



Deutsch-Russische
Auslandshandelskammer
Российско-Германская
внешнеторговая палата

AUSGABE/ИЗДАНИЕ

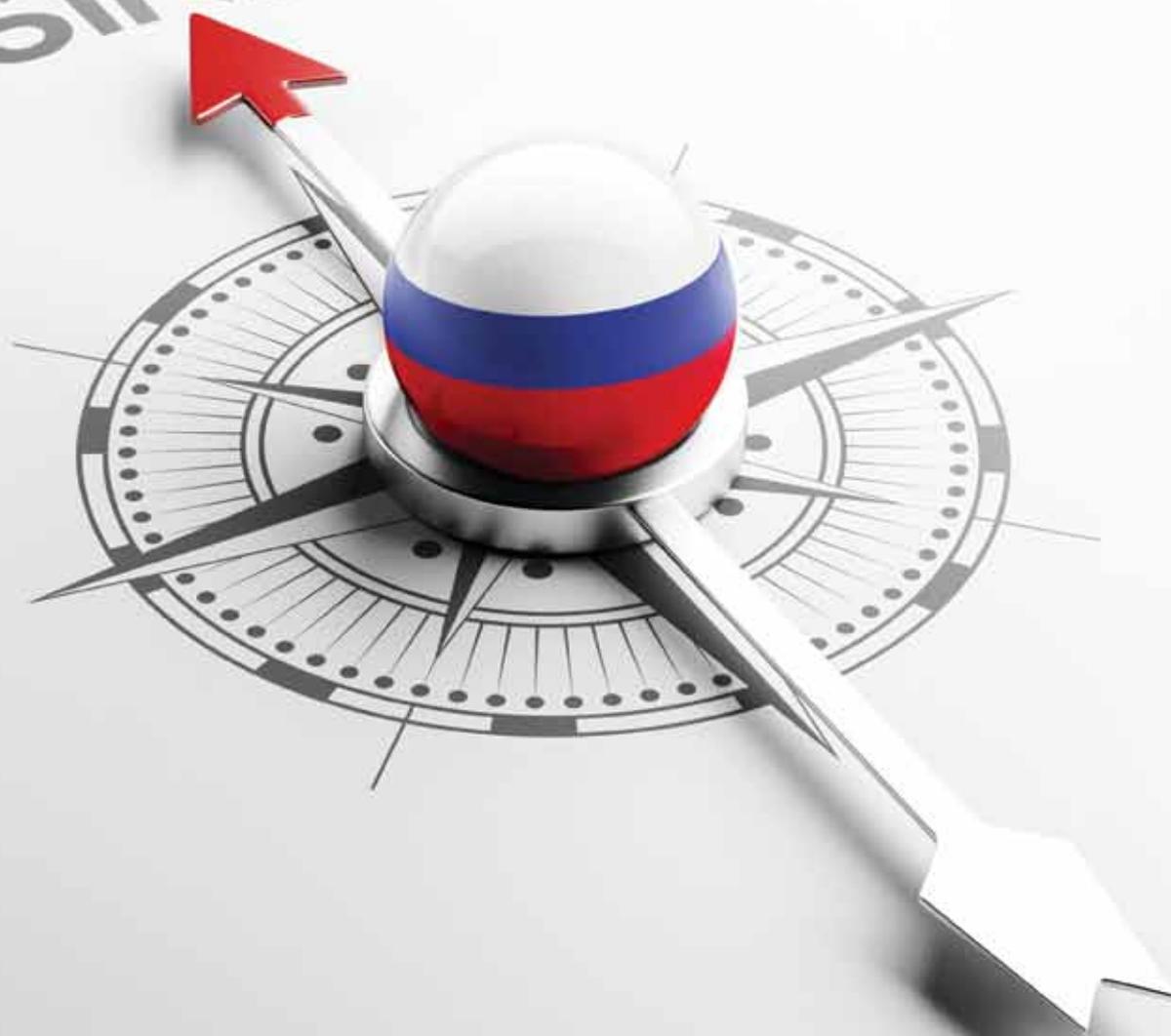
2014

100

FRAGEN UND ANTWORTEN
zum Russlandgeschäft

ВОПРОСОВ И ОТВЕТОВ
о бизнесе в России

-BUSINESS-



WIR SIND



IN DIESER ZEIT HABEN WIR:

über

200deutsche Unternehmen auf den
russischen Markt gebracht

mehr als

50Delegationsreisen nach Russland
und Deutschland organisiert**108**russische GmbHs (ООО)
registriert

für

214Unternehmen erfolgreich
Personal vermittelt**117**Repräsentanzen ausländischer
Unternehmen in Russland akkreditiert

WIR SCHREIBEN DIE DEUTSCH-RUSSISCHE WIRTSCHAFTSGESCHICHTE WEITER.

Informationszentrum der deutschen Wirtschaft ООО

Ihre Ansprechpartner

in Moskau

Wladimir Nikitenko

nikitenko@DEinternational.ru

in Berlin

Dr. Alexander Spaak

spaak@DEinternational.ru

**Deutsche Standards. Russische Erfahrung.**

Aktuell schwieriges Geschäft mit langfristiger Perspektive

Man kann über Business in Russland Vieles sagen, nicht jedoch, dass es nicht immer spannend wäre. Das gilt in besonderem Maße für die Gegenwart. Die Ereignisse der letzten Wochen und Monate in und um die Ukraine haben nicht nur auf diplomatischem Parkett Spuren hinterlassen, sie zeigen auf deutliche Auswirkungen auf die Wirtschaft. Nach einem durchwachsenen Jahr 2013 setzt sich der Abwärtstrend in Russland leider auch 2014 fort. Für das Gesamtjahr wird allgemein von keinem oder einem sehr geringen Wachstum des russischen BIP ausgegangen. Die Ursachen für diese Entwicklung sind vielfältig, die Ukraine-Krise wirkt in dieser Gemengelage eher verstärkend als ursächlich.

Mitte des vergangenen Jahres kam die russische Währung mit dem Ende der Politik „des billigen Geldes“ der FED unter Druck und begann abzuwerten. Bis zum Jahresende um fast 20 Prozent. Dieser Trend setzte sich auch 2014 fort und erreichte Ende Oktober mit einem Kurs von 54 Rubel für einen Euro seinen vorläufigen Höhepunkt. Damit konnte sich Russland entgegen eigener Aussagen der weltweiten Entwicklung in den Emerging Markets nicht entziehen, obwohl anders als z.B. in Argentinien, Brasilien oder der Türkei die Devisenreserven hoch und die Staatsverschuldung sehr gering sind. Das führte zu zwei gegensätzlichen Trends: Die Ausgaben in Rubel für Staatsbeamte, Militär oder Sozialleistungen sanken. Dementgegen stiegen die Erlöse für den Export von Erdöl, Erdgas und anderen Rohstoffen in Euro oder US-Dollar. Bis zum Zeitpunkt der ersten Sanktionen war dies eine durchaus willkommene Entwicklung, bot sie doch mehr Spielraum für dringend notwendige Investitionen – z.B. in Infrastruktur. Allerdings ist der Rohölpreis seit September auf Talfahrt und verschärft die Lage zusätzlich.

Mit der Zuspitzung der Situation in der Ukraine und der Annexion der Krim kam eine weitere Variable ins Spiel: Die Unsicherheit. Vornehmlich institutionelle Investoren zogen massiv Geld ab. Damit setzte eine Kapitalflucht aus Russland ein, der sich über den Wechsel ihrer Guthaben in Euro oder US-Dollar auch die Verbraucher anschlossen. Der Rubel verlor weiter an Wert und konnte nur durch die

Intervention der Zentralbank stabilisiert werden. Der Preis dafür war die Erhöhung des Leitzinses um 2,5 Prozentpunkte auf 8 und der Zugriff auf die Währungsreserven, deren Bestand im Verlaufe eines Jahres um fast 80 Milliarden US-Dollar sank. Wie stark die deutschen Unternehmen von den aktuellen Entwicklungen betroffen sind, lässt der Rückgang der Exporte nach Russland im ersten Halbjahr erahnen.

Nichtsdestotrotz sehen die in Russland aktiven deutschen Unternehmen die Aussichten für das eigene Unternehmen bis Jahresende optimistisch. In Zahlen ausgedrückt erwarten knapp zwei Drittel gleichbleibend gute oder steigende Umsätze in Russland. Diese optimistische Prognose hat ihre Ursache unter anderem im Konsumverhalten der russischen Bevölkerung, die wie in anderen Krisen auch, eher in hochwertige Konsum- oder Luxusartikel investiert als spart.

Für einen stabilen und tragfähigen Markt spricht auch das ungebrochene Bemühen der russischen Regionen um Investoren. Teilweise sind die Regionen hervorragend aufgestellt und stellen durchaus attraktive Bedingungen zur Verfügung.

Wie intensiv man in Russland an einer Verbesserung der Rahmenbedingungen interessiert ist, zeigt der Ende Oktober veröffentlichte Weltbankreport *Ease of Doing Business*, in dem sich Russland um unglaubliche 30 Positionen auf nunmehr Platz 62 verbessert hat, in den Bereichen Geschäft eröffnen (34), Eigentumsregistrierung (12), Vertragsauflösung (14) ist man der für 2018 angestrebten Position 20 schon sehr nahe gekommen bzw. besser. Nach einer konjunkturellen Belebung der Wirtschaft und der Aufhebung der Sanktionen, die allgemein für das dritte Quartal 2015 erwartet werden, könnte die deutsche Wirtschaft auch von der Neuausrichtung der Industrie- und Geldpolitik profitieren. Wobei die Ausrüstung russischer Unternehmen mit weltmarktfähigen Produkten und Technologien im Vordergrund steht. Beides Bereiche, in denen Deutschland schon traditionell zu den bevorzugten Partnern zählt. Perspektive bietet der russische Markt also allemal.



Michael Harms
Vorstandsvorsitzender Deutsch-Russische Auslandshandelskammer

Трудности для бизнеса сегодня и в долгосрочной перспективе



О бизнесе в России можно сказать много, в любом случае скучать здесь некогда.

Сегодня это утверждение особенно актуально. События последних недель и месяцев не только отразились на международных дипломатических отношениях, но и значительно повлияли на экономическую ситуацию. Негативные тенденции экономического развития, наметившиеся еще к концу 2013 года, к сожалению, нашли свое продолжение и в 2014 году. По итогам этого года ожидается очень слабый рост ВВП – по некоторым оценкам, он и вовсе может оказаться нулевым. Причины у такого развития различные, и кризис на Украине лишь усугубил ситуацию, а не обусловил ее.

В середине прошлого года в связи с прекращением политики «дешевых денег» ФРС США российский рубль оказался под давлением и начал обесцениваться. К концу года рубль подешевел почти на 20%. Эта тенденция продолжилась и в 2014 году, и в начале ноября курс евро повысился до 60 рублей и достиг исторического максимума. В связи с этим Россия – вопреки собственным прогнозам относительно развития мировой экономики – все же оказалась в ряду развивающихся стран. Хотя в отличие, например, от Аргентины, Бразилии или Турции, в России высокие показатели золотовалютных резервов, а уровень государственного долга достаточно низкий. Возникли две противоположные тенденции: расходы в рублях на государственных служащих, вооруженные силы и социальные выплаты снизились. Доходы в евро и долларах от экспорта нефти, природного газа и других полезных ископаемых, напротив, увеличились. До введения первого пакета санкций такая ситуация была благоприятной для России, допуская больше возможностей для необходимых инвестиций, например, в инфраструктуру. Правда, с сентября цена на сырую нефть начала падать, что, конечно, имеет негативные последствия.

С обострением ситуации на Украине и присоединением Крыма проявился еще один аспект кризиса – неуверенность. Инвесторы, преимущественно институциональные, в больших объемах вывели денежные средства. Начался отток капитала из России, к которому подключились и потребители, переводившие свои вклады в евро или

доллары. Обесценивание рубля продолжилось, и стабилизировать национальную валюту можно было только посредством вмешательства Центробанка. Последствием этих мер стало повышение ставки рефинансирования до 8% и изъятие части валютных резервов, в течение года их фонд снизился почти на 80 млрд долларов США. Как сильно от текущей экономической ситуации пострадали немецкие предприятия, можно судить по снижению экспорта в Россию в первом полугодии.

Тем не менее, немецкие предприниматели, работающие в России, составляют оптимистичные прогнозы для своих компаний на конец года. Примерно две трети компаний ожидают, что их оборот либо не изменится, либо увеличится. Такие положительные оценки основываются среди прочего на потребительском поведении россиян, которые, как и во времена других кризисов, чаще инвестируют в высококачественные или люксовые товары, а не экономят.

Стабильность и надежность рынка подтверждаются постоянной работой российских регионов по привлечению инвесторов. Некоторые регионы занимают хорошие позиции в рейтингах и предлагают компаниям очень благоприятные условия.

Насколько Россия заинтересована в улучшении рамочных условий, показывает опубликованный в конце октября рейтинг Всемирного банка Ease of Doing Business, в котором страна поднялась на целых 30 позиций и занимает теперь 62-ое место. По показателям «открытие бизнеса» (34), «регистрация собственности» (12), «расторжение договоров» (14) Россия уже приблизилась к запланированному к 2018 году 20-ому месту либо превзошла этот результат.

Вслед за оживлением конъюнктуры и отменой санкций, которые ожидаются в третьем квартале 2015 года, немецкий бизнес смог бы вновь получать прибыль от переориентации промышленной и финансовой политики. Обеспечение российских предприятий конкурентоспособными на мировом рынке продуктами и технологиями имеет приоритетное значение, а Германия считается одним из главных партнеров в этой сфере. Таким образом, российский рынок в любом случае остается перспективным.

Михаэль Хармс

Председатель правления Российско-Германской ВТП



Wir haben Ihre Komplettlösung auf Lager.

+7(495) 780-9777 Moskau
+7(812) 600-1300 Sankt Petersburg
+7(343) 287-4455 Ekaterinburg
+7(383) 328-1727 Novosibirsk
8 800 555 25 99 Regionen

www.jungheinrich.ru

 **JUNGHEINRICH**
Machines. Ideas. Solutions.

Interviews

Agrarindustrie			
Alexander Berkovskiy.....	06	Kälte- und Gaskompressionsanlagenbau	
Chemische Industrie		Oliver Cescotti.....	62
Julio Vrbanic.....	13	Kommunikationen und Medien	
Einzelhandel (Elektronik und Haushaltsgeräte)		Denis Maximov.....	70
Stefan Gesslbauer.....	20	Luft- und Antriebstechnik	
Einzelhandel (FMCG)		Andrej Honstein.....	76
Dimitar Peschew.....	27	Produktion von Haushaltsgeräten	
Fenster- und Türensysteme / Profile		Hans-Kersten Hrubesch.....	81
Josef Leo Beckhoff.....	34	Recht und Steuern	
Gesundheitswirtschaft		Sergej Pepeliaev.....	87
Oliver Jakobi.....	40	Rechtsberatung	
Hotel- und Gaststättengewerbe		Falk Tischendorf.....	93
Stephen Ansell.....	46	Reinigungssysteme und -Technik	
Immobilienverwaltung		Oleg Minajew.....	99
Natalia Morozova.....	51	Sportartikel	
IT-Lösungen und Services		Rüdiger Wagner.....	104
Miroslaw Janik.....	57	Versicherung	
		Alexander May.....	110

Интервью

Сельское хозяйство		Производство холодильного и газокomppressorного оборудования	
Александр Берковский.....	10	Оливер Ческотти.....	66
Химическая промышленность		Коммуникации и медиа	
Юлио Врбанич.....	16	Денис Максимов.....	73
Розничная торговля (электроника и бытовая техника)		Производство вентиляторов и электродвигателей	
Штефан Гессльбауэр.....	24	Андрей Хонштайн.....	79
Розничная торговля (FMCG)		Производство бытовой техники	
Димитар Пешев.....	30	Ханс-Керстен Хрубеш.....	84
Производство оконных и дверных профилей		Налоги и право	
Йозеф Лео Бекхофф.....	37	Сергей Пепеляев.....	90
Здравоохранение		Юридические услуги	
Оливер Якоби.....	43	Фальк Тишendorф.....	96
Гостиничный бизнес		Производство уборочного оборудования	
Стивен Анселл.....	49	Олег Минаев.....	102
Техническая эксплуатация объектов недвижимости		Спортивные товары	
Наталия Морозова.....	54	Рюдигер Вагнер.....	107
IT-оборудование и бизнес-решения		Страхование	
Мирослав Яник.....	60	Александр Май.....	113



ÖFFNEN SIE EIN FENSTER NACH RUSSLAND

www.mdz-moskau.eu | +7 (495) 531 68 87

ALLE FRAGEN BEANTWORTEN IHNEN:

Katarzyna Plassmann
werbung@martens.ru

Anna Kashirina
marketing@martens.ru

AGRARINDUSTRIE

**Alexander Berkovskiy**

Gebietsleiter GUS, Syngenta OOO

„Wir betrachten es als Hauptaufgabe, unsere Technologien zu vermarkten“

Das Unternehmen Syngenta hat zwei Schwerpunkte: Pflanzenschutz und Saatguterzeugung. Welche der beiden Sparten ist in Russland vorherrschend?

Beide Sparten sind für das Unternehmen und für den russischen Markt relevant. Deren Anteil an unseren Geschäftsaktivitäten ist ungefähr gleich: 50 zu 50. Beim Saatgut spielen die Samen von Sonnenblumen, Mais, Zuckerrüben und Getreidekulturen eine wichtige Rolle. Was die Pflanzenschutzmittel betrifft, so bietet unser Unternehmen eine ganze Palette von Präparaten praktisch für alle landwirtschaftlichen Kulturen die es in Russland gibt an.

Das russische Landwirtschaftsministerium hat eine Konzeption für die Entwicklung von Selektion und Samenzucht bis 2020 erarbeitet. Nach dieser Strategie soll die russlandeigene Erzeugung von Saatgut um ca. 75 Prozent erhöht werden. Wie würde sich das auf Ihr Geschäft auswirken?

Wir halten die Staatspolitik für durchaus vernünftig: Es gilt, die eigene Selektion und Samenzucht zu entwickeln. Wichtig ist, dass dies in einer Partnerschaft mit Unternehmen erfolgt, die im Besitz von fortgeschrittenen Technologien sind. Russland kann sicherlich bei den Ländern mit höher entwickelter Wirtschaft so manches lernen. Da sehen wir unsere Rolle in einer Kooperation beim gegenseitigen Technologietransfer. Wir arbeiten bereits mit einigen Instituten in Russland zusammen, tauschen Genmaterial und Erfahrungen aus, produzieren gemeinsam Hybridobjekte. So eine Partnerschaft ist nicht nur für das Land insgesamt von Vorteil, sondern ermöglicht zugleich ausländischen Unternehmen die Präsenz auf dem russischen Markt.

Bringt der Technologietransfer greifbaren Nutzen oder stärkt er lediglich das Image des Unternehmens?

Wir betrachten es als Hauptaufgabe, unsere Technologien zu vermarkten. Möglich sind sowohl Direktlieferungen unserer Produkte an Endkunden als auch die Teilnahme an gemeinsamen Projekten mit russischen Partnern. Ich würde keine Trennlinie zwischen den beiden Richtungen ziehen, ausgehend davon, was für das Unternehmen profitabler ist. Maßgebliche Aufgabe und konkreter Zweck ist letztendlich die Präsenz auf dem russischen Markt mit den eigenen Technologien.

Wie werden beim Technologieaustausch die geistigen Eigentumsrechte gesichert?

Das ist schwierig. In Russland ist der Patentschutz bisher ungenügend gesichert, was meines Erachtens unsere Tätigkeit hier einschränkt. Wir könnten uns viel stärker engagieren, wenn zum Beispiel das Royalty-System besser funktionieren würde. Insbesondere in der Saatgutzucht. Wir hätten ein mannigfaltigeres Marktangebot erstellen können – beispielsweise im Saatgut- und Getreidekulturen-Bereich, wo sich die Agrarbetriebe selbst um die anschließende Vermehrung kümmern. Leider ist es bisher ungenügend ausgeprägt. Somit kann unser Geschäftsmodell nur begrenzte Anwendung finden.

Wie viel Prozent Royalty kommen zu Ihnen zurück?

Heutzutage sind in Russland Royalty-basierte Geschäftsabschlüsse überhaupt nicht möglich. Wir vermarkten die Produkte komplett selbst.

Nach unseren Informationen wollten Sie eine Produktionsstätte in der Region Krasnodar errichten und haben schließlich doch darauf verzichtet. Ist das auf unternehmensinterne Gründe oder auf Probleme vor Ort zurückzuführen?

Wir sind enttäuscht, dass es uns nicht gelungen ist, eine lokale Produktion in der Region Krasnodar aufzubauen. Wir bedauern, dass es keine Möglichkeit gegeben hat, unsere Pläne mit den dortigen Einwohnern ordentlich zu diskutieren. Denn diese wurden über die Ziele, den Charakter und die Vorteile unseres Projektes in die Irre geführt. Obwohl wir die geäußerten Befürchtungen nicht teilen, respektieren wir den Standpunkt der örtlichen Bevölkerung. Als sozial verantwortungsbewusstes Unternehmen wollten wir den Konflikt nicht weiter verschärfen und haben auf den Bau einer Fabrik in dieser Region verzichtet. Dabei haben wir das Projekt etwas abgeändert: Ursprünglich war darin vorgesehen, die Erzeugung von Saatgut und von Pflanzenschutzmitteln zu organisieren. Jetzt haben wir beschlossen, uns nur auf die Samenlinie zu konzentrieren.

Ziehen Sie nun auch andere Regionen in Betracht?

Ja, wir denken über Süd- und Zentralrussland nach. Die Idee der Lokalproduktion haben wir nicht aufgegeben, denn Russland ist ein bedeutsamer und aussichtsreicher Agrarmarkt.

Ihr Unternehmen hat bereits 34 Filialen in Russland. Wie wurde so ein riesiges Netzwerk aufgebaut? Welche Hindernisse mussten dabei überwunden werden?

Seit 2000 haben wir wirklich unsere Marktposition deutlich gestärkt und die Wachstumsdynamik beschleunigt. Heute beschäftigen wir in Russland über 500 Mitarbeiter, somit haben wir erheblich expandiert. Vermutlich ist das vor allem auf die positive Dynamik des Marktes selbst und die Intensivierung der Agrarproduktion zurückzuführen. Die Anwendung innovativerer Produkte und Technologien verhalf uns zur Vorreiterrolle. Man muss freilich berücksichtigen, dass ein wachsender Markt es gestattet, den Konkurrenzdruck auf ein Minimum zu reduzieren. Das heißt, sowohl wir als auch unsere Mitbewerber konnten eigene Nischen



finden, wo man sich schnell entwickeln und wachsen kann, ohne einen harten Konkurrenzkampf miteinander führen zu müssen. Wir sind stolz darauf, dass wir heute die umfassendste Produktpalette auf dem russischen Markt anbieten können: sowohl bei Pflanzenschutzmitteln als auch beim Saatgut.

Im Unternehmen gilt den Schulungsmaßnahmen großes Augenmerk. Erklären Sie bitte das Syngenta-Studenten-Projekt.

Es ist ein offenes Geheimnis: Personalmangel gehört zu den akutesten Problemen bei den Geschäftsaktivitäten in Russland. Syngenta ist ein FuE-Unternehmen, das sich mit Technologien befasst. Ohne ausreichende Erfahrung bei unseren Mitarbeitern sind wir ineffizient. Vor acht, neun Jahren beschlossen wir, durch HR-Arbeit vorzusorgen und schlossen daraufhin Partnerschaften praktisch mit allen wichtigen landwirtschaftlichen Hochschulen der Russischen Föderation. Das Programm beinhaltet die Auswahl der begabtesten Studierenden, die ein Praktikum bei Syngenta machen sowie eine Diplomarbeit zu einem Thema schreiben, das ihnen unsere Spezialisten empfehlen. Unsere Mitarbeiter – darunter Doktoren der Wissenschaften und Professoren – halten Vorlesungen an Universitäten. Wir arbeiten viel mit Studenten auch an unseren Forschungs- und Entwicklungszentren. Das Programm ist sowohl von den Hochschulen als auch unsererseits stark gefragt: Unter unseren Beschäftigten findet man viele frühere Studenten, die vor drei, vier Jahren während des Praktikums zu uns gestoßen sind.

Wie viele Personen absolvieren so eine Schulung pro Jahr ungefähr?

Über 20 Personen. Die künftige Jobzuweisung in unserem Unternehmen hängt vom Ausbildungsniveau und der Motivation des angehenden Spezialisten sowie von den Möglichkeiten des Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum ab.

In der Presse liest man von der Schädlichkeit genveränderter Kulturen. Stört Sie das bei Ihrer Arbeit?

Laut gängiger öffentlicher Meinung gelten genveränderte Produkte als gefährlich. Wissenschaftliche Beweise dafür liegen bisher jedoch nicht vor. Es gibt Befürchtungen, die für einen Menschen typisch sind, der mit etwas Neuem konfrontiert wird. Die Firma Syngenta hat in ihrem Angebot sowohl traditionelle Selektion als auch die Selektion für genveränderte Produkte. Wir führen jedoch niemals auf einem Markt etwas ein, was dessen Bedürfnissen und der öffentlichen Meinung widerspricht. Genveränderte Produkte werden von uns angeboten, soweit die Landwirtschaft des Landes so etwas braucht. Wenn das jedoch nicht der Fall ist, würden wir es nicht künstlich machen. Deshalb bieten wir in Russland die herkömmliche Selektion an, die den Erzeugern von Agrarprodukten die gewünschten Ergebnisse bringt. Keiner will Technologien aufzwingen, die von der Gesellschaft nicht akzeptiert werden.

Arbeiten Sie in Russland vornehmlich mit Agrarbetrieben oder mit Nahrungsmittelerzeugern zusammen?

Wir haben ein ziemlich großes Netzwerk. Dazu gehören vor allem die Erzeuger von Agrarprodukten – jene, die unsere Produkte auf ihren Feldern einsetzen. Zugleich haben wir auch Partnerschaften mit großen Verarbeitungsbetrieben. Diese unterhalten ihrerseits enge Kontakte zu den Erzeugern (Landwirten), damit diese für die nötige Qualität sorgen. Viele große Verarbeitungsfirmen legen in Form von Protokollen bestimmte Qualitätsnormen fest. Darin wird angegeben, welche Gen- und Zuchteigenschaften das vom Landwirt produzierte besitzen muss, welche Düngemittel und Pflanzenschutzmittel in welchen Mengen angewendet werden dürfen. Soweit all diese Kriterien eingehalten werden, bekommt man genau jene Produkte, wie sie der Verarbeiter gerade braucht, um in seinem Produktionszyklus maximale Qualität zu liefern.

Syngenta hat einen so genannten Plan für erfolgreiches Wachstum zusammengestellt. Welche Aufgaben stehen gemäß diesem Plan vor der russischen Sparte?

Dieser Plan ist für uns überaus wichtig. Es galt, den Menschen die Bedeutsamkeit und den Beitrag unserer Branche zur Weiterentwicklung der Landwirtschaft vor Augen zu führen. Die Aufgabe von Syngenta besteht darin, den Landwirten noch größere Hilfe und Unterstützung zu bieten, insbesondere die Erträge zu erhöhen. Bezogen auf Russland zielt unser Plan für erfolgreiches Wachstum darauf ab, bis zum Jahr 2020 die Erträge von zwei wichtigen Kulturen – Sonnenblumen und Mais – um 25 Prozent zu steigern. Damit ließe sich die Gesamtproduktion in Russland – sowohl für die Samenzucht als auch für die Ölherzeugung – vergrößern.

Wie sieht Ihre Prognose zur Gesamtentwicklung des russischen Marktes aus?

Wir gehen davon aus, dass der Markt weiter wachsen wird. Diese Prognose beruht darauf, dass heute das technologische Niveau bei der Intensivierung der Produktion in Russland nur zehn Prozent oder sogar weniger von dieser Kennzahl etwa in Deutschland oder Frankreich ausmacht. Ich erwarte ein weiteres systembedingtes Dauerwachstum des Marktes. Für die nächsten drei bis vier Jahre rechne ich jedoch mit keinen sprunghaften Fortschritten bei der Intensivierung der Produktion. Das heißt, wir wollen unsere Technologien kontinuierlich Schritt für Schritt vervollkommen.

NRW.INVEST – One-stop Agency für Investoren

Die landeseigene Wirtschaftsförderungsgesellschaft NRW.INVEST vermarktet Deutschlands Investitionsstandort Nr. 1, Nordrhein-Westfalen, international. Dabei wirbt sie weltweit um ausländische Direktinvestitionen für Nordrhein-Westfalen. Neben Tochtergesellschaften in Japan und den USA unterhält NRW.INVEST Repräsentanzen in China, Indien, Korea, Russland und der Türkei. Mit ihren internationalen Vertretungen und dem Hauptsitz in Düsseldorf unterstützt NRW.INVEST Unternehmen bei Investitionsprojekten oder der Ansiedlung in Nordrhein-Westfalen. Schon heute sind rund 15.000 ausländische Firmen in Deutschlands wirtschaftlich bedeutendstem Bundesland zuhause.

Ihnen und allen interessierten Investoren bietet NRW.INVEST ein umfassendes Informationsangebot zum Wirtschaftsstandort Nordrhein-Westfalen. Außerdem unterstützen die Experten von NRW.INVEST mit Hinweisen zu steuerlichen und rechtlichen Aspekten sowie detaillierten Informationen über Wirtschaftsstruktur und Branchencluster. Sie analysieren Investitionsvorhaben und bieten die dafür passenden Standorte in Nordrhein-Westfalen an. Sie moderieren und begleiten ein Investitionsprojekt vertraulich vom ersten Schritt bis zum erfolgreichen Abschluss. Auch nach der Ansiedlung steht NRW.INVEST den ausländischen Firmen mit Rat und Tat zur Seite. Dies gilt insbesondere bei Erweiterungen, Neu- oder Ausgründungen.

Bei all diesen Aufgaben arbeitet NRW.INVEST eng mit den lokalen und regionalen Wirtschaftsförderungen im Land, dem Wirtschaftsministerium, sowie mit Firmen, Verbänden, Industrie- und Handelskammern und anderen wirtschaftsnahen Vereinigungen zusammen.

«NRW.INVEST» – агентство «one-stop» для инвесторов

Государственное агентство экономического развития «NRW.INVEST» занимается продвижением самой привлекательной для инвестиций федеральной земли Германии – Северного Рейна-Вестфалии на международной арене. С этой целью агентство осуществляет поиск и привлекает к сотрудничеству предпринимателей и компании из разных стран, которые хотели бы открыть свое дело в земле Северный Рейн-Вестфалия. Помимо дочерних компаний в Японии и США «NRW.INVEST» имеет представительства в Китае, Индии, Корее, России и Турции. Дочерние фирмы и представительства в этих странах, а также само агентство со штаб-квартирой в Дюссельдорфе оказывают поддержку зарубежным фирмам, осуществляющим инвестиции в создание компаний в земле Северный Рейн-Вестфалия. Уже сейчас около 15.000 иностранных компаний работают в этой самой экономически значимой федеральной земле Германии.

Этим компаниям, а также всем фирмам, желающим последовать их примеру, «NRW.INVEST» предоставляет всеобъемлющую информацию о земле Северный Рейн-Вестфалия как о месте возможного размещения их представительств или дочерних предприятий. Кроме того, эксперты «NRW.INVEST» консультируют по вопросам налогообложения и по правовым аспектам, а также дают подробную информацию о структуре экономики и отраслевых кластерах, проводят анализ инвестиционных проектов и предлагают наиболее оптимальные площадки в Северном Рейне-Вестфалии для их реализации. В конфиденциальном режиме реализация этих проектов отслеживается с самых первых шагов вплоть до успешного завершения. После создания новых предприятий или дочерних фирм иностранных компаний в Северном Рейне-Вестфалии «NRW.INVEST» продолжает оказывать им всестороннюю поддержку, в частности, при расширении, открытии новых филиалов или фирм.

При реализации этих задач «NRW.INVEST» тесно сотрудничает с областными и региональными ведомствами по поддержке экономики, Министерством экономики земли Северный Рейн-Вестфалия, а также фирмами, промышленными союзами, торгово-промышленными палатами и другими объединениями, работающими в области экономики.



Ansprechpartner vor Ort:

NRW.INVEST Russia / Moscow

Ekaterina Karpushenkova
1. Kasatschi per., 7
Moskau, 119017, Russland
Tel.: +7 495-730 13 45
E-Mail: Karpushenkova@nrwinvest.com

NRW.INVEST Russia / St. Petersburg

Tatjana Schwarzkopf
Finlyandskij Prospekt 4 A,
Business Centre Petrovskij Fort
8. Etage, Raum 810
St. Petersburg, 194044, Russland
Tel.: +7 812 332 15 01
E-Mail: info@nrwinvest-spb.ru

Контактные лица:

NRW.INVEST Russia / Moscow

Ekaterina Karpushenkova
1-й Казачий пер., 7, 119017 г. Москва
Российская Федерация
тел.: +7 495 730 13 45
E-Mail: karpushenkova@nrwinvest.com

NRW.INVEST Russia / St. Petersburg

Татьяна Шварцкопф
БЦ „Петровский Форт“, офис 810
Финляндский пр. д 4 Литер А
194044 г. Санкт-Петербург
Российская Федерация
тел.: +7 812 332 1501
E-Mail: info@nrwinvest-spb.ru

Северный Рейн-Вестфалия - новые возможности Вашего бизнеса Оптимальные условия выхода на европейский рынок

Идеальное сочетание экономической мощи, развитой инфраструктуры, эффективной логистики и богатой культурной жизни привлекает сюда компании со всего мира. Федеральная земля Северный Рейн-Вестфалия (Nordrhein-Westfalen | NRW, столица Дюссельдорф) – это экономический центр Германии, обладающий высокой покупательной способностью. Именно здесь есть все составляющие успеха Вашего бизнес-проекта. Около 15 тысяч иностранных компаний (включая более 400 российских) уже приняли решение в пользу NRW. Государственное агентство экономического развития Северного Рейна-Вестфалии NRW.INVEST поддержит Ваш бизнес-проект, проконсультирует по налоговым и правовым вопросам, окажет административную поддержку и подберет подходящую площадку для размещения Вашего бизнеса: www.nrwinvest.com





Александр Берковский

глава по странам СНГ компании «Сингента»

СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

«Мы видим свою главную задачу в продвижении технологий на рынке»

У компании Syngenta два основных направления: защита растений и производство семенного материала. Какое из направлений доминирует именно в России?

Оба направления являются значимыми для компании и для российского рынка и приблизительно 50 на 50 составляют наш бизнес. Что касается семян, то важную роль играют семена подсолнечника, кукурузы, сахарной свеклы, зерновых культур. Если говорить о средствах защиты растений, то нашей компанией предоставляется линейка препаратов практически на все сельскохозяйственные культуры, которые есть в России.

Минсельхоз разработал концепцию развития селекции и семеноводства до 2020 года. Согласно этой стратегии планируется увеличить производство отечественного семенного материала до 75%. Повлияет ли это на Ваш бизнес, ведь Syngenta – лидер рынка по семенам кукурузы, сахарной свёклы, подсолнечника?

Мы считаем политику государства вполне разумной: нужно развивать собственную селекцию, семеноводство. Важно, чтобы это происходило в партнерстве с компаниями, у которых есть передовые технологии. Безусловно, России есть чему поучиться у стран с более развитой экономикой, и мы видим свою роль в сотрудничестве по обмену технологиями. Мы уже работаем с рядом институтов в России, обмениваемся генетическим материалом, делимся опытом, создаем совместные гибриды. Такое партнерство выгодно и стране в целом, и позволяет иностранным компаниям присутствовать на российском рынке.

Трансфер технологий приносит какую-то выгоду или работает исключительно на имидж компании?

Мы видим свою главную задачу в продвижении технологий на рынке. Можно непосредственно поставлять свою продукцию конечному потребителю, можно входить в совместные проекты с российскими партнерами. Я бы не стал разделять эти направления с точки зрения того, что более рентабельно компании, главное, что это имеет конкретную цель и задачу – присутствовать на российском рынке со своими технологиями.

Как в случае обмена технологиями соблюдаются интеллектуальные права?

Это большая проблема. В России патентная защита на сегодняшний день недостаточно развита, что, на мой взгляд, ограничивает нашу деятельность здесь. Мы могли бы более интенсивно работать, если бы система роялти работала лучше. В частности, в семеноводстве. Мы могли бы разработать более разнообразное предложение рынку, например, в сфере семян и зерновых культур, где хозяйства сами занимаются последующим размножением. К сожалению, пока это недостаточно развито и тем самым ограничивает нашу бизнес-модель.

Сколько процентов роялти к Вам возвращается?

На сегодняшний день бизнес на роялти в России отсутствует как таковой. Мы сами занимаемся реализацией продукции от начала и до конца.



Была информация, что Вы хотели запустить производство в Краснодарском крае, но в итоге отказались. Это обусловлено причинами внутри компании или было связано с местными проблемами?

Мы разочарованы тем, что не смогли локализовать производство в Краснодарском крае. Мы сожалеем, что не было никакой возможности для надлежащего обсуждения наших планов с местными жителями, которые были введены в заблуждение относительно целей, характера и преимуществ нашего проекта. Хотя мы не разделяем высказанных опасений, мы уважаем позицию местного населения. Как социально ответственная компания, мы решили не обострять конфликтную ситуацию и отказаться от строительства завода в этом районе. При этом мы внесли некоторые изменения в наш проект, который изначально предполагал организацию производства семян и средств защиты растений. В настоящее время мы решили сконцентрироваться только на семенном направлении.

Рассматриваете ли Вы на данный момент другие регионы?

Да, рассматриваем юг и центр России. От идеи по локализации производства мы не отказались, ведь Россия – это значимый, перспективный сельскохозяйственный рынок.

У компании в России уже 34 филиала. Как была выстроена такая огромная сеть? Были ли какие-нибудь сложности в этом процессе?

С 2000 года мы, действительно, существенно усилили свои позиции на рынке и ускорили динамику роста. На сегодняшний

день в России у нас работает более 500 человек и масштаб бизнеса существенно увеличился. Наверное, в первую очередь, это вызвано положительной динамикой самого рынка, интенсификацией сельскохозяйственного производства. Применение более инновационных продуктов, технологий позволило нам занять лидирующие позиции. Конечно, важно понимать, что растущий рынок позволяет минимизировать конкурентное давление, то есть и мы, и наши конкуренты могли найти свои ниши, где можно было расти и развиваться, не входя в жесткую конкуренцию друг с другом. Мы гордимся тем, что имеем на сегодняшний день самую широкую линейку на российском рынке, как по средствам защиты растений, так и по семенам.

В компании очень много внимания уделяется обучению. Расскажите подробнее о проекте «Студенты «Сингенты»».

Не секрет, что кадровый голод – одна из самых значимых проблем для бизнеса в России. Syngenta – это R&D компания, которая занимается технологиями, без должного опыта сотрудников мы неэффективны. Лет 8-9 назад мы приняли решение начать работу с кадрами и инициировали партнерство практически со всеми ключевыми сельскохозяйственными вузами Российской Федерации. Программа построена на выборе самых талантливых студентов, которые проходят стажировку в компании Syngenta, пишут дипломную работу на предложенные нашими специалистами темы. Наши сотрудники – кандидаты наук, профессора – читают лекции в институтах. Мы много работаем со студентами в наших научно-исследовательских



центрах. Программа достаточно востребована, причем как институтами, так и нами: у нас работает много студентов, которые присоединились к нам на стажировке три-четыре года назад.

Сколько примерно человек в год проходит такое обучение?

Больше 20 человек. Получение работы в нашей компании в дальнейшем зависит от уровня подготовки и мотивации молодого специалиста, а также от возможностей компании на определенный период времени.

Часто в прессе появляется информация о вреде генетически модифицированных культур. Это мешает Вашей работе?

Существует, конечно, общественное мнение о том, что генетически модифицированная продукция опасна. Научных подтверждений этому на сегодняшний день нет. Есть опасения, которые свойственны человеку, когда перед ним появляется что-то новое. Syngenta в своей линейке имеет как традиционную селекцию, так и селекцию по генетически модифицированным продуктам. Но мы никогда не выходим на рынок вопреки его потребностям и общественному мнению. Генетически модифицированную продукцию мы предлагаем, если это необходимо сельскому хозяйству страны, но если необходимости нет, искусственно мы этого делать не будем. Поэтому в России у нас традиционная селекция, которая дает желаемые результаты сельхозпроизводителям. Никто не навязывает технологии, которые общество не готово принимать.

В России Вы сотрудничаете в основном с аграрными компаниями или с производителями пищевых продуктов?

У нас достаточно разветвленная сеть. В основном, это сельхозпроизводители – те, кто применяет нашу продукцию на полях. Но у нас есть партнерства и с крупными компаниями-переработчиками. Они находятся в тесном контакте с сельхозпроизводителями для того, чтобы те, в свою очередь, обеспечили должное качество. Многие крупные компании, занимающиеся переработкой, задают протоколы качества. В этих протоколах указывается, семена какой генетики и селекции должен выращивать сельхозпроизводитель, какие удобрения или средства защиты и в каком количестве должны быть применены. При условии соблюдения всех этих критериев получается та продукция, которая требуется непосредственно переработчику, чтобы он в своем цикле производства достиг максимального качества.

Компанией Syngenta был сформирован так называемый «План успешного роста». Какие задачи поставлены перед российским подразделением согласно этому плану?

Это очень важный для нас план. Мы хотели бы донести до людей значимость и вклад нашей индустрии в развитие сельского хозяйства. Задача Syngenta – оказать ещё большую помощь и поддержку сельхозпроизводителю, в частности, поднять урожайность. Наш план успешного роста в России заключается в том, что мы намерены к 2020 году на 25% увеличить урожайность двух ключевых культур: подсолнечника и кукурузы. Это позволит существенно поднять общее производство в России, как для целей семеноводства, так и, например, для производства масла и т.д.

Каков Ваш прогноз по развитию российского рынка в целом?

Мы предполагаем, что рынок будет продолжать расти. Прогноз основан на том, что на сегодняшний день уровень технологий по интенсификации производства в России в 10 раз, а то и больше, ниже, чем в той же Франции или Германии. Я ожидаю дальнейший системный постоянный рост рынка, но в ближайшие три-четыре года я не рассчитываю на резкие скачкообразные сдвиги в интенсификации производства. То есть постепенно, поступательно будем совершенствовать свои технологии.

„Wir produzieren Materialien, die das Endprodukt meist deutlich besser, effektiver, ökologischer, effizienter machen“



Julio Vrbanic

Generaldirektor Evonik Industries

CHEMISCHE INDUSTRIE

Die Strategie von Evonik für die nächsten fünf bis zehn Jahre sieht welche Schwerpunkte vor?

Wir haben 2011 das Projekt „Strategy for Eastern European Development“ (SEED) für Osteuropa gestartet, um das Wachstum in der gesamten Region zu fördern. Sowohl durch die Stärkung des Wachstums in unseren angestammten Märkten als auch durch das Erschließen neuer Potentiale. Der Fokus und die Steigerung der Evonik-internen Aufmerksamkeit in Bezug auf die Region spielen dabei eine wichtige Rolle. Mit der Größe und Dynamik seiner Märkte ist Russland der wichtigste Treiber der Entwicklung im Projekt.

Evonik ist zwar schon länger in Osteuropa aktiv und auch erfolgreich, aber nicht in einer vollkommen strukturierten Form. Das wird sich mit dem Programm ändern. Ich bin fest davon überzeugt – unter anderem im Hinblick auf die bisherige äußerst erfolgreiche Entwicklung im Rahmen des SEED Projektes –, dass wir unsere ambitionierten Ziele erreichen werden. Hierbei wird Russland seine Rolle als Lokomotive des Wachstums behaupten.



Evonik hat als Mischkonzern ein breit gefächertes Angebot. Welche Produkte sind in Russland eingeführt?

Wir haben insgesamt 17 Business Lines in Russland, also Produktbereiche, die für das Ergebnis verantwortlich sind. Im Rahmen des SEED-Programmes haben wir aber auch über Business Development nachgedacht, um zukünftig noch mehr Bereiche in Russland an den Start zu bringen. Die ganz großen Treiber und Themen mit Einfluss auf unser Geschäft sind Mobilität, Ausbau der Infrastrukturen, Urbanisierung und Ressourceneffizienz. Ein weiteres relevantes Thema für Evonik in Russland ist der Erdöl- und Erdgassektor. Und last but not least die Lebensmittelindustrie. Evonik ist der weltweit größte und am meisten diversifizierte Produzent von Aminosäuren.

Wo genau finden Aminosäuren Anwendung?

Unser Geschäftsbereich Health & Nutrition produziert und vermarktet weltweit die vier wichtigsten essentiellen Aminosäuren für die moderne Tierernährung. Unsere Aminosäuren ermöglichen einen effektiven und ressourcenschonenden Zugang zu lebensnotwendigem und hochwertigem Protein – und liefern damit einen wichtigen Beitrag zu einer nachhaltigen Eiweißversorgung der Weltbevölkerung.

Wir produzieren unsere Aminosäuren an sechs Standorten in fünf Ländern. Und wir bauen gegenwärtig über das Joint Venture OOO DonBioTech eine Anlage in Russland, um das Futtermitteladditiv Biolys® (LLysin-Quelle) zu produzieren. Diese soll 2016 in Betrieb gehen und eine Jahreskapazität von rund 100.000 Tonnen Biolys® haben. Russland ist für uns ein wichtiger Markt, weil wir hier seit Jahren einen steigenden Bedarf an Aminosäuren für die Tierernährung beobachten. Und weil wir in dem Land einen wichtigen Beitrag bei dem Ziel leisten können, unabhängig von Fleischimporten zu werden.

Als Rohstoff kommt Weizen aus der Region Rostow zum Einsatz, den das Joint Venture selbst aufbereiten wird. Das hat für uns mehrere Vorteile: Zum einen sichern wir damit die Rohstoffversorgung, zum anderen integrieren wir uns rückwärts und decken so einen größeren Teil der Wertschöpfungskette ab. Für den Standort Wolgodonsk spricht außerdem die hervorragende Unterstützung durch die Stadt und die Region Rostow bei der Umsetzung des Vorhabens.

Mit welchen Produkten sind Sie noch in Russland vertreten?

