



AHK

Deutsch-Russische
Auslandshandelskammer
Российско-Германская
внешнеторговая палата

AUSGABE | 2019/20
ИЗДАНИЕ |

100

FRAGEN UND ANTWORTEN
ZUM RUSSLANDGESCHÄFT

ВОПРОСОВ И ОТВЕТОВ

О БИЗНЕСЕ
В РОССИИ

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



Nutzen Sie unseren Personalvermittlungsservice.

Informationszentrum der deutschen Wirtschaft 000

Ihre Ansprechpartner

in Moskau

Anna German

german@deinternational.ru

in Berlin

Katharina Schöne

schoene@russland-ahk.ru

in St. Petersburg

Wiktor Ewtschatow

ewtschatow@russland-ahk.ru



Deutsche Standards. Russische Erfahrung.



Matthias Schepp
Vorstandsvorsitzender der Deutsch-
Russischen Auslandshandelskammer

Liebe Leser,

von unseren Mitgliedern wissen wir, wie sehr unsere Publikation „100 Fragen und Antworten zum Russlandgeschäft“ geschätzt wird.

Die Form des Interviews erlaubt einen unverstellten Blick auf die Meinung von Topmanagern wichtiger AHK-Mitgliedsunternehmen. In diesem Heft sind es 15 Interviews mit deutlich mehr als hundert Fragen und hundert Antworten – genau gezählt sind es 218 Fragen und genauso viele Antworten.

Diese Interviews bilden nicht nur die ganze Vielfalt und Bandbreite der deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen ab, von Maschinenbauern und Zulieferern über Banken, Versicherer und Berater bis hin zu E-Commerce und Logistikfirmen, von Mittelständlern und Familienunternehmen über erfolgreiche Start-ups wie Lamoda (S. 28) bis hin zu Weltkonzernen wie Henkel (S. 20) und Wintershall Dea (S. 86). Sie lassen zudem vor Ihrem lesenden Auge ein akkurates Bild der Lage deutscher Unternehmen in Russland entstehen.

Auch wenn die Konjunktur lahm und unter dem weltweiten Durchschnittswachstum hinterherhinkt, schafft es die übergroße Mehrheit der AHK-Mitglieder stärker als der Markt zu wachsen. Sergey Abramov, CEO des hessischen Verkehrstechnikzulieferers Hübner freut sich über „übervolle Auftragsbücher“ (S. 106). Swetlana Bigesse, Russlandchefin des Abfallspezialisten Remondis und Vorsitzende der AHK-Arbeitsgruppe für Umwelt und Abfallwirtschaft, fordert auch in Russland „Herstellerverantwortung und gut funktionierende Lösungen zur staatlichen Subventionierung der Abfallwirtschaft“ (S. 4).

Und Oliver Cescotti, Präsident des Kältespezialisten GEA Russland, erzählt seine ebenso faszinierende wie facettenreiche Russlandgeschichte (S. 70): 1982 verbrachte der damalige Bundeswehrsoldat seinen Urlaub in Leningrad, um Russisch zu lernen. Heute ist er verantwortlich für mehr als 500 Mitarbeiter und drei GEA-Werke in Russland und im AHK-Vorstand zuständig für Regierungskontakte. Cescotti ist ein deutsches Urgestein in Russland – wie Andreas Knaul von Rödl & Partner (S. 100).

Ich wünsche Ihnen viel Erkenntnisgewinn und Freude bei der Lektüre!



Маттиас Шепп
председатель правления Российско-
Германской внешнеторговой палаты

Уважаемые читатели,

от наших компаний-членов мы знаем, как высоко они ценят наш журнал «100 вопросов и ответов о бизнесе в России».

Форма интервью позволяет получить прямое мнение топ-менеджеров компаний-членов ВТП. В этом выпуске вас ждут 15 интервью, и вопросов и ответов в них точно больше сотни – а именно 218 вопросов и столько же ответов.

Эти интервью охватывают весь спектр и разнообразие германо-российских экономических отношений: здесь представлены и машиностроители, и поставщики, и крупные банки, страховые и консалтинговые компании, электронная коммерция и логистика – от средних компаний и семейных предприятий, включая успешные стартапы, такие как Lamoda (стр. 32), до глобальных компаний, таких как Henkel (стр. 24) и Wintershall Dea (стр. 89). Интервью также дают читателю точное представление, как идут дела у немецких компаний в России.

И хотя конъюнктура хромает и отстает от темпов глобального роста, подавляющему большинству компаний-членов ВТП удастся расти быстрее рынка. Сергей Абрамов, генеральный директор гессенского поставщика компонентов для транспортной отрасли Hübner, рассказывает, что компания «переполнена заказами» (стр. 110). Светлана Бигессе, руководитель компании-оператора по обращению с отходами «Ремондис» и председатель рабочей группы ВТП по вопросам экологии и обращения с отходами, говорит о необходимости создания в России «механизмов субсидирования отрасли переработки отходов», а также – «расширенной ответственности производителя» в этой сфере (с. 8).

Своей увлекательной историей отношений с Россией делится Оливер Ческотти, президент GEA в России (стр. 75): в 1982 году он, будучи солдатом бундесвера, провел свой отпуск в Ленинграде, чтобы учить русский язык. Сегодня он отвечает за три завода GEA и более 500 сотрудников в России, а в правлении ВТП – за связи с госструктурами. Ческотти давно стал неотъемлемой частью немецкого сообщества в России, так же как и Андреас Кнауль из Rödl & Partner (стр. 103).

Желаю вам интересного и полезного чтения!

INHALT

СОДЕРЖАНИЕ

Abfallwirtschaft	
Swetlana Bigesse, Remondis OOO	04
Baugewerbe	
Daniel Kiefer, THOST Russia Projektmanagement OOO	12
Chemieindustrie	
Sergey Bykovskih, Henkel Russia	20
Einzelhandel / Mode	
Burkhard Binder, Lamoda	28
Finanzdienstleistungen	
Sergey Monin, Raiffeisenbank AO	37
IT	
Olga Sokolova, Linxdatacenter Russia	46
Galina Parenskikh, MQC OOO	54
Logistik	
Christophe Menivard, FM Logistic	62
Maschinenbau	
Oliver Cescotti, GEA Refrigeration RUS OOO	70
Maschinenbau / Robotertechnik	
Dmitry Kapishnikov, KUKA Russia	80
Öl und Gas	
Torsten Murin, Wintershall Dea Russland	86
Rechts- und Steuerberatung	
Stefan Wolfgang Weber, Noerr OOO	92
Andreas Knaul, Rödl & Partner OOO	100
Verkehrstechnik / Zulieferindustrie	
Sergey Abramov, HÜBNER OOO	106
Versicherung	
Ksenia Evlampieva, VSK SAO	114



Обращение с отходами	
Светлана Бигессе, ООО «РЕМОНДИС»	08
Строительство	
Даниель Кифер, ООО «ТОСТ Россия Проектменеджмент»	16
Химическая промышленность	
Сергей Быковских, Henkel Россия	24
Розничная торговля / мода	
Буркхард Биндер, Lamoda	32
Финансовые услуги	
Сергей Монин, АО «Райффайзенбанк»	42
Информационные технологии	
Ольга Соколова, Linxdatacenter Russia	50
Галина Паренских, MQC OOO	58
Логистика	
Кристоф Менивар, FM Logistic	66
Машиностроение	
Оливер Ческотти, ООО «ГЕА Рефрижерейшн Рус»	75
Машиностроение / робототехника	
Дмитрий Капишников, KUKA Россия	83
Добыча нефти и газа	
Торстен Мурин, Wintershall Dea Russland	89
Правовой и налоговый консалтинг	
Штефан Вольфганг Вебер, Noerr OOO	96
Андреас Кнауль, ООО «Рёдль и партнеры»	103
Транспортная техника / Смежное производство	
Сергей Абрамов, ООО «Хюбнер»	110
Страхование	
Ксения Евлампиева, САО «ВСК»	118





„WIR SIND DAS EINZIGE AUSLÄNDISCHE UNTERNEHMEN IN RUSSLAND MIT DEM STATUS EINES REGIONALEN ABFALLENTSORGERS“

Das Recycling-Unternehmen Remondis ist bisher das einzige deutsche Unternehmen, das in Russland Abfall sammelt, transportiert und verwertet. 2011 hat Remondis mit dem Aufbau eines Mülltrennungssystems in Saransk / Republik Mordowien angefangen, und setzt das nun erfolgreich in der gesamten Region fort. Wie es weitergehen soll, erzählt SWETLANA BIGESSE, Generaldirektorin von Remondis OOO, Remondis Saransk OOO.

Was macht Remondis?

Remondis ist eines von vier Unternehmen der familiengeführten RETHMANN-Gruppe – neben Rhenus, Saria sowie anteilig Transdev. Wir sind der größte Anbieter in den Bereichen Abfallentsorgung und Wasserwirtschaft in Deutschland, weltweit belegen wir den fünften Platz. Gleichzeitig sind wir aber nicht nur in der Abfallentsorgung und im Abfalltransport tätig, sondern errichten und betreiben Aufbereitungsanlagen für alle Abfallarten. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 36.000 Mitarbeiter in 34 Ländern.

Wann begann die Geschichte von Remondis in Russland?

In Russland sind wir seit mehr als zehn Jahren aktiv.

Ab 2009 gründete das Unternehmen mehrere Firmen im Bereich Abfallentsorgung. Ein wichtiger Meilenstein in unserer Geschichte war ab 2011 die erfolgreiche Umsetzung eines Projekts in der Republik Mordwinien, nämlich die Einführung der Mülltrennung – ein einmaliger Vorgang in Russland. Zu dieser Zeit wurde auch die Firma Remondis Saransk OOO gegründet. Im Jahr 2017 erlangten wir den Status eines regionalen Abfallentsorgers. Gegenwärtig sind wir das einzige ausländische Unternehmen mit diesem Status im Land.

Warum gelang es ausgerechnet in Saransk, in so kurzer Zeit ein modernes Abfallentsorgungssystem zu etablieren? Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis?

Ich denke, dass das Geheimnis im gegenseitigen Vertrauen liegt, das jahrelang aufgebaut wurde. Von Anfang an bemühten wir uns um effektive Zusammenarbeit und gründeten schließlich 2011 in Saransk ein Joint Venture. Dabei wurde uns vollumfängliche Unterstützung zuteil, die uns half, in ziemlich kurzer Zeit gute Ergebnisse zu erzielen. Praktisch aus dem Nichts wurden ein in Russland einmaliges Mülltrennungssystem eingeführt und der Abtransport von Hausmüll aus den meisten ländlichen Gemeinden der Region organisiert, die mittlerweile auf föderaler Ebene als Musterbeispiel gelten. In Zukunft planen wir den Bau neuer effektiver Müllverwertungsanlagen.

Mit welchen Organisationen und Institutionen wurden Verhandlungen geführt?

Seit Beginn der Müllreform in Russland liegen die Zuständigkeit und die Verantwortung für die Organisation der Abfallentsorgung gemäß dem neuen Gesetz bei den Föderationssubjekten und den Regionalverwaltungen. In der Republik Mordwinien arbeiten wir bei allen Fragen der Einführung eines modernen Abfallentsorgungssystems konstruktiv mit der Regierung der Republik, dem regionalen Ministerium für Bau und Kommunalwirtschaft, dem Umweltministerium sowie den Stadt- und Kommunalverwaltungen zusammen.

Welche Schwierigkeiten mussten Sie überwinden?

Die größte Schwierigkeit bestand darin, Rahmenbedingungen für die Arbeit eines Abfallentsorgers zu schaffen und langfristige Investitionsrentabilität zu garantieren. Vieles bleibt weiterhin unklar und widersprüchlich, zum Beispiel was die Festlegung der Gebühren für Abfallentsorgung angeht. Darüber hinaus sind noch viele

wichtige Fragen zur Tätigkeit regionaler Anbieter offen, was zu deren Insolvenz und somit auch zum Scheitern der Reform in den Regionen führen kann.

Welche Voraussetzungen – seitens des Staates, der Bevölkerung, der Unternehmen – müssen aus Ihrer Sicht erfüllt sein, damit ein Müllaufbereitungssystem wirklich funktioniert?

Heute werden in Russland nur vier Prozent des Hausmülls verwertet. Fast das gesamte Müllvolu-

„In den Bereichen Abfallentsorgung und Wasserwirtschaft belegen wir weltweit den fünften Platz.“





„Heute werden in Russland nur vier Prozent des Hausmülls verwertet.“

men landet auf Müllhalden oder Deponien. Damit im Land eine moderne Recyclingindustrie entsteht, was in erster Linie enorme Investitionen erfordert, muss der Staat gesetzliche Regelungen schaffen, um den Investoren langfristig stabile Gebühren und eine Investitionsrentabilität durch diese Gebühren zu garantieren. Die Gebühren für kommunale Dienstleistungen im Land sollen jedoch nicht steigen. Dann aber muss der Staat gut funktionierende Lösungen zur Subventionierung der Abfallwirtschaft finden. Außerdem muss in Russland ein Modell zur Finanzierung der Trennung und Aufbereitung unterschiedlicher Abfallarten ausgearbeitet werden, zum Beispiel von Abfällen aus Karton und Plastik oder von ausgedienten Elektrogeräten, und zwar über Zahlungen von Herstellern im Rahmen einer erweiterten Herstellerverantwortung nach dem Beispiel des deutschen dualen Systems.

Wenn Sie die Zeit in Saransk vor Remondis mit heute vergleichen, was stellen Sie fest?

Wenn man sich vor Augen führt, wie es mal war und wo wir heute sind, so stelle ich fest, dass in Saransk ein modernes und effektives System zur Hausmüllentsorgung etabliert worden ist. Mehr noch, wir betreiben umfassende Aufklärungsarbeit und kümmern uns um Umwelterziehung. Heute erinnert sich kaum noch jemand, dass es in Saransk noch vor acht Jahren bereits beim Müllabtransport Probleme gab, dass Mülltonnen und Müllfahrzeuge veraltet waren. Diese Probleme gibt es heute nicht mehr.

