси дерево». Кроме того, нашим корпоративным клиентам мы предоставляем возможность получать подробные отчеты об объемах вредных веществ, образуемых при перевозке их грузов. Защита окружающей среды и минимизация вредного воздействия наших бизнес-операций являются приоритетными задачами проекта Go Green. Несмотря на то, что в настоящее время «зеленые» решения еще не пользуются должной популярностью в России, мы очень надеемся, что это вопрос времени.

Как на логистический бизнес в целом повлиял кризис в России?

Логистика – это всегда зеркало экономической ситуации в стране. В этом году мы наблюдаем и общий спад экономики, и сложности с финансированием бизнеса, и нестабильный курс валют. Все это стимулирует компании пересматривать свои цепи поставок, зачастую уменьшать объемы грузоперевозок. Практически все компании сейчас озабочены сокращением затрат на логистику. Мы видим, что популярность набирают более экономичные способы доставки, например, отправка сборных грузов в морском контейнере. DHL Global Forwarding предлагает сегодня доставку грузов по морю из Китая напрямую в порты России без расконсолидации в Европе, что позволяет экономить время и повышать сохранность грузов при транспортировке. Также есть возможность выгодных перевозок по железной дороге из Китая. Например, в Москву можно доставить груз за 12-14 дней. По времени это сопоставимо с авиаперевозками, но значительно дешевле.

Каков прогноз на развитие рынка в следующем году?

Спад экономики, безусловно, подразумевает сложности для бизнеса, в том числе и для логистических компаний. Темпы роста замедляются даже у глобальных игроков, по сравнению с предыдущими годами. Сейчас выигрывает тот, кто грамотно и вовремя перестроит свой бизнес. Да, объемы импорта сокращаются, но активно развивается экспорт и внутрироссийская дистрибуция. Структура бизнеса меняется, и наша задача – предвосхищать ожидания клиентов и предлагать наиболее оптимальные решения.



LUFTVERKEHR

**Axel Hilgers**

Regional Director for Russia & CIS Lufthansa Group

„Wir wollen und werden unseren Marktanteil heute halten und morgen ausbauen“

Die Zeiten für die Wirtschaft in Russland sind schwierig. Inwieweit sind Sie als Fluglinie betroffen?

Wir sind stark betroffen, weil es in Zeiten von Sanktionen und schlechter wirtschaftlicher Lage natürlich weniger Investitionen, insgesamt weniger Austausch zwischen Deutschland und Russland, aber auch Europa und Russland gibt. Und das hat direkte Auswirkungen auf den Flugverkehr: Es fliegen einfach weniger Passagiere. Das gilt für den Geschäftsverkehr wie für die Touristen. Besonders spürbar ist das in St. Petersburg, aber es gilt natürlich auch für die gesamte Russische Föderation. Obwohl der Währungsverfall des Rubels Reisen nach Russland eigentlich attraktiver erscheinen lässt.

Mit welchen Konzernbereichen sind Sie in Russland tätig?

Mein Bereich ist der Passageverkauf der Lufthansa Group, also alles was mit der Beförderung von Passagieren zu tun hat. Ich vertrete Austrian Airlines, Brussels Airlines, Germanwings, Lufthansa, SWISS und in Zukunft auch Eurowings. Außerdem sind wir mit der Lufthansa Cargo, der Lufthansa Technik, dem Catering-Service LSG Lufthansa Sky Chefs, der Lufthansa Consulting und Miles & More International – also mit fast allen Konzerngesellschaften vertreten. Allein das ist ein Zeichen für die Wichtigkeit dieses Marktes.



Ein Flugzeug muss möglichst hoch ausgelastet sein, um rentabel zu wirtschaften. Wie hoch ist die derzeitige Auslastung bei Ihnen?

Das sogenannte Streckenbetriebsergebnis setzt sich zusammen aus den Verkäufen in Russland, in Deutschland und der Welt. Die Zielsetzung ist eine Auslastung zwischen 70 und 80 Prozent, um eine Strecke wirtschaftlich betreiben zu können. Aber die Auslastung ist nur ein Faktor, entscheidend ist der Durchschnittsertrag. Eine Strecke, auf der ich Monopolist bin, kann mit einer fünfzigprozentigen Auslastung sehr profitabel sein. Auf Strecken mit starkem Wettbewerb sind eine viel höhere Auslastung und eine andere Preispolitik nötig.

Also genau die Umstände, die in Russland gegeben sind.

Genau, und wir müssen feststellen, dass seit Beginn der Ukraine-Krise die Auslastung und die Durchschnittserträge zurück gegangen sind. Der Druck wächst durch den schwachen Rubel, durch den niedrigen Ölpreis, durch die Sanktionen, und das alles hat Auswirkungen auf die Kaufkraft der russischen Bevölkerung. Der Preis ist dann fast das einzige Entscheidungskriterium.

Ihnen nützt der niedrige Ölpreis doch?

Ja, der Firma hilft der niedrige Preis natürlich. Wir kaufen augenblicklich unseren Treibstoff billiger ein, das schlägt sich positiv im Kostenmanagement nieder. Aber diesen Vorteil haben alle Wettbewerber in gleichem Maße.

Welche Destinationen fliegt die Lufthansa in Russland an?

Wir fliegen augenblicklich in Moskau noch Domodedowo und Wnukowo an, sowie St. Petersburg, Samara und Nischnij Nowgorod. Die Lufthansa Group bedient zudem mit der Austrian Airlines Moskau, St. Petersburg und Krasnodar und mit SWISS und Brussels Airlines – Moskau und St. Petersburg. Weiterhin bietet Germanwings einen Direktflug von Moskau nach Berlin an. Wir werden mit Einführung des Winterflugplans weiter konsolidieren und Anfang September die Strecken Nischnij Nowgorod und Samara einstellen und in Moskau mit allen Lufthansa Group Airlines nur noch den Flughafen Domodedowo anfliegen.

Was kann man unter diesen Umständen den Fluggästen anbieten, damit sie mit der jeweiligen Airline fliegen?

Man braucht in erster Linie ein attraktives Produkt. Das sind an den Bedürfnissen der Fluggäste orientierte Flugpläne und ein sehr gutes Bord- und Bodenprodukt. Und letztlich muss man natürlich auch einen konkurrenzfähigen Preis anbieten. Im Winterflugplan fliegen die Lufthansa Group Airlines 122 Mal pro Woche nach Russland. Aus Moskau 6x am Tag nach Deutschland (4x Frankfurt und 2x München), 11x pro Woche nach Wien, 2x täglich nach Zürich und 1x täglich nach Genf, sowie 1x täglich nach Brüssel und Berlin. Wir bieten also nach wie vor einen sehr attraktiven Flugplan an. Wir haben ihn nur der augenblicklichen wirtschaftlichen Lage und der Nachfrage angepasst.

Wir bieten unseren Geschäftsreise-Kunden immer Tagesrandbedingungen an und für unsere Leisure-Kunden attraktive Abflugzeiten in der Tagesmitte. Alle unsere Flüge haben kurze Übergangszeiten zu Anschlussflügen innerhalb Deutschlands und Europas, sowie über den Nordatlantik.

Die Einschränkungen sind temporäre Entscheidungen?

Ja, sollten die Sanktionen aufgehoben werden und sich die wirtschaftliche Lage stabilisieren, dann wollen wir auch wieder öfter fliegen. Russland ist für uns nach wie vor ein hochattraktiver





Markt mit Potential. Wir wollen und werden unseren Marktanteil heute halten und morgen ausbauen.

Es gibt starke russische Konkurrenz, die auch werblich stark präsent ist. Wie platzieren Sie sich in diesem Umfeld?

Wir fliegen seit 1972 nach Russland. Unsere Marke ist sehr angesehen und unsere russischen Passagiere schätzen unseren Service und unser weltweites Netzwerk.

In diesem Jahr feiern wir den 35. Jahrestag unseres Erstanflugs von St. Petersburg.

Früher wurden die von ausländischen Fluglinien erhobenen Überfluggebühren Ihrem direkten russischen Konkurrenten zur Verfügung gestellt. Ist das noch so?

Wir zahlen einmal normale Überfluggebühren an den russischen Staat. Wie überall auf der Welt. Dann gibt es in Russland eine Besonderheit, die eine „lange Tradition“ hat. Für den Überflug russischen Territoriums zwischen Europa und Zielen in Nordostasien muss eine kommerzielle Vereinbarung mit der auf den Strecken auch tätigen russischen Fluggesellschaft abgeschlossen werden. Das Verfahren ist zwischen den Regierungen vor langer Zeit so vereinbart worden.

Fakt ist, dass alle Fluglinien, die aus Westeuropa Richtung Asien, Japan, China, Hongkong nonstop fliegen, diese Vereinbarungen abschließen müssen. Im Übrigen gilt diese Regelung auch für die Gesellschaften aus den genannten asiatischen Staaten.

Solche Gebühren gibt es im europäischen Luftraum nicht mehr?

Es handelt sich nicht um staatliche Gebühren.

Monieren Sie das beim russischen Verkehrsministerium?

Da dieses Verfahren zwischen Staaten vereinbart wurde, können auch nur Staaten die Vereinbarung ändern. Die Versuche dazu wurden in den vergangenen 20 Jahren mehrfach unternommen. Auch über die Europäische Kommission. Leider bislang ohne Erfolg. Dazu gibt es die sogenannten Verkehrsrechtsverhandlungen. Dort werden solche Themen auf politischer Ebene erörtert. Natürlich ist es in unserem Interesse, diese Gebühren zu minimieren oder möglichst abzuschaffen, aber der russische Staat macht bisher keine Anstrengungen in diese Richtung.

Für die gesamte Lufthansa Group arbeiten weit über 100.000 Mitarbeiter. Wie groß ist Ihr Stab in Russland?

Für den Verkauf, der für acht Länder zuständig ist, arbeiten 43 Mitarbeiter. Wir sind also sehr schlank aufgestellt. Dazu kommen Stationsleiter mit ihren Airport-Teams, die alle zur Lufthansa gehören.

Wie sieht ein „typischer“ Lufthansa-Passagier aus?

Das sind ganz normale Menschen. Wir decken alle Segmente ab, deshalb haben wir auch Kunden aus allen Gesellschaftsschichten. Sie können, wenn sie mögen, bei uns einen Lufthansa Privatjet buchen, in die First Class, Business Class oder Premium Economy Class einchecken oder ganz normal Economy fliegen. Und: Man kann natürlich mit der Germanwings auch „low cost“ fliegen. Wir decken den gesamten Bereich ab und deshalb zählt auch potentiell jeder zu unseren Kunden. Allen Kunden gemeinsam ist, dass sie von Lufthansa einen hervorragenden Service und hohe Zuverlässigkeit erwarten. Diesen Anspruch tagtäglich zu erfüllen, ist unsere vorrangige Aufgabe, in allen Bereichen. Jeder bekommt bei uns, was er braucht. Diesen Trend verstärken wir aktuell noch. Ende Juli wurden die neuen Europatarife eingeführt. Das bedeutet, dass Kunden sich genau aussuchen können, welche Service-Elemente sie bei Lufthansa, Austrian Airlines oder SWISS buchen möchten. Aktuell ist in jedem Ticket ein Gepäckstück inkludiert. Ab sofort kann man die reine Transportleistung kaufen – ohne zusätzliches Gepäck und ohne andere Leistungen. Viele, vor allem junge Menschen, wollen preiswert fliegen und buchen „carry on“, also ohne alles, nur mit Handgepäck.



Kunden werden immer anspruchsvoller, weil sie es können. Wie befriedigen Sie dieses Bedürfnis?

Wir machen den Kunden spezialisierte, individuelle Angebote. Das ist eine der größten aktuellen Herausforderungen, denn dazu muss man den Kunden kennen. Bestimmte Gewohnheiten kann man feststellen: Sitzt der Passagier lieber am Gang oder am Fenster, bestellt er ein spezielles Essen, der Passagier braucht immer einen Sitz am Notausgang, weil er besonders groß ist oder einen Extrasitz, weil er Kontrabass spielt.

Aus diesem Wissen bieten wir dem Kunden personalisierte Angebote an, die ihn möglicherweise ansprechen. Für eine Urlaubsreise würden wir ihm die Möglichkeit offerieren, über uns auch noch ein Hotel oder einen Mietwagen zu buchen. In diesem Bereich sind wir jetzt besonders aktiv. Unser größter Vorteil ist unser riesiges Netzwerk, aber auch das Produkt selbst ist extrem konkurrenzfähig. Wir haben im Moment die beste Lufthansa aller Zeiten. Wir haben als Konzern noch nie so viel Geld investiert wie in den letzten Jahren. Wir haben eine lange Orderliste für neue Flugzeuge, die mehr Qualität und mehr Komfort garantieren, aber auch umweltfreundlicher und wirtschaftlicher fliegen. Wir haben das Produkt deutlich verbessert. Gerade haben wir die Premium Economy Klasse eingeführt...

Was bekomme ich da?

Einen komfortableren Sitz mit 50 Prozent mehr Beinfreiheit und einen besseren Bordservice. Wir möchten so bald wie möglich die erste europäische Fünf-Sterne-Fluggesellschaft werden. Das reicht vom besseren Angebot über die Art der Darreichung – in

der Business Class wird heute „Signature Service“ angeboten, ein ganz individueller Service, der mit einem Restaurant-Service vergleichbar ist. Unser Langstreckenkunde, der z.B. mit Lufthansa in die Vereinigten Staaten fliegt, kommt in den Genuss dieses individuellen Service-Angebots.

Wie buchen die Passagiere bei Ihnen?

Die klassischen Buchungen über ein Reisebüro nehmen deutlich ab, sind aber nach wie vor unverzichtbar. Damit diversifizieren sich die Distributionswege. In Russland ist der Hauptvertriebskanal das Internet, über das über 40 Prozent der Buchungen abgewickelt werden. Einerseits kann man direkt über www.lufthansa.com buchen, aber natürlich auch über alle im Internet vertretenen Reiseanbieter.

Ab 1. September gilt in Russland das Gesetz zur Speicherung personenbezogener Daten für russische Staatsbürger. Inwieweit betrifft das Ihre Passagierlisten?

Fluglinien sind davon befreit. Es gibt IATA-Vorschriften, die den gesamten Luftverkehr weltweit regeln und insoweit auch für Russland keine Ausnahme machen.

Wann sehen Sie wieder eine wirtschaftliche Erholung?

Diese Frage kann ich leider nicht beantworten. Ich sehe im Augenblick wenig Anzeichen, die eine positive Prognose zuließen. Um das Thema Russland-Ukraine ist es ruhiger geworden, aber die Situation hat sich insgesamt nicht wirklich verbessert.



Аксель Хильгерс

региональный директор Lufthansa Group в России и СНГ

А В И А П Е Р Е В О З К И

«Мы позитивно смотрим в будущее, несмотря на «турбулентную» международную ситуацию»

В России сейчас трудное время для бизнеса. Как эта ситуация влияет на вашу авиакомпанию?

Очень сильно, поскольку в периоды санкций и плохого экономического положения, разумеется, сокращается объем инвестиций, торговля между Германией и Россией и в целом между Европой и Россией. Это напрямую отражается на воздушных перевозках: летает просто-напросто меньше пассажиров. Сокращается поток и бизнесменов, и туристов. Особенно сильно это заметно в Санкт-Петербурге, но конечно, верно и в отношении всей Российской Федерации. Хотя падение курса рубля делает поездки в Россию, собственно говоря, более привлекательными.

Какие подразделения вашего концерна ведут деятельность в России?

Сфера моей деятельности – продажа перевозок концерна Lufthansa Group, т.е. все, что имеет отношение к перевозке пассажиров. Я представляю Austrian Airlines, Brussels Airlines, Germanwings, Lufthansa, SWISS, а в будущем сюда добавится и Eurowings. Кроме того, в России работают Lufthansa Cargo, Lufthansa Technik, служба бортового питания LSG Lufthansa Sky Chefs, Lufthansa Consulting и Miles & More International – почти все подразделения концерна. Одно это уже свидетельствует о важности рынка.

Для рентабельного бизнеса требуется максимально высокий уровень загрузки самолетов. Как у вас сейчас обстоят дела с загрузкой?

Так называемый «результат эксплуатации маршрута» состоит из продаж в России, в Германии и по всему миру. Для экономически выгодной эксплуатации маршрута необходима загрузка от 70 до 80%. Но загрузка – это только один фактор, решающее значение имеет средняя выручка. Маршрут, на котором я являюсь монополистом, может быть весьма выгодным при загрузке в 50%. На маршрутах с сильной конкуренцией требуется большая загрузка и иная ценовая политика.

И это именно те обстоятельства, которые наблюдаются в России.

Да, и нам приходится констатировать, что с начала кризиса на Украине загрузка и средняя выручка сократились. Давление растет из-за слабого рубля, из-за низкой цены на нефть, из-за санкций, и все это отражается на покупательной способности российского населения. В такой ситуации цена является почти единственным критерием выбора.

**Но для вас ведь низкая цена на нефть выгодна?**

Да, для компании дешевая нефть, разумеется, выгодна. Сейчас мы покупаем горючее по более низким ценам, что положительным образом отражается на наших затратах. Но этим преимуществом ведь все конкуренты пользуются в равной степени.

По каким направлениям Lufthansa летает в России?

Мы сейчас летаем Москву, в аэропорты Домодедово и Внуково, а также в Санкт-Петербург, Самару и Нижний Новгород. Кроме этого, Lufthansa Group обслуживает совместно с Austrian Airlines Москву, Санкт-Петербург и Краснодар, а совместно со SWISS и Brussels Airlines Москву и Санкт-Петербург. Germanwings предлагает прямые перелеты из Москвы в Берлин. После перехода на зимнее расписание мы проведем дальнейшую консолидацию и отменим полеты в Нижний Новгород и Самару, а в Москве все компании, входящие в Lufthansa Group, будут использовать только аэропорт Домодедово.

Что в нынешней ситуации можно предложить пассажирам для того, чтобы они выбрали определенную авиакомпанию?

В первую очередь, нужно иметь привлекательный продукт. Это ориентированное на потребности пассажиров расписание и очень хорошие условия в воздухе и на земле. И нужно, разумеется, предлагать конкурентоспособную цену. По зимнему расписанию авиакомпании Lufthansa Group летают в Россию 122 раза в неделю. Из Москвы шесть раз в день в Германию (четыре раза во Франкфурт и два раза в Мюнхен), одиннадцать раз в неделю в Вену, два раза в сутки в Цюрих

и один раз в сутки в Женеву, а также по одному разу в сутки в Брюссель и Берлин. Так что мы по-прежнему предлагаем весьма привлекательный график полетов. Мы лишь адаптировали его в соответствии с актуальной экономической ситуацией и спросом.

Нашим пассажирам, отправляющимся в деловые поездки, мы всегда предлагаем особые выгодные условия для перелетов туда и обратно в пределах одного дня, а клиентам, отправляющимся на отдых, – удобное время вылета в середине дня. Все наши линии обеспечивают возможность быстрой пересадки на стыковочные рейсы внутри Германии и Европы, а также для полета через Северную Атлантику.

Введенные ограничения – это временные решения?

Да, если санкции будут отменены и экономическая ситуация стабилизируется, мы намерены опять летать чаще. Россия для нас по-прежнему в высшей степени привлекательный рынок со значительным потенциалом. Мы намерены и сможем удержать нашу долю на рынке сегодня и увеличить ее завтра.