Wir sind z.B. sehr aktiv in der Lack- und Farbenindustrie, in der Reifenindustrie – so auch für das sogenannte „green tyre“ Konzept, aber auch bei der Herstellung von Straßenmarkierungen, speziellen Isolierungen (im Städtebau) und im Bereich Lärmschutz. In unserem russischen Joint Venture stellen wir zum Beispiel Lärmdämmplatten her. Diese wurden z.B. auch in Sotschi in großem Umfang eingesetzt. Wir entwickeln für den Leichtbau Produkte und Technologien, die zum Teil bei der Automobilherstellung eingesetzt werden, perspektivisch aber auch im Flugzeugbau Verwendung finden könnten.

Ihre Produkte sieht man nicht?

Ja, wir sind im B2B-Sektor tätig, deshalb können wir auch relativ selten auf ein Endprodukt zeigen und sagen: Das ist Evonik. Wir können aber sagen, dass in vielen Endprodukten Evonik-Produkte zum Einsatz kommen. Sie sehen z.B. dem Hähnchen unsere Aminosäuren ja nicht an, deshalb ist es auch so wichtig der Öffentlichkeit zu erklären, was genau Evonik ist und welche Vorteile der Einsatz unserer Produkte bringt. Denn wir produzieren Materialien, die das Endprodukt meist deutlich besser, effektiver, ökologischer, effizienter machen.

Wie „überreden“ Sie die Produzenten, zu zeigen, dass ihr Produkt nur deshalb so gut ist, weil Evonik drin ist?

Da wir mit vielen Kunden eine partnerschaftliche Beziehung haben, sind diese offen mit uns über solche Themen zu sprechen. Schwieriger ist dies natürlich bei Kunden, mit denen wir am Anfang der Geschäftsbeziehung stehen oder die nicht regelmäßig von uns beliefert werden, diese müssen wir immer wieder von Neuem überzeugen.

Da die Kunden oft unterschiedliche Prozesse haben, bedeutet dies sozusagen eine „maßgeschneiderte Lösung“ zu entwickeln. Voraussetzung dafür ist das Vertrauen beider Parteien, dass man an einer „Win-win“-Lösung arbeitet. Denn wir wollen nicht nur ein Lieferant von Spezialchemikalien sein, sondern auch von Lösungen in den Anwendungen. Zum Beispiel, um einen ökonomischen Einsatz von Aminosäuren im Futter sicherzustellen, ist das Verständnis der Qualität der Rohstoffe, die zum Einsatz kommen, unerlässlich. Natürliche Futtermittelrohstoffe haben oft

eine variierende Qualität. Wir können helfen, bei unseren Kunden die Kenntnisse darüber zu erhöhen. Dies ist ein wichtiger Teil unseres Know-how.

Sie betreiben mehrere partnerschaftliche Unternehmungen in Russland. Meistens sind solche Gesellschaftsformen eher temporär. Wie wollen sie zukünftig aufgestellt sein?

Wir haben in Russland ein Joint Venture Destek, das PMMA Platten herstellt. Des Weiteren stellen wir lokal Produkte für skin protection im industriellen Bereich her. Beide Produktionen sind schon lange am Markt etabliert.

Aber sie planen noch eine größere Produktion?

Unsere Pläne, mit der JV DonBiotech eine biotechnologische Produktion in Wolgodonsk zu errichten, habe ich schon erläutert. Diese sind für uns strategisch von großer Bedeutung.

Und so etwas gibt es im russischen Markt bisher nicht?

Russland importiert Lysin derzeit noch. Evonik ist weltweit größter Produzent von Aminosäuren und verfügt über zwei Technologien zur Produktion von Aminosäuren – Fermentation und die chemische Synthese. DonBioTech wird den wachsenden Bedarf in Russland langfristig abdecken können.

Und Sie bringen diese Technologie nach Russland und sind sich sicher, dass das Verfahren nicht kopiert wird?

Diese Technologie ist state of the art, andere können natürlich auch fermentieren, aber wir sind uns sicher, dass wir das am besten können und deshalb ist unsere Befürchtung in diese Richtung auch nicht sehr groß. Man muss schon sehr detaillierte Kenntnisse von den Prozessen haben, um erfolgreich zu sein.

Was planen Sie darüber hinaus?

Wir haben ein weltweites Investitionsprogramm bis 2020 von sechs Milliarden Euro aufgelegt, von denen zwei Milliarden schon konkret eingesetzt werden. Für den Rest suchen wir kontinuierlich neue Märkte und neue Projekte. Wir folgen dabei natürlich auch unseren Kunden, sehen, wo Märkte schneller wachsen als der Durchschnitt, und Osteuropa zählt dazu.

Die Bedarfe, die in Russland in den nächsten Jahren entstehen werden, sind deckungsreich mit unseren hauptsächlichlichen Akti-



vitäten: Mobility, Erdöl und Erdgas und Landwirtschaft. Es gibt in diesen Feldern ein gewisses Basiswachstum, dann gibt es Wachstum, das technologisch getrieben ist, und Wachstum durch Importsubstitutionen. Produktionen plant man dann auch nicht nur für einen lokalen Markt, sondern dort, wo man verschiedene Märkte bedienen kann.

Sie planen, auch aus Russland heraus die umliegenden Märkte zu beliefern?

Ja, einerseits ist der Export interessant, andererseits ist Russland ein rohstoffreiches Land und wir überlegen uns natürlich möglichst nah an der Rohstoffbasis zu produzieren.

Können Sie die Belieferung mit Rohstoffen augenblicklich stabil halten?

Ja, dies war einer der wichtigen Aspekte für die Auswahl des Standortes der Produktion von DonBioTech.



Юлио Врбанич

генеральный директор Evonik Industries

ХИМИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

«Мы производим материалы, которые, как правило, делают конечный продукт существенно лучше, эффективнее и экологичнее»

Каковы главные направления в стратегии фирмы Evonik на ближайшие пять-десять лет?

В 2001 году мы запустили проект помощи восточноевропейским странам SEED (Strategy for Eastern European Development) с целью способствовать росту во всем регионе: не только путем стимулирования роста на освоенных нами рынках, но и для выявления новых потенциальных возможностей. При этом важную роль играют интерес и внимание к региону внутри самой компании Evonik. Благодаря размерам и динамике своих рынков Россия является важнейшим драйвером в данном проекте.

Хотя Evonik уже давно и успешно работает в Восточной Европе, до сих пор отсутствовала полная структурированность. Нынешняя программа призвана изменить эту ситуацию. Я твердо убежден, что мы сумеем достичь своих амбициозных целей, учитывая, что пока все развивалось в рамках проекта SEED весьма успешно. При этом российский рынок укрепит свою роль локомотива роста.

Evonik, будучи смешанным концерном, предлагает необычайно широкий ассортимент продукции. Какие из этих продуктов уже выведены на российский рынок?

В России у нас действует в общей сложности 17 бизнес-направлений. При этом в рамках программы SEED мы думаем и о развитии бизнеса, чтобы в будущем расширить число представленных в России направлений деятельности. В числе главных драйверов и тем, влияющих на наш бизнес, следует назвать мобильность, развитие инфраструктуры, урбанизацию и эффективное использование ресурсов. Еще одна важная тема для деятельности Evonik в России – это нефтегазовый сектор. Также не на последнем месте стоит пищевая промышленность. Evonik является крупнейшим в мире и наиболее диверсифицированным производителем аминокислот.

Где конкретно применяются аминокислоты?

Наше подразделение Health & Nutrition (Здоровье и питание) по всему миру производит и реализует четыре самых важных ами-

нокислоты для современного рациона кормления животных. Наши аминокислоты обеспечивают эффективный и ресурсосберегающий доступ к жизненно необходимому и высококачественному белку, тем самым внося важный вклад в устойчивое снабжение белком населения земного шара.

Мы наладили производство аминокислот на шести площадках в пяти странах. А сейчас через совместное предприятие ООО «ДонБиоТех» строим в России комплекс для производства кормовой добавки Biolys® (источник л-лизина).

Комплекс с годовой производительностью около 100.000 тонн планируется ввести в эксплуатацию в 2016 году. Россия для нас – важнейший рынок. Во-первых, уже на протяжении нескольких лет мы наблюдаем здесь рост потребности в аминокислотах, предназначенных для добавления в кормовую рацион. Во-вторых, в этой стране мы можем внести важный вклад в обеспечение независимости от импорта мяса.

В качестве сырья на производстве будет использоваться пшеница из Ростовской области. При этом совместное предприятие планирует самостоятельно осуществлять предварительную обработку. Это дает нам целый ряд преимуществ: мы не только обеспечиваем себя сырьем, но и встраиваемся в цепочку создания стоимости, покрывая значительную часть этой цепочки. Кроме того, в пользу выбора в качестве местоположения именно Волгодонска говорит и замечательная поддержка со стороны города Ростова и Ростовской области в ходе реализации данного проекта.

Какие еще продукты представлены в России?

Мы очень активно работаем в лакокрасочной и шинной промышленности. В том числе для воплощения концепции по созданию так называемой «зеленой шины» («green tyre»), а также при производстве материалов для дорожной разметки, особых изоляционных материалов для градостроительства и в сфере защиты от шума. Так на нашем российском СП мы изготавливаем шумопоглощающие панели, которые широко использовались, например, в Сочи. Мы разрабатываем облегченные строительные конструкции и технологии, которые могут найти применение в автомобилестроении, а в перспективе также в самолетостроении.

Ваши продукты не заметны для конечных потребителей.

Да, мы работаем в сегменте B2B, и поэтому сравнительно редко можем указать на какой-то конечный продукт со словами: «Это Evonik». Но при этом во многих конечных продуктах исполь-



зуется продукция компании Evonik. Вы же не можете увидеть в бройлере наши аминокислоты. Именно поэтому так важно разъяснять общественности, что такое Evonik и какие преимущества дает применение нашей продукции. Ведь мы производим материалы, которые, как правило, делают конечный продукт существенно лучше, эффективнее и экологичнее.

Каким образом Вы «убеждаете» производителей показать, что их продукт так хорош только потому, что изготовлен с использованием технологий Evonik?

Так как у нас доверительные отношения со многими клиентами, они готовы к тому, чтобы открыто обсуждать с нами подобные темы. Сложнее, конечно же, с теми клиентами, с которыми мы только недавно установили деловые связи или которые не получают от нас регулярные поставки. Их нам приходится каждый раз убеждать заново.



Так как процессы у разных клиентов зачастую отличаются, мы разрабатываем для каждого индивидуальное решение. Предпосылкой для этого является взаимное доверие, только так можно найти решение, от которого выиграют обе стороны.

Так как мы хотим выступать не только в роли поставщика особых видов химических реагентов, но и предлагаем готовые практические решения (например, по экономичному применению аминокислот в кормах), понимание качества применяемого сырья просто необходимо. Качество натурального сырья для производства кормов часто колеблется. Мы готовы помочь нашим клиентам повысить свой уровень знаний в данной области. Это важная часть нашего ноу-хау.

У Вас несколько партнерских бизнес-структур в России. Подобные организационные формы компаний обычно носят временный характер. Каким будет Ваш организационный статус в будущем?

В России у нас имеется совместное предприятие «ДЕСТЕК», выпускающее листы из полиметилметакрилата (ПММА). Кроме того мы имеем локализованное производство продуктов для защиты кожи (skin protection) в промышленной сфере. Оба эти производства уже давно присутствуют на рынке.

Но Вы планируете еще более масштабное производство?

Про наши планы по созданию на базе СП «ДонБиоТех» биотехнологического производства в Волгодонске я уже сказал. Это имеет для нас стратегическое значение.

И ничего подобного на российском рынке до сих пор не было?

Россия пока импортирует лизин. Evonik является крупнейшим мировым производителем аминокислот и владеет двумя техно-

логиями производства аминокислот: ферментацией и химическим синтезом. «ДонБиоТех» сможет в перспективе полностью удовлетворять растущий спрос в России.

И Вы решили принести данную технологию в Россию и не опасаетесь, что ее скопируют?

На сегодня это самая совершенная технология (state of the art), другие, конечно, тоже умеют делать ферментацию. Но мы уверены, что делаем это лучше всех. Поэтому у нас нет больших опасений относительно незаконного использования. Чтобы быть успешным, необходимо обладать глубоким знанием процессов...

Какие у Вас планы помимо этого?

Мы разработали общемировую инвестиционную программу до 2020 года в размере 6 млрд евро, из которых 2 млрд уже конкретно используются. Для остальной суммы мы систематически ищем новые рынки и новые проекты. При этом мы, конечно, идем и за нашими клиентами, смотрим, где рынки растут быстрее среднего – и Восточная Европа входит в число таких регионов. Те потребности, которые возникнут в России в ближайшие годы, полностью совпадают с нашими основными сферами деятельности: мобильность, нефть и газ, сельское хозяйство.

В указанных областях имеется определенный базовый рост, далее есть рост, стимулируемый технологически, и рост в результате импортозамещения. При этом планируется производить не для какого-то локального рынка, а там, где можно обслуживать разные рынки.

И Вы планируете осуществлять из России поставки на сопредельные рынки?

Да, с одной стороны, экспорт интересен. С другой стороны, Россия богата сырьевыми ресурсами. А мы, конечно же, стремимся разместить производство как можно ближе к сырьевой базе.

Удастся ли Вам на данный момент обеспечивать стабильные поставки сырья?

Да, это было одним из существенных аспектов при выборе СП «ДонБиоТех» в качестве места размещения производства.

CCA Engineering GmbH – архитектурно-инжиниринговая компания, лидер в области проектирования, управления и технического надзора для объектов промышленного строительства.

С 1999 года мы активно участвуем в крупных строительных проектах на территории Российской Федерации. Нашими заказчиками в России являются крупные Европейские компании такие как **Liebherr, Schaeffler, DMG MORI, Schott, Nemak, Dyckerhoff** и многие другие.



Этим летом мы провели торжественную церемонию закладки первого камня нашего собственного инвестиционного проекта в России, который мы реализуем в промышленной зоне «Заволжье» в Ульяновской области. Здесь мы создадим учебный центр совмещенный с гостиницей. Наш инвестиционный проект пользуется большой поддержкой правительства Ульяновской области.

Учебный центр станет базой для нашего второго бизнес-направления - разработки и реализации интернет технологий в сфере управления строительными и инвестиционными проектами. Этим проектом мы продолжим успешную историю развития нашего программного обеспечения «setcons», которым в только России пользуются уже более тысячи профессионалов.

«setcons» - интернет платформа, единый источник информации для всех участников проекта. Помимо того, что «setcons» обеспечивает всем участникам строительных и инвестиционных проектов доступ к проектной документации, протоколам совещаний и дефектным ведомостям в режиме онлайн, платформа также позволяет выстраивать информационную модель строящегося объекта, которая значительно упрощает работу над проектом.



Инвесторам мы предлагаем полный пакет услуг по сопровождению проектов от первого концептуального чертежа до успешного ввода объекта в эксплуатацию. Наши специалисты свободно говорят на немецком, английском и русском языках, что существенно снижает языковой барьер. Прозрачность и эффективность наших проектов мы обеспечиваем применением нашей собственной коммуникационной системы «setcons».

С уважением

Томас Гебхардт, Генеральный директор **CCA Engineering**
Наталья Зигль, Генеральный директор **setcons** в России

Наши контакты:

121059, г. Москва, ул. 1-я Бородинская, д.5

тел. +7 495 645 6374

E-mail info@setcons.de

Web <http://www.setcons.ru/>

Die **CCA Engineering GmbH** ist eines der führenden Architektur- und Ingenieurbüros auf dem Gebiet der Planung, Projektsteuerung und Bauüberwachung von Industrie- und Gewerbebauprojekten. Seit 1999 sind wir an großen Bauprojekten in der Russischen Föderation beteiligt. Zu unseren Kunden zählen namhafte europäische Industrieunternehmen wie **Liebherr, Schaeffler, DMG MORI, Schott, Nemak, Dyckerhoff** und viele andere.

In diesem Sommer haben wir den Grundstein für unser erstes eigenes Investitionsprojekt in Russland gelegt, welches wir im Industriegebiet «Zavolzhie» in der Region Uljanowsk realisieren. Hier werden wir ein Schulungszentrum und Hotel errichten. Unser Projekt genießt die volle Unterstützung der Regierung des Gebiets Uljanowsk.



Mit diesem Schulungszentrum legen wir auch den Grundstein für die weitere Entwicklung unseres zweiten Geschäftsfeldes – der Entwicklung und Realisierung von webbasierten Softwarelösungen für die Steuerung von Bau- und Investitionsprojekten.

Mit diesem Projekt werden wir die Erfolgsgeschichte unserer Software «setcons» fortführen, die allein in Russland von bereits über 1.000 Nutzern eingesetzt wird.

«setcons» ist ein webbasierter Projektraum, der allen Projektbeteiligten einen gleichen Informationsstand gewährleistet.

«setcons» bietet neben dem Onlinezugang aller Projektbeteiligten zu Planungsunterlagen, Besprechungsprotokollen und Mangellisten auch die Möglichkeit, ein vollständiges Gebäudedatenmodell des Objekts zu generieren, welches die Projektabwicklung erheblich vereinfacht.

Investoren bieten wir ein komplettes Dienstleistungspaket, beginnend bei ersten Vorentwürfen bis hin zur erfolgreichen Inbetriebnahme des Objekts.

Unsere Mitarbeiter sprechen fließend Deutsch, Englisch und Russisch, wodurch eine effiziente Kommunikation mit unseren Kunden möglich ist.

Transparenz und Effizienz unserer Projektabwicklung gewährleisten wir durch den Einsatz unseres hauseigenen Kommunikationssystems «setcons».

Hochachtungsvoll

Thomas Gebhardt, CEO **CCA Engineering**

Natalia Siegl, CEO **setcons** Russland



EINZELHANDEL (ELEKTRONIK UND HAUSHALTSGERÄTE)

**Stefan Gesslbauer**

CFO MediaSaturn

„Das Ziel ist, immer unter den Top Drei in unserem Marktsegment zu sein“

Wo geht unter den augenblicklichen Umständen die Reise hin?

Wir glauben noch immer an das Land, weil Russland ein riesiges Potential hat – Potential, sich sowohl gesellschaftlich als auch wirtschaftlich zu entwickeln. Ich bin seit fast zehn Jahren in Russland aktiv, und in dieser Zeit habe ich eine deutlich positive Entwicklung in diesen Bereichen erlebt. Wie weltoffen und teilweise auch systemkritisch allein unsere Mitarbeiter geworden sind, das geht in die richtige Richtung. Auch wirtschaftlich gab es bis 2009 und nach den Krisenerscheinungen bis 2012 nur eine Entwicklung: Steil nach oben. Erst seit 2013 spüren wir einen Kaufkraftrückgang der Bevölkerung und eine Umorientierung des Konsumentenverhaltens der Bürger – zum Beispiel hin zu Reisen. Ein anderes Phänomen, das man in Russland so nicht erwartet hätte, ist, dass die Bevölkerung zu sparen beginnt. Das war aus der Erfahrung einfach so nicht zu erkennen.

Wie ist es um die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bestellt?

Es gibt natürlich Strukturprobleme, die dringend beseitigt werden müssen: Aber, wenn man diese Probleme in der nächsten Zeit löst, dann ist auch eine weitergehende Erfolgsstory garantiert. Eine nur schwer zu beantwortende Frage ist, wann die bestehenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen aufbrechen und mehr Möglichkeiten bieten. ►

Welche Produkte gehen unter diesen Umständen besonders gut?

Eigentlich alles, aber besonders gut verkaufen sich bei den technikaffinen Russen natürlich Hightech-Produkte aus der Unterhaltungselektronik, dem IT-Bereich, aber auch Haushaltstechnik und Küchengeräte. Die Topseller sind natürlich Flatscreen-Fernseher, Tablets und Smartphones. Das geht in Russland in Wellen: Kommt ein neues Gerät auf den Markt, steigen die Verkaufserlöse, danach pendelt sich der Wert wieder ein. Das nächste große Thema wird connected home sein, also Technologien, bei denen ich beispielsweise mit dem Smartphone von unterwegs alle meine Geräte zu Hause ansteuern kann, angefangen von Küchengeräten über Waschmaschinen bis hin zu Heizung und Alarmanlagen.

Unser Vorteil gegenüber dem Wettbewerb ist neben der Sortimentsvielfalt auf Grund der Großfläche auch die Verfügbarkeit der Produkte sowie der dazugehörige Service.

Wie könnte die weitere Strategie im Markt ausschauen, immer vorausgesetzt, dass die politische Situation nicht weiter eskaliert?

Wir wollen mit Media Markt im Consumer-Elektronikmarkt weiter deutlich wachsen.

Das Ziel ist, immer unter den Top Drei in unserem Marktsegment zu sein.

Wo stehen Sie jetzt?

Wir sind ein Vollsortimenter und hier sind unsere Hauptwettbewerber Eldorado und M.Video. Wir sind mit Media Markt erst 2006 auf den Markt gekommen, darum müssen wir mit einer weit höheren Expansionsgeschwindigkeit als unsere Konkurrenten den Markt bearbeiten. Unter den Limitierungen des russischen Immobilienmarktes und den konzerninternen hohen Anforderungen an Standorte ist dies ein schwieriges Unterfangen. Also wir reißen uns direkt hinter diesen beiden Konkurrenten ein, wobei der Abstand zum Marktführer noch sehr groß ist.

Wie viele Märkte bräuchte man, um in allen russischen Regionen komplett konkurrenzfähig zu sein?

Naja, wollen wir der Konkurrenz mal nicht zu viele Informationen liefern, aber nach oben ist schon noch reichlich Luft. Die große Herausforderung ist jedoch der Internethandel. Diesem Thema muss sich jeder Retailer stellen. Da stellt sich die Frage, wie vereine ich Offline- mit Onlinehandel?

Und wie?

Na genau das ist ja die Herausforderung, der wir uns nun stellen! Ein Kunde, der nur nach dem Preis schaut, der wird verstärkt im Internet kaufen, den werde ich kaum in den Markt locken können. Aber Kunden, die Beratung und Qualität wünschen, die kommen natürlich nach wie vor zu uns in den Markt. Dann muss die Ware aber auch hundertprozentig verfügbar und die Beratung kompetent sein, sonst geht der Kunde wieder nach Hause und bestellt trotzdem im Internet. Um nun diese beiden Kundensegmente zu bedienen, werden wir verstärkt Multichannel anbieten. Das heißt, wir bieten dem Kunden alle Möglichkeiten an, um seine Wünsche zu erfüllen. Bei uns kann der Kunde im Internet bestellen oder die Ware reservieren, um diese dann im Markt oder speziellen Pick up Points abzuholen oder sie nach Hause geliefert bekommen. Oder er kommt nach wie vor in den



Markt und hat neben einer kompetenten Beratung auch das Touch-and-Feel-Erlebnis.

Wollen die Kunden überhaupt sofort bezahlen oder nicht vielleicht lieber per Kredit?

Russland ist noch sehr Bargeld getrieben, will heißen, dass die Kunden sehr oft bar bezahlen. Das gilt noch stärker für den Online-Handel. Da fehlt einfach das Vertrauen, dass ich das Bestellte auch bekomme, wenn ich im Vorhinein zahle. Im Internet bezahlen augenblicklich weniger als zehn Prozent der Besteller mit Kreditkarte, in Europa ist es über die Hälfte. Im Markt selbst steigt der Anteil der Benutzer von Kreditkarten oder Guthabekarten beständig. Auf die Konsumentenfinanzierung entfallen zwischen zehn und 20 Prozent aller Käufe, das hängt sehr stark von der Region ab. In Moskau zum Beispiel ist der Anteil von Finanzierungskäufen eher gering, in einigen Regionen aber mehr als doppelt so hoch.

Hat sich die Leitzinserhöhung auf die Kreditkäufe ausgewirkt?

Im Bereich Privatkundenkredite sind die Zinsen traditionell sehr hoch, da wirkt sich eine Leitzinserhöhung, auch wenn sie relativ massiv ausgefallen ist, nicht so stark aus. Die Zinssätze bei einer Finanzierung zum Beispiel eines Smartphones liegen im Durchschnitt bei 60 Prozent. Bei einem Kühlschrank oder einer Waschmaschine sind die Zinsen natürlich geringer. Aber unter 25 Prozent Zinsen ist eine Finanzierung nicht möglich.

Wie hat sich die Rubelabschwächung auf den Konsum und auf die zu importierenden Güter ausgewirkt?

In erster Linie hat sich diese Entwicklung natürlich auf die Kaufkraft der Bevölkerung ausgewirkt. Der Grossteil unserer Lieferanten hat seine eigenen Vertriebsnetze in Russland – wir importieren nichts und beziehen die Waren lokal! Aber natürlich werden diese Waren von unseren Lieferanten eingeführt, wodurch sich Kursdifferenzen auch im Einkaufspreis auswirken.

Und wie begegnet man beiden Faktoren: Verteuerung des Einkaufs und Kaufkraftverlust?

Man muss die Produktivität im Unternehmen erhöhen, um diese Differenzen dann soweit als möglich auszugleichen und natürlich noch härter mit den Lieferanten verhandeln. Das Paradoxe ist, dass wir uns in einem Markt bewegen, in dem die Produkte mittel- bis langfristig – innovationsgetrieben – eigentlich immer billiger werden. Außerdem sorgt das Internet für im Prinzip komplette preisliche Transparenz.

Spüren Sie direkte Auswirkungen durch den Konflikt in der Ukraine?

Direkt hat es noch keine spürbaren Folgen, wir bekommen unsere Ware nach wie vor problemlos, uns bricht keine Warengruppe weg oder Ähnliches. Aber indirekt hat es natürlich schon Auswirkungen, dadurch, dass weniger investiert wird, die Inflation steigt und somit weniger Arbeitskräfte insgesamt über weniger Geld verfügen. Die Gesamtwirtschaft wirkt sich auf die Branche aus, und damit sind wir auch betroffen. Die Wirkungen an sich wird man aber erst im nächsten Jahr wirklich einschätzen können. Entscheidend wird sein, dass sich nach der Krise der Markt relativ bald wieder erholt, und dass normale Beziehungen wirtschaftlich wie politisch wieder Platz greifen.



GEBIET TULA: EIN NEUER WACHSTUMSPUNKT DER RUSSISCHEN WIRTSCHAFT

Jeder zehnte Dollar, der von ausländischen Investoren in Russlands Wirtschaft investiert wird, fließt in das Gebiet Tula. Was macht diese Region so attraktiv? Es sind mehrere Faktoren: die Nähe zu Moskau als größtem Binnenabsatzmarkt, eine leistungsfähige Infrastruktur, qualifizierte Fachkräfte sowie ein günstiges Investitionsklima.

Nach dem KPMG-Ranking „Standpunkt der Investoren“ gehört das Gebiet Tula seit 2013 zu den 15 TOP-Regionen Russlands in Bezug auf ausländische Direktinvestitionen. Die Region genießt verdientermaßen hohes Ansehen bei ausländischen Investoren. Über 200 Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung haben das Gebiet Tula gewählt, darunter: Knauf, Heidelberg Cement, Hess, Unilever, Cargill, Procter & Gamble, SCA, Metro, Globus. Im Gebiet Tula gibt es alles, was man für die schnelle Errichtung einer Produktionsstätte und erfolgreiche Geschäftsaktivitäten braucht. Die Investoren erhalten Unterstützung bei der Einholung von Genehmigungen, bei der Registrierung einer russischen juristischen Personen, der Anwerbung von Arbeitskräften und der Unterbringung von Mitarbeitern. Es gibt ein System staatlicher Garantien und Zuschüsse für Industrie- und Produktionsunterneh-

men. Es besteht die Möglichkeit, das nötige Personal an Berufsfachschulen und Fachhochschulen der Oblast Tula ausbilden zu lassen.

0%
Vermögens-
laufzeit
10 Jahre

15,5%
Gewinn-
laufzeit
10 Jahre

Die Region verfügt bereits heute über fertige Standorte und hochqualifizierte Arbeitskräfte mit relativ niedrigen Löhnen. Zu solchen Industriestandorten gehört der staatliche Industriepark „Uslowaja“ mit einer Gesamtfläche von über 2.500 ha – einer der größten in Zentralrussland. Das Gelände ist nur 180 km vom größten Absatzmarkt

Moskau entfernt und liegt an der Kreuzung von Autostraßen föderaler und regionaler Bedeutung. In unmittelbarer Nähe der zukünftigen Produktionsstätte sind große Arbeitsressourcen konzentriert: im 30-km-Umkreis leben ca. eine Million Menschen.

Der Park bietet an die Infrastruktur angeschlossene Standorte für die Schaffung moderner und umweltfreundlicher lokaler Produktionsstätten mit einem hohen Mehrwert. Ankerinvestor des Industrieparks ist der chinesische Autokonzern Great Wall geworden.



2500 ha
Fläche



13000 m³ pro Tag
Wasserversorgung



100 MW
Stromversorgung



180 Mio. m³ pro Jahr
Gasversorgung

Das Gebiet Tula bekräftigt seine Offenheit für Investoren und fordert zur gegenseitig vorteilhaften Zusammenarbeit auf!

www.invest-tula.com | www.tularegion.ru



Штефан Гессльбауер

финансовый директор Медиа-Маркт-Сатурн ООО

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ (ЭЛЕКТРОНИКА И БЫТОВАЯ ТЕХНИКА)

«Наша цель — неизменно входить в ТОП-3 в своем сегменте рынка»

Какие у Вас планы на будущее, исходя из актуальной ситуации?

Мы по-прежнему верим в Россию, в ее гигантский потенциал как для общественного, так и для экономического развития. Я почти десять лет работаю в России и за это время стал свидетелем явно позитивного развития в обеих названных сферах. Если судить по тому, насколько открытыми миру и даже порой настроенными критически к существующей власти стали, к примеру, наши работники, развитие идет в правильном направлении. В экономике до 2009 года и после преодоления кризисных явлений вплоть до 2012 года был один единственный тренд – резкий подъем. И только с 2013 года мы ощущаем падение покупательной способности населения и переориентацию потребительского поведения граждан, например, в пользу путешествий. Другой феномен, неожиданный в такой форме для России – это то, что население начинает экономить. По прежнему опыту такое трудно было предположить.

Как Вы охарактеризуете общие экономические условия?

Конечно, имеются структурные проблемы, которые необходимо срочно устранить. Но если в ближайшее время все эти проблемы будут решены, то продолжение истории успеха гарантировано. Вопрос, на который ответить весьма непросто: когда же существующие экономические и общественные структуры станут прозрачнее и предоставят больше возможностей?

Какие продукты пользуются в этих условиях повышенным спросом?

По сути, весь ассортимент. Но так как россияне любят технику, то в первую очередь, конечно, высокотехнологичные изделия бытовой электроники и сферы информационных технологий, а также техника для дома и кухни. Лидерами продаж являются, естественно, телевизоры с плоским экраном, планшеты и смартфоны. В России все происходит волнообразно: когда на рынке появляется новый гаджет, выручка от продаж подскакивает вверх, затем этот показатель вновь возвращается к своим привычным значениям. Следующей большой темой станет «connected home» («умный дом»), то есть технологии, благодаря которым можно, скажем, находясь в дороге, с помощью смартфона управлять всеми домашними приборами, начиная от кухонной техники и стиральной машины до системы отопления и сигнализации. Наше преимущество перед конкурентами заключается не только в разнообразном ассортименте благодаря большим торговым площадям, но также и в оперативности поставок и соответствующем сервисе.

Как может выглядеть дальнейшая рыночная стратегия, разумеется, при условии, что не произойдет еще большая эскалация политической ситуации?

Мы хотели бы добиться дальнейшего заметного роста Media Markt в сегменте потребительской электроники. Наша цель – неизменно входить в ТОП-3 в своем сегменте рынка.



Каковы Ваши позиции сейчас?

У нас магазины полного ассортимента, и здесь наши основные конкуренты – Эльдорадо и М.Видео. Мы пришли с Media Markt на рынок только в 2006 году. Поэтому нам приходится работать на рынке, ориентируясь на существенно более высокую скорость экспансии, чем у наших конкурентов. Учитывая ограничения, существующие на российском рынке недвижимости, а также предъявляемые самим концерном высокие требования к выбору местоположения магазинов, это непростая задача. Наши позиции на рынке сразу за этими двумя конкурентами, но при этом отставание от лидеров все еще остается достаточно большим.

Сколько всего нужно иметь супермаркетов, чтобы быть полностью конкурентоспособным во всех российских регионах?

Не хотелось бы выдавать слишком много информации нашим конкурентам, но нам еще есть, куда расти. (Смеется.) Однако самый большой вызов – это торговля в интернете. С этой проблемой сталкивается каждый ритейлер. Вопрос в том, как совместить традиционную и онлайн-торговлю?

И как же?

В этом и заключается вызов! Сейчас мы как раз заняты поиском решения. Клиент, который смотрит только на цену, будет совершать покупки преимущественно через интернет, и мне вряд ли удастся заманить его в супермаркет. А те клиенты, которым требуется консультация и качество, конечно, как и раньше, приходят к нам в супермаркет. Но тогда важно,

чтобы товар был стопроцентно в наличии, а консультация была толковой, иначе клиент уйдет домой без покупки и все равно закажет товар в интернете. Чтобы охватить оба названных клиентских сегмента, мы решили предлагать больше многоканальных решений (Multichannel). То есть мы предлагаем клиенту сразу все варианты исполнения желаний. У нас клиент может через Интернет заказать или резервировать товар, а затем сам забрать его в супермаркете или в одной из точек самовывоза или же попросить, чтобы товар доставили ему на дом. Кроме того, у него, как и прежде, есть возможность прийти в супермаркет и не только получить квалифицированную консультацию, но и потрогать товар (Touch and Feel).

Клиенты обычно предпочитают оплатить покупку сразу или оформить кредит?

Россия все еще сильно привязана к наличным деньгам, и соответственно покупатели очень часто расплачиваются наличными. В еще большей степени это характерно для онлайн-торговли. Здесь просто нет доверия, что, оплатив вперед, я получу заказанный товар. На сегодня менее 10% заказов, сделанных в Интернете, оплачиваются кредитной картой, в Европе – больше половины.

В самом супермаркете неуклонно растет в долевом отношении число покупателей, которые расплачиваются картой. Потребительские кредиты, в зависимости от региона, используются для 10-20% всех покупок. К примеру, в Москве доля покупок, совершаемых в кредит, скорее невелика, но в ряде регионов этот показатель выше более, чем в два раза.

Повлияло ли повышение учетных ставок на количество покупок в кредит?

В сфере кредитования физических лиц процентные ставки традиционно весьма высоки, поэтому повышение ставки рефинансирования, даже такое резкое, как сейчас, особо не сказывается. Процентные ставки при покупке в кредит, например, смартфона составляют в среднем 60%. Для холодильника или стиральной машины процентные ставки, конечно, не такие высокие. Но совершить покупку в кредит по ставке ниже 25% невозможно.

Как ослабление рубля сказалось на потреблении и импорте?

Такая динамика курса рубля в первую очередь сказалась на покупательной способности населения. Большинство наших поставщиков имеют собственные сети сбыта в России - мы ничего не импортируем, а закупаем товары на местах! Но при этом наши поставщики, конечно, ввозят эти товары. Поэтому курсовая разница сказывается и на закупочной цене.

Какие меры можно предпринять против этих двух факторов: удорожания закупок и снижения покупательной способности?

Надо повышать производительность на предприятии, чтобы, по возможности, компенсировать эту разницу. И, ко-

нечно, надо еще жестче вести переговоры с поставщиками (смеется). При этом парадоксально, что мы ведь находимся на рынке, где благодаря инновациям товары в среднесрочной и долгосрочной перспективе неуклонно дешевеют. Кроме того, интернет в принципе обеспечивает полную прозрачность цен.

Ощущаете ли Вы прямые последствия конфликта на Украине?

Ощутимых прямых последствий пока нет, мы по-прежнему без проблем получаем свои товары, никакая группа товаров не исчезла. И ничего в этом роде. Но косвенные последствия, конечно, уже проявляются. Из-за того, что меньше инвестируют, растет инфляция и тем самым меньшая по количеству рабочая сила в целом располагает меньшим количеством денег. Общая макроэкономическая ситуация сказывается на отрасли, в том числе и на нас. Но по-настоящему оценить последствия можно будет только в следующем году. Все будет зависеть от того, насколько быстро рынок сможет восстановиться после кризиса, и как скоро произойдет возврат к нормальным экономическим и политическим отношениям.



„Einen guten Lieferanten zu finden ist keine unlösbare Aufgabe mehr“

Dieses Jahr feiert das Unternehmen Billa das zehnjährige Jubiläum seiner Präsenz auf dem russischen Markt. Wie hat das Ganze im Jahr 2004 begonnen?

Die REWE International AG – ein Tochterunternehmen des deutschen Konzerns REWE Group – ist in Russland in der Supermarktsparte durch die Firma Billa vertreten. In den zurückliegenden zehn Jahren expandierte das Unternehmen verstärkt in Osteuropa, wobei Russland nach wie vor als einer der Märkte mit dem größten Potenzial angesehen wird. Dafür sind gleich mehrere Faktoren maßgeblich: die Kaufkraft, die Häufung von Großstädten sowie die Bevölkerungszahl.

Vor dem Einstieg in den osteuropäischen Markt haben wir dessen Möglichkeiten gründlich analysiert – Russland nahm dabei sofort eine der führenden Positionen ein. In Moskau hatten wir 2003 begonnen, Gespräche mit potenziellen Partnern zu führen. 2004 wurde hier unser erster Supermarkt auf dem Seljony Prospekt eröffnet. In der Zwischenzeit verlief die Entwicklung des Unternehmens nicht immer gleichmäßig: In der Anfangsphase wurden wir mit den russischen Gegebenheiten konfrontiert und mussten uns an diese anpassen. Heute, zehn Jahre später, ist unser Ziel, die Zahl von 100 Supermärkten zu überbieten.

Welche Schwierigkeiten mussten während der Anpassungsphase überwunden werden?

Beim Einstieg in einen neuen Markt rechnet man freilich damit, dass es gewisse Schwierigkeiten geben wird. Auch wir blieben davon nicht verschont. Die größte Herausforderung am Anfang des Weges war das Verstehen der russischen Wirklichkeit: Genauer gesagt, die Anpassung

EINZELHANDEL (FMCG)



Dimitar Peschew

Vorstandsmitglied bei Billa CEE,
Konzern REWE International AG



unserer Prozesse an die russischen Verhältnisse. Wir mussten eine ganze Menge verschiedener Fragen klären, u.a. zur Lizenzierung von Alkohol, Registrierung von Objekten, zur Stromversorgung unserer Verkaufsstellen etc. Dafür haben wir zwei bis drei Jahre gebraucht. In dieser Zeit entstand ein tolles Team, das bis heute alle, auch noch so komplexen Probleme erfolgreich in den Griff bekommt.

Ihre erste Verkaufseinrichtung wurde in Moskau eröffnet. Wo sonst findet man in Russland Billa-Supermärkte?

Heute gibt es russlandweit 95 Billa-Supermärkte, davon 71 in Moskau, d.h. 75 Prozent unserer gesamten Geschäftsaktivitäten. Darüber hinaus haben wir acht Supermärkte im Gebiet Moskau, vier in Tula, sechs in Kursk, drei im Gebiet Nischnij Nowgorod sowie drei in Woronesch. Somit sind wir im 500 km Moskau-Umkreis konzentriert.

Haben Sie vor, weiter in die Regionen vorzudringen? Wie sieht Ihre diesbezügliche Strategie aus?

In der jetzigen Etappe wollen wir unsere Positionen im Zentralen Föderalbezirk stärken. Unsere derzeitige Strategie heißt: Stabile Konzentration in dieser Region.

Viele ausländische Unternehmen verweisen auf das Problem mit der Personalsuche in Russland. Wie sieht es bei Ihnen damit aus?

Natürlich ist dieses Thema auch für unseren Bereich relevant. Wir kämpfen gegen hohe Fluktuation der Arbeitskräfte. Davon sind in erster Linie die Mitarbeiter der Supermärkte

betroffen, deren Arbeit alles andere als einfach ist. Zu den Moskauer Besonderheiten gehört auch noch, dass sich um diese Art Jobs vor allem Zugereiste bewerben, die zum häufigen Arbeitsstellenwechsel geneigt sind. Somit wird die Aufgabe des Verantwortlichen für die Personalsuche erschwert. Alles hängt letztendlich von der Atmosphäre in der jeweiligen Verkaufseinrichtung ab. Dort, wo sich über Jahre ein Stamm von Mitarbeitern herausgebildet hat, die mit ihren Kollegen und den Arbeitsbedingungen zufrieden sind, hat das eine Anziehungskraft für ähnlich veranlagte Menschen.

Wir sind bemüht, die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter zu erfüllen. Wir haben ein eigenes Schulungszentrum in Moskau, in dem jede Woche ca. 200

Personen von uns unterrichtet werden: Wir machen sie mit unserem Unternehmen bekannt, erläutern die Arbeitsprozesse, bieten die Möglichkeit zur Weiterbildung. Außerdem gibt es extra Weiterbildungsprogramme sowohl für die Mitarbeiter dieses Schulungszentrums als auch für jene, die in der Zentrale tätig sind. Erfahrungsaustausch mit Kollegen aus anderen Ländern ist äußerst wichtig: Unsere Mitarbeiter erhalten somit die Möglichkeit, den eigenen Tätigkeitsbereich mit etwas anderen Augen zu sehen, andere Ideen zu verstehen und eigene zu entwickeln.

Wie klappt es bei Billa mit der Lieferantensuche? Ist es in Russland kompliziert, einen guten Zulieferer zu finden, der allen Anforderungen gerecht wird?

Komischerweise hört man oft die Meinung, es wäre in Russland schwierig, gute Zulieferer zu finden. Diese Meinung teile ich nicht. In den letzten drei bis vier Jahren hat sich der russische Markt stark weiterentwickelt: Es ist also keine unlösbare Aufgabe mehr, einen hochwertigen und verlässlichen Zulieferer zu finden. Wir arbeiten mit vielen lokalen Erzeugern zusammen, von denen wir ein hochwertiges Produkt in guter Verpackung bekommen – und dies auf langfristiger Basis. Natürlich gibt es bestimmte Bereiche, wo auch wir mit schwerwiegenden Problemen konfrontiert werden: Das betrifft insbesondere frische Produkte (Gemüse, Obst, Fleisch, Milch). Hier können die russischen Erzeuger mit ihren westlichen Kollegen noch nicht mithalten, soweit es gilt, unvermindertes Qualitätsniveau und ständiges Sortiment das ganze Jahr hindurch zu sichern. Aber auch hier zeichnen sich positive Trends ab.

In den europäischen Supermärkten gibt es bereits seit langem einzelne Bioprodukt-Linien. Wie bewerten Sie die Aussichten auf diesem Gebiet in Russland?

In den letzten Jahren hat das Interesse der Russen an gesunder Ernährung stark zugenommen. Meines Erachtens hängt das damit zusammen, dass sich die Käufer dank Internet und den staatlichen Informationskampagnen immer besser in diesen Fragen auskennen. Das wird zweifelsohne dazu führen, dass der Verbraucher immer höhere Ansprüche an die Produktqualität stellen wird. Die Bioprodukte werden ihre Nische auch in den russischen Supermärkten finden. Heute ist deren Anteil äußerst gering. Selbst in den Geschäften für die zahlungskraftigsten Käufer macht der Anteil von Bioprodukten höchstens drei bis fünf Prozent aus.

Wodurch unterscheidet sich der russische Verbraucher vom europäischen? Gibt es starke Unterschiede bei den Präferenzen?

Die Unterschiede sind demographisch bedingt. In Europa machen Menschen über 50 einen beachtlichen Anteil an der Bevölkerung aus. Davon wird auch die Verbrauchsstruktur stark beeinflusst: Die ältere Generation achtet mehr auf die Qualität und dementsprechend bevorzugt sie öfter hochwertigere und folglich auch teurere Produkte. Außerdem sind die europäischen Verbraucher gesundheitsbewusster und kaufen deshalb häufiger gesunde Produkte – und diese sind wiederum hochwertiger und teurer. In Russland ist eine solche Verbrauchergruppe erst im Entstehen begriffen.

Welche Waren in Ihren Supermärkten bringen den größten Gewinn?

Der größte Umsatzanteil entfällt bei Billa mit über 50 Prozent auf die frischen Lebensmittel (in erster Linie Gemüse und Obst). Wir sind sehr stolz darauf, dass unsere Bemühungen von den Käufern so großzügig belohnt werden. In den drei zurückliegenden Jahren erlebten wir ein kontinuierliches Wachstum der Verkaufszahlen in diesem Warenssegment. In den letzten zwei Jahren haben wir die verkauften Gemüse- und Obstmengen verdoppelt. Das ist natürlich erfreulich. Außerdem ist in Moskau eine Steigerung der Verkaufszahlen im Segment Backwaren zu verzeichnen. Und zwar nicht des industriell gefertigten Gebäcks, sondern umgekehrt: Der Grund ist, dass bei den Moskauer Käufern nunmehr auch hochwertigere Lebensmittel – darunter auch Erzeugnisse aus unserer eigenen Backstube – gefragt sind.

Wie gelingt es Ihnen, den Käufer zu überzeugen, dass er gerade in Ihrem Supermarkt einkauft?

Durch unsere Preise und unser Sortiment sowie durch unsere Mitarbeiter. Auch die Konkurrenz schläft natürlich nicht und wird immer zahlreicher. Während vor fünf bis sechs Jahren die Handelsketten darum wetteiferten, wer mehr Verkaufsstellen eröffnet bzw. den größten Marktanteil erreicht, so konkurriert man heute um die Käufer. Dabei sind alle bemüht, die besten Preise, die angenehmste Atmosphäre und die optimalste Bedienung anzubieten. In dieser Hinsicht schneiden wir im Vergleich zu den übrigen Marktteilnehmern durchaus gut ab.





Димитар Пешев

член правления Billa CEE,
концерн REWE International AG

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ (FMCG)

«Найти хорошего поставщика уже не является непосильной задачей»

В этом году компания Billa отмечает десять лет присутствия в России. Расскажите, как все начиналось в 2004 году.

Компания REWE International AG, дочерняя организация немецкого концерна REWE Group, представлена в России в сегменте супермаркетов компанией Billa. Последние десять лет компания усиленно развивается в Восточной Европе – при этом Россия рассматривалась и рассматривается как один из рынков с самым высоким потенциалом. Здесь важны сразу несколько факторов: это и покупательная способность, и концентрация больших городов, и численность населения. Перед выходом на восточноевропейский рынок мы тщательно анализировали его возможности, и Россия при этом сразу заняла одну из ведущих позиций. Именно в Москве в 2003 году мы начали проводить переговоры с потенциальными партнерами. В 2004 году здесь был открыт наш первый магазин – на Зеленом проспекте. За эти годы компания развивалась не всегда равномерно: сначала нам пришлось знакомиться с российскими условиями, адаптироваться к ним. А сейчас, спустя десять лет, мы уже планируем перешагнуть рубеж в 100 супермаркетов.