Was sind aus Ihrer Sicht die sinnvollsten Maßnahmen zur Umwelterziehung? Zum Beispiel für Russland?

Erforderlich sind umfangreiche Aufklärungsarbeit in der Bevölkerung und Umwelterziehung zur Vermittlung der Notwendigkeit und Wichtigkeit der Mülltrennung.

Dazu gehören Bildungsvideos im Fernsehen und in den sozialen Netzwerken, regelmäßiger Öko-Unterricht in den Schulen, Veranstaltungen, bei denen in spielerischer Form erklärt wird, wie wichtig Mülltrennung für die Schonung von natürlichen Ressourcen und für die Verringerung der schädlichen Auswirkungen von Abfällen auf die Umwelt ist. Aber Umwelterziehung in diesem Bereich ergibt nur dann Sinn, wenn in russischen Städten die Infrastruktur für Mülltrennung geschaffen wird. Dazu müssen die Bedingungen erfüllt werden, die ich vorher erwähnt habe.

Was fehlt Ihrer Meinung nach anderen Regionen, um mit Saransk gleichzuziehen?

Wenn wir von der Einführung eines modernen Mülltrennungssystems sprechen, wie zum Beispiel in Saransk, so liegt das Problem nicht in den Regionen selbst, sondern darin, dass in Russland heute ein Modell zur Finanzierung der Infrastruktur für Mülltrennung über eine erweiterte Herstellerverantwortung fehlt.

Umweltschutz ist ein Thema, das für Deutschland und Russland langfristigen und gegenseitigen Nutzen birgt. Welche Themenschwerpunkte wollen Sie im Rahmen der Arbeitsgruppe der AHK für Umwelt und Abfallwirtschaft setzen?

Im Rahmen der Arbeitsgruppe geht es zuallererst um die Erfahrungen in Deutschland und der EU bei der Einführung der erweiterten Herstellerverantwortung, um Modelle der Trennung und Aufbereitung vieler Ab-

fallarten zu entwickeln. Weitere Schwerpunkte sind: Einführung effektiver Technologien zur Aufbereitung unterschiedlicher Abfallarten aus der Hand deutscher Unternehmen, Optimierung der Gesetzgebung und Schaffung von Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Tätigkeit regionaler Abfallentsorger.

In Ihrer E-Mail-Signatur sind immer zwei Telefonnummern angegeben: eine mit der russischen und eine mit der deutschen Vorwahl. Wie kommt es? Was verbindet Sie so stark mit den beiden Ländern?

Familie, Arbeit, Unternehmen. Ich lebe schon seit 30 Jahren in Deutschland. Und jetzt bin ich in einer einzigartigen Situation. Ich lebe und arbeite zwischen Deutschland und Russland. Eine anstrengende, aber auch spannende und verantwortungsvolle Aufgabe.

Was erwarten Sie in nächster Zeit vom russischen Markt?

Ich erwarte, dass stabilere Bedingungen für regionale Abfallentsorger geschaffen und jene Probleme gelöst werden, die sie momentan in ihrer Tätigkeit behindern: fehlende langfristige Stabilität bei den Gebühren, veraltete Hygienevorschriften, Schwierigkeiten bei der Bezahlung erbrachter Abfallentsorgungsdienste aufgrund fehlender harter Strafen für die Weigerung, einen Vertrag mit einem regionalen Abfallentsorger abzuschließen.

Das Interview führte *Polina Kushchina*.

 <p>REMONDIS® WORKING FOR THE FUTURE</p> <p>IN ZAHLEN UND FAKTEN</p>	 <p>400 Mitarbeiter (Russland)</p>	 <p>2011 Gründungsjahr (Russland)</p>	 <p>Lünen (Deutschland) Hauptsitz</p>	 <p>Ludger Rethmann Vorstandsvorsitzender Leitung</p>
--	--	---	--	--

Web: www.remondis.com; www.remondis-saransk.ru



«МЫ – ЕДИНСТВЕННАЯ ИНОСТРАННАЯ КОМПАНИЯ В РОССИИ СО СТАТУСОМ РЕГИОНАЛЬНОГО ОПЕРАТОРА ПО ОБРАЩЕНИЮ С ОТХОДАМИ»

Remondis – единственная немецкая компания, которая оказывает услуги по организации сбора и транспортировки твердых коммунальных отходов в России. В 2011 году компания начала внедрять систему раздельного сбора отходов в Саранске (Республика Мордовия) и успешно продолжает это делать уже по всему региону. Своим уникальным опытом работы делится **СВЕТЛАНА БИГЕССЕ, генеральный директор ООО «Ремондис», ООО «Ремондис Саранск».**

Чем занимается компания Remondis?

Remondis – одна из четырех компаний (вместе с Rhenus, Saria и Transdev), которые входят в семейный холдинг RETHMANN. Мы – крупнейшая компания в Германии в области обращения с отходами и водного хозяйства, в мировом рейтинге находимся на пятом месте. Одновременно с этим мы занимаемся не только организацией сбора и транспортировки отходов, но и строительством и эксплуатацией заводов по переработке всех видов отходов. Remondis насчитывает более 36 тыс. сотрудников в 34 странах мира.

Расскажите, как началась история Remondis в России?

В России наша компания работает более десяти лет. С 2009 года компания создавала несколько предприятий в области обращения с отходами. Крупной вехой в нашей истории стала, начиная с 2011 года, реализация успешного проекта в Республике Мордовия – внедрение системы раздельного сбора отходов, уникальной для России. С этого времени была создана ООО «Ремондис Саранск». В 2017 году мы получили статус регионального оператора по обращению с отходами. Сегодня мы являемся единственной иностранной компанией с таким статусом в стране.

Почему именно в Саранске получилось за столь короткий срок наладить современную систему по обращению с отходами? Поделитесь секретом успеха.

Думаю, что секрет кроется во взаимном доверии, которое создавалось в течение долгого времени. С самого начала мы старались наладить эффективное сотрудничество и в 2011 году создали совместное предприятие в Саранске. Здесь была оказана максимальная поддержка, которая помогла нам достичь хороших результатов за довольно короткий срок: практически с нуля была создана уникальная для России система раздельного сбора отходов, также

организована система вывоза отходов в большинстве сельских поселений региона, которая сегодня ставится в пример на федеральном уровне. В дальнейшем мы планируем строительство новых эффективных линий по переработке отходов.

Расскажите, с какими группами и структурами велись переговоры?

С началом реформы обращения с отходами в России полномочия и ответственность за организацию системы обращения с отходами возложена по новому законодательству на субъекты РФ и региональные власти. В республике Мордовия мы конструктивно взаимодействуем по всем вопросам создания современной системы обращения с отходами с правительством республики, профильным региональным министерством строительства и ЖКХ, министерством природных ресурсов, местными, районными администрациями.

С какими трудностями пришлось столкнуться?

Ключевая трудность была связана с созданием основных условий для работы регионального оператора по обращению с отходами и долгосрочных гарантий возврата инвестиций. Сегодня присутствует высокая доля неопределенности, противоречий, например, в тарифном регулировании деятельности по обращению с отходами. Также не урегулированы многие важные вопросы в работе региональных операторов, которые могут привести к их банкротству, а значит – срыву реформы в регионах.

Как вы считаете, какие условия должны быть созданы на уровне государства, населения, компаний, чтобы была налажена реальная система переработки бытовых отходов?

Сегодня в России перерабатываются менее четырех процентов коммунальных отходов. Практически весь объем отходов сегодня попадает на полигоны





«РЕМОНДИС Саранск» проводит мероприятия экологического воспитания в детских садах, школах, вузах. Для этого подготовлены специальные тематические брошюры и раскраски.

и свалки. Для того чтобы в стране была создана современная индустрия переработки отходов, что требует, прежде всего, огромных инвестиций, государство должно создать законодательные гарантии долгосрочной стабильности тарифов для инвесторов, а также возможность гарантированного возврата инвестиций через тариф. С другой стороны, в стране не должны повышаться тарифы на коммунальные услуги. Тогда со стороны государства должны быть созданы серьезные механизмы субсидирования отрасли переработки отходов. Кроме этого, в России должна быть создана модель финансирования раздельного сбора и переработки многих видов отходов, например, отходов упаковки из картона, пластика, отходов отработанных электроприборов через платежи производителей в рамках «Расширенной ответственности производителя» по примеру дуальной системы в Германии.

Если вы сравните, что было до прихода Remondis в Саранск и после: результаты превзошли ожидания?

Если вспомнить, как все начиналось, и к чему мы пришли, то можно сказать, что сегодня здесь налажена современная и эффективная система сбора и вывоза коммунальных отходов. Более того, мы проводим широкомасштабную просветительскую работу и занимаемся экологическим воспитанием. Сейчас уже мало кто помнит, как восемь лет назад в Саранске были проблемы с элементарным своевременным вывозом отходов, с устаревшим контей-

нерным парком и устаревшими мусоровозами. Сейчас этих проблем уже нет.

Какие меры по экологическому воспитанию вы считаете наиболее полезными? Например, для России?

Необходима большая разъяснительная работа с населением, экологическое воспитание о необходимости и важности раздельного сбора отходов. Это должно быть и в форме социальных видео на телевидении, в социальных сетях, регулярное проведение эко-уроков в школах, мероприятий, на которых в игровой форме объясняется, как важен раздельный сбор отходов для сбережения природных ресурсов и для уменьшения негативного влияния отходов на окружающую среду. Но экологическое воспитание на данную тему будет иметь смысл, если в российских городах будет создаваться инфраструктура раздельного сбора. Для этого необходимо, чтобы были созданы условия, названные ранее.

Как вы считаете, чего не хватает другим регионам, чтобы выйти на уровень Саранска?

Если мы говорим про организацию современной системы раздельного сбора отходов, такую как мы организовали в Саранске, то проблема не в регионах, а в том, что в России сегодня отсутствует модель финансирования инфраструктуры раздельного сбора отходов через расширенную ответственность производителей.

«В России необходима
большая разъяснительная
работа с населением
о важности отдельного
сбора отходов.»

Экология – одна из долгосрочных взаимовыгодных тем в отношениях между Германией и Россией. Какие темы вы планируете развивать в рамках рабочей группы ВТП по вопросам экологии и обращения с отходами?

В рамках рабочей группы это, прежде всего, тиражирование опыта Германии и ЕС по реализации «Расширенной ответственности производителя» с целью создания моделей отдельного сбора вторичной переработки многих видов отходов. Среди ключевых тем также планируются: продвижение наиболее эффективных технологий немецких производителей по переработке различных видов отходов; оптимизация законодательного регулирования и создание условий для стабильной работы региональных операторов по обращению с отходами.

В вашей электронной подписи указаны два телефона: один с кодом России, другой с кодом Германии. Что вас связывает с обеими странами?

Семья, работа, бизнес. Я уже 30 лет проживаю в Германии. А сейчас у меня достаточно уникальная ситуация. Я живу и работаю между Германией и Россией. Это и тяжело, и в то же время очень интересно и ответственно.

Что вы ожидаете от российского рынка в ближайшее время?

Ожидания таковы, что будут созданы более стабильные условия для работы региональных операторов и решены в их деятельности те проблемы, которые существуют сегодня: отсутствие долгосрочной стабильности в тарифном регулировании, проблемы с устаревшими нормами СанПиН, проблемы с платежами за услугу по обращению с отходами в связи с отсутствием жесткой ответственности за отказ от заключения договора с региональным оператором.

Вопросы задавала Полина Кущина.



REMONDIS®
WORKING FOR THE FUTURE

В ЦИФРАХ
И ФАКТАХ



400

Количество
сотрудников в России



2011

Год основания



Люнен
(Германия)
Штаб-квартира



Людгер
Ретманн
председатель
правления
Руководство

Web: www.remondis.com; www.remondis-saransk.ru



„MAN SOLL SICH VOR INVESTITIONEN IN RUSSLAND NICHT SCHEUEN. DIE RISIKEN SIND DURCHHAUS BEHERRSCHBAR„

In wirtschaftlich volatilen Zeiten, in denen Kosteneffizienz an erster Stelle steht, ist das Projektmanagement besonders gefragt. Wie man damit die Projektkosten und Risiken minimieren kann, erklärt **DANIEL KIEFER, Direktor THOST Russia Projektmanagement OOO**, am Beispiel von zwei jüngsten Großprojekten: Mercedes-Benz Werk in Jessipowo und Quarzsandwerk in Welikodworje.

Was genau ist Projektmanagement?

Wir verstehen darunter die Leitung, Führung und Steuerung von Projekten. Man kann dies vergleichen mit der Funktion eines Geschäftsführers, der dafür verantwortlich ist, ein Unternehmen – hier das Projekt – zum Erfolg zu führen und dabei wie ein Autofahrer das „Steuerrad“ vorausschauend zu führen, d.h. z.B. rechtzeitig vor „Kurven“ und „Hindernissen“ zu steuern und Risiken zu minimieren, um die Projektziele zu erreichen. Das Öl in einem Motor ist ein gutes Bild für die Wirkung des Projektmanagements: Man kann sich den Motor als das Projekt vorstellen, in dem viele Teile (vergleichbar mit den Projektbeteiligten) gemeinsam arbeiten müssen. Das Öl sorgt dafür, dass sie alle möglichst effizient, harmonisch und ohne Rei-

bungsverluste laufen. Dadurch kann Nachhaltigkeit in Planung und Funktionalität mit bestmöglicher Effizienz erreicht werden.

Warum beauftragen Kunden Sie mit dem Projektmanagement?

Die Führung von Projekten ist unser Kerngeschäft. Unsere Kunden führen Projekte oft nur einmal innerhalb vieler Jahre durch und nutzen deshalb gerne unsere in vielen Projekten und ständiger Projektarbeit erfahrenen Projektmanager. Dies insbesondere, weil die Durchführung derselben Leistungen mit (meist neuen) Mitarbeitern des Kunden in der Regel deutlich zeit- und kostenintensiver ist als die Beauftragung unseres Hauses und Einsatz unseres bereits eingespielten Teams. Professionelles Projektmanagement minimiert die Kosten und Risiken, trägt entscheidend zur Termineinhaltung bei und achtet darauf, dass das gewünschte Projektergebnis, insbesondere hinsichtlich der Funktionalität und Qualität erzielt wird.