На российском рынке высокая конкуренция, широко представленная и на уровне рекламы. Как вы удерживаете свои позиции в этом окружении?

Мы летаем в Россию с 1972 года. Наш бренд пользуется весьма высоким признанием, российские пассажиры ценят наш сервис и то, что сеть наших маршрутов охватывает весь мир. В этом году мы отмечаем 35-ю годовщину нашего первого полета в Санкт-Петербург.



Раньше взимаемые с иностранных авиакомпаний сборы за пролет напрямую предоставлялись в распоряжение их российских конкурентов. Это все еще так?

Мы оплачиваем обычные сборы за пролет в пользу российского государства, как это принято во всем мире. Помимо этого в России существует некая особенность, имеющая «давнюю традицию». За пролет над российской территорией между Европой и аэропортами в Северо-Восточной Азии необходимо заключать коммерческое соглашение с российскими авиакомпаниями, летающими по тем же маршрутам. Эта процедура была в такой форме согласована на межправительственном уровне уже очень давно. Факт состоит в том, что всем авиакомпаниям, осуществляющим беспосадочные перелеты из Европы в направлении Азии, Японии, Китая, Гонконга, приходится заключать такие соглашения. Между прочим, это правило действует и в отношении компаний из перечисленных азиатских государств.

В европейском воздушном пространстве таких сборов больше нет?

Речь идет не о государственных сборах.

Вы пытались опротестовать это в российском министерстве транспорта?

Поскольку процедура была согласована между государствами, только государства могут изменить эти договоренности. Попытки сделать это за последние 20 лет предпринимались неоднократно, в том числе и на уровне Европейской комиссии. Пока, к сожалению, безрезультатно.

Кроме этого, существуют так называемые «переговоры по вопросам транспортного права». Там такого рода вопросы рассматриваются на политическом уровне. В наших интересах, разумеется, минимизировать подобные сборы или по возможности отменить их вообще, но российское государство пока не предпринимает никаких усилий в этом направлении.



Во всей Lufthansa Group трудится более 100 тыс. человек. А сколько человек в вашем штате в России?

В отделе продаж, отвечающем за восемь стран, работает 43 сотрудника. У нас здесь весьма сильный штат сотрудников. Есть еще и руководители представительств в аэропортах, которые со своими командами также входят в состав компании Lufthansa.

Как выглядит типичный пассажир авиакомпании Lufthansa?

Это совершенно обычные люди. Мы обслуживаем все сегменты, поэтому наши клиенты представляют все слои общества. Вы можете, если захотите, арендовать в компании Lufthansa частный самолет, приобрести билет в First Class, Business Class или Premium Economy Class, а можете лететь самым обычным образом по тарифу Economy. Также, разумеется, можно полететь и с компанией Germanwings по тарифу low cost. Мы охватываем весь диапазон услуг, и поэтому каждый может потенциально считаться нашим клиентом. Общим для всех клиентов является то, что они ожидают от Lufthansa безупречный сервис и высокий уровень надежности. Наша главная задача – изо дня в день соответствовать этим ожиданиям во всех сегментах нашей работы. С конца июля действуют новые европейские тарифы. Это означает, что каждый клиент может выбрать, какие именно элементы сервиса он хочет забронировать в Lufthansa, Austrian Airlines или SWISS. До сих пор каждый билет предусматривал перевозку одного места багажа. Теперь можно приобретать чистую услугу по перевозке – без дополнительного багажа и



других услуг. Многие, в первую очередь, молодые люди, хотят летать дешево и поэтому приобретают билет по тарифу carry on, то есть только с ручным багажом.

Клиенты, пассажиры становятся все более требовательными, поскольку теперь они могут себе это позволить. Как вы удовлетворяете их запросы?

Мы делаем нашим клиентам специализированные, индивидуальные предложения. Это одна из самых главных проблем сегодня, поскольку для ее решения клиента нужно знать. Определенные привычки можно выяснить: сидит ли пассажир охотнее у прохода или у окна, заказывает ли он особые блюда, нужно ли пассажиру каждый раз кресло у аварийного выхода, поскольку он очень крупный, или ему нужно дополнительное место, поскольку он играет на контрабасе.

Зная это, мы делаем клиенту индивидуальные предложения, которые могут его привлечь. Для поездки на отдых мы предложим ему забронировать через нас еще и отель или арендовать автомобиль. В этой сфере мы действуем теперь особенно активно. Наше самое большое преимущество – это огромная сеть, но и сам продукт исключительно конкурентоспособен. У нас сейчас лучшая Lufthansa всех времен. Мы как концерн никогда не инвестировали так много средств, как в последние годы. Заказываются большое количество новых самолетов, которые не только гарантируют более высокий уровень качества и комфорта, но и являются более экологичными и экономически более выгодными в эксплуатации. Мы значительно улучшили наш продукт. Недавно как раз добавили новый класс обслуживания – Premium Economy.

И что я там могу получить?

Комфортное кресло с на 50% большим пространством для ног и более высокий уровень сервиса. Мы хотим как можно скорее стать первой европейской пятизвездочной авиакомпанией.



Это включает в себя как лучший выбор, так и форму подачи: в бизнес-классе сегодня предлагается Signature Service, совершенно индивидуальное обслуживание, сравнимое с обслуживанием в ресторане. Клиент, пользующийся нашими дальними маршрутами, например, летящий в Соединенные Штаты, имеет возможность насладиться этим индивидуальным сервисом.

Как ваши пассажиры приобретают билеты на рейсы?

Классическое бронирование через турфирмы очевидным образом сокращается в объеме, но обойтись без него по-прежнему невозможно. Оно необходимо для диверсификации каналов сбыта. В России главный канал продаж – интернет, через который оформляется более 40% билетов. Билеты можно приобретать напрямую через www.lufthansa.com, но и, разумеется, через все представленные в интернете сервисы.

С 1-го сентября в России действует закон о хранении личных данных российских граждан. Это как-то затрагивает списки ваших пассажиров?

К авиакомпаниям это не относится. Есть правила IATA, которые регулируют воздушное сообщение во всем мире и поэтому не делают исключения и для России.

Когда вы рассчитываете на улучшение экономической ситуации?

На этот вопрос я, к сожалению, ответить не могу. В настоящий момент я не вижу особых признаков, которые давали бы надежду на положительный прогноз. Тема Украины и России несколько утратила свою остроту, но в целом ситуация по-настоящему не улучшилась.

OUTSOURCING - DIENSTLEISTUNGEN

**Michael Pötschke**CEO arvato Russia | Distribution Center
Bertelsmann

**„Wenn wir 2017
unser 20-Jähriges
feiern, können wir
ganz gewiss auf eine
hochinteressante und
auch erfolgreiche
Entwicklung
zurückschauen“**

Arvato kam bereits 1997 nach Russland. Warum denn?

Wir kamen aus dem gleichen Grund nach Russland wie alle ausländischen Unternehmen: weil hier ein großer Markt mit einem enormen Entwicklungspotenzial besteht. Der konkrete Anlass war, dass einer der Kunden unsere Hilfe bei der landesweiten Distribution seiner Produkte benötigte. Dabei handelte es sich um den ersten modernen russischen Buchclub. Warum da Bertelsmann gebeten wurde, liegt auf der Hand. Bei arvato sagen wir: Services follow customers.

Mit der Buchdistribution angefangen, wie ging es für arvato weiter?

Die Buchdistribution bauten wir 1997 in Jaroslawl in Rekordzeit auf. Nach dem Rubel-Absturz im August 1998 haben wir „überwintert“ und in der Krise das Geschäft sogar um eine Beteiligung an der Jaroslawler Buchdruckerei erweitert. Dann fanden uns Unternehmen wie Weltbild, Burda, Yves Rocher, Quelle u. a., die das Potenzial Russlands für den Distanzhandel erkannten. Damals war das noch der herkömmliche Versandhandel, der ab ca. 2007 mehr und mehr in den E-Commerce übergegangen ist. Unsere Kernkompetenz liegt in den Bereichen Call Center, Warehousing, Fulfillment, Finanzdienstleistungen, also allem, was für die Abwicklung und Ausführung von Bestellungen von Privatpersonen, die diese per Katalog oder Internet aufgeben, erforderlich ist.



Sie haben es geschafft, in der Krise 1998 das Geschäft zu erweitern. Man könnte meinen, dass die Krise für arvato ein Glücksfall war ...

Die Finanzkrise 1998 war schon gravierend. Zu diesem Zeitpunkt lief in unserer Distribution nach einem Jahr intensiver Aufbauarbeit alles rund, und dann plötzlich stürzte innerhalb weniger Tage der Rubelkurs um das Sechsfache ab. Zunächst änderte sich jedoch noch nichts. Die Kunden unseres Buchklubpartners kauften sogar einige Monate lang deutlich mehr Bücher als zuvor: Es trat der gleiche Effekt ein, wie in der jetzigen Krise Ende 2014 und Anfang 2015. Doch ab Mitte 1999 gingen die Bestellmengen stark zurück, die Bücher verteuerten sich extrem, weil sie alle importiert wurden. Auch hier die Parallele zur heutigen Situation. Nachdem prinzipiell entschieden worden war, dass wir Russland nicht gleich wieder verlassen, sondern unser Engagement langfristig fortführen, wurden zwei entscheidende Maßnahmen getroffen. Erstens mussten wir das Gros unserer deutschen Mitarbeiter – insgesamt hatten wir zeitweise bis zu 15 vor Ort – aufgrund der nunmehr extrem hohen Kosten in Rubel nach Hause schicken, es blieben nur der Finanzdirektor und ich selbst. Zweitens investierten wir in der Krise, wir übernahmen das Kontrollpaket und das Management der Buchdruckerei in Jaroslawl und starteten sofort ein großes Investitionsprogramm. Im Prinzip ging es um das, was wir heute Lokalisierung der Produktion nennen. Auch dies ist in der gegenwärtigen Situation wieder von größter Aktualität.

Haben sich Ihre Tätigkeitsschwerpunkte mit der Zeit verlagert?

Absolut. Ich würde drei Trends nennen. Erstens spielt das Buch, leider, kaum noch eine große Rolle. Einerseits ist die Nachfrage gesunken, andererseits ist das Buch als Ware in Russland nach wie vor zu billig, kann die Kosten des Versands nicht decken. Zweitens sind die Warengruppen Bekleidung, Schuhe, Kosmetik und Haushaltsartikel beim Distanzhandel seit ca. zehn Jahren stark in den Vordergrund getreten und entwickeln sich anhaltend dynamisch. Und drittens haben wir beständig unser Leistungsportfolio erweitert, wann immer neue Leistungen nachgefragt wurden. Heute gehören dazu auch Replikation (Software auf CDs, DVDs), Kundenbindungs-Programme, Finanzdienstleistungen oder auch landesweite After-Sales-Leistungen. Und in allen Bereichen verspüren wir eine hohe Dynamik: Wir sind ständig dabei, unsere Kapazitäten zu erweitern.

Und deswegen bleiben Sie?

Ja, weil wir an Russland glauben, langfristig. Sicher spielt aber auch eine Rolle, dass wir ein deutsches Unternehmen sind, dass wir uns in Familienbesitz befinden, dass wir aus Gütersloh kom-

men – will heißen, konservativ, arbeitsam und mit der nötigen Geduld ausgestattet.

Der russische Markt ist für uns attraktiv, weil er für unsere Kunden attraktiv ist. Und bei diesen handelt es sich fast ausschließlich um große westliche Firmen. Gleichzeitig haben viele immer noch nicht den direkten Markteinstieg vollzogen. Arvato betreut viele Unternehmen in anderen Ländern, für die unsere Russland-Kompetenz enorm wichtig ist und die wir an die Hand nehmen, um ihnen den Einstieg zu erleichtern und dabei all die Fehler zu vermeiden, die wir oder andere deutsche Firmen in der Vergangenheit gemacht haben.

Wodurch unterscheidet sich der russische Markt von dem europäischen?

Russland ist für Unternehmen viel schwieriger als Europa, insbesondere die extreme Bürokratie, die unübersichtliche Gesetzgebung, der enorme Papieraufwand in allen Geschäftsbereichen. Wenn wir



unser Kerngeschäft betrachten, dann hinkt Russland sowohl im traditionellen Versandhandel als auch im E-Commerce Europa deutlich hinterher. Jedoch schafft dies beste Voraussetzungen für uns und unsere Kunden, neue Lösungen in diesen Markt zu bringen.

Was würden Sie einem Neuankömmling auf dem russischen Markt raten?

Erste Anlaufadresse sollte die AHK sein. Hier kann jeder Neuankömmling kostenlose umfassende Beratung bekommen und Kontakt zu vielen Firmen finden. Wir sind faktisch von Anfang an Mitglied des Verbands der deutschen Wirtschaft, der kürzlich sein 20-Jähriges begehen konnte. Natürlich sollte man Russisch lernen. Die Hauptbuchhalterin sollte auf jeden Fall Russin sein, der Geschäftsführer oder Finanzdirektor jedoch Deutscher, zumindest wenn man eine deutsche Tochtergesellschaft in Russland aufbauen will. Und von der Ausbildung der russischen Mitarbeiter hängt in hohem Masse der Erfolg ab: Auch hier muss man investieren.

Arvato nimmt am Projekt der AHK Berufliche Bildung teil. Wo sehen Sie die Stärken und Schwächen dabei?

Ja, wir wurden eingeladen, als Pilotunternehmen an diesem Projekt teilzunehmen. Von deutscher Seite gab und gibt es eine gute Vorbereitung und Begleitung. Für die russische Seite ist es sicher ein längerer Lernprozess. Insbesondere die Abstimmung und Verzahnung zwischen theoretischer und praktischer Ausbildung läuft noch nicht so rund, wie man es sich wünscht. Auch hatten die Teilnehmer nicht unbedingt die nötige Basisausbildung, es handelte sich in der Regel um sogenannte PTU-Schüler, die nach dem russischen Schul- und Fachschulsystem eher als unterdurchschnittlich eingestuft werden. Trotzdem haben es einige geschafft, dass wir sie als Call-Center-Mitarbeiter übernehmen konnten: 7 von 17. Wir sind auf jeden Fall gewillt, weiter beim Projekt mitzumachen.

Und gibt es etwas, was Sie jetzt anders machen würden?

Nach den von uns durchgeführten Interviews sind wir zur Erkenntnis gekommen, dass die meisten Kandidaten nicht planen, direkt in ein anschließendes Arbeitsverhältnis einzutreten. Das Interesse an dem Pilotprojekt war vor allem durch das attraktive Stipendium getrieben. Mit heutiger Erfahrung müsste die Auswahl der Teilnehmer zu einem früheren Zeitpunkt stattfinden, gestützt durch eine Aufnahmeprüfung und unter Berücksichtigung der weiteren Berufsplanung. Weiter müsste eine Berufsschulklasse von mehreren Unternehmen getragen werden. Einer Ausweitung zum Beispiel auf den Bereich der Lagerlogistik stehen wir offen gegenüber, wenn diese in Partnerschaft mit anderen lokalen Unternehmen organisiert würde.

Was sind die größten Herausforderungen in Russland heute?

Im Moment sind es zweifellos die tiefe russische Wirtschaftskrise, die schrumpfende Kaufkraft, auch die Ungewissheit, wie und

wann es zu einer Modernisierung der russischen Wirtschaft, einschließlich der Infrastruktur, kommt. Und natürlich machen sich nicht nur die Bürger, sondern auch alle Unternehmen große Sorgen, wie und wann die politischen Konflikte geregelt werden, die die wirtschaftliche Entwicklung zunehmend behindern.

Wie geht es für arvato weiter?

Grundsätzlich bin ich Optimist, sonst wäre ich wohl auch nicht schon 18 Jahre hier. Wir sehen in der Zukunft eine weiter wachsende Nachfrage nach unseren Dienstleistungen. Auch wenn nicht jeder unserer Kunden in der Krise stark wächst, so wachsen wir als Unternehmen weiter durch Neukunden, die zu uns kommen. Deshalb erweitern wir laufend unsere Kapazitäten, im Herbst gehen zwei neue Lager- und Produktionshallen in Betrieb. Darüber hinaus investieren wir in unsere IT-Lösungen und verstärken die Aus- und Weiterbildung unserer Spezialisten. Und schließlich gilt es, unsere drei in Jaroslawl ansässigen Unternehmen – Distribution, Druckerei und HiTech-Replikation – enger zusammen zu führen, um optimalere Strukturen, Prozesse und Leistungen zu generieren. Und wenn wir 2017 unser 20-Jähriges feiern, dann können wir ganz gewiss auf eine hochinteressante, ungewöhnlich dynamische und auch erfolgreiche Entwicklung zurückschauen, ungeachtet der drei schweren Krisen, die wir mitgemacht haben.



„Von der Ausbildung der russischen Mitarbeiter hängt in hohem Masse der Erfolg ab: Auch hier muss man investieren.“

Михаэль Пёчке

CEO компании arvato Russia | Distribution Center Bertelsmann

**УСЛУГИ АУТСОРСИНГА****«Когда мы в 2017 году будем праздновать 20-летие, мы сможем оглянуться на интересную и успешную историю нашего развития»****Arvato появилась в России еще в 1997 году. Почему?**

Мы пришли в Россию по той же самой причине, что и все другие иностранные компании, а именно потому, что здесь большой рынок с гигантским потенциалом развития. Конкретным поводом стало то, что один из клиентов обратился к нам за помощью в сбыте своей продукции на территории всей страны. При этом речь шла о первом современном книжном клубе в России. Почему за поддержкой обратились к Bertelsmann, понятно. Мы в arvato говорим так: Services follow customers – услуги следуют за клиентами.

Начав с распространения книжной продукции, чем arvato занялся после этого?

Сбыт книг мы организовали в 1997 году в Ярославле в рекордно короткие сроки. После обвала курса рубля в августе 1998 года мы «перезимовали» и в кризис даже смогли расширить наш бизнес, приобретя долю в ярославской книжной типографии. После этого нас нашли такие компании, как Weltbild, Burda, Yves Rocher, Quelle и другие, распознавшие потенциал России для дистанционной торговли. Тогда это была еще обычная посылочная торговля, которая примерно с 2007 года стала все больше и больше уступать место электронной коммерции. Наши главные компетенции относятся к таким сегментам, как колл-центр, складское хозяйство, фулфилмент, финансовые

услуги, т.е. охватывают все, что необходимо для оформления и выполнения заказов частных лиц, которые они делают через каталог или интернет.

В кризис 1998 года вы смогли расширить свой бизнес. Можно ли считать, что кризис стал для arvato большой удачей?

Финансовый кризис 1998 года был, вне всякого сомнения, весьма и весьма существенным. К этому моменту в нашем сбыте после года интенсивной созидательной работы все уже очень хорошо функционировало, и вдруг курс рубля в течение нескольких дней упал в шесть раз. Вначале, правда, ничего не изменилось. Клиенты нашего партнера – книжного клуба на протяжении еще нескольких месяцев приобретали даже намного больше литературы, чем до этого. Проявился такой же эффект, как в нынешнем кризисе конца 2014 и начала 2015 года. Однако, начиная с середины 1999 года, количество заказов резко сократилось, книги стали значительно дороже, поскольку все они поступали из-за границы. И здесь тоже просматривается аналогия с сегодняшней ситуацией.