С какими трудностями пришлось бороться в процессе адаптации?

Выходя на новый рынок, конечно, ожидаешь, что будут определенные трудности. И у нас без них не обошлось. Самой сложной задачей в начале пути стало понимание российской действительности, а точнее – адаптация наших процессов к российским

условиям. Нам пришлось решать массу различных вопросов, в частности, по лицензированию алкоголя, регистрации объектов, обеспечению электричеством наших магазинов и пр. На решение всех этих вопросов нам понадобилось два-три года. За это время образовалась отличная команда, которая до сих пор успешно справляется с любыми возникающими проблемами.

Ваш первый магазин был открыт в Москве. Где еще в России можно найти супермаркеты Billa?

На сегодняшний день в России действуют 95 супермаркетов Billa, из них 71 в Москве – это 75% от всего бизнеса. Кроме этого, у нас восемь магазинов в Московской области, четыре в Туле, шесть в Курске, три в Нижегородской области и еще три в Воронеже. Получается, что мы сосредоточены в радиусе 500 км от Москвы.

Вы планируете идти дальше в регионы? Какова стратегия в этом плане?

На данном этапе мы планируем укреплять наши позиции в Центральном федеральном округе. Это и есть наша нынешняя стратегия: стабильная концентрация в данном регионе.

Многие иностранные компании жалуются на проблему с поиском персонала в России. Как у вас обстоят с этим дела?

Конечно, для нашей сферы эта проблема тоже актуальна. Мы боремся с большой текучестью кадров – это касается в первую

очередь сотрудников магазинов, у которых сложная работа. Специфика Москвы в этом плане еще и такова, что на эту работу приходят, как правило, люди приезжие, готовые быстро менять место работы. Это, конечно, усложняет работу менеджера по подбору персонала. Все зависит от того, какая атмосфера царит в том или ином магазине – если уже сложился определенный костяк, который доволен коллегами и условиями работы, то эти люди, как правило, и притягивают себе подобных. Мы стараемся удовлетворять потребности наших сотрудников. У нас есть специальный учебный центр в Москве, в котором мы каждую неделю обучаем около 200 человек: знакомим их с компанией, разъясняем рабочие процессы, даем им возможность повысить свою квалификацию. Кроме того, есть специальные программы повышения квалификации и для тех, кто работает в этом учебном центре, и для сотрудников центрального офиса. Обмен опытом с коллегами из других стран очень важен: наши сотрудники получают таким образом возможность взглянуть на свою сферу деятельности немного другими глазами и перенять какие-то идеи или поделиться своими.

Как Billa справляется с поиском поставщиков? Насколько сложно найти в России хорошего поставщика, соответствующего всем требованиям?

Почему-то часто приходится слышать мнение, что в России сложно найти хороших поставщиков. Я не разделяю это мнение. За последние три–четыре года российский рынок очень сильно развился: найти хорошего, качественного и надежного производителя уже не является непосильной задачей. Мы работаем со многими местными производителями, от которых получаем качественный продукт, в хорошей упаковке, и это все на долгосрочной основе. Конечно, есть определенные области, где и мы сталкиваемся с более серьезными проблемами: это касается, в частности, свежих продуктов (овощи, фрукты, мясо, молоко). Здесь российские производители пока еще отстают от своих западных коллег, что касается круглогодичного поддержания качества и постоянного ассортимента. Но и здесь заметны положительные тенденции.

В европейских супермаркетах уже давно существуют отдельные линейки биопродуктов. Как Вы оцениваете перспективы этой области в России?

За последние годы интерес россиян к здоровому питанию существенно возрос. Я думаю, это связано с тем, что покупатели благодаря интернету и государственным информационным кампаниям становятся все более осведомленными в этом вопросе. Это, несомненно, должно привести к тому, что потребитель начнет требовать все более качественные продукты. Биопродукты обязательно еще займут свою нишу в российских

супермаркетах. Сейчас их доля пока весьма незначительная. Даже в магазинах с наиболее платежеспособными покупателями доля биопродуктов в ассортименте составляет в лучшем случае от трех до пяти процентов.

А чем еще российский потребитель отличается от европейского? Есть какие-то существенные различия в предпочтениях?

Различия определяются демографическими особенностями. В Европе большую часть населения составляют те, кому за 50. Это существенно влияет на структуру потребления: старшее поколение больше обращает внимание на качество и соответственно чаще отдает предпочтение более качественным, а следовательно, и более дорогим продуктам. Кроме того, европейский потребитель больше заботится о своем здоровье и поэтому чаще покупает так называемые продукты для здоровья: это опять же более качественные и более дорогие продукты. А вот в России такая группа потребителей пока еще только формируется.

Какие товары в Ваших супермаркетах приносят самый большой доход?

Наибольшая доля в обороте Billa приходится на свежие продукты (в первую очередь овощи и фрукты) – это более 50%. Мы очень гордимся тем, что покупатели так щедро оценивают наши старания. За последние три года мы наблюдаем стабильный рост продаж в этом товарном сегменте. За последние два года мы удвоили количество продаваемых овощей и фруктов. Это не может не радовать. Кроме того, в Москве мы наблюдаем рост объема продаж в отделе хлебобулочных изделий. И это не за счет изделий промышленной выпечки, а, наоборот, благодаря тому, что московский покупатель стал обращать внимание на более качественные продукты, в том числе и на хлебобулочные изделия, которые мы сами выпекаем.

Как Вам удается убедить покупателя, чтобы он пришел именно в Ваш супермаркет?

С помощью наших цен, нашего ассортимента и наших сотрудников. Конечно, наши конкуренты не дремлют, и их количество даже растет. Если пять–шесть лет назад торговые сети соревновались между собой в том, кто откроет больше магазинов и заберет большую долю рынка, то сейчас конкуренция развивается по отношению к покупателям. Сейчас все стараются предложить самые лучшие цены, самую приятную атмосферу, самое оптимальное обслуживание. И здесь мы вполне достойно конкурируем с остальными участниками рынка.

ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ ВО ВНЕШНЕТОРГОВЫХ СДЕЛКАХ.

В настоящий момент все транснациональные компании, имеющие дочерние Общества на территории РФ, столкнулись с необходимостью пересмотреть свою внутрифирменную ценовую политику в связи с требованиями нового законодательства по трансфертному ценообразованию в РФ. Так, Федеральный закон «227-ФЗ внес значительные изменения в существующее законодательство о налоговом контроле за трансфертными ценами. Новое законодательство учитывает и во многом основывается на международном опыте применения трансфертных цен, однако содержит некоторые особенности.

Начиная с 01 января 2014 года, все внешнеторговые сделки между взаимозависимыми лицами подлежат государственному налоговому контролю. Цена в таких сделках должна соответствовать рыночному уровню. Что это означает для налогоплательщика?

Согласно требованиям законодательства, указанным в разделе V.1 НК РФ, от налогоплательщика, осуществившего сделки, признаваемые контролируруемыми, требуются следующие действия:

- Обязательное предоставление уведомления в налоговый орган о совершенных контролируемых сделках;
- Подготовка документации о контролируемой сделке, обосновывающей рыночный уровень цен.

В уведомлении необходимо указывать информацию обо всех контролируемых сделках, совершенных налогоплательщиком. Поскольку ФНС требует очень детального раскрытия информации о каждой сделке (наименование каждого товара (услуги), стоимость, количество), для средней компании объем уведомления может составить более 3.000 листов.

Некоторые налогоплательщики попытались оспорить столь подробную детализацию информации в уведомлении и подали иск к ФНС в арбитражный суд. Компании утверждали, что форма уведомления выходит за рамки Налогового кодекса и заставляет их предоставлять излишне подробную информацию. Президиум ВАС РФ в постановлении от 16.09.13 №10012/13 принял решение в пользу налоговиков, которые вправе определять полноту информации, необходимой для анализа.

Таким образом, на данный момент перед налогоплательщиком стоит задача предоставления в срок до 20 мая 2015 года уведомления, определяемого по форме и содержанию ФНС. И при недостаточно полном раскрытии информации о сделках налогоплательщику грозит штраф в размере 200 рублей за каждый непредставленный лист, что в совокупности, учитывая объем уведомления, может стать существенной суммой.

Налоговый контроль проводится как на основании уведомления, направляемого налогоплательщиком налоговым органам, так и извещения территориального налогового органа, проводящего проверку. Это означает, что ФНС получит данные о том, что нало-

гоплательщик совершил контролируемую сделку, даже в случае неподачи уведомления.

Основанием для применения к налогоплательщику санкций со стороны налоговых органов может служить отсутствие документации, обосновывающей рыночный уровень цен.

Так, по результатам проверок за 2014 – 2016 года, налоговые органы применяют штрафные санкции в размере 20% от неуплаченной суммы налога, а со сделок, осуществляемых с 2017 года, размер штрафных санкций увеличится до 40%.

Наличие обосновывающей документации позволяет избежать штрафов, однако, не освобождает от необходимости доплаты налогов в случае отклонения цены от рыночного интервала.



Инна Зорина

Руководитель, аудитор

Налоговый кодекс предусматривает конкретный алгоритм обоснования цены рыночному уровню и определяет 5 методов ценообразования для контролируемых сделок. Несоответствие цены рыночному уровню может указывать на недостатки внутрифирменного ценообразования, например, на завышенную закупочную стоимость у взаимозависимой компании.

В случае же, когда отклонение от рыночного интервала вызвано особенностями деятельности организации (предприятие находится на этапе

реорганизации, высокие объемы оптовых продаж) возникает необходимость дополнительного обоснования контрактной цены, например, разработка (корректировка) маркетинговой политики. Вопросы трансфертного ценообразования являются составляющей глобальной экономики и требуют решения на международном уровне.

Основные аспекты и международные стандартные методы трансфертного ценообразования, изложенные в Руководстве ОЭСР и других международных документах, предполагают применения единой методологии определения рыночной стоимости, как у покупателя, так и у продавца, являющихся взаимозависимыми и расположенных на территории разных государств.

При подготовке документации по контролируемой внешнеторговой сделке недостаточно формального подхода. Необходимо соблюсти требования законодательства РФ, учитывая при этом требования законодательства о трансфертном ценообразовании государства, на территории которого расположена другая сторона по контролируемой сделке.

Для того, чтобы не пришлось в крайне сжатые сроки определять необходимость и объем работ по контролируемым сделкам, стоит внимательно ознакомиться с требованиями законодательства, проанализировать текущую ситуацию в компании (возможно, возникнет не только необходимость в подготовке требуемых налоговыми органами документов, но придется пересмотреть саму методику ценообразования в целом), либо передать часть работ (или весь объем) по трансфертному ценообразованию опытным консультантам.

TRANSFERPREISBILDUNG BEI AUSSENHANDELSGESCHÄFTEN

Im Zusammenhang mit neuen gesetzlichen Anforderungen zur Transferpreisbildung in der Russischen Föderation ist es für viele transnationale Unternehmen notwendig geworden, ihre interne Preisbildungspolitik zu überdenken. So hat das föderale Gesetz „227 F3“ wesentliche Änderungen in die steuerliche Kontrolle von Transferpreisen eingebracht. Das neue Gesetz berücksichtigt internationale Erfahrungen der Transferpreisanwendung und stützt sich in vielen Aspekten auf sie, enthält allerdings einige Besonderheiten.

Seit dem 1. Januar 2014 unterliegen sämtliche Außenhandelsgeschäfte zwischen interdependenten Personen staatlicher steuerlicher Kontrolle. Der Preis im Fall solcher Geschäfte muss dem Marktniveau entsprechen.

Was bedeutet dies für den Steuerzahler?

Gemäß den gesetzlichen Anforderungen, aufgeführt in Abschnitt V. 1 des Steuergesetzbuchs der Russischen Föderation, werden vom Steuerzahler, der Geschäfte abschließt, die als kontrollpflichtig gelten, folgende Handlungen erwartet:

- Eine verbindliche Mitteilung an den Föderalen Steuerdienst über abgeschlossene kontrollpflichtige Geschäfte;
- Die Vorbereitung der Dokumentation kontrollpflichtiger Geschäfte, die das Marktniveau der Preise begründet.

In der Mitteilung sind sämtliche vom Steuerzahler abgeschlossene kontrollpflichtige Geschäfte aufzuführen. Da der Föderale Steuerdienst detaillierte Angaben zu jedem Geschäft verlangt (Bezeichnung der Ware/Dienstleistung, Preis, Menge), kann eine solche Mitteilung für ein mittelständisches Unternehmen über 3000 Seiten umfassen.

Einige Steuerzahler haben versucht eine derart detaillierte Offenlegung, im Rahmen der Mitteilung, anzufechten und haben beim Schiedsgericht gegen die Steuerbehörde Klage eingereicht. Die Unternehmen behaupteten, dass die Form der Mitteilung über den Rahmen des Steuergesetzbuchs hinausgeht und sie dazu zwingt unnötig detaillierte Auskunft zu erteilen. Das Präsidium des Obersten Schiedsgerichts der Russischen Föderation hat im Beschluss vom 16.09.2013 Nr. 10012/13 zugunsten der Steuerbehörde entschieden. Dieser Beschluss gibt der Föderalen Steuerbehörde das Recht, das Ausmaß der für die Analyse notwendigen Information festzulegen.

Somit ist der Steuerzahler momentan verpflichtet bis zum 20. Mai 2015 Auskunft zu erteilen, deren Form und Inhalt von der Föderalen Steuerbehörde festgelegt wird. Bei unzureichender Offenlegung von Informationen über abgeschlossene Geschäfte drohen dem Steuerzahler 300 Rubel Strafe für jedes nicht eingereichte Blatt, was sich, bedenkt man das Ausmaß der Mitteilung, insgesamt auf eine hohe Summe belaufen kann.

Steuerliche Kontrolle erfolgt sowohl auf Grundlage der Mitteilung, die der Steuerzahler an die entsprechende Steuerbehörde entrichtet, als auch auf Ankündigung der jeweils örtlich zuständigen Stelle, die die steuerliche Prüfung durchführt. Dies bedeutet, dass die Föderale Steuerbehörde selbst dann Informationen über vom Steuerzahler abgeschlos-

sene Geschäfte erhält, wenn eine Mitteilung diesbezüglich ausgeblieben ist. Als Grundlage für Strafmaßnahmen, seitens der Steuerbehörde gegenüber dem Steuerzahler, kann das Fehlen von Dokumenten dienen, die das Marktniveau der Preise begründen.

So wird für Geschäfte, die von 2014 bis 2016 abgeschlossen werden, ein Strafmaß in Höhe von 20 % der nicht entrichteten Abgabensumme festgesetzt.

Für Geschäfte, die ab 2017 abgeschlossen werden, erhöht sich das Strafmaß auf 40 % der nicht entrichteten Abgabensumme. Das Vorliegen von Dokumenten, die eine Begründung der Preise darstellen, erlaubt es dem Steuerzahler Strafmaßnahmen zu entgehen, befreit ihn jedoch nicht von etwaigen Steuernachzahlungen im Falle von Abweichungen der Preise vom Marktintervall.

Das Steuergesetzbuch sieht einen konkreten Algorithmus zur Begründung des Marktpreisniveaus vor und definiert fünf Preisbildungsmethoden für kontrollpflichtige Geschäfte. Eine Abweichung vom Marktpreisniveau kann ein Hinweis auf Mängel der internen Preisbildungspolitik sein, zum Beispiel einen zu hohen Einkaufspreis eines interdependenten Unternehmens. In Fällen, in denen Abweichungen vom Marktintervall durch Besonderheiten unternehmerischer Tätigkeit hervorgerufen werden (eine Phase der Reorganisierung; ein hohes Volumen an Großhandelsverkäufen), muss der Vertragspreis zusätzlich begründet werden, z. B. durch Ausarbeitung (Korrektur) einer Marketingpolitik.

einer Marketingpolitik.

Die Fragen zur Transferpreisbildung sind ein wesentlicher Bestandteil einer globalen Wirtschaft und müssen auf internationaler Ebene entschieden werden.

Grundlegende Aspekte und international standardisierte Methoden der Transferpreisbildung, die in den Leitsätzen der OECD, sowie anderen internationalen Dokumenten dargelegt sind, sehen die Anwendung einer einheitlichen Methodologie zur Festlegung des Marktpreises vor. Dies gilt für Verkäufer und Käufer, die interdependent und in verschiedenen Staaten ansässig sind.

Bei der Vorbereitung der Dokumente zu kontrollpflichtigen Außenhandelsgeschäften ist ein rein formaler Ansatz unzureichend. Die gesetzlichen Anforderungen der Russischen Föderation sind einzuhalten, die gesetzlichen Anforderungen zur Transferpreisbildung des Landes der jeweiligen am Geschäft beteiligten Partei sind ebenfalls zu berücksichtigen.

Um die Notwendigkeit und das Ausmaß an Aufwand im Zusammenhang mit kontrollpflichtigen Geschäften nicht in extrem kurzer Zeit bestimmen zu müssen, sollte man sich mit den gesetzlichen Anforderungen sorgfältig vertraut machen und die aktuelle Situation des Unternehmens genau analysieren (möglicherweise muss nicht nur die für die Steuerbehörde relevante Dokumentation vorbereitet, sondern auch die Methodik der Preisbildung insgesamt überarbeitet werden). Hierfür kann die Arbeit bezüglich der Transferpreisbildung teilweise (oder auch vollständig) an erfahrene Berater abgegeben werden.



Inna Zorina

*Geschäftsführerin,
Wirtschaftsprüferin*

FENSTER- UND TÜRENSYSTEME / PROFILE

**Josef Leo Beckhoff**

Generaldirektor VEKA Rus OOO

„Wir sind in der Position, als Marktführer wahrgenommen zu werden“

Wie hat sich der Markt innerhalb der letzten fünf Jahre, nach der Beruhigung der Finanzkrise 2008, ab 2009 entwickelt?

Die Finanzkrise war in Russland de facto 2009. Von 2010 bis 2012 vollzog sich ein dramatischer Anstieg, besser als 2008. Seit 2013 geht es wieder abwärts.

Lässt sich das in Zahlen ausdrücken?

Wir haben 2009 ca. ein Drittel unseres Umsatzes verloren. Waren dann 2011 wieder mehr oder weniger auf dem Stand von 2008. 2012 hatten wir unser absolutes Rekordjahr, da haben wir im Vergleich zu 2011 nochmal 14 Prozent zugelegt. Seit 2013 geht es wieder zurück. Jetzt sind wir ungefähr auf dem Niveau von 2011.

Aber das ist noch „verschmerzbar“, wenn ich es richtig verstehe?

Richtig. Das ist verschmerzbar. Es ist keine tolle Situation. Ich würde lieber über Rekordumsätze reden. Aber es ist eine Situation, mit der wir leben können, weil wir natürlich auch gewisse Anpassungsmaßnahmen ergreifen.

Der Markt, in dem Sie sich bewegen, reduziert auf die Fensterprofile, ist ja ohnehin nicht so ganz einfach. Die Entwicklung insgesamt in Russland ist rückläufig...

Richtig. Die Gesamtentwicklung in Russland ist rückläufig und das zweite ist, dass sich aufgrund der wirtschaftlichen Situation der Markt viel mehr spreizt – in die Richtungen Billigsysteme und Qualitätssysteme. Das ist einer der Punkte, wo wir reagiert haben, weil wir reagieren mussten.

Wir sind zwar in unserem Stammsegment VEKA-Privatmarkt-Qualitätssegment nach wie vor stark und wahrscheinlich die Nummer eins, aber das am stärksten wachsende Segment ist das Billigsegment. Dort waren wir gar nicht aktiv, und deswegen haben wir seit letztem Jahr eine Zweitmarke, mit der wir nach außen nicht als VEKA auftreten. Das System heißt WHS Halo. Das ist im Grunde genommen ein englisches System, weil wir in England ein Unternehmen aufgekauft haben und dessen Profilsysteme, adaptiert für den russischen Markt, anbieten: „no name, low cost“.



Die Zielrichtung sind russische und asiatische Wettbewerber?

Die Chinesen sind de facto gar nicht vorhanden. Im Stammland Russland sind es insbesondere die Russen. Aber mittlerweile sind es alle Wettbewerber, die eine Billigschiene haben, egal ob KBE oder REHAU.

Wie teilen sich Ihre Auftraggeber prozentual auf, privat und staatlich?

Das ist extrem schwierig. Prozentual geht das nicht. Was ich ihnen aber definitiv sagen kann ist, dass die Bedeutung der Großobjekte deutlich gestiegen ist. Unser Kernsegment, der Privatmarkt mit Renovierung, ist prozentual zurückgegangen. Den Leuten fehlt einfach das Geld, und deswegen steigt der Anteil an Großobjekten stetig. Wir versuchen über diese Zweitmarke bei den Großobjekten einen Fuß in die Tür zu bekommen, denn dort ist der Preis das wichtigste Kriterium für ein System.

VEKA und viele andere hoffen, dass sich die russische Wirtschaft nicht zu sehr nach unten bewegt?

Das ist definitiv so. Diese Maßnahme mit der Zweitmarke hat relativ gut funktioniert. Rein mengenmäßig liegen wir in diesem Jahr besser als im letzten Jahr.

Aber ich nehme an, dass die Marge bei der Billigmarke anders ist?

Natürlich ist die Marge bei Billigmarken eine andere als beim Kerngeschäft.

VEKA hat zwei Produktionsstätten innerhalb Russlands, die strategisch gewählt worden sind. Sind diese Standorte gegenüber den Wettbewerbern ein Vorteil, wird man als russisches Unternehmen wahrgenommen, wie ist da die Beurteilung?

Ich, als Geschäftsführer, bin immer noch nicht in der Lage, Russisch zu sprechen. Fakt ist, dass ich bei allen Gesprächen, an denen ich teilnehme, automatisch als „der Deutsche“ gelte. VEKA gilt natürlich als das deutsche Unternehmen. Wir sind auch wie ein deutsches Unternehmen strukturiert. Das sorgt auch dafür, dass wir in den Prozesskosten sehr sauber und sehr strukturiert sind. Und so werden wir auch vom Großteil unserer Kunden wahrgenommen, aber selbst die Wettbewerber sehen uns als ein deutsches Unternehmen.

Zu den beiden Standorten: natürlich! Ohne einen eigenen Standort in Russland wären wir gar nicht wettbewerbsfähig. Wir haben gerade in diesem Jahr in Nowosibirsk eine eigene große Mischerei fertiggestellt. Damit haben wir dort einen komplett eigenen Standort, der genau den in Moskau widerspiegelt. Damit können wir alles, was wir in Moskau produzieren, auch in Nowosibirsk herstellen. Das gibt uns die Nähe zum Markt, Kostenvorteile und somit bessere Wettbewerbsfähigkeit.

Kommen die Materialien auch aus Russland, sprich die Mischungen und das Metall, oder wird immer noch relativ viel importiert?

Bei den Metallen, also bei den Verstärkungen für die Profile, sind es fast nur russische Waren. Bei den Rohstoffen müssen wir unterscheiden. Denn es gibt Rohstoffe, wie PVC und Kreide. Bei uns ist nur das PVC russisch. Beim Wettbewerb wird auch teilweise russische Kreide eingesetzt. Die technischen Rohstoffe, die für die Stabilität sorgen, wie Titandioxid oder Stabilisatoren, Calcium und Zink sind alle importiert.

Aber eigentlich gibt es das doch alles in Russland?

Ich habe noch keinen russischen Lieferanten getroffen, der einen Stabilisator anbietet. Die Produkte entsprechen häufig entweder

dem Standard nicht, oder es gibt Probleme mit der Lieferung. Wenn die Situation so wäre, dass die Russen anfangen würden, wichtige Produkte selbst herzustellen, dann wäre Russland nicht in der wirtschaftlichen Situation, in der es jetzt ist. In China sieht man, wie Eigenproduktion sich entwickelt. In Russland sollen aber die meisten Produkten und Komponenten importiert werden.

Für Sie ist das ja gut...

Wir sind auch, was das Know-how angeht, dem Wettbewerb überlegen. Wir sind die Besten, und wir wissen genau, was wir können. Wenn wir über einen definierten Kollektivstandard sprechen, dann bin ich mir sicher, dass wir unter Kostengesichtspunkten besser als der Wettbewerb abschneiden.

Ich habe mit großem Interesse gesehen, dass man sich sein Wunschprodukt auf Ihrer Seite konfigurieren kann. Ist das ein Weg, die Online-Affinen zu begeistern?

Genau. Die Russen sind hinsichtlich Internet offener als die Deutschen. Die Deutschen sind ein bisschen schwerfällig, und es gibt da ein paar Produkte, die sie niemals über das Internet bestellen würden. Wir haben vor vier Jahren im Internet angefangen und sind ganz weit vorne. Wir investieren deshalb auch viel Geld, um im Bereich Internet und Marketing eine führende Position einzunehmen.

Nimmt der Kunde das auch wahr, also bestellen die Russen im Internet bzw. konfigurieren soweit vor, dass sie mit einer klaren Vorstellung kommen?

Im Moment ist das so, dass die Fenster selber nicht per Internet konfiguriert werden können. In unserem Fall bieten wir dem Kunden nicht an, Fenster per Internet zu bestellen. Es ist allerdings Lagerware.

Außer Fenstern produzieren Sie auch noch andere Produkte. Eine kurze Beschreibung der Produktpalette bitte.

Wir machen Türen- und Fensterprofile. Außer dem klassischen Fenster und der klassischen Tür reden wir auch über Schiebetüren oder Schiebefenster. Im Grunde genommen kann jede Öffnung im Haus, die bewusst gelassen wurde, mit Produkten von VEKA geschlossen werden.

Es gibt immer wieder diesen starken Drang, energieeffizient sein zu wollen. Ist das bei Ihnen in der Produktion auch schon angekommen oder gefragt?

Wir sind natürlich ein deutsches Unternehmen und von der Entwicklung in Deutschland getrieben. Dort setzt man immer mehr auf den neuen Standard bei Bausystemen. Das heißt, wir gehen über 80 mm breite Systeme. In Russland sind wir momentan bei 60 mm breiten Systemen, das sind 20 mm Unterschied und das macht eine Menge aus, was Dämmwärme angeht. In Deutschland macht es deswegen Sinn, weil man durch den Einsatz eines

solchen Systems in der Lage ist, Energiekosten zu sparen. In Russland ist das immer wieder ein von Politikern nach vorne gebrachtes Projekt. Man sieht auch die Bemühungen der dena und merkt, dass sie versuchen, auf dieser Welle mit zu schwimmen. Nur, und das ist das Kernproblem, niemand zahlt wirklich bei den subventionierten Kosten für den Energieverbrauch.

Also ist der Effekt noch eher gering?

Homöopathisch. Das macht vielleicht ein Prozent des Umsatzes oder weniger aus. Das sind Leute, die keine Energie sparen möchten, sondern einfach das Gleiche haben wollen wie in Deutschland. Meist geht es um den Bau von Einfamilienhäusern, wo die Leute sagen: Jetzt kostet das Haus eine Million, da kommt es auf Fenster für 50.000 Euro auch nicht mehr an. Oder es gibt Architekten, die durch den Einbau solcher Fenster Energiesparmaßnahmen nachweisen wollen. Aber das sind eher Einzelfälle. Das ist ein Thema, das von der Politik immer wieder angesprochen wird, aber es wird keine einzige Maßnahme ergriffen, um es wirklich auch in die Tat umzusetzen.

Hat die politische Situation der Ukraine-Krise spürbare Auswirkungen auf ihre Kosten?

Nein. Es hat keinerlei Auswirkungen, anders als die Wirtschaftskrise. Denn Russland ist schon auf dem Weg in eine Rezession oder ist schon dort angekommen. Das ist das zumindest, was ich von den Banken höre.

Wir haben seit zwei Jahren Kursverluste des Rubels gegenüber dem Euro. Deswegen haben wir auch im Bereich Euro-Euro Rückgänge im Umsatz und im Bereich Rubel-Rubel Zugewinne. Wenn wir also in Euro weniger für die Produkte bekommen, dann geht das zu Lasten der Marge. Die Produkte, die wir inländisch kaufen, kaufen wir natürlich auch in Rubel, aber es reicht nicht aus, um Wertverluste des Rubels zu kompensieren.

In einem rückläufigen Markt hat man die Ambition, mehr Anteile zu bekommen. Wie ist das möglich oder ist es überhaupt möglich?

Ich kann natürlich aggressiv in den Markt gehen, indem ich mir die Umsätze über den Preis hole. Nur dann ist die Frage, was bringt es? Wir sagen: Am Ende wird sich unsere Qualität und Marktposition durchsetzen. Es gibt überhaupt keinen Grund für panikartige Aktionen. Wir sind erfolgreich und werden auch alles tun, um in Zukunft erfolgreich zu sein. Wir haben mit dieser Zweitmarke auf den Markt reagiert, und wir werden auch weiterhin schauen, wie der Markt reagiert und was wir tun müssen, damit unsere Kunden im Markt erfolgreich sind. Wir sind in der Position, als Marktführer wahrgenommen zu werden...

Йозеф Лео Бекхофф

генеральный директор ООО «VEKA Rus»

**ПРОИЗВОДСТВО ОКОННЫХ И ДВЕРНЫХ ПРОФИЛЕЙ**

«У нас есть все основания претендовать на то, чтобы нас воспринимали как лидера рынка»

Как развивался рынок на протяжении последних пяти лет после финансового кризиса 2008 года?

Фактически финансовый кризис произошел в России в 2009 году. С 2010 по 2012 год наблюдался резкий подъем, более сильный, чем в 2008 году. Начиная с 2013 года снова наблюдается спад.

Можно ли подтвердить это цифрами?

В 2009 году мы потеряли примерно треть оборота. К 2011 году мы более-менее вернулись к уровню 2008 года. 2012 стал для нас рекордным годом за всю историю: по сравнению с 2011 мы тогда смогли еще раз прибавить 14%. С 2013 снова все возвращается назад. Сейчас мы находимся примерно на уровне 2011 года.

Но, насколько я понимаю, это болезненно, но можно пережить?

Да, можно пережить, хотя ситуация неблагоприятная. Я предпочел бы говорить о рекордных показателях оборота. Но это та ситуация, которую мы в принципе в состоянии пережить благодаря принятию определенных мер по адаптации.

Рынок, на котором Вы работаете, ограничен оконными профилями и сам по себе далеко не простой. В России в целом наблюдается негативная динамика...

Да, это так. В России в целом наблюдается обратное развитие. Кроме того, из-за экономического положения рынок больше

обычного поляризуется на дешевые системы и качественные системы. Это один из моментов, который мы не могли оставить без внимания.

Мы по-прежнему сохраняем прочные позиции и, вероятно, являемся номером один в нашем ключевом сегменте: это качественный сегмент частного рынка VEKA. Но сейчас наиболее бурно развивается дешевый сегмент. А в нем мы никогда не работали. Поэтому с прошлого года у нас появилась вторая торговая марка, которую для внешнего мира мы не позиционируем как VEKA. Система имеет название «WHS Halo». В принципе, это английская система: дело в том, что мы купили в Англии одну фирму, адаптировали ее профильные системы для российского рынка и предлагаем их как недорогие и небрендовые («no name, low cost»).

Это нацелено на российских и азиатских конкурентов?

Конкурентов из Китая у нас практически нет. Больше все же российских конкурентов. Но реально конкурентами можно считать тех, у кого есть дешевый ассортимент, будь то KBE или RENAU.

Каково процентное соотношение частных и государственных заказчиков?

Это крайне трудно посчитать, в процентах не получится. Но могу с уверенностью сказать, что значение крупных объектов заметно выросло. Наш основной сегмент, частный рынок с ремонтом, в процентном отношении уменьшился. У людей просто

нет денег, и поэтому неуклонно растет доля крупных объектов. С помощью второй торговой марки мы стараемся принять участие в крупных проектах, так как там цена – важнейший критерий при выборе системы.

ВЕКА и другие компании надеются, что российская экономика будет продолжать падать не так сильно?

Да, это действительно так. Наша мера со второй маркой сработала сравнительно неплохо. Чисто объемные показатели у нас в этом году лучше, чем в прошлом.

Но могу предположить, что маржа у дешевой марки не сколько отличается?

Конечно, у дешевых марок маржа не такая, как по основному бизнесу.

У VEKA в России две производственные площадки, выбранные со стратегическим расчетом. Дают ли эти площадки преимущество по сравнению с конкурентами? Воспринимают ли Вас как российскую компанию, как Вы себя оцениваете?

Будучи генеральным директором, я все еще не научился говорить по-русски. Соответственно приходится признать, что на всех переговорах, где я участвую, меня автоматически воспринимают как «немца». VEKA, конечно, считается немецкой компанией. Мы и организованы как немецкая компания. Благодаря этому технологические издержки строго контролируются и очень четко структурированы. И точно так же нас воспринимает большинство наших клиентов. Причем наши конкуренты также рассматривают нас как немецкую компанию.

Что касается обеих площадок, то без собственного производства в России мы, естественно, не смогли бы быть конкурентоспособными. Как раз в этом году мы построили в Новосибирске большой собственный смесительный комплекс. Это еще одна совершенно новая площадка – точно такая же, как в Москве. Все то, что мы производим в Москве, теперь будем производить и в Новосибирске. Это обеспечит нам приближенность к рынку, экономию затрат и соответственно повысит конкурентоспособность.

А материалы (такие как смеси или металл) тоже закупаются в России, или все еще сравнительно много импортируется?

Что касается металлов, а именно усилителей для профилей, то это почти исключительно российские продукты. По сырью надо дифференцировать. Скажем, среди используемого сырья есть ПВХ и мел. Мы используем только российский ПВХ. Конкуренты частично используют и российский мел. Техническое сырье, обеспечивающее устойчивость, будь то диоксид титана или стабилизаторы, кальций или цинк – полностью импортируется.

Но ведь все это имеется и в России?

Я пока не встречал ни одного российского поставщика, предлагавшего стабилизатор. Зачастую продукция не отвечает стандартам или же есть проблемы с поставкой.

Если бы Россия начала сама выпускать важнейшие виды продукции, она бы не оказалась в той экономической ситуации, в которой она находится сейчас. Мы видим, как развивается собственное производство в Китае. Россия же ориентируется на импорт большинства изделий и комплектующих.

Но для Вас-то это хорошо...

Мы превосходим конкурентов и по ноу-хау. Мы лучшие на рынке и точно знаем свои возможности. Если говорить о прописанном коллективном стандарте, то я уверен, что с затратами у нас дела тоже обстоят лучше, чем у конкурентов.

Мне показалось очень интересным, когда я увидел, что на Вашем сайте можно сконфигурировать нужный тебе проект. Таким образом Вы привлекаете интернет-пользователей?

Именно так. Россияне в отношении интернета более открыты, чем немцы. Немцы порой тяжеловаты на подъем. Есть парочка изделий, которые они ни за что не станут заказывать через интернет. Мы начали продавать через интернет четыре года назад и находимся в числе лидеров. Поэтому мы инвестируем немалые средства, чтобы занять ведущие позиции в сфере интернета и маркетинга.

Замечают ли все это клиенты, делают ли россияне заказы через интернет, пользуясь конфигуратором?

На данный момент сами окна сконфигурировать через интернет невозможно. В нашем случае мы не предлагаем клиенту возможность заказа через интернет. Ведь это товар, который надо где-то складировать.

Помимо окон Вы выпускаете еще другую продукцию. Опишите вкратце весь ассортимент.

Мы производим дверные и оконные профили. Кроме классических окон и дверей мы работаем и с раздвижными окнами и дверями. В принципе с помощью продукции VEKA можно закрыть любой проем, специально оставленный в здании.

Среди современных тенденций – стремление быть непременно энергоэффективным. Этот тренд уже дошел до Вашего производства, и насколько это востребовано?

Будучи немецкой фирмой, мы, конечно, учитываем немецкие тренды. В Германии в строительных конструкциях ставка все чаще делается на новый стандарт: то есть применяются системы шириной 80 см. В России на данный момент стандартная ширина – 60 см. Это означает разницу в 20 см, что с точки

зрения теплоизоляции немало. В Германии это целесообразно, так как применение подобной системы позволяет экономить на стоимости энергии. В России энергоэффективность лишь периодически обсуждается политиками. Немецкое энергетическое агентство dena прикладывает много усилий для продвижения этой темы. Вот только суть проблемы состоит в том, что при дотировании затрат на энергию никто реально не платит.

То есть эффект скорее незначительный?

Как в гомеопатии. Он составляет, возможно, один процент оборота или даже меньше того. Люди не имеют желания экономить энергию, а просто хотят, чтобы у них было все, как в Германии. Большой частью речь идет о строительстве коттеджей, когда приходится слышать: «Если дом стоит миллион, то окна стоимостью 50.000 евро уже не играют роли». А еще есть такие архитекторы, которые путем установки таких окон хотят подтвердить наличие мер энергосбережения. Но это скорее единичные случаи. Политики периодически затрагивают вопросы энергоэффективности, однако при этом не делают ровно ничего, чтобы реализовать эти меры на практике.

Оказала ли политическая ситуация, связанная с украинским кризисом, ощутимое влияние на Ваши затраты?

Нет. В отличие от экономического кризиса, политика никак не повлияла на наши затраты. Дело в том, что Россия сейчас на

пути в рецессию, либо уже находится в ней. Во всяком случае, именно это я слышу от банков.

На протяжении двух лет наблюдалось падение курса рубля к евро. Поэтому в сегменте евро-евро снижение оборота, а в сегменте рубль-рубль прибавка. Если в пересчете на евро мы получаем за продукцию меньше, то в результате уменьшается маржа. Те изделия, которые мы закупает внутри страны, конечно, покупаются за рубли, но этого недостаточно, чтобы компенсировать обесценивание рубля.

В условиях переживающего спад рынка появляются амбиции увеличить свою долю. Как это возможно и возможно ли вообще?

Конечно, я могу агрессивно вести себя на рынке, нарастив оборот за счет цены. Но возникает вопрос, что мне это даст? В конечном счете, наше качество и позиция на рынке пробьют себе дорогу. Нет никаких оснований для паники. Мы успешны и предпримем все, чтобы быть успешными и впредь. Введение второй торговой марки было нашей реакцией на ситуацию в экономике. Мы будем и дальше отслеживать, как реагирует рынок и что нам нужно сделать, чтобы наши клиенты также укрепляли свои позиции. У нас есть все основания претендовать на то, чтобы нас воспринимали как лидера рынка.



GESUNDHEITSWIRTSCHAFT

**Oliver Jakobi**

Generaldirektor, Otto Bock Service OOO

„Die Lokalisierung hat unserem Ansehen unheimlich gut getan“

Wie würden Sie einem Laien erklären, womit sich Ihr Unternehmen beschäftigt?

Wir sagen, dass wir den Leuten verloren gegangene Mobilität zurückgeben. Zum Einen arbeiten wir mit Amputierten, die wir prothetisch versorgen und die mit ihren Prothesen weitestgehend rehabilitiert werden sollen. Zum Anderen arbeiten wir mit Menschen, die aufgrund verschiedener Krankheiten bzw. Unfälle an Rollstühle gebunden sind.

Seit wann sind Sie in Russland vertreten?

Wir sind hier seit 1991 tätig, angefangen mit einem Joint Venture in Rusa, 100 Kilometer von Moskau entfernt. Das Joint Venture entstand zusammen mit dem russischen Verband der Afghanistan-Veteranen. In einem Sanatorium, in dem die Kriegsversehrten rehabilitiert wurden, haben wir die erste orthopädische Werkstatt eröffnet. Ein paar Jahre später haben wir unsere Repräsentanz in Moskau eröffnet, dann noch eine orthopädische Werkstatt. Im Jahre 1995 haben wir beschlossen, in Russland richtig Fuß zu fassen und eine Handelsfirma nach russischem Recht zu gründen.

Es lief also von Anfang an gut für Sie?

Weder gut noch schlecht – es lief einfach. Anfangs mussten wir diverse Hindernisse überwinden, mit der Zeit wurde das dann aber immer einfacher. Die größte Schwierigkeit der Anfangszeit war für uns das fehlende Verständnis der Öffentlichkeit für unsere Tätigkeit. Zu Sowjetzeiten gab es angeblich keine Behinderten im Land. Das Verständnis, dass es solche Menschen gibt, und dass man ihnen auch helfen muss, musste erst einmal geweckt werden. Auch heute noch ist dieses Denken nicht bei allen vorhanden. Das Thema ist in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren aber enorm gewachsen. Wir haben bei den offiziellen Strukturen Gehör gefunden und konnten Beispiele zeigen, wie man mit moderner

Technologie und Rehabilitationsmaßnahmen den Menschen mit Behinderungen besser helfen kann. Nach 2000 ging es für uns richtig bergauf: Neben zahlreichen Filialen bzw. kleineren orthopädischen Werkstätten – in St. Petersburg, Jekaterinburg, Nischnij Nowgorod, Woronesch, Nowosibirsk – haben wir seit 2011 eine Produktionsfirma in Togliatti (Gebiet Samara). So können wir direkt in Russland für den hiesigen Markt produzieren.

Welche Schwierigkeiten müssen Sie heute überwinden?

Eine gewisse Instabilität ist generell bei uns gegeben. Das liegt daran, dass die ganze Rehabilitationsindustrie aus dem Staatshaushalt finanziert wird. Es gibt Phasen, in denen es wirklich gut läuft, z. B. jedes Mal vor Wahlen, wenn die Sozialausgaben erhöht werden. Und dann gibt es auch immer wieder Finanzierungslücken: In solchen Phasen müssen wir unsere Kunden unterstützen, damit sie weitermachen können. Wir gewähren große Warenkredite und nehmen ohne Finanzierungsgarantie das Risiko auf uns. Daran haben wir uns aber auch schon gewöhnt.

Wie stark ist der Wettbewerb auf dem russischen Markt?

In den 1990er Jahren wurden wir intensiv mit dem Protektionismus konfrontiert. Da hieß es: „Lieber versorgen wir mit schlechteren, dafür aber russischen Komponenten, als mit Importware“. In den 2000er Jahren hat sich herauskristallisiert, dass es nicht wirtschaftlich ist, hier eine Produktion für hochfunktionale Rollstühle oder Prothesen zu haben. Man hat sich auf den Import konzentriert und eigentlich nur die rudimentären Bedürfnisse über russische Produkte abgedeckt. 2010 kamen auf uns die Vertreter des russischen Ministeriums für Gesundheit und Soziales mit der Bitte zu, in Russland eine Produktion von Rollstühlen nach europäischen Standards zu eröffnen. Sie haben gemerkt,

dass es gerade im Rollstuhlbereich nichts Russisches mehr gab; außerdem häuften sich die Beschwerden über die wenig funktionellen Rollstühle, die in China eingekauft wurden.

Daraufhin haben Sie die Produktionsfirma in Togliatti gegründet?

Ja, das haben wir relativ schnell gemacht, und zwar wieder mehr auf eigenes Risiko. Wir hatten zwar mündliche Zusagen vom Ministerium, aber keine Verträge. Alle Investitionen und Vorbereitungen haben wir auf unsere Kappe genommen. Anfangs wollte man uns in bestimmte Ecken drängen, dass wir mit einem russischen Unternehmen zusammenarbeiten, was wir aber nicht wollten. Dann hat man uns mit dem Automobilwerk AwtoWAS zusammengebracht. Dank dieser Verbindung konnten wir innerhalb kürzester Zeit Sachen realisieren, für die man normalerweise mehrere Jahre gebraucht hätte. Dieser Schritt – die Lokalisierung in Togliatti – hat uns „russisch“ werden lassen und unserem Ansehen innerhalb der staatlichen Strukturen unheimlich gut getan. Heute werden wir nicht mehr als Ausländer gesehen, sondern eher als so ein Mischkonzern, der zwar deutsche Wurzeln hat, sich aber in Russland durch die verschiedenen Produktionsstätten und direkte Arbeit mit den Behinderten russifiziert hat.

Was würden Sie einem ausländischen Unternehmen mit Lokalisierungsplänen in Russland empfehlen?

Wenn man so etwas macht, muss man sowohl den Markt als auch die länderspezifischen Besonderheiten gut kennen. Man sollte einen gewissen Wachstums- und Anpassungsprozess einhalten: sich zuerst ein Bild verschaffen, wie der Markt funktioniert, welches Potential und welche Schwierigkeiten es gibt und



natürlich wie das Land Russland tickt. Erst auf dieser Wissensgrundlage kann man eine Produktion aufbauen.

Da gibt es aber noch ein spannendes Thema: Personalsuche. Wie sind Ihre Erfahrungen in diesem Bereich?

Was die Fachkräfte für unseren technischen Bereich betrifft, ist generell in ganz Russland ein großes Defizit zu verzeichnen. Zum Vergleich: In Deutschland gibt es in der Branche ca. 9.000 ausgebildete Orthopädie-Techniker und 3.000 Meister. In Russland sind es knapp 100 ausgebildete Spezialisten. Für die Herstellung von Prothesen gibt es hierzulande keine Grundausbildung, daher bilden wir selbst aus. Die meisten Spezialisten in diesem Bereich sind bereits im Vorrenten- bzw. Rentenalter, weil es doch recht kompliziert ist, den Beruf zu lernen. Auch psychologisch ist es nicht immer ganz einfach. Die jungen Leute wollen lieber ganz schnell und viel Geld verdienen, und dafür haben sie hier in Russland genug andere Möglichkeiten.

Aber Sie haben doch auch junge Mitarbeiter ...

Ja. Wir nutzen jede Chance, um neue Fachkräfte anzuwerben. Da gehen wir unter anderem auch an Institute und medizinische Einrichtungen und machen dort Werbung für unsere Industrie. Außerdem nehmen wir jeden, der sich bei uns bewirbt, und schauen dann, ob es sich lohnt bzw. in welchem Bereich wir den am besten einsetzen können.

Sind Ihre Produkte bezahlbar für einen durchschnittlichen Russen?

Durchaus. Dank der enormen Fortschritte sieht die Erstattung in Russland keine Begrenzung vor. Das heißt: Wir können die gleichen Produkte, die wir in Westeuropa verkaufen, auch hier anbieten. Der Genehmigungsprozess ist nur etwas langwieriger.

Gibt es weitere Unterschiede zwischen Deutschland und Russland in Ihrem Bereich?