Geschieht das oft, dass die Fristen eingehalten werden?

Die Gesamtfristen der Projekte werden in der Regel eingehalten, solange es während des Projektverlaufs keine gravierenden Änderungen des Kunden gibt. Um die Termineinhaltung zu sichern, prüfen wir nicht nur

den Status des Projektes regelmäßig, sondern auch die Geschwindigkeit der Bearbeitung der einzelnen Tätigkeiten und können dadurch so frühzeitig Maßnahmen einleiten, dass Verzüge meistens wieder eingeholt werden können. Ein gutes Beispiel dafür ist das Projekt „Mercedes-Benz-Werk in Jessipowo“, bei dem wir die Inbetriebnahmegenehmigung sogar neun Tage vor dem ursprünglich geplanten Termin erhalten haben.

Was haben Sie da konkret gemacht?

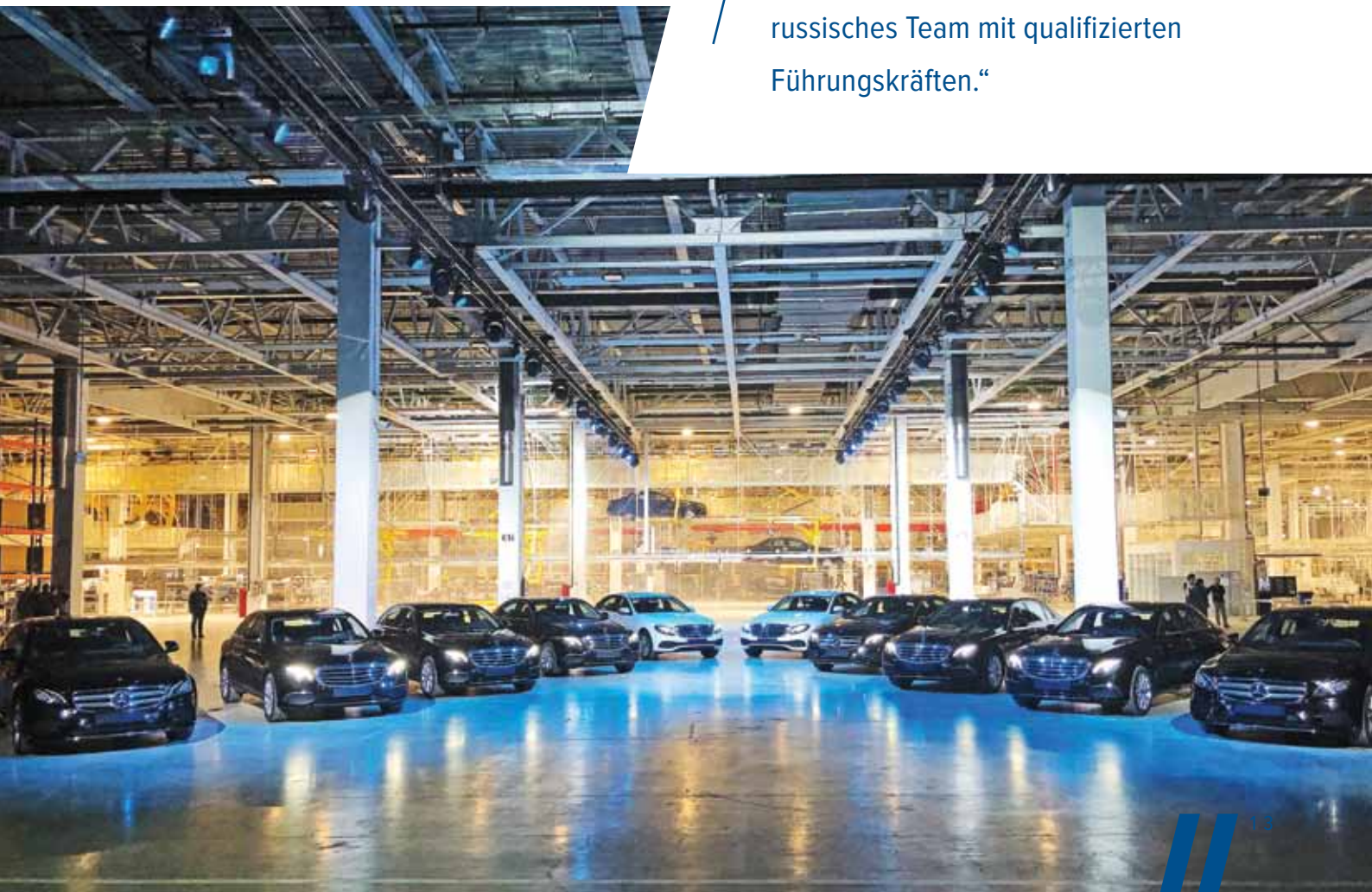
Zunächst haben wir die Projektorganisation und -prozesse entworfen und abgestimmt. Parallel haben wir die Planungsgrundlagen, z.B. Angaben zum Grundstück, zu Medienanschlüssen, Genehmigungsgrundlagen etc. zusammengetragen. Außerdem haben wir dem Kunden geholfen, die Definition der Nutzeranforderungen abzuschließen. Wir haben die Planung begleitet und kontrolliert sowie das Baugenehmigungsverfahren mit allen Abstimmungen und Verhandlungen mit den Behörden verantwortlich geführt. Schlüssel für den terminlichen Erfolg des Projektes war die Suche eines geeigneten, leistungsfähigen Generalunterneh-

mers für die Ausführung. Hier konnten wir in einem transparenten Präqualifikations- und Angebots-/Verhandlungsverfahren in kurzer Zeit einen qualifizierten und verlässlich arbeitenden Generalunternehmer gewinnen. Während der Bauphase haben wir die weitere Ausführungsplanung koordiniert, die Ausführung und Erstellung der Ausführungsdokumentation überwacht sowie die Abstimmungen / Dokumentenvorlagen mit den Behörden geführt und damit die Inbetriebnahmegenehmigung fristgerecht erhalten. Im Projektabschluss koordinieren wir die Inbetriebnahme und Schulung der Mitarbeiter des Gebäudebetriebes, überwachen die Abnahmen und Übergaben sowie die Mängelbeseitigung und führen die Schlussabrechnungen sowie die Gebäuderegistrierung durch.

Welche Großprojekte neben Mercedes-Werk haben Sie in letzter Zeit noch gemacht?

Verschiedene Industrieanlagen. Dabei kann man hervorheben, dass wir z.B. in einem Projekt, in dem wir

„Heute haben wir ein vollständig russisches Team mit qualifizierten Führungskräften.“





„Wir sind sehr flexibel und agil, um den Kundenbedarf optimal zu erfüllen.“

die Verantwortung für die Beschaffung hatten, dem Kunden damit mehr als 15 Prozent des Budgets eingespart haben. Dies zeigt gerade für Investoren, die sehr auf die Kosten achten, dass sich das Honorar für das Projektmanagement mehrfach amortisiert.

THOST ist seit 2006 in Russland aktiv. Was hat sich in den letzten Jahren geändert?

In den ersten Jahren waren wir hier mit vielen Mitarbeitern aus Deutschland tätig. Heute haben wir ein vollständig russisches Team mit qualifizierten Führungskräften. Dadurch sind wir sehr flexibel und mit einem sehr hohen örtlichen Know-how aufgestellt. Es ändert sich zudem tendenziell die Art der Projektabwicklung. Anfangs hat man Projekte mit der Standardsoftware abgewickelt, heute setzt man Datenbanken, professionelle Projektmanagement-Software ein, in der Kosten, Termine und Qualität verknüpft gesteuert werden. Projekte werden außerdem mit Building Information Modeling (BIM) oder auch mit Lean-Managementtechniken durchgeführt. Diese Systeme helfen, hohe Komplexität zu steuern und die Effizienz des Projektteams zu erhöhen, nicht nur während der Zeit der Projektinvestition, sondern insbesondere auch um den Gebäude- und Produktionsbetrieb zu optimieren.

Sie haben viele Leistungen in Ihrem Portfolio. Welche sind besonders gefragt in Russland?

Meist ist es das Projektmanagement als verantwortliche Führung von Projekten einschließlich der Funktion „Technical Zakaszchik“ (bevollmächtigter

Vertreter des Auftraggebers gegenüber Behörden) mit der Koordination der Genehmigungsverfahren. Auch das Thema Beschaffungsmanagement ist ein Schwerpunkt in Russland. THOST erbringt diese Leistungen nicht nur in Investitionsprojekten, sondern auch im laufenden Betrieb unserer Kunden, die z.B. Unterstützung in ihren Einkaufsabteilungen benötigen bzw. ihre interne Organisation optimieren möchten. Auch Bauüberwachung / Construction Management und Vertrags- und Nachtragsmanagement sind gefragt.

Was unterscheidet THOST von den Wettbewerbern?

Wir konzentrieren uns auf das Projektmanagement als unsere Kernleistung und sind davon überzeugt, dass gutes Projektmanagement unabhängig von Planungs- und Ausführungsbeteiligten sein soll. Nur dann kann man diese ohne Interessenkonflikt steuern und den Kunden unabhängig und objektiv beraten. Viele unserer Wettbewerber mischen diese Funktionen und haben eher technische Schwerpunkte.

Unsere Kunden schätzen besonders unsere deutsch geprägte Herangehensweise verbunden mit sehr gutem lokalem und marktspezifischem Wissen.

Unsere Branchenweite und internationale Erfahrung erlaubt uns, Erfahrungen und Innovationen auch branchenübergreifend erfolgreich einzubringen.

Auch unsere geradlinige und transparente Arbeitsweise, insbesondere in Wettbewerbsverfahren zeichnet uns aus. Unsere Kunden sind uns gerade deshalb besonders verbunden und vertrauen uns mit sehr verant-

wortlichen (Treuhand-)Aufgaben mit Vollmacht – oft weit über die normale Projektmanagementverantwortung hinaus.

Weiter zeichnet uns die hohe Beratungskompetenz in Projektanfangsphasen aus: Finanzierungsgrundlagen, Business-Pläne, Bedarfsplanung, Suche passender Green- oder Brownfieldobjekte und Klärung der damit verbundenen Genehmigungsfragen.

Russland bleibt ein Markt mit hohem Potential. Doch gibt es hier Schwierigkeiten, die mit den Sanktionen verbunden sind. Welche Auswirkungen hat das auf Ihr Geschäft?

Heute arbeitet man viel mehr für örtliche Kunden, da internationale Investoren eher zurückhaltend sind. Man merkt, dass sich die generelle Tendenz der Lokalisierung überall auswirkt. Wir sind sehr flexibel und agil, um den Kundenbedarf optimal zu erfüllen.

Wie wird sich aus Ihrer Sicht die Wirtschaft in den kommenden Jahren im Land entwickeln?

Wir denken, dass es ein leichtes Wachstum geben kann, und dass in begrenztem Umfang weiterhin investiert wird. Potenzial gibt es, auch wenn zunächst voraussichtlich eher wirtschaftlich schwierige Jahre vor Russland liegen.

Ist Fachkräftemangel ein Thema für Ihr Unternehmen? Brauchen Sie weiterhin deutsche Spezialisten hier?

Eher nicht. Wir haben nach internationalen Standards arbeitende Spezialisten mit guten Fachkenntnissen hier in Russland gewonnen und im Projektmanagement aus- und weitergebildet.

Wo haben Sie diese ausgebildet: in Deutschland oder hier vor Ort?

Überwiegend hier. Wir haben eine kleine Akademie. Es gibt ein Schulungsprogramm, bei THOST weltweit, an dem die russischen Mitarbeiter ebenfalls teilnehmen, teilweise per Video oder auch persönlich. Gleichzeitig haben wir regelmäßig interne Workshops ein bis zweimal im Monat. Außerdem kann man als Weiterbildung auch die AG Immobilien und Bauwirtschaft bei der AHK nutzen. Da werden interessante Vorträge von verschiedenen Spezialisten angeboten und wir stellen sicher,

dass unsere Mitarbeiter teilnehmen und das Wissen intern weitergeben.

Wie unterscheidet sich THOST Russland von den anderen in der Unternehmensgruppe? Was ist hier das Besondere?




Hier haben wir ein komplett lokales Team mit meiner Ausnahme und auch eine komplett eigenständig funktionierende Einheit. Ansonsten ist man weltweit oft eher mit den Expats und den Mitarbeitern aus Europa unterwegs. In Russland haben wir es geschafft, eine permanente Firmenstruktur aufzubauen, die gleichzeitig zur Erweiterung des internationalen und nationalen Leistungsportfolios unserer Unternehmensgruppe entscheidend beiträgt.



Wie wird das Modell in der THOST-Gruppe angesehen?

Sehr positiv. Zusätzlich zu meinem Geschäft in Russland bin ich inzwischen für unser weltweites Geschäft zuständig, weil wir das Konzept, das wir in Russland erfolgreich umgesetzt haben, auch weiter in dem internationalen Geschäft implementieren möchten.

Das Interview führte *Elena Grigoreva*.

THOST. IN ZAHLEN UND FAKTEN
PROJEKTMANAGEMENT

 40 Mitarbeiter (Russland)	 2006 Gründungsjahr (Russland)	 187.389.000 Rubel (2018) Umsatz (Russland)
---	--	--

Hauptsitz  PFORZHEIM (Deutschland)	Leitung  Andreas Friedrich Spathelf Generaldirektor; Daniel Gerhard Kiefer, Direktor
--	--

Web: www.thost.de



« НЕ СТОИТ БОЯТЬСЯ ИНВЕСТИРОВАТЬ В РОССИЮ. РИСКАМИ ВПОЛНЕ МОЖНО УПРАВЛЯТЬ »

В экономически нестабильные времена, когда на первом месте стоит эффективность затрат, проектный менеджмент пользуется большим спросом. Как с его помощью минимизировать расходы и риски, рассказывает директор ООО «ТОСТ Россия Проектменеджмент» ДАНИЕЛЬ КИФЕР на примере двух крупных проектов: завода Mercedes-Benz в Есипово и завода «Кварцевые пески» в Великодворье.