После того, как было принято принципиальное решение не покидать сразу Россию, а продолжать наши усилия с ориентацией на долгосрочную перспективу, были реализованы две решающие меры. Во-первых, из-за сильно выросших расходов

в рублях нам пришлось отправить основной состав наших немецких сотрудников – а их у нас там на месте было временами до 15 человек – домой, остались только финансовый директор и я сам. Во-вторых, мы и в условиях кризиса продолжали инвестировать средства, мы приобрели контрольный пакет и взяли на себя управление книжной типографией в Ярославле, после чего сразу запустили обширную программу инвестиций. В принципе речь шла о том, что мы сегодня называем локализацией производства. В сегодняшней ситуации все это вновь стало исключительно актуальным.

Изменился ли со временем центр внимания вашей деятельности?

Несомненно. Я назвал бы здесь три тренда. Во-первых, книга, к сожалению, сейчас практически уже не играет серьезной роли. С одной стороны, спрос упал, а с другой стороны, книга как товар в России стоит все еще слишком дешево, цена не покрывает затраты на пересылку. Во-вторых, такие группы товаров,

все еще не зашли напрямую на этот рынок. Arvato обслуживает много компаний в других странах, для которых наше знание российского рынка является исключительно важным и которым мы помогаем начать их деятельность на этом рынке и при этом избежать все те ошибки, которые совершили мы или другие немецкие компании в прошлом.

Чем российский рынок отличается от европейского?

Россия для компаний гораздо более сложная страна, чем страны Европы, в особенности из-за огромной бюрократии, необозримого законодательства и колоссального объема документов во всех сферах бизнеса. Если посмотреть на основной вид нашей деятельности, то Россия серьезно отстает от Европы как в традиционной посылочной торговле, так и в сфере E-Commerce. Это, однако, создает для нас и наших клиентов отличные предпосылки для того, чтобы выйти на этот рынок с новыми решениями.



как одежда, обувь, косметика и хозяйственные товары в дистанционной торговле за последние примерно десять лет вышли на передний план и продолжают динамично развиваться. В-третьих, мы постоянно расширяли перечень наших услуг, как только возникал спрос на новые услуги. Сегодня сюда входят и репликация (программное обеспечение на CD и DVD), программы удержания клиентов, финансовые услуги или также послепродажные услуги на территории всей страны. Во всех этих сегментах наблюдается высокая динамика развития: мы постоянно расширяем наши мощности.

И поэтому вы остаетесь?

Да, поскольку мы верим в Россию – в долгосрочной перспективе. Наверняка имеет значение и то, что мы немецкая компания, что это семейное предприятие и то, что мы из города Гютерсло. То есть – мы консервативны, трудолюбивы и обладаем достаточным запасом терпения.

Российский рынок привлекателен для нас потому, что он привлекателен для наших клиентов. А эти клиенты – почти исключительно крупные западные компании. При этом многие из них

Что вы посоветуете тому, кто только начинает свою деятельность на российском рынке?

В первую очередь, разумеется, ему следует обратиться в ВТП. Здесь каждый новичок может бесплатно получить всеобъемлющую консультацию и установить контакт с большим количеством фирм. Мы практически с самого начала являемся членом Союза немецкой экономики, который недавно отметил свою 20-ю годовщину. Еще надо, разумеется, учить русский язык. Главный бухгалтер в любом случае должен быть российским гражданином, а вот генеральный директор или финансовый директор немцем – как минимум в том случае, если речь идет о создании в России немецкой дочерней компании. Также от обучения российских сотрудников в значительной степени зависит успех: в этот процесс тоже необходимо вкладывать средства.

Arvato участвует в проекте ВТП «Профессиональное обучение». В чем вы видите здесь сильные и слабые стороны?

Да, нас пригласили к участию в этом проекте в качестве одной из пилотных компаний. С немецкой стороны имели и имеют место хорошая подготовка и сопровождение. Для



российской стороны это, конечно, связано с длительным процессом обучения. В особенности в том, что касается согласования и взаимодействия между теоретическим и практическим обучением, не все идет еще так гладко, как хотелось бы. Кроме того, не все участники перед этим прошли необходимое базовое обучение, как правило, это были выпускники ПТУ, которые в российской системе школьного и профессионального обучения относятся, скорее, к уровню ниже среднего. Несмотря на это, некоторые из них, а именно семь из семнадцати, добились таких результатов, что мы смогли взять их к себе в качестве сотрудников колл-центра. Мы в любом случае намерены продолжать наше участие в этом проекте.

Есть ли что-то, что вы сейчас сделали бы иначе?

По результатам проведенных нами опросов мы пришли к выводу, что большинство кандидатов не планирует сразу после обучения поступить к нам на работу. Интерес к этому пилотному проекту подогревался в первую очередь привлекательным размером стипендии. С учетом сегодняшнего опыта подбор участников следовало бы начинать раньше, опираясь на результаты приемных экзаменов и с учетом их дальнейших планов относительно профессиональной деятельности. Помимо этого, надо, чтобы в работе каждого класса профессионального обучения участвовало несколько компаний. Мы, например, не возражали бы против того, чтобы включить в процесс обучения сферу складской логистики, если бы это было организовано во взаимодействии с другими местными фирмами.

Что в сегодняшней России является самыми главными вызовами?

В настоящий момент это, без сомнения, глубокий кризис российской экономики, снижающаяся покупательная способность, а также отсутствие ясности в том, как и когда осуществится модернизация российской экономики, включая инфраструктуру. И, конечно, не только граждане, но и фирмы озабочены тем, как и когда будут улажены политические конфликты, которые во все большей степени мешают экономическому развитию.

Как будут складываться дела у arvato дальше?

В принципе, я оптимист, иначе я не пробыв бы здесь уже 18 лет. Мы видим в будущем дальнейший рост спроса на наши услуги. Даже если не каждый из наших клиентов сильно растет в ситуации кризиса, то мы как компания продолжаем расти благодаря обращающимся к нам новым клиентам. По этой причине мы постоянно увеличиваем наши мощности, осенью начнется эксплуатация двух новых складских и производственных корпусов. Помимо этого, мы вкладываем средства в наши IT-решения и усиливаем обучение и повышение квалификации наших специалистов. И в конечном итоге нам необходимо теснее свести вместе три наших компании, расположенные в Ярославле: торговлю, типографский бизнес и высокотехнологичную репликацию, — чтобы генерировать более эффективные структуры, процессы и услуги. Когда мы в 2017 году будем отмечать наше 20-летие, мы сможем оглянуться на исключительно интересное, очень динамичное и успешное развитие, независимо от трех тяжелых кризисов, через которые нам пришлось пройти.

PROJEKTMANAGEMENT

**Daniel Kiefer**

Standortleiter und stv. Direktor OOO
THOST Russia Projektmanagement

„Unser Geschäft läuft besser als unter diesen Rahmenbedingungen zu erwarten war“

Was genau ist Projektmanagement?

Der Projektmanager ist kurz gefasst der Geschäftsführer des Projektes. Seine Aufgabe ist, Projekte von der Idee bis zur Fertigstellung zu führen und so zu organisieren, dass die zu Beginn definierten Ziele erreicht werden: Kosten, Termine, Funktionalität, Qualität. Unsere Auftraggeber können sich durch die Übergabe ihres Investitionsprojektes an das externe Projektmanagement auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und damit ihr Unternehmen erfolgreich weiterführen. Das Management dieses komplexen Investitionsprojektes und die Vertretung der Interessen des Auftraggebers werden zielführend vom Projektmanagement übernommen.

Ich habe das Geld und die Idee, und dann gehe ich zu THOST und sage: Mach das jetzt mal?

Ja, richtig. Nur benötigen wir den Auftraggeber, um mit ihm unter unserer Beratung und Unterstützung seine funktionalen und qualitativen Anforderungen sowie zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten und Prioritäten festzulegen und im Projektverlauf erforderliche Entscheidungen zu treffen.

Also konkreter: Ich möchte in der Region Moskau bauen, habe zehn Millionen Euro Budget und will Ende 2016 fertig sein. Können Sie mir immer noch helfen?

Ja, gerne. Der Zeitrahmen hängt davon ab, was Sie bauen wollen und wie der Vorbereitungsstand des Standorts ist. In bestimmten Industriezonen kann das funktionieren. Ansonsten würde ich eher zwei bis drei Jahre veranschlagen.

Auch wenn es zunächst darum geht, in einem bestimmten Zielgebiet den besten Standort zu finden, sind wir die Richtigen. Wir prüfen und vergleichen in Frage kommende Standorte in einer technischen Due Diligence und starten nach der Standort-



tauswahl in Abstimmung mit dem Investor die Umsetzung des Projektes.

Noch konkreter: Ich habe schon eine Auswahl getroffen und brauche jetzt professionelle Hilfe, um das Projekt umzusetzen.

Spätestens dann sollten Sie uns einbinden. Wir führen das Projekt in allen Phasen verlässlich und professionell für Sie durch. Dabei optimieren wir Termine, Kosten und Qualität in Projektvorbereitung, Planung und Ausführung unter Berücksichtigung der Prioritäten unseres Kunden. Auch die Koordination der Vorbereitung und Durchführung der erforderlichen Genehmigungsverfahren vor Planungs- und Baubeginn sowie zum Erhalt der Betriebsgenehmigung übernehmen wir. Das ist eine ansehnliche Menge Dokumente, die den Behörden vorgelegt werden müssen.

In Russland sind außerdem die genaue Kenntnis der Risiken im Projektverlauf und die frühzeitige Vorbereitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Risikominimierung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Hier erzeugt unsere Leistung und Erfahrung einen hohen Mehrwert für die Kunden.

Sie sind keine Planer, kein Architekturbüro, Sie bauen nicht selbst...

Genau, aber wir halten alle Fäden in der Hand. Wir koordinieren und steuern das Projekt im Interesse unseres Kunden und suchen für die Umsetzung die jeweils besten Partner, vorzugsweise aus der Region des Projektstandortes. Durch unsere langjährige Erfahrung können wir die richtigen Fragen stellen und die Leistungen der Beteiligten beurteilen. Danach steuern wir die beteiligten Unternehmen, um die Einhaltung von Vertragsinhalten und damit Projektzielen sowie die Umsetzung der getroffenen Entscheidungen bestmöglich zu sichern.

Sind Sie so eine Art Generalauftragnehmer?

Wir sind Partner des Kunden und handeln ausschließlich in seinem Interesse. Im selben Projekt als Generalauftragnehmer aufzutreten, würde einen Interessenkonflikt verursachen.

Unsere Kunden können entweder Investoren oder Generalauftragnehmer sein. In beiden Fällen erbringen wir Dienstleistungen des Projektmanagements.

Generalunternehmer unterstützen wir z.B. in der Terminsteuerung, im Vertrags- und Nachtragsmanagement, der Logistik- und Genehmigungskoordination etc. Teilweise erbringen wir auch Beratungsleistungen, z.B. Aufbau von Vertrags- und Nachtragsmanagementabteilungen und bei der Schulung von Mitarbeitern des Auftraggebers.

Sie haben also die Verantwortung?

Wir sind jeweils für unsere vertraglich vereinbarte Leistung verantwortlich. Das Projektrisiko wird durch geeignete Projektversicherungen abgesichert. Wichtig ist ein gut funktionierendes Risikomanagement, wodurch Risiken frühzeitig erkannt und Maßnahmen zur Risikominimierung rechtzeitig implementiert werden können.

Das Dienstleistungsportfolio der THOST-Gruppe ist sehr umfangreich. Welche Leistungen bieten Sie in Russland an?

Unser Schwerpunkt liegt eindeutig im Projektmanagement und da wiederum in allen Bereichen, die wir auch weltweit anbieten: Real Estate, Industrieanlagen, Mobilität, Energie. Real Estate ist bisher allerdings der am meisten nachgefragte Bereich.





Im Bereich Projektmanagement für Produktionsanlagen sind wir einer der erfahrensten und einer der wenigen, die so etwas überhaupt anbieten. Wir betreuen nicht nur den Bau der Hülle, sondern auch die Anlage selbst, angefangen vom Versand ab Werk über den Aufbau in Russland bis zur Inbetriebnahme.

Das klingt veritabel, ist aber sicherlich im Augenblick eher schwierig, bei rückläufiger Wirtschaftsentwicklung?

Unser Geschäft läuft besser als unter diesen Rahmenbedingungen zu erwarten war. Noch besser geht natürlich immer.

Wer investiert in diesen Zeiten?

Es gibt Unternehmen, die schon in Russland ansässig sind und auch perspektivisch in Russland aktiv sein wollen, die gerade jetzt investieren.

Sie meinen deutsche oder internationale Firmen?

Beides – und zunehmend auch lokale Unternehmen. Die Unternehmen, die jetzt – also antizyklisch – investieren, machen sicher nichts falsch.

Wie ist THOST eigentlich nach Moskau gekommen, denn die anderen Standorte sind eher im Mittleren Osten beheimatet?

Das ist den Aufträgen in der Vergangenheit geschuldet. 2003/04 haben wir parallel ein Projekt in Dubai und in Moskau durchgeführt und haben danach dann diese Standorte ausgebaut, weil wir die Regionen als perspektivisch erachteten. Prinzipiell sind wir aber – projektbezogen – überall in der Welt aktiv.

Russland ist zweifellos ein Markt mit hohem Potential. Augenblicklich klagen jedoch alle Firmen über die Schwäche des Marktes und die Volatilität des Rubels. Welche Auswirkungen hat das auf Ihr Geschäft?

Wir nutzen die Zeit, um so viel als möglich zu lokalisieren und unsere lokalen Mitarbeiter zu entwickeln. Das macht uns unab-

hängiger von Währungsschwankungen und gibt uns die Chance, lokale Mitarbeiter in Führungspositionen zu bringen. Unser Geschäft ist nachhaltig aufgebaut, entwickelt sich stabil und die Voraussetzungen für ein wirtschaftliches Agieren in diesem Markt sind weiterhin gegeben.

In der Projektarbeit werden von uns in der aktuellen Situation vermehrt Einzelvergabemodelle anstatt Generalunternehmermodelle durchgeführt, um eine bessere Risikoverteilung und verbesserte Wirtschaftlichkeit mit kleineren lokalen Firmen erreichen zu können.

Sie betreuen einen Kunden in der Sonderwirtschaftszone (SWZ) Alabuga in Tatarstan. Warum dort und nicht z.B. in Moskau oder der Region Moskau?

Wir betreuen derzeit Kunden sowohl in den Regionen als auch in Moskau. Im genannten Fall hatte der Auftraggeber die SWZ bereits aufgrund von logistischen und strategischen Vorteilen ausgewählt. Darüber hinaus ist das ein wirklich sehr gut ausgebautes Industriegebiet mit sehr verlässlichen Ansprechpartnern und Konditionen.

Unabhängig davon hat auch dieses Projekt seinen Anfang in Moskau genommen, mit örtlicher Präsenz nach Bedarf. Während der Errichtung sind wir mit einem kleinen Team Vollzeit vor Ort. Überraschend war die gute Infrastruktur für unsere Mitarbeiter in Alabuga – es gibt dort z.B. eine internationale Schule mit Kindergarten – zu erschwinglichen Konditionen.

Früher hat man sich um jede einzelne Frage der jeweiligen Infrastruktur kümmern müssen. Wie ist das in einem Industriepark oder in einer SWZ?

Heute muss man sich auch noch um jede einzelne Frage kümmern. Aber es gibt geregeltere Prozesse dafür. In der Stadt Moskau z.B. musste man früher jeden einzelnen Schritt mühselig erfragen. Heute gibt es im Internet transparent abgebildete Beschreibungen, wie die jeweiligen Verfahren abzulaufen haben, und wenn man sich an diese Verfahren hält, dann ist die

Chance, ohne Beanstandungen zum gewünschten Ergebnis zu kommen, recht hoch. Nichtsdestotrotz ist unser Erfolgsgeheimnis, dass wir die Inhalte von Genehmigungsanträgen so weit als möglich vorher mit den Behörden abstimmen.

Wie finden Sie Ihre Projektpartner?

Zunächst stellen wir eine Liste derjenigen Firmen zusammen, die entweder vor Ort tätig sind oder die in die jeweilige Region zu gehen bereit sind, und es erfolgt ein Präqualifikationsverfahren einschließlich örtlicher Inaugenscheinnahme, in dem die in Frage kommenden Unternehmen ihre Kompetenz nachweisen müssen. Danach erfolgt ein transparentes Ausschreibungs- und Vergabeverfahren, aus dem der unter qualitativen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten geeignetste Partner hervorgeht. Es spielt dabei keine Rolle, ob das Unternehmen aus Russland, China, Europa oder Deutschland kommt. Russische Anbieter haben sich in den letzten Jahren qualitativ deutlich verbessert und bekommen auch immer öfter den Zuschlag.

Macht Ihnen der Mangel an Materialauswahl zu schaffen?

Wir haben bis jetzt keinen Fall, in dem ein spezielles Material, das lokal nicht verfügbar war, nicht importiert werden durfte. Beim Preis wird zunehmend auf lokal hergestellte Produkte abgestellt, weil viele Materialien aus dem Ausland sehr viel teurer geworden sind. Schwieriger wird es, wenn der Auftraggeber unbedingt ein bestimmtes Produkt haben möchte, der Preis aber vertraglich bereits zwei, drei Jahre vorher in Rubel vereinbart wurde. Dann muss man sich zusammensetzen und eine partnerschaftliche Lösung finden.

Wie gehen Sie mit internationalen Auftraggebern in Bezug auf das Währungsrisiko um?

Entweder wird der Vertrag an eine bestimmte Währung gebunden, oder man vereinbart einen bestimmten Wechselkurskorridor. Wenn der nicht mehr eingehalten werden kann, erfolgt eine Anpassung entsprechend vorher vereinbarter Regelungen. Manchmal muss der Auftraggeber auch mal über seinen Schatten springen und sich für ein alternatives Produkt entscheiden um das Budget einzuhalten.

Und, springt er?

Ja, wenn es eine vernünftige Alternative gibt, die dieselbe Funktionalität bietet. Meist hat der Investor zukünftig seine Einnahmen in lokaler Währung und hat auch ein Interesse an der Optimierung.

Seit einigen Jahren ist Energieeffizienz zumindest in der öffentlichen Debatte ein Thema, in der Praxis auch?

Nur in Einzelfällen und wenn es kostenneutral ist. Wir sprechen mit den Auftraggebern eher das Thema Nachhaltigkeit an, Energieeffizienz gehört dazu. Das Verständnis für solche Themen ist in Russland noch sehr schwach entwickelt. Dort, wo man Betriebskosten nachweislich durch Energieeffizienz optimieren kann, hat man eine Chance zur Umsetzung, solange die Investitionskosten im Budget bleiben.

Sie haben in Ihrem Tätigkeitsfeld ein sehr feines Gespür dafür, wie sich die Wirtschaft entwickeln wird. Wie sieht Ihre Projektion für die kommenden Jahre aus?

Selbst wenn die Wirtschaft stagnieren sollte, ist Projektmanagement ein wachsender Markt, weil gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten das Bewusstsein dafür gestärkt wird, dass man – schon allein aus Kostengründen – Projekte professionell managen und optimieren muss.