Die Gesamtzahl der Prothesenversorgungen ist in beiden Ländern vergleichbar, der Unterschied liegt im Niveau. In Deutschland werden im Jahr ca. 10.000 hochwertige Prothesen hergestellt, hier liegen wir bei 150 bis 200 Stück, weil wir das aufgrund der fehlenden Fachkräfte einfach nicht umsetzen können.

Menschen mit Behinderungen haben es in Russland nicht leicht. Bestimmte Dinge, z. B. Blindleitsysteme oder Auffahrtrampen, funktionieren (noch) nicht so wie sie sollten. Wie sehen Sie das?

Ich habe zwei Positionen. Zum Einen darf man nicht vergessen, wie weit weg Russland noch vor 20 Jahren vom internationalen Niveau war. Man muss die riesigen Fortschritte der letzten Jahre anerkennen. Man kann nicht einfach so den Schalter umlegen, alles braucht seine Zeit. Zum Anderen habe ich kein Verständnis für Leute, die in den Ministerien sitzen und oft kein Wissen von der Thematik haben. Sie haben ein Blatt Papier vor sich und haken dort diverse Sachen ab: beim Hausbau Rampen gemacht, Türen eingebaut. Dass die Türen dabei so gebaut sind, dass da kein Rollstuhl durchfahren kann, oder dass die Rampen zu steil sind, interessiert diese Bürokraten nicht. Das ist der größte Hemmschuh für die Weiterentwicklung.

Wie sehen Sie die Perspektiven für Ihren Tätigkeitsbereich?

Es gibt noch viel Potential. Die Weichen für eine positive Entwicklung sind auf jeden Fall gestellt: Das Verständnis der Leute wächst, die Betroffenen können viel stärker ihre Belange artikulieren. Wir organisieren auch Seminare, auf denen Menschen mit Behinderungen über sich und eigene Erfahrungen erzählen. Unsere Mission sehen wir darin, eine Brücke zwischen diesen

Menschen und der Öffentlichkeit bzw. den offiziellen Behörden zu bauen.

Es gibt so ein Internetprojekt – barierov.net. Hier geht es darum, Menschen mit Behinderungen zu zeigen, wo sie sich in der Stadt mit dem Rollstuhl oder anderen Gehhilfen barrierefrei bewegen können. Diese barrierefreien Stellen werden auf der Karte online eingezeichnet. Angefangen in Moskau, läuft das Projekt mittlerweile russlandweit. Jeder kann mitmachen. Wir unterstützen das Projekt sowohl finanziell als auch organisatorisch, und versuchen auch durch unsere Kontakte zu Behindertenverbänden das Thema publik zu machen. Dieses Tool wird mit Sicherheit noch wachsen und in Zukunft immer gefragter sein. Im Hinblick auf die kommende Fußball-WM hoffen wir, dass sich dieses Thema dann wirklich russlandweit entwickelt.



Оливер Якоби

генеральный директор ООО «Отто Бок сервис»

**ЗДРАВООХРАНЕНИЕ****«Локализация резко подняла наш авторитет»****Как бы Вы объяснили неспециалисту, чем занимается Ваше предприятие?**

Обычно мы говорим, что возвращаем людям утраченную мобильность. С одной стороны, мы работаем с людьми, перенесшими ампутацию, снабжая их такими протезами, которые призваны почти полностью их реабилитировать. С другой стороны, мы помогаем людям, которые из-за различных болезней или несчастных случаев оказались привязанными к инвалидной коляске.

Как давно Вы представлены в России?

Мы работаем здесь с 1991 года, сначала в рамках совместного предприятия в Рузе в 100 км от Москвы. Нашим партнером по СП был российский Союз ветеранов Афганистана. Свою первую ортопедическую мастерскую мы открыли в одном из санаториев, где проходили реабилитацию инвалиды войны. Спустя несколько лет мы открыли представительство в Москве, затем еще одну ортопедическую мастерскую. В 1995 году мы решили по-настоящему обосноваться в России и учредить торговую компанию в соответствии с российским законодательством.

То есть для Вас все с самого начала развивалось хорошо?

Ни хорошо, ни плохо – но дела шли. Вначале нам пришлось преодолевать различные трудности, но со временем все становилось проще и проще. Самой большой сложностью в начальный период стало для нас отсутствие у общественности понимания того, чем мы занимаемся. Можно подумать, в советские

времена в стране не было людей с ограниченными физическими возможностями. Пришлось первым делом развивать понимание того, что такие люди есть и что мы обязаны им помочь. Но и сегодня далеко не все это осознали. При этом внимание к данной проблеме за последние 10-15 лет невероятно выросло. Нас услышали в официальных структурах, и мы сумели показать примеры того, как при помощи современных технологий и реабилитационных мероприятий можно лучше помогать людям с ограниченными возможностями. После 2000 года наши дела резко пошли в гору: помимо многочисленных филиалов и небольших ортопедических мастерских в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде, Воронеже и Новосибирске у нас с 2011 года есть собственное производство в Тольятти (Самарская область). Таким образом мы производим для местного рынка непосредственно в России.

Какие трудности Вам приходится преодолевать сегодня?

Определенная нестабильность присутствует всегда. Это связано с тем, что вся реабилитационная индустрия финансируется из государственного бюджета. Бывают периоды, когда все действительно идет хорошо, например, всякий раз перед выборами, когда повышают расходы на социальные нужды. И регулярно наступают периоды недофинансирования, когда нам приходится поддерживать своих клиентов, чтобы они могли продолжить свой бизнес. Мы предоставляем большие товарные кредиты и берем весь риск на себя, не требуя гарантий финансирования. Мы уже к этому привыкли.

Насколько велика конкуренция на российском рынке?

В 90-е годы мы сталкивались с сильным протекционизмом. Приходилось слышать: «Лучше мы будем снабжать комплектами более низкого качества, но зато российского производства, чем импортными изделиями». В 2000-ые годы постепенно сложилось мнение, что нерентабельно иметь здесь производство высокофункциональных инвалидных колясок или протезов. Было решено сосредоточиться на импорте, а российская продукция служила удовлетворению только каких-то рудиментарных потребностей. В 2010 году к нам обратились представители российского министерства здравоохранения и социального развития с просьбой наладить в России производство инвалидных колясок, отвечающих европейским стандартам. Просто они заметили, что как раз в области инвалидных колясок ничего российского не осталось. Кроме того возросло количество жалоб на малофункциональные инвалидные коляски, закупавшиеся в Китае.



И после этого Вы создали производственную фирму в Тольятти.

Да, мы сделали это сравнительно быстро, причем снова в основном на свой страх и риск. Правда, у нас имелись устные договоренности с Министерством, но не было никаких заключенных договоров. Все инвестиции и подготовительные работы мы взяли на себя. Сначала нас пытались оттеснить в определенные узкие ниши, заставить работать вместе с одним российским предприятием, но мы на это не согласились. Потом нас свели с Автовазом. Благодаря этому контакту нам удалось в кратчайшие сроки реализовать вещи, на которые обычно требуется не один год. Этот шаг (локализация в Тольятти) сделал нас российскими и резко поднял наш авторитет в госструктурах. Сегодня нас уже рассматривают

не как иностранцев, а скорее как смешанный концерн, пусть даже имеющий немецкие корни, но русифицировавшийся благодаря различным производственным площадкам в России и прямой работе с лицами с ограниченными возможностями.

Что бы Вы могли порекомендовать иностранному предпринятию, планирующему локализовать производство в России?

Когда идешь на такой шаг, надо знать не только рынок, но и особенности данной страны. Необходимо последовательно пройти определенные этапы и ступени роста: сначала разобраться, как функционирует данный рынок, какой имеется потенциал и какие трудности и, конечно же, как все работает в России. И только накопив эти базовые знания, можно приступать к созданию местного производства.

Но есть еще одна животрепещущая тема: подбор персонала. Какой у Вас опыт в данной области?

Что касается квалифицированной рабочей силы для нашей технической сферы, то в России наблюдается в целом большая нехватка таких кадров. Для сравнения: в Германии в нашей отрасли имеется примерно 9.000 обученных техников-ортопедов и 3.000 мастеров. В России наберется от силы 100 таких специалистов. Базовый курс обучения специальности «Изготовление протезов» не предусмотрен, поэтому нам приходится самим готовить специалистов этого профиля. Большинство специалистов, работающих в этой сфере, находятся в предпенсионном или пенсионном возрасте, так как освоить эту профессию далеко не просто. Во многом отсутствует и психологическая мотивация. Молодежь предпочитает как можно быстрее начать зарабатывать много денег, а для этого у них в России существует множество других возможностей.

Но ведь у Вас тоже есть молодые работники ...

Да, это так. Мы используем любой шанс для привлечения новых квалифицированных кадров. В частности мы посещаем вузы и медицинские учреждения, чтобы пропагандировать свою отрасль. Кроме того мы принимаем любого, кто подаст заявку, и затем смотрим, насколько он подходит и на какой участок работы его лучше поставить.

Насколько Ваши изделия доступны по цене для средне-статистического россиянина?

Вполне доступны. Благодаря колоссальным переменам в России больше не существует ограничений по сумме возмещаемых затрат. А это значит, что мы можем предлагать здесь те же самые изделия, что и в Западной Европе. Правда, процедура согласований занимает несколько больше времени.



Есть какие-то другие различия между Германией и Россией в данной области?

Общее количество реализуемых протезов в двух наших странах сопоставимо, различается только качественный уровень. В Германии ежегодно производится около 10.000 высококачественных протезов, а здесь всего лишь 150-200 штук, так как мы не в состоянии обеспечить больше из-за отсутствия квалифицированной рабочей силы.

Людам с ограниченными возможностями живется в России непросто. Определенные вещи, например, навигационные системы для поддержки слепых или пандусы для колясочников пока работают не так, как они должны работать. Что Вы об этом думаете?

У меня двойное мнение. С одной стороны, нельзя забывать, как сильно отставала Россия от мирового уровня еще 20 лет назад. Надо признать колоссальные перемены, произошедшие за последние годы. За один день этого не сделаешь, для всего требуется время. С другой стороны, я не понимаю людей, которые сидят в министерствах и часто не разбираются в этой проблематике. У них есть лист бумаги, на котором они ставят галочки: при строительстве дома пандусы сделаны, двери встроены. А то, что двери имеют такую конструкцию, что инвалидная коляска в них не проедет или что пандусы слишком крутые, этих бюрократов не интересует. И это самое большое препятствие на пути дальнейшего развития.

Какими Вам видятся дальнейшие перспективы для Вашей сферы деятельности?

Остается большой нереализованный потенциал. Вектор для позитивного развития в любом случае задан: уровень понимания у людей растет. Те, кого эти проблемы затрагивают, могут громче заявить о том, в чем они нуждаются. Мы проводим также семинары, на которых люди с ограниченными возможностями рассказывают о себе и делятся собственным опытом. Мы видим свою миссию в том, чтобы перекинуть мостик между этими людьми и общественностью и(или) официальными ведомствами.

В интернете существует такой проект: barierov.net. Цель этого проекта – показать людям с ограниченными возможностями, где они могут беспрепятственно перемещаться по городу в инвалидной коляске или используя какие-то другие вспомогательные средства для ходьбы. Эти безбарьерные зоны наносятся на карту, которая имеется на сайте. Проект начинался с Москвы, а теперь охватил всю Россию. Принять в нем участие может каждый. Мы поддерживаем проект как финансово, так и организационно и стремимся донести эту тему до широкой общественности, используя и наши контакты с общественными объединениями инвалидов. Данный инструмент, наверняка, будет развиваться и станет в будущем еще более востребованным. В свете предстоящего чемпионата мира по футболу надеемся, что эта тема станет воистину общероссийской.

HOTEL- UND GASTSTÄTTENGEWERBE

**Stephen Ansell**

General Manager, Ararat Park Hyatt Moskau

„Unser oberstes Ziel – zufriedene Mitarbeiter und glückliche Gäste“

Was macht ein erfolgreiches Hotel in Moskau bzw. in Russland aus? Haben Sie ein Rezept?

Ein Erfolgsrezept hängt nicht von der Stadt bzw. nicht vom Land ab. Ein Hotel muss in erster Linie ein sicherer Ort sein, wo man gut schlafen kann und einen guten Service bekommt. Die Erwartungen der Hotelgäste, vor allem im Luxusbereich, sind im Prinzip ähnlich. Wo das Hotel liegt, ist dabei unwichtig: Das Servicekonzept muss überall stimmen, ob wir von Paris, Tokio oder Moskau reden. Das ist auf jeden Fall auch unsere Philosophie: Wir wollen uns von unserer Konkurrenz in erster Linie durch ausgezeichneten Service unterscheiden. Das ist auch das Erfolgsrezept. Dass das Hotel schön ist und eine gute Lage hat, davon geht man in der Luxushotellerie aus. Den Unterschied schafft man mit Service und daran arbeiten wir jeden Tag.

Wenn das Servicekonzept überall stimmen muss, wie merkt ein Hotelgast, dass er bei Ihnen im Haus ist und nicht in einem anderen Moskauer 5-Sterne-Hotel?

In erster Linie bieten wir jedem Gast eine persönliche Begrüßung an. Zudem ist unsere Lage auch ziemlich einzigartig – mitten im Zentrum. Unsere Gäste sehen die bekanntesten Sehenswürdigkeiten von Moskau (unter anderem Kreml, Erlöser-Kathedrale, Bolschoi-Theater), ohne das Hotel zu verlassen. In den letzten vier bis fünf Jahren kamen mehre-



re neue 5-Sterne-Hotels nach Moskau, aber nicht alle haben so eine tolle Lage. Natürlich gewinnen wir als Gastgeber dadurch, aber ganz oben steht dann doch der Gast selbst: Wir möchten, dass er sich bei uns wie zu Hause fühlt und tun alles dafür. Erst kürzlich haben wir eine große Renovierung im Haus abgeschlossen. Mit dem neuen zeitlosen Design und unserem Top-Service wird es für uns sicherlich auch weiterhin gut laufen.

Wie ist die Hyatt-Kette in Russland derzeit aufgestellt?

Neben Ararat Park Hyatt in Moskau haben wir Hyatt Regency in Jekaterinburg und – gerade im September eröffnet – Hyatt Regency in Sotschi. Außerdem entstehen momentan noch weitere Hotels der Hyatt-Kette in Russland: zwei in Wladiwostok, eines in Rostow am Don und noch zwei weitere in Moskau.

Wenn Sie Moskau mit Jekaterinburg vergleichen würden, wo ist es einfacher, zu arbeiten? Wodurch unterscheidet sich die Arbeit?

Bei diesem Städtevergleich wird der Unterschied nur in Bezug auf die Hotelgäste deutlich. In der Hauptstadt sind es mehr internationale Gäste. In Jekaterinburg sind die meisten Gäste Russen. Natürlich gibt es auch in Moskau viele russische Gäste, aber zum größten Teil sind es Russen, die mittlerweile im Ausland leben. Im Großen und Ganzen sind die meisten unserer Gäste die sogenannten Weltreisenden, die in der ganzen Welt unter-

wegs sind und überall gleiche Erwartungen haben – ob sie nun in Jekaterinburg, Moskau oder woanders sind. Ansonsten gibt es kaum Unterschiede: Gesetzlich sind wir überall in Russland auf gleicher Ebene und bei der Personalsuche haben wir es in Moskau genauso schwer wie in Jekaterinburg.

Wie gehen Sie bei der Personalsuche vor? Gibt es eine bestimmte Liste von Kriterien, die ein Mitarbeiter in Ihrem Hotel zu erfüllen hat?

Sicher haben wir gewisse Vorstellungen, denn wir suchen immer die besten Mitarbeiter. Und es ist wirklich nicht einfach, die richtigen Mitarbeiter zu finden. An Interessenten mangelt es nicht: Von diesen vielen Bewerbern, die selbst kommen, fangen so einige bei uns auch an. Aber nichtsdestotrotz müssen wir auch selbst aktiv bleiben. Wenn wir vor etwa zehn Jahren nur wenig selbst unternehmen mussten, um gute Mitarbeiter zu finden, müssen wir heute proaktiver auf die Personalsuche gehen, sowohl über das Internet als auch über die Universitäten. In diesem Jahr haben wir zum Beispiel ein Projekt gestartet: Wir haben sieben Hotelfachstudenten von der Staatlichen Universität in Pjatigorsk zu uns nach Moskau eingeladen, so dass sie beim Sommerpraktikum erste Erfahrungen sammeln konnten. Wenn wir gute Leute finden wollen, suchen wir nicht nur in Moskau, sondern auch in den Regionen. Da müssen wir schon ziemlich kreativ und flexibel sein.



Bieten Sie auch Fortbildungsprogramme an?

Ja, wir bieten zahlreiche interne Trainings an. Vor allem für Neuankommlinge bei uns erweisen sie sich als besonders nützlich. In Russland gibt es leider kein praktisches Ausbildungsprogramm zum Hotelfach wie in Deutschland – mit strukturierter Vermittlung von Hotelleriewissen und praktischem Einsatz Schritt für Schritt. Deswegen versuchen wir selbst, unsere Trainings möglichst kreativ und strukturiert zu gestalten. Außerdem freuen wir uns immer, wenn unsere Mitarbeiter den Wunsch äußern, sich auch in anderen Hotelbereichen zu versuchen. Das ermöglichen wir ihnen gerne. Es ist ohne Weiteres möglich, als Zimmermädchen anzufangen und später zur Restaurantleiterin aufzusteigen. Es ist alles möglich. Wir haben zahlreiche Beispiele für Mitarbeiter, die ganz unten angefangen haben und heute in hohen Positionen arbeiten. Auf solche Beispiele bin ich sehr stolz.

Das erfolgreiche Berufsbildungsmodell wäre etwas, was die Russen von den Deutschen übernehmen könnten. Gibt es in Russland etwas, wovon sich die Deutschen eine Scheibe abschneiden könnten?

Was man hier sofort lernt, ist Flexibilität. Und in unserem Gewerbe ist es außerdem die natürliche Gastfreundlichkeit unserer Mitarbeiter, die jeden Tag zu sehen ist. Das hat man in Deutschland vielleicht auch, aber ich bin der Meinung, hier ist es natürlicher. Im vorigen Jahr wurde unser Hotel

in Jekaterinburg für den guten Gästeservice als Hotel Team of the Year-2013 ausgezeichnet. Stellen Sie sich mal vor: Es ist ein Hotel in einer russischen Region und es hat die beste Bewertung für Hotels in der Region Europa, Naher Osten und Afrika bekommen. Vielleicht sind wir in Westeuropa ein wenig zu verwöhnt, aber zusammen mit unseren Mitarbeitern in Jekaterinburg war ich schon sehr stolz auf diese Leistung. Und das ist unser oberstes Ziel – zufriedene Mitarbeiter und glückliche Gäste.

Das Ziel ist klar. Wie sieht es mit Herausforderungen aus?

Die größte Herausforderung ist die Konkurrenz. Mit den Jahren sind es immer mehr Mitbewerber in Moskau geworden. In den kommenden Jahren wird sich die Runde noch erweitern. Im Hinblick darauf werden wir unseren Marktanteil halten müssen – mit dem richtigen Preis-Leistungs-Verhältnis und einem weiterhin ausgezeichnetem Service. Eine weitere Herausforderung wird es sein, die besten und motiviertesten Mitarbeiter einzustellen und zu halten.

Sie sind bereits seit vier Jahren in Moskau. Kommt Ihnen diese Stadt manchmal nicht zu chaotisch vor?

Ich bin gern hier, genauso wie meine Familie. Chaotisch kann es ja nicht nur in Moskau sein, sondern auch in Europa. In unserem Gewerbe bestimmt der Gast die Regeln, und mittlerweile weiß er ganz genau, was er will. Die Wünsche der Gäste zu erfüllen ist unsere Arbeit und dies unabhängig davon, in welcher Stadt wir uns befinden. Umso mehr freue ich mich, meinen derzeitigen Arbeitsplatz in Moskau zu haben. Ich finde es toll, wie sich die Stadt in den letzten paar Jahren entwickelt hat. Moskau kann ohne Weiteres mit anderen europäischen Metropolen wie Paris oder Berlin mithalten. Und ich finde es sehr schade, dass die Stadt immer noch ein großes Geheimnis für Westeuropäer bleibt. Das ist gewiss auch eine große Motivation für mich, hier zu bleiben und weiterzuarbeiten. Denn der erste Eindruck vom Land entsteht bei den meisten Touristen doch durch das Hotel, in dem sie wohnen. Wenn unsere Gäste zufrieden und positiv gestimmt nach Hause fahren, dann haben wir unseren Job gut gemacht. Ich möchte es auf jeden Fall einmal erleben, dass Moskau voll mit Touristen ist.

Стивен Анселл

генеральный директор отеля Арарат Парк Хаятт,
Москва



ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС

«Наша главная цель — довольные работники и счастливые гости»

Что требуется от успешного отеля в Москве или России? У Вас есть какой-то рецепт?

Секрет успеха не зависит от города или страны. Отель должен быть, прежде всего, надежным местом, где можно спокойно остановиться и получать хороший сервис. Запросы постояльцев, особенно в сегменте премиум, в принципе везде одинаковые. Где именно находится отель, при этом неважно. Сервис должен неизменно быть на высоте, будь то в Париже, Токио или Москве. Во всяком случае, мы придерживаемся такой философии: выделяться на фоне конкурентов, прежде всего, прекрасным сервисом. Это и есть наш секрет успеха. А то, что отель красивый и имеет хорошее местоположение, для отелей категории люкс само собой разумеется. Выделиться можно благодаря сервису. И над этим мы работаем каждый день.

Если сервис должен быть повсюду на высоте, как гость заметит, что он находится именно в Вашем, а не в каком-то другом 5-звездочном отеле в Москве?

Начнем с того, что мы индивидуально приветствуем каждого гостя. Кроме того у нас достаточно уникальное местоположение: в самом центре. Наши гости имеют возможность созерцать известнейшие достопримечательности Москвы (такие как Кремль, Храм Христа Спасителя и Большой театр), не выходя из отеля. В последние 4-5 лет в Москве открылось сразу несколько сетевых пятизвездочных отелей, но не у всех такое замечательное расположение. Конечно же, это дает нам несомненное преимущество, но во главе угла для нас стоит каждый отдельно взятый гость. Мы стремимся, чтобы он себя чувствовал у нас, как дома, и делаем все для этого. Только недавно мы закончили в отеле большой ремонт. С обновленным дизайном и нашим сервисом, который находится на самом высоком уровне, у нас все и дальше будет идти, наверняка, так же успешно.

А как сеть отелей Хаятт на сегодняшний день представлена в России?

Помимо отеля «Арарат Парк Хаятт» в Москве у нас есть «Хаятт Ридженси» в Екатеринбурге и недавно (в сентябре) открылся «Хаятт Ридженси» в Сочи. Кроме того в настоящее время в России строятся новые отели сети «Хаятт»: два во Владивостоке, один в Ростове-на-Дону и еще два в Москве.

Если сравнить Москву и Екатеринбург, где работаете проще? В чем отличия между этими городами?

Если сравнивать эти два города, то различается лишь контингент постояльцев. В столице в отеле останавливается больше гостей из других стран. В Екатеринбурге большинство постояльцев россияне. Конечно, и в Москве немало гостей из России, но большей частью это россияне, живущие сейчас за рубежом. Надо сказать, что большинство гостей нашего отеля – это люди, путешествующие по миру, побывавшие в самых разных уголках земного шара и имеющие повсюду одинаковые запросы: будь то в Екатеринбурге, Москве или где-то еще. В остальном нет каких-либо различий: наш правовой статус по всей России одинаковый, а при подборе персонала мы сталкиваемся в Москве с такими же трудностями, что и в Екатеринбурге.

А как Вы подбираете персонал? Существует ли перечень критериев, которым должен соответствовать работник Вашего отеля?

Конечно же, у нас есть определенные представления, ведь мы всегда отбираем лучших. И найти работников, которые отвечают нашим требованиям, совсем непросто. Претендентов более чем достаточно: из тех многочисленных кандидатов, которые приходят к нам сами, часть в дальнейшем у нас рабо-



Успешная модель профессионального образования – это то, что россияне могли бы перенять у немцев. А есть ли в России какой-то позитивный опыт, который мог бы пригодиться в Германии?

То, чему здесь сразу же приходится учиться, это гибкость. А для нашего бизнеса это кроме того естественное гостеприимство наших работников, которое проявляется ежедневно. Возможно, в Германии это тоже присутствует, но здесь, на мой взгляд, естественнее. В прошлом году наш отель в Екатеринбурге за свой образцовый сервис был удостоен звания лучшего гостиничного коллектива 2013 года. Представьте себе: отель, расположенный в одном из российских регионов, получил наивысшую оценку среди отелей Европы, Ближнего Востока и Африки. Возможно, в Западной Европе мы несколько избалованы; но вместе с нашими работниками в Екатеринбурге я очень горжусь таким результатом. Ведь наша

главная цель – довольные работники и счастливые гости.

тают. Но мы не можем пускать все на самотек. Если лет десять назад от нас требовались минимальные усилия, чтобы найти толковых работников, то сегодня приходится активно заниматься подбором персонала: как через интернет, так и через университеты. К примеру, в этом году мы запустили следующий проект: мы пригласили к себе в Москву семь студентов Пятигорского университета, обучающихся по специальности «Гостиничный бизнес» для прохождения летней практики. Мы ищем для себя толковые кадры не только в Москве, но и в регионах. При этом от нас требуется большая креативность и гибкость.

Предлагаете ли Вы также программы повышения квалификации?

Да, у нас проводятся многочисленные внутренние тренинги. Они оказываются особенно полезными для новичков. В России, в отличие от Германии, к сожалению, отсутствует программа практической подготовки по специальности «Гостиничное дело», которая бы предусматривала структурированную передачу знаний о гостиничном бизнесе и пошаговое применение этих знаний на практике. Поэтому мы стараемся сами разрабатывать максимально креативные и структурированные тренинги. Кроме того мы всегда рады, когда наши работники выражают желание попробовать себя и в других видах гостиничной деятельности. Мы охотно даем им такую возможность. Так можно вполне начать с работы горничной, а в будущем стать директором ресторана. Нет ничего невозможного. У нас есть немало работников, которые начинали с самой первой ступени, а сегодня занимают высокие должности. Я очень горжусь такими примерами.

Цель ясна. А как обстоят дела с задачами?

Самая большая проблема – это конкуренция. С годами число конкурентов в Москве неуклонно растет. В ближайшие годы их станет еще больше. Поэтому наша задача состоит в том, чтобы сохранить свою долю рынка за счет правильного соотношения цена-качество и неизменно прекрасного сервиса. Еще один вызов будет состоять в том, чтобы принять на работу и удерживать лучших и мотивированных работников.

Вы уже четыре года в Москве. У Вас нет впечатления, что этот город порой несколько хаотичен?

Мне здесь нравится, и моей семье тоже. Хаотично бывает не только в Москве, но и в Европе. В нашем бизнесе правила устанавливают гости отеля, и за прошедшее время я успел хорошо изучить их запросы. Выполнять пожелания гостей – это наша работа: независимо от того, в каком городе мы находимся. Я очень рад тому, что теперь работаю в Москве. Меня впечатляет то, как этот город развился за последние несколько лет. Москва вполне может конкурировать с другими европейскими столицами – такими, как Париж или Берлин. И очень жаль, что этот город все еще остается для западноевропейцев большой загадкой. В этом я вижу для себя дополнительную мотивацию, чтобы остаться и продолжать работать здесь. Ведь первое впечатление о стране появляется у большинства туристов именно благодаря отелю, в котором они остановились. Если наши гости уезжают домой довольными и с позитивным настроением, это значит, что мы хорошо сделали свое дело. В любом случае мне хотелось бы однажды увидеть Москву, заполненную туристами.

IMMOBILIENVERWALTUNG

„Sobald der Wohnungsmarkt erst einmal gesättigt ist, wird die Bauqualität in den Vordergrund rücken“



Natalia Morozova

Generaldirektorin Four Squares Property Management

Four Squares ist ein britisches Unternehmen?

Nicht ganz. Unser Unternehmen wurde von britischen Staatsbürgern gegründet, die längere Zeit in Russland gearbeitet hatten, ist jedoch eine russische juristische Person. Wir sind nur in Moskau und St. Petersburg tätig. Derzeit versuchen wir, eine Kooperation auch mit den Regionen aufzubauen, aber bisher liegt unser Fokus auf diesen beiden Städten.

Unser Geschäftsfeld ist technisches Gebäudemanagement im kommerziellen Bereich. Die Besonderheit unserer Arbeit besteht darin, dass wir mit Objekten zu tun haben, die bereits errichtet und in Betrieb genommen worden und nunmehr sachkundig zu betreiben sind. Dementsprechend ist hier entscheidend nicht schlechthin unser Wunsch, in die Regionen zu gehen, sondern auch die Bereitschaft der Immobilienbesitzer, das technische Objektmanagement einem darauf spezialisierten Fachunternehmen zu überlassen. Augenblicklich wird die Möglichkeit diskutiert, gemeinsam mit Handelsunternehmen in die Regionen zu gehen, weil sie Gebäudeflächen in Millionenstädten angemietet haben. ▶





Sie agieren als Managementgesellschaft. Haben Sie einen eigenen Auftragnehmer-Pool?

Die Besonderheit unserer Geschäftsaktivitäten in Russland besteht darin, dass ein Großteil der angebotenen Leistungen durch unser eigenes Personal ausgeführt wird. Da es recht schwierig ist, für die Qualität in der gesamten Leistungskette zu bürgen, werden externe Auftragnehmer ausschließlich für komplizierte Aufträge herangezogen, die wir selbst nicht übernehmen können: Müll- und Schneeabfuhr, Aufzug-Betriebsmanagement etc.

Machen unter Ihren Kunden ausländische oder russische Unternehmen den größeren Anteil aus?

Zu unseren Kunden gehören sowohl russische als auch ausländische Unternehmen. Unser Marktsegment sind diplomatische Vertretungen und ausländische Firmen. Allerdings haben wir in den vergangenen drei bis vier Jahren recht viele Verträge auch mit russischen Firmen unterzeichnet – 30 Prozent bisher. Für die meisten westlichen Unternehmen gehört es zur normalen Praxis, sämtliche Hilfsleistungen an entsprechende Fachunternehmen auszulagern. In den russischen Unternehmen hingegen ist für diese Arbeit ein Teil betriebsinterner Strukturen zuständig. Die Situation ändert sich zwar nach und nach, jedoch geht es nur langsam voran.

Machen Sie das komplette Gebäudemanagement oder handelt es sich um Dienstleistungen für ein bestimmtes Unternehmen, das einzelne Räumlichkeiten mietet oder besitzt?

Wir betreuen sowohl ganze Gebäude als auch einzelne Büroeinheiten. Unser Unternehmen gehörte mit zu den ersten, die festgestellt haben, dass die Mieter mit den Firmen bzw. Anbie-

tern nicht zufrieden sind, die sich um das Gebäudemanagement kümmern. Wobei diese Unzufriedenheit nicht immer mit den dafür verlangten hohen Preisen zu tun hatte, sondern eher durch langsame Reaktionen auf die Kundenanfragen bedingt war. Das ist an und für sich völlig unverständlich, weil ein Managementunternehmen normalerweise im selben Gebäude untergebracht ist. Deshalb haben wir unsere Arbeit so aufgebaut, dass wir die Kundenaufträge schnellstmöglich ausführen können. In manchen Gebäuden haben wir technische Büros; darüber hinaus haben wir mobile Teams zusammengestellt, die bemüht sind, im Bedarfsfall binnen 30 Minuten vor Ort zu sein.

Kommt es zu Konflikten mit den Managementunternehmen, die im Gebäude bereits präsent sind?

Direkte Konflikte gibt es keine. Die Managementunternehmen sind weitgehend mit ihrem Leistungsumfang zufrieden. Meines Erachtens sind sie auch nicht bestrebt, sämtliche Bedürfnisse der Mieter zu erfüllen. Deren Interesse gilt vordergründig dem Gesamtgebäude und nicht den einzelnen Räumlichkeiten darin.

In der gegenwärtigen Etappe wächst der kommerzielle Immobilienmarkt? Kommen immer mehr Bürogebäude dazu?

Der Markt wächst in Bezug auf Qualität. Der Kunde wird wählerischer. Dieser Trend ist sowohl bei den kommerziellen als auch bei den Handelsimmobilien festzustellen. D.h., der Kunde sucht nicht einen Raum zum Anmieten schlechthin, sondern auch eine komfortable Umgebung für sein Unternehmen. Auch an die Auftragnehmer werden höhere Anforderungen gestellt.

Steigt dabei auch der Mietzins für die Büroräume?

Nein, der Mietzins steigt nicht. Die Mietkosten haben sich stabilisiert; bei den Räumen, die weniger hochwertig sind, wurden die Mietpreise sogar nach unten korrigiert. Natürlich kommt es auf den Standort an; dennoch fallen auch der Zustand und die Qualität der technischen Gebäudeausrüstung ins Gewicht.

Arbeiten Sie auch mit Handelszentren?

In den Handelszentren übernehmen wir ebenfalls die Instandhaltung von TGA-Anlagen. Es sei hier darauf hingewiesen, dass sich die großen westlichen Gesellschaften bei der Raummietung stark von den russischen Unternehmen unterscheiden. Für die westlichen Unternehmen gilt der Grundsatz „Der Kunde ist König“, es gibt feste Normen für die Instandhaltung

von Handelsräumen. Bei Weitem nicht alle Managementgesellschaften bieten qualitätsgerechte Leistungen zur Rauminstandhaltung, so dass manche Einzelhändler sogar eigene technische Abteilungen für diese Zwecke einrichten. All das wird unternommen, um den Käufern Komfort zu sichern. Bei den russischen Unternehmen hingegen steht der Käufer nicht an erster Stelle.

In den letzten paar Jahren erlebte man einen Boom beim Bau von Handels- und Vergnügungszentren: sowohl in Moskau als auch in anderen Großstädten. Wie schätzen Sie, lässt diese Entwicklung jetzt nach?

In Moskau wurden in den letzten drei bis fünf Jahren riesengroße Komplexe mit jeweils 300.000 qm erbaut (z.B. Vegas). Damit wurde der Nachholbedarf an Verkaufsflächen befriedigt. Zurzeit beobachtet man einen ähnlichen Trend zur Qualitätsverbesserung der Räume. Seitens der Käufer werden immer höhere Anforderungen an die Handelszentren gestellt. Dies setzt umfangreichere Investitionen sowohl bei der Konzepterstellung als auch in der Projekt-Umsetzungsphase voraus. Die Zeit ist gekommen, in der die Bauträger die ökonomischen Erwartungen überdenken und sich mehr darüber Gedanken machen, wie man die Käufer anlocken kann. Bei den Wohnimmobilien zeichnet sich ein ähnlicher Trend ab. Die Bauträger sind heute mehr am Endverbraucher (dem Käufer der Wohnung) interessiert. Besonders bemerkbar macht sich dieser Trend in St. Petersburg: Dort spielen finnische Unternehmen eine wichtige Rolle auf dem Markt, von denen hochwertige Wohnungen mit schlüsselfertigem Ausbau angeboten werden. Obwohl derartige Wohnungen um 20 bis 25 Prozent teurer sind, erkennen die Käufer beim Vergleich mit billigeren Angeboten, dass so ein Kauf sich längerfristig lohnt. In Moskau ist das weniger ausgeprägt, weil es auf dem Markt zu viele große wie kleine Bauherren gibt. Sobald jedoch der Wohnungsmarkt erst einmal gesättigt ist, wird die Bauqualität in den Vordergrund rücken.

Wie hoch sind die Chancen, dass die Initiative der Moskauer Stadtregierung zur Verlagerung eines Großteils von Büroräumen aus der Innenstadt etwa in die neu eingegliederten Gebiete (sogenanntes Neues Moskau) umgesetzt sein wird?

Eine globale Einschätzung kann ich leider nicht geben. Was jedoch die Unternehmen aus meinem nächsten Umfeld betrifft,

so besteht ein entgegengesetzter Trend. In den vergangenen drei bis vier Jahren haben die Unternehmen bereits probeweise Büroräumlichkeiten außerhalb der Innenstadt angemietet und sind inzwischen schon wieder zurückgekommen. Damit so ein weit entferntes Geschäfts-Center funktioniert, muss natürlich ein ausreichendes Niveau gesichert werden. Zum jetzigen Zeitpunkt machen es die bestehenden Probleme mit der Verkehrsanbindung und der Infrastruktur unmöglich, die Anmietung von Büroräumen in Randgebieten als echte Alternative zu den Büroräumen in der Innenstadt zu betrachten. Zwar ist Moskau überfüllt, so dass früher oder später die Unternehmen dazu gezwungen sein werden, ihre Standorte zu wechseln. Damit dies aber wirklich geschehen kann, müssen äußerst viele Interessen berücksichtigt werden.

Voriges Jahr stieg die Zahl ausländischer Investoren auf dem Immobilienmarkt. Nimmt sie jetzt wegen der wirtschaftlichen Situation wieder ab?

Ich würde nicht sagen, dass in den letzten paar Jahren die ausländischen Investoren zahlreich gewesen sind. Der Großteil von Investitionen stammte von russischen Unternehmen. Gegenwärtig – angesichts der komplizierten politischen Situation – rechnen viele Investoren die Risiken durch und erkennen, dass es attraktiver ist, woanders zu investieren.

Haben Sie vor, sich neben Büro- und Handelsräumen auch mit Lagerimmobilien und Industriestandorten zu befassen?

Wir beschränken uns keineswegs auf die Büro- und Handelsflächen. Wir nehmen regelmäßig an Ausschreibungen teil, die von europäischen Produktionsunternehmen durchgeführt werden, und schicken kommerzielle Angebote an Lagerbetreiber. Es kommt jeweils auf die Anforderungen unseres potenziellen Auftraggebers an. Bisher haben wir keine laufenden Verträge für diese Art Räumlichkeiten, sind jedoch bereit, in jedem Segment zu arbeiten.



Наталья Морозова

генеральный директор
Four Squares Property Management

ТЕХНИЧЕСКАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОСТИ

«Когда произойдет первоначальное насыщение рынка жильем, на первый план выйдет качество строительства»

Four Squares - это британская компания?

Не совсем. Наша компания была учреждена гражданами Великобритании, которые долгое время работали в России. Но это российское юридическое лицо. Мы работаем только в Москве и Санкт-Петербурге. Сейчас пробуем сотрудничать с регионами, но пока фокус на этих двух городах.

Мы занимаемся технической эксплуатацией коммерческих объектов. Специфика нашей работы состоит в том, что мы работаем с объектами, которые уже построены, запущены и требуют квалифицированной эксплуатации. Соответственно здесь все зависит не только от нашего желания идти в регионы, но и от готовности владельцев недвижимости к тому, чтобы отдать эксплуатацию профессиональной компании. Сейчас обсуждается возможность выхода в регионы с торговыми компаниями, которые арендуют площади в городах-миллионниках.

Вы выступаете в роли управляющей компании. У Вас есть определенный пул подрядчиков, с которыми Вы работаете?

Особенность ведения нашего бизнеса в России заключается в том, что значительную часть услуг мы предоставляем силами своего персонала. В связи с тем, что довольно сложно гарантировать качество всей цепочки предоставляемых услуг, мы привлекаем подрядчиков только на сложные работы, которые не можем выполнить самостоятельно: вывоз мусора и снега, обслуживание лифтов и т.д.

Среди Ваших клиентов больше иностранных или российских компаний?

Среди клиентов у нас есть как российские, так и иностранные компании. Сегмент, на котором мы специализируемся, – это дипломатические представительства и иностранные компании. Но в последние три-четыре года мы заключили достаточно много договоров и с российскими фирмами. Пока их 30%. Для большинства западных компаний это нормальная сложившаяся практика, когда все вспомогательные услуги выполняют специализированные компании. В российских же компаниях исторически такую работу выполняет часть внутренних структур. Постепенно ситуация меняется, но процесс не такой быстрый.

Вы занимаетесь технической эксплуатацией зданий в целом или чаще предоставляете услуги определенной компании, которая арендует или имеет в собственности отдельные помещения?

Мы работаем и с отдельными зданиями, и обслуживаем офисы. Наша компания одной из первых выявила неудовлетворенность арендаторов организациями, которые обслуживают здание. Причем эта неудовлетворенность была не всегда связана с ценами на их услуги, а чаще со скоростью реагирования на запросы клиента. Это само по себе очень странно, ведь управляющая компания обычно находится в том же здании. Мы же организовали свою работу таким образом, чтобы максимально быстро выполнить поручение заказчика. В некоторых зданиях у



нас есть технические офисы, также мы сформировали мобильные бригады, которые стараются в течение получаса приезжать на вызовы.

Возникают ли конфликты с управляющими компаниями, которые уже работают в здании?

Конфликтов как таковых нет. Управляющие компании в основном довольны объемом тех работ, который у них есть. На мой взгляд, они не стремятся удовлетворять все потребности арендаторов. В большей степени их интересует само здание в целом, а не помещения внутри него.

На данном этапе рынок коммерческой недвижимости растет? Появляется больше офисных зданий?

Рынок растет с точки зрения повышения качества. Потребитель становится более разборчивым. Эта тенденция заметна и в коммерческой, и в торговой недвижимости. То есть клиент ищет не просто помещение для аренды, но и комфортную среду для своей компании. Более высокие требования предъявляются и к подрядчикам.

Увеличиваются ли при этом арендные ставки для офисных помещений?

Нет, ставки не растут. Стоимость аренды стабилизировалась, и в менее качественных помещениях произошла даже корректировка цен в меньшую сторону. Конечно, многое зависит от

расположения здания, но и техническое состояние, и качество инженерных систем играют сегодня не последнюю роль.

Работаете ли Вы с торговыми центрами?

Да, в торговых центрах мы тоже обслуживаем инженерные системы. Важно отметить, что крупные западные компании, которые арендуют помещения, очень сильно отличаются от российских. Для западных компаний в приоритете покупатель, есть прописанные стандарты обслуживания торгового помещения. Качественные услуги по обслуживанию помещений предоставляют далеко не все управляющие компании, поэтому многие ритейлеры даже организуют свои технические подразделения для этих целей. Все это делается для обеспечения комфорта покупателям. В российских же компаниях покупатель стоит далеко не на первом месте.

В течение последних нескольких лет произошел бум строительства торговых и развлекательных центров, как в Москве, так и в других крупных городах. Как Вы считаете, этот процесс идет на спад?

В Москве за последние три-пять лет были построены огромные комплексы по 300.000 м² (например, Vegas), которые восполнили потребность в торговых площадях. Сейчас наблюдается та же тенденция по улучшению качества помещений. Повышаются требования покупателя к торговым центрам, соответственно, это предполагает более серьезные инвести-



ции и на этапе концепции, и на этапе реализации проекта. Наступил период, когда девелоперы переосмысливают экономические ожидания и больше задумываются над тем, каким образом можно привлечь покупателей. При этом в жилой недвижимости наблюдается такая же аналогия. Девелоперы сейчас больше заинтересованы в конечном потребителе – покупателе квартиры. Особенно эта тенденция заметна в Петербурге, там важную роль на рынке играют финские компании, которые предлагают качественные квартиры с отделкой «под ключ». Несмотря на то, что такие квартиры значительно дороже (на 20-25%), покупатели имеют возможность сравнивать их с более дешевыми предложениями и осознают всю выгоду покупки в долгосрочной перспективе. В Москве эта ситуация несколько размыта, так как на рынке слишком много и крупных, и мелких застройщиков. Но когда первоначальное насыщение рынка жильем произойдет, на первый план выйдет качество строительства.

По Вашим оценкам, инициатива московского правительства по выводу значительной части офисных помещений из центра, допустим, в Новую Москву, имеет высокие шансы на реализацию?

К сожалению, я не могу дать глобальную оценку, но если говорить о компаниях из моего близкого круга, то существует как раз обратная тенденция. За последние три-четыре года компании уже попробовали арендовать офис подальше от центра и успели вернуться обратно. Конечно, для того чтобы организовать такой удаленный деловой центр, нужно обеспечить достаточный уровень комфорта. На сегодняш-

ний момент совокупность проблем с транспортом и инфраструктурой не позволяет сопоставить размещение офиса в центре Москвы и на периферии. Очевидно, что Москва переполнена, и рано или поздно компаниям придется перемещаться, но слишком много интересов должно быть учтено, чтобы это произошло.

В прошлом году наблюдался рост числа иностранных инвесторов на рынке недвижимости. Сейчас в связи с экономической ситуацией их число снижается?

Не могу сказать, что в последние несколько лет иностранных инвесторов было значительное количество. Все-таки большую часть инвестиций вкладывали российские компании. На данном этапе в связи со сложной политической обстановкой многие инвесторы просчитывают риски и понимают, что более привлекательно инвестировать в другом месте.

Нет ли у Вас в планах помимо офисных, торговых помещений, заниматься складами, промышленными площадками?

Мы не ограничиваемся офисными и торговыми помещениями, мы периодически участвуем в тендерах, проводимых европейскими производственными компаниями, и делаем коммерческие предложения складам. Все зависит от требований нашего потенциального заказчика. Действующих договоров на этот вид помещений у нас пока нет, но мы готовы к работе в любом сегменте.

IT-LÖSUNGEN UND SERVICES

„In Russland können wir weit mehr Know-how umsetzen als in anderen Ländern Europas“

Ihr Unternehmen engagiert sich in Russland seit 2004, zunächst in Form einer Repräsentanz und ab 2007 als Tochterfirma mit dem Namen Wincor Nixdorf 000. Erzählen Sie bitte, wie die Tätigkeit Ihres Unternehmens im russischen Markt begonnen und sich dann weiterentwickelt hat?

Stimmt, unsere ersten Aktivitäten in der Russischen Föderation stammen aus dem Jahr 1999 und liefen zuerst über unsere Partner. 2004 haben wir eine Repräsentanz eingerichtet. Ab 2007 sind wir bereits als vollwertige Tochter der Fa. Wincor Nixdorf in diesem Markt präsent. Der Markt war für uns interessant aus der Sicht einer Kooperation mit unseren wichtigsten Kunden, darunter auch mit internationalen Ketten, die damit begonnen hatten, in den russischen Markt einzusteigen. Darüber hinaus wollten wir gerne ausprobieren, wie sich das Geschäft mit großen russischen Akteuren – darunter auch im Bereich des Einzelhandels und der Banken – gestalten würde.