Что такое проектный менеджмент?

Под этим мы подразумеваем управление, руководство и контроль проектов. Это можно сравнить с функцией управляющего директора, который отвечает за успех компании (в данном случае – проекта); он, подобно водителю автомобиля, должен своевременно готовиться к «крутым поворотам» и объезжать «препятствия», то есть минимизировать риски для достижения целей проекта. Объяснить действие проектного менеджмента можно на примере масла в двигателе, в котором множество деталей (участников проекта), и все они должны работать слаженно. Масло обеспечивает их эф-

фективную, плавную и бесперебойную работу. Это позволяет достичь устойчивости в планировании и функциональности с максимально возможной эффективностью.

Почему клиенты нанимают вас для ведения проектов?

Управление проектами – это наш основной бизнес. Зачастую нашим клиентам приходится осуществлять проекты только один раз в течение многих лет, поэтому они охотно используют опыт наших менеджеров, которые постоянно работают с проектами. В частности, это связано с тем, что реализация тех же процессов руками сотрудников заказчика (обычно новых), как правило, требует гораздо больше времени и затрат, чем передача заказа нашей компании и использование нашей уже слаженной команды. Профессиональное управление проектами минимизирует затраты и риски, вносит решающий вклад в соблюдение сроков и обеспечивает достижение желаемого результата проекта, особенно с точки зрения функциональности и качества.

«Сегодня у нас полностью российская команда с высококвалифицированными руководителями.»



Часто ли удается соблюсти сроки?

Общие сроки выполнения проектов, как правило, соблюдаются, если в ходе проекта не произошло серьезных изменений со стороны клиента. Чтобы обеспечить соблюдение сроков, мы не только регулярно проверяем состояние проекта, но и скорость обработки его отдельных этапов и, таким образом, можем принять меры и своевременно устранить возникшие задержки. В качестве положительного примера могу привести проект завода Mercedes-Benz в Есипово, где мы получили разрешение на ввод в эксплуатацию даже на девять дней раньше первоначально запланированной даты.

Какие конкретные задачи стояли перед вами?

Сначала мы разработали концепцию и согласовали организацию проекта и проектные процессы. Параллельно мы собирали основную информацию для планирования, например, информацию о земельном участке, подключении инженерных коммуникаций, требованиях к получению разрешений и т.д. Мы также помогли клиенту сформулировать все потребности по функционалу. Мы сопровождали и контролировали процесс планирования, получали разрешение на строительство со всеми согласованиями и соответствующими переговорами с властями. Ключом к своевременному успешному выполнению проекта был поиск подходящего, эффективного генерального подрядчика для его исполнения. Проведя предварительный отбор и согласовав все условия и предложения, мы смогли за короткое время найти квалифицированного

и надежного генерального подрядчика. На этапе строительства мы координировали планирование работ, контролировали исполнение и создание рабочей документации и проводили согласование и представление документов в органы власти, таким образом, своевременно получив разрешение на ввод в эксплуатацию. На завершающем этапе проекта мы координируем ввод в эксплуатацию и обучение сотрудников по эксплуатации здания, контролируем приемку и передачу, а также устранение дефектов и проводим окончательный расчет и регистрацию здания.

Какими крупными проектами, кроме завода Mercedes, вы занимались в последнее время?

Различными промышленными объектами. Здесь хочется отметить один проект, в котором мы отвечали за закупки и смогли сэкономить более 15% бюджета клиента. Именно инвесторам, которые обращают внимание на затраты, это доказывает, что гонорар, выплаченный за управление проектом, окупается в несколько раз.

THOST работает в России с 2006 года. Что изменилось за последние годы?

В первые годы у нас здесь работало много сотрудников из Германии. Сегодня у нас полностью российская команда с высококвалифицированными руководителями. Это позволяет нам ориентироваться на интересы заказчика и использовать очень высокий уровень местного ноу-хау. Кроме того, меняется также характер проведения про-

ектов в целом. Если раньше в проектах использовалось стандартное программное обеспечение, то сегодня мы используем базы данных, профессиональное программное обеспечение для управления проектами, в котором взаимосвязаны затраты, сроки и качество. Проекты также выполняются с использованием информационного моделирования зданий (BIM) или методов бережливого управления. Эти системы помогают управлять сложными проектами и повышают эффективность проектной команды не только во время инвестирования в проект, но также, в частности, для оптимизации строительных и производственных процессов.

В вашем портфолио много предложений. Какие особенно востребованы в России?

В основном проектный менеджмент в форме ответственного управления проектами, включая функцию «Технический заказчик» (уполномоченный представитель заказчика, работающий с органами власти) и координацию процедур получения разрешения. Тема управления закупками также находится в центре внимания в России. THOST предоставляет эти услуги не только в рамках инвестиционных проектов, но и как часть постоянной работы наших клиентов, которым, например, нужна поддержка

в их отделах закупок или тем, кто хочет оптимизировать свою внутреннюю организацию. Также востребованы услуги по строительному надзору / контрактному менеджменту и управлению клиентскими рекламациями.

В чем отличие THOST от конкурентов?

Мы концентрируемся на управлении проектами как на нашей основной услуге и убеждены, что хорошее управление проектами должно быть независимым от участников проекта: проектировщика и строительной компании. Только в этом случае ими можно управлять без конфликта интересов, и предоставлять клиенту независимые и объективные консультации. Многие из наших конкурентов смешивают эти функции и имеют более техническую направленность.

Наши клиенты особенно ценят наш традиционный немецкий подход к делу в сочетании с очень хорошим знанием местной и рыночной ситуации.

Накопленный опыт позволяет нам успешно использовать знания и инновации во всех смежных отраслях.

Нас отличает также прямой и прозрачный способ работы, особенно в конкурсных процедурах. Поэтому наши клиенты нам особенно благодарны и доверяют нам очень ответственные задачи с широкими полномочиями – часто выходящие далеко за пределы обычного управления проектами.

Кроме того, нас отличает высокий уровень владения консалтинговыми компетенциями на начальных этапах проекта: основы финансирования, бизнес-планы, планирование потребностей, поиск подходящих объектов – как существующих, так и новых, а также прояснение соответствующих вопросов о получении разрешения на строительство.

Россия остается рынком с высоким потенциалом. Но здесь есть и трудности, связанные с санкциями. Как это влияет на ваш бизнес?

Сегодня мы гораздо больше работаем с местными клиентами, так как международные инвесторы более сдержанны. Заметно, что общая тенденция к локализации действует повсюду. Мы стремимся оптимально гибко и динамично удовлетворять потребности клиентов.



В ЦИФРАХ И ФАКТАХ

 40 <small>сотрудников в России</small>	<p>Год основания в России</p>  2006	 187.389.000 <small>рублей (2018)</small> <small>Оборот компании в России</small>
<p>Штаб-квартира</p>  ПФОРЦХАЙМ <small>(Германия)</small>	<p>Руководство</p>  Андреас Фридрих Шпатхельф – <small>генеральный директор;</small> Даниель Герхард Кифер – директор	

Сайт: www.thost.de



Pixabay

«Мы стремимся оптимально гибко и динамично удовлетворять потребности клиентов.»

Как, на ваш взгляд, будет развиваться экономика страны в ближайшие годы?

Мы считаем, что возможен небольшой рост, и что будут инвестировать, хотя и по-прежнему в ограниченном объеме. Потенциал есть, хотя, предположительно, России предстоит экономически непростые годы.

Испытываете ли вы нехватку квалифицированного персонала? Вам все еще нужны здесь немецкие специалисты?

Скорее нет. Мы нашли здесь, в России, специалистов, которые работают в соответствии с международными стандартами и имеют хорошую профессиональную подготовку, и они прошли обучение и/или повышение квалификации по управлению проектами.

Где они проходили обучение: в Германии или здесь?

В основном здесь. У нас есть небольшая академия. В холдинге THOST по всему миру действует программа обучения, в которой принимают участие также российские сотрудники, иногда удаленно или лично. В то же время мы регулярно, один или два раза в месяц, проводим внутренние семинары. Кроме того, для повышения квалификации можно также использовать предложения рабочей группы

по недвижимости и строительству Российско-Германской внешнеторговой палаты. Там предлагают интересные выступления различных специалистов, и мы следим за тем, чтобы наши сотрудники посещали эти заседания и передавали полученные знания коллегам в компании.

Чем THOST Russia отличается от других компаний холдинга? Что в ней особенного?

Здесь у нас полностью местная команда, за исключением меня, а также полностью самостоятельно действующее подразделение. В отличие от нас в других группах холдинга скорее работают с экспатами и сотрудниками из Европы. В России нам удалось выстроить четкую структуру компании, которая в то же время способствует расширению спектра услуг международного и национального портфолио нашего холдинга.

Как относятся к этой модели в холдинге THOST?

Очень позитивно. В дополнение к моей должности в России я теперь отвечаю за наш глобальный бизнес, потому что мы хотим продолжить реализацию концепции, которую мы успешно внедрили в России, в международный бизнес.

Вопросы задавала Елена Григорьева.



„MIT WENIGER RESSOURCEN MEHR ERREICHEN“

Das Unternehmen Henkel kam 1990 in die Sowjetunion. Ein Jahr später zerfiel die UdSSR. Doch war dem Firmenmanagement damals ebenso klar wie heute: **Russland ist ein großer Markt mit Potenzial. Wie dieses Potenzial bisher genutzt wurde, und wie es für Henkel in Russland weitergeht, erzählt SERGEY BYKOVSKIH, Präsident Henkel Russia und General Manager Henkel Beauty Care in Russia & CIS.**

Wie lange sind Sie schon bei Henkel?

Seit einem Vierteljahrhundert arbeite ich bereits im Unternehmen. 1994 kam ich zu Schwarzkopf, einer damals sehr kleinen Firma, die später von Henkel übernommen wurde. Wir waren gerademal zehn Mitarbeiter. Heute leite ich eine Struktur mit nahezu 3000 Mitarbeitern und einem Umsatz von rund einer Milliarde Euro. Ein solides Geschäft. Und ich bin mit dieser Firma mitgewachsen.

Im nächsten Jahr feiert Henkel sein 30-jähriges Jubiläum in Russland. Wie entwickelte sich das Unternehmen in all den Jahren? Worauf sind Sie heute besonders stolz?

Darauf kann man ziemlich ausschweifend antworten oder doch besser ein paar Fakten nennen, die für sich

sprechen. Vom Absatzvolumen her ist Russland zum rangfünften Markt für das Unternehmen geworden. Das heißt, wir sind ein strategisch prioritärer Markt, eine Wachstumsregion mit überproportionaler Rendite. Wir sind in allen drei Geschäftsbereichen des Konzerns führend, bei vielen Nischenprodukten sind wir gar konkurrenzlos. Wir haben die Fertigung lokalisiert und zehn Produktionsstandorte aufgebaut. Auch führen wir Geschäfte im E-Commerce. Verändert hat sich zudem die Unternehmensstruktur. Aus mehreren zerstreuten Firmen sind wir zu einer homogenen Organisation zusammengewachsen, haben die internen Abläufe konsolidiert, damit wir uns auf die Schlüsselaufgaben konzentrieren können: auf die Einführung von Innovationen, auf die Zusammenarbeit mit den Partnern, auf die Effizienzsteigerung. Eine weitere wichtige Transformation sind die Menschen bei uns: Es ist uns gelungen, ein großes lokales Profiteam auf allen Ebenen aufzubauen.

Würden Sie bitte ausführlicher auf Ihre Produktionsstandorte in Russland eingehen?

Ungeachtet der Krisen im Lande wuchsen wir immer qualitativ, erhöhten das Absatzvolumen und den Marktanteil. Einer der Erfolgsfaktoren ist eine starke Produktionsbasis. Wir verfügen über zehn Produktionsstandorte, wobei unsere Anlage in Noginsk vom



Produktionsvolumen her die weltweit zweitgrößte Kosmetikfertigung des Konzerns ist. Von Noginsk aus werden neben Russland auch einige GUS-Länder beliefert. In den letzten zehn Jahren haben wir insgesamt ca. 300 Millionen Euro in die Standorte investiert. Und wir modernisieren stetig weiter. Bald starten wir hier eine neue Produktionslinie. Im September haben wir im Leningrader Gebiet bereits unser sechstes Werk zur Herstellung von Baustoffen eröffnet. Wir erweitern also stetig unsere Produktion, kaufen neue Ausrüstung, fertigen neue Produktkategorien. Dieser Markt hat ein enormes Potential. Zählt man nicht nur die Verbraucher in Russland, sondern auch die in den GUS-Ländern hinzu, ergibt sich ein Marktvolumen von rund 200 Millionen Käufern.

2019 feiert Ihre Kosmetiksparte 25 Jahre Marktpräsenz in Russland. Wie hat sich das Verhältnis der Kunden zu Pflegeprodukten in dieser Zeit gewandelt? Worauf achten sie heute bei der Produktauswahl?

Die Verbraucher, insbesondere die jüngeren, achten mehr auf die Umweltproblematik und interessieren sich dafür, in was für einer Welt sie leben, wie ökologisch die Produkte sind, die sie verbrauchen. Sie

sind darauf bedacht, überflüssige Verpackung zu vermeiden, entscheiden sich für wiederverwertbare Verpackungen oder solche aus recyceltem Material. Wir indes bieten Lösungen, die dem Marktbedarf entsprechen. Beispielsweise haben wir die Rezepturen einiger Körperpflegeprodukte verändert. Jetzt ist ein bioabbaubarer Zusatz darin enthalten, der keine Rückstände im Abwasser hinterlässt. Auf diese Weise bieten wir ein Produkt mit optimierter Umwelteinwirkung bei verringerten Selbstkosten. Oder nehmen Sie unsere Neuheit in der Haarpflegelinie Gliss Kur – die pflanzlich aktive Phyto-Stemcell-Complex-Technologie, die dank Wirkstoffen natürlichen Ursprungs eine schonende Repair-Wirkung entfalten.