Даниэль Кифер

руководитель филиала и заместитель директора ООО THOST Russia
Projektmanagement

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

«Наш бизнес складывается лучше, чем можно было бы ожидать в существующих условиях»

Что точно означает понятие «проектный менеджмент»?

Менеджер проекта – это, чтобы быть кратким, директор проекта. Его задача состоит в том, чтобы сопровождать проект от идеи до завершения и организовать все таким образом, чтобы поставленные вначале цели были достигнуты по показателям стоимости, сроков, функциональности и качества. Наши заказчики, передавая свой инвестиционный проект в руки внешнего менеджмента, имеют возможность полностью сконцентрироваться на основном виде своего бизнеса и продолжать успешно руководить своим предприятием. Управление комплексным инвестиционным проектом и представление интересов заказчика берет на себя внешний проектный менеджер, ориентируясь при этом на поставленные цели.

У меня есть деньги и идея, я иду к THOST и говорю: «Давайте, сделайте что-нибудь»?

Да, верно. Но только нам необходимо участие заказчика, чтобы вместе с ним с нашими консультациями и поддержкой определить функциональные и качественные требования к проекту, а также временные и финансовые возможности и приоритеты. Это даст нам возможность принимать верные решения по ходу реализации проекта.

Давайте конкретнее. Я хочу строить в Москве, у меня бюджет десять миллионов евро, и я хочу завершить строительство в конце 2016 года. Вы все равно сможете мне помочь?

Да, с удовольствием. Сроки зависят от того, что конкретно вы хотите построить и насколько подготовлена площадка для строительства. В определенных промышленных зонах все может получиться. А так я бы, скорее, посоветовал рассчитывать на срок от двух до трех лет.

Даже если сначала речь идет о том, чтобы в пределах определенной целевой территории найти наиболее подходящее место для строительства, будет правильно обратиться к нам. Мы проверяем и сравниваем площадки возможного размещения объекта, проводим технический аудит и после определения места строительства по согласованию с инвестором приступаем к реализации проекта.

Еще конкретнее. Я уже сделал свой выбор и теперь нуждаюсь в профессиональной помощи для реализации проекта.

Это самый поздний момент для привлечения нашей команды. Мы готовы надежно и профессионально сопровождать проект в ваших интересах на всех этапах. При этом мы оп-



тимизируем сроки, затраты и качество во время подготовки, проектирования и реализации с учетом приоритетов нашего заказчика. Мы берем на себя и координацию подготовки и выполнения необходимых разрешительных процедур до начала проектирования и строительства, а также при получении разрешения на эксплуатацию. Речь идет о весьма значительном количестве документов, предоставляемых государственным органам.

В России решающими факторами успеха помимо этого являются точное знание рисков, связанных с ходом осуществления проекта, и своевременная подготовка и реализация мер для минимизации рисков. В этом отношении наша работа и наш опыт создают для клиента дополнительные преимущества.

Вы не проектировщики, не архитекторы, вы сами не строите...

Все верно, но мы держим в руках все нити. Мы координируем проект и управляем им в интересах нашего клиента, подбираем для реализации проекта наиболее подходящих партнеров, преимущественно на территории, близкой к площадке. Благодаря нашему многолетнему опыту мы в состоянии задавать правильные вопросы и оценивать эффективность работы всех участников проекта. В соответствии с этим мы координируем работу всех задействованных предприятий для того, чтобы наилучшим образом обеспечить выполнение договора и тем самым реализацию целей проекта и исполнение принятых решений.

Так вы нечто вроде генерального подрядчика?

Мы партнеры нашего клиента и действуем исключительно в его интересах. Если бы в одном и том же проекте мы участвовали в качестве генподрядчика, это влекло бы за собой конфликт интересов. Нашими клиентами могут быть или инвесторы, или генеральные подрядчики. И в том, и в другом случае мы оказываем услуги проектного менеджмента.

Генеральным подрядчикам мы, например, оказываем поддержку при соблюдении сроков, при контроле за исполнением договоров и дополнений к ним, при координации логистики и разрешительных процедур и т.д. Частично мы оказываем и консультационные услуги, например, при создании отделов по контролю за соблюдением договоров и дополнений к ним, а также при обучении сотрудников заказчика.

То есть всю ответственность несете вы?

Мы несем ответственность за наши согласованные в контракте услуги. В качестве защиты от проектных рисков используется пригодное для этого проектное страхование. Важным элементом является хорошо функционирующее управление рисками, благодаря которому удастся их заранее выявлять и своевременно принимать меры для их минимизации.

Портфолио услуг группы THOST имеет весьма внушительный объем. Какие услуги вы предлагаете в России?

В центре нашей деятельности однозначно находится управление проектами, причем во всех отраслях, с которыми мы работаем по



всему миру. Сюда входят объекты недвижимости, промышленные предприятия, транспорт и энергетика. Сфера недвижимости, правда, до сих пор отличается наибольшим спросом.

В области управления проектами строительства производственных мощностей мы являемся одной из самых опытных и вообще одной из немногих компаний, предлагающих такие услуги. Мы сопровождаем строительство не только коробки, но и самого промышленного объекта, начиная с отправки оборудования с завода-производителя и вплоть до его установки и пуска в эксплуатацию в России.

Но в настоящее время это, скорее, достаточно сложно, если учитывать спад в экономике?

Наш бизнес складывается лучше, чем можно было бы ожидать в существующих условиях. Но, разумеется, все всегда может быть еще лучше.

Кто в такое время решается на инвестиции?

Есть компании, которые уже присутствуют в России и в перспективе намерены продолжать здесь свою деятельность, и они инвестируют средства именно сейчас.

Вы имеете в виду немецкие или международные компании?

И те, и другие, к тому же растет активность и локальных компаний. Те предприятия, которые инвестируют средства именно сейчас, то есть антициклически, наверняка не совершают ошибки.

Как THOST попал в Москву, ведь другие представительства компании расположены скорее на Ближнем Востоке?

Это связано с проектами прошлых лет. В 2003–2004 годах мы параллельно реализовывали проект в Дубае и в Москве и после этого расширили деятельность на этих территориях, поскольку мы сочли эти регионы перспективными. Но в принципе мы – в рамках проектов – трудимся по всему миру.

Россия, вне всякого сомнения, – рынок с большим потенциалом. Сейчас, правда, все фирмы жалуются на слабую конъюнктуру и волатильность рубля. Как это отражается на вашем бизнесе?

Мы используем время для максимально возможной локализации и для развития нашего местного персонала. Это обеспечивает нам большую независимость от валютных колебаний и дает шанс использовать местных сотрудников на руководящих позициях. Наш бизнес ориентирован на долгосрочную перспективу, он стабильно развивается, а условия для экономической активности на этом рынке все еще сохраняются.

В нашей проектной деятельности в существующей ситуации мы в большем объеме, чем до этого, используем модели заключения договоров на выполнение отдельных видов работ вместо привлечения генеральных подрядчиков, чтобы лучше распределять риски и повышать экономические показатели благодаря привлечению небольших местных компаний.

Вы обслуживаете клиента в особой экономической зоне (ОЭЗ) Алабуга в Татарстане. Почему именно там, а не, скажем, в Москве или в Московской области?

Мы сейчас оказываем услуги клиентам как в регионах, так и в Москве. В данном конкретном случае заказчик уже выбрал эту ОЭЗ с учетом ее логистических и стратегических преимуществ. Помимо всего прочего, это на самом деле очень хорошо освоенная промышленная зона с очень надежными партнерами и условиями. Вне зависимости от этого, проект начинался в Москве с нашим присутствием на месте по необходимости. В период строительства мы с небольшой командой постоянно присутствуем на площадке. На удивление хорошей для наших сотрудников оказалась инфраструктура в Алабуге. Там, например, существует международная школа с детским садом, причем с приемлемыми ценами.

Раньше приходилось заботиться о каждом отдельном элементе соответствующей инфраструктуры. Как с этим обстоят дела в индустриальном парке или ОЭЗ?

Сегодня все еще надо заботиться о каждом отдельном элементе. Но для этого существуют регулируемые процессы. В Москве, например, раньше нужно было мучительно собирать информацию по каждому отдельному шагу. Сегодня в интернете представлены наглядные описания того, как должны протекать соответствующие процедуры, и если следовать этим процедурам, шансы беспрепятственно достичь желаемый результат достаточно велики. Правда, секрет нашего успеха состоит в том, что мы заранее согласовываем содержание заявок на получение разрешений с соответствующими ведомствами.

Как вы находите партнеров по проектам?

Сначала мы составляем список тех компаний, которые или работают в определенном регионе или готовы идти в этот регион. После этого проводится предварительный квалификационный отбор, включая знакомство на месте, в рамках которого рассматриваемые компании должны подтвердить свою компетентность. Затем следует прозрачная процедура тендера и выбора подрядчиков, по результатам которой и определяется партнер, в наибольшей степени соответствующий нашим качественным и экономическим критериям. При этом не имеет значения, какая это компания – российская, китайская, европейская или немецкая. Российские компании, участвующие в тендерах, за последние годы сильно улучшили качество работы и оказываются все чаще победителями.

Бывают ли у вас сложности с выбором материалов?

Пока у нас не было ни одного случая, чтобы какой-либо специальный материал, недоступный на месте, нельзя было бы

импортировать. При определении цены все чаще предпочтение отдается изделиям местного производства, поскольку многие зарубежные материалы значительно подорожали. Ситуация осложняется в том случае, когда заказчик требует использовать определенный продукт, а цена на него была зафиксирована два или три года тому назад в рублях. В таких случаях нужно садиться всем вместе за стол и искать приемлемое решение.

Как вы работаете с международными заказчиками, если брать во внимание валютные риски?

Контракт привязывается к конкретной валюте, либо стороны договариваются об определенном коридоре для обменного курса. Если его не удастся более выдержать, осуществляется корректировка в соответствии с согласованными ранее правилами. Иногда заказчик бывает вынужден переступить через себя и согласиться на использование альтернативного продукта, чтобы уложиться в бюджет.

И заказчик идет на это?

Да, если существует разумная альтернатива с аналогичными характеристиками. В большинстве случаев инвестор будет получать в будущем доход в местной валюте, и поэтому также заинтересован в оптимизации затрат.

В течение последних лет энергоэффективность стала, как минимум, обсуждаться в обществе, а как дело обстоит на практике?

Только в отдельных случаях и если это не связано с затратами. С нашими заказчиками мы скорее затрагиваем тему устойчивости, куда входит и энергоэффективность. Осознание таких тем в России пока еще развито очень слабо. Там, где очевидным образом можно оптимизировать эксплуатационные затраты благодаря методам эффективного расходования энергии, есть шанс их реализации, если инвестиционные затраты не выходят за пределы бюджета.

Благодаря вашей деятельности вы очень четко ощущаете, как будет развиваться экономика. Как вы представляете себе ситуацию в ближайшие годы?

Даже если экономическое развитие остановится, проектный менеджмент останется растущим рынком, поскольку как раз в тяжелые для экономики периоды крепнет осознание того, что – хотя бы из соображений, связанных с затратами – необходимо профессиональное управление и оптимизация проектов.

RECHTS- UND STEUERBERATUNG

**André Scholz**

Partner RSP International

„Durch die Krise gab es eine riesige Aufregung, aber eigentlich ist in Russland doch immer Krise!“

Was hat sich durch die Krise verändert?

Erwartungsgemäß sind die Zahlen in der Buchhaltung durch die Krise kleiner. Die wirklichen Auswirkungen bei den Mandanten sind, dass sie weniger Mitarbeiter beschäftigen. Wir sind allerdings mit der Krisenbewältigung, also alles was zurückfahren und verkleinern anbelangt, seit dem ersten Quartal dieses Jahres durch. Und wir gehen davon aus, dass die Mehrzahl der Unternehmen sich mittlerweile angepasst hat. Vereinzelt gibt es noch Fragen nach Liquidation, die aber eher auf schlechtes Wirtschaften als auf externe Faktoren, wie die Krise zurückzuführen sind.

Die Auswirkungen sind von Branche zu Branche, von Unternehmensgröße zu Unternehmensgröße natürlich unterschiedlich. Die kleineren Zahlen haben verschiedene Gründe, zum Teil sind Geschäftsteile durch Sanktionen weggefallen. Teilweise können sich russische Kunden die Preise auch nicht mehr leisten oder versuchen aus vorauseilendem politischem Gehorsam Importe von ausländischen Firmen zu vermeiden, oder aus wirtschaftlichen Gründen günstiger aus China zu exportieren.

Die Arbeit im Bereich Outsourcing für das Rechnungswesen ist unverändert. Die Umfänge sind vielleicht etwas geringer, aber wenn die Anpassungen erst mal verdaut sind, führt es in der Regel dazu, dass sich die Unternehmen mit internen Prozessen beschäftigen, die in der Vergangenheit eher hinten anstehen mussten. So werden Prozesse zur Effizienzsteigerung angestoßen, und der ein oder andere hat die Zahlen nun so aufbereitet, dass sie besser zur Gruppe passen. Durch die wirtschaftlichen Schwierigkeiten haben wir zurzeit mehr Angebotsprozesse, die zu keinem Abschluss führen und gerade jetzt muss man dem Kunden intensiver erklären, wofür er sein Geld ausgibt. Der interne Aufwand, um überhaupt neue Mandate in der Buchhaltung zu bekommen, ist heute viel größer als früher.

Wie sieht die Mandantschaft aus per Branche?

Wir sind nicht auf besondere Branchen fokussiert, sondern betreuen im Wesentlichen ausländische Mittelständler. Das geht von Speditionsunternehmen über Händler in diversen Branchen: Maschinenbau, Chemie, Lebensmittel, Dienstleister verschiedenster Art, eigentlich ist alles dabei. ►



Gibt es eine Abstufung innerhalb der Branchen oder sind alle gleichermaßen betroffen?

Es gibt Unterschiede, die vor allem von den Bedürfnissen der Kunden abhängen. Einiges kann man nicht so einfach substituieren, wogegen andere Waren per Verordnung sanktioniert sind. Importierte Lebensmittel sind ein Beispiel, bei dem es manchen Mandanten schwer fällt. Es dauert einen Moment, bis Lebensmittel, die im Wesentlichen aus der EU kamen, nun über andere Wege geliefert werden können.

Unterschiede werden auch deutlich, wenn man an zwei Unternehmen aus der gleichen Branche denkt. Das eine hat hauptsächlich russische private Unternehmen als Kunden, die vielleicht momentan ein Preisproblem haben, aber sonst weiterhin Kunden bleiben. Das andere hingegen hat viele staatsnahe oder Staatsunternehmen, die versuchen ganz umzuschwenken. Man kann keine Verallgemeinerungen treffen. Es ist insgesamt sehr kunden- und branchenabhängig.

Wie ist die Stimmung unter den Mandanten?

Die schlechte Stimmung ist im Wesentlichen vorbei. Das Stichwort heißt jetzt bei vielen „überwintern“. Die Enttäuschung ist selbstverständlich groß, wenn es bei einem Angebot an z.B. Gazprom aufgrund von zu wenigen lokalen Produktionsanteilen nicht geklappt hat. Genauer betrachtet ist aber alles so wie immer. Durch die Krise gab es eine riesige Aufregung, aber eigentlich ist hier doch immer Krise! Deswegen sind wir jetzt wieder im Normalzustand, dem normalen Krisenbewältigungsmodus. Die ersten Unternehmen fangen auch schon wieder an, nach vorne zu schauen und überlegen sich, was zu tun ist, um wäh-

rend oder nach der Krise besser da zu stehen. Einige Überlegungen gehen bereits dahin, in größere Projekte zu investieren. Da diese in Euro erschwinglicher sind als früher, werden sie genauer betrachtet.

Gibt es im Vergleich zu früher mehr Prüfungen, gerade auch Steuerprüfungen?

Steht eine Prüfung an, bekommen wir Anfragen von unserem Mandanten, dass wir ihn dabei unterstützen. Schließlich sind wir nicht nur Buchhalter, sondern auch Rechts- und Steuerberater. Der Anteil der Außenprüfungen hat aber nicht merklich zugenommen. Vershoben hat sich sicherlich der Ton bei den steuerlichen Prüfungen. Es ist eine Wahrnehmungsfrage. Bei vielen Unternehmen finden die Prüfungen in bestimmten Abständen statt. War ein oder zwei Jahre weniger los, scheinen es im dritten Jahr auf einmal viel mehr Prüfungen zu sein.

In den Betriebsprüfungen fällt auf, dass die Budgetschwäche sich im Forderungsverhalten mancher Prüfer manifestiert. Wenn das Budget strapaziert ist und dann auch noch 400 Millionen aus der Pensionskasse fehlen, muss das Geld ja irgendwo herkommen. Frei nach dem Motto: „Nun mal Butter bei die Fische.“

Wird das so auch zum Ausdruck gebracht?

Wir wissen, dass die Betriebsprüfer nach wie vor ihre internen Vorgaben haben, die jetzt auch wieder deutlicher nach außen kommuniziert werden. Eine Strategie, die wir schon in der Vergangenheit empfohlen haben, ist, dass man immer etwas in der Hinterhand haben sollte, wenn die Betriebsprüfer kommen, egal ob angekündigt oder nicht. Es muss etwas geben, um die Prüfer zu beschäftigen, mit einem Erfolgserlebnis, das aber weit unterhalb des Budgets liegt, damit in der zur Verfügung stehenden Prüfungszeit – die ist in der Regel begrenzt – viel Papier bewegt werden muss, ohne dass dabei mehr Steuern anfallen. In Deutschland ist es im Übrigen auch nicht anders; bei Betriebsprüfungen ist regelmäßig der Basar geöffnet.

Solange man Steuern zahlt, hat man relativ wenige Probleme. Wenn man wie jetzt weniger Steuern zahlt, steht man vor einem ähnlichen Problem wie gerade besprochen, oder?

Verlustkommissionen tagen häufiger, und wir werden öfter dazu geholt. Auch sind die Businesspläne nicht mehr so euphorisch. Es gibt vielleicht mehr kamerale Prüfungen. Wenn die Zahlen schlechter sind als im Vorjahr, kann man darauf nicht proaktiv reagieren, sondern muss wie bei den Betriebsprüfungen vorbereitet sein. Benötigt wird eine Story, ein Businessplan, der die jetzige Situation adaptiert. Erfahrungsgemäß ist das Verständnis größer, wenn man darauf hinweist, dass die Produkte eben von den Kunden nicht mehr so stark nachgefragt werden. Insgesamt ist das Verhältnis zu den Steuerbehörden über die letzten zehn Jahre besser geworden. Es ist auch an der einen



oder anderen Stelle ein Funken Sachverstand eingezogen. Das hilft natürlich. Früher konnte man gar nicht mit seinem Sachbearbeiter sprechen, wenn irgendetwas anstand. Dabei sind die heute froh, wenn nicht gleich eine Prüfung losgeschickt werden muss, sondern ein Telefontermin das Problem löst.

In der Zukunft werden sicherlich die Forderungen wieder größer werden und auch der Ton sich weiter verschärfen, weil es mit den staatlichen Budgets weiterhin problematisch sein wird. Angenommen die Iraner kommen online und pumpen Öl in den Markt – den Iranern ist es gleich, ob das Öl zehn oder zwanzig Dollar kostet – das würde sicherlich noch einmal erhebliche Auswirkungen auf den russischen Markt haben.