In der Anfangsphase, solange wir uns im Markt noch nicht auskannten, war es freilich für uns günstiger, alle Aktivitäten ausschließlich über unsere Partner abzuwickeln. Damals fiel es uns noch schwer, die eigenen Technologien, Geschäftsprozesse und IT-Lösungen zu implementieren. Nach einiger Zeit waren wir erstarkt und nunmehr bereit, uns selbst in Russland zu engagieren. Mit anderen Worten: wir hatten das Geschäftsmodell der Marktbearbeitung grundlegend verändert. Derzeit setzen wir eine Art kombiniertes bzw. Vendor/Partner-Modell ein: bei so einem Modell werden die Aktionen der einen Partei jeweils durch die andere wechselseitig ergänzt: ein Beispiel für Kooperation und Sy-



Miroslaw Janik

Vorstandsvorsitzender der Wincor Nixdorf 000

nergien. Wir hatten beschlossen, uns als Rechtspersönlichkeit nach russischem Recht zu registrieren. Neues Personal wurde von uns eingestellt und geschult. Danach boten wir unseren Schlüsselkunden Ausrüstungen, Innovationslösungen, Software und Serviceleistungen unmittelbar vom Produzenten an. Heute zählt das Unternehmen ca. 600 Mitarbeiter. Wir arbeiten sowohl direkt mit hauptamtlichen Mitarbeitern auf der Grundlage entsprechender Verträge als auch mit Outstaffing-Gesellschaften. Im Servicebereich haben wir entsprechende Partner in den Regionen.

In welchen Regionen engagieren Sie sich?

Unser Geschäftsprofil macht es uns möglich, sich gleichzeitig so gut wie in allen Regionen zu engagieren. Das gehört gerade zu unseren Vorteilen. Uns ist es gelungen, ein weit verzweigtes Servicenetz aufzubauen, das über 120 Ersatzteillager und Servicezentren russlandweit umfasst. Wir betreuen unsere Kunden in ganz Russland: nicht allein in Moskau und St. Petersburg, sondern z.B. auch in der Republik Sacha (Jakutien). Dort nicht bloß in Jakutsk, sondern auch in kleineren Städten wie Mirny, Aichal und Lensk.

Mit welchen Erwartungen ist das Unternehmen in den Markt eingestiegen? Sind diese Erwartungen inzwischen erfüllt worden?

Alles ist ganz simpel: Zum einen wollten wir die Kooperation mit unseren globalen Kunden fortzusetzen, die in den russischen Markt eingetreten waren; zum anderen wollten wir Russland mit unseren Technologien und Innovationsprodukten vertraut machen. Nicht zuletzt wollten wir natürlich zusammen im Markt wachsen. Man darf wohl sagen, dass wir in den zehn Jahren unserer Russland-Präsenz all das verwirklicht haben. Wincor Nixdorf entwickelt sich in Russland sehr erfolgreich und dynamisch. Wir erschließen neue Marktsegmente und neue Regionen. Neue Kunden kommen hinzu. Das Sortiment unserer Produkte und Dienstleistungen erweitert sich. Unser ursprüngliches Ziel, den russischen Markt zu betreten und zu erschließen, ist erfüllt.

Mit welchen Schwierigkeiten wurden Sie am Anfang in Russland konfrontiert?

Wir waren vor allem durch die Moskauer Preise geschockt. Allein die Miete geht

ins Geld. Unter unseren deutschen Kollegen hat keiner mit einem so hohen Preisniveau in Russland gerechnet: Die Kalkulationen mussten neu gemacht und die Finanzpläne korrigiert werden.

Das nächste Problem, mit dem wir konfrontiert wurden, war die Suche nach Personal. Das soll aber nicht heißen, dass es in Russland nicht genügend IT-Fachkräfte gibt. Gerade umgekehrt: Ich bin stolz auf unsere russischen Programmierer bei der Wincor Nixdorf OOO. Bei der Ingenieurausbildung kann Russland eine stolze Bilanz vorweisen.

Akuter Personalmangel besteht in einem anderen Bereich: es gibt sehr wenig gute Verkäufer, Projektleiter sowie Fachbereichsleiter in der Produktionssparte. Kann sein, dass es solche Mitarbeiter gibt; die sind jedoch schwer ausfindig zu machen. Der hiesige Markt entwickelt sich rasant; all die guten Fachkräfte haben bereits passende Jobs bei anderen Unternehmen bekommen und lassen sich nur schwer von dort weglocken. Es passiert auch, dass uns Mitarbeiter nach längeren Schulungsmaßnahmen und Investitionen in die Fachkompetenz verlassen. Das gehört zu den Nachteilen des hiesigen Marktes, denen man Rechnung tragen muss.

Ein weiteres Hindernis, das wir in Russland immer wieder zu überwinden haben, sind die riesengroßen Entfernungen. Während in jedem europäischen Land die nötigen Ersatzteile praktisch binnen 24 Stunden von uns angeliefert werden können, klappt es hier nicht. Wir stellen uns den Herausforderungen, die durch das riesige Territorium Russlands bedingt sind. Denn wir sind daran interessiert, den uns selbst auferlegten hohen Stan-



dards gerecht zu werden; auch die Übereinkünfte mit den Kunden müssen eingehalten werden. Dazu müssen wir die Dienstleistungspalette komplettieren, uns Logistikkösungen einfallen lassen, um unsere Kunden im Endergebnis zufrieden zu stellen.

Gibst es sonst Unterschiede zwischen Russland und Europa, die für Ihr Unternehmen relevant sind? Vielleicht beim Sortiment der angebotenen Dienstleistungen?

Die Palette der von uns angebotenen Dienstleistungen und Produkte ist in Russland dieselbe, wie in den anderen Ländern. Aber einen relevanten Unterschied gibt es doch. Dadurch bedingt, dass in Russland die Sparte derartiger IT-Technologien

ziellen Kunden, zeigen Ihnen unsere Angebote, erzählen, in welcher Richtung wir uns entwickeln, hinterfragen deren Bedürfnisse. Auf diese Weise kommen wir zum Verständnis, was unsere Kunden brauchen. Ähnlich war es auch mit den Selbstbedienungskassen für die Kunden in Russland: Wir haben uns sagen lassen, was sie brauchen und dann mit der Arbeit begonnen. Es war lokale Nachbearbeitung („Lokalisierung“) unserer Produkte nötig: So mussten wir zum Beispiel unseren Geräten beibringen, russische Rubel zu erkennen, sowie sämtliche Prozesse an die neuen Einsatzbedingungen anpassen. Als Ergebnis konnten wir nach ein paar Monaten Arbeit unser Produkt erfolgreich an die russischen Kunden übergeben.

Wie stark ist auf dem russischen Markt die Konkurrenz in Ihrem Bereich? Wie gelingt es Ihrem Unternehmen, sich in dieser Situation durchzusetzen?

In Russland unterscheidet sich die Konkurrenz kaum von der auf dem globalen Markt. Zu unseren Mitbewerbern gehören Unternehmen sowohl aus den USA als auch ostasiatischen Ländern, die bemüht sind, unsere Technologien nachzumachen. Dennoch glaube ich, dass wir uns abheben und Wettbewerbsvorteile haben, schon aus dem Grund, weil wir weltweit beinahe das einzige IT-Unternehmen sind, das seine Produktionsstätte in Deutschland belassen hat. Ich glaube, man braucht niemandem zu erläutern, dass die Marke „Made in Germany“ ein für alle verständliches Gütezeichen und ein überzeugendes Argument ist. Das hohe Niveau unserer innovativer Entwicklungen – gekoppelt mit ausschließlich deutscher Qualität unserer Technologien und Ausrüstungen – ist unser Riesenvorteil gegenüber der Konkurrenz.

Was erwarten Sie künftig vom russischen Markt? Inwiefern hat dieser Markt Zukunftschancen?

Der russische Markt ist sicherlich attraktiv für alle globalen Akteure – darunter auch für uns. Dieser Markt entwickelt sich in einem schnellen Tempo und bietet somit Entwicklungschancen auch für Technologielösungen, d.h. auch für die Unternehmen sowohl in Russland als auch in Europa, von denen diese Lösungen stammen. Hier ein Beispiel: Letztes Jahr haben wir über 8.000 Geldautomaten nach Russland verkauft. Das ist ein Rekord in den 130 Ländern, in denen Wincor Nixdorf präsent ist, und macht beinahe zehn Prozent der gesamten Liefermenge des Konzerns aus. Das wäre eine Antwort darauf, warum Russland für uns interessant ist. Bei Russland handelt es sich um einen riesigen Teil des globalen Marktes; gerade deshalb liegt uns daran, unsere Vorreiterrolle hier auch künftig zu behalten.



erst seit jüngster Zeit entstanden ist, bekommen unsere russischen Kunden gleich die neuen Lösungen und die neuesten Entwicklungen. Darin liegt der Vorteil Russlands gegenüber anderen Ländern. Wir implementieren im russischen Markt das meiste von unserem neuesten Technologie-Know-how in den Bereichen Software, Geschäftsprozesse und Service. Es bereitet mir große Freude, dieses Unternehmen in Russland zu leiten, weil wir hier weit mehr Know-how umsetzen können als in anderen Ländern Europas.

Zu den von Ihnen angebotenen Dienstleistungen gehören unter anderem Selbstbedienungskassen. Für Russland ist diese Methode ganz neu. Wie kommt es zum Zusammenwirken zwischen Ihnen und Ihren Kunden?

Bei uns findet jedes Jahr die Wincor World statt. Das ist eine recht große Fachmesse in Deutschland, wo wir traditionell unsere neuesten Leistungen, Technologien und Ausrüstungen vorstellen. Gerade dort treffen wir unsere poten-



Мирослав Яник

председатель правления ООО «Винкор Никсдорф»

ИТ-ОБОРУДОВАНИЕ И БИЗНЕС-РЕШЕНИЯ

«В России мы реализуем намного больше, чем в других странах Европы»

Ваша компания действует в России с 2004 года, сначала в форме представительства, а с 2007 года уже как дочерняя компания ООО «Винкор Никсдорф». Расскажите, как начиналась и развивалась деятельность компании на российском рынке?

Мы начинали работать в Российской Федерации через партнеров еще в 1999 году, в 2004 открыли представительство, а с 2007 года присутствуем на рынке как полноценная дочерняя компания Wincor Nixdorf. Рынок был интересен для нас с точки зрения сотрудничества с нашими ключевыми заказчиками, в том числе и международными торговыми сетями, которые стали выходить на российский рынок. Кроме того, было интересно поработать с крупными российскими игроками в секторе розничной торговли и в сфере банковского рынка. Конечно, сначала, пока мы не знали этого рынка, было весьма удобно работать только через партнеров: нам было еще трудно самим внедрять свои технологии, бизнес-процессы и информационные решения. Потом мы уже сами окрепли настолько, что готовы были работать в России самостоятельно. Другими словами, мы кардинально поменяли бизнес-модель работы на рынке, и сегодня я бы назвал нашу бизнес-модель комбинированной или вендорно-партнерской: в такой модели действия каждая из сторон взаимно дополняют друг друга, это такой пример кооперации и синергии. Мы приняли решение, что становимся российским юридическим лицом, берем на работу людей, обучаем их и уже непосредственно от производителя предлагаем своим ключевым заказчикам оборудование, инновационные решения, программное обеспечение

и сервисное обслуживание. На сегодняшний день компания насчитывает около 600 сотрудников. Мы работаем как напрямую с сотрудниками на базе штатных контрактов, так и с аутстаффинговыми компаниями, и, конечно, в сфере сервисного обслуживания – с партнерами в регионах.

В каких регионах Вы работаете?

Наша сфера деятельности позволяет нам работать практически во всех регионах сразу. Это и есть наше преимущество. Нам удалось выстроить достаточно сильную сервисную сеть, у нас более 120 складов запчастей и сервисных центров по всей России. Мы работаем с нашими заказчиками по всей стране: не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и, например, в Республике Саха (Якутия), в Якутске и даже в таких небольших городах, как Мирный, Айхал и Ленск.

С какими ожиданиями компания выходила на российский рынок, и оправдались ли они за эти годы?

Все очень просто: во-первых, мы хотели продолжить сотрудничество с нашими глобальными заказчиками, вышедшими на российский рынок, во-вторых, мы хотели познакомить Россию с нашими технологиями, инновационными продуктами и, конечно, нам хотелось развиваться вместе с этим рынком. Можно сказать, что за десять лет нашего присутствия в России нам удалось все это осуществить. Wincor Nixdorf очень хорошо развивается в России. Очень хорошо и очень быстро. Мы осваиваем новые сегменты рынка, новые регионы, у нас появляются новые заказчики,

растет ассортимент наших продуктов и услуг. Наша изначальная цель – выйти на российский рынок и освоить его – достигнута.

С какими сложностями пришлось столкнуться в самом начале работы?

В первую очередь шок вызвали московские цены! Одна аренда чего стоит. Никто из наших немецких коллег не ожидал в России такого уровня цен: пришлось по-новому составлять калькуляции, пересматривать финансовые планы.

Следующей сложностью, с которой мы столкнулись, стал поиск персонала. При этом я не хочу сказать, что в России мало квалифицированных кадров, работающих в сфере ИТ. Как раз наоборот: я очень горжусь нашими российскими программистами в ООО «Винкор Никсдорф». В плане технического обучения, России есть чем и кем гордиться. Острая нехватка наблюдается в другой сфере: очень мало хороших продавцов, руководителей проектов и руководителей производственного направления. Хотя, возможно, их и не так уж мало, но их трудно найти. Здешний рынок из категории быстроразвивающихся, все хорошие специалисты уже на своих местах в других компаниях, поэтому их непросто оттуда вырвать. И мы тоже часто сталкиваемся с тем, что после долгого обучения, инвестиций в профессиональные компетенции наших сотрудников, мы, к сожалению, их теряем. Это один из минусов рынка, и с ним приходится считаться.

Еще одно препятствие, которое нам постоянно приходится преодолевать в России – это огромные расстояния. Если в любой из европейских стран мы можем доставить нужные запчасти практически в течение суток, то здесь это не получается. Мы преодолеваем трудности, связанные с масштабной географией России: мы ведь заинтересованы в том, чтобы соответствовать собственным высоким стандартам, мы должны придерживаться договоренностей с заказчиками. Приходится дорабатывать спектр наших услуг, продумывать какие-то логистические решения, чтобы в итоге наши заказчики остались довольными.

Есть ли еще какие-то существенные различия между Россией и Европой для Вашей компании? Может быть, в ассортименте предлагаемых услуг?

Спектр предлагаемых нами услуг и продуктов в России тот же самый, что и в других странах. Но одно очень существенное отличие все же есть. Благодаря тому, что в России сфера подобных информационных технологий развивается лишь с недавнего времени, наши российские заказчики получают самые новые решения и самые новейшие разработки. В этом заключается преимущество России перед другими странами. Мы внедряем на российском рынке большинство наших последних технологических ноу-хау по программному обеспечению, бизнес-процессам, сервисному обслуживанию. Я очень рад управлять этой компанией в России, потому что здесь мы можем реализовать намного больше наших ноу-хау, чем в других странах Европы.

В числе предлагаемых Вами услуг – кассы самообслуживания. Это весьма новое для России явление. Как начинается это взаимодействие между Вами и Вашими заказчиками?

У нас ежегодно проходит Wincor World – это достаточно большая выставка в Германии, где мы традиционно представляем свои последние достижения, технологии, решения, оборудование. Там мы и встречаемся со своими потенциальными заказчиками, показываем им свои предложения, рассказываем, в каком направлении развиваемся, интересуемся их потребностями. Таким образом, у нас появляется понимание того, что нужно нашим заказчикам. Так и в случае с кассами самообслуживания для российских заказчиков: мы услышали от них, что им нужно, и начали работать. Понадобилась так называемая локальная доработка нашей продукции – например, надо было научить системы распознавать российские рубли, подогнать под новые условия все бизнес-процессы. В итоге, после нескольких месяцев работы, мы успешно смогли передать наш продукт российским заказчикам.

Насколько сильна конкуренция в Вашей сфере на российском рынке? Как удается Вашей компании отличаться от других?

В России ситуация с конкуренцией такая же, как и на всем глобальном рынке. Нам приходится конкурировать с компаниями и из США, и из стран Восточной Азии, которые стараются копировать наши технологии. Но я думаю, что мы все же выигрываем на их фоне, хотя бы за счет того, что мы чуть ли не единственная ИТ-компания в мире, которая оставила свое производство в Германии. Я думаю, не надо объяснять, что маркировка made in Germany является действительно понятным знаком качества и убедительным аргументом. Высокий уровень наших инновационных разработок и исключительно немецкое качество наших технологий и оборудования – это и есть то, что выгодно отличает нас от наших конкурентов.

Чего Вы ожидаете в дальнейшем от российского рынка? Насколько он перспективен?

Российский рынок, конечно же, интересен для всех глобальных игроков, и для нас в том числе. Он сам очень быстро развивается и дает возможность развиваться технологическим решениям, а значит, и создающим их компаниям – как в России, так и в Европе. В качестве примера: в прошлом году мы продали в России более 8.000 банкоматов, установив рекорд по продажам среди 130 стран, где присутствует Wincor Nixdorf, – это почти 10% продукции всего концерна. Это и есть ответ, почему Россия для нас интересна. Это огромная доля глобального рынка, и именно поэтому мы хотим удержать свое лидерство здесь.

KÄLTE- UND GASKOMPRESSIONSANLAGENBAU

**Oliver Cescotti**

Generaldirektor GEA Refrigeration

„Russland ist natürlich einer der großen Hoffnungsträger“

GEA hat eine ziemlich lange und turbulente Geschichte im Laufe von eineinhalb Jahrhunderten hingelegt. Wie war das genau?

Die GEA-Gruppe bestand noch bis vor kurzer Zeit aus über 300 Firmen, so dass man nicht sicher sagen kann, wo der Anfang der Geschichte liegt. Die Ursprünge gehen zurück auf die Metallgesellschaft, gegründet von Wilhelm Merton, Ende des 19. Jahrhunderts. Die GEA selber war bei ihrer Gründung die Gesellschaft für Entstaubungsanlagen und wurde ursprünglich von der Metallgesellschaft 1999 übernommen. Nach mehreren Umorganisationsprozessen besteht die GEA Group AG seit 2005. GEA steht mittlerweile für Global Engineering Alliance. Um zu unserem Geschäft zu kommen – da spielt der holländische Ingenieur Willem Grasso eine entscheidende Rolle. Er hat den ersten Ammoniak-Kältekompressor Anfang des 19. Jahrhunderts hergestellt. Der Kern unserer heutigen Tätigkeit hier in Russland sind Aggregate und Anlagen auf Basis der Schrauben- und Kolbenverdichter aus eigener Produktion. Schon im 20. Jahrhundert, zur Zeiten der Sowjetunion, waren Kompressoren der Marke VEB Kühltomat landesweit bekannt, auf denen die Konstruktion unserer heutigen Kompressoren beruht.



Was aus dem riesigen Portfolio der GEA ist am russischen Markt etabliert?

Sehr viel – aus völlig unterschiedlichen Bereichen unseres Konzerns. Wir, in unserem spezifischen Bereich, sind mit ca. 110 Mitarbeitern vor Ort einer der Marktführer im industriellen Kälteanlagenbau. Wir liefern und bauen große Kälteanlagen im Niedrigtemperaturbereich für verschiedene Anwendungen. Über 70 Prozent der Bierbrauereien in Russland sind mit unseren Anlagen ausgerüstet. Die lebensmittelverarbeitende Industrie, chemische Industrie – alles wo große Mengen an Kälte gebraucht werden – sind unsere Kernkunden.

...und manchmal auch Kälte für olympische Bobbahnen...

Das war in der Tat eine Herausforderung – ungewöhnlich und anspruchsvoll. Wir haben über zwei Jahre daran gearbeitet und natürlich war es hoch interessant, weil es keine standardisierten Lösungen gibt. Wir haben im Vorfeld mehrere Bobbahnen im Ausland besucht und gehofft, wir könnten dort Erfahrungen sammeln, aber diese Objekte sind alle komplett verschieden und somit gab es keine Standardlösung.

Die Schwierigkeit besteht in den unterschiedlichen Betriebsbedingungen großer Teile der Bahn – in Sotschi kann die Temperatur in jeder Kurve separat reguliert werden, Veränderungen von einem Grad sind möglich und somit können die Betreiber von der Zentrale aus jeden Temperaturunterschied regeln, so wie die Wetterumstände mit schwankender Außentemperatur und unterschiedlicher Sonneneinstrahlung es erfordern. Außerdem ist Sotschi die erste Sportanlage Russlands mit direkter Ammoniakkühlung. Das führte zu vielen Diskussionen im Vorfeld und einer Sondergenehmigung der Aufsichtsbehörden. Sotschi ist ein Präzedenzfall für den Kälteanlagenbau in Russland.

Aber das ist nicht Ihr Tagesgeschäft?

Nein, das Tagesgeschäft sind Lebensmittelverarbeitung und Chemie. Bei zahlreichen chemischen Prozessen wird mit Kälte gearbeitet. Sehr dynamisch entwickelt sich auch das Geschäftsfeld Gasverdichtung im Kraftwerksbau der petrochemischen und der chemischen Industrie. Neu sind Lösungen





für Gasfelder, die am Ende Ihres Lebenszyklus sind. Unsere Kompressorstationen holen nochmal „den letzten Rest raus – solche Anlagen arbeiten unter extremen klimatischen Bedingungen in Sibirien und müssen sehr zuverlässig sein, da sie bis zu zehn Monate ferngesteuert wartungsfrei arbeiten müssen. Hier wurden wir mit spezifischen technischen Problemen konfrontiert, die selbst im Konzernverbund nicht ohne weiteres gelöst werden konnten. Unsere Ingenieure konnten alle Herausforderungen bewältigen.

Was bringt dieser Einsatz? Mehr Ausbeute?

Das Verfahren ermöglicht eine Verlängerung der Lebensdauer von Gasfeldern, die nicht mehr genügend Druck bereitstellen für die übliche Förderung. Dieses Verfahren ist nicht neu, und wird schon seit einigen Jahrzehnten in den USA und Kanada angewendet. Aber in Russland zählen wir zu den Pionieren im Einsatz solcher Ausrüstungen unter extremen klimatischen Bedingungen. Der Einsatz verlängert den Lebenszyklus eines Gasfeldes um einige Jahre.

Aber Öl und Gas sind ja insgesamt ein eher auf lange Sicht sehr stabiler Markt für sie?

Da der russische Export zu etwa drei Vierteln aus den Einnahmen dieses Sektors besteht, ist die Perspektive natürlich gut. Aber für uns bietet sich noch ein anderes Feld – der Maschinenbau. Die Entwicklung dieses Sektors läuft in Russland immer noch recht schleppend. Aber: Russland ist natürlich einer der großen Hoffnungsträger. Innerhalb der Gruppe spielt GEA Russland im Kälteanlagenbau und in der Gasverdichtung eine strategische Rolle.

Was ist die Schwierigkeit in diesem Jahr?

Vor allem die wirtschaftliche Stagnation, die ja schon vor den Ereignissen in der Ukraine deutlich Gestalt angenommen hat. Beide Faktoren führen dazu, dass vor allem im Bereich nicht-staatlicher Finanzierungen die Nachfrage nach Kälteanlagen deutlich eingebrochen ist; vor allem im Lebensmittel verarbeitenden Bereich.

Was ist das Problem bei den Investitionsprojekten?

Die Unternehmen bekommen Kredite nur noch zu deutlich schlechteren Konditionen oder gar nicht, aber auch weil Investoren zunehmend zurückhaltend reagieren. Im Prinzip gab es nach den Ereignissen um die Krim die Hoffnung, dass sich die Lage wieder beruhigt und mehr Sicherheit eingekehrt, aber die Situation hat sich leider weiter und weiter verschärft. Die Entwicklung des Rubelkurses wirkt sich natürlich auch nachteilig aus.

Wie argumentieren Sie gegenüber russischen Kunden, die die Frage nach der Lieferzuverlässigkeit stellen?

Die Sanktionen haben bis jetzt unser Geschäft nicht eingeschränkt, jedoch bekommen wir natürlich ständig Fragen unserer Kunden, insbesondere aus dem Bereich Öl & Gas sowie chemische Industrie. Im Zusammenhang mit den Sanktionen kommt es zu Fehlinterpretationen, die klargestellt werden müssen. Wir hoffen auf eine baldige Deeskalation der Situation. Wir beobachten auch Veränderungen in den Ausschreibungsbedingungen, die eindeutig zum Nachteil für ausländische Anbieter sind.

Wie ist die nicht europäische Konkurrenz aufgestellt?

Heute sind unsere Wettbewerber aus Asien noch keine tägliche Konkurrenz, aber übermorgen können diese Produzenten so weit sein. Wir als GEA betreiben auch Montage in China, sind also auch in dieser Hinsicht gut aufgestellt. Wir planen unabhängig von der derzeitigen wirtschaftlichen Situation in Russland zu lokalisieren. Wir wachsen in diesem Bereich organisch. Mit jedem neuen Auftrag vergrößern wir die lokale Fertigungstiefe, wobei wir einerseits standardisierte Lösungen verwenden aber andererseits die Flexibilität haben, vom Kunden angefragte individuelle Lösungen speziell für Russland umzusetzen. Damit erhöhen wir unsere Konkurrenzfähigkeit. Wir halten auch vertraglich immer mehr eine Mitkontrolle seitens des Kunden in unserem Produktionsprozeß fest, womit wir auch sehr gut unsere Präsenz hier im Land unter Beweis stellen. Vorläufig mieten wir Montagehallen, aber auch hierzu gibt es konkrete Pläne, sobald die Auftragslage sich wieder normalisiert.

Müssen Sie wie in anderen Industriebereichen lokalisieren?

Nein, es gibt diese Auflagen nicht, wie z.B. in der Automobilindustrie, aber wenn gleichwertige Anbieter sich bewerben, dann ist local content natürlich ein handfester Vorteil. Es gibt die grundsätzliche Unterscheidung zwischen dem Aggregatebau und dem Anlagenbau. Der Aggregatebau ist ein erweitertes Komponentengeschäft. Je nach Auftragslage realisieren wir zwischen 40 und 80 Aggregate jährlich in Russland. Um die Aggregate erstreckt sich die eigentliche Anlage, die komplett von unseren Ingenieuren geplant wird – hier in Moskau. Was wir bauen, ist sozusagen das Auto, der Motor wird bis jetzt zugeliefert...

Das Kernstück einer solchen Anlage ist der Schraubenverdichter, der in unserer Berliner Fabrik gebaut wird. Aus zugekauften Komponenten fertigen wir das Aggregat. Wir kaufen mittlerweile auch viele der Komponenten direkt vor Ort. Zum Beispiel Kabel und Elektromotore kommen auch aus rein russischer Produktion. Was uns aber wirklich von unseren Wettbewerbern unterscheidet ist der Service.

Mittlerweile haben wir auch hier in Russland den Aggregatebau erfolgreich begonnen, womit wir eine maximale Lokalisierung erreichen werden und somit der Forderung nach Importsubstitution gerecht werden.

Wie ist das Verhältnis von Lieferung und Service im Ergebnis?

In unserem Bereich sind die Margen im Anlagenbau noch deutlich höher als in Westeuropa. Historisch gewachsen gibt es in russischen Firmen noch sehr oft viel Wartungspersonal. Aber die Tendenz zum Outsourcing ist unverkennbar. Dort setzen wir an: Mit unserem Know-how, mit unseren Ersatzteilen, mit unseren hoch und gut qualifizierten Ingenieuren – die Servicegruppe ist mit über 25 Prozent Anteil an Mitarbeitern die am schnellsten wachsende Einheit. Der Anteil des Services am Gesamtumsatz

liegt bei zehn bis 20 Prozent, bei unseren westlichen Kollegen kann dieser Anteil bei bis zu 70 Prozent liegen.

Besonders interessant sind Servicearbeiten natürlich im Bereich Öl und Gas, Kraftwerke, da die Auftragsvolumina höher sind.

Wie sind Sie in den russischen Regionen vertreten?

Wir arbeiten in allen Regionen, haben eine vollwertige Filiale in Jekaterinburg mit zehn Mitarbeitern, eine Servicebüro in St. Petersburg mit vier Mitarbeitern und ein Büro in Wladiwostok. Wir planen aber auch, uns weiter auszubreiten. Unser nächstes Büro werden wir mit einiger Wahrscheinlichkeit in Nowosibirsk eröffnen.

Die Erweiterung geht immer weiter nach Osten?

Ja, wir folgen natürlich auch der Öl- und Gasindustrie. Die neuen Lagerstätten werden in Ostsibirien, auf Kamtschatka erschlossen. Aber in Sachalin / Kamtschatka sind vorwiegend die Kollegen aus Japan tätig. Wir sind jedoch in diesem Wettbewerbsverhältnis die größte Firma mit 99 Prozent russischen Mitarbeitern und können schlüsselfertige Projekte über die gesamte Wertschöpfungskette abwickeln.

Damit verfügen wir über ein maximales Verständnis für die lokalen Bedingungen, und das hilft uns natürlich enorm. Ich bin der einzige Nichtmuttersprachler in der Firma, spreche jedoch fließend die Landessprache.

Das klingt alles sehr gut. Was funktioniert nicht?

Compliance ist ein schwieriges Thema...

Wir haben als Leitmotiv Nulltoleranz bezüglich Korruption in allen Formen – das macht das tägliche Geschäft nicht immer leichter. Denn dieses Konzept funktioniert nur, wenn es von den Mitarbeitern und den Kunden mitgetragen wird. In der Realität beobachten wir jedoch „doppelte Standards“, die allgemein bekannt sind. Mittlerweile geht es auch so weit, dass sich einige Firmen nicht an Ausschreibungen beteiligen, weil sie wissen, dass die Bedingungen für einen Ausschreibungsgewinn mit den eigenen Standards unvereinbar wären.

Wir tauschen uns zunehmend mit anderen Unternehmen aus, welche Partner zuverlässig sind, welche nicht. Das wäre auch ein guter Service der AHK, wenn man nachfragen könnte, mit welchen Firmen gute Erfahrungen gemacht wurden bezüglich Compliance.

Mit unserer Mannschaft von über 90 russischen Ingenieuren leisten auch wir einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung dieses Landes. Die derzeitigen politischen Konflikte sind schädlich für alle Beteiligten. Als verantwortlicher Arbeitgeber ist es schmerzlich, qualifizierte Leute aus dem Arbeitsverhältnis entlassen zu müssen auf Grund von wirtschaftlichen Umständen auf die wir keinen Einfluß haben. Dennoch verlieren wir nicht den Glauben an eine erfolgreiche Zukunft in Russland.



Оливер Ческотти

генеральный директор ООО «ГЕА Рефрижерейшн РУС»

ПРОИЗВОДСТВО ХОЛОДИЛЬНОГО И ГАЗОКОМПРЕССОРНОГО ОБОРУДОВАНИЯ

«Россия находится в числе тех рынков, с которыми мы связываем самые большие надежды»

Бурная и насыщенная история GEA насчитывает уже 150 лет. Как развивалась компания?

В группу GEA еще совсем недавно входило свыше 300 юридических лиц. Поэтому трудно с уверенностью сказать, когда началась ее корпоративная история. Истоки восходят к металлургической компании Metallgesellschaft, которую основал Вильгельм Мертон в конце XIX века. Собственно GEA была основана как предприятие, производящее оборудование для пылеулавливания, и приобретена компанией Metallgesellschaft в 1999 году. После нескольких реорганизаций с 2005 года существует акционерное общество GEA Group AG. GEA теперь расшифровывается как Global Engineering Alliance (Глобальный инжиниринговый альянс). Что касается непосредственно нашей деятельности, то здесь решающую роль сыграл голландский инженер Виллем Грассо, изготовивший в начале XIX века первый аммиачный холодильный компрессор. В России на сегодняшний день главным направлением деятельности являются холодильные агрегаты и установки на базе винтовых и поршневых компрессоров собственного производства. Еще в XX веке в Советском Союзе были известны компрессоры VEB Kuehlautomat, на которых основаны наши сегодняшние винтовые компрессоры.

Какие продукты из обширного портфолио GEA Вам уже удалось закрепить на российском рынке?

Очень многие, причем из разных направлений деятельности концерна. В нашем специфическом направлении – производстве промышленного холодильного оборудования – мы являемся одним из лидеров рынка, в России в нашей компании трудится более 110 сотрудников. Мы производим и поставляем крупные холодильные установки для низкотемпературного применения. Нашим оборудованием оснащено свыше 70% пивоваренных заводов России. В числе основных клиентов – пищеперерабатывающая и химическая промышленность, то есть все те производства, где требуется высокая холодопроизводительность.

Холод также нужен для санно-бобслейных трасс...

Да, санно-бобслейная трасса в Сочи оказалась настоящим вызовом, над решением которого мы трудились более двух лет. В то же время это было крайне интересно ввиду отсутствия готовых стандартных решений. Мы начали с того, что посетили несколько зарубежных санно-бобслейных трасс в надежде набраться опыта, однако все эти объекты оказались совершенно разными и не могли предоставить нам готового решения.



Сложность заключалась в различающихся условиях эксплуатации больших участков трассы. В Сочи можно отдельно регулировать температуру для каждого поворота трассы с точностью до одного градуса, что позволяет эксплуатирующим службам управлять температурным режимом непосредственно из диспетчерского пункта в зависимости от значительно колеблющихся погодных условий и инсоляции.

Кроме того, трасса в Сочи – это первое спортивное сооружение в России с прямым аммиачным охлаждением. Это изначально вызывало немало дискуссий и потребовало отдельного согласования специальных технических условий в государственных надзорных органах. В этом смысле СБТ Сочи стал прецедентом в области строительства холодильных установок в России.

Но ведь это не то, чем Вы занимаетесь ежедневно?

Да, это так. Наш ежедневный бизнес – это поставка холодильного оборудования на предприятия по переработке продуктов питания и химической промышленности, т.к. низкие температуры требуются во многих химических процессах. Весьма динамично развивается и такое направление деятельности, как сжатие газа в сфере энергетики, а также в нефтехимической и химической промышленности. Мы предлагаем новые решения для газовых месторождений, которые близки к истощению. Подобные установки работают в экстремальных климатических условиях Сибири и должны быть очень надежными, так как им приходится до 10 месяцев в году работать с дистанционным управлением без техобслуживания. Здесь мы столкнулись со специфическими техническими проблемами, решения которых не существовало в рамках концерна. Наши российские инженеры успешно со всем этим справились.

Что дает эта технология? Повышение газоотдачи газовых пластов?

Технология позволяет продлить срок жизни тех газовых месторождений, где имеющегося давления уже недостаточно для традиционного способа добычи. Эта технология не новая, ее уже несколько десятилетий применяют в США и Канаде. Но в России мы являемся одними из первых, кто применяет такое оборудование в условиях экстремального климата. В результате жизненный цикл газового месторождения продлевается на несколько лет.

Нефтегазовая отрасль является для Вас весьма стабильным рынком в долгосрочной перспективе?

Так как в российском экспорте на данный сектор приходится примерно три четверти доходов, перспективы, конечно, хорошие. Но для нас есть еще другая перспективная отрасль – машиностроение. В России данная отрасль промышленности развивается все еще недостаточно быстро. Россия находится в числе тех рынков, с которыми мы связываем самые большие надежды. В концерне GEA России отводится стратегическое значение, в том числе, таким секторам, как промышленный холод и сжатие газа.

В чем сложность в этом году?

Прежде всего, застой в экономике, который отчетливо обозначился еще до событий на Украине. Эти факторы приводят к тому, что в сфере негосударственного финансирования спрос на промышленное холодильное оборудование резко упал, в частности в сфере переработки продуктов питания. Затронуты и инвестиционные проекты.



Что не так с инвестиционными проектами?

Предприятия получают кредиты на существенно худших условиях или вообще не могут их получить. Инвесторы также проявляют сдержанность. В принципе, после событий вокруг Крыма была надежда, что ситуация успокоится и появится больше уверенности в быстром восстановлении экономики, но, к сожалению, ситуация только все больше и больше обострялась. Негативно сказывается, конечно же, и динамика курса рубля.

Какие аргументы Вы приводите российским клиентам в качестве ответа на вопрос о надежности поставок?

До сих пор санкции никак не ограничивали наш бизнес. Но, конечно же, постоянно поступают вопросы от наших клиентов, особенно из нефтегазового сектора и химической промышленности. В связи с введенными санкциями появляются неверные интерпретации, которые требуют прояснения и детализации. Мы надеемся на скорейшую деэскалацию обстановки.

Мы также наблюдаем внесение изменений в условия проведения тендеров, причем однозначно не в пользу зарубежных участников.

Насколько сильны позиции конкурентов из неевропейских стран?

Сегодня азиатские производители пока не являются нашими постоянными конкурентами, но уже послезавтра они могут ими стать. Как GEA мы также выполняем сборку в Китае, то есть у нас здесь неплохие позиции. Невзирая на текущую экономическую ситуацию, мы планируем локализацию производства в России. В данной сфере наш рост идет органично. С каждым новым заказом мы повышаем степень локализации производства, сочетая применение стандартных решений и гибкий подход, когда по запросу клиента реализуются индивидуальные решения, разработанные специально для России. Тем самым мы повышаем свою конкурентоспособность. Мы также все чаще прописываем в договоре дополнительный клиентский контроль за нашим про-

изводственным процессом, тем самым наглядно подтверждая свое присутствие здесь в стране. Пока мы арендуем монтажные цеха, но и здесь у нас есть конкретные планы, которые мы реализуем, как только восстановится конъюнктура рынка.

Локализация для Вас – вынужденная мера, как это сказывается на других отраслях промышленности?

Нет, в отличие, скажем, от автомобильной промышленности у нас нет подобных предписаний. Но когда в тендере участвуют равноценные претенденты, локализация дает несомненное преимущество. Существует принципиальное различие между агрегатной и полной сборкой установки. Агрегатная сборка – это расширенный вариант бизнеса с комплектующими компонентами. В зависимости от конъюнктуры, мы ежегодно реализуем в России 40-80 агрегатов. Вокруг агрегатов выстраивается непосредственно сама установка, которую целиком проектируют наши инженеры здесь, в Москве. Наше детище – это как бы автомобиль, а двигатель мы пока получаем от поставщиков GEA за рубежом.

Ключевым элементом такой установки обычно является винтовой компрессор, который собирают на нашем заводе в Берлине. Из заказанных у сторонних фирм комплектующих мы собираем агрегат. Сегодня многие комплектующие мы уже покупаем в России. Например, часть кабелей и электродвигателей российского производства. Но что по-настоящему отличает нас от конкурентов, это предлагаемое нами послепродажное обслуживание.

К настоящему времени мы уже наладили агрегатную сборку в России, что позволит нам добиться максимальной степени локализации и тем самым выполнить требования по импортозамещению.

Как в конечном результате соотносятся между собой поставка и услуги?

В нашем сегменте рынка маржа поставщиков промышленных установок пока еще существенно выше, чем в Западной Европе. Исторически так сложилось, что в российских компаниях все еще много персонала, отвечающего за текущее техническое обслуживание оборудования. Но явно прослеживается тенденция к аутсорсингу такого рода услуг. Именно здесь мы и предлагаем свои наработки, ноу-хау, запасные части, технические знания наших высококвалифицированных инженеров.

Самое быстрорастущее подразделение нашей компании – это сервисная группа, на которую приходится более четверти от общего числа работников. Доля сервиса в общем объеме продаж составляет 10-20%, в то время как у наших западных коллег этот показатель может достигать 70%. Особый интерес, конечно, представляют техническое обслуживание и сервис в нефтегазовой отрасли и на электростанциях, так как объемы заказов здесь выше.

Сегодня Вы широко представлены в российских регионах?

Мы работаем во всех регионах: у нас имеется полноценный филиал в Екатеринбурге, насчитывающий 10 сотрудников, сервисное подразделение в Санкт-Петербурге (4 сотрудника) и небольшое представительство во Владивостоке. Но мы планируем расширяться дальше. Весьма вероятно, что следующее представительство мы откроем в Новосибирске.

Расширение всегда движется на восток?

Да, это так. И еще мы, конечно, следуем за нефтегазовой отраслью. Ведь новые месторождения осваиваются в Восточной Сибири, на Камчатке. При этом на Сахалине и Камчатке работают преимущественно наши коллеги из Японии. Однако в этой конкурентной среде мы являемся крупнейшей компанией, имеющей 99% российских работников и способной реализовывать проекты под ключ.

Таким образом, мы досконально знаем местные условия, и это нам, конечно же, невероятно помогает. Я единственный сотрудник компании, для кого русский язык не родной, но при этом свободно говорю по-русски.

Все это звучит очень позитивно. В чем же сложности работы в России?

Сложная тема – комплаенс... Наш принцип – нетерпимость к коррупции в любых проявлениях, и это далеко не всегда облегчает наш повседневный бизнес. Ведь подобный подход срабатывает только при условии, что его разделяют все наши сотрудники, а также наши покупа-

тели. Однако на практике мы наблюдаем пресловутые «двойные стандарты». Все чаще поставщики отказываются от участия в тендерах, так как знают, что условия победы в тендере несовместимы с их корпоративными принципами.

Мы активно обмениваемся с другими компаниями информацией о том, какие из партнеров надежны, а какие нет. Было бы неплохо иметь и в ВТП подобный сервис, позволяющий выяснить, с какими компаниями уже имеется позитивный опыт сотрудничества в рамках комплаенса.

Наша команда, состоящая в том числе из 90 российских инженеров вносит свой вклад в развитие страны. Сегодняшние политические конфликты вредят всем сторонам. Несмотря на то, что мы являемся ответственным работодателем, мы с глубоким сожалением расстаемся с квалифицированными сотрудниками в связи с текущей экономической ситуацией, на которую мы не можем повлиять. Однако мы не теряем надежду на успешное процветание в России.



KOMMUNIKATIONEN UND MEDIEN

**Denis Maximov**

geschäftsführender Direktor,
OMD Media Direction | PHD Group

„Werbung sollte man als Investition in die künftigen Einnahmen betrachten“

Ihre Firma ist Teil der BBDO-Unternehmensgruppe in Russland. Für welchen Geschäftsbereich sind Sie persönlich zuständig?

Bei der BBDO Group gibt es zwei Sparten: eine Kreativ- und eine Medien-Sparte. Wir gehören zur Medien-Sparte, d.h. wir kümmern uns darum, dass die von der Kreativ-Agentur erstellten Werbebotschaften an die Zielgruppe gelangen. Wir erarbeiten Kommunikationsstrategie und -taktik, beschaffen die Informationsträger, machen ein Platzierungsaudit etc. Diese ganze Arbeit wird von verschiedenen Agenturen gemacht, die zur OMD MD | PHD Group gehören: Werbeagenturen mit Komplettservice: Media Direction, PHD und Code of Trade sowie die Fachagenturen: Digital BBDO, Fuse, Brand Science u.a. Die Unternehmensgruppe vereint und koordiniert die Aktivitäten all dieser Agenturen. Somit hat der Kunde stets nur einen Ansprechpartner, bei dem er die gesamte Palette der benötigten Leistungen nach dem Alles-aus-einer-Hand-Prinzip bekommt. Insgesamt beschäftigt die Medien-Gruppe momentan ca. 420 Mitarbeiter.

Die Mitarbeiterfluktuation soll in Ihrer Branche sehr hoch sein. Stimmt diese Behauptung für OMD MD | PHD Group?

Ich stimme dieser Meinung zu. Gute Fachkräfte sind auf dem Markt stark gefragt. Zudem habe ich gemerkt, dass die Jugendlichen in Russland – insbesondere solche mit Talent und Motivation – es vorziehen, ihre Karriere nicht im Rahmen eines einzelnen Unternehmens zu machen, sondern immer wieder zu neuen Arbeitsstellen mit verantwortungsvolleren Aufgaben und höheren Gehältern zu wechseln. Natürlich haben wir eine Strategie zur Personalbindung sowie zur Gewinnung von Talenten, weil davon unsere Arbeit abhängt. Insgesamt liegt die Fluktuationsrate bei uns niedriger als im Marktdurchschnitt – darauf sind wir stolz.

An vielen Hochschulen werden heute Werbefachleute ausgebildet. Entspricht denn das Ausbildungsniveau der Absolventen den modernen Anforderungen?

Im Prinzip sind alle Absolventen für den Einsatz unter realen Bedingungen nicht vorbereitet: Sie haben vielmehr eine allgemeine und theoretische Vorstellung über ihren späteren Arbeitsbereich. Für bestimmte Positionen bei einer Werbeagentur (z. B. Analysen und Entwicklung von Strategien) ist Fachausbildung gefragt. Für andere Positionen hat das keine grundsätzliche Bedeutung. Ein Hochschulabschluss ist zwar wichtig, aber nicht minder wichtig sind die persönlichen Eigenschaften: Motivation, Verantwortung, Selbstdisziplin.

Besteht die Möglichkeit, bei OMD MD | PHD Group ein Praktikum zu absolvieren? Haben Sie Kooperationen mit Hochschulen?

Zu unseren Kooperationspartnern gehören: die Russische Universität der Völkerfreundschaft (RUDN), die Staatliche Universität St. Petersburg (SPGU), die Moskauer Higher School of Economics (HSE), die Moskauer Staatliche Lomonossow-Universität (MGU), die Kommunikations-Akademie Wordshop, die Britische Design-Schule. Wir haben ein ganzes System von Praktika bei den Werbeagenturen unserer Unternehmensgruppe. Es gibt auch eine Facebook-Gruppe „Praktika bei BBDO“: Dort informieren wir über die aktuellen Praktikumsstellen an unseren Agenturen. Meistens werden Studierende für zwei bis drei Monate gebraucht, aber manchmal auch Personal für Projektvorhaben.

Wie sind die internen Personalschulungen organisiert?

Bei der Mediengruppe wird der Schulungsbedarf anhand von halbjährlichen Evaluierungen ermittelt. Zum Erlernen von Soft Skills (Management, Präsentation, Negotiation Skills) werden externe Anbieter herangezogen. Es gibt Basistrainings für Excel, PPT

und TNS. Vorgesehen ist auch Case Sharing: Wissensaustausch im Rahmen von agenturinternen Teams.

Außerdem haben wir ein Schulungsprojekt – „BBDO-Küche“. Das ist ein Standort, wo verschiedene Bildungs-, Kultur- und Unterhaltungsprogramme umgesetzt werden, an denen alle Mitarbeiter und Kunden der Agenturen mitmachen können. Im Rahmen der „BBDO-Küche“ funktionieren mehrere themengebundene Panels: strategische Planung von Markenetablierung, visuelle Kommunikation und Markenaufbau sowie digital als Teil des Digital-Lab-Projektes.