Wie lösen Sie das Problem mit der überschüssigen Verpackung?

Momentan sind rund 90 Prozent aller Verpackungen sogenannter primärer Kunststoff, der sich nicht auflöst, sondern praktisch ewig hält. Es wird viel davon hergestellt, Millionen Tonnen, und das ist inzwischen eine spürbare Belastung: Unsere Flüsse, Meere, Ozeane sind verschmutzt. Wir bei Henkel haben uns ein Ziel gesetzt: Bis 2025 muss die komplette Verpackung recycelbar



„Wir sind in allen drei Geschäftsbereichen des Konzerns führend, bei vielen Nischenprodukten sind wir gar konkurrenzlos.“



oder biologisch abbaubar sein, der Anteil von recyceltem Plastik in der Verpackung muss in Europa einen Anteil von 35 Prozent erreichen. Wir prüfen die Möglichkeit, auch in Russland recyceltes Plastik zu verwenden, aber die auf dem Markt verfügbaren Mengen dieser Rohstoffe sind sehr begrenzt. Gerade suchen wir einen lokalen Partner, testen die Qualität angebotener Stoffe. Für das nächste Jahr planen wir, in den Pflegelinien Fa und Schauma Produkte mit komplett natürlichen Rezepturen und mit nahezu zu 100 Prozent aus recyceltem Plastik bestehenden Verpackungen anzubieten. Wir setzen die Arbeit in diesem Bereich fort, die Thematik ist auch bei den Regionalregierungen auf positive Resonanz gestoßen.

Selbst in der Zeit der Sanktionen bauen Sie Ihre Präsenz in Russland aus. Wie schaffen Sie das?

Die Henkel-Gründer dachten nie an kurzfristige Ergebnisse und Erträge, sondern ließen sich immer von der Philosophie langfristiger Strategien leiten. Das Gemeinschaftsunternehmen Henkel in Russland (damals noch Sowjetunion) wurde 1990 gegründet. Das war ein Risiko. Dass das Land sich an der Schwelle zur Transformation befand, war schon abzusehen. Zugleich war der Firmenführung klar, dass Russland ein großer Markt mit einer gewissen Portion Unwägbarkeit ist, aber auch mit Perspektive. Vor der Frage, hier wegzugehen, standen wir daher nie. Im Ergebnis verfügt das

Unternehmen heute über ein großes Geschäft und loyale Käufer. Denn wir blieben bei unseren Kunden all die schwierigen Jahre hindurch. Das kommt auf uns zurück in Form von Markentreue und großer Nachfrage. Wir unsererseits stehen nicht still, entwickeln neue Produkte, passen uns dem Markt an, befriedigen neue Bedürfnisse. Wir waren die ersten mit Trockenshampoos auf dem russischen Markt. Diese Produktkategorie gibt es sowohl in erschwinglichem als auch in höherem Preissegment. Wir halten auf verschiedenen Ebenen und Vertriebskanälen Kontakt zum Kunden. Wir haben immer ein relevantes Angebot.

Erzählen Sie bitte über Ihre sozialen Projekte.

Bereits seit fünf Jahren betreiben wir die Initiative „Henkel Forscherwelt“, ein Ausbildungsprogramm mit über 5000 Teilnehmern. Dadurch wecken wir bei den Kindern Interesse an Naturwissenschaften. Die Kinder sind entweder in stationären oder in mobilen Labors tätig, wo sie selbst Produkte entwickeln, die unseren ähnlich sind. Das Programm wird nicht nur in Moskau angeboten, sondern auch in den Regionen, wo unsere Mitarbeiter und Standorte vorhanden sind. Gemeinsam mit der X5 Retail Group fördern wir die Initiative „Dobryje kryschtschki“ (dt.: Gute Deckel). Wir haben extra Container aufgestellt, um Plastikflaschendeckel zu sammeln, die anschließend verarbeitet werden. Der Erlös geht an



Bedürftige. Gemeinsam mit der Handelskette Magnit und der Logistikfirma CHEP haben wir ein Projekt zur Wiederverwendung von Transportpaletten gestartet. Dies ist weniger eine Initiative aus dem sozialen als aus dem Bereich der Nachhaltigkeit. Damit sollen die Logistikkosten optimiert und zugleich die Umweltbelastung reduziert werden. Unsere Produkte werden auf Holzpaletten geliefert, die anschließend wiederverwendet werden. Sie werden nicht entsorgt und nicht verbrannt, sondern gehen an andere Lieferanten zu Transportzwecken.

Sie haben das Thema Nachhaltigkeit angesprochen.

Wie wichtig ist es für Henkel?



Nachhaltigkeit ist unsere strategische Priorität. Wir möchten positiv auf die Umwelt einwirken. Wir haben einen konkreten Plan bis 2030, wie die Einwirkung auf die Umwelt ohne Effizienzverlust zu verringern ist. Das heißt: Wir werden mehr produzieren bei geringerer Ressourcennutzung. Allein in Russland haben wir in der letzten Dekade die Umweltfolgen unserer Betriebe um 30 Prozent reduziert; wir verbrauchen weniger Strom, weniger Wasser, erzeugen weniger Abfälle. Unser Werk in Perm ist nahezu abfallfrei. Innerhalb von zehn Jahren haben wir die Anlage derart optimiert, dass alles wiederverwertet, recycelt wird.

Wie geht es für Sie weiter?

Wir wollen ein rentables Unternehmen unter Konkurrenzdruck und im volatilen Marktumfeld bleiben. Zu er-

reichen ist dies nur durch Effizienzsteigerung in den Abläufen. Wir optimieren die Kosten, verstärken den Lokalisierungsgrad, implementieren Innovationen, erschließen neue Vertriebskanäle, erfinden unsere Kommunikationsansätze neu. Unser Geschäft ist vom Wesen her so, dass wir den Einzelhändler brauchen, damit unser Produkt beim Kunden ankommt. Aber durch mobile Apps und soziale Netzwerke können wir den Direktkontakt zu unseren Kunden stimulieren. Mit einem unserer Retail-Partner starten wir das Projekt „Choicify“: Eine mobile App, die es ermöglicht, hochgradig realitätsnah eine Auswahl in der Kategorie der Haarfarbe zu treffen – unter allen auf dem Markt verfügbaren Marken. Damit können Sie sehen, wie dieses konkrete Produkt bei Ihnen aussehen wird, wie sich Ihr Stil verändern wird. Auf diesem Wege kommunizieren wir mit dem Verbraucher, begreifen, was er möchte, was ihn interessiert. Dies wiederum macht Neuentwicklungen möglich.

Das Interview führte Elena Grigoreva.

 IN ZAHLEN UND FAKTEN			
 über 2500 Mitarbeiter (Russland)	Gründungsjahr (Russland)  1990	 etwa 1 Milliarde Euro (2018) Umsatz (Russland)	
Leitung  Sergey Bykovskih Präsident Henkel Russia, General Manager Henkel Beauty Care in Russland und GUS		Hauptsitz  DÜSSELDORF (Deutschland)	

Web: www.henkel.ru



«ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ, ИСПОЛЬЗУЯ МЕНЬШЕ»

Компания Henkel пришла в СССР в 1990 году. Через год произошел распад Советского Союза. Но руководство компании понимало и тогда, и сейчас, что Россия – это большой рынок с потенциалом. Как этот потенциал был использован до настоящего времени, и какие планы компания строит на будущее, рассказывает **СЕРГЕЙ БЫКОВСКИХ, президент Henkel Россия, генеральный менеджер Henkel Beauty Care в России и СНГ.**

Как давно вы работаете в компании? Расскажите подробнее о карьере в Henkel.

В компании я работаю уже четверть века. В 1994 году я пришел в компанию Schwarzkopf, которая позже вошла в состав Henkel. Это был очень маленький бизнес. Нас было тогда не более десяти человек. Сейчас я возглавляю организацию с почти 3000 сотрудниками и объемом продаж около миллиарда евро. Это солидный бизнес. Я вырос вместе с этой компанией.

В следующем году Henkel отмечает 30-летие в России. Как развивался бизнес компании за это время? Какими достижениями вы особенно гордитесь?

На такой вопрос можно отвечать очень долго, а можно назвать факты, которые говорят сами за себя. По объему продаж Россия стала для концерна страной номер пять, то есть мы являемся стратегически приоритетным рынком, регионом роста со сверхпропорциональной доходностью. Мы занимаем лидирующие позиции по всем трем направлениям бизнеса, по ряду нишевых продуктов у нас вообще нет конкурентов. Мы локализовали производство и открыли десять заводов. У нас появился бизнес в электронной коммерции. Изменилась и структура компании: из нескольких разрозненных предприятий мы выросли в единую организацию, мы консолидировали внутренние процессы, чтобы сосредоточиться на ключевых задачах – запуске инноваций, взаимодействии с партнерами, повышении эффективности. Еще одна серьезная трансформация – это наши люди. Нам удалось создать большую, профессиональную локальную команду на всех уровнях.



Расскажите подробнее о ваших производственных площадках в России.

Несмотря на кризисы в стране, мы всегда росли качественно, увеличивая объемы продаж и рыночную долю. Один из факторов этого успеха – сильная производственная база. У нас десять производственных площадок, а наш завод в Ногинске является вторым крупнейшим косметическим заводом компании в мире по объему производства. Он обслуживает и внутренний рынок, и ряд стран СНГ. За последние десять лет мы инвестировали около 300 млн евро в эти производства. Мы их постоянно модернизируем. Скоро мы запустим здесь новые линии. В сентябре открыли шестой завод по производству строительных смесей в Ленинградской области. То есть мы постоянно расширяем производственную номенклатуру, закупает новое оборудование, производим новые категории товаров. У этого рынка огромный потенциал, и если учитывать не только потребителей из России, но и из стран СНГ, то это рынок с объемом порядка 200 млн покупателей.

В 2019 году косметическое подразделение Henkel отмечает 25-летие работы на российском рынке.

Как за это время поменялось отношение потребителей к косметическим продуктам? На что сегодня обращают внимание?

Потребители, в особенности молодое поколение, стали уделять больше внимания вопросам экологии и интересоваться тем, в какой среде они живут, насколько натуральными являются продукты, которые они потребляют. Они задумываются об отказе от избыточной упаковки или выбирают ту, которая была переработана или подлежит переработке. И мы предлагаем решения, отвечающие потребностям рынка. К примеру, мы изменили рецептуру некоторых продуктов в категории «Уход за телом». Теперь в состав входит биоразлагаемая добавка, которая не дает осадка в сточных водах. То есть мы предлагаем продукт с оптимизированным воздействием на окружающую среду, да еще и с меньшей себестоимостью. Или наша новинка в линейке Gliss Kur – средство по уходу за волосами с комплексом фитостоловых клеток. Это натуральные компоненты, которые оказывают щадящее восстанавливающее воздействие за счет содержания природных компонентов.

Как вы решаете проблему избыточной упаковки?

Сейчас около 90% всей упаковки – это первичный пластик, который никуда не исчезает, он практически вечен. Его производится очень много, миллионы тонн, и эта нагрузка уже ощутима: загрязненные реки, моря, океаны. В Henkel мы поставили цель – к 2025 году вся упаковка должна подлежать переработке или биологическому разложению, а доля переработанного пластика в упаковке в Европе достигнуть 35%. Мы изучаем возможности использовать переработанный пластик и в России, однако объемы такого сырья на рынке крайне ограничены. Сейчас ищем локального партнера, тестируем качество предлагаемого материала. В следующем году планируем выпустить продукты в линейках Fa и Schauma с полностью натуральными рецептурами и с упаковкой, практически на 100% состоящей из переработанного пластика. Мы продолжим работать в этом направлении и дальше, тема нашла позитивный отклик и у региональных властей.





Даже в период санкций вы увеличиваете свое присутствие в России. Как вам это удается?

Основатели Henkel никогда не думали о сиюминутных результатах и прибыли, они всегда руководствовались философией долгосрочной стратегии. Совместное предприятие Henkel в России (тогда еще СССР) было открыто в 1990 году. Это был риск. Было уже понятно, что страна находится на пороге трансформации. Но в то же время руководство компании понимало, что Россия – это большой рынок, с некой долей неопределенности, но и с перспективами. Поэтому вопрос о том, чтобы уйти отсюда, никогда не стоял. В итоге компания имеет сегодня большой бизнес и лояльных покупателей. Ведь все эти непростые годы мы были вместе с нашими потребителями. И это возвращается к нам признанием марок и большим спросом. Мы со своей стороны не стоим на месте, разрабатываем новые продукты, адаптируемся к рынку, удовлетворяем новые потребности. Мы первыми вышли на российский рынок с категорией сухих шампуней. Эта продукция есть и в более доступном ценовом сегменте, и в премиальном. Мы взаимодействуем с потребителем на разных уровнях и в разных каналах дистрибуции. У нас всегда есть релевантное предложение.

Расскажите, пожалуйста, о ваших социальных инициативах.

Вот уже пять лет мы развиваем инициативу «Мир исследователей Henkel». Это образовательная про-

грамма, которая насчитывает более 5 000 участников. Мы прививаем детям интерес к естественным наукам. Они работают либо в стационарных, либо мобильных лабораториях, где сами создают продукты, похожие на наши. Мы предлагаем эту программу не только в Москве, но и в регионах, где есть наши сотрудники, наши производственные площадки. Вместе X5 Retail Group мы поддерживаем инициативу «Добрые крышечки». Мы установили специальные боксы для сбора пластиковых крышечек от питьевых продуктов, которые впоследствии сдаются в переработку. Те средства, которые от этого поступают, идут на социальные нужды. С Магнитом и компанией СHER мы запустили проект возвратных поддонов. Это не совсем социальная инициатива, а скорее проект из области устойчивого развития. Он направлен на оптимизацию логистических издержек и одновременно позволяет уменьшить нагрузку на окружающую среду. Наша продукция поставляется на деревянных поддонах, которые потом используются повторно. Их не выбрасывают и не сжигают. Они поступают к другим поставщикам для транспортировки.