Welche der vielen Gesetzesvorlagen und bereits beschlossenen Gesetze der letzten Wochen und Monate stellen die größte Herausforderung da?

Das ist stark vom jeweiligen Business abhängig. Aktuell stellen die neuen Gesetze bezüglich der persönlichen Daten für alle eine Herausforderung dar. Personenbezogene Daten sind gerade für ausländische Unternehmen wichtig, wenn sie z.B. ihre Daten mit der eigenen Zentrale austauschen, oder wenn sie geschäftlich von der Datenverarbeitung leben. Bei anderen betrifft es vielleicht nur die Mitarbeiterdaten. Das Gesetz trat formal am 1. September 2015 in Kraft. Die Behörde weiß natürlich noch gar nicht so genau, was sie will. Aber für unsere Mandanten wird diese neue Aufgabe in jedem Fall lösbar sein.

Im steuerlichen Bereich ist die Herausforderung der Zukunft sicherlich die Dokumentation der Verrechnungspreise mit verbundenen Unternehmen. Wer hier noch nicht aktiv geworden ist, hat dringenden Handlungsbedarf.

Ihre Mandanten sind keine Versandhändler?

Wir haben keine Versandhändler als Mandanten, aber einen Softwarehersteller, der diese jetzt auch hier vertreiben will. Gerade sind wir dabei, das Vertriebsmodell aufzubauen. Dabei können wir das berücksichtigen.

Die Veränderungen der jüngsten Zeit sind auch keine Besonderheit Russlands. Dass ein Staat mit knappen Mitteln versucht die Daumenschrauben anzuziehen, passiert ja auch in Deutschland und Europa. Es bleibt abzuwarten, was in anderen Bereichen noch kommen wird. In einem begrenzten Industriebereich gibt es nun Verordnungen für Import und Lokalisierung. Wir müssen abwarten, ob weitere Bereiche dazukommen. So wird erst nach und nach klarer, wohin genau die Reise geht. Die Verordnung selbst definiert nur einen bestimmten Terminus, unklar ist, wie die russischen staatlichen oder staatsnahen Kunden dann damit umgehen werden.

Es ist ja nicht so, dass ab 2017 nur noch Produkte, die z.B. nach der Verordnung 719 hergestellt sind, gekauft werden dürfen. Insgesamt ist erst einmal ein abstrakter Rahmen und am Ende ist es vielleicht nur mittelbarer politischer Druck auf die Un-

ternehmen, damit mehr Produkte „Made in Russia“ gekauft werden. Aber wie immer, gibt es wahrscheinlich eine praktische Lösung: Gibt es die Sachen hier nicht, müssen sie eben dort gekauft werden, wo es sie gibt.

Ist es für ein Unternehmen, das die Entscheidung treffen muss, nach Russland zu gehen und eventuell hier zu lokalisieren, augenblicklich ratsam, oder sollte man den Markt besser meiden?

Eine pauschale Antwort gibt es darauf nicht. Gerade jetzt nach Russland zu gehen ist sicherlich sehr schwierig. Für ein Unternehmen hingegen, das schon lange mittelbar hier ist, seine Produkte über einen russischen Vertrieb auf dem Markt hat und schon lange über einen Einstieg nachdenkt, kann nun ein guter Zeitpunkt sein, da dieser Vertrieb vielleicht gerade günstig zu haben ist.

Abzuraten wäre einem Unternehmen, das noch nicht so weit ist. Außer natürlich für den Fall, dass es um ein Produkt geht, das es in Russland sowieso nie geben wird und welches ganz dringend gebraucht wird. Solche Fälle gibt es mit Sicherheit auch.

Hat ein Unternehmen über lange Jahre viel investiert, um einen Markt aufzubauen, wäre es jetzt vielleicht wichtig, in die Produktion und Lokalisierung zu gehen, sogar mit der Maßgabe, dass die Produktion selbst zu keiner spürbaren Ergebnisveränderung führt. Die Ansiedlung an sich schafft keinen Mehrwert, und es wird auch kein höherer Gewinn erwirtschaftet. Aber: Wer weiterhin mitspielen will, muss lokalisieren, denn es gilt die Verordnung 719 und viele Kunden unserer Mandanten sind aus dem staatlichen Sektor bis hin zu Rosatom. Ohne die Erfüllung der Verordnungsbedingungen wird hier nichts mehr möglich sein. Klar ist aber auch, selbst wenn in eine Produktion z.B. fünf oder zehn Millionen Euro investiert werden, dass sich der Gewinn dadurch wohl kurz- und mittelfristig nicht steigern lässt. Das ist also ganz klar eine Investition in die Markterhaltung. Vielleicht wird es sich eines Tages darüber hinaus rechnen, weil der Markt eine andere Bedeutung erlangt. Darüber aber heute zu spekulieren ist müßig.

In der letzten AHK-Umfrage haben 25 Prozent der Unternehmen gesagt, sie wollen lokalisieren. Ein Viertel ist schon eine stattliche Zahl.

Viele von den Unternehmen, die hier sind, haben sehr gute Arbeit geleistet, um sich den Markt zu erschließen und haben erheblich in ihren Vertrieb investiert. Wenn noch nicht investiert wurde, hat sich auch wenig verändert und wird es mit Sicherheit in den nächsten zehn Jahren auch nicht tun. Aber die, die in der Vergangenheit etwas aufgebaut haben, müssen diese Investition heute unter Umständen dadurch schützen, dass sie nun in die Lokalisierung investieren.

Андрэ Шольц

партнер компании RSP International

**ПРАВОВОЙ И НАЛОГОВОЙ КОНСАЛТИНГ****«Кризис вызвал огромный переполох, но в России ведь, собственно говоря, всегда кризис!»****Что изменилось из-за кризиса?**

Как и следовало ожидать, финансовые показатели из-за кризиса стали ниже. Реальные последствия для наших клиентов проявляются в том, что они вынуждены сокращать количество сотрудников. Правда, мы к первому кварталу этого года завершили реализацию наших антикризисных мер, то есть все, что касалось вопросов ограничения и сокращения. И мы исходим из того, что большинство компаний уже смогло приспособиться к возникшим обстоятельствам. В единичных случаях еще возникают вопросы ликвидации, но они, скорее всего, обусловлены плохим ведением дел, нежели внешними факторами, связанными с кризисом.

Последствия для компаний отличаются и по отраслям, и в зависимости от того, относятся ли они к крупному, среднему или малому бизнесу. Снижение показателей имеет разные причины, в некоторых случаях определенные сегменты бизнеса пришлось свернуть из-за санкций. В других – российские клиенты больше не могут себе позволить закупать товары по новым ценам или стараются по политическим причинам избежать импорта иностранной продукции, либо по экономическим соображениям предпочитают импортировать более дешевую китайскую продукцию.

Аутсорсинг в сфере бухгалтерского учета изменений не терпел. Объемы, возможно, несколько уменьшились, но когда адаптация завершается, компании, как правило, начинают заниматься внутренними процессами, которым в прошлом уделялось недостаточно внимания. Так инициируются процессы повышения эффективности, и многие компании теперь так проработали свои показатели, что они лучше укладываются в общие результаты группы. Из-за экономических сложностей мы в настоящий момент сталкиваемся с возросшим количеством случаев, когда oferty фирм не приводят к заключе-

нию контрактов, и именно сейчас необходимо довольно настойчиво объяснять клиенту, за что он платит свои деньги. Сегодня требуется намного больше, чем раньше, внутренних усилий для того, чтобы вообще получить новые проекты в бухгалтерии.

Как выглядит состав ваших клиентов по отраслям?

Мы не специализируемся на каких-то конкретных отраслях, а главным образом обслуживаем средние иностранные компании. Это и транспортные фирмы, и торговые компании из разных сфер: машиностроение, химия, пищевая продукция, оказание услуг различного рода; собственно говоря, сюда входит все.

Есть ли какая-то градация внутри отраслей или кризис затронул всех в равной мере?

Есть различия, которые в первую очередь связаны с потребностями клиентов. Ряд продуктов нелегко заместить, между тем, многие из них запрещены специальными постановлениями. Импорт продовольствия – пример того, как некоторые наши клиенты оказались в затруднительном положении. Нужно время, чтобы организовать теперь поставку продуктов питания, в основном поступавших из ЕС, по другим маршрутам.

Различия видны также, если посмотреть на две компании из одной отрасли, когда одна обслуживает главным образом частных российских клиентов, возможно, столкнувшихся с проблемой цены, но продолжающих сотрудничество, а клиентами другой являются многочисленные приближенные к государству или государственные предприятия, которые стремятся полностью переориентироваться. Здесь нельзя делать обобщения. Все в большой степени зависит от клиентов и от конкретной отрасли.

Каково настроение ваших клиентов?

Плохое настроение в основном осталось в прошлом. Теперь многие компании живут под лозунгом «перезимовать». Разочарование, естественно, велико, если предложение в адрес, скажем, «Газпрома» было отклонено по причине слишком малой степени локализации. Но если взглянуть пристальнее, то все осталось, как было. Кризис вызвал огромный переполох, но здесь ведь, собственно говоря, всегда кризис! Поэтому мы вновь находимся в нашем обычном состоянии, в нормальном режиме преодоления кризиса.

Некоторые компании вновь начинают смотреть вперед и думать над тем, что нужно сделать, чтобы обеспечить себе лучшие позиции во время или после кризиса. Часть уже задумывается о том, чтобы вкладывать средства в крупные проекты. Поскольку проекты, финансирующиеся в евро, стали более доступными, чем раньше, они привлекают внимание.

Увеличилось ли сейчас количество проверок, прежде всего, в налоговой сфере?

Если предстоит проверка, наши клиенты обращаются к нам за поддержкой. Ведь мы не только бухгалтеры, но и юридические и налоговые консультанты. Однако доля внешних проверок значительно не увеличилась. Наверняка, правда, изменился тон таких проверок. Это вопрос восприятия. Во многих компаниях проверки проходят с определенной периодичностью. Если в течение одного года или двух лет почти ничего не происходило, то на третий год создается впечатление, что проверок стало намного больше.

При проверках на предприятиях бросается в глаза то, что слабость бюджета отражается в требованиях, выдвигаемых некоторыми из проверяющих. Если бюджет перенапряжен, да еще и недостает 400 млн в пенсионном фонде, деньги ведь надо где-то раздобыть. Как говорится: «Ближе к делу!»

Это в такой форме и высказывается?

Мы знаем, что налоговые инспектора по-прежнему получают свои внутренние инструкции, которые в более четкой форме доводятся до сведения проверяемых. Стратегия, которую мы уже рекомендовали и раньше, состоит в том, чтобы всегда иметь под рукой что-то на случай прихода проверяющих, вне зависимости от того, предупредили ли они об этом заранее или нет. Нужно иметь что-то, чем можно занять инспекторов, чтобы в течение времени проверки, которое, как правило, ограничено, они должны были перелопатить огромное количество бумаг, не добившись при этом увеличения суммы причитающихся налогов. Между прочим, в Германии все происходит точно так же, во время налоговых проверок на предприятиях регулярно начинается базар.

Пока компания платит налоги, у нее относительно мало проблем. Если теперь платится меньше налогов, фирмы сталкиваются со схожими проблемами, как те, что были описаны выше, или нет?

Комиссии по убыткам заседают чаще, и нас чаще привлекают к их работе. Бизнес-планы стали также менее амбициозными. Стало, может быть, больше камеральных проверок. Если показатели по сравнению с прошлым годом ухудшились, на это невозможно отреагировать в упреждающем режиме, но надо быть готовым. Нужна история, бизнес-план, адаптированный к сегодняшней ситуации. Если сослаться на то, что спрос со стороны клиентов на соответствующую продукцию не столь велик, как раньше, то это, как показывает опыт, находит большее понимание. В целом отношения с налоговыми органами за последние десять лет стали лучше. То тут, то там мелькают искорки понимания сути вопросов. Это, разумеется, очень помогает делу. Раньше, если возникал какой-то вопрос, вообще нельзя было переговорить со своим инспектором. Сегодня они сами рады, если не надо сразу отправлять проверяющих, а можно решить проблему по телефону.

В будущем требования наверняка вновь вырастут, а тон станет еще более жестким, поскольку ситуация с государственными бюджетами будет оставаться проблематичной. Предположим, иранцы активизируются и начнут качать нефть на рынок – иранцам ведь безразлично, стоит ли нефть 10 или 20 долларов. Это, несомненно, вновь повлекло бы за собой серьезные последствия для российского рынка.

Какие из многочисленных законопроектов или уже принятых в последнее время законов создают наибольшие проблемы?

Это в значительной мере зависит от конкретного вида деятельности. Сейчас большие проблемы для всех создают новые законы о защите персональных данных. Данные конкретных лиц очень важны для иностранных компаний, если они, например, обмениваются имеющимися у них данными с собственной штаб-квартирой или если их бизнес связан с обработкой информации. В других компаниях это, возможно, касается только данных сотрудников. Закон формально ступил в силу с 1 сентября этого года. Власти, разумеется, пока еще точно не знают, чего они хотят. Но для наших клиентов эта новая задача в любом случае не будет неразрешимой.

В налоговой сфере проблемой будущего наверняка станет документирование цен в расчетах с аффилированными компаниями. Тем, кто еще не начал заниматься этими вопросами, давно пора начать действовать.

Ваши клиенты не занимаются посылочной торговлей?

Среди наших клиентов нет компаний из сферы посылочной торговли, но есть разработчик программного обеспечения, который намерен начать распространять свои программы и



здесь. Сейчас мы как раз заняты построением модели сбыта. Изменения последнего времени не являются чем-то, что характерно исключительно для России. То, что государство, ограниченное в средствах, стремится закрутить гайки, случается ведь и в Германии, и в Европе. Надо подождать, что еще появится в других сферах. В промышленности теперь существуют постановления относительно импорта и локализации. Посмотрим, добавятся ли к этому новые сегменты. Так постепенно станет ясно, в каком точно направлении развивается ситуация. Само постановление формулирует лишь определенное понятие, однако не ясно, как российские государственные или приближенные к государству компании будут с ним обращаться. Это ведь не так, что начиная с 2017 года можно будет приобретать исключительно продукцию, изготовленную, например, в соответствии с постановлением №719. В общем и целом это только некоторые абстрактные рамки и в конечном итоге возможно, лишь опосредствованное политическое давление на компании с целью заставить их покупать больше продукции Made in Russia. Но как всегда существуют, вероятно, практические решения: если чего-то нет здесь, то это приходится приобретать в других местах.

Целесообразно ли в настоящий момент для компании приходить в Россию и, возможно, локализовать здесь свое производство, или лучше обходить этот рынок стороной?

Общего ответа на этот вопрос не существует. Обосноваться в России именно сейчас наверняка очень сложно. А вот для компании, которая уже давно опосредованно присутствует здесь, поставящая свою продукцию на рынок через российского партнера и уже давно задумывается о том, чтобы самой прийти в Россию, сейчас подходящий момент, поскольку ей, возможно, удастся приобрести эту сбытовую сеть на выгодных условиях. Однако компании, которая пока не находится на таком этапе, этого рекомендовать нельзя. За исключением, разумеется, тех

случаев, когда речь идет о продукции, которой в России так и так никогда не будет, а потребность в ней исключительно велика. Такие случаи тоже существуют.

Если компания в течение многих лет вкладывала значительные средства, чтобы создать для себя рынок, для нее сейчас было бы важно заняться производством и локализацией, даже при том условии, что само производство не приведет к каким-либо ощутимым изменениям в результатах. Место размещения само по себе еще не создает добавленную стоимость и не обеспечивает рост прибыли. Но тот, кто хочет и дальше оставаться в игре, обязан локализовать производство, поскольку действует постановление №719, а многие клиенты наших доверителей относятся к государственному сектору вплоть до Росатома. Без выполнения требований этого постановления здесь нельзя будет больше сделать ничего. Но ясно и то, что даже если инвестировать в производство, например, пять или шесть миллионов евро, прибыль от этого в кратко- и среднесрочной перспективе вряд ли возрастет. То есть, это, однозначно, инвестиция в сохранение рынка. Возможно, в один прекрасный день такой ход и окажется прибыльным, поскольку изменится значение российского рынка. Но рассуждать об этом сегодня бессмысленно.

По результатам последнего опроса 25% компаний заявили о своем намерении локализовать производство. Одна четверть – это уже вполне солидный показатель.

Многие из присутствующих здесь компаний проделали очень большую работу для того, чтобы освоить рынок, вложив значительные средства в создание системы сбыта. Для тех, кто пока ничего не инвестировал, мало что изменилось и в ближайшие десять лет наверняка не изменится. Но тот, кто в прошлом что-то создал, должен сегодня при определенных обстоятельствах защитить эти инвестиции с помощью локализации.

SCHWERINDUSTRIE / MASCHINENBAU

**Dr. Albrecht Bochow**

Vorstandsmitglied, Director International Business

OAO Kirovsky Zavod

„Im Vordergrund steht die Stärkung der Marke Kirov, die Anerkennung als nachhaltiger Investor in Europa und der Ausbau der Zusammenarbeit mit internationalen Partnern“

OAO Kirovsky Zavod positioniert sich als industrielle Mehrbranchenholding. In welchen Branchen ist denn das Unternehmen tätig?

Kirovsky Zavod war zu Zeiten der Sowjetunion eines der größten Unternehmen im Nordwesten Russlands. Hier wurden im Laufe der Unternehmensgeschichte alle möglichen Produkte der Schwerindustrie hergestellt. Dazu gab es eine komplette vertikale und horizontale Integration aller Halb- und Zwischenprodukte, sowie der Services und der sozialen Dienste. Heute ist das Unternehmen weiterhin in den Branchen Metallurgie, mechanische Bearbeitung, Montage von Baugruppen und Services tätig. Zu den wichtigsten Bereichen zählen neben der Stahlherstellung, der Schmiede und der Gießerei die Produktion von Traktoren, Baumaschinen, Spezialfahrzeugen, Metro Waggons und Turbinen wie auch von komplizierten Teilen für Kraftwerke, Schiffe und den Sondermaschinenbau. Ausserdem betreiben wir zwei große Industrieparks als Immobilien- und Industriedienstleister.

Das Unternehmen blickt auf eine lange Geschichte zurück. 1801 als Eisengießerei gegründet, ist Kirovsky Zavod heute mit rund 7000 Mitarbeitern ziemlich gut aufgestellt. Könnten Sie die neuere Unternehmensgeschichte (etwa die letzten 20 Jahre) kurz umreißen?

Nach 1990 waren zunächst noch über 40.000 Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt. Aufgrund von Abrüstungsbeschlüssen der OSZE wurde die komplette Rüstungsindustrie ausgelagert. Damit geriet die Produktion aus vielen vor- und nachgelagerten Bereichen in eine schwierige Lage. Große Unterneh-



mensbereiche mussten stark verkleinert oder sogar geschlossen werden. In diesem Prozess entstand die heutige OAO Kirovsky Zavod. Die großen russischen Wirtschaftskrisen der 1990er und 2000er Jahre sind auch am Unternehmen nicht spurlos vorüber gegangen. Immer wieder gab es schmerzhaftes Einschnitte bei nicht effizienten Unternehmensbereichen, bis hin zu Schließungen, aber auch Neugründungen oder Umlagerungen auf neue Märkte.