In welchem Maße hängt der Werbemarkt von der Wirtschaftssituation im Land ab?

Der Werbemarkt ist in hohem Maße nicht nur von der landesinternen, sondern auch von der weltweiten Wirtschaftssituation abhängig. Entscheidend ist jedoch, dass er sehr stark von den Erwartungen abhängt. Die Gerüchte beeinflussen das Kundenverhalten weit mehr als die Fakten. Die aktuelle wirtschaftliche und politische Situation hat die Werbekunden skeptischer gestimmt.



Wie wird sich der Werbemarkt laut Ihrer Prognose nächstes Jahr entwickeln?

Unser Unternehmen hat für Russland ein Marktwachstum von acht Prozent im Jahr 2014 und von sieben Prozent im Jahr 2015 prognostiziert. Momentan ist schwer zu sagen, ob sich diese Prognose bewahrheitet, weil die Wirtschaftssituation äußerst instabil ist. Was die einzelnen Werbemedien betrifft, so gehen wir z. B. bei der Fernsehwerbung von einem Anstieg um sechs bis sieben Prozent aus. Festzustellen ist ein Rückgang bei der Presse und zugleich mehr verkaufte Rundfunkwerbung, bedingt durch die Verringerung von Außenwerbung. Das größte Wachstum erwartet man bei der Online-Werbung (21 Prozent). Auch bei der Display- und der Kontextwerbung bleibt der Trend weiterhin positiv.

Zurzeit erleben wir eine Medienkonvergenz, d.h. die Grenzen zwischen den einzelnen Informationsträgern verwischen. Heute kann man online elektronische Zeitschriften lesen, TV-Programme anschauen und Rundfunk hören. Die Situation auf dem Werbemarkt wird davon stark beeinflusst. Digital überholt alle anderen Medien und nimmt ihnen Anteile weg.

Gibt es grundsätzliche Unterschiede zwischen dem westlichen und dem russischen Werbemarkt?

Ich würde das nicht sagen. Gewisse Unterschiede gibt es zwar. So spielt bei uns das Fernsehen eine große Rolle, weil nur dieses Kommunikationsmittel imstande ist, binnen kürzester Zeit das riesengroße Territorium Russlands und dessen Gesamtbevölkerung anzusprechen. Ansonsten folgen wir den internationalen Trends. Wenn man die Vorgänge auf dem globalen Markt unter die Lupe nimmt, kann man voraussehen, was in Russland geschehen wird. Manche Trends setzen sich bei uns später als in den westlichen Ländern durch, aber dieser zeitliche Rückstand wird immer kleiner. Vermutlich wird man irgendwann von Russland aus die Werbetrends vorgeben, denn das Fachniveau unserer Spezialisten kann sich mit dem in anderen Ländern durchaus messen. Bisher ist es aber nicht möglich, weil die Werbeetats weit geringer sind, zudem sind die Kunden dazu noch nicht bereit. Zu den führenden Werbemärkten gehören derzeit die USA, China, Japan und manche europäische Länder.

Wie stark sind in Russland die Positionen von lokalen Agenturen?

Hinsichtlich des Arbeitsniveaus sind sie den internationalen Agenturen kaum unterlegen. Zudem sind bei russischen Agenturen oft ausländische Spezialisten tätig, in dem Sinne kann hier nur die Rechtsform als lokal gelten. Deren einziger Nachteil besteht darin, dass sie im Gegensatz zu den internationalen Agenturen keinen Zugang zu den ausländischen Cases haben. Bei Großagenturen gibt es extra erarbeitete Konzeptionen und Instrumente sowie mathematische Modelle, denen die Auswertung von großen Datenmengen zugrunde liegt. Damit gelingt es

ihnen, zahlreiche Prozesse zu automatisieren: Die lokalen Agenturen verfügen über so eine Möglichkeit nicht. Nicht zu vergessen, dass bei der Auswahl der Werbeagentur der etablierte und bewährte Name der Firma weitgehend von Bedeutung ist. Bislang spielen die internationalen Agenturen eine größere Rolle auf dem Markt, aber auch die russischen Firmen haben Potenzial.

Mit Unternehmen aus welchen Branchen haben Sie häufiger zu tun?

Bei jeder Agentur hält man sich an eine ungeschriebene Regel: Man darf keine konkurrierenden Branchen bedienen, deshalb ist das Vorherrschen nur einer Branche grundsätzlich nicht möglich. Dennoch haben wir recht starke Positionen im Einzelhandel (Großkunden: Media Markt, Leroy Merlin, Sportmaster), in der Pharma- und Automobilindustrie. Wir sind besonders stolz auf unsere Retail-Projekte, weil die Werbekunden in diesem Segment ihre Investitionen sehr sorgfältig verfolgen. Sie investieren nicht in das Image, sondern in die klaren Verkaufszahlen. Die Tatsache, dass die Einzelhändler gern und aktiv mit uns zusammen arbeiten, zeugt davon, dass wir imstande sind, die Geschäftsaufgaben solchen Kunden erfolgreich zu realisieren.

Was würden Sie den Unternehmen bei der Planung ihres Werbeetats empfehlen?

Ich habe mehrere Ratschläge für die Unternehmen parat, die Werbung machen. Der erste und wichtigste Ratschlag besteht darin, dass man bei der Auswahl der Werbeagentur sehr verantwortungsvoll vorgehen muss. Alle Agenturen unterscheiden sich voneinander; deshalb ist es für jedes Unternehmen wichtig, einen passenden Partner zu finden. Nachdem die Agentur ausgewählt worden ist, nehmen Anpassung und Adaption einige Zeit in Anspruch. Es gilt dabei, die Geschäftsziele, die Aufgaben und die Prozesse des Unternehmens zu verstehen, um das Team in der Agentur auf den konkreten Kunden einzustimmen. In diesem Zusammenhang sollte man darauf verzichten, alle zwei bis drei Jahre Ausschreibungen über die Erbringung von Werbedienstleistungen durchzuführen, weil dies eine kontraproduktive Politik ist. Ausschreibungen um der Ausschreibungen willen ruinieren das Geschäft und untergraben die erarbeiteten Strategien. Deshalb lautet der zweite Ratschlag: Lieber korrigiert man ein bisschen die Kooperation mit der eigenen Agentur, als das man regelmäßig nach einer neuen Agentur Ausschau hält. Und nun der letzte Ratschlag: Werbung ist kein Ausgabeposten, sondern eine Verkaufsinvestition – und sollte folglich als Investition in die künftigen Einnahmen betrachtet werden. Damit es auch wirklich so ist, muss das Investieren in die Werbung vernünftiger und begründeter sein.

Денис Максимов

управляющий директор OMD Media Direction | PHD Group



КОММУНИКАЦИИ И МЕДИА

«Нужно рассматривать рекламу не как расходы, а как инвестиции в продажи и как следствие в будущие доходы»

Ваша компания является частью группы BBDO в России. За какое направление работы Вы отвечаете?

В группе BBDO два подразделения: креативное и медийное. Мы представляем медийное подразделение, то есть занимаемся доведением рекламного сообщения, разработанного креативным агентством, до целевой аудитории. Мы разрабатываем стратегию коммуникации, тактику, покупаем медиа, проводим аудит размещения и т.д. Всю эту работу выполняют различные агентства, входящие в OMD MD | PHD Group: агентства полного цикла Media Direction, PHD и Code of Trade и специализированные агентства Digital BBDO, Fuse, Brand Science и др. Группа объединяет и координирует деятельность всех этих агентств, таким образом, клиент работает с одной структурой, получая весь спектр необходимых услуг в «одном окне». Всего в медийной группе сейчас работает около 420 сотрудников.

Существует мнение, что в рекламных агентствах очень большая текучесть кадров. Справедливо ли это утверждение для OMD MD | PHD Group?

Я согласен с этим мнением. Хорошие специалисты пользуются очень большим спросом на рынке. К тому же я заметил, что российская молодежь, особенно талантливая и мотивированная, предпочитает делать карьеру не в рамках одной компании, а передвигаясь все время на повышающиеся должности и повышающуюся зарплату. Конечно, у нас есть стратегия удержания кадров и привлечения талантов, так как от этого напрямую за-

висит наша работа. И в целом уровень флуктуации у нас ниже, чем по рынку, чем мы очень гордимся.

Во многих ВУЗах сейчас есть обучение рекламным специальностям. Как Вы считаете, уровень подготовки выпускников соответствует современным требованиям?

В принципе все выпускники не подготовлены для работы в реальных условиях, они более обобщенно и теоретически понимают ту сферу, в которой будут работать. Определенные позиции в рекламном агентстве требуют специального образования (аналитика или разработка стратегий), есть позиции, для которых это не принципиальный момент. Конечно, образование важно, но не менее важную роль играют личностные качества: мотивация, ответственность, самодисциплина.

В OMD MD | PHD Group есть возможность пройти практику? Вы сотрудничаете с ВУЗами?

Мы сотрудничаем с РУДН, СПГУ, Высшей школой экономики, МГУ, академией коммуникаций Wordshop, Британской школой дизайна. У нас есть целая система стажировок в агентствах группы. Также в Facebook есть группа «Стажировки в BBDO», в ней мы публикуем информацию о текущих вакансиях для стажеров в наших агентствах. Чаще всего нам требуются студенты на два-три месяца, но иногда бывают нужны люди на проектную работу.



Как построено внутреннее обучение сотрудников?

В медиагруппе формируются потребности в обучении на основании полугодовых evaluations, привлекаются внешние провайдеры по развитию soft skills – management, presentation, negotiation skills. Есть базовые тренинги – Excel, PPT, TNS. Также есть case sharing – обмен знаниями в рамках агентских команд. Кроме этого у нас есть обучающий проект «Кухня BBDO». Это площадка, на которой происходят разные образовательные и культурно-развлекательные мероприятия, принять участие в которых могут все желающие сотрудники и клиенты агентств. В рамках «Кухни BBDO» действует несколько тематических панелей – стратегическое планирование брендов, визуальные коммуникации и брендинг, а также digital как часть проекта Digital Lab.

Насколько рекламный рынок зависит от экономической ситуации в стране?

Рекламный рынок очень сильно зависит от экономической ситуации не только в стране, но и в мире. Но главное, что он очень сильно зависит от ожиданий. Слухи гораздо больше влияют на поведение клиентов, чем факты. Текущая экономическая и политическая ситуация добавила скептицизма в настроение рекламодателей.

Как, по Вашим прогнозам, будет развиваться рекламный рынок в следующем году?

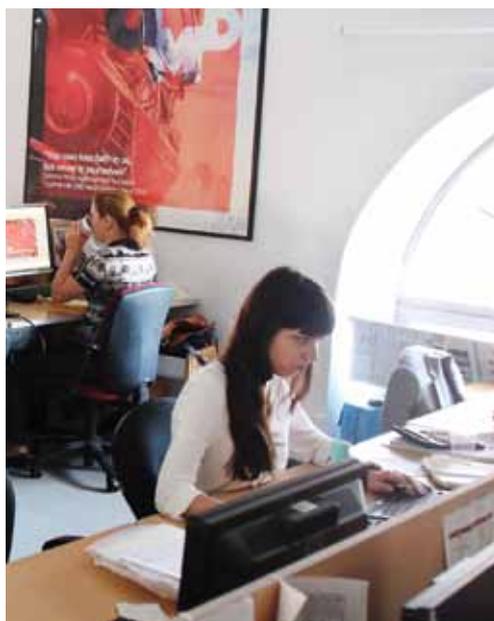
Наша компания прогнозировала рост рынка в России на 8% в 2014 году и на 7% в 2015 году. Сейчас трудно сказать, подтвердится ли этот прогноз, так как экономическая ситуация очень нестабильна. Если говорить об отдельных медиа, то, например,

предполагается рост рекламы на телевидении на 6-7%. Наблюдается спад в прессе и увеличение продаж рекламы на радио, связанное с сокращением объемов наружной рекламы. Самый большой рост ожидается в интернете – 21%, по-прежнему развиваются дисплейная и контекстная реклама.

Сейчас мы наблюдаем такой процесс, как конвергенция медиа, то есть рамки между разными средствами информации стираются. Сегодня мы можем читать электронные журналы, смотреть телепрограммы и слушать радио в интернете. Все это сильно влияет на ситуацию на рекламном рынке. Digital обгоняет и так или иначе забирает свои доли у всех медиа.

Есть ли принципиальные отличия российского рекламного рынка от западного?

Я бы так не сказал. Есть, конечно, определенные отличия. Например, у нас большую роль играет телевидение, так как только это средство коммуникации способно охватить огромную территорию страны и все население в короткий срок. Но в целом мы следуем за международными трендами. Исследуя процессы на глобальном рынке, можно прогнозировать, что будет происходить в России. Некоторые тенденции становятся у нас популярными позднее, чем в западных странах, но этот временной промежуток постоянно сокращается. Есть вероятность, что когда-нибудь в России начнут задавать рекламные тренды, уровень специалистов у нас ничуть не хуже, чем в других странах. Но пока это невозможно, потому что бюджеты значительно ниже, и клиенты еще к этому не готовы. На данный момент лидирующими рекламными рынками являются США, Китай, Япония и некоторые европейские страны.



Насколько сильны в России позиции локальных агентств?

По уровню работы они ничем не уступают международным агентствам. К тому же в российских агентствах часто работают иностранные специалисты, так что здесь локальной можно считать только организационно-правовую форму. Единственный их недостаток заключается в том, что они не имеют доступа к зарубежным кейсам в отличие от международных агентств. Также в крупных агентствах есть разработанные программы и инструменты, математические модели, основанные на исследовании большого количества данных. Это позволяет автоматизировать многие процессы, такой возможности у локальных агентств нет. Нельзя забывать и о том, что во многом при выборе агентства работает имя компании, зарекомендовавший себя бренд. Пока у международных агентств более значимая роль на рынке, но у российских компаний тоже есть потенциал.

С компаниями из каких отраслей Вы чаще работаете?

В любом агентстве соблюдается негласное правило – нельзя обслуживать конкурентные бизнесы, поэтому преобладание какой-то одной отрасли в принципе невозможно. Тем не менее у нас довольно сильные позиции в сфере розничной торговли (крупные клиенты - Media Markt, Leroy Merlin, Спортмастер), в фармацевтической и автомобильной отраслях. Мы особенно гордимся нашими проектами в ритейле, так как эти рекламодатели очень тщательно отслеживают свои вложения. Они инвестируют не в имидж, а в четкие цифры продаж. То, что ритейлеры активно и охотно с нами работают, показывает, что мы можем успешно решать бизнес-задачи таких клиентов.

Что Вы можете порекомендовать компаниям при планировании рекламных бюджетов?

У меня несколько советов компаниям, которые делают рекламу. Первый и главный совет заключается в том, что к выбору рекламного агентства нужно подходить ответственно. Все агентства отличаются друг от друга, поэтому каждой компании важно найти своего партнера. После выбора агентства определенное время занимает процесс приспособления и адаптации, нужно понять бизнес-цели, задачи, процессы компании, чтобы настроить команду в агентстве на конкретного клиента. В связи с этим не следует проводить тендеры на оказание рекламных услуг каждые два-три года, это контрпродуктивная политика. Тендеры ради тендеров разрушают бизнес, подрывают разработанные стратегии. Поэтому второй совет - лучше подкорректировать сотрудничество со своим агентством, чем периодически искать новое. И последняя рекомендация: нужно рассматривать рекламу не как расходы, а как инвестиции в продажи и как следствие в будущие доходы. И чтобы было именно так, процесс инвестирования в рекламу должен быть более разумным и обоснованным.

LUFT- UND ANTRIEBSTECHNIK

**Andrej Honstein**

Generaldirektor ebm-papst Rus OOO

„Das Potenzial für die Verbreitung energiesparender Geräte ist in Russland aus meiner Sicht immens“

Wie lange ist die Firma ebm-papst in Russland tätig und welche Produkte werden von Ihnen angeboten?

Wir sind seit 2001 in Russland präsent. Unsere Firma produziert Lüfter und Elektromotoren. Die Lüfter machen den größten Teil unserer Produktpalette aus, wobei wir Erzeugnisse verschiedener Arten und Abmessungen für den Einsatz in ganz verschiedenen Branchen anbieten. In der Telekommunikationsbranche und Elektronik werden kompakte Lüfter angewendet, etwa zur Kühlung von Prozessoren; im Handelsbereich finden unsere Lüfter Anwendung in den Kühlanlagen in den Lebensmittelgeschäften und in den neuen Metrowaggons in den Klimatisierungsanlagen.

Haben Sie sonst Projekte mit großen russischen Betrieben, abgesehen von der Moskauer Metro?

Haben wir. Wir arbeiten mit Unternehmen der Erdölbranche zusammen. Wir liefern unseren Kunden komplettierende Teile zum Einbau in ihre Anlagen und anschließendem Verkauf an Endverbraucher. Für Gazprom-Struktureinheiten liefern wir etwa Achsenlüfter mit großem Durchmesser für die Ölkühlung in den Verdichterstationen von Gasleitungen. Diese Richtung gehört derzeit zu den wichtigsten für uns.

Außerdem haben wir auch eine Reihe interessanter Projekte zur Ausstattung von Kühlvitrienen großer Handelsketten mit energiesparenden ebm-papst-Lüftern. Unsere Lüfter finden Anwendung bei der Herstellung von Filter- und Belüftungsmo-



dulen für die Reiräume der Technopolis Moskau, eines Spezialzentrums zur Förderung innovativer Produktionsmethoden.

Wie schätzen Sie, sind die ebm-papst-Produkte auf das ganze Territorium Russlands verteilt oder vorwiegend in der Zentralregion konzentriert?

Russland ist unter den Ländern, wo ebm-papst präsent ist, bisher das einzige Land, in dem zwei Filialen errichtet wurden: in Moskau (mit einer Abteilung in St. Petersburg) und in Jekaterinburg. Die Moskauer Filiale betreut die Regionen von Nordwest bis Ural, die Filiale Jekaterinburg betreut die Regionen vom Ural bis nach Wladiwostok. Somit decken wir praktisch 100 Prozent des russischen Territoriums ab, wobei die Einnahmen natürlich zum größten Teil in Moskau und St. Petersburg erzielt werden.

Werden die in Russland verkauften Produkte in Deutschland hergestellt?

Die Firma ebm-papst hat 18 Werke weltweit. Die meisten befinden sich in Deutschland. Es gibt aber auch Produktionsstätten in Indien, China, Amerika, Ungarn, Tschechien, Slowenien etc. Etwa 90 Prozent der in Russland verkauften Erzeugnisse werden aus Deutschland eingeführt. Aus China bekommen wir vor allem Quadratmotoren angeliefert, die in den Kühlvitrienen – etwa für Molkereiprodukte – eingesetzt werden.

Hegen Sie Pläne zur Errichtung einer eigenen Produktionsstätte in Russland?

Die Lüfterherstellung ist technologisch gesehen ein ziemlich komplizierter Prozess. Um eine solch arbeitsaufwendige Produktion in einem bestimmten Land aufzubauen, braucht man recht hohe Verkaufszahlen. In Russland haben wir bislang das Niveau nicht erreicht, bei dem sich so hohe Kosten lohnen. Uns interessiert viel mehr lokaler Zusammenbau von Fertigprodukten. Das Hauptproblem besteht darin, dass es nicht leicht fällt, Lieferanten von hochwertigen Zubehöerteilen zu finden. Deshalb sind wir bereit, kompliziertere Teile aus Deutschland einzuführen. Das zweite Problem besteht darin, dass selbst wenn wir einen geeigneten Zulieferer finden, die Beschaffung bestimmter Zubehöerteile oft kostspieliger als deren Einfuhr aus Deutschland ist. Deswegen ist momentan der Aufbau einer eigenen Produktionsstätte in Russland kein ganz aktuelles Thema für uns, obwohl es natürlich solche Überlegungen gibt.

Heute erfreut sich in Russland das Thema Energieeffizienz immer größerer Beliebtheit. Merken Sie in diesem Zusammenhang zunehmende Nachfrage nach energiesparenden Lüftern?

Wir haben eine große Palette von Lüftern mit energiesparenden Motoren in unserem Angebot. Das heißt, der Käufer kann immer wählen, ob er einen einfachen oder energiesparenden Lüfter bestellt. Der letztere wird selbstverständlich viel teurer sein, damit kann man jedoch sehr viel Energie sparen. In Russland sind die Strompreise recht niedrig, so dass viele Kunden den Kauf von energiesparenden Geräten für nicht rentabel halten. In Europa hingegen entfallen bereits über 50 Prozent der Verkäufe auf die energieeffiziente Technik. Die Einstellung ändert sich nach und nach auch in Russland: Immer mehr Betriebe machen sich Gedanken über den langfristigen Nutzen. Deshalb ist das Potenzial für die Verbreitung energiesparender Geräte in Russland aus meiner Sicht immens. Bei uns hat sich generell eine bestimmte Unternehmensphilosophie etabliert. Deren Hauptprinzip heißt GreenTech. Wir sind bestrebt, sämtliche Umweltschutzforderungen einzuhalten, sei es bei der Auswahl von Material, bei der Konzipie-





rung von technologischen Prozessen oder bei der Produktionsorganisation.

2013 hat ebm-papst den German Sustainability Award in der Kategorie „Germany's most sustainable companies“ gewonnen. Damit wurden die Bemühungen um höhere Nachhaltigkeit unseres Unternehmens gewürdigt. Wir sind auch sehr stolz auf die Partnerschaft mit dem Formel-1-Team „Mercedes AMG Petronas“. Für dessen Rennwagen entwickeln unsere Ingenieure nicht nur unikale Kühlsysteme, wir arbeiten auch direkt vor Ort mit dem Team zusammen, um die Energieeffizienz zu erhöhen.

Unternehmen Sie etwas, damit sich Ihre Mitarbeiter bei Umweltschutzinitiativen engagieren?

Natürlich tun wir das. Die Unternehmensphilosophie im Bereich Umweltschutz wird von allen Mitarbeitern geteilt. In Moskau haben wir eine Altpapier-Sammelaktion initiiert. Gesammeltes Altpapier wird anschließend zum Recycling übergeben. Nach einiger Zeit haben wir auch örtliche Schulen in diese Initiative involviert. Wir sammeln auch verbrauchte Batterien: diese werden nicht nur von unseren Mitarbeitern, sondern auch von unseren Partnern gesammelt. Dann werden sie zum Recycling gegeben. Außerdem wählen wir für unsere Kunden Firmenpräsente und Souvenirs aus umweltfreundlichen, natürlichen und recycelbaren Werkstoffen. Auf diese Weise wollen wir immer mehr Menschen auf die Umweltproblematik aufmerksam machen.

Halten Sie den russischen Markt für aussichtsreich für Ihr Unternehmen?

Ganz bestimmt. Es werden immer mehr Verkaufs- und Büroflächen in Betrieb genommen. Somit sind auch unsere Erzeugnisse für Luftkühlung und Klimatisierung nachgefragt. Der Waggonbau entwickelt sich intensiv, weil Metrowaggons und Eisenbahnzüge für die Personenbeförderung zu erneuern sind. Die Erdöl- und Erdgasverarbeitung bleiben nach wie vor zukunfts-trächtig, auch wenn das Investitionsvolumen in dieser Branche eingebrochen ist. Erwähnenswert sind auch die sportlichen Megaevents: die Olympischen Spiele, die künftige Fußball-WM, die Formel-1-Rennen in Sotschi. All das bietet ein gewaltiges Betätigungsfeld für unsere Kunden und somit auch große Entwicklungschancen für uns.

Der Vorteil von ebm-papst besteht darin, dass wir in den Schlüsselbranchen tätig sind: Maschinenbau und Industrieausrüstungen, Erdölindustrie, Automobilindustrie, Belüftung und Klimatisierung, Heizung, Telekommunikationen, IT, Herstellung von Haushaltsgeräten. Selbst wenn eine dieser Branchen stagnieren würde, werden die Mindereinnahmen durch eine andere ausgeglichen. Zum jetzigen Zeitpunkt liegen – und dies trotz der fehlenden positiven Dynamik der russischen Wirtschaft – unsere Umsätze gegenüber dem Vorjahr um 20 Prozent höher. Hoffen wir, dass sich dieser Trend fortsetzt.

Андрей Хонштайн

генеральный директор ООО «ЭБМ-ПАПСТ РУС»

**ПРОИЗВОДСТВО ВЕНТИЛЯТОРОВ
И ЭЛЕКТРОДВИГАТЕЛЕЙ****«Потенциал развития
энергосберегающего
оборудования в России,
на мой взгляд, очень
большой»****Как давно компания ebm-papst работает в России и какую продукцию Вы предлагаете?**

Мы в России с 2001г. Наша компания занимается производством вентиляторов и электродвигателей. Вентиляторы составляют большую часть нашего ассортимента, мы предлагаем продукцию различных видов и размеров для применения в самых разных отраслях. В телекоммуникациях и электронике используются компактные вентиляторы, к примеру, для охлаждения процессоров, в сфере торговли наши вентиляторы находят применение в холодильных установках в продуктовых магазинах, в новых вагонах метро – в системах кондиционирования.

Есть ли у Вас проекты с крупными российскими предприятиями помимо Московского метрополитена?

Да, мы сотрудничаем с компаниями нефтегазовой отрасли. Мы поставляем нашим клиентам комплектующие, которые интегрируются в определенные установки для дальнейшей реализации конечным потребителем. Например, для подразделений Газпрома мы поставляем осевые вентиляторы большого диаметра для охлаждения масла на компрессорных станциях газопроводов. На данный момент это направление является для нас одним из наиболее значимых.

У нас также есть ряд интересных проектов по оснащению холодильных витрин в крупных торговых сетях энергосберегающими вентиляторами ebm-papst. Наши вентиляторы используются в производстве фильтро-вентиляционных модулей для чистых помещений Технополиса «Москва», специализированного центра развития инновационного производства.

По Вашим оценкам, продукция ebm-papst распространена на всей территории России или в основном в центральном регионе?

Россия – единственная страна присутствия ebm-papst, в которой открыто два филиала: в Москве (с подразделением в Санкт-Петербурге) и Екатеринбурге. Московский филиал работает с регионами от северо-запада до Урала, Екатеринбургский – от Урала до Владивостока. Фактически мы охватываем 100% территории России, но очевидно, что большая часть доходов компании приходится на Москву и Санкт-Петербург.

Продукция, которая продается в России, производится в Германии?

У компании ebm-papst 18 заводов по всему миру. Большинство из них находится в Германии, но также есть производства в Индии, Китае, Америке, Венгрии, Чехии, Словении... Около 90% изделий, продаваемых в России, ввозится из Германии. Из Китая нам поставляют в основном квадратные моторы, которые используются в холодильных витринах, например, с молочной продукцией.

Планируете ли Вы организовать собственное производство в России?

Производство вентиляторов – довольно сложный с точки зрения технологии процесс. Чтобы открыть такое трудоемкое производство в определенной стране, нужны довольно большие объемы продаж. В России мы пока не на том уровне, чтобы оправдать такие затраты. Нам скорее интересна локальная сборка готовой продукции. Главная проблема в том, что не так



просто найти поставщиков качественных комплектующих. Более сложные детали мы готовы ввозить из Германии. Вторая проблема связана с тем, что даже если мы найдем подходящего поставщика, закупать у него определенные комплектующие зачастую дороже, чем ввозить их из Германии. Таким образом, на сегодняшний день организация собственного производства в России – для нас не совсем актуальная тема, хотя идеи такие, конечно же, есть.

Сейчас в России набирает популярность тема энергоэффективности. Замечаете ли Вы, что растет спрос на энергосберегающие вентиляторы?

У нас есть большая линейка вентиляторов с энергосберегающим двигателями, то есть у покупателя всегда есть выбор, заказать простой или энергосберегающий вентилятор. Конечно, второй будет значительно дороже, но с его помощью можно сэкономить очень много энергии. В России цены на электроэнергию достаточно низкие, поэтому многие клиенты считают нерентабельной покупку энергосберегающей техники. Хотя в Европе уже более 50% продаж приходится на энергоэффективное оборудование. Однако мировоззрение в России постепенно меняется, и всё больше предприятий задумываются о выгоде в долгосрочной перспективе. Поэтому потенциал развития энергосберегающего оборудования в России, на мой взгляд, очень большой.

Вообще в нашей компании сформирована определенная философия, основным принципом которой является GreenTech. Мы стремимся учитывать все требования к охране окружающей среды и руководствуемся ими при выборе материалов, разработке технологических процессов, при организации производства.

В 2013 году компания ebm-papst выиграла German Sustainability Award в категории Germany's most sustainable companies. Наши усилия в сфере развития экологической устойчивости предприятия были высоко оценены. Кроме этого мы очень гордимся партнерством с командой Формулы 1 Mercedes AMG Petronas, для автомобилей которой наши инженеры не только разрабатывают уникальные системы охлаждения, но и сотрудничают с производственной площадкой команды с целью повышения энергоэффективности.

Задаете ли Вы сотрудников в каких-либо инициативах по защите окружающей среды?

Конечно, в нашей компании все сотрудники поддерживают корпоративную философию по защите окружающей среды. В Москве мы организовали сбор макулатуры, которую затем сдаем на переработку. Через какое-то время мы подключили к этой инициативе и местные школы. Мы также собираем использованные батарейки, их приносят уже не только сотрудники, но и наши партнеры. Затем батарейки сдаются на утилизацию. Кроме того, корпоративные подарки и сувениры для наших клиентов мы выбираем из экологически чистых, натуральных и восстанавливаемых материалов, стараясь тем самым привлечь внимание как можно большего количества людей к вопросам экологии.

Как Вы считаете, российский рынок является перспективным для Вашей компании?

Безусловно. Вводится в эксплуатацию все больше торговых и офисных площадей, соответственно, востребованы и наши изделия для охлаждения и кондиционирования воздуха. Активно развивается вагоностроение, так как обновляются вагоны метро и железнодорожные составы для пассажирских перевозок. По-прежнему перспективна отрасль нефте- и газопереработки, хотя сейчас объем инвестиций в этой сфере снизился. Нельзя не упомянуть и масштабные спортивные проекты – Олимпиада, будущий Чемпионат мира по футболу, проведение Формулы 1 в Сочи. Всё это создает огромное поле для деятельности наших клиентов, и соответственно, большие перспективы развития для нас.

Преимущество ebm-papst заключается в том, что мы работаем в основных отраслях экономики: машиностроение и промышленное оборудование, нефтегазовая отрасль, автомобильная промышленность, вентиляция и кондиционирование, отопление, телекоммуникации, IT, производство бытовой техники. Даже если в какой-то отрасли наблюдается спад, потери компенсирует другая. В данный момент, несмотря на отсутствие положительной динамики российской экономики, мы наблюдаем рост оборота на 20% по сравнению с предыдущим годом. Надеюсь, эта тенденция будет сохраняться.

PRODUKTION VON HAUSHALTSGERÄTEN

„Wir sind an einer gut funktionierenden Zusammenarbeit mit lokalen Zulieferern interessiert“

Wie lange ist Ihr Unternehmen schon in Russland, und was konnten Sie in dieser Zeit erreichen?

In diesem Jahr feiern wir ein Jubiläum: Unser Unternehmen ist bereits seit 20 Jahren in Russland. Seit 2007 haben wir ein eigenes Werk in Strelna bei Sankt Petersburg und produzieren dort Kühlgeräte. 2010 haben wir dort außerdem mit der Fertigung von Waschmaschinen begonnen.

Arbeiten Sie mit lokalen Zulieferern in Russland?

Ja, wir bemühen uns so weit wie möglich auf die lokalen Zulieferer zuzugreifen und sind an einer gut funktionierenden Zusammenarbeit mit ihnen interessiert. Wir arbeiten gezielt an dem Ausbau der lokalen Zulieferkette auch wegen der Dynamik der Wechselkurse: Es ist deutlich besser, mehr in Russland einzukaufen. Aber ganz entscheidend ist für uns die Qualität, deshalb können wir nicht alle Materialien und Komponenten hier einkaufen, nur um den Lokalisierungsgrad zu erhöhen. Der Lokalisierungsgrad ist heute deutlich unter dem, was wir uns wünschen würden. Bei der Kühlgerätefertigung liegt er bei ca. 50 Prozent, bei der Waschmaschinenherstellung – bei bis zu 40 Prozent.

Die BSH Group ist ein Gemeinschaftsunternehmen von Siemens und Bosch. Wie ist die Aufteilung?

Die BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH ist ein Joint Venture mit zwei Müttern – der Robert Bosch GmbH und der Siemens AG. Beide Unternehmen haben einen Anteil von 50 Prozent an der BSH und sind gleichberechtigt. Ich glaube, das ist eines der besten Beispiele für ein gut funktionierendes Joint-Venture-Modell weltweit. BSH ist der größte Haushaltgerätehersteller in Europa und ist seit November 2013 auch das führende Unternehmen im Bereich große Haushaltsgeräte in Russland.



Hans-Kersten Hrubesch

Generaldirektor und CEO,
OOO „BSH Bytowaja Technika“



Die BSH Gruppe hat acht Eigenmarken. Welche davon werden in Russland vertrieben?

Wie bereits gesagt, produzieren wir hier Kühlgeräte und Waschmaschinen der Marken Bosch und Siemens. Außerdem vermarkten wir in Russland noch die Küchen-Einbaugeräte von Neff und professionelle Küchengeräte für den Privatgebrauch von Gaggenau. Seit Mai 2014 haben wir noch eine fünfte Marke in unserem Portfolio – kleine Hausgeräte der Marke Zelmer.

Ist es denkbar, dass diese Marken in Zukunft auch in Russland produziert werden? Oder ist es mit der Einfuhr völlig ausreichend?

Im Moment haben wir diesbezüglich keine Pläne. Wir haben insgesamt 150 Millionen Euro in den Standort Strelna investiert. Jetzt arbeiten wir daran, dass wir die Fertigung und die Produkte in ihrer Kapazität erweitern.

Wir scannen jedes Jahr, ob wir noch irgendwelche Wachstumsmöglichkeiten haben. Wir haben noch Platz in Strelna und könnten dort eine dritte und eine vierte Fabrik entstehen lassen. Aber wir haben jetzt keine konkreten Pläne für zusätzliche Bauten, weil kein Bedarf besteht.

Werden die in Russland produzierten Geräte in andere Länder exportiert?

Der Schwerpunkt liegt natürlich auf Russland, weil das der zweitgrößte Haushaltsgerätemarkt Europas ist. Aber wir exportieren unsere Geräte auch nach Kasachstan, Weißrussland, Rumänien, Bulgarien, Polen. Seit kurzem gehören zu unseren Ex-

portländern auch Deutschland, Frankreich, die skandinavischen Länder, China und die Türkei. Der Exportanteil beträgt heute zehn Prozent, und wir möchten ihn mittelfristig auf 20–25 Prozent anheben. Das kann unser Unternehmen zu einem bedeutenden Produktionshub im Konzern machen.

Viele Geräte werden auch nach Russland importiert. Wie?

Wir bekommen viele Produkte aus China, aus der Türkei, Deutschland und Slowenien. Die Logistikkette versuchen wir permanent zu optimieren, weil die Kosten dafür ziemlich hoch sind. Die Waren aus der Türkei bekommen wir über das Schwarze Meer direkt nach Russland transportiert: Die Zollstelle für diese Waren ist in der Nähe von Rostow am Don. Die Güter aus Europa werden über die Ostsee zuerst nach Tallinn bzw. St. Petersburg transportiert. Wir haben außerdem zwei Logistikzentren: Das eine befindet sich in Strelna, in direkter Nähe zur Fabrik, das andere Logistikzentrum mit einer Fläche von über 50.000 qm ist in Bykowo, in der Nähe von Moskau. Viele unserer Kunden haben ihre Konsolidierungslager in Moskau, deswegen transportieren wir die meisten Güterpartien direkt aus Moskau in andere Regionen Russlands.

Haben Sie Filialen in den Regionen?

Ja, wir haben Filialen in Nowosibirsk, Jekaterinburg, Rostow am Don, Nischni Nowgorod und St. Petersburg. Die Hauptaufgaben der Filialen sind Vertrieb und Training. Wir haben in den meisten Filialen auch Trainingzentren, wo jedes Jahr etwa 10.000 Personen – Mitarbeiter, Partner, Promoter – an Produkt-, Kunden- oder technischen Trainings teilnehmen.

Welche Regionen haben besondere Bedeutung für Ihr Unternehmen?

Umsatzmäßig sind für uns die russischen Föderationskreise Zentral- und Nordwestrussland und Ural von großer Bedeutung. Nicht minder wichtig sind für uns die Föderationskreise Wolga, Südrussland und Sibirien. Interessant sind aber auch die Großstädte Chabarowsk und Wladiwostok im Fernen Osten. In allen für uns wichtigen Städten haben wir Mitarbeiter im Außendienst: in Omsk, Tomsk, Nowosibirsk, Rostow am Don und Wolgograd, aber auch in Wladiwostok und Irkutsk.

BSH Russland zeigt gute wirtschaftliche Ergebnisse. Welchen Platz nimmt das Unternehmen in der Gruppe ein?

Mit einem Anteil von rund sieben Prozent am Gesamtumsatz des Konzerns waren wir im vergangenen Jahr die Nummer Vier. Vor uns waren Deutschland (Platz 1), China (Platz 2) und die Türkei/ MEA (Platz 3).

Besteht für BSH Russland die Möglichkeit, in naher Zukunft den ersten Platz für sich zu beanspruchen?

Den ersten und den zweiten Platz zu erreichen ist natürlich ziemlich schwer. Unser klares Ziel ist es, die Nummer Drei im Konzern zu werden und die Türkei vom ihrem aktuellen Platz zu verdrängen.

Um wie viel Prozent wächst der Umsatz jedes Jahr?

Seit 2006 ist der Umsatz im Durchschnitt jährlich um elf Prozent gewachsen. Momentan haben wir über eine Milliarde USD. Allerdings ist die OOO BSH Bytowaja Technika ein Rubelgeschäft, wir zahlen alle Gehälter in Rubel und fakturieren zu unseren Kunden in Rubel. Die BSH Gruppe ist wiederum ein Euro-Konzern, deswegen trifft uns die Abwertung des Rubels massiv. Diese Abwertung kann man nicht einfach kompensieren. Wir haben die Preise erhöhen müssen, vor allem für Importwaren. Zu einer Krise in unserem Unternehmen hat es aber nicht geführt, da wir auch lokale Produktion hier in Russland haben.

Wie viele Mitarbeiter sind heute in Russland beschäftigt?

Momentan haben wir 1.500 Mitarbeiter, davon 1.000 in unserer Produktionsstätte und 500 in den Bereichen Vertrieb, Marketing, Logistik und Kundendienst.

Ist das Thema Fachkräftemangel aktuell für Ihr Unternehmen?

Es ist wirklich nicht einfach, qualifizierte Mitarbeiter zu finden – sowohl im Vertrieb als auch in der Fertigung. Deswegen nehmen wir an dem AHK-Projekt Berufliche Bildung aktiv teil. Leider stößt diese Initiative auf der staatlichen und sogar städtischen Ebene auf viele Hindernisse. Es gibt viele Schwierigkeiten: veraltetes Berufsverzeichnis, Mangel an Ausbildungsprogrammen sowie an Ressourcen in den Bildungseinrichtungen und oft auch die fehlende Bereitschaft der Verantwortlichen, etwas zu ändern und zu modernisieren.

Wir bemühen uns jedoch, die Arbeit an der Fachkräfteausbildung zu entwickeln. Es gibt einige Bildungseinrichtungen, mit denen wir zusammenarbeiten. Wir machen bei der Vorbereitung der Ausbildungsprogramme mit und sind an den Prüfungsausschüssen beteiligt, außerdem bieten wir den Studenten die Möglichkeit, ein Praktikum bei uns zu machen.

Vor Kurzem wurde die Assoziation der Hersteller von Haushaltsgeräten APROBYTTECH gegründet. BSH war an der Gründung mit beteiligt. Was nützt Ihrem Unternehmen die Mitgliedschaft in dieser Assoziation?

Die Gründung dieser Assoziation initiierte CECED, das ist ein Industrieverband in Europa produzierender Haushaltsgerätehersteller. CECED verbindet lokale Verbände in allen europäischen Ländern. Da die BSH führende Marktpositionen in Europa und in Russland hat, haben wir beinahe zwangsläufig an der Gründung von CECED in Russland mitgewirkt. Der Verband vertritt die Interessen der Haushaltsgerätehersteller, die Hauptaufgabe ist also Lobbying. Aber wir sind erst in der Gründungsphase und das wird ein langer Weg sein, bis wir irgendwelche Ergebnisse erzielen. Momentan hat die Assoziation sechs europäische Mitgliedsunternehmen, aber wir werden gerne auch Unternehmen aus Russland und anderen Ländern aufnehmen.

Ihr Unternehmen ist sehr erfolgreich in Russland. Was ist Ihrer Meinung nach der Schlüssel zum Erfolg?

An Russland muss man glauben. Auf schnelles Geld und schnelle Ergebnisse soll man hier nicht setzen. Hier braucht man Geduld, weil alles in Russland seine Zeit benötigt: Es fängt langsam an, wird aber dann immer schneller. Außerdem muss man Russland auch verstehen, weil alles hier anders funktioniert.



Ханс-Керстен Хрубеш

генеральный директор ООО «БСХ Бытовая техника»

ПРОИЗВОДСТВО БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ

«Мы постоянно стремимся к увеличению доли локальных поставщиков и развиваем наше сотрудничество с российскими партнерами»

Как давно BSH в России и чего удалось достичь за это время?

Компания BSH уже 20 лет в России, в этом году мы отмечаем юбилей. В 2007 г. был открыт наш первый завод по производству холодильников в поселке Стрельна в Санкт-Петербурге. В 2010 г. также в Стрельне было открыто производство стиральных машин.

Для производства техники в Стрельне привлекаются российские поставщики?

Да. Мы постоянно стремимся к увеличению доли локальных поставщиков и развиваем наше сотрудничество с российскими партнерами. Работа по развитию цепочки локальных поставщиков не останавливается также в связи с динамикой валютных курсов, конечно, сейчас выгоднее закупать материалы и компоненты в России. Однако нельзя забывать, что решающим фактором для нас является качество продукции, поэтому мы не можем только ради повышения уровня локализации закупать все в России. Пока уровень локализации ниже, чем нам хотелось бы. На производстве холодильников – до 50%, на производстве стиральных машин – до 40%.

В концерне BSH Group большая доля у Siemens или у Bosch?

BSH Bosch und Siemens Hausgeräte – это совместное предприятие Robert Bosch GmbH и Siemens AG, обе компании владеют долей в 50%, то есть они полностью равноправны. На мой взгляд, это один из лучших в мире примеров хорошо функционирующей модели СП. BSH прочно занимает позицию лидера на европейском рынке, с ноября 2013 г. мы также являемся ведущим предприятием на российском рынке крупной бытовой техники.

У BSH Group восемь собственных марок. Бытовая техника каких из этих марок распространяется в России?

Как я уже говорил ранее, на наших заводах в России производится крупная бытовая техника Bosch и Siemens. Помимо этого здесь мы продаем малую бытовую технику под брендом Bosch, специализированную встраиваемую технику для кухни Neff и технику для кухни профессионального уровня марки Gaggenau. С мая 2014 года в нашем портфеле появился пятый бренд – малая бытовая техника Zelter.

Возможно ли производство техники этих марок в России или на данном этапе достаточно импорта?

Сейчас таких планов нет. Мы инвестировали около 150 млн евро в производственные площадки в Стрельне, поэтому сейчас нашей главной задачей является расширение и увеличение мощности уже существующего производства. Каждый год мы проводим анализ, чтобы определить возможные точки роста. И у нас есть площади для третьего и четвертого завода в Стрельне, но пока мы не собираемся строить там что-то новое, так как не видим необходимости.

Экспортируется ли продукция, произведенная в России, в другие страны?

Очевидно, что в основном техника, произведенная в России, и продается в этой стране, так как это второй по величине рынок бытовой техники в Европе. Однако мы экспортируем технику и в целый ряд других стран: Казахстан, Белоруссию, Румынию, Болгарию, Польшу. С недавних пор наша продукция поставляется в Германию, Францию, скандинавские страны, Турцию и Гонконг. Доля экспорта сегодня составляет 10% от всего объема российского производства, но мы планируем увеличить этот показатель до 20-25%, что делает нас в перспективе ключевым производственным хабом для концерна.

Много техники, в свою очередь, импортируется в Россию. Как организована логистическая цепочка?

Действительно, достаточно большие объемы продукции ввозятся из Китая, Турции, Германии и Словении. Мы постоянно совершенствуем логистическую цепочку, потому что транспортные расходы очень велики. Из Турции поставки идут по Черному морю, таможенное оформление организовано в Ростове. Из Европы по Балтийскому морю техника доставляется сначала в Санкт-Петербург или Таллинн. Для более удобной организации перевозок мы открыли два логистических центра. Один находится в Стрельне, непосредственно на территории завода. Второй логистический центр площадью более 50.000 м² находится в Быково, недалеко от



Москвы. Поставки в регионы идут преимущественно из Москвы, потому что большинство клиентов располагают здесь складскими помещениями и собственными логистическими центрами.

Есть ли у Вас филиалы в регионах?

Да, у нас есть филиалы в Новосибирске, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Нижнем Новгороде и Санкт-Петербурге. Главные задачи филиалов заключаются в координировании продаж и обучении. В большинстве филиалов работает тренинг-центр. Каждый год около 10.000 человек – продавцов, промоутеров, сотрудников, партнеров – проходят обучение по продуктам, работе с клиентами или технические тренинги.

Какие регионы являются наиболее значимыми для компании?

С точки зрения оборота это, конечно же, Северо-Запад, Центральный регион и Урал. Все большее значение приобретают Приволжский регион и юг России, а также Сибирь. Интересны сейчас и крупные города на Дальнем Востоке: Хабаровск, Владивосток. В наиболее крупных и важных для нас городах работают наши сотрудники: в Омске, Томске, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Волгограде, Владивостоке и Иркутске.

В целом ООО «БСХ Бытовая техника» показывает очень хорошие результаты. Какое место предприятие сейчас занимает в группе BSH?

По итогам прошлого года мы заняли четвертое место с долей в 7% в общем обороте концерна. На первом месте находится Германия, за ней следуют Китай и регион Турция / Средний Восток / Африка.

Реально ли выйти на первое место в группе в ближайшем будущем?