Вы затронули тему устойчивого развития. Насколько она важна в компании Henkel?

Устойчивое развитие – наш стратегический приоритет. Мы хотим оказывать позитивное воздействие на окружающую среду. У нас есть конкретный план



«Мы занимаем лидирующие позиции по всем трем направлениям бизнеса, по ряду нишевых продуктов у нас вообще нет конкурентов.»

к 2030 году, как мы хотим сократить воздействие на окружающую среду без потерь в эффективности. То есть мы будем производить больше, используя меньше ресурсов. Если говорить о России, за последнее десятилетие мы на 30% сократили воздействие на окружающую среду на наших производствах, меньше расходуем электроэнергии, воды, производим меньше отходов. Наш завод в Перми почти полностью безотходен. За десять лет мы его оптимизировали таким образом, что все идет в переработку, рециркуляцию.

Расскажите о ваших планах на будущее.

Мы хотим оставаться прибыльной организацией в условиях конкурентного давления, колебания рынка. И этого можно добиться только за счет повышения эффективности своих процессов. Мы оптимизируем себестоимость, усиливаем степень локализации, внедряем инновации, выходим в новые сбытовые каналы, меняем свои коммуникационные подходы. Природа нашего бизнеса такова, что нам нужен ретейлер, чтобы поставить товар потребителю. Но через социальные сети, мобильные приложения мы можем стимулировать прямые контакты с нашими потребителями. С одним из наших ретейл-партнеров запускаем проект Choicify. Это мобильное приложение, которое с очень высокой степенью реалистичности позволяет сделать выбор в категории красок для волос – среди всех брен-

дов, которые есть на рынке. Вы можете посмотреть, как этот продукт будет выглядеть на вас, как изменится ваш стиль. Таким образом мы взаимодействуем с потребителем, понимаем, что ему нужно, чем люди интересуются. А это позволяет делать новые разработки.

Вопросы задавала Елена Григорьева.



Сайт: www.henkel.ru



„LAMODA IST VIEL MEHR ALS NUR EIN ONLINEHÄNDLER“



2011 haben vier deutsche Jungmanager das Start-up Lamoda gegründet und in kurzer Zeit zu einem der erfolgreichsten Onlineshops in Russland aufgebaut. Im Interview spricht **BURKHARD BINDER, Mitgründer und Geschäftsführer Lamoda Group, über den russischen E-Commerce-Sektor, Wachstumsperspektiven und darüber, was Lamoda von der Konkurrenz unterscheidet.**

Was sind die wichtigsten Wachstumsmotoren Ihres Unternehmens?

Gleich vorweg: Lamoda ist heute viel mehr als ein Onlinehändler – anders als 2011, als die Marke gegründet wurde. Heute sind wir die größte Onlineplattform für den Einzelhandel im Modebereich in Russland sowie den GUS-Staaten. Wir geben uns Mühe, den Kunden ein möglichst breites Sortiment anzubieten. Aktuell verkauft Lamoda über sechs Millionen Produkte von mehr als 3000 russischen und internationalen Brands, darunter Bekleidung, Schuhe, Accessoires, Beauty-Produkte, Geschenke und Produkte zur Innenraumausstattung. Wir sind auch weiterhin als klassischer Händler mit eigenem Warenbestand tätig, und parallel dazu haben wir

ein „2-in-1-Angebot“ für unsere B2B-Partner entwickelt. Diese können sowohl von unseren umfassenden Logistkdienstleistungen als auch von unserem 2015 gestarteten Marketplace profitieren und darüber ihre Waren komfortabel vermarkten.

Wie gut kommen Ihre B2B-Dienstleistungen an?

Zurzeit haben wir mehr als 1000 Marketplace-Partner. Die Marken, die sich dem Projekt anschließen, können von allen Vorteilen des Lamoda-Ökosystems mit einem modernen, automatisierten Lagerkomplex, einem eigenen Zustelldienst, Kundenzentren und anderen wichtigen Dingen profitieren. Dadurch garantieren wir unseren Kunden eine noch breitere Angebotspalette. Das bedeutet: Lamoda-Kunden können auf unserer Plattform alles aus dem Bereich Mode und Lifestyle finden, angefangen mit kleinen interessanten Nischenmarken über Nike und Mango bis hin zu großen Unternehmen wie der Inditex Group mit Oysho, Pull&Bear und Stradivarius, aber auch zu Luxusmarken wie Armani, Hugo Boss und Karl Lagerfeld.

Wie analysieren Sie die Vorlieben Ihrer Kunden?

Alle unsere Betriebsabläufe sind auf die Interessen der Kunden ausgerichtet. Wir haben bei Lamoda eine Art



internes Labor aufgebaut, in dem der Kunde „erforscht“ wird, um die Kundenerfahrung möglichst nachvollziehbar und positiv zu gestalten. Jeder Mitarbeiter in unserem Büro leistet seinen Beitrag dazu.

Können Sie uns verraten, was Ihre Kunden an Lamoda besonders schätzen?

Unsere Kunden schätzen vor allem die breite Angebotspalette mit trendigen und stillvollen Produkten. Der Kunde kann bei uns immer etwas Passendes für sich finden, egal ob Massenmarkt- oder Premiumprodukte, Kleidung und Schuhe oder originelle stillvolle Geschenke zu einem wichtigen Anlass. Auch unser Zustelldienst ist einzigartig. Wir bieten viele komfortable Optionen zur Auswahl, etwa die Möglichkeit, die Ware in über 150 Städten am Folgetag oder in Moskau bereits am Bestelltag zu erhalten und die Lieferzeit mit einer Genauigkeit von 15 Minuten zu bestimmen. Es ist auch möglich, die Ware vor der Zahlung anzuprobieren, in Raten zu bezahlen und vieles mehr. Wir haben zudem eines der marktbesten Treueprogramme für unsere Kunden.

Und nun das Wichtigste: Lamoda ist nicht nur ein Onlinemarkt für komfortables Shopping, sondern eine Plattform, die kundenorientierte High-Tech-Services

entwickelt und Menschen mit schön aussehenden und qualitativ hochwertigen Waren versorgt. Lamoda vereint die Modetrends und zeigt, wie diese in allen Lebenssituationen funktionieren. Wir fördern diese Entwicklung folgerichtig, indem wir Formate wie Modeblogs, Lookbooks, thematische Sets für Kunden, aber auch Services wie die Suche nach Kleidungsstücken, Schuhen und Modzubehör mithilfe von Fotos implementieren. Erst kürzlich haben wir als der erste Multibrand-Händler weltweit eine virtuelle Anprobekabine in der Lamoda-App für iOS gestartet. Es ist kein Zufall, dass unsere Kundenzahlen stetig wachsen, und dass wir auch mit Modekolossen wie Inditex oder Calzedonia kooperieren.

Was sind Ihre Ziele für die nächsten fünf Jahre?

Unsere Aufgabe für die Zukunft ist nach wie vor, trendige, kundenfreundliche und technologisch hochwertige Services und Lösungen anzubieten. Wir werden den Anteil der Marketplace-Artikel ausbauen und auch weiterhin verstärkt auf die Premiumprodukte setzen, die heute schon 15 Prozent unseres Gesamtumsatzes generieren und ein gutes Wachstum verzeichnen. Wir sind uns sicher, dass das Unternehmen Lamoda aus seiner Rolle eines reinen Modehändlers schlüpft, um dann von seinen Kunden als eine Art Stilberater wahrgenommen

zu werden. Wir wollen unseren Kunden Inspiration geben, sie ermutigen, Neues in der Modewelt für sich zu entdecken, indem wir zum Beispiel solche Services wie die Suche nach Artikeln auf der Grundlage von Trends, Stilrichtungen oder Anlässen entwickeln. Uns geht es darum, unser Angebot zu personalisieren, denn darin sehen wir die Zukunft.

Wie können Sie langfristig mit Mitbewerbern wie Wildberries oder AliExpress mithalten?

In Russland gibt es, anders als in westlichen Ländern, nicht so viele Player auf dem Modemarkt. Man kann nicht sagen, dass Wildberries oder AliExpress ihren Fokus auf den Modebereich richten. Dort kann man fast alles kaufen, angefangen von Babynahrung bis hin zu Pkw-Ersatzteilen. Lamoda ist zum einzigen großen Online-Modehändler in Russland geworden. Wir haben eine andere Herangehensweise als unsere Mitbewerber. Lamoda fokussiert sich auf den mittleren und höheren Preisbereich einschließlich exklusiver Marken und Premiumprodukte und setzt auf die Verbesserung der Kundenerfahrung durch inspirierende und interessante Inhalte. Die Situation ist vergleichbar mit Zalando und Amazon in Deutschland: Die Tatsache, dass Amazon auch Modeartikel verkauft, macht den Onlinehändler nicht zur Plattform Nummer eins für Modeshopper.

Der russische E-Commerce-Bereich ist sehr fragmentiert, es gibt bisher keine übermächtigen Akteure wie Amazon in Deutschland. Was ist der Grund? Und welche Rolle spielt dabei Lamoda?

Der steigende Wettbewerb kommt nicht nur unseren Kunden zugute, sondern auch den Händlern. In den acht Jahren des Bestehens hat Lamoda viel dazu beigetragen, dass die russischen Kunden mehr Vertrauen gegenüber dem Onlinehandel entgegenbringen. Manche Russen haben bei Lamoda sogar ihre ersten Erfahrungen im Bereich Onlineshopping gemacht. Das bedeutet: Wir waren gewissermaßen die Ersten, die Russen das beigebracht haben. Wir arbeiten auch weiterhin daran, indem wir neue, nutzerfreundliche Services entwickeln. Gemeinsam mit anderen Unternehmen wird es uns viel leichter fallen, das Onlineshopping in Russland verständlich, unkompliziert und angenehm zu machen.




Welche technologischen Lösungen helfen Ihnen dabei, Ihre Produktivität zu erhöhen und Ihre Position im Wettbewerb zu stärken?

Lamoda ist ein IT-Unternehmen. Das ist die Voraussetzung für den Aufbau unseres Ökosystems, denn es geht um ein großes Technologiezentrum mit mehr als 300 Mitarbeitern und 100 internen Systemen, um unseren modernen, automatisierten Lagerkomplex in Bykowo nahe Moskau, unseren unternehmenseigenen Zustellservice LM Express und die Kundenzentren, die 24 Stunden am Tag und sieben Tage in der Woche Anrufe entgegennehmen, sowie um ein eigenes Fotostudio, in dem alle Foto- und Videoaufnahmen für unsere Zwecke gemacht werden. Ich hoffe, jetzt können Sie besser einschätzen, wie wichtig die Technologien für unser Unternehmen sind. Wir halten die Hand am Puls der globalen technologischen Innovationen, und wenn wir etwas Wertvolles sehen, dann sind wir bereit, dies bei uns einzuführen.


Ihr Moskauer Büro wurde mit dem Best Office Award 2019 ausgezeichnet. Was macht es so besonders, und welche Philosophie steckt dahinter?

Die Technologien sind uns ganz wichtig, und die Mitarbeiter noch wichtiger. Deswegen haben wir so viel Wert daraufgelegt, ihren Arbeitsraum zum besten Büro zu machen – und ich glaube, wir haben das Ziel erreicht. Mehr als 700 Mitarbeiter des Moskauer Hauptquartiers sind ins Lamoda-Home umgezogen, insgesamt 7000 Quadrat-

lamoda IN ZAHLEN UND FAKTEN

 5500 Mitarbeiter (Russland)	 2011 Gründungsjahr (Russland)	Hauptsitz  MOSKAU (Russland)
---	---	---

Leitung



Florian Jansen, Mitgründer und CEO;
Burkhard Binder, Mitgründer und Geschäftsführer;
Paul Rogowski, Chief Operational Officer;
Fabian Schaefer, Chief Financial Officer;
Yulia Nikitina, Chief Digital Officer

Web: www.lamoda.ru

„Lamoda hat viel dazu beigetragen, dass die russischen Kunden mehr Vertrauen gegenüber dem Onlinehandel entgegenbringen.“

meter mit Coworking-Räumen, vielen komfortablen und ausgefallenen Besprechungsräumen, Kaffeestationen, einer Smoothie-Bar, einem Ruhe- und Relaxraum für Mitarbeiter mit Massagesesseln, Telefonzellen für private Gespräche, einem Kraftraum und einem Yogaraum und vielen weiteren interessanten Designer-Lösungen.

Immer mehr Onlinehändler lassen ihre Paketautomaten in Supermärkten und großen Einkaufszentren aufstellen. Auch Sie haben kürzlich eine entsprechende Vereinbarung mit der X5 Retail Group getroffen. Was versprechen Sie sich davon?

Die Kooperation mit Russlands führendem Einzelhändler, der X5 Retail Group, ist eindeutig ein Erfolg und ein richtiger Schritt auf dem Weg zum Ausbau unserer Vertriebskanäle und unseres B2B-Portfolios. Denn das bedeutet: Die Angebotspalette und das hohe Dienstleistungsniveau von Lamoda werden noch näher und noch zugänglicher für unsere Kunden. Im Rahmen des Pilotprojekts wurde vereinbart, bis Ende des Jahres 50 Lamoda-Ausgabestationen in den Pjatjorotschka-Supermärkten zu eröffnen, und bis Ende 2020 wollen wir die Anzahl der Ausgabestationen in der Supermarktkette auf bis zu 500 aufstocken.

Lamoda hat nun auch ihre erste Offline-Filiale im Moskauer Einkaufszentrum Atrium eröffnet. Warum?

Unsere erste und bis heute einzige Offline-Filiale wurde im Einkaufszentrum „Atrium“ im Frühling dieses Jahres eröffnet. Das ist ein geräumiges und gemütliches Multilabel-Outlet mit einer Fläche von mehr als 1000 Quadratmetern. Die Kunden können dort Kleidung, Schuhe und Modezubehör kaufen sowie das anprobieren, was sie online auf lamoda.ru bestellt haben. Der „Lamoda-Market“ fördert den verantwortungsbewussten Konsum, indem Artikel aus früheren Kollektionen noch

eine Chance bekommen, einen Besitzer zu finden. Wir haben uns für dieses Testprojekt auch deswegen entschieden, weil wir verstehen, wie wichtig es ist, die Offline-Kundschaft mit dem Onlineshopping vertraut zu machen. Es geht uns um die Möglichkeit, mit unseren Kunden auf einer anderen Ebene zu kommunizieren. Aber Lamoda ist vor allem ein Onlineanbieter. Und wir wollen unsere Offline-Formate nur als eine imageträchtige Erweiterung unseres Onlineangebots entwickeln.