Heute arbeitet das Unternehmen in einer Holdingstruktur, unter der die ehemaligen Produktions- und Servicebereiche als eigenständige Tochterunternehmen agieren. Diese Tochterunternehmen machen teilweise untereinander noch Geschäfte, müssen sich aber am russischen und mittlerweile auch mehr und mehr am internationalen Markt selbst behaupten. Es ist übrigens aus meiner Sicht ein großes Verdienst der Aktionäre und des Managements, welche das Unternehmen in die Privatwirtschaft geführt haben, dass das Unternehmen letztendlich heute noch an seinem ursprünglichen Standort in St. Petersburg auf einem geschlossenen Werksgelände mit den dazugehörigen Gebäuden und logistischen Anbindungen existiert. Das ist oft in der jüngeren Wirtschaftsgeschichte in Ostdeutschland, in Osteuropa und in Russland anders verlaufen und hat zur kompletten Zerschlagung einst wichtiger Unternehmen geführt.

In diesem Jahr will das Unternehmen 25 Milliarden Rubel erwirtschaften. Wie realistisch ist dieses Ziel?

Mit dem Rubel lassen sich im Moment schwierig verlässliche Angaben machen. Wir exportieren viel nach Europa, daher ist dieses Ziel sicherlich mit den heutigen Umtauschkursen zu erreichen. Aber darum geht es ja nicht. Wir wollen, dass unsere Tochterunternehmen in ihren jeweiligen Branchen profitabel arbeiten. Für mich persönlich steht dabei der Ausbau des internationalen Vertriebs, die Steigerung der Effizienz und

die Verbesserung der Qualität der Produkte im Vordergrund. Wir haben auf unserem Gelände genügend Platz, Maschinen und Anlagen, eine voll erschlossene Infrastruktur inklusive eigenem Hafen, Schienennetz und Autobahnanbindung, und am allerwichtigsten – gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter. Damit wird es uns gelingen, uns noch besser dem nationalen und internationalen Wettbewerb zu stellen.

Sie sprechen von gut ausgebildeten Mitarbeitern. Dabei beklagen viele Unternehmen Fachkräftemangel in Russland. Was macht denn Kirovsky Zavod anders?

Traditionell gibt es bei uns enge Verbindungen zu russischen Ausbildungsinstitutionen und Universitäten. In bestimmten Bereichen haben wir auch Trainingsprogramme, die von ausländischen Anbietern durchgeführt werden, insbesondere bei der Verbesserung unserer Qualitätsprozesse als auch bei Management-Seminaren. Wir planen auch, demnächst einige russische Mitarbeiter in unserer neuen deutschen Tochterfirma intern zu schulen. Gerade schließen sich einige Unternehmen in St. Pe-



„Der Traktor „Kirovets“ und die auf der gleichen Linie produzierten Baumaschinen erfreuen sich einer neuen Popularität in den osteuropäischen Märkten und zunehmend auch wieder in Deutschland.“

tersburg mit Hilfe der AHK zusammen, um die Möglichkeiten der dualen Ausbildung nach deutschem Vorbild zu prüfen. Auch wir sind in diesen Prozess bereits eingebunden.

Im August 2011 wurden Sie in den Vorstand von Kirovsky Zavod berufen und sind verantwortlich für den Bereich International Business. Wie würden Sie diesen Schritt aus Sicht der Unternehmensleitung erklären?

Ich kannte den CEO und Hauptaktionär bereits vor meiner Berufung eine ganze Weile und habe ihm ab und an beratend zur Seite gestanden. Letztlich ging es darum, eine offizielle und stabile Brücke aus dem Unternehmen nach Westeuropa und besonders nach Deutschland zu bauen. Es gab bereits vor meiner Zeit zaghafte Ansätze für Export, Kooperationen mit ausländischen Unternehmen, Auslandsinvestitionen und Ideen für den internationalen Know-how-Transfer nach Russland. Jetzt haben wir ein Team aufgebaut, das bereichsübergreifend als Ansprechpartner für ausländische Geschäftspartner zur Verfügung steht, das den Tochterunternehmen bei Exportaufgaben behilflich ist und das eigenständig neue internationale Projekte ausarbeitet und umsetzt, bis hin zur Gründung neuer Tochterunternehmen, Joint Ventures und Auslandsbeteiligungen.

Wie ist das Unternehmen heute international aufgestellt?

Es fängt damit an, dass die meisten Direktoren und Manager in den entscheidenden Positionen mittlerweile Englisch sprechen, teilweise im Ausland gearbeitet oder studiert haben. Das ist schon ein großer Vorteil gegenüber anderen russischen Unternehmen. Zudem haben wir eigene Vertriebsbüros in der Schweiz und in Deutschland. Besonders unser Büro in Berlin spielt eine zentrale Rolle im Zusammenwirken zwischen deutschen Partnern und unseren Tochterunternehmen in Russland. Zu unserem Netzwerk gehören mittlerweile belastbare Beziehungen zu ausländischen Universitäten, Forschungseinrichtungen, aber auch zu Banken und Beratungsunternehmen, die uns bei Bedarf unterstützen. Wir arbeiten eng mit einer Reihe von ausländischen Firmen in Joint Ventures und an gemeinsamen Projekten, und wir haben uns in den letzten Jahren als Lokalisierungspartner für internationale Unternehmen in Russland als Zulieferer qualifiziert. Außerdem schauen wir weiterhin nach interessanten Investitionsmöglichkeiten im Ausland. Zurzeit sind wir am Aufbau einer Produktion für große Drehwäzlager in Rostock/Mecklenburg-Vorpommern.

Erzählen Sie bitte mehr darüber.

Wir investieren in Rostock zusammen mit Partnern 15 Millionen Euro, zunächst in eine Produktionslinie für den deutschen und den westeuropäischen Markt. Wenn es sich dann anbietet, wollen wir natürlich auch nach Russland und in die GUS-Länder liefern.

Kirovsky Zavod trat schon mal als Investor in Deutschland auf (A. Monforts Werkzeugmaschinen GmbH, Göppel Bus GmbH). Was ist aus diesen Projekten geworden?

Das waren zwei interessante und erfolgversprechende Investitionen. Die Investition in die A. Monforts Werkzeugmaschinen GmbH war darauf ausgerichtet, den russischen Markt zu bedienen. Wir waren gerade mit der Restrukturierung fertig, hatten signifikante Aufträge in Russland gewinnen können – und auch das Vertrauen der westeuropäischen Kunden und Lieferanten –, als die Sanktionen alles zum Halt brachten. So ein Unternehmen war unter den Sanktionsbedingungen mit Verweigerung von Ausfuhrgenehmigungen durch die BAFA als auch durch die Verweigerung deutscher Banken, Avale an ein russisches Unternehmen trotz sicherer Auftragslage zu geben, einfach nicht mehr erfolgreich zu führen. Das Unternehmen ist nun an einen taiwanesischen Werkzeugmaschinenhersteller verkauft worden.

Das zweite Unternehmen, die Göppel Bus GmbH hatten wir erst 2013 aus der Insolvenz erworben, um mit den sicher sehr guten Produkten auf den deutschen und auch auf den russischen Markt zu gehen. Die Auftragsverhandlungen mit der St. Petersburger Stadtregierung waren abgeschlossen, und wir hätten sofort eine Auslastung für mindestens vier Jahre im deutschen Werk erreicht. Aufgrund der seit 2014 bestehenden russischen Beschränkung der Einfuhr von Neufahrzeugen für staatliche russische Unternehmen sind die Aufträge dann aber nicht materialisiert worden.

Beide Unternehmen sind voll in die Sanktionsspirale geraten und am Ende ist es schade um mehr als 300 deutsche Arbeitsplätze.

Das waren aber sicher nicht die einzigen Auswirkungen der Sanktionen?

Einige Tochterunternehmen der Gruppe verzeichnen jetzt am russischen und am GUS-Markt eine verbesserte Auftragslage. Dies hat sicher zum Teil mit den sanktionsbedingten Schwierigkeiten der ausländischen Konkurrenten in unseren



Stammmärkten zu tun. Aber nicht nur: In den vergangenen Monaten und Jahren haben wir auch kontinuierlich unsere Produkte verbessert, und die Rubelschwäche hilft auch als Verkaufsargument.

Sie haben auch weitere Investitionspläne in Deutschland bzw. Europa?

Natürlich haben wir unser Ziel der Internationalisierung nicht aufgegeben. Wir haben in diesem Jahr die ersten Händlerverträge mit deutschen und polnischen Traktorenhändlern unterzeichnet. Der Traktor „Kirovets“ und die auf der gleichen Linie produzierten Baumaschinen erfreuen sich aufgrund ihrer in den letzten Jahren erfolgreich eingeführten westlichen Komponenten bei gleichbleibender und hunderttausendfach erprobter Robustheit einer neuen Popularität in den osteuropäischen Märkten und zunehmend auch wieder in Deutschland. Zusätzlich denken wir mit Partnern über den Aufbau eines Stahlservicecenters in Zentraleuropa nach, da unser Stahlwerk in den letzten Monaten deutlich mehr exportiert, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Weiterhin sprechen wir mit einer Reihe von ausländischen Unternehmen über gemeinsame Investitionsprojekte im europäischen Ausland aber auch in Russland. Das Interesse gerade von deutschen Unternehmen an Russland ist nach wie vor sehr groß

und wir haben eine ganze Reihe von spannenden Ideen, an denen wir arbeiten.

Wie geht es für Kirovsky Zavod weiter?

Wir werden weiter daran arbeiten, das Unternehmen noch erfolgreicher im nationalen und internationalen Wettbewerb zu machen. Die Einbindung ausländischer Partner mit interessantem Know-how und neuen Produkten für die Markterschließung in Russland und die Vorbereitung weiterer bestehender Produkte der Gruppe für den Export sind dabei die wichtigsten Ziele. Unter den gegebenen politischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten wird dies sicher schwieriger sein, als wir das ursprünglich geplant hatten, aber ich sehe keine Alternativen für die nachhaltige und langfristige Entwicklung des Unternehmens. Im Vordergrund steht die Stärkung der Marke Kirov, die Anerkennung als nachhaltiger Investor in Europa und der Ausbau der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit internationalen Partnern. Und ich freue mich persönlich, dass ich als deutscher Manager in einem russischen Unternehmen weiterhin das Vertrauen der Aktionäre, der Kollegen und Mitarbeiter genießen darf, was unter den aktuell gegebenen Umständen auch nicht selbstverständlich ist.

**Dr. Альбрехт Бохов**

член правления, директор по развитию международного бизнеса
ОАО «Кировский завод»

**ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ /
МАШИНОСТРОЕНИЕ****«На первом плане стоит
укрепление торговой марки
Kirov, признание в качестве
надежного инвестора в Европе
и расширение сотрудничества
с международными партнерами»**

ОАО «Кировский завод» позиционирует себя в качестве многоотраслевого промышленного холдинга. В каких отраслях работает ваша компания?

«Кировский завод» во времена СССР входил в число крупнейших предприятий на северо-западе России. Здесь на протяжении долгой истории этого предприятия производились все возможные изделия тяжелой промышленности. Помимо этого, существует полная вертикальная и горизонтальная интеграция производства всех полуфабрикатов и промежуточных изделий, а также всех сервисных подразделений и социальных служб. Сегодня компания по-прежнему действует в таких отраслях, как металлургия, механообработка, сборка узлов конструкций и сервис. К основным подразделениям, помимо сталеплавленного, кузнечного и литейного производств, относится производство тракторов, строительных машин и спецтехники, вагонов метро и турбин, а также сложных деталей для электростанций, кораблестроения и специального машиностроения. Кроме этого мы эксплуатируем два крупных промышленных парка в качестве компании, оказывающей услуги в сфере недвижимости и промышленности.

У предприятия солидная история. Основанный в 1801 году как чугунолитейное производство, «Кировский завод» с его примерно 7.000 работников занимает до-

статочно прочное положение. Вы не могли бы вкратце описать современную историю компании (скажем, за последние 20 лет)?

После 1990 года на предприятии вначале было занято более 40 тыс. человек. В соответствии с решениями ОБСЕ относительно разоружения все военное производство было с предприятия выведено. Это создало затруднения для производства на многих предшествующих и последующих этапах. Крупные подразделения пришлось или значительно сократить, или даже закрыть. В рамках этого процесса возникло современное ОАО «Кировский завод». Крупные российские экономические кризисы 1990-х и 2000-х годов не прошли бесследно и для нашего предприятия. Одно за другим следовали болезненные реорганизации неэффективных подразделений предприятия вплоть до их закрытия, но параллельно создавались новые производства, происходила переориентация на новые рынки.

Сегодня предприятие функционирует в структуре холдинга, где бывшие производственные и сервисные подразделения действуют в качестве самостоятельных дочерних компаний. Эти дочерние компании частично еще заключают сделки друг с другом, однако им приходится самостоятельно утверждаться на российском, а теперь и во все большей степени на международном рынке. Между прочим, с моей точки зрения, большая заслуга акционеров и руководства, которые вывели предприя-

тие на рельсы частной экономики, состоит в том, что компания сегодня существует на своей изначальной территории в Санкт-Петербурге на закрытой заводской площадке с относящимися к ней зданиями и логистическими коммуникациями. В новейшей экономической истории Восточной Германии, Восточной Европы и России такие процессы часто протекали иначе и приводили к полной ликвидации некогда важных предприятий.

В этом году предприятие планирует получить доход в размере 25 млрд рублей. Насколько реалистична такая цель?

Ориентируясь на рубль, в настоящий момент трудно давать надежные прогнозы. Мы экспортируем большое количество продукции в Европу, поэтому при сегодняшних обменных курсах такая цель наверняка достижима. Но дело совсем не в этом. Мы хотим, чтобы наши дочерние компании работали в своих отраслях с прибылью. Для меня лично на первом плане при этом стоит расширение международного сбыта, повышение эффективности и улучшение качества продукции. На нашей площадке мы располагаем достаточным количеством площадей, машин и оборудования, полностью освоенной инфраструктурой, включая собственный порт, железнодорожную сеть и доступ к автомагистрали, а самое главное – хорошо обученным и мотивированным персоналом. Благодаря этому мы сможем добиться еще лучших результатов на национальном и международном уровне.

Вы говорите о хорошо обученном персонале. Многие компании при этом жалуются на дефицит профессиональных кадров в России. Что «Кировский завод» делает иначе?

В определенных сферах мы реализуем программы обучения, которые проводятся иностранными специалистами; в частности это относится к совершенствованию нашей системы обеспечения качества, а также к нашим семинарам по тематике менеджмента. Мы также планируем в ближайшее время направить нескольких российских сотрудников на обучение в нашу новую немецкую дочернюю компанию. Еще сейчас как раз несколько предприятий в Санкт-Петербурге при поддержке ВТП объединяют свои усилия для того, чтобы изучить возможности

дуального образования по немецкому образцу. Мы, разумеется, уже включились в этот процесс.

В августе 2011 года вы вошли в состав правления компании «Кировский завод» и отвечаете с тех пор за развитие международного бизнеса. Как вы можете объяснить этот шаг с точки зрения руководства предприятия?

Я был знаком с CEO и главным акционером задолго до моего включения в состав правления и время от времени оказывал ему поддержку в качестве консультанта. В конечном счете, речь шла о том, чтобы построить официальный и надежный мост, ведущий из компании в Западную Европу и, прежде всего, в Германию. Еще до моего прихода предпринимались робкие попытки организации экспорта, кооперации с иностранными фирмами, привлечения иностранных инвестиций и трансфера международного ноу-хау в Россию. Теперь мы создали команду, которая на межотраслевом уровне является контактным лицом для иностранных бизнес-партнеров, оказывает помощь дочерним компаниям при решении их экспортных задач и самостоятельно разрабатывает и реализует новые международные проекты вплоть до создания новых дочерних компаний, совместных предприятий и участия в зарубежных фирмах.

Как ваша компания представлена сегодня на глобальном уровне?

Для начала надо отметить, что большинство директоров и ведущих менеджеров уже говорят по-английски, а часть из них работала или получила высшее образование за границей. Это уже само по себе значительное преимущество перед другими российскими компаниями. Помимо этого, у нас есть собственные офисы продаж в Швейцарии и Германии. В первую очередь, наше бюро в Берлине играет центральную роль во взаимодействии между немецкими партнерами и нашими дочерними компаниями в России. У нас уже развиты надежные отношения с зарубежными университетами, исследовательскими центрами, а также с банками и консалтинговыми фирмами, которые оказывают нам поддержку в случае необходимости. Мы тесно сотрудничаем с рядом зарубежных компаний в рамках совместных предприятий и общих проектов, а в последние годы мы в качестве поставщиков выступаем как партнеры по локализации для иностранных компаний в России. Кроме этого, мы продолжаем поиск интересных возможностей инвестирования за границей. В настоящий момент мы создаем производство большеразмерных подшипников качения в Ростове (земля Мекленбург-Передняя Померания).

Расскажите об этом, пожалуйста, подробнее.

Мы инвестируем в Ростове совместно с партнерами 15 млн евро, для начала в производственную линию для немецкого и западноевропейского рынка. Если представится такая возмож-





В рамках совместного предприятия со ŠKODA TRANSPORTATION a.s. ОАО «Кировский завод» производит составы для петербургского метрополитена.

ность, мы, разумеется, будем охотно поставлять нашу продукцию и в Россию и в страны СНГ.

«Кировский завод» уже выступал в качестве инвестора в Германии (A. Monforts Werkzeugmaschinen GmbH, Göppel Bus GmbH). Что стало с этими проектами?

Это были два интересных и многообещающих инвестиционных проекта. Инвестиции в A. Monforts Werkzeugmaschinen GmbH преследовали цель обслуживания российского рынка. Мы как раз завершили процесс реконструкции и смогли заключить в России значительные контракты и добиться доверия западноевропейских клиентов и поставщиков, когда все застопорилось из-за санкций. В условиях санкций, когда Федеральное ведомство по экономике и экспортному контролю (BAFA) не выдавало разрешений на экспорт, а немецкие банки, несмотря на наличие надежных контрактов, отказывались предоставлять поручительства по векселям российской компании, успешно управлять таким предприятием просто не представлялось более возможным. Предприятие было продано производителю станочного оборудования из Тайваня.

Вторую фирму, Göppel Bus GmbH, мы приобрели только в 2013 году, когда она обанкротилась, чтобы предложить ее – вне всякого сомнения – достойную продукцию на немецком и на российском рынке. Переговоры о заключении контракта с правительством Санкт-Петербурга были завершены, и мы сразу могли бы обеспечить загрузку немецкого завода как минимум на четыре года. Однако из-за действующих с 2014 года в России ограничений на импорт новых автомобилей для государственных российских компаний контракты так и не были реализованы.

Обе компании в полном объеме попали под действие санкций, и в конечном итоге нам остается только сожалеть об утрате более чем 300 рабочих мест в Германии.

Но это наверняка были не единственные последствия санкций?

Некоторые дочерние компании Группы сейчас отмечают улучшение ситуации с контрактами на рынке России и СНГ. Это наверняка частично связано с тем, что санкции затруднили работу иностранных конкурентов на наших постоянных рынках. Но не только: в течение последних месяцев и лет мы постоянно работали над улучшением нашей продукции, а слабый рубль также помогает как аргумент при продажах.

У вас есть еще планы относительно инвестиций в Германии или Европе?