Занять первое или второе место – это труднодостижимая цель, но мы стремимся выйти на третье место и потеснить Турцию.

По Вашим оценкам, насколько растет оборот компании каждый год?

В среднем с 2006 г. рост оборота составляет 11% в год. Сейчас оборот составляет около миллиарда долларов. Мы производим все расчеты с клиентами и платим заработную плату сотрудникам в российских рублях, а концерн, конечно, в евро, поэтому снижение стоимости рубля отразилось на наших доходах. Такую потерю нелегко компенсировать, и нам пришлось повысить цены, прежде всего на импортируемую технику. Сейчас мы более-менее гармонизировали эту ситуацию, в том числе благодаря наличию локального производства наиболее стратегически значимых товаров, так что к кризису в компании динамика курсов не привела.

Сколько всего сотрудников в BSH в России?

Сейчас у нас работают 1.500 человек, при этом около 1.000 из них заняты на производстве в Стрельне и 500 занимаются продажами, маркетингом, логистикой и работой с клиентами.

Ощущаете ли Вы недостаток квалифицированных кадров в России?

Это действительно сложная задача – найти в России достаточное количество квалифицированных сотрудников. В связи с

этим мы являемся активным участником проекта продвижения дуального образования в России, курируемого Российско-Германской внешнеторговой палатой. К сожалению, на государственном и даже городском уровне этот проект идет не так быстро, как хотелось бы. Возникает множество трудностей: устаревшая номенклатура профессий, отсутствие образовательных программ и профессиональных стандартов, недостаточные ресурсы образовательных учреждений, низкий престиж инженерных профессий, да и просто, зачастую, слабая заинтересованность образовательных учреждений в изменениях.

Тем не менее, на местах небольшими шагами мы стараемся развивать работу по подготовке кадров. Есть несколько образовательных учреждений, с которыми мы так или иначе сотрудничаем в этом направлении: помогаем с программами, принимаем участие в экзаменационных и дипломных комиссиях, берём учащихся и студентов на практику.

Недавно была основана ассоциация производителей бытовой техники – АПРОБЫТТЕХ. Кто был инициатором создания этой ассоциации? В чем польза участия в ней для Вашей компании?

Эта ассоциация была создана по инициативе CECED, европейского комитета производителей бытовой техники, который играет роль организатора для многих региональных и национальных ассоциаций производителей техники. Так как BSH занимает лидирующие позиции на европейском и российском рынках, мы просто не могли не принять участие в создании регионального представительства CECED в России. Основные задачи этой ассоциации – защита интересов производителей бытовой техники. Пока рано говорить о результатах работы, АПРОБЫТТЕХ находится еще в стадии формирования. Сейчас членами ассоциации являются шесть европейских компаний, но мы рады видеть среди участников и российские компании, и представителей производителей бытовой техники из других стран.

Ваша компания – прекрасный пример успешного ведения бизнеса в России. В чем, по-Вашему, залог успеха?

В Россию нужно верить. Здесь нельзя рассчитывать на быстрые деньги и мгновенные результаты. Необходимо иметь терпение, здесь все довольно долго строится, но постепенно развивается и набирает обороты. Нужно просто понять, что в России все устроено по-другому, даже если сравнить масштабы этой страны и Германии.

„Wir schauen positiv in die Zukunft – trotz der turbulenten internationalen Lage“



Sergej Pepeliaev

geschäftsführender Partner von Pepeliaev Group

Pepeliaev Group gehört zu den größten Rechtskanzleien in Russland. In welchen Städten befinden sich Ihre Büros und wie viele haben Sie insgesamt?

Gegenwärtig beschäftigt unsere Firma 260 Personen: davon 160 Juristen und 100 Mitarbeiter, die sich mit Marketing, Geschäftsentwicklung, Buchhaltung etc. befassen. Wir haben drei Büros, die sich in Moskau, St. Petersburg und Krasnojarsk befinden. Künftig soll auch ein viertes Büro im Fernen Osten eingerichtet werden.

Haben Sie vor, auch in die GUS-Staaten zu gehen?

Die Eröffnung von Büros in der GUS ist nicht geplant. Es gibt unterschiedliche Entwicklungskonzepte für Rechtsanwaltskanzleien. Mitunter meint man komischerweise, die Rechtsanwaltskanzleien müssen unbedingt viele Büros einrichten. Jedoch ist es so, dass im Ausland zu den angesehensten Rechtsanwaltskanzleien die nationalen Rechtsfirmen gehören, die sich ausschließlich mit den eigenen Landesgesetzen befassen. Unsere Strategie sieht eine Entwicklung als russische Firma vor. Zugleich sind wir auch international sehr aktiv; schon deshalb, weil 60 Prozent unserer Kunden ausländische Unternehmen sind. Zudem sind wir Mitglied bei den beiden größten internationalen Rechtskanzlei-Allianzen, wo Rechtsfirmen vereint sind, die ein bestimmtes Niveau von Qualität, Service etc. sichern können. Die Allianzmitglieder schicken Kunden zueinander, soweit Fragen entstehen, die mit der jeweiligen Landesgesetzgebung zu tun haben. ▶



Ist die Mitgliedschaft in diesen Allianzen kostenpflichtig?

Da so eine Allianz eine Koordinierung der Tätigkeit und bestimmte Anleitung voraussetzt, erfolgt das natürlich nicht gratis. Wir bezahlen Mitgliedsbeiträge, nehmen an verschiedenen Tagungen, Veranstaltungen und Treffen teil und empfangen ausländische Kollegen bei uns. Das Ganze macht sich jedoch durch die uns übergebenen Aufträge bezahlt.

Ziehen Sie es vor, eigene Mitarbeiter heranzubilden oder Fachkräfte aus anderen Unternehmen anzulocken?

Für den Personalaufbau werden alle vorhandenen Möglichkeiten genutzt. Viele Juristen sind natürlich direkt in unserer Kanzlei herangewachsen. Unsere Firma hat auch ein hohes wissenschaftliches Potenzial: über 20 Mitarbeiter haben promoviert bzw. habilitiert, viele unterrichten bei den renommiertesten Hochschulen der Stadt Moskau. Gute Studenten oder Forschungsstudenten haben auch gute Chancen bei uns. Zuerst kommen sie zu uns, um ihr Praktikum zu absolvieren. Dann bleiben sie länger, werden zu hauptamtlichen Mitarbeitern und entwickeln sich zu echten Profis. Ich möchte keinen Hehl daraus machen, dass bei uns auch Mitarbeiter aus anderen Rechtsfirmen arbeiten. Wir werben jedoch keine Mitarbeiter ab; meistens melden sie sich selber bei uns, wenn wir freie Stellen ausschreiben.

Sie erwähnten, dass viele Ihrer Kollegen auch als Hochschuldozenten tätig sind. Lenkt das nicht vom Hauptjob ab?

Stimmt schon, dabei sind jedoch mehrere Aspekte zu beachten. Zum einen ist das Unterrichten an einer Hochschule eine Art Berufung: Wenn man so etwas verspürt, sollte man nicht darauf

verzichten. Zum anderen sind wir eine Experten-Rechtsfirma: Man wendet sich bei komplizierten Rechtsfällen an uns. Als Experte muss einer unbedingt auch Forschung betreiben. Deshalb erscheinen jedes Jahr zahlreiche Bücher, die von unseren Juristen verfasst werden. Drittens handelt es sich dabei um so etwas wie eine Personalschmiede – dadurch bekommen wird die Möglichkeit, die besten Studierenden selber auszuwählen. Der vierte Gesichtspunkt ist die Verbindung zum akademischen Milieu: Das ist wichtig für unsere Arbeit, weil es Situationen gibt, in denen man einen guten Experten für bestimmte Gerichtsfälle schnell ausfindig machen muss. Und da wissen wir Bescheid, wer sich bei dem einen oder anderen Thema am besten auskennt. Ausgehend von all diesen Überlegungen begrüßen wir, dass unsere Juristen unterrichten und forschen.

Achten die Kunden auf die wissenschaftlichen Titel von Juristen, von denen sie betreut werden?

Sicherlich. Manchmal hat unsere Arbeit mit Gesetzentwürfen zu tun: Ein Kunde kann uns etwa darum bitten, ein Gesetz zu erarbeiten und durchzubringen. Da müssen wir den Entwurf und die Erläuterungsnotiz erstellen sowie die Begründungen geben. Danach nehmen wir am Vorbringen des Entwurfs – insbesondere an den Anhörungen im Parlament – unbedingt teil. Und das ist eine ganz besondere Tätigkeit, die eine entsprechende wissenschaftliche Vorbereitung voraussetzt.

Sie wirken aktiv mit bei der Vervollkommnung der normativen Basis Russlands. Ist nach Ihrer Einschätzung die Entwicklungsdynamik in diesem Bereich positiv?

Wenn wir uns den Stand vom Anfang der 90er Jahre ins Gedächtnis zurückrufen und mit dem vergleichen, was heute erreicht worden ist, so hat Russland sicherlich einen langen Weg zurückgelegt: Manche Länder haben Jahrhunderte dafür gebraucht. Heute nehmen wir auf verschiedene Art und Weise aktiv an der weiteren Verbesserung der russischen Rechtsgrundlagen teil. Wir geben die Zeitschrift „Nalogoved“ (Steuerkenner) heraus, die bereits seit zehn Jahren monatlich erscheint. Diese Zeitschrift bekommen alle Gerichte, alle staatlichen Behörden, soweit sie mit Steuern zu tun haben, zahlreiche Hochschulen etc. Unsere Juristen wirken bei verschiedenen gesellschaftlichen Organisationen mit: Handels- und Industriekammer, Unternehmerverband RSPP, Verband der Kleinunternehmer und Mittelständler „Opora Rossii“ u.a. Wir haben auch einen eigenen analytischen Dienst, zu dessen Aufgaben unter anderem das Zusammenwirken mit staatlichen und gesellschaftlichen Einrichtungen zwecks Vervollkommnung der Gesetze gehört. Wir engagieren uns für die Änderung und Transformation des rechtlichen Rahmens, weil es uns äußerst wichtig ist, an diesen Prozessen teilzunehmen.



Die Pepeliaev Group hat gute Rating-Positionen. Nach welchem Prinzip wird entschieden, bei welchen Ausschreibungen Sie mitmachen?

Für uns hat es grundsätzliche Bedeutung, dass bei der Teilnahme an einem Rating keinerlei Gebühren anfallen. Wir wählen solche Ratings aus, die tatsächlich international anerkannt sind.

Werden russische oder internationale Ratings bevorzugt?

Wir stufen sowohl russische als auch internationale Ratings gleichermaßen hoch ein. Die Teilnahme an internationalen Ratings lässt sich dadurch begründen, dass 60 Prozent unserer Kunden ausländische Unternehmen sind, die gerade aus den veröffentlichten Ergebnissen von uns erfahren. Die restlichen 40 Prozent unserer Kunden sind russische Unternehmen, so dass die Teilnahme an nationalen Ratings ebenfalls notwendig ist.

Wie wird sich Ihrer Einschätzung nach die Wirtschaftskrise auf den Markt der juristischen Dienstleistungen auswirken? Werden die kleinen Kanzleien diese Krise überleben?

Die kleinen Rechtsfirmen machen eine besondere, aber recht simple Arbeit und werden sich deshalb über Wasser halten können. Deren Ausgaben – etwa die Büro-Mietkosten – sind niedrig. Natürlich sind sie nicht imstande, Großprojekte zu betreuen, wo gleichzeitig 30 verschiedene Fachjuristen einzusetzen sind. Sie können auch keine Projekte übernehmen, wo sehr gründliche Gutachten gefragt sind. Bei uns hingegen befasst sich jeder Jurist mit seinem Fachgebiet. Wir haben ca. 2.000 Kunden; darunter immer wieder auch Kunden, die Rechtshilfe bei ganz sub-

tilen Fragen brauchen. Eine derartige Arbeitsorganisation bringt ebenfalls Vorteile.

Meines Erachtens hat das Rechtsgeschäft gute Aussichten in Russland, vor allem einheimisches Geschäft in den Regionen. Wir sind bestrebt, unsere Präsenz in den Regionen zu erhöhen, um unsere Technologien, Kenntnisse und Fertigkeiten den Kunden in den Randgebieten näher zu bringen.

Wie lautet Ihre Prognose zur Entwicklung des Marktes und konkret Ihres Unternehmens fürs nächste Jahr?

Wir schauen positiv in die Zukunft – trotz der turbulenten internationalen Lage. In bestimmten Geschäftsbereichen, etwa bei Fusionen und Übernahmen (M&A), wird sich das Volumen der Transaktionen vielleicht verringern. Wir sind jedoch ein sehr diversifiziertes Unternehmen: Wir bieten so gut wie alle Leistungen an, die ein beliebiges Unternehmen gebrauchen kann.

Viele Rechtskanzleien haben jetzt eine extra Dienstleistung eingeführt: Sie beraten über die Risiken, die mit den Sanktionen verbunden sind. Haben Sie auch so eine Leistung im Angebot?

Es gibt Kunden, die sich wegen solcher Angelegenheiten an uns wenden, das Thema wird jedoch nicht als gesonderte Arbeitsrichtung von uns angesehen. Ich bin mir sicher, dass es kein längerfristiges Projekt ist.



Сергей Пепеляев

управляющий партнер «Пепеляев Групп»

НАЛОГИ И ПРАВО

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

Компания «Пепеляев Групп» является одной из самых крупных юридических компаний в России. В каких городах находятся офисы и сколько их всего?

На данный момент в нашей компании работают 260 человек. Из них 160 юристов, остальные 100 занимаются маркетингом, развитием бизнеса, бухгалтерскими вопросами и т.д. У нашей компании три офиса, которые находятся в Москве, Санкт-Петербурге и Красноярске, в будущем планируем открыть четвертый офис на Дальнем Востоке.

Планируете ли Вы выходить в страны СНГ?

Мы не планируем открывать офисы в СНГ. Есть разные концепции развития юридических фирм, и почему-то многие считают, что юридические компании обязаны открывать много офисов. Но как раз наиболее элитные юридические фирмы за рубежом – это национальные фирмы, которые занимаются только своим законодательством. Наша стратегия – развиваться как российская компания. В то же время мы очень активно работаем в международном плане, хотя бы потому, что 60% наших клиентов – это иностранные компании. Также мы входим в два

крупнейших международных альянса юридических фирм, которые объединяют компании, соответствующие определенному уровню качества, сервиса и т.д. Члены альянса направляют друг другу клиентов, если у тех возникают какие-либо вопросы, связанные с законодательством отдельных стран.

Членство в этих альянсах является платным?

Поскольку альянс предполагает координацию деятельности, определенное руководство, то, конечно, все это осуществляется не бесплатно. Мы платим взносы, участвуем в различных конференциях, мероприятиях, встречах, принимаем у себя наших зарубежных коллег. Но все это окупается через переданные нам заказы.

Расскажите, пожалуйста, о кадровой политике в «Пепеляев Групп». Вы предпочитаете развивать собственных сотрудников или привлекаете специалистов из других компаний?

Мы используем все возможности для формирования кадров, и, конечно, многие юристы вырастают здесь. Наша компания с на-



учным уклоном: свыше 20 сотрудников – кандидаты и доктора юридических наук, многие преподают в лучших вузах Москвы. И, конечно, хороших студентов, аспирантов мы стараемся не упускать. Сначала они приходят на практику, потом задерживаются и растут у нас как профессионалы уже в качестве сотрудников. Не буду отрицать, у нас работают специалисты и из других юридических компаний. Однако мы не переманиваем сотрудников, чаще они сами откликаются на объявленные у нас вакансии.

Вы говорили, что многие Ваши коллеги преподают в вузах. Не отвлекает ли эта деятельность от основной работы?

Отвлекает, конечно, но нужно учитывать несколько важных моментов. Во-первых, преподавание в вузе – это призвание, если оно есть, то не нужно от него отказываться. Во-вторых, мы являемся юридической компанией экспертного типа, к нам обращаются по сложным юридическим проблемам. Будучи экспертом, просто необходимо заниматься научной деятельностью. Поэтому ежегодно выходит масса книг, написанных нашими юристами. Третий момент – это так называемая «кузница кадров», ведь перед нами открывается возможность самостоятельно отбирать лучших студентов. Четвертый момент – связь с академической средой, это важно для работы, так как бывают ситуации, когда срочно нужно найти хорошего эксперта по какому-то судебным делам, в этом случае мы знаем, кто в научных организациях лучше всего разбирается в той или иной теме. Исходя из всего этого, мы поощряем то, что наши юристы преподают и занимаются научной деятельностью.

Клиенты обращают внимание на ученые степени юристов, которые с ними работают?

Да, конечно. Мы иногда занимаемся законопроектной работой, когда клиент просит подготовить и провести принятие закона. Надо разработать проект, пояснительную записку, дать обоснования. Затем обязательно участвовать в продвижении законопроекта, в парламентских слушаниях. Это очень специфическая деятельность, она предполагает особую научную подготовку.

Вы активно участвуете в совершенствовании российской правовой базы. По Вашим оценкам, динамика развития в этой сфере позитивная?

Если мы посмотрим на начало 90-х годов и сравним с тем, что достигнуто сегодня, то, конечно, Россия прошла большой путь, который многие страны проходили столетиями. На сегодняшний день мы активно участвуем в совершенствовании российской правовой базы разными способами. Мы выпускаем журнал «Налоговед», который выходит ежемесячно уже 10 лет. Его получают все суды, все госорганы, которые занимаются налогами, многие вузы и т.д. Наши юристы участвуют в разных общественных организациях (ТПП, РСПП, Опора России и др.). Так же у нас есть аналитическая служба, одной из задач которой является взаимодействие с государственными и общественными организациями по линии совершенствования законодательства. Мы предпочитаем активно заниматься изменением, трансформацией правовой базы, потому что для нас крайне важно быть причастными к этим процессам.



«Пепеляев Групп» занимает хорошие позиции в рейтингах. По какому принципу вы выбираете, в каких конкурсах участвовать?

Для нас принципиально, чтобы участие в рейтинге исключало какие-либо платежи. И мы обращаем внимание на рейтинги, которые действительно пользуются международным признанием.

Предпочтение отдается российским или международным рейтингам?

Мы одинаково высоко оцениваем и российские, и международные рейтинги. Участие в международных рейтингах можно обосновать тем, что 60% наших клиентов – это зарубежные компании, которые узнают о нас именно из опубликованных результатов. Оставшиеся 40% наших клиентов являются российскими компаниями, поэтому участие в национальных рейтингах тоже необходимо.

Как Вы считаете, повлияет ли экономический кризис на рынок юридических услуг? Смогут ли его выдержать мелкие компании?

Мелкие компании выполняют специфическую, но достаточно простую работу, поэтому они смогут просуществовать. У них небольшие расходы, к примеру, если взять ту же плату за аренду здания. Конечно, им не под силу вести крупные проекты, когда необходимо задействовать 30 юристов разной специализации. Также они не могут вести проекты, в которых требуется очень тонкая экспертиза. У нас же каждый юрист за-

нимается своей узкой сферой. У компании около 2.000 клиентов, и всегда найдется клиент, которому нужно будет помочь в вопросе с тонкой спецификой. Такая организация работы тоже дает свои выгоды.

Я считаю, что у юридического бизнеса в России очень хорошие перспективы, особенно у национального бизнеса в регионах. Мы стараемся наращивать присутствие в регионах, чтобы нести наши технологии, знания и умения ближе к периферийным клиентам.

Каков Ваш прогноз на развитие рынка и конкретно Вашей компании в следующем году?

Мы позитивно смотрим в будущее, несмотря на «турбулентную» международную ситуацию. Возможно в каких-то сферах, например, в сфере слияний и поглощений (M&A), объем операций уменьшится. Но у нас очень диверсифицированная компания, мы оказываем абсолютно все услуги, которые можно предоставить любому бизнесу.

Многие юридические компании ввели сейчас специальную услугу и консультируют по рискам, связанным с санкциями. Есть ли у Вас такая услуга?

Есть клиенты, которые обращаются по этим вопросам, но отдельным направлением мы это не выделяем. Я уверен, что это не долговременный проект.

RECHTSBERATUNG

„Keine andere ausländische Kaufmannschaft ist bis heute im Land so stark vertreten wie die deutsche“

**Falk Tischendorf**Rechtsanwalt, Partner, Repräsentanzleiter,
BEITEN BURKHARDT Moskau

Steigen wir gleich mitten ins Geschehen ein. Wer ist warum auf eine Sanktionsliste gesetzt worden?

Durch die EU wurden zunächst natürliche Personen auf die Sanktionsliste gesetzt, später auch Gesellschaften. Die interessante Frage ist: Warum? Bei diesen natürlichen Personen soll es sich um solche handeln, die für Handlungen verantwortlich sein sollen, die die territoriale Unversehrtheit und Souveränität der Ukraine bedrohen. Auch wenn das Mittel der personenbezogenen Sanktionen nicht neu ist, steckt meines Erachtens in der Frage nach dem „Warum“ ein ganz anderes Problem. Nämlich die Frage danach, ob mit diesen personenbezogenen Sanktionen das eigentlich angestrebte Ziel erreicht werden kann. Wirtschaftssanktionen sind ja im Grunde nichts anderes als Zwangsmaßnahmen, mit denen ein Völkerrechtssubjekt auf das Verhalten eines anderen Völkerrechtssubjektes reagiert, um dessen völkerrechtskonformes Verhalten zu erzwingen. Völkerrechtssubjekte sind in erster Linie Staaten, Staatenverbindungen und internationale Organisationen. Man kann sich also die Frage stellen, ob Sanktionsmaßnahmen gegen diese natürlichen Personen wirklich geeignet, erforderlich und angemessen sind, um das beabsichtigte Ziel zu erreichen. Denn dann müssten diese Personen die Macht haben, ein entsprechendes Verhalten ihres Landes herbeizuführen.



Sind das die einzigen Bedenken?

Ein weiteres Problem ist sicherlich die teilweise vorhandene Unbestimmtheit einzelner Regelungen. Nehmen wir zum Beispiel die Frage, mit welchen Personen keine Geschäfte abgeschlossen werden dürfen. Bei den in der Anlage aufgelisteten Personen ist die Bestimmtheit unzweifelhaft gegeben. Aber wer ist eine Person, die mit den gelisteten Personen in Verbindung steht? Sind zum Beispiel auch juristische Personen erfasst, die eine dieser Personen als Vorstandsmitglied beschäftigen? Eines ist aber klar: Alle Unternehmen mit Sitz in der EU müssen ihre russischen Vertragspartner prüfen, obwohl sie dies natürlich auch ohne Sanktionen schon immer getan haben sollten.

Wie kann man das eindeutig prüfen? Es ist ja nicht in jedem Fall klar, wem ein Unternehmen gehört?

Wenn es sich bei dem russischen Vertragspartner um eine russische GmbH (OOO) handelt, bekommt man über das russische Handelsregister sehr schnell Informationen über deren Gesellschafter. Schwieriger wird es allerdings, wenn die Gesellschaft zum Beispiel eine russische geschlossene Aktiengesellschaft ist, die es ja immer noch gibt, oder eine Schweizer AG als Gesellschafter hat. Denn deren Gesellschafter können nicht aus öffentlich zugänglichen Datenbanken entnommen werden.

Bis zu welchem Punkt bin ich als Unternehmen dann verpflichtet zu prüfen?

Nach dem Wortlaut der Verordnungen macht sich derjenige nicht haftbar, der nicht wusste bzw. nicht wissen konnte, d.h. keinen vernünftigen Grund zur Annahme hatte, gegen die Sanktionsregelungen zu verstoßen. In jedem Fall sollte man vermei-

den, sich öffentlich nicht zugängliche Informationen durch Einschaltung dubioser Auskunftsteile zu besorgen. Hier sollte man sich kurz die Frage stellen, wie diese Agenturen nichtöffentliche Informationen eigentlich erhalten, und ob sie hierfür eventuell einen Teil der ihnen gezahlten Vergütung aufwenden.

Wie ist die Regelung bei den Sanktionen der Stufe 1 und 2, die zeitlich nicht beschränkt sind?

Theoretisch bedürfte es für eine Aufhebung der Zustimmung aller 28 EU-Mitgliedsstaaten. Das dürfte nicht einfach werden. Meines Erachtens sollte die EU hier klare Voraussetzungen definieren, bei deren Erfüllung die Sanktionen aufzuheben sind.

Von welchen Sanktionen sind Ihre Mandanten am meisten betroffen?

Schauen wir zunächst auf Unternehmen mit Sitz in der EU. Von den personenbezogenen Sanktionen sind im Grunde alle Unternehmen betroffen, die mit russischen Partnern Geschäftsbeziehungen haben. Denn diese Unternehmen müssen stets prüfen, ob eine der gelisteten Personen an ihren Geschäftspartnern beteiligt ist. In der Praxis sind die Fälle, in denen ein Projekt wegen einer personenbezogenen Sanktion scheitert, aber überschaubar. Auch die Sanktionen, die den Warenimport von der Krim oder Projekte dort zum Inhalt haben, waren aus unserer Sicht, mit Ausnahme von Infrastrukturprojekten, überschaubar. Für eine große Verunsicherung sorgen allerdings die Sanktionen der sogenannten dritten Stufe, die im August und September erlassen wurden. Sie betreffen Güter und Technologien mit doppeltem, d.h. auch militärischem Verwendungszweck, sowie Technologien, die bei der Erdölexploration und -förderung zum Einsatz kommen. Außer-

dem beschränken sie den Zugang zum Kapitalmarkt. Russische Unternehmen überlegen in der Tat zunehmend, welche Verträge sie mit welchen Unternehmen abschließen. Dies gilt umso mehr, als sie aufgrund von Regelungen in den EU-Verordnungen noch nicht einmal die Möglichkeit haben, gegen Unternehmen mit Sitz in der EU dort ggf. Schadensersatzansprüche erfolgreich durchzusetzen. Das schwerwiegendste Problem stellen jedoch die enorme Verunsicherung und der damit einhergehende Vertrauensverlust dar. Das gilt für beide Seiten. Hier geht innerhalb kürzester Zeit Vertrauen verloren, das teilweise in jahrzehntelangem Miteinander aufgebaut wurde.

Sind auch deutsche Staatsbürger, die in Russland arbeiten, betroffen?

Die EU-Verordnungen gelten ihrem Wortlaut nach für alle Staatsbürger von EU-Mitgliedstaaten, und zwar innerhalb wie außerhalb des Gebiets der EU. Hier ist der Wortlaut ausnahmsweise einmal deutlich. Viele Deutsche, die als Generaldirektoren in Russland tätig sind, fragen sich also, was diese Regelung für sie konkret im Einzelfall bedeutet. Denn sie können hierdurch recht schnell in ein Dilemma geraten. Würden sie einen Vertrag im Namen ihrer russischen Gesellschaft nicht unterzeichnen und hierdurch der Gesellschaft, für welche die EU-Verordnung nicht gilt, einen Schaden zufügen, könnten sich daraus Haftungsansprüche und arbeitsrechtliche Konsequenzen ergeben. Eine solche Auslegung der Verordnungen würde jeden deutschen Generaldirektor direkt zwischen „Hammer und Amboss“ treiben. Sachgerechter ist es deshalb, darauf abzustellen, dass der deutsche Staatsbürger in dieser Situation in seiner Eigenschaft als Generaldirektor einer russischen Gesellschaft und nicht als natürliche Person handelt. Er wird als Organ der Gesellschaft tätig und nicht als Person als solche. Die organschaftliche Position verhindert nach dieser Auslegung, dass der Anwendungsbereich der EU-Verordnungen überhaupt eröffnet ist. Diese Auffassung wurde uns telefonisch vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) bestätigt. Sie greift aber natürlich nicht, wenn ein Umgehungsgeschäft vorliegt.

Wie sieht es insgesamt mit neuen Projekten in Russland aus?

Die Sanktionen haben die Situation nicht einfacher gemacht. Da gibt es nichts zu beschönigen. Diskussionen zum Thema Importersatz und ein durchaus sichtbares Ausweichen auf Vertragspartner außerhalb des EU-Raumes kommen von russischer Seite erschwerend hinzu. Gleichwohl investieren deutsche Unternehmen weiterhin in Russland und gründen Joint Venture. Keine andere ausländische Kaufmannschaft ist bis heute im Land so

stark vertreten wie die deutsche. Natürlich gibt es Unternehmen, die sich im Moment mit der aus ihrer Sicht gebotenen Zurückhaltung die weitere Entwicklung ansehen und sich die Frage stellen, ob sie jetzt in ein Projekt investieren, das sie in Zukunft vielleicht nicht realisieren dürfen. KMU sind hier nachvollziehbar besonders vorsichtig. Diese Unsicherheit ist meines Erachtens gegenwärtig das größte Problem.

Es gibt eine Entwicklung im Rechtsbereich, die einer näheren Analyse bedarf, die Zusammenlegung des Obersten Gerichts mit dem Obersten Arbitragegericht. Was genau ändert sich?

Die Zusammenlegung dieser beiden Obersten Gerichte hat in der Tat eine kontroverse Diskussion ausgelöst. Kurz zum Hintergrund: Das russische Gerichtssystem unterscheidet neben der Verfassungsgerichtsbarkeit zwischen der ordentlichen Gerichtsbarkeit und der Wirtschaftsgerichtsbarkeit. Die Abgrenzung knüpft genau genommen nicht an der wirtschaftlichen Tätigkeit, sondern am Status der Parteien an. Mit anderen Worten: Sobald eine natürliche Person, die kein Einzelunternehmer ist, beteiligt ist, landet der Rechtsstreit grundsätzlich vor den ordentlichen Gerichten. In der Praxis hat diese Situation in der Tat zu einigen Ungereimtheiten geführt. An der Spitze des Instanzenzuges steht bei der ordentlichen Gerichtsbarkeit das Oberste Gericht. Bei der Wirtschaftsgerichtsbarkeit endete der Instanzenzug beim Obersten Arbitragegericht. Seit August dieses Jahres endet der Instanzenzug beider Gerichtsbarkeiten beim Obersten Gericht; das Oberste Arbitragegericht wurde aufgelöst. Ungeachtet der Zusammenlegung auf oberster Instanz gibt es auf den unteren Instanzen weiterhin ordentliche Gerichte und Wirtschaftsgerichte. Lediglich auf der obersten Ebene konzentriert sich die Rechtsprechung beim Obersten Gericht. Welchen Einfluss die Zusammenlegung tatsächlich auf die zukünftige Rechtsprechung haben wird, ist derzeit schwer einzuschätzen. Die Ausführungen und Positionen des früheren Obersten Arbitragegerichts behalten weiterhin Geltung. Die Arbeit der Wirtschaftsgerichte in den unteren Instanzen bleibt faktisch ohne Veränderung; Verfahren und Fristen wurden nicht verändert. Eine schwer zu erklärende Besonderheit ist sicherlich die Einführung einer zweiten Kassationsinstanz. Als mittelbare Folge der Zusammenlegung soll eine einheitliche Prozessordnung ausgearbeitet werden, die an die Stelle der heute parallel geltenden Zivil- und Wirtschaftsprozessordnung treten soll. Die Reform des russischen Gerichtssystems ist also noch lange nicht abgeschlossen.



Фальк Тишендорф

адвокат, партнер, глава представительства,
БАЙТЕН БУРКХАРДТ Москва

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

«Ни один иностранный бизнес не представлен в России настолько мощно, как немецкий»

Обратимся непосредственно к происходящему. Кто и почему оказался в «санкционном списке»?

Изначально ЕС внес в «санкционный список» физических лиц, позже в него попали и организации. Возникает интересный вопрос: почему? В отношении указанных физических лиц предполагается, что они несут ответственность за действия, угрожающие территориальной целостности и суверенитету Украины. Несмотря на то, что метод применения индивидуальных санкций совсем не нов, за вопросом «Почему?» кроется здесь, на мой взгляд, совсем иная проблема, а именно: насколько применение подобных индивидуальных санкций позволяет достичь поставленной цели? Если считать, что экономические санкции - это не что иное, как меры, с помощью которых субъекты международного права реагируют на поведение друг друга с целью принуждения к исполнению международно-правовых норм, то возникает вопрос, являются ли санкции в отношении физических лиц действительно уместными, необходимыми и приемлемыми для достижения поставленной цели? Ведь тогда указанные лица должны были бы обладать властью, позволяющей им определять действия их страны, потому что субъектами международного права являются, в первую очередь, государства, содружества государств и международные организации.

Только данный аспект вызывает вопросы?

Еще одна сложность заключается в неопределённости отдельных положений. Рассмотрим, к примеру, вопрос о том, с какими лицами запрещается заключать сделки. Что касается лиц, приведенных в списке, то здесь, безусловно, нет никаких сомнений. Но что в данном случае охватывается понятием «взаимозависимые лица»? Подразумеваются ли здесь, например, юридические лица, членом правления которых является одно из указанных в списке лиц? Ясно одно: все компании с местонахождением в ЕС должны проверять своих российских контрагентов. Правда, им следовало осуществлять такую проверку всегда, в независимости от санкций.

Как можно осуществить такую проверку, чтобы не осталось никаких сомнений? Не всегда, наверняка, бывает понятно, кто является владельцем компании.

Если в случае с российским контрагентом речь идет о российском ООО, то при помощи российского торгового реестра можно очень быстро получить информацию об участниках такого общества. Сложнее, если речь идет о российских закрытых акционерных обществах, которые до сих пор существуют, либо о швейцарском акционерном обществе. Информация об участниках таких обществ не может быть получена из открытых источников.

Насколько основательно предприятие должно осуществлять проверку?

Если исходить из буквального текста директив, то к ответственности не может быть привлечено лицо, которое не знало или не могло знать, т.е. не имело разумного основания полагать, что нарушает санкционные требования. В любом случае необходимо избегать поиска информации, не содержащейся в открытом доступе, прибегая при этом к помощи сомнительных справочных агентств. В таком случае стоит на мгновение задуматься, каким образом такие агентства получают закрытую информацию и не используют ли они для этих целей часть уплаченного им вознаграждения.

Какие правила применяются в отношении санкций первой и второй ступени, не имеющих временных ограничений?

Теоретически для отмены санкций необходимо согласие всех 28 государств-членов ЕС. Но это не просто. На мой взгляд, ЕС необходимо обозначить четкие условия, выполнение которых повлечет отмену санкций.

Какие санкции в большей степени затронули Ваших клиентов?

Рассмотрим для начала компании с местонахождением в ЕС. Индивидуальными санкциями оказались затронуты, по сути, все компании, состоящие в деловых отношениях с российскими партнерами. Так, все компании должны постоянно проверять, не является ли лицо, оказавшееся в санкционном списке, участником компании-делового партнера. В действительности же случаи, когда какой-либо проект прекращается ввиду действия индивидуальных санкций, встречаются достаточно редко. Аналогичное можно утверждать и в отношении санкционных мер, затрагивающих импорт товаров из Крыма или осуществление иных проектов в Крыму, за исключением разве что инфраструктурных проектов. Большую неопределенность порождают, скорее, санкции так называемой третьей ступени, введенные в августе и сентябре и действующие в отношении



ряда товаров. Они затрагивают товары и технологии двойного назначения, т.е. применяемые и в военно-промышленном комплексе, а также технологии, используемые при разведке нефтяных месторождений и добыче нефти. Кроме того, они ограничивают доступ к рынку капитала. Российские предприятия действительно всё чаще задумываются над тем, какие договоры и с какими обществами они заключают. Всё большее значение это приобретает потому, что согласно положениям директив ЕС, устанавливающих санкции, у российских компаний отсутствует возможность успешного удовлетворения требования о возмещении убытков к предприятиям, имеющим местонахождение на территории ЕС. Но основная сложность заключается в царящей неопределенности, которая влечет за собой все большую утрату доверия. Данное обстоятельство затрагивает обе стороны. За очень короткое время подорвано доверие, основа для которого создавалась не один десяток лет.

Затронули ли эти меры и немецких граждан, работающих в России?

Директивы ЕС при буквальном прочтении действуют в отношении всех граждан государств-членов ЕС, причем как внутри ЕС, так и за его пределами. В данном случае формулировки предельно ясны. Многие немцы, занимающие в России должности генеральных директоров, спрашивают себя, что означает это требование конкретно для них. Перед ними сразу встает дилемма: если они не подпишут договор от имени российского общества, которое они представляют, и тем самым причинят убытки обществу, в отношении которого санкции ЕС не



Recht_fmattie - photocase.com

действуют, то это может повлечь предъявление к ним требований о возмещении убытков, а также последствия, связанные с нарушением трудового законодательства. Подобное толкование директив ЕС поставило бы, однако, любого генерального директора с немецким гражданством непосредственно в положение «между молотом и наковальней». По этой причине целесообразнее исходить из того, что немецкий гражданин в такой ситуации выступает в качестве генерального директора российского общества, а не в качестве физического лица. Он действует в роли органа управления общества, а не как физическое лицо, как таковое. Подобное позиционирование в качестве органа управления общества препятствует тому, чтобы в принципе открывалась область для применения директив ЕС. Мы получили подтверждение данного мнения в телефонном разговоре с представителями Федерального ведомства экономики и экспортного контроля Германии (BAFA). Однако, подобная точка зрения, естественно, не применима, когда речь идет о сделках, совершаемых в обход закона.

Как в целом обстоят дела с новыми проектами в России?

Санкции не сделали жизнь проще. И приукрашивать ситуацию здесь не приходится. Дискуссии с российской стороны на тему импортозамещения, а также совершенно очевидная переориентация на партнеров, происходящих не из стран ЕС, еще более усложняют положение. Тем не менее, немецкие компании по-прежнему инвестируют в Россию и создают совместные предприятия. Ни один иностранный бизнес не представлен в России настолько мощно, как немецкий. Конечно, есть компании, которые в настоящий момент довольно сдержанно оценивают

перспективы дальнейшего развития и выражают сомнения на тот счет, стоит ли сейчас инвестировать в проект, который они, вероятно, не смогут реализовать в будущем. Особенную осторожность проявляют в данном случае предприятия малого и среднего бизнеса, что понятно. Такая неопределенность является сегодня, на мой взгляд, самой большой проблемой.

В правовой сфере происходят процессы, требующие более подробного анализа, а именно объединение Верховного Суда с Высшим Арбитражным Судом. Что именно изменится?

Объединение указанных двух высших судебных инстанций действительно вызвало противоречивые дискуссии. Обратимся коротко к сути вопроса: в рамках российской судебной системы различают наряду с юрисдикцией Конституционного Суда суды общей юрисдикции и арбитражные суды. При этом разграничение связано не с экономической составляющей, а со статусом сторон. Иными словами, если в споре участвует физическое лицо (не являющееся индивидуальным предпринимателем), то спор разрешается, как правило, в судах общей юрисдикции. На практике такая ситуация приводила к неувязкам. Для судов общей юрисдикции высшей инстанцией является Верховный Суд. Для арбитражных судов такой инстанцией был Высший Арбитражный Суд. С августа этого года высшей инстанцией в обоих случаях служит Верховный суд, Высший Арбитражный Суд был упразднен. Несмотря на объединение высших инстанций, на уровне нижестоящих судов по-прежнему действуют суды общей юрисдикции и арбитражные суды. Только на высшем уровне правосудие сконцентрировано в руках Верховного Суда. В данный момент сложно оценить то влияние, которое объединение окажет в будущем на судопроизводство. Разъяснения и позиции, изложенные бывшим Высшим Арбитражным Судом, остаются в силе. Деятельность нижестоящих арбитражных судов фактически остается неизменной, порядок и сроки судопроизводства остались прежними. Довольно сложно при этом объяснить, например, такое нововведение как вторая кассационная инстанция. Объединению сопутствует разработка единого процессуального кодекса, который призван заменить параллельно действующие сегодня Гражданский процессуальный кодекс и Арбитражный процессуальный кодексы. Таким образом, реформирование российской судебной системы еще не завершено.

REINIGUNGSSYSTEME UND -TECHNIK



Oleg Minajew
Generaldirektor Kärcher 000

„Unsere etablierte Marke, die hohe Warenqualität und das Vertrauen der Käufer bringen uns Wettbewerbsvorteile“

Die Firma Kärcher war Lieferant der Olympischen Spiele in Sotschi. Haben Sie an einer Ausschreibung teilgenommen, um in dieser Kategorie den Sieg zu erringen?

Es hat so gut wie keine Ausschreibung gegeben, wir haben eher als Sponsor agiert. Eine Ausschreibung war ursprünglich vielleicht angedacht. Aber kein anderes Unternehmen hätte ca. 400 Reinigungsgeräte gratis zur Verfügung stellen können. Unter unseren Mitbewerbern in diesem Segment gibt es eigentlich keine Großfirmen. Ebenso wie es keine Reinigungsunternehmen gibt, die sich so ein Projekt leisten könnten. Auf jeden Fall galt es, die Reinigung von Olympiaobjekten zu organisieren. Wäre unser Unternehmen kein Lieferant geworden, hätte das Organisationskomitee Reinigungstechnik anschaffen oder die Reinigungsfirmen dazu verpflichten müssen, eigene Geräte einzusetzen. Uns wurde die Teilnahme als Lieferant angeboten, und wir haben eingewilligt. Zudem war es nicht die erste Olympiade in der Unternehmensgeschichte.

Haben Sie durch die Mitwirkung bei den Olympischen Spielen irgendwelche finanziellen Vorteile bekommen?

Wir haben emotional sehr stark davon profitiert. Das Projekt war von großer Bedeutung für das Image des Unternehmens, insbesondere für höhere Loyalität gegenüber der Marke Kärcher in Russland. Wir machen wirklich viel in dieser Richtung: Wir reinigen kosten-





los Architekturdenkmäler, organisieren das Säubern in Parkanlagen etc. Zum anderen haben wir als Lieferanten der Olympischen Spiele die Möglichkeit erhalten, Eigenaktionen zur Verkaufsförderung für unsere Produkte durchzuführen; wir haben Sondermodelle und -versionen professioneller Technik in Originalverpackung mit dem Logo „Lieferant der Spiele in Sotschi 2014“ produziert. Diese Aktionen haben Ergebnisse gebracht: Die Verkaufszahlen sind gestiegen. Außerdem haben unsere Kollegen in Sotschi gearbeitet und sind somit Teil dieses Megaevents geworden. Während der gesamten Olympischen Spiele – einschließlich der Paralympics – waren 24 Mitarbeiter von uns im Einsatz.

Gab es ein individuelles Auswahlverfahren, um bei der Olympiade arbeiten zu dürfen?

Ja, es hat für alle Olympiageschäftigen ein russlandweites Auswahlverfahren gegeben: Es galt, die Besten unter den Besten auszuwählen. Die ausgewählten Mitarbeiter erhielten Komfortwohnungen in Sotschi und freien Zugang zum Olympiapark. Beim kontinuierlichen Schichtbetrieb rund um die Uhr mit Rotation (24 Stunden Dienst und zwei Tage dienstfrei) konnten sie den größten Teil der Wettbewerbe live erleben. Nach meiner Einschätzung kann man solche Einsatzbedingungen als günstig

bezeichnen. Unser Mitwirken bei der Olympiade hat im Allgemeinen zu höherer Motivation und stärkerer Einbeziehung aller Mitarbeiter geführt.

Wie viele Beschäftigte hat Kärcher in Russland insgesamt?

Heute beschäftigen wir 309 Mitarbeiter in Moskau und in den Regionen.

Das sind recht wenige Leute, wo doch in Russland über 90 Kärcher-Zentren arbeiten.

Stimmt, aber davon sind lediglich sieben unsere eigenen Zentren, mit den anderen haben wir Franchise-Verträge. Rechnet man die Mitarbeiter unserer Vertragshändler hinzu, so kommt man auf ca. 2.500 Beschäftigte. Ansonsten haben wir zwei Formate: Kärcher-Center und autorisierte Fachgeschäfte. Zu einem Kärcher-Center gehören immer ein Showroom sowie Kundendienst und Verkaufsbereich. Durchschnittsfläche: 250 Quadratmeter. Ein Fachgeschäft hat hingegen keinen Kundendienst und eine Fläche von 100 bis 150 Quadratmeter.

Haben Sie auch einen Online-Shop?

Haben wir, wobei die Verkaufszahlen sehr schnell wachsen. Natürlich ist es recht schwierig, Spezialtechnik übers Internet zu kaufen, soweit der Kunde bisher keine Arbeitserfahrung damit hat. Wenn man jedoch die richtige Warenbeschreibung erstellt und ein Video mit der Nutzungsvorführung einstellt, fällt das Auswählen für die Kunden deutlich leichter. Im Privatbereich könnte der Umsatz über den Online-Shop in der Zukunft die Ladenverkäufe sogar überbieten.

Das größte Problem der russischen Online-Shops ist heute die niedrige Qualität der Lieferservices. Wir erwägen derzeit die Schaffung eines eigenen Zustelldienstes. Ideal wäre die Zustellung unserer Waren an die Kunden durch einen ausgebildeten Kurier, der zugleich über den richtigen Umgang mit der Ware beraten, es direkt vorführen und eventuelle Fragen beantworten könnte. Das Projekt ist ziemlich kostenaufwendig. Andererseits sind die Dienste von Logistikunternehmen teuer, und Service wird nicht angeboten.

Nach welchem Prinzip entscheiden Sie, wo eine Filiale einzurichten ist?

Unsere Filialen sind in jenen Regionen tätig, wo wir uns auf die autorisierten Händler nicht verlassen können. Beispielsweise wenn ein Händler einen zu geringen Marktanteil bzw. keine Möglichkeit hat, das gesamte Potenzial der Region auszuschöpfen. Aus diesen Gründen entschieden wir uns für die Eröffnung von Filialen in Krasnodar und Rostow. Bei Städten wie St. Petersburg und Jekaterinburg konnten wir ohne eine eigene Vor-Ort-Filiale einfach nicht auskommen. Dieses Jahr gehen wir auch



noch nach Kaliningrad. Außerdem überlegen wir Filialgründung in Krasnojarsk und Surgut: Für den Ausbau der Logistikkette brauchen wir Filialen mit Warenlagern in Sibirien.

Sind Sibirien und Fernost derzeit Schwerpunktregionen für Ihr Unternehmen?

Ja, weil sie sich rasant entwickeln. In Wladiwostok, Irkutsk und Chabarowsk verzeichnen wir überaus gute Verkaufszahlen. Deshalb macht es Sinn, in diese Regionen zu gehen.

Fürchten Sie nicht eine hohe Konkurrenz seitens chinesischer Firmen?

Die Reinigungsgeräte-Hersteller aus China sind auf dem Markt stark präsent. Unsere etablierte Marke, die hohe Warenqualität und das Vertrauen der Käufer bringen uns jedoch Wettbewerbsvorteile.