Was erwarten Sie von Ihrer Kooperation mit der Russischen Post, die Sie beim St. Petersburger Internationalen Wirtschaftsforum (SPIEF) im Juni unterschrieben haben?

Die Lamoda Group und die Russische Post haben beim SPIEF im Juni eine Absichtserklärung unterzeichnet. Wir wollen in den nächsten fünf Jahren ein Verteilzentrum mit einer Fläche von bis zu 100.000 Quadratmetern im Moskauer Gebiet errichten. Der erste Bauabschnitt mit einer Fläche von mindestens 40.000 Quadratmetern soll bereits 2021 fertiggestellt werden. Das zukünftige Verteilzentrum wird nur den Fashion- und Lifestyle-Bereich abwickeln: Kleidung, Schuhe, Modezubehör und Artikel für Innenraumausstattung. Die logistische Abwicklung dieser Warengruppen setzt eine besondere Expertise voraus, welche die Lamoda Group in den vergangenen acht Jahren aufbauen konnte. Auch die Russische Post soll dadurch die Möglichkeit bekommen, die Qualität ihrer Dienstleistungen im Modebereich zu erhöhen.

Wie sehen Sie die Zukunft des E-Commerce in Russland?

Der Anteil des E-Commerce in Russland ist aus historischen Gründen niedriger als in den meisten westlichen und europäischen Ländern. Aber in den letzten Jahren beobachten wir eine starke Dynamik. Mehrere große Marktteilnehmer versuchen aktuell, einen neuen Giganten im E-Commerce-Sektor aufzubauen, und das ist sehr spannend für uns. Denn es sind nicht nur Kunden, sondern auch Händler, die bis jetzt vom wachsenden Wettbewerb profitieren konnten. Und das Wachstumspotenzial des E-Commerce im Modebereich ist unglaublich groß. Russland schneidet dabei ganz gut ab: 2018 belief sich das Wachstum dort auf 30 Prozent, wobei die durchschnittliche Wachstumsrate bei insgesamt 20 Prozent lag.

Das Interview führte Thorsten Gutmann.



« LAMODA – ЭТО ГОРАЗДО БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРОСТО ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН »

В 2011 году четверо молодых менеджеров из Германии основали стартап Lamoda. За короткое время им удалось превратить онлайн-магазин в ведущую онлайн-платформу по продаже товаров, связанных с модой и образом жизни, в России и СНГ. БУРКХАРД БИНДЕР, соучредитель и управляющий директор Lamoda Group, рассказывает в интервью о российском секторе электронной коммерции, перспективах роста и о том, что отличает Lamoda от конкурентов.

Что можно считать главными двигателями роста фирмы Lamoda?

Давайте с самого начала обозначим, что Lamoda сегодня – это уже не только интернет-магазин, которым она была в 2011 году, когда все начиналось. Сейчас это крупнейшая в России и СНГ онлайн-платформа для продажи товаров, связанных с модой и образом жизни. Мы стараемся предоставить нашим клиентам максимальное разнообразие: сегодня на Lamoda представлено более шести миллионов товаров от трех тысяч мировых и российских брендов,

включая одежду, обувь, аксессуары, товары для красоты, подарки и товары для оформления интерьера. Мы продолжаем работать как традиционный продавец со своим собственным стоком и успешно совмещаем это с «двойным предложением», которое предоставляем в сегменте b2b: обеспечиваем партнеров полным комплексом логистических услуг и предоставляем наш маркетплейс (запущен в 2015 году) в качестве удобной площадки для торговли.

Как на ваше предложение откликается сегмент b2b?

К настоящему моменту у нас уже более 1000 партнеров по маркетплейсу. Присоединяясь к их числу, бренды получают возможность пользоваться всеми преимуществами экосистемы Lamoda, включая современный автоматизированный складской комплекс, собственную службу доставки, колл-центры и др., а мы, в свою очередь, можем предоставлять нашим покупателям широкий выбор брендов. Это означает, что на Lamoda люди могут найти любые моды и стили, которые хотят: от небольших интересных нишевых брендов до Nike и Mango или таких гигантов как, например, Inditex Group с их Oysho,

Pull&Bear и Stradivarius или люксовые марки как, например, Armani, Hugo Boss или Karl Lagerfeld.

Вы как-то отслеживаете предпочтения покупателей?

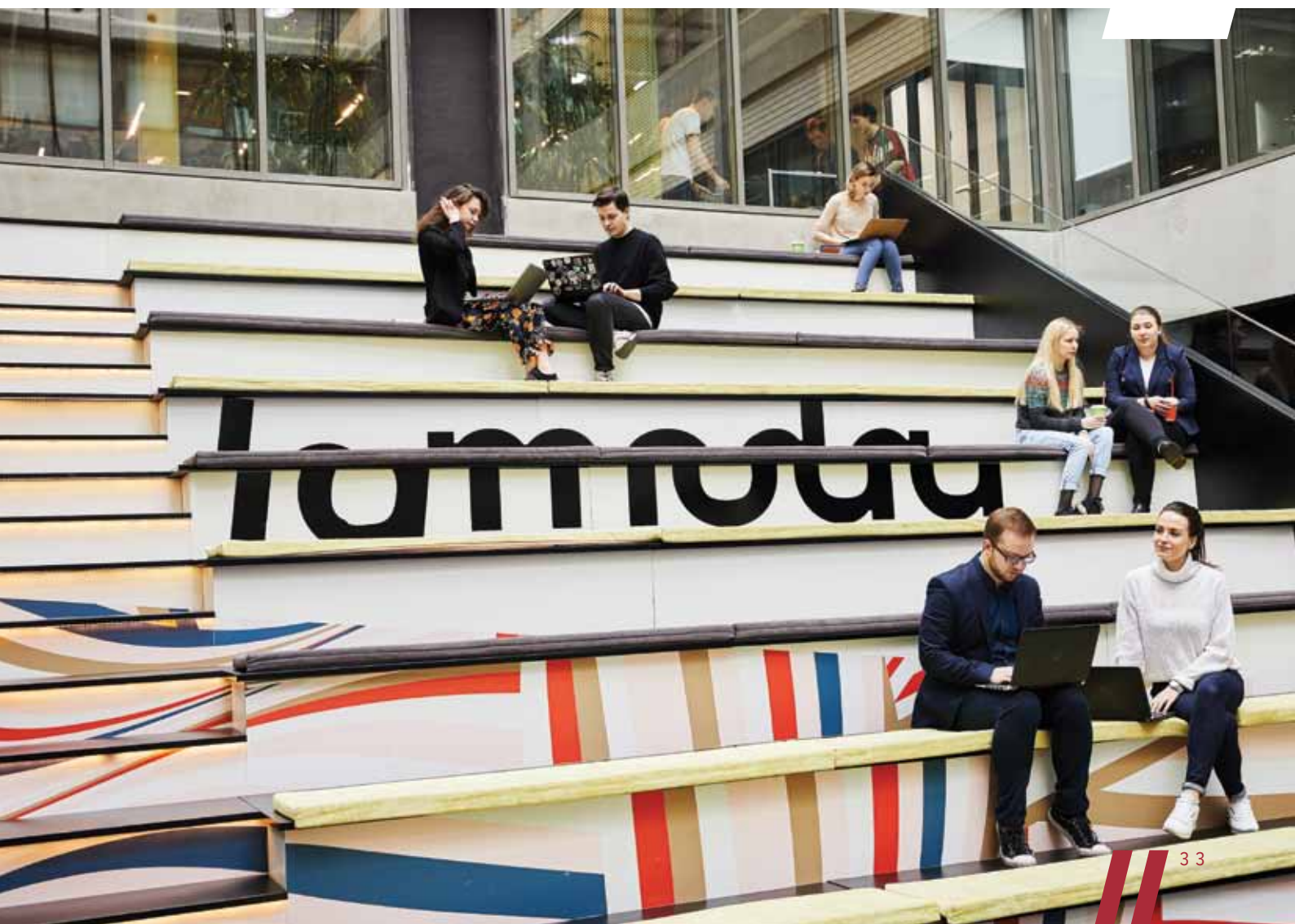
Абсолютно все наши операционные процессы построены с учетом интересов клиента. Внутри Lamoda мы построили своего рода лабораторию, команда которой занимается изучением потребителя, чтобы делать клиентский опыт максимально понятным и позитивным. Свой вклад в этот процесс вносит каждый сотрудник офиса.

Поделитесь результатами: что покупатели особенно ценят в Lamoda?

Во-первых, покупатели ценят наш ассортимент модных и стильных товаров. У нас покупатель всегда может выбрать нужную вещь, будь то масс-маркет или премиум-бренд, от одежды и обуви до оригинального стильного подарка на важное событие. Во-вторых, большой вклад в уникальность Lamoda

вносит ее доставка: мы предлагаем множество удобных опций, включая собственную службу LM Express, доставку в день заказа по Москве, где у нас кстати есть 15-минутный интервал доставки на выбор, или на следующий день в более чем 150 городах, примерку перед покупкой, оплату в рассрочку и многое другое. У нас также одна из самых выгодных на рынке программ лояльности.

И, главное, что Lamoda – это не только место удобного шоппинга, это платформа, создающая удобные, технологичные сервисы и обеспечивающая людей красивыми и качественными товарами. Она объясняет модные тенденции и показывает, как они действуют во всех жизненных ситуациях. Мы постоянно развиваем это направление, запуская такие форматы как собственный модный блог, лукбуки, тематические подборки товаров для покупателей, или, например, поиск одежды, обуви и аксессуаров по фото. Совсем недавно мы первыми в мире среди мультибрендовых ритейлеров запустили виртуаль-





ную примерочную в приложении Lamoda для iOS. Уверенный рост числа покупателей и сотрудничество с такими модными гигантами как Inditex или Calzedonia – совсем не случайность.

Какие цели роста вы ставите перед собой на ближайшие пять лет?

В ближайшем обозримом будущем наша задача остается прежней: обеспечивать клиентов модными удобными и технологичными сервисами и решениями. Мы будем расширять долю товаров, представленных по модели маркетплейса. И дальше делать ставку на продажи премиум-сегмента, который уже составляет 15% от наших продаж и показывает отличный рост. Мы думаем, что Lamoda выйдет далеко за пределы традиционных продаж модных товаров, станет для людей чем-то вроде советника по стилю. Мы хотим вдохновлять наших клиентов, помогать им делать открытия в мире моды и стиля, например, с запуском таких сервисов, как «поиск товаров по тренду/стилю/поводу». Во главу угла мы ставим персонализацию нашего предложения и планируем развиваться в этом направлении.

Что вы предпринимаете, чтобы в долгосрочной перспективе не уступить таким игрокам, как Wildberries или Aliexpress Россия, которые тоже делают ставку на продажи одежды?

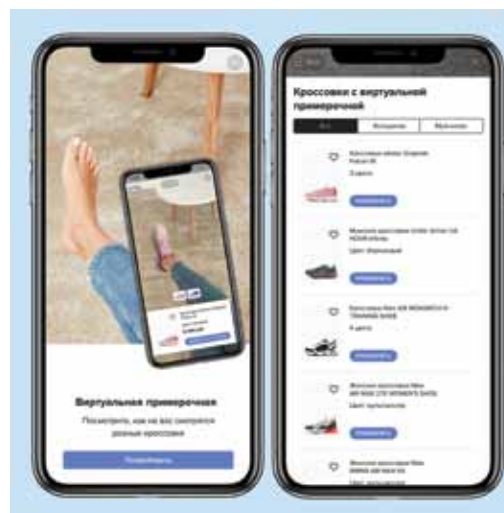
В России, в отличие от других западных стран, на модном рынке не так много игроков. Wildberries или AliExpress все же нельзя назвать сфокусиро-

ванными на модном сегменте. Сейчас у них можно купить практически все: от детского питания до автомобильных запчастей. Lamoda же по сути стала единственным большим модным онлайн-ритейлером в России. Мы с коллегами по рынку делаем наш бизнес по-разному. Lamoda фокусируется на товарах среднего ценового сегмента и выше, включая эксклюзивные бренды и раздел премиум, а также делает ставку на развитие пользовательского опыта через вдохновляющий и интересный контент. Это все равно что Zalando и Amazon в Германии: тот факт, что Amazon тоже продает модные товары, не делает его основной площадкой, куда приходят за модным шоппингом.

Российский сектор электронной коммерции очень фрагментирован, такого мега-игрока, как Amazon, до сих пор нет. В чем причина? И какую роль играет Lamoda в этом секторе?

От растущей конкуренции выигрывают не только покупатели, но и продавцы. За восемь лет своего существования Lamoda немало сделала для формирования у российского покупателя доверия к онлайн-покупкам. Для некоторых из россиян шоппинг на Lamoda стал первым опытом онлайн-покупок в жизни! Это значит, что в какой-то степени мы первыми начали обучение россиян в этом направлении. Сейчас мы продолжаем эту работу, запуская новые удобные сервисы. Вместе с другими компаниями нам будет гораздо легче делать онлайн-шоппинг в России понятным, комфортным и приятным.

«Мы постоянно держим руку на пульсе мировых технологических инноваций и, если видим что-то стоящее, то готовы внедрять это у себя.»



Какие технологии помогают вам повысить эффективность и усилить свои позиции в конкурентной борьбе?

Lamoda – это IT-компания. Именно этот факт делает возможным существование нашей экосистемы, а это и наш большой технологический центр (более 300 сотрудников и 100 внутренних систем), и наш современный автоматизированный складской комплекс в подмосковном Быково, и собственная служба доставки LM Express, и колл-центры, работающие в режиме 24/7, и собственная фотостудия, которая обеспечивает весь необходимый для нас объем фото и видеосъемок. Надеюсь, теперь вы можете оценить, насколько технологии важны для нашего бизнеса. Мы постоянно держим руку на пульсе мировых технологических инноваций и если видим что-то стоящее, то готовы внедрять это у себя.