Мы, естественно, не отказались от наших целей, связанных с интернационализацией. В этом году мы подписали первые сбытовые контракты с немецкими и польскими дистрибьюторами тракторной техники. Трактор «Кировец» и производимая на той же линии строительная техника в последние годы изготавливаются с использованием западных комплектующих, при этом сохраняется их неизменная и сотни тысяч раз подтвержденная надежность, что сделало эти продукты вновь популярными на восточноевропейских рынках, а также в Германии. В дополнение к этому, мы вместе с партнерами думаем о создании сервисного центра для изделий из стали в Центральной Европе, поскольку наш сталеплавильный завод в последние месяцы экспортирует значительно больше продукции, чем несколько лет тому назад. Помимо этого, мы ведем переговоры с рядом иностранных компаний о совместных инвестиционных проектах на территории Европы и также в России. Именно немецкие компании по-прежнему проявляют большой интерес к России, и у нас есть целый ряд захватывающих идей, над которыми мы работаем.

Что ожидает «Кировский завод» в будущем?

Мы будем и дальше работать над тем, чтобы добиваться еще больших успехов в конкуренции внутри страны и на международном уровне. Главные цели при этом – привлечение иностранных партнеров с интересным ноу-хау и новыми продуктами для освоения российского рынка и подготовка уже производимых изделий Группы для экспорта. В существующих политических и экономических реалиях это наверняка будет сложнее, чем мы предполагали изначально, но я не вижу альтернатив устойчивому и долгосрочному развитию нашей компании. На первом плане стоит укрепление торговой марки Kirov, признание в качестве надежного инвестора в Европе и расширение сотрудничества с международными партнерами. Лично я очень рад, что я в качестве немецкого менеджера российской компании по-прежнему пользуюсь доверием акционеров, коллег и сотрудников, что в существующих обстоятельствах точно не является чем-то само собой разумеющимся.

VERBINDUNGS- UND AUTOMATISIERUNGSTECHNIK

„Am Markt bleiben jene Unternehmen, die nach Russland gekommen sind, um hier auf lange Sicht Fuß zu fassen, und die sich weiter entwickeln wollen“

**Elena Semenova**

Generaldirektorin, Phoenix Contact Rus 000

Ihr Unternehmen ist im Bereich Elektrotechnik und Automation tätig. Was konkret bieten Sie auf dem russischen Markt an?

Phoenix Contact Rus ist eine Tochtergesellschaft des deutschen Elektrotechnik-Konzerns Phoenix Contact GmbH & Co. KG. Das Unternehmen fertigt Zulieferteile für diverse Industriebereiche. Die Produktpalette umfasst rund 50.000 Produkte von Reihenklemmen bis hin zu komplizierteren Erzeugnissen wie etwa Monitoringprodukte, Industrial Ethernet oder Security-Router und Firewalls. Phoenix Contact besitzt übrigens ein Patent für Reihenklemmen. Die erste modulare Reihenklemme wurde 1928 zusammen mit den Rheinisch-Westfälischen Elektrizitätswerken (RWE) konzipiert, womit auch die Erfolgsgeschichte unseres Unternehmens begann. Im Grunde genommen produzieren wir alle Zulieferteile, aus denen man automatisierte Steuerungssysteme für technologische Prozesse bzw. industrielle Automationssysteme zusammenbauen kann.

Findet auch Otto Normalverbraucher Ihre Produkte in seiner Technik?

Nein. Unsere Produkte sind für den industriellen Einsatz bestimmt: mit explosiver Umgebung, mit niedrigen bzw. hohen Temperaturen usw.





Seit wann ist Phoenix Contact auf dem russischen Markt präsent?

Die Tochterfirma wurde 2002 registriert. Mittlerweile gehören wir zu den fünf größten Tochterunternehmen von Phoenix Contact weltweit einschließlich Deutschland. Ein Drittel des globalen Umsatzes der Gesellschaft wird im deutschen Markt generiert, die übrigen zwei Drittel entfallen auf andere Länder. Anhand dieser Zahlen wird deutlich, dass der russische Markt für den Konzern zu den prioritären Absatzmärkten zählt.

Fällt es einer Frau schwer, ein Unternehmen mit einer derart komplizierten Produktpalette zu leiten?

Elektrotechnik ist ein recht konservativer und männlich dominierter Industriebereich. Wenn man jedoch bestimmte Regeln befolgt und die Grundsätze der Arbeit in diesem Bereich begreift, ist es irrelevant, ob ein Mann die Firma leitet oder eine Frau.

Derzeit werden alle Produkte, die Sie in Russland anbieten, aus Deutschland geliefert. Wie groß müssen denn Ihre Lagerkapazitäten sein?

Wir haben in Moskau ein großes Lager auf dem Gelände, wo auch unser Büro ist. Das war auch ausdrücklich gewünscht, dass Büro und Lager in unmittelbarer Nähe sind. Darüber hinaus haben wir 15 Niederlassungen in ganz Russland. Wir orientieren uns stark an unseren Kunden und den Anforderungen des russischen Marktes insgesamt, deshalb haben wir von Anfang an intensiv unsere Logistikstruktur (Import, Lagerkapazitäten usw.) aufgebaut. Außerdem haben wir auch Vertriebspartner, die ebenfalls gewisse Lagervorräte bereithalten.

Einige Ihrer Produkte kann man auch online erwerben?

Ja, wir haben auf unserer Seite einen Onlineshop eingerichtet, der von unserer Logistik-Abteilung betreut wird. Der Kunde erhält Login-Daten und kann seine Bestellungen online aufgeben. Gebrauch davon machen selbstverständlich Kunden, die unsere Produkte bereits kennen. Der Onlinehandel entwickelt sich recht dynamisch, die Zahlen sind gut.

Hatten Sie mit den Sanktionen Schwierigkeiten bei der Einfuhr Ihrer Produkte nach Russland?

Nein, überhaupt nicht.

Welche Unternehmen sind denn Ihre Hauptkunden?

Im Grunde genommen ist es so gut wie unmöglich, einen Industriebereich zu finden, in dem sich Phoenix-Produkte nicht verwenden ließen. Ein anderes Thema ist es, dass auf dem russischen Markt nicht alle Industriesektoren gleichermaßen stark entwickelt sind. Hier dominieren stark die Grundstoffindustrie und die verarbeitende Industrie, deswegen sind wir in diesen Bereichen aktiv.

Wir arbeiten eng mit russischen Systemintegratoren. Hier ist der Engineering-Bereich sehr gut entwickelt, und es gibt viele hervorragende Unternehmen, die in diversen Bereichen – Energiewirtschaft, Bergbau und Stadtinfrastruktur – tätig sind und Automationssysteme für große Konzerne wie Gazprom oder Transneft entwickeln. Wir arbeiten mit solchen Unternehmen zusammen und finden Lösungen, um automatisierte Steuerungssysteme möglichst optimal zu entwickeln.

Gehören auch internationale Firmen zu Ihren Kunden?

Ja, aber es sind nur einige wenige. Internationale Firmen importieren im Wesentlichen komplette fertige Ausrüstungssets. In diesen Ausrüstungen kann man viele unsere Produkte finden, sie stammen jedoch nicht aus Russland. Im Volkswagen-Werk in Kaluga z.B. werden zahlreiche Produkte aus unserer Fertigung verwendet, aber alle aus dem Ausland importiert.

Haben Sie aufgrund der aktuellen Entwicklung mehr Konkurrenz aus China bekommen?

Ich kann nicht sagen, dass es gerade jetzt passiert ist: Mitbewerber aus Asien hatten wir schon immer. Aber heute genießen sie sicherlich bestimmte politische Präferenzen, was ihnen in



ihren Aktivitäten sehr stark zugutekommt. Und sie verdienen gewiss Lob, denn sie sind bemüht, die Qualität ihrer Produkte zu verbessern. Allerdings agieren wir, was die Qualität angeht, in völlig unterschiedlichen Segmenten. Phoenix Contact bietet eine sehr umfangreiche Produktpalette an – in dieser Hinsicht ist es schwierig, uns Konkurrenz zu machen.

Chinesische Firmen gewinnen ihre Kunden häufig durch recht niedrige Preise. Merken Sie diesen – heute besonders aktuellen – Sparzwang bei Ihren Kunden?

Diese Tendenz ist leider da. Unternehmen entscheiden sich häufig für niedrigere Preise: Qualität und Lebensdauer der Produkte sind ihnen dabei weniger wichtig. Sollte es aber zu einem Anlagenausfall im Betrieb kommen, sind die Reparaturkosten wesentlich höher als gespartes Geld beim Kauf.

Sie bieten auch für Ihre Kunden und Partner Produktschulungen an. Wie soll man sich das vorstellen?

In unserem Training Center in Moskau organisieren wir regelmäßig spezielle Seminare für unsere Kunden, geleitet von Produktmanagern und Technikern. Darüber hinaus laden wir unsere Kunden häufig zu unseren Veranstaltungen in den Regionen ein. Wir verfügen auch über ein Infomobil – das ist ein Showroom auf Rädern, den wir zu unseren Kunden in ganz Russland hinschicken. Das Infomobil hat schon anderthalbmal Russland befahren.

Schulen Sie auch Ihr eigenes Personal?

Selbstverständlich.

Sind Sie mit dem Bildungshintergrund Ihres Personals zufrieden, wenn es um neue junge Mitarbeiter geht?

Die Ingenieurausbildung in Russland ist sehr gut, deswegen sind wir mit dem Bildungsstand unserer Spezialisten zufrieden. Es ist allerdings sehr problematisch, solche Spezialisten zu finden, denn sie sind rar in Russland. Eine Zeit lang waren die Ingenieurberufe nicht mehr populär, sodass wir es jetzt einen Fachkräftemangel in diesem Bereich zu beklagen haben. Und wenn auch noch Fremdsprachenkenntnisse erforderlich sind, ist es wesentlich schwieriger, einen geeigneten Mitarbeiter zu finden.

Wie wird sich denn Elektrotechnik als Industriebereich weiterentwickeln?

Momentan gibt es sicherlich gewisse Schwierigkeiten. Die makroökonomische Situation wirkt sich auf die Geschäftsentwicklung aus. Das sind aber temporäre Schwierigkeiten: Nicht überwindbar nur für Firmen, die von Anfang an kein Interesse an langfristigen Aktivitäten in Russland gezeigt haben. Am Markt bleiben jene Unternehmen, die nach Russland gekommen sind, um hier auf lange Sicht Fuß zu fassen, und die sich weiter entwickeln wollen.

**Елена Семенова**

генеральный директор ООО «Феникс Контакт Рус»

**ТЕХНОЛОГИИ СОЕДИНЕНИЯ
И АВТОМАТИЗАЦИИ****«На рынке останутся те
предприятия, которые пришли
в Россию надолго и хотят
развиваться»****Компания Phoenix Contact работает в сфере электротехники. Какую именно продукцию вы представляете на российском рынке?**

«Феникс Контакт Рус» – это дочернее предприятие немецкого электротехнического концерна. Компания производит комплектующие для самого различного промышленного применения. Всего в номенклатуре порядка 50 тыс. изделий, начиная от клеммной продукции и заканчивая сложными изделиями, такими как промышленные контроллеры, промышленный Ethernet, промышленный Firewall. Кстати, у Phoenix Contact патент на первую в мире электротехническую клемму. Она была изготовлена по заказу немецкого энергетического концерна RWE, с чего и началась история нашей компании более 80 лет назад. По сути, мы поставляем все комплектующие, из которых может быть собрана автоматизированная система управления технологическим процессом (АСУ ТП) или система промышленной автоматизации.

Обыватель может найти какое-либо ваше изделие в своей технике?

Нет. Мы предлагаем продукцию, которая рассчитана на сложные промышленные условия: взрывоопасную среду, низкие или высокие температуры и т.д.

Как давно Phoenix Contact на российском рынке?

Дочернее предприятие было зарегистрировано в 2002 году. На сегодняшний день мы вошли в пятерку крупнейших дочерних

предприятий Phoenix Contact по всему миру, включая Германию. Надо учитывать, что одна треть глобального оборота компании приходится на немецкий рынок, а две трети – на остальные страны. На основе этих цифр можно убедиться в том, что российский рынок является одним из наиболее приоритетных для концерна.

Тяжело ли женщине руководить компанией с таким сложным портфелем продуктов?

Электротехника – это достаточно консервативная и мужская отрасль. Но если соблюдать определенные правила и понимать принципы работы в отрасли, то становится неважно, мужчина руководит компанией или женщина.

На данный момент вся продукция Phoenix Contact импортируется в Россию. Насколько большие складские мощности требуются вашей компании?

У нас большой склад в Москве, на той же территории, что и офис нашей компании. Это было одно из важных условий, чтобы офис и склад находились рядом. Также у нас есть 15 филиалов по всей территории Российской Федерации. Мы очень сильно ориентированы на наших заказчиков и требования российского рынка в целом, поэтому изначально качественно организовали работу по логистике и ввозу продукции, а также по поддержанию большого складского запаса. Кроме того, у нас есть партнеры по дистрибуции,

которые тоже поддерживают определенный запас на своих складах.

У вас на сайте есть также возможность покупать часть продукции онлайн.

Да, мы организовали так называемый e-shop, обслуживанием которого занимается отдел логистики. Наши клиенты получают логин и пароль и могут оформлять заказы онлайн. Конечно, этой возможностью пользуются клиенты, уже знакомые с нашей продукцией. Онлайн-продажи развиваются с довольно хорошей динамикой, показатели достаточно высокие.

С введением санкций появились сложности с ввозом изделий в Россию?

Нет, таких проблем у нас нет.

Какие компании являются вашими основными клиентами?

В принципе, практически невозможно найти отрасль, в которую изделия Phoenix нельзя было бы поставить или где бы их нельзя было применить. Другой вопрос, что не все отрасли равнозначно сильно развиты на российском рынке. Здесь сильно доминируют добывающая и перерабатывающая промышленность, поэтому и мы работаем с учетом этой специфики экономики.

Мы работаем в очень тесной кооперации с российскими системными интеграторами. В нашей стране сильно развит инжиниринг, и есть много отличных предприятий, которые создают системы автоматизации для крупных компаний, таких как Газпром или Транснефть, работают в сфере энергетики, в горнодобывающей промышленности, в сфере городской инфраструктуры. Мы сотрудничаем с ними и находим решения, чтобы выстроить систему АСУ ТП оптимальным образом.

Есть ли среди ваших заказчиков иностранные компании?

Да, но их очень мало. Иностранные компании в основном закупают полный комплект оборудования в готовом виде. В составе этого оборудования может быть большое количество наших изделий, но, конечно, поставленных не из России. Например, на заводе Volkswagen в Калуге очень много наших комплектующих, но они все завезены из-за рубежа.

В связи с переориентацией России на восток появились ли у вас конкуренты из Китая?

Нельзя сказать, что они появились сейчас, конкуренты из азиатских стран были всегда. Но, конечно, сегодня у них есть определенные политические преференции, что сильно помогает им в работе. И надо отдать им должное, они стараются наращивать качество своей продукции. Хотя мы, безусловно, в абсолютно

разных сегментах по качеству. Преимущество Phoenix Contact в том, что у нас очень богатая номенклатура изделий, в этом плане с нами сложно конкурировать.

Китайские компании зачастую привлекают клиентов достаточно низкими ценами. Замечаете ли вы, что сейчас в условиях кризиса заказчики стали экономить на электро-технической продукции?

К сожалению, эта тенденция наблюдается. Часто предприятия не обращают внимания на качество и срок службы продукции, и решение принимается исключительно в погоне за дешевизной. Однако, устранение последствий от выхода оборудования из строя может обойтись гораздо дороже, чем экономия на цене.

Помимо прочего вы занимаетесь и обучением клиентов и партнеров. Как организован этот процесс?

Периодически мы устраиваем специальные семинары для клиентов в нашем учебном центре в Москве. Непосредственно обучением обычно занимаются менеджеры по продукту и инженеры по продвижению либо техподдержке. Кроме этого, мы часто приглашаем наших заказчиков на мероприятия в регионах. Также у нас есть инфомобиль – это демонстрационный зал на колесах, который мы отправляем к клиентам по всей России. Инфомобиль уже 1,5 раза объехал нашу страну.

Занимаетесь ли вы также обучением собственного персонала?

Безусловно.

В целом вы довольны подготовкой кадров, если речь идет о новых молодых сотрудниках?

В принципе, инженерно-техническое образование у нас качественное, поэтому подготовкой специалистов мы довольны. Проблема в нахождении этих специалистов, ведь их достаточно мало по всей России. Видимо, был период, когда инженерно-технические специальности были непопулярны, и сейчас мы столкнулись с недостатком кадров. К тому же если нужно еще и знание иностранного языка, то найти сотрудника гораздо сложнее.

Как вы считаете, электротехника как отрасль будет развиваться, несмотря на кризис?

Конечно, сейчас есть определенные сложности. Макроэкономическая ситуация влияет на развитие бизнеса. Но это временные сложности, их не преодолеют компании, которые изначально не были настроены на долгосрочную работу в России. На рынке останутся те предприятия, которые пришли в Россию надолго и хотят развиваться.

TECHNOPARKS

**Igor Ischtschenko**

Generaldirektor, Technopolis Moscow

„In den letzten vier Jahren setzt Moskau etappenweise unser Projekt um, ohne dabei hinter dem Zeitplan zurückzubleiben“

Technopolis ist eine Innovationsplattform, ein für Russland ziemlich neues Format. Wie soll man sich das Ganze vorstellen?

Technopolis Moscow ist im Grunde genommen eine Technoparkzone, die jedoch einem herkömmlichen Technopark in puncto Ausmaße, Infrastruktur und Kompetenzen weit überlegen ist. Technopolis Moscow gehört mit zu den ersten Projekten dieser Art in Russland. Die Stadtregierung Moskau beschloss 2010 die Einrichtung einer Sonderzone, die den aktuellen Ansprüchen hochtechnologischer Wirtschaft gerecht würde. Für diese Zwecke wurde die Hälfte des früheren Automobilfabrik-Geländes „Moskwitsch“ bereitgestellt. Dort lassen sich nicht nur Produktionskapazitäten, sondern auch genügend Büroräumlichkeiten unterbringen. Viele Firmen bringen in die Technopolis ihre Partner, Auftragnehmer und Lieferanten mit, um ihre gesamte Produktionskette auf einem Gelände zu konsolidieren. Wir haben auch gute Bedingungen für Forschung und Produktentwicklung geschaffen.

Im Bereich Neuentwicklungen gibt es schon ein ehrgeiziges Projekt, nämlich Skolkowo. Sehen Sie Skolkowo als Konkurrenz?

Nein. In Skolkowo haben die Lösungen andere Dimensionen, die Stiftung ist in größerem Maße auf R&D und die Förderung von Start-ups ausgerichtet. Dort entsteht eine Art Ökosystem für junge Spezialisten, die Verwendung für ihre Ideen suchen. Solche Ideen werden als Prototyp bzw. kleine Produktserie umgesetzt. Bei uns betreiben Firmen Forschung und Entwicklung mit dem Ziel, ihr industrielles Potential zu verbessern, das Produktsortiment zu erweitern und ihre Produkte zwecks Förderung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.



Wie viele Unternehmen haben sich in der Technopolis Moscow bereits angesiedelt?