2004 wurde eine offizielle Kärcher-Repräsentanz in Russland eröffnet. Wie ist es gelungen, im Verlauf von nur zehn Jahren solche Resultate zu erzielen?

Das Netzwerk wurde in den zurückliegenden fünf Jahren ausgeweitet. Das Konzept der Kärcher-Zentren ist nämlich sehr profitabel für jene, die in solche Zentren investieren. Unsere Marke ist weit und breit bekannt, daher kann man damit Geld verdienen.

Haben sie vor, in der Zukunft eine eigene Produktionsstätte in Russland einzurichten?

Ja, solche Pläne gibt es bei uns. Schwer zu sagen, wann genau dies passieren kann und in welcher Region wir so eine Produk-

tion aufbauen werden. In dieser Frage haben für uns günstige Rahmenbedingungen, Unterstützung seitens der Lokalbehörden sowie das Vorhandensein ausreichender Fachkräfte vor Ort große Bedeutung.

Die Firma Kärcher ist offizieller Partner der Rennstrecke Moscow Raceway geworden. Konzentrieren Sie sich jetzt auf sportliche Events oder werden derartige Partnerschaften bei Ihrem Unternehmen schon lange praktiziert?

So ist es schon immer gewesen. Unser Unternehmen ist daran Interessiert, verschiedene Sportereignisse zu unterstützen. In Deutschland sind es zum Beispiel die DTM oder die Formel 1. Wir wählen solche Veranstaltungen aus, bei denen begeisterte Menschen zusammenkommen, die Auto- bzw. Radsport oder andere Sportarten betreiben. Aus meiner Sicht sind es sehr erfolgreiche Projekte zur Verkaufsförderung unserer Produkte, die zudem mit keinen hohen Kosten verbunden sind. Es reicht für uns, einfach ein Zelt aufzustellen und darin unsere Geräte vorzuführen, manchmal werden im Rahmen solcher Veranstaltungen sogar kleinere Warenmengen verkauft. Damit sind unsere Aufwendungen für Sponsoring und Organisation so einer Vor-Ort-Veranstaltung gering, wobei ein beachtlicher Effekt erzielt sowie zugleich die Loyalität der Kunden erhöht wird.

Werden Sie auch bei der Fußball-WM 2018 als Partner dabei sein?

Falls so ein Angebot kommt, so würden wir eindeutig mitmachen.



Олег Минаев

генеральный директор ООО «Керхер»

ПРОИЗВОДСТВО УБОРОЧНОГО ОБОРУДОВАНИЯ

«На нас работает наш бренд, высокое качество продукции и доверие покупателей»

Компания Kärcher стала поставщиком Олимпийских игр в Сочи. Вы участвовали в тендере, чтобы победить в этой категории?

Фактически тендера не было, мы выполняли скорее роль спонсора. Может быть, конкурс изначально и планировался, но вряд ли кто-либо смог бы предоставить безвозмездно около 400 машин. Среди наших конкурентов в данном сегменте просто нет таких крупных компаний. К тому же нет и клининговых компаний, которые могли бы себе позволить такой проект.

В любом случае нужно было организовать уборку олимпийских объектов, и если бы наша компания не стала поставщиком, то оргкомитет закупил бы уборочную технику или обязал бы клининговые компании работать со своими машинами. Нам предложили принять участие в качестве поставщика, и мы согласились. К тому же это уже не первая Олимпиада в истории компании.

Получили ли Вы какую-либо выгоду с финансовой точки зрения от участия в Олимпийских играх?

Мы многое получили в эмоциональном плане. Этот проект был важен для имиджа компании, для повышения лояльности к бренду Kärcher в России. На самом деле, мы многое делаем для этого: бесплатно чистим памятники архитектуры, организуем уборку в парках и т.д. С другой стороны, как поставщики Олимпийских игр мы получили возможность проводить свои акции по продвижению товара, выпустили специальные модели и версии профессиональной техники в оригинальной упаковке с логотипом «Поставщик Игр Сочи 2014». И эти акции принесли свои плоды, продажи выросли.

Также в Сочи работали наши коллеги, которые были частью этого грандиозного события. На протяжении всей Олимпиады, и в том числе паралимпийских игр, у нас было задействовано 24 сотрудника.

Был какой-то конкурс для отбора сотрудников, которые работали на Олимпиаде?

Да, был конкурс для всех сотрудников в России, выбирали лучших из лучших. Им было предоставлено комфортное жилье в Сочи, они получили возможность свободного прохода в Олимпийский парк. Так как работа велась вахтовым методом по 24 часа (сутки работают, двое - выходные), то они могли смотреть большую часть соревнований вживую. Я думаю, такие условия можно назвать довольно благоприятными. В целом, наше участие в Олимпиаде повысило уровень мотивированности и вовлеченности всех сотрудников.

Сколько всего сотрудников в Kärcher в России?

На сегодняшний день у нас 309 сотрудников в Москве и регионах.

Это сравнительно небольшое количество людей, ведь в России работают более 90 фирменных «Керхер Центров».

Да, но своих центров у нас всего семь, с остальными мы работаем по франшизе. Если брать в расчет сотрудников дилеров, то получится около 2.500 человек.

Вообще у нас два формата – Керхер Центр и фирменный магазин. Керхер Центр всегда с шоу-румом, сервисом и зоной продажи. Средняя площадь – 250 м². Магазин отличается тем, что

не располагает сервисом, соответственно, и площадь меньше – от 100 до 150 м².

Есть ли у Вас также интернет-магазин?

Да, и объем продаж очень быстро увеличивается. Конечно, специализированную технику приобретать в интернете довольно сложно, если у клиента ранее не было опыта работы с ней. Но если сделать грамотное описание товара, приложить видео с демонстрацией работы, то процесс выбора значительно упрощается. В бытовом сегменте объем продаж через интернет-магазин может даже в будущем превзойти продажи в магазинах.

На сегодняшний день главная проблема российских интернет-магазинов заключается в низком качестве услуг по доставке. Мы сейчас задумываемся над созданием своей собственной службы доставки. Идеально было бы, если бы наш товар клиенту привозил обученный курьер, который мог бы дать консультацию по эксплуатации товара, продемонстрировать работу, ответить на возможные вопросы. Это довольно затратный проект, но в то же время и услуги логистических компаний стоят очень дорого, а сервис они не предоставляют.

В некоторых регионах работают филиалы компании. По какому принципу Вы выбираете, где открыть филиал?

Наши филиалы работают в тех регионах, где мы не можем положиться на дилеров. Например, если у дилера слишком маленькая доля на рынке или он не имеет возможности использовать весь потенциал региона. По этим причинам были открыты филиалы в Краснодаре, Ростове. Если говорить о таких городах, как Санкт-Петербург и Екатеринбург, то здесь мы просто не могли обойтись без своего филиала. В этом году мы также выходим в Калининград. Помимо этого рассматриваем Красноярск и Сургут, в целях развития логистической цепи нам нужны филиалы со складами в Сибири.

Сибирь и Дальний Восток являются сейчас приоритетными регионами для Вашей компании?

Да, так как они очень быстро развиваются. Во Владивостоке, Иркутске, Хабаровске мы наблюдаем очень хорошую динамику продаж, поэтому есть смысл выходить в эти регионы.

Не опасаетесь ли Вы высокой конкуренции со стороны китайских компаний?

Производители уборочной техники из Китая довольно широко представлены на рынке, но на нас работает наш бренд, высокое качество продукции и доверие покупателей.

В 2004 г. было открыто официальное представительство в России, сейчас уже выстроена довольно большая сеть из филиалов и Керхер Центров в разных городах. Как удалось достичь таких результатов за 10 лет работы?

Сеть мы расширили за последние пять лет. Дело в том, что концепт Керхер Центров очень прибыльный для тех, кто в них вкла-

дывается. Наш бренд очень известный, следовательно, на нем можно заработать.

Планируете ли Вы в будущем открыть собственное производство в России?

Да, такие планы у нас есть. Трудно сказать, когда точно это может случиться, и в каком регионе мы будем открывать производство. В этом вопросе для нас большое значение имеют благоприятные рамочные условия, поддержка местных властей и наличие достаточного количества квалифицированных кадров на рынке труда.

Компания Kärcher стала также официальным партнером автодрома Moscow Raceway. Вы теперь сконцентрировали свое внимание на спортивных событиях или такие партнерства давно практикуются в компании?

Так было всегда. Наша компания заинтересована в поддержке различных спортивных мероприятий, в Германии это, к примеру, DTM или Формула-1. Мы выбираем мероприятия, которые объединяют увлеченных людей, занимающихся мото-, вело- или другими видами спорта. Я считаю, что это очень успешные и малозатратные проекты по продвижению нашей продукции. Мы можем просто поставить палатку, где будет демонстрироваться наша техника, иногда в рамках мероприятий мы даже продаем небольшое количество продукции. Таким образом, с нашей стороны расходы на спонсорство и организацию выездного мероприятия незначительные, но эффект достигается существенный, повышается и лояльность клиентов.

Будете ли Вы также выступать партнером Чемпионата мира по футболу 2018?

Если будет такое предложение, то мы однозначно хотели бы участвовать.



SPORTARTIKEL

**Rüdiger Wagner**

Generaldirektor Fischer Sports OOO

„Wir sehen Moskau als den strategischen Ort zur Bearbeitung der GUS“

Gehen wir gleich ans Eingemachte, 60 Prozent der in Russland verkauften Ware kommt aus der Ukraine. Wie funktioniert die Lieferung augenblicklich?

Im Moment ohne Probleme.

Was ist im schlimmsten Fall zu befürchten?

Unsere ukrainischen Kollegen fürchten eine komplette Einstellung der Handelsbeziehungen zwischen Russland und der Ukraine. Das wäre der schlimmste anzunehmende Fall. Aber wahrscheinlicher ist, dass mit der Unterzeichnung des Handels- und Wirtschaftsabkommens zwischen der EU und der Ukraine neue Zollgrenzen entstehen. Momentan importieren wir zollfrei. Bei Einhaltung der WTO-Vorgaben wären es dann 15 Prozent.

Das würde die Wettbewerbsfähigkeit verringern?

Ja, obwohl diese neuen Tarife für alle Wettbewerber gelten würden. Schwierig würde es bei einer Auftragsproduktion, wie im Augenblick für Sportmaster, bei der wir mit lokalen Firmen im Wettbewerb stehen.

Die Produktion in der Ukraine ist aus Kostengründen aufgebaut worden?

Nein, dieses Werk hat Fischer übernommen. Das war eine alte Produktionsstätte, in der die in der Sowjetunion traditionelle Marke Tisa hergestellt wurde. Dieses Werk gibt es immer noch. Fischer war der erste Hersteller von hochwertigen Ski, der sich schon zu Sowjetzeiten im Land engagiert hat. Erste Verträge mit lokalen Sportlern wurden noch in den 70er Jahren geschlossen. ►

Hat die Situation in der Ukraine direkte Auswirkungen auf das Geschäft?

Wir merken diese Auswirkungen aktuell noch nicht, wenn allerdings alle Sanktionsmaßnahmen umgesetzt werden und Russland reagiert, wird uns das direkt treffen. Trotzdem ist Russland ein sehr interessanter Markt und perspektivisch auch ein Wachstumsmarkt.

Was macht ein Wintersportartikelhersteller im Sommer?

Wir produzieren! Wir produzieren das ganze Jahr über. Das hängt damit zusammen, dass es eine sehr große Produktpalette gibt, viele Modelle und jedes dieser Modelle in unterschiedlichen Längen angeboten wird. Außerdem gibt es nur wenige Produktionsstätten weltweit, die auch entsprechend ausgelastet sein müssen.

Wann beginnt dann die heiße Phase des Vertriebs?

Das ist je nach Region unterschiedlich; in Norwegen schon im September. In anderen Regionen ab Mitte Oktober, in Abhängigkeit davon, wann der erste Schnee fällt.

Russen lieben Langlauf. Welche Kapazität hat der russische Wintersportmarkt?

Man spricht von etwa 120 Millionen verkauften Paar Ski pro Jahr. Das ist ausreichend für Potential nach oben.

Fischer produziert gesondert für den Endkunden und für den Hochleistungssport?

Nein, die Technologie ist mittlerweile so fortschrittlich, dass die Amateure und die Profis im Prinzip das gleiche Material verwenden. Die Ski, die für den Hochleistungssport entwickelt wurden, kann der Kunde auch im Geschäft kaufen. Der entscheidende Unterschied besteht darin, dass die Sportler die Ski intensiv testen, bevor sie sich für einen bestimmten Typ entscheiden.

Man hat zwar das Gefühl, dass die Winterspiele in Sotschi schon eine Ewigkeit zurück liegen, aber wie viel wirkt davon nach?

Es war ein gutes Jahr, wir haben einen spürbaren

Aufschwung durch die Winterspiele gehabt, aber die Nachfrage geht jetzt auch wieder deutlich zurück. In der olympischen Saison standen große staatliche Summen zur Verfügung, die es in diesem Jahr nicht gibt.

Jetzt ist wieder normales Geschäft mit dem Endverbraucher?

Ja, wir konzentrieren uns jetzt wieder auf den Endkunden und natürlich auf die Ausrüstung der Nationalmannschaft. Das ist deshalb wichtig, weil man in diesem Segment gutes Geld verdient.

Wie kommen die Produkte in den Markt?

Wir sind in Russland eine hundertprozentige Tochter der FISCHER Sports GmbH aus Österreich und verkaufen an Ketten wie Sportmaster, Kant, aber auch an einzelne Geschäfte, Leistungszentren, Sportschulen usw.



Nutzt Fischer auch die Möglichkeit des online-Marketings?

Wir nutzen die Möglichkeit des Online-Marketings über einen Partner, der dann auch die Logistik übernimmt. Die Logistik übernehmen die Ketten wie Decathlon oder Sportmaster, nur in Fällen einzelner Geschäfte oder regionaler Ketten, beispielsweise in Wladiwostok, Chabarowsk, Sachalin, Kamtschatka liefern wir selbst. Diese Produkte kosten dann auch entsprechend mehr als in Moskau.

Wer repräsentiert Fischer in Russland?

Fast alle Biathleten und Langläufer sind von uns ausgestattet. Wir statten auch einen Eishockeyspieler aus: Anton Below vom SKA St. Petersburg. Fischer war die „erfolgreichste Nation“ bei den Winterspielen, wir haben ca. 130 Medaillen gewonnen.

Fischer ist – wie andere Highend-Hersteller auch – nicht unbedingt über den Preis wettbewerbsfähig. Was sind die Verkaufsargumente?

Wir sind in Russland sehr breit aufgestellt. Vor allen Dingen was die Auswahl an Ski betrifft. Das gilt sowohl für den alpinen als auch für den Langlaufsport. Wir können im Prinzip auch jedes Preissegment bedienen.

Auch auf den preisgünstigeren Ski steht Fischer?

Ja und nein. Es gibt auch preisgünstige Ski mit Fischer drauf, aber wir produzieren auch im Auftrag für lokale Ketten, die diese Ski dann als Eigenmarke anbieten, allerdings mit Hinweis auf den Hersteller.

Ab welchem Volumen würde sich eine lokale Produktion lohnen?

Die Frage ist weniger der Masse wegen schwierig, als auf Grund der aktuellen Situation. Denn wir könnten natürlich die Kapazitäten in unserem Werk in der Ukraine erweitern, um mehr nach Russland liefern zu können.

Wie weit ist Fischer vom volatilen Rubel betroffen?

Wir sind insoweit betroffen, als dass wir in Euro fakturieren, aber wir legen den Eurofestpreis jeweils Anfang des Jahres fest und reichen diesen Preis dann an unsere Kunden aus. Aber wir versuchen natürlich auch Lösungen für unsere Kunden zu finden.

Wie sieht die Strategie von Fischer in Russland aus?

Die Konkurrenz nimmt zu, selbst aus China kommen mittlerweile Ski oder werden zumindest so genannt. Firmen wie Sportmaster entwickeln auch ihre Lieferanten in China. Das hängt auch damit zusammen, dass Sportmaster selbst in China aktiv ist. In den eigentlich für uns wichtigen Segmenten „gehoben“ und „Premium“ gibt es nicht wirklich viel Konkurrenz. Wir sehen Moskau als den strategischen Ort zur Bearbeitung der GUS. Aber wirkliches Geschäft gibt es nur in Russland, Kasachstan und Weißrussland.

Die Innovationen werden aber weiterhin im Stammhaus entwickelt?

Ja, wir produzieren innovative Produkte ausschließlich in der EU und entwickeln in Österreich. Unser Werk in der Ukraine spezialisiert sich mehr auf den Massenmarkt und fertigt dort auch Produkte aller Qualitäts- und Preisklassen.

Gibt es innerhalb des Unternehmens Tendenzen das Geschäft auch auf andere Bereiche auszuweiten, Snowboards?

Nein, unternehmensintern besteht Einigkeit darüber, dass Fischer ein Hersteller hochwertiger Ski und dem dazu passenden Zubehör wie Schuhe, Kleidung etc. ist und daran wird sich auch nichts ändern, solange das Unternehmen in Familienbesitz ist. Fischer ist der letzte bedeutende Hersteller der noch Familiengeführt ist und der „alte“ Herr Fischer ist da eher konservativ eingestellt.

Wie wichtig ist Russland für Fischer insgesamt?

Wichtig! Wir machen solche Zahlen nicht öffentlich. Der Anteil ist gut, auch über die letzten Jahre, aber man muss sich darüber im Klaren sein, dass die Kaufentscheidung wirklich auch davon abhängt, wie der Winter ist. Liegt viel Schnee, kaufen die Leute mehr Ski.



Рюдигер Вагнер

генеральный директор ООО «ФИШЕР»



СПОРТИВНЫЕ ТОВАРЫ

«Мы рассматриваем Москву как стратегическую точку для работы на рынке СНГ»

Давайте сразу о главном: 60% продаваемых в России товаров поступают из Украины. Как сейчас идут поставки?

На данный момент без проблем.

Чего следует опасаться в самом худшем случае?

Наши украинские коллеги опасаются полного разрыва торговых отношений между Россией и Украиной. Это был бы наихудший из возможных сценариев. Однако более вероятно, что с подписанием экономической части Соглашения об ассоциации Украины с ЕС возникнут новые таможенные барьеры. Пока мы импортируем беспошлинно. При соблюдении требований ВТО таможенные сборы составят 15%.

И это снизит конкурентоспособность?

Именно так, хотя эти новые тарифы будут действовать для всех участников рынка. Сложнее будет при производстве на заказ, как сейчас для «Спортмастера», так как в этом случае мы конкурируем с местными фирмами.

Производство было размещено на Украине в целях экономии затрат?

Нет, Fischer купил старое предприятие, выпускавшее во времена СССР спортивное оборудование под традиционной торговой маркой Tisa. И этот завод все еще существует. Fischer стал первым производителем высококачественных лыж, который еще в советские времена активно работал в этой стране. Первые договоры с местными спортсменами были заключены еще в 70-е годы.

Оказывает ли ситуация на Украине прямое влияние на Ваш бизнес?

В настоящее время мы пока не ощущаем этого влияния. Однако, если санкции будут применены в полном объеме и Россия ответит на них, это напрямую ударит по нам. Тем не менее, Россия – весьма интересный и в перспективе растущий рынок.

Чем занимается производитель зимнего спортивного инвентаря в летнее время?

Мы выпускаем продукцию, выпускаем ее круглый год. Это связано с тем, что у нас очень большая продуктовая линейка, включающая множество моделей. Причем каждая из этих моделей предлагается с разной длиной. Кроме того, в мире не так много подобных производств, и эти производственные мощности должны быть соответственно загружены.

Когда начинается горячий сезон сбыта?

В разных регионах по-разному: в Норвегии уже в сентябре. В других регионах с середины октября, в зависимости от того, когда выпадет первый снег.

В России любят лыжные гонки. А какова емкость российского рынка зимнего спортивного снаряжения?

Говорят, в год продается примерно 120 млн пар лыж. Это достаточный потенциал для роста.



Производит ли Fischer отдельно для конечных потребителей и для спорта высоких достижений?

Нет, за прошедшее время технология так продвинулась, что и любители, и профессионалы используют в принципе одно и то же снаряжение. Те лыжи, которые разрабатывались для спорта высоких достижений, любой клиент может точно так же купить в магазине. Главная отличительная особенность состоит в том, что спортсмены основательно тестируют лыжи, прежде чем сделать выбор в пользу определенной марки.

С Зимней Олимпиады в Сочи, кажется, прошла целая вечность. Продолжает ли как-то ощущаться ее влияние?

Год был для нас удачным: благодаря Олимпиаде заметно увеличились продажи. Но сейчас уже снова наблюдается существенное снижение спроса. В олимпийский сезон государством были выделены внушительные средства, сейчас такой программы поддержки уже нет.

То есть происходит возврат к обычному бизнесу с конечными потребителями?

Да, мы вновь сосредоточили свои усилия на конечных потребителях и, конечно же, на экипировке национальной сборной. Это для нас важно, так как в данном сегменте можно неплохо заработать.

А как изделия поступают на рынок?

В России мы являемся стопроцентной дочкой австрийской Fischer Sports GmbH и реализуем свою продукцию через сети

«Спортмастер» и «Kant», а также через розничные магазины, фитнес-центры, спортивные школы и т.д.

Использует ли «Фишер» возможности онлайн-маркетинга?

Мы используем возможности онлайн-маркетинга через одного партнера, который в этом случае берет на себя и логистику. Логистику мы отдаем на откуп таким сетям как «Decathlon» или «Спортмастер». И только если речь идет о розовых сделках или региональных сетях (к примеру, во Владивостоке, Хабаровске, на Сахалине и Камчатке), мы производим поставки сами. И тогда цена оказывается существенно выше, чем в Москве.

Кто представляет компанию «Фишер» в России?

Мы экипируем практически всех биатлонистов и лыжных гонщиков. И еще в придачу одного хоккеиста: Антона Белова из петербургского СКА. На Олимпийских играх Fischer был «самой успешной страной»: мы завоевали примерно 130 медалей.

Как и другие производители из премиального сегмента, Fischer не всегда может конкурировать по ценам. Какие аргументы используются при продажах?

Мы предлагаем в России весьма широкий ассортимент продукции, особенно разновидностей лыж. Причем как для альпийских видов, так и для лыжных гонок. В принципе в любом ценовом сегменте нам есть что предложить.



На лыжах, предлагаемых по более выгодным ценам, также стоит марка Fischer?

И да, и нет. Есть более дешевые лыжи, на которых стоит марка Fischer. Кроме того мы производим по заказу местных сетей, которые затем реализуют эти лыжи под собственной торговой маркой, правда с указанием производителя.

С каким объемом местное производство начинает окупаться?

Ответить на этот вопрос сложно исключительно из-за теперешней ситуации. Потенциально мы вполне могли бы расширить мощности нашего завода на Украине, чтобы увеличить поставки в Россию.

В какой степени «Фишер» зависит от волатильности рубля?

Это затрагивает нас, так как счета мы выставаем в евро. При этом всякий раз в начале года мы устанавливаем фиксированную цену в евро и затем перекладываем ее на наших клиентов. Но мы, конечно же, ищем такие решения, которые бы устроили клиентов.

Какова стратегия компании «Фишер» в России?

Конкуренция возрастает, теперь даже из Китая поступают лыжи или некие изделия с таким названием. Такие компании как «Спортмастер» также выстраивают сеть поставщиков в Китае. Это связано с тем, что «Спортмастер» сам активно работает на китайском рынке. В значимых для нас люксовом и премиальном сегменте конкурентов немного.

Мы рассматриваем Москву как стратегическую точку для работы на рынке СНГ. Но настоящий бизнес имеется только в России, Казахстане и Белоруссии.

Все инновации по-прежнему разрабатываются в материнской компании?

Да, инновационные продукты мы производим исключительно в ЕС, а разрабатываем в Австрии. Наш завод на Украине больше специализируется на массовом рынке, выпуская для него изделия всех категорий: как по качеству, так и по цене.

Есть ли внутри компании тенденции расширить бизнес, распространив его на другие спортивные дисциплины, например, сноуборд?

Нет, внутри компании все едины во мнении, что Fischer является производителем высококлассных лыж и соответствующего снаряжения: ботинки, одежда и т.д. И эта позиция не изменится до тех пор, пока Fischer будет оставаться семейной фирмой. Наша компания – последний крупный производитель, находящийся в семейном управлении. А «старый» господин Фишер настроен скорее консервативно.

Насколько Россия в целом важна для Fischer?

Важна... Такого рода прогнозы мы не делаем достоянием общественности. У нас неплохая доля рынка, в том числе в последние годы. Но мы должны понимать, что решение о покупке действительно зависит и от того, насколько сурова зима. Когда лежит много снега, люди покупают больше лыж.

VERSICHERUNG

**Alexander May**

Generaldirektor Ergo-RUSS ZAO

„Mittlerweile werden auch die Forderungen aus der russischen Wirtschaft nach einem modernen und zuverlässigen System lauter“

Von welchem zentralen Trend ist die Versicherungswirtschaft in Russland geprägt?

In unserer Branche spüren wir ganz deutlich einen Trend zur Nationalisierung. Und im Unterschied zur Bankenlandschaft, in der über 80 Prozent der Institute dem Staat gehören, ist der Anteil privater Unternehmen im Bereich der Versicherungen wesentlich größer. Wir haben den genau umgekehrten Fall, dass über 80 Prozent der Unternehmen privatwirtschaftlich organisiert sind. Allerdings fehlt den meisten dieser Marktteilnehmer der Wille den Markt auch zu entwickeln. Die Sicht geht eher auf kurzfristige Gewinne, als auf die Entwicklung moderner Versicherungsprodukte. Das führt zu immer mehr Pflichtversicherungen, zu immer höheren Preisen. Bei der KFZ-Haftpflichtversicherung zum Beispiel liegt bei einer Police von 75 Euro der versicherte Betrag bei durchschnittlich 3.000 Euro, einer lächerlich geringen Summe. Im Unterschied dazu zahlt ein deutscher Versicherter etwa 220 Euro bei einer Deckungssumme von 100 Millionen Euro.

Wie kann das sein?

Das erreicht die starke Lobby der russischen Privatversicherer, die mit der Legislative bestens vernetzt ist. Dadurch schafft sie in der Welt einmalige Verhältnisse und überlässt den TÜV den Versicherern. Aber mittlerweile werden auch die Forderungen aus der russischen Wirtschaft nach einem modernen und zuverlässigen System lauter. Zum Beispiel können

Lebensversicherer nur mit einer langfristigen Perspektive ihre Produkte entwickeln und bewerben. Diese Art der Versicherung braucht als Sicherung auch langfristige Finanzprodukte, beispielsweise Anleihen, die über die gesamte Laufzeit gehalten werden.

Anleihen hat der russische Staat aber vor ein paar Wochen erfolglos am Markt zu platzieren versucht...

Wir als Lebensversicherer müssen uns aber über langfristige Anleihen finanzieren, sonst entsteht ein so genanntes Mismatching. Wir haben in dieser Hinsicht auch wenig Auswahl, weil diese Produkte in der Landeswährung gehalten werden müssen. Das heißt, wenn wir 50 Prozent der Verträge in Rubel abschließen, dann müssen wir auch 50 Prozent Anleihen in dieser Währung halten. Denn hinzu kommt, dass der Markt für solche Anleihen schlicht nicht liquide ist. Insofern macht uns das auch interessant für den Staat, weil wir Anleihen kaufen, die kein anderer will.

Ist es unter diesen Bedingungen möglich, rentabel zu arbeiten und Rendite zu erwirtschaften?

Wir haben hier Gott sein Dank etwas mehr Luft. Wir haben eine Garantieverpflichtung in Rubel von drei Prozent, aber das verdienen wir auch im russischen Markt. Es gibt auch einen zunehmenden Trend zu fondsgebundenen Versicherungen. Wir haben aber insgesamt keinen sehr hohen Bestand an solchen

Produkten, weil langfristige Anlageprodukte in Russland nicht populär sind. In den letzten einhundert Jahren gab es nur einmal eine Zeitspanne, in der man davon ausgehen konnte, dass man das Ersparte so wieder bekommt, wie am Anfang der Laufzeit versprochen – 1965 bis 1985.

Mit welchem Argument kann man dann langlaufende Produkte verkaufen?

Das ist die Kunst des Verkaufens. Aber im Ernst, trotz allem wird Sparen als Möglichkeit der Absicherung attraktiver. Risikolebensversicherungen verkaufen sich gut, getrieben von der Notwendigkeit einer Bankversicherung. Fondsgebundene Versicherungen verkaufen sich gut, da sie kürzer laufen und mehr Rendite erzielen. Gut im Markt reüssieren auch Unfallversicherungen mit Todesfallschutz.

Bankversicherungsgeschäft, was ist das genau?

Damit wird der Kredit versichert. Der Bankkunde erhält einen Kredit und die Bank fordert eine Sicherheit, im Falle, dass dem Kunden etwas passiert. Der Ausfall würde dann über die Versicherung gedeckt. Dieses Geschäft boomt momentan. Wir reden von Zuwachsraten zwischen 60 und 70 Prozent. Man sichert z.B. den Kredit mit einer Lebensversicherung ab.

Wie hoch ist die Ausfallrate?

Ich bin sicher, sie liegt im zweistelligen Bereich. Allerdings rech-



nen sich die Banken die Statistik schön, indem nicht bediente Kredite nicht als „faul“ gelten und verlängert werden.

Wie fängt man das auf?

Hohe Zinssätze, hohe Gebühren, versteckte Gebühren – die Liste der Möglichkeiten ist lang.

Was ist dann von solchen Angeboten zu halten, die man in der Metro sieht, in denen mit bis 15 Prozent Rendite geworben wird?

Hier haben wir das klassische „Anlegerdreieck“ aus Rendite, Sicherheit und Verfügbarkeit. Es gibt keinen denkbaren Fall, in dem alle drei gleichzeitig verfügbar sind. Das heißt, auf einen Faktor muss ich verzichten: Eine hohe Rendite schließt im Prinzip eine hohe Sicherheit aus. Solche Angebote reichen ganz oft Banken kurz vor dem Bankrott aus, um noch schnell liquide zu sein oder zu werden.

Im Zuge der politischen Unsicherheiten sind viele Investoren aus Russland in andere Länder gezogen, in erster Linie institutionelle Investoren. Wie stark beeinflusst diese Entwicklung das Marktgeschehen?

Wir sind eher im Retailbereich unterwegs, deshalb sind für uns die Verkaufszahlen von Autos, die Stabilität und der Wohlstand der Mittelschicht interessanter, und diese Parameter sind im Moment noch ganz gut. Deshalb spüren wir bisher eher keine Auswirkungen der gegenwärtigen Situation, aber das kann sich ganz schnell ändern, wenn Russland weiter solche Positionen vertritt wie bisher. Das wäre außerordentlich schade, denn Russland ist ein ausgesprochen interessanter Markt: Historisch korrupt, aber interessant. Da gilt das alte russische Sprichwort: „Alles Geld der Welt kann man nicht verdienen. Irgendetwas muss man klauen.“ Das ist übrigens auch der Grund, warum ERGO in vielen Geschäftsbereichen in Russland nicht präsent ist, weil die a priori nicht „compliant“ sind.

Wie stehen die Mitarbeiter zu diesen Themen?

Wir haben eine Belegschaft, die erstaunlicherweise sehr lange bei uns arbeitet, wenn man das mit den Mitbewerbern vergleicht. Das Team, das ich aufgebaut habe, arbeitet schon sieben, acht Jahre in unveränderter Besetzung, auch weil wir bestimmte Entwicklungen am Markt nicht mitgegangen sind. Das fängt damit an, dass wir bei Abschluss eines Haftpflichtversicherungsvertrages das Spiel mit 30 bis 40 Prozent Provisionszahlungen, obwohl der Gesetzgeber nur zehn erlaubt, nicht mitgemacht haben. Im Ergebnis hat sich die Zürich Versicherung aus dem Markt zurückgezogen. Die Allianz hat massive Probleme. Und reihenweise stehen Versicherer kurz vor dem Bankrott. Daraus folgt jetzt – da der Markt solche Margen nicht mehr abwirft und die Versicherungssumme unbedingt erhöht werden muss, kommen die Gesellschaften aus dieser Spirale nicht mehr raus.

Was passiert als Reaktion jetzt im Markt? Konsolidiert er sich?

Genau das passiert! Von etwas mehr als 3.000 Gesellschaften Anfang der 90er Jahre sind wir jetzt noch bei knapp 400 Gesellschaften und dieser Prozess wird noch weiter gehen. Am Ende werden zwischen 100 und 150 Gesellschaften übrig bleiben. Das liegt auch daran, dass die Aktionäre oder Stakeholder der Gesellschaften sehr kurzfristig denken und aus diesem Grund kaum strategische Entwicklung stattfindet. Russen erwarten, dass sich ihr Investment nach einem Jahr rechnet – völlig ausgeschlossen bei einer seriösen Versicherungsgesellschaft. Deshalb sind sich die jetzigen Besitzer der Gesellschaften auch relativ sicher, dass sie keine Anteile veräußern können und die Unternehmen entwickeln müssen – zu Dienstleistern nach europäischem Vorbild.

Gilt das nur jetzt und auch für Ergo?

Das gilt auch für die weitere Zukunft. Wir wollen und werden organisch wachsen, mit kleiner Marge, aber rentabel.

Welches Segment verspricht in dieser Hinsicht am meisten Rendite?

Kredite, die an eine Lebensversicherung gekoppelt sind, die aber in zunehmenden Maß Versicherte abschließen, die eine ausreichende und leistende Gebäude- oder Hausratversicherung besitzen. Bisher kaufen solche Produkte aber nur fünf Prozent der Bevölkerung freiwillig. Das größte Marktpotential gibt es im Retailbereich, weil die Eigentümer von Gebäuden und Wohnungen ihre Objekte nicht versichern.

Wie lässt sich das begründen? Mentalität?

Ja, es ist auch eine Frage der Mentalität, aber das hauptsächliche Problem ist die Frage nach dem Eigentümer des Gebäudes. Als in den Neunzigern die Wohnungen privatisiert wurden, war sehr oft nicht klar, wem das Gebäude gehört. Das bedeutet, dass die „Wohnsilos“ alle nicht versichert sind, obwohl die Wohnungen, die sich darin befinden, privatisiert sind. Es gibt zwar theoretisch Eigentümergemeinschaften, aber die klären solche Probleme nicht.

Wer haftet dann im Schadensfall?

Wie immer in Russland der Staat, obwohl ihm weder die Gebäude noch die darin befindlichen Wohnungen gehören. Die Versicherer sind bis heute nicht in der Lage, ein Gesetz zu lobbyieren, in dem eine normale Haftung definiert ist und mit dem auch Schadensfälle adäquat reguliert werden könnten. Im Schadensfall bekommt der Geschädigte – vielleicht – eine Wohnung in Moskau, die aber niemals den gleichen Wert oder Erhaltungszustand hat. Und genau daraus ergibt sich eigentlich ein riesiges Potential.

Александр Май

генеральный директор ЗАСО «ЭРГО Русь»

**СТРАХОВАНИЕ**

«От представителей российского бизнеса все громче звучат требования создания современной и надежной системы страхования»

Какой основной тренд наблюдается в российском страховом бизнесе?

В нашей отрасли явно ощущается тренд к национализации. При этом, в отличие от банковского сектора, где свыше 80% кредитных организаций принадлежат государству, в сфере страхования доля частных компаний существенно выше. Здесь ситуация прямо противоположная: более 80% страховых компаний находятся в частной собственности. Правда у большинства участников страхового рынка отсутствует желание развивать этот рынок. Они скорее нацелены на получение краткосрочной прибыли, а не на разработку современных страховых продуктов. Подобный подход ведет к неуклонному увеличению числа видов обязательного страхования и стоимости страховых услуг. К примеру, при страховании автогражданской ответственности страховой полис стоимостью 75 евро предусматривает смехотворную страховую сумму примерно в 3.000 евро. Для сравнения: в Германии страхователь платит примерно 220 евро, а сумма страхового возмещения составляет при этом 100 млн евро.

Как такое возможно?

В России существует сильное лобби частных страховщиков, имеющих тесные связи с законодателями. Благодаря этому они создали уникальные для мировой практики условия, отдав проведение техосмотра транспортных средств на откуп страховщикам. Между тем от представителей российского бизнеса все громче звучат требования создания современной и надежной системы. Например, компании, занимающиеся страхованием жизни, могут разрабатывать и рекламировать свои продукты,

только имея долгосрочную перспективу. Данный вид страхования нуждается в качестве обеспечения также в долгосрочных финансовых продуктах, таких как займы на весь срок действия страхового договора.

Некоторое время назад попытка разместить на рынке облигации государственного займа не увенчалась успехом...

При этом мы как компания, предлагающая услуги по страхованию жизни, должны обеспечивать свое финансирование на основе долгосрочных займов, иначе возникнет так называемый временной разрыв (mismatching). И здесь у нас небольшой выбор, так как нормативными актами предписано держать эти продукты в национальной валюте. Это означает, что если мы заключаем 50% договоров в рублях, то мы обязаны держать в национальной валюте и 50% всех облигаций. Не говоря уже о том, что рынок таких облигаций попросту неликвиден. Мы интересны государству как раз тем, что покупаем те облигации, на которые никто другой не претендует...

Разве в таких условиях возможно работать рентабельно и обеспечивать доходность?

Здесь у нас, слава Богу, несколько больше свободы действий. У нас имеется гарантийное обязательство в рублях в размере 3%; и именно столько нам удается зарабатывать на российском рынке. Сейчас наблюдается растущий тренд в сторону страховых продуктов, привязанных к фондовому рынку. Но в нашем портфеле таких немного, так как долгосрочные инвестиционные продукты в России непопулярны. За последние сто лет был



один единственный период (1965-1985), когда можно было рассчитывать, что получишь свои сбережения обратно в том виде, как было обещано на момент открытия вклада.

Какой же аргумент можно тогда использовать для продажи продуктов с длительным сроком действия?

В этом и состоит умение продавать... Но если говорить серьезно: несмотря на все сказанное, сбережение как возможность обеспечить себя на будущее становится все привлекательнее. Полисы страхования рисков и жизни продаются хорошо, получая дополнительную подпитку в связи с необходимостью банковского страхования. Страховые продукты, привязанные к фондовому рынку, продаются хорошо благодаря более короткому сроку действия и более высокой доходности. Прекрасно чувствуют себя на рынке и полисы страхования от несчастных случаев, включающие страховое возмещение в случае смерти.

Бизнес банковского страхования: что сюда входит?

Сюда входит страхование кредита. При выдаче кредита банк требует от клиента обеспечения на случай, если с тем что-то случится. Возможные потери покрываются за счет страховки.

Этот вид страхования переживает сейчас настоящий бум с ежегодным приростом на 60-70%. Например, в качестве обеспечения кредита используется договор страхования жизни.

Насколько велик процент невозврата кредитов?

Уверен, что это двузначная цифра. Однако банки приукрашивают статистику, не показывая необслуживаемые кредиты как «неблагополучные», а просто продляя срок их действия.

Как это компенсируют?

Высокие процентные ставки, высокие платежи, скрытые платежи – возможностей достаточно много.

Как тогда следует относиться к рекламе в вагонах метро с обещающей доходностью до 15%?

Здесь мы имеем дело с классическим «треугольником вкладчика»: доходность, надежность, доступность. Невозможно представить себе такой случай, когда вместе присутствуют все три критерия. Чем-то одним приходится жертвовать: высокая доходность исключает высокую надежность в принципе. Зачастую банки делают такие оферты незадолго до банкротства, чтобы экстренно обеспечить себе ликвидность.

Из-за политической нестабильности многие инвесторы, прежде всего институциональные, ушли из России в другие страны. Насколько сильно данный фактор влияет на рынок?

Мы имеем дело скорее с розничным сегментом, поэтому для нас представляет больший интерес число продаваемых автомобилей, стабильность и благосостояние среднего класса, а названные показатели пока еще достаточно неплохие. То есть, пока мы практически не ощущаем на себе последствий теперешней ситуации, но это может быстро поменяться, если Россия не откажется от той позиции, которой она придерживается. Это будет очень печально, так как Россия весьма интересный рынок. Исторически так сложилось, что на нем присутствует коррупция, но все равно рынок интересный. Здесь можно вспомнить старую русскую поговорку: «Всех денег на свете не заработаешь, что-то надо и украсть».

Кстати это одна из причин, почему фирма ERGO не представлена во многих сегментах российского рынка: они априори не соответствуют требованиям комплаенс.

А что думают на этот счет Ваши сотрудники?

Если сравнить с конкурентами, то у нас практически нет текучки кадров. Та команда, которую сформировал я, трудится в неизмен-



ном составе уже семь-восемь лет. Это объясняется еще и тем, что мы остались в стороне от некоторых тенденций, наблюдаемых на рынке. Начиная с того, что при заключении договора страхования гражданской ответственности мы не стали уподобляться тем, кто закладывает комиссионные в размере 30-40%, хотя законодательно разрешено только 10%. В результате компания Zürich Versicherungen ушла с рынка, а у компании Allianz серьезные проблемы... Многие страховщики оказались на грани банкротства. Из этого следует, что сейчас, когда рынок уже не дает такую высокую маржу, а сумму страхового возмещения требуется непременно увеличить, компаниям уже не выбраться из этого замкнутого круга.

И какова реакция рынка? Он консолидируется?

Да, именно это и происходит! Если на начало 90-ых число компаний составляло 3.000 с небольшим, сейчас их около 400. И этот процесс будет продолжаться. В результате останется 100-150 компаний.

Это связано еще и с тем, что акционерам или лицам, от которых зависит политика компаний («стейкхолдерам»), не хватает дальновидности, чтобы подумать о стратегии развития. Русские ждут, что вложенные ими средства окупятся через год; но для серьезной страховой компании это совершенно нереально. По этой причине теперешние владельцы компаний относительно уверены, что им не надо продавать паи, а следует развивать компании, доведя их до уровня поставщиков услуг по европейскому образу и подобию.

Эта тенденция проявилась только сейчас и характерна, в том числе, для страховой компании ERGO в России?

Тенденция сохранится и в будущем. Мы хотим и будем расти органично, пусть с небольшой маржой, но рентабельно.

Какой сегмент в этой связи обещает наиболее высокую доходность?

Кредиты, привязанные к договору страхования жизни, а также во все большей степени страхование зданий или домашнего имущества, предусматривающее достаточное покрытие и реальные выплаты. Однако добровольно такие полисы пока покупает только 5% населения. Наибольший потенциал имеется в розничном сегменте рынка, так как владельцы зданий и квартир не страхуют свою недвижимость.

Чем это объясняется? Ментальностью?

Да, это зависит и от ментальности. Но основные проблемы связаны с собственниками здания. Когда в 90-ые годы проводилась приватизация квартир, зачастую было неясно, кому принадлежит здание. А это значит, что все многоквартирные жилые дома не застрахованы, хотя находящиеся в них квартиры приватизированы.

Теоретически существуют товарищества собственников жилья, но они не занимаются выяснением таких проблем.

И кто тогда отвечает в случае возникновения ущерба?

В России как всегда государство, хотя ему не принадлежат ни сами здания, ни находящиеся в них квартиры. Страховщики по сей день не в состоянии пролоббировать принятие такого закона, где была бы закреплена реальная ответственность и который бы позволял адекватно регулировать случаи возникновения ущерба. В случае ущерба пострадавший, возможно, получит квартиру в Москве, но она никогда не будет равноценной и находящейся в таком же техническом состоянии. Именно здесь кроется огромный нереализованный потенциал.

Gründer:

Deutsch-Russische Auslandshandelskammer

Redaktionsadresse:

1. Kasatschi pereulok 7, 119017 Moskau

Tel.: +7-495-234 49 53

Fax: +7-495-234 49 54

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, Elmira Latypowa, Lena Steinmetz

Grafik und Design: Hans Winkler

Titelillustration: www.shutterstock.com/xtock

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 2014

Auflage 2000 St.

Verbreitung ist kostenlos

Учредитель:

Союз «Российско-Германская Внешнеторговая палата»

Адрес редакции:

1-й Казачий переулок, д.7, 119017 Москва

Tel.: +7-495-234 49 53

Факс: +7-495-234 49 54

Издатель:

DE International

Центр Информации немецкой экономики

1-й Казачий переулок, д.5, 119017 Москва

Tel.: +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, Эльмира Латыпова, Лена Штайнметц

Дизайн и вёрстка: Ханс Винклер

Иллюстрация на обложке: www.shutterstock.com/xtock

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 2014

Тираж 2000 экземпляров

Распространяется бесплатно

Dentons. Die neue globale Top-Kanzlei, gegründet von Salans, FMC und SNR Denton.*

*Acritas Global Elite Law Firm Brand Index 2013 and 2014.



DENTONS

Know the way



dentons.com

© 2014 Dentons. Dentons is a global legal practice providing client services worldwide through its member firms and affiliates. Please see dentons.com for Legal Notices.

EU und US Sanktionen

...ist Ihr Unternehmen betroffen?



Einfache Strukturen. Einfach Erfolg.

Bei RUSSIA CONSULTING haben wir eine spezielle Suchmaschine entwickelt, die mehrere Hundert Wirtschaftskontakte unserer Kunden sehr schnell prüfen kann. So bleibt der Kunde auf der sicheren Seite und kann nachweisen, dass er nach bestem Wissen handelt und alle Eigentumsstrukturen, die man offenlegen kann, prüfen lässt. Im Rahmen unseres umfassenden Checks bieten wir Ihnen:

- **Prüfung Ihrer russischen Geschäftskontakte inkl. komplizierter Eigentumsstrukturen**
- **Reputationsrisiko-Check**
- **Auswertung der Ergebnisse und Beratung**

Bestellen Sie einen Check Ihrer russischen Geschäftspartner und prüfen Sie, ob Sie als Unternehmen den Sanktionen folgen müssen und ob Ihre Kunden und Lieferanten unter die Sanktionen fallen.

Unsere Telefonnummer in Deutschland: +49 / 40 / 226 33 760
www.russia-consulting.eu

Ulf Schneider
Geschäftsführender Gesellschafter

Sergej Sumlenny
Experte für Sanktionsfragen

Moskau
ul. Bachruschina 32/1
115054 Russland
+7 / 495 / 956 55 57
info@russia-consulting.eu

St. Petersburg
Finljandskij Prospekt 4 A
194044 Russland
+7 / 812 / 458 58 00
spb@russia-consulting.eu