Das sind derzeit 32, und noch rund 20 Anträge werden geprüft. Die Flächen, die uns zur Verfügung stehen, sind de facto bereits gebucht und werden bis Jahresende mit aller Wahrscheinlichkeit vergeben sein. Ein zweites Gebäude mit 100.000 Quadratmetern Fläche wird gerade umgebaut und soll in einem Jahr fertig sein. Wir sind momentan dabei, ein Portfolio der Anwärter auf diese Räumlichkeiten zu erstellen, und bieten den interessierten Firmen an, uns ihre eigenen technischen Anforderungen vorzulegen, damit wir ihre Wünsche besser berücksichtigen können. Dadurch sind wir in der Lage, das Risiko zu minimieren, dass gewisse Flächen ungenutzt bleiben; wir können unsere Kosten minimieren und auch die Kosten der Unternehmen und deren Start bei uns beschleunigen.

Hat die Technopolis einen strategischen Plan zur Beschaffung von Investitionen und zur Schaffung von Arbeitsplätzen?

Sicher. Dieser Plan wurde gleich zu Beginn ausgearbeitet und wird kontinuierlich korrigiert. Bislang haben wir alle anvisierten Aufgaben erfüllt. Bis 2017 müssen wir rund eine halbe Milliarde US-Dollar an Investitionen beschaffen, ein Großteil dieses Volumens ist bereits da. Gleichfalls bis 2017 müssen wir 4.000 bis 5.000 Arbeitsplätze schaffen.

Was müssen Unternehmen vorweisen, um bei Ihnen ansässig zu werden?

Die Firma muss innovativ sein und, sagen wir es so, die erforderlichen Dimensionen besitzen. Bei uns gelten ja auch gewisse Einschränkungen. So sind die angebotenen Flächen mindestens 300 bis 500 Quadratmeter groß. Ausschlaggebendes Kriterium ist jedoch der Tätigkeitsbereich der jeweiligen Firma. Unsere Prioritäten sind Biopharmazie, Informations- und Kommunikationstechnologien, Herstellung von Zulieferteilen für die Automobilindustrie, neue Materialien und Verbundstoffe sowie Mikroelektronik. An Unternehmen, die in einem dieser Bereiche tätig und zudem innovativ genug sind, sind wir sehr stark interessiert.

Alle Interessenten müssen einen Antrag ausfüllen und ihr Projekt umfassend beschreiben. Danach werden mehrere Gespräche geführt, und am Ende erteilt die zuständige behördenübergreifende Kommission bei der Stadtregierung Moskau den Residentenstatus. An diesen Status gebunden sind auch bestimmte steuerliche Vergünstigungen, Präferenzen, Zugang zu Programmen der Stadt usw. Mit diesen Präferenzen übernehmen die Firmen auch gewisse Verpflichtungen: Sie müssen eine bestimmte Anzahl von Arbeitsplätzen schaffen, einen Lohnfonds bilden und Steuern zahlen.

Wenn wir von Vergünstigungen sprechen, welche sind es?

Zuallererst ist es die vereinfachte Zollabfertigung. Die Technopolis Moscow verfügt auf ihrem Gelände über eine eigene

Zollstelle, einzigartig in Moskau. Ausrüstung und Materialien für die forschungsintensive Industrie, die durch einschlägige Dokumente zugelassen sind, können binnen maximal 24 Stunden entzollt werden. Die Zollpräferenzen gelten für Importe wie für Exporte. Außerdem sind noch steuerliche Vergünstigungen vorgesehen: Von der Vermögenssteuer sind Unternehmen bei uns befreit, und die Körperschaftssteuer beträgt zwei Prozent. Zudem sind Subventionen als Teilerstattung der entstandenen Kreditzins-Ausgaben in Höhe des Refinanzierungssatzes vorgesehen. Darüber hinaus können unsere Unternehmen an diversen Vergünstigungs- und Subventionsprogrammen der Stadt teilnehmen.

Sie bieten den Unternehmen jeweils Flächen von einem Hektar zur Bebauung an. Wer soll die Baukosten für neue Hallen tragen?

Wir bereiten kostenfrei die komplette Infrastruktur vor, die Baukosten übernimmt der Investor. Die neuen Hallen sollen verpachtet werden, allerdings prüfen wir momentan auch die Möglichkeit, die Eigentumsrechte auf Firmen übertragen zu können.

Arbeiten Sie auch mit Hochschulen zusammen?

Ja, wir pflegen Kontakte zu fast allen technischen Hochschulen in Moskau: Moskauer Hochschule für Energetik, Moskauer Technische Baumann-Universität, Moskauer staatliche Universität, Higher School of Economics und andere. Diese Hochschulen verfügen erstens über ein solides Potential, zweitens über eine exakt geprägte Strategie des Übergangs zur neuen, der sogenannten Digital Economy und sind drittens in der Lage, auf den wachsenden Bedarf an neuen Berufen und auf die Belange des Systems adaptiver Bildung angemessen zu reagieren.





Studenten absolvieren bei uns ihre Praktika, erlangen bei uns gewisse Berufskennntnisse und sammeln erste Erfahrungen. Die Praktikantenplätze in der Technopolis sind sehr gefragt, ähnlich wie die Nachfrage nach Studienplätzen.

Unsere Unternehmen geben ihren Bedarf an ganz konkreten Berufen bekannt. Sie locken begabte Studenten heran, bilden sie mit Hilfe eigener Bildungsprogramme in ihren Produktionsstätten aus, sodass die jeweiligen Hochschulabsolventen bereits konkrete technologische Anforderungen erfüllen können. Eines der Technopolis-Unternehmen, Firma Mapper Lithography, entwickelte sogar ein spezielles Masterprogramm zur Fortbildung sowohl von Studenten als auch von Lehrkräften. Denn häufig besteht das größte Problem darin, dass die gegebenen Bildungsinhalte dem aktuellen Bedarf nicht mehr genügen.

Sie haben seit Kurzem eine Freizeitzone auf Ihrem Gelände eingerichtet. Um welche weiteren sozialen Objekte soll die Infrastruktur erweitert werden?

Wir beginnen gegenwärtig mit dem Umbau des ehemaligen Verwaltungsgebäudes der Automobilfabrik. Das wird ein Verwaltungs- und Bürogebäude mit einer Auswahl an verschiedenen Dienstleistungsangeboten sein, die den hier tätigen Menschen gestatten sollen, ihre alltäglichen Angelegenheiten zu regeln, ohne das Gelände verlassen zu müssen. Wir wollen hier Geschäfte, Gaststätten, betreute Kinderzimmer und Turnhallen eröffnen. Damit soll das Konzept einer „Stadt in der Stadt“ umgesetzt werden. Ebenfalls gehört der Bau eines Zweibis Drei-Sterne-Hotels zu unseren Plänen. Hierher kommen viele Ingenieure, so etwa zur Inbetriebnahme von Produktionen. Die Preise in akzeptablen Hotels sind in Moskau recht hoch, und au-

Berdem haben wir keine solchen Hotels bei uns in der Nähe. Wir wollen ein Hotel in unmittelbarer Nähe zur nächsten U-Bahn-Station bauen; es wird zur sozialen Infrastruktur der Technopolis gehören.

Was würden Sie jenen Firmen empfehlen, die momentan überlegen, ihre Produktion nach Russland zu verlegen?

Ich betrachte die Krise als Zeit der Chancen. Der niedrige Rubelkurs kann unter bestimmten Umständen ebenfalls als Vorteil betrachtet werden. Solche Plattformen wie bei uns sind ein idealer Standort zur Unterbringung von Produktionskapazitäten. Hier erhalten Sie direkte Vergünstigungen und unmittelbaren Kontakt zur Stadtregierung Moskau, zu der Stadt, die an sich schon ein großer Auftraggeber ist. Diese Möglichkeiten sollten gewiss genutzt werden. Ausländische Kollegen kommen häufig mit gewissen Vorurteilen nach Russland, und zwar in der Auffassung, Regeln würden sich hier permanent ändern, es herrsche Korruption, und alles sei extrem teuer. In den letzten vier Jahren setzt Moskau etappenweise unser Projekt um, ohne dabei hinter dem Zeitplan zurückzubleiben. Die Pläne für Investoren werden nicht geändert, sondern nur aufgearbeitet und verbessert. Im Herbst wird die Moskauer Stadtduma eine ganze Reihe von Projekten prüfen, die dafür angedacht sind, das Investitionsklima radikal zu verbessern. Es kommen einige neue Regelungen in der Industriepolitik, die mit der Entwicklung von Gewerbegebieten in der Stadt zusammenhängen. Meines Erachtens lassen sich bestimmte Produkte hier günstiger erzeugen, und wo könnte es besser sein, wenn nicht auf speziell dafür eingerichteten Flächen.

Игорь Ищенко

генеральный директор Технополиса «Москва»



ТЕХНОПАРКИ

«Последние четыре года Москва поэтапно реализует наш проект, абсолютно не отступая от плана»

Технополис – инновационная площадка, довольно новый формат для России. Расскажите подробнее, что представляет собой территория и как она организована.

Технополис «Москва» – это, по сути, технопарковая зона, но превосходящая масштабом, инфраструктурой и структурой компетенций обычный технопарк. Технополис «Москва» является одним из первых в России. Правительство Москвы приняло решение о создании в 2010 году особой территории, которая

отвечала бы современным требованиям высокотехнологичного бизнеса, и половина прежней площади АЗЛК «Москвич» была отведена под эти цели. Здесь можно разместить не только производственные линии, но и администрацию, для этого у нас есть офисные пространства. Многие компании привлекают в технополис своих партнеров, подрядчиков, поставщиков с целью консолидировать производственную цепочку в рамках одной территории. Также мы предоставляем возможность заниматься научными и техническими разработками (НИОКР), для этого созданы необходимые условия.

В сфере разработок есть не менее амбициозный российский проект – Сколково. Не являетесь ли вы в данном случае конкурирующими площадками?

Нет. В Сколково другой масштаб решений, фонд больше ориентирован на R&D и выращивание стартапов. Там формируется своеобразная эко-система для молодых специалистов, которые хотят найти применение своим идеям. Такие идеи реализуются в виде прототипа, выпуска небольшой серии продуктов. У нас компании занимаются исследовательскими, опытно-конструкторскими разработками с целью улучшения своего промышленного потенциала, расширения продуктовой линейки, усовершенствования продукта для повышения его конкурентоспособности.





Сколько всего сейчас резидентов в Технополисе «Москва»?

У нас 32 резидента и порядка 20 заявок в разработке. По факту, площади, имеющиеся у нас в распоряжении, уже забронированы и до конца года будут, скорее всего, заполнены. Второй корпус площадью в 100 тыс. м² сейчас реконструируется и через год будет пущен в эксплуатацию. Сегодня мы формируем некий портфель претендентов на эти помещения и предлагаем компаниям сформулировать свое техзадание, чтобы мы могли учесть их требования к площадке в нашем проекте. Это позволяет нам снизить риск сохранения незанятых площадей, минимизировать затраты резидентов и наши собственные и ускорить их выход на площадку.

Есть ли у Технополиса стратегический план по привлечению инвестиций и созданию рабочих мест?

Конечно. План был разработан изначально и постоянно корректируется. До сих пор мы все поставленные задачи выполняли. К 2017 году мы должны будем привлечь около 0,5 млрд долларов инвестиций, большая часть этого объема уже привлечена. Также к 2017 году мы должны создать четыре-пять тысяч рабочих мест.

Что нужно компании, чтобы стать резидентом Технополиса?

Компания должна быть инновационной и, скажем так, иметь необходимый масштаб деятельности. Все-таки у нас есть определенные ограничения. Например, минимальный размер предлагаемых помещений – от 300 до 500 м². Тем не менее, определяющим критерием является то, чем компания занимается. Наши приоритетные направления – это биофармацевтика, информационно-коммуникационные технологии, производство автокомпонентов, новые материалы и композиты и



микроэлектроника. Если компания работает в одной из этих сфер и в значительной степени инновативна, мы в ней очень заинтересованы.

Всем претендентам необходимо заполнить заявку, дать полное описание проекта. Затем проводится несколько интервью, и в итоге межведомственная комиссия при правительстве Москвы присваивает компании статус резидента. Это подразумевает наличие определенных налоговых льгот, преференций, доступ к городским программам и т.д. Однако вместе с правами компании приобретают и обязанности: создание определенного количества рабочих мест, формирование фонда оплаты труда и уплаты налогов.

Какие именно льготы и преференции предоставляются компаниям-резидентам?

Во-первых, это упрощенные таможенные процедуры. На территории Технополиса «Москва» расположен собственный таможенный пост. Это единственное подобное решение в Москве. Дистанционно максимум за сутки можно растаможить любой вид наукоемкого и высокотехнологичного оборудования или сырья, разрешенного соответствующими документами.

ми. При этом таможенные преференции касаются и импорта, и экспорта. Также для резидентов предусмотрены льготные ставки по налогу на прибыль (15,5%) и на имущество (0%), субсидирование процентной ставки по кредитам в размере ставки рефинансирования. Кроме этого компании могут участвовать в городских программах льгот и субсидий.

Технополис также предлагает компаниям один гектар земли под застройку. Кто будет оплачивать возведение новых корпусов?

Мы бесплатно подготавливаем инфраструктуру, а строительство оплачивает инвестор. Планируется сдавать новые корпуса в аренду, но мы сейчас также рассматриваем возможность передавать компаниям права владения в виде частной собственности.

Сотрудничаете ли вы с вузами?

Да, у нас налажены отношения почти со всеми техническими вузами Москвы: МЭИ, МГТУ им. Баумана, МГУ, Высшая школа экономики и другие. Эти вузы, во-первых, имеют серьезный потенциал, во-вторых, четко выраженную стратегию перехода в новую, так называемую цифровую экономику, в-третьих, способны ответить на формирующийся запрос на новые профессии, систему адаптированного образования. Студенты проходят у нас практику, получают знания о профессии и первоначальный опыт, причем на места практикантов в Технополисе достаточно высокий конкурс, сравнимый с конкурсом при поступлении в вуз.

Целый ряд резидентов формируют запрос на конкретные профессии. Они привлекают талантливых студентов, в рамках своих образовательных программ отправляют их на переподготовку к себе на производство, и таким образом происходит адаптация выпускников к конкретным технологическим требованиям конкретных резидентов Технополиса. Один из наших резидентов, компания Mapper Lithography, даже разработал специальную магистерскую программу, в рамках которой подготовку проходят и студенты, и преподаватели. Ведь зачастую самой большой проблемой является именно несоответствие уровня и содержательной части образования современным требованиям.

Недавно в Технополисе появилась рекреационная зона. Какие еще социальные объекты планируется внедрить в инфраструктуру?

Сейчас мы приступаем к реконструкции бывшего здания управления АЗЛК. Это будет административно-офисное помещение, где мы хотим разместить набор различных сервисов, позволяющих людям решать свои бытовые задачи, не покидая площадки. Мы планируем открыть здесь магазины, рестораны, детские комнаты, спортзалы. Таким образом, будет реализована концепция «город в городе». Также в планах строительство двух-/трехзвездочного отеля. В Технополис приезжает много инженеров, занимающихся, к примеру, пуско-наладочными работами. В Москве довольно высокие цены на проживание в приличных гостиницах, к тому же поблизости у нас таких гостиниц нет. Мы планируем построить отель в пешей доступности от станции метро, он будет входить в контур социальной инфраструктуры Технополиса.

Что вы порекомендуете компаниям, которые сейчас в условиях кризиса и санкций рассматривают варианты размещения инновационного производства в России?

Я считаю, что кризис – пора возможностей. Низкий курс рубля также можно рассматривать как преимущество в определенных условиях. Площадки, подобные нашей, – идеальная территория для размещения производства. Здесь вы получаете определенные льготы, прямую связь с правительством Москвы, с городом, который сам по себе является крупным заказчиком. Такими возможностями, конечно, стоит пользоваться. Зарубежные коллеги часто приезжают в Россию со стереотипами, что здесь постоянно меняются правила, царит коррупция и все очень дорого. Однако последние четыре года Москва поэтапно реализует наш проект, абсолютно не отступая от плана. Правила для инвесторов не меняются, только дорабатываются и улучшаются. С сентября этого года в Мосгордуме будет рассматриваться целый ряд проектов, которые способны радикально улучшить инвестиционный климат, будут озвучены определенные новации в промышленной политике, связанные с развитием промзон города. В моем представлении, некоторые виды продукции выгоднее производить здесь, и где, как не на специализированных территориях?

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 5, 119017

Tel.: +7-495-234 49 50

Fax: +7-495-234 49 51

Internet: www.russland.ahk.de

E-Mail: ahk@russland-ahk.ru

Projektleitung und Redaktion: Jens Böhlmann

Redaktion:

Eleonora Dubinina, Lena Steinmetz

Grafik und Design: Hans Winkler

Titelillustration: [ketty_vi / Fotolia.com](#)

Druck:

Samoprint

Chilkow pereulok 2/5, Moskau

Föderaler Dienst für Aufsicht im Bereich Kommunikation,
Informationstechnologien und Massenmedien
(Roskomnadzor)
Urkunde über die Registrierung eines Massenmediums
ПИ № ФС77-52445 vom 28. Dezember 2012

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 (AHK).

Für den Inhalt wird keinerlei Haftung übernommen

Redaktionsschluss: November 2015

Auflage 2000 St.

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.5, 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

Руководитель проекта и главный редактор:

Йенс Бёльманн

Редакторы:

Элеонора Дубинина, Лена Штайнметц

Дизайн и вёрстка: Ханс Винклер

Иллюстрация на обложке: [ketty_vi / Fotolia.com](#)

Печать:

Самопринт

Москва, Хилков переулок, дом 2, стр. 5

Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных
технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)
Свидетельство о регистрации средства массовой информации
ПИ № ФС77-52445 от 28 декабря 2012 г.

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 (ВТП) с обязательным указанием источника.

Издатель не несет ответственности за содержание текстов данного
источника.

Подписано в печать: ноябрь 2015

Тираж 2000 экземпляров

Распространяется бесплатно

Sie haben noch keine Repräsentanz in Russland
und wollen erst den Markt erschließen?

Sie suchen einen geeigneten lokalen Manager für Ihr

Business Development in Russland?

Dann nutzen Sie unser Geschäftspräsenz-Modul

Office-in-Office

Informationszentrum der deutschen Wirtschaft ООО

Ihre Ansprechpartner

in Moskau

Wladimir Nikitenko

nikitenko@DEinternational.ru

in Berlin

Dr. Alexander Spaak

spaak@DEinternational.ru

in Sankt-Petersburg

Elena Ijewlewa

ei@petersburg-ahk.ru



Deutsche Standards. Russische Erfahrung.

GÖRLITZ & PARTNER

Wirtschaftsprüfung
Steuerberatung
Rechtsberatung
Unternehmensberatung
Business Process Outsourcing

Durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern sowie durch unsere langjährige internationale Beratungserfahrung und umfassenden Kenntnisse der osteuropäischen Besonderheiten verfügen wir über Ressourcen, um komplexe Aufgaben sachkundig zu lösen.

Tschistoprudny B-d, 17, str.1
101000, Moskau, Russland
Tel.: + 7 495 690 92 62, (WP)
Tel.: + 7 495 980 69 05 (Recht.)

Maximilianstraße 2, 80539
München, Deutschland
Tel.: + 49 89 20 500 8545

E-mail: info@partnery-audit.com
www.goerlitz-partner.com