Ваш московский офис стал победителем премии Best Office Award 2019. Что делает его таким особенным, и какая философия за этим стоит?

Технологии – наше все, но люди – это еще больше. Именно поэтому для нас так важно было сделать место, в котором они работают, лучшим, и, кажется, нам это удалось! В этом году более 700 сотрудников центрального офиса в Москве переехали в Lamoda Home – пространство в 7000 кв. м, оборудованное стильными ко-воркинг-пространствами, множеством удобных и оригинальных переговорных, кофе-пойнтами, смузи-баром, комнатой релаксации сотрудников с массажными креслами, телефонными будками для уединенных разговоров, собственным тренажерным и йога-за-

лом и многими другими интересными дизайнерскими решениями.

Все больше онлайн-магазинов устанавливают постаматы в универмагах и торговых центрах. Недавно этим путем пошли и вы, договорившись с сетью X5 Retail Group. Какие преимущества вы рассчитываете получить за счет этого?

Партнерство с ведущим ритейлером России X5 Retail Group – это однозначный успех и правильный шаг в развитии наших каналов продаж и портфолио B2B-партнеров. Ведь это означает, что ассортимент и высокий уровень сервиса Lamoda станут еще ближе и доступнее для клиентов. В рамках пилотного проекта мы договорились до конца года открыть 50 пунктов выдачи заказов Lamoda в универсамах «Пятёрочка». Если тест будет признан успешным, мы планируем запустить до 500 пунктов выдачи заказов в магазинах торговой сети до конца 2020 года.

В московском торговом центре «Атриум» Lamoda открыла свой первый офлайн-магазин. Почему вы решились на этот шаг?

Наш первый и единственный офлайн-магазин открылся в «Атриуме» весной этого года. Это просторный и уютный мультибрендовый аутлет площадью более 1000 кв. м, где покупатели могут приобрести одежду, обувь и аксессуары, а также примерить и забрать свой заказ, оформленный на lamoda.ru. Lamoda Маркет заботится об ответственном отношении к потреблению, давая вещам из предыдущих коллекций больше возможностей найти своего покупателя. Мы решились на эксперимент с Lamoda Маркет потому, что понимаем, как важно знакомить



офлайн-аудиторию с онлайн-шоппингом. Для нас это возможность общаться с клиентами на другом уровне. И все же Lamoda – это прежде всего онлайн-бизнес. Мы будем развивать наши офлайн-форматы только как имиджевое дополнение к онлайн.

В чем состоит цель сотрудничества с Почтой России, о котором Lamoda договорилась на Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ) в июне?

В рамках ПМЭФ в июне Lamoda Group и Почта России подписали меморандум о намерениях. Наши

сети намереваются в течение пяти лет создать в Московской области распределительный центр площадью до 100 тыс. кв. м. Строительство первой очереди предприятия размером не менее 40 тыс. кв. м может быть завершено уже в 2021 году. Будущий распределительный центр будет обслуживать только отправления сегмента fashion&lifestyle: одежды, обуви, аксессуаров и товаров для оформления интерьеров. Логистика и обработка этих категорий требует особой экспертизы, которую в течение восьми лет развивала Lamoda Group. Почта России получит возможность повысить качество обслуживания клиентов в модном сегменте.

Каким вам видится будущее российской электронной коммерции в целом?

Доля электронной коммерции в России исторически ниже, чем в большинстве западных и европейских стран. Но в последние пару лет мы наблюдаем существенный сдвиг. Сейчас сразу несколько крупных игроков рынка пробуют создать нового гиганта электронной коммерции, и за этим интересно наблюдать, потому как, повторюсь, от растущей конкуренции выигрывают как покупатели, так и продавцы. Потенциал для роста рынка электронной торговли в модном сегменте невероятно высок. И Россия здесь показывает отличные результаты: в 2018 году рост этого сегмента в онлайн составил 30% (по данным Ассоциации компаний интернет-торговли), в то время как средний рост для электронной торговли в целом был равен 20%.

Вопросы задавал Торстен Гутманн.

lamoda В ЦИФРАХ И ФАКТАХ

 <p>5500 Количество сотрудников</p>	 <p>2011 Год основания</p>	<p>Штаб-квартира</p>  <p>МОСКВА (Россия)</p>
---	--	--

Руководство



Флориан Янсен, соучредитель и CEO
 Буркхард Биндер, соучредитель и управляющий директор
 Пол Роговски, операционный директор
 Фабиан Шефер, финансовый директор
 Юлия Никитина, управляющий директор по цифровому маркетингу и продукту

Сайт: www.lamoda.ru



„DER RUSSISCHE MARKT IST WESENTLICH DYNAMISCHER ALS DER EUROPÄISCHE“

Die Geschichte der Raiffeisenbank in Russland begann 1996 in einem kleinen Büro in Moskau, in dem 16 Mitarbeiter tätig waren. Heute ist die russische Niederlassung, bezogen auf ihren Anteil am Gesamtgewinn, die größte innerhalb der Unternehmensgruppe und eines der dynamischsten Unternehmen in Russland. Über die strategischen Prioritäten sowie über die Konkurrenten der Bank erzählt **SERGEY MONIN, Vorstandsvorsitzender Raiffeisenbank AO.**

Wie lange sind Sie schon bei der Raiffeisenbank, und wie ist Ihre Karriere verlaufen?

Schon sehr lange. Im Grunde war ich der erste Mitarbeiter. Ich begann meine Tätigkeit 1996, als es die Bank in Russland technisch gesehen noch nicht gab, und arbeitete eine Zeit lang in Wien, dann ein paar Monate bei der Niederlassung in London. Ursprünglich kam ich als Trader. Ich hatte da schon drei Jahre Berufserfahrung bei der International Moscow Bank gesammelt. Meine Karriere ist immer sehr dynamisch verlaufen. Ungefähr

alle drei Jahre wechselte ich die Stelle. Mir gefiel aber immer, was ich gerade tat. Es gefiel mir aber auch, alle drei Jahre zu wechseln. Im Jahr 2003 wurde ich Vorstandsmitglied und dann 2011 Vorstandsvorsitzender.

Wie hat sich die Bank in dieser Zeit verändert?

Als die Bank 1996 in Moskau eröffnete, saßen wir alle in einem Raum. Wir waren 15 oder 16 Leute. Ich muss sagen, dass die Bank 1996 sehr schnell die Gewinnzone erreichte, da es recht einfach war, Geld mit kurzfristigen Staatsanleihen (GKO) zu verdienen, was ich im Prinzip auch tat, und was 1998 ziemlich böse endete. Aber das ist eine andere Geschichte. Wobei das eigentlich ein wichtiger Teil der Geschichte der Raiffeisenbank ist, weil das Jahr 1998 für die Bank eine große Herausforderung war. Die Raiffeisenbank war eine der ersten oder gar die erste ausländische Bank, die sich zu Russland bekannte und bei ihrer Tochtergesellschaft, also bei uns, eine Kapitalherabsetzung durchführte und sich weiterentwickelte. Und das war für Kunden sehr wichtig. Das führte dazu, dass wir einen ziemlich großen Stamm an loyalen Geschäftskunden aufbauten, von denen viele uns bis

heute treu geblieben sind. Seit 1996 hat sich alles verändert. Aber auch seit 2011 hat sich sehr viel verändert: die Arbeitsweise, die Effektivität der Arbeitsabläufe, das Entwicklungstempo, die Unternehmenskultur. Ich denke, dass wir in dieser Hinsicht eines der dynamischsten Unternehmen in Russland sind.

Sie sind also von der Unternehmenszentrale unabhängig?

Ich kann nicht sagen, dass wir unabhängig sind. Wir sind Teil der Unternehmensgruppe. Aber ich denke, dass die Raiffeisen-Gruppe im Grundsatz wesentlich autonomer organisiert ist als andere ausländische Banken. Und die Autonomie, die wir hier haben, ist ziemlich weitreichend. Was unsere Strategie angeht, so fühlen wir uns erstens selbst für das verantwortlich, was wir tun, und zweitens durchaus frei.

Welchen Stellenwert innerhalb der Gruppe hat Raiffeisenbank Russland?

Mit einem Anteil von ca. elf bis zwölf Prozent an den Gesamtaktiva sind wir eine der größten Banken innerhalb der Gruppe. Und wir sind sicherlich die größte Bank bezogen auf unseren Gewinnanteil.

Hat die Raiffeisen-Gruppe während der Krisen 1998, 2008 und 2014 einen Rückzug vom russischen Markt in Betracht gezogen?

Ernsthafte Überlegungen, sich aus Russland zurückzuziehen, hat es nie gegeben. Vor allem 2014 war aufgrund der Verwerfungen in den Beziehungen zwischen Russland und dem Westen diese Frage – bleiben oder gehen – bei allen ausländischen Banken ein Thema. Die Raiffeisen-Gruppe ist eine sehr große Bankengruppe und jede der Banken kann ihre eigene Meinung haben, aber für uns gab es nie einen Anlass, Russland den Rücken zu kehren. Zumal wir einen sehr hohen Wert in der Gesamtbilanz der Gruppe darstellen.

Wie wirkte sich die Krise von 2014 auf Ihre Bank aus?

In den Jahren 2015 und 2016 wuchsen wir nicht, unsere Aktiva schrumpften sogar. Wir fuhren aber trotz schrumpfender Aktiva sehr gute Ergebnisse ein, viel besser als der Marktdurchschnitt und besser als in unseren guten Jahren. Der Rückgang der Aktiva hatte aber nicht nur mit Russland zu tun – die Gruppe benötigte eine Kapitalaufstockung und die Verringerung des Be-

standes an risikobehafteten Aktiva war gruppenweit die Strategie der Stunde. Zurzeit weist die Gruppe nach dem Verkauf ihrer polnischen Tochter einen Kapitalüberschuss auf. Unsere Strategie seit 2017 ist ausschließlich auf Wachstum ausgerichtet. Und wir sind in dieser Zeit auch tatsächlich sehr stark gewachsen.

Können Sie mehr über Ihre aktuelle Strategie erzählen?

Momentan ist es für uns wichtig, die Anzahl von Aktivkunden zu erhöhen. Das ist eines der Hauptziele in allen Kundensegmenten der Bank. Neben sehr intensivem Marketing – wir sind, denke ich, werbetechnisch sichtbarer geworden, und wir wollen noch sichtbarer werden – erfordert das aber auch große Anstrengungen bei der Entwicklung von Produkten, die für Kunden attraktiv sind.

Worin unterscheiden Sie sich von Ihren Konkurrenten?

Lange Zeit machte vor allem unser Ruf als zuverlässige ausländische Bank den Unterschied. Aber seit Kurzem hören wir von Kunden, dass es auch andere Kriterien gibt, die sie dazu bewegen könnten, ihre Bank zu wechseln.

„Ernsthafte Überlegungen, sich aus Russland zurückzuziehen, hat es nie gegeben.“

Zum Beispiel?

Privatkunden erwähnen in letzter Zeit häufig unsere mobile App. Diese hat den höchsten technischen Stand im Bankensektor überhaupt. Geschäftskunden unterstreichen traditionell die menschliche Komponente. Und unsere Manager wurden schon immer sehr gut bewertet. Ebenfalls erwähnt werden unsere Reaktionsfähigkeit und Flexibilität.

Wenn Sie den russischen und europäischen Markt vergleichen, was fällt besonders auf?

Ich würde sagen, dass der russische Markt wesentlich dynamischer ist. Und die Digitalisierung geht



hier schneller voran als auf dem europäischen Markt. Vielleicht liegt es daran, dass bei uns erfolgreiche Direktbanken entstanden sind, oder auch daran, dass bei der Sberbank seit jeher Technologien große Beachtung finden. Aber auch die Zentralbank sorgt für viele technologische Neuerungen. Zum Beispiel das Schnellzahlungssystem, das funktioniert, von der Zentralbank als gesamtsystemische Infrastruktur betrieben wird und zur technologischen Weiterentwicklung beiträgt.

Die Raiffeisenbank will Kredite über soziale Netzwerke und Messenger-Dienste vergeben. Wie sicher ist das?

Das ist nicht gefährlicher als jede andere Kreditvergabe, da es sich um den gleichen Vergabeprozess handelt, den wir einfach nur schneller gestalten. Und Messenger-Dienste sind mit unseren Webseiten verknüpft – die Kundendaten werden direkt übermittelt, wir können Anfragen also umgehend prüfen und beantworten. Daher

ist es einfach nur eine bequeme Methode, die weder für uns noch für die Kunden gefährlicher ist, aber durch eine viel größere Reichweite mehr Angebote für einen größeren Kundenkreis ermöglicht.

Wie beliebt ist dieser Service?

Im Juni dieses Jahres wurde jeder dritte Kredit fernvergeben.

Welche Stellung nimmt die Raiffeisenbank im russischen Bankensektor ein?

Wir sind eine systemrelevante Bank. Wir gehören zu den Top 10 bei allen wichtigen Kennzahlen und zu den Top 4 bei den Geldanlagen auf Girokonten natürlicher Personen. In Wirklichkeit aber denken die meisten Kunden beim Begriff „Bankdienstleistungen“ nur an fünf oder sechs Banken, und wir gehören dazu. Und so positionieren wir uns auch. Unser Hauptziel ist es, immer unter den Banken zu sein, die ein Kunde in Betracht zieht.





Wen würden Sie als Ihren größten Konkurrenten bezeichnen?

Ich glaube, dass bei allem, was wir tun, die Sberbank unser größter Konkurrent ist. Die Frage ist eher, ob wir für sie ein großer Konkurrent sind: Wir merken aber, dass dies manchmal durchaus der Fall ist.

Andere ausländische Banken sind für Sie also keine Konkurrenten?

Gäbe es keine Sberbank, sondern nur ausländische Banken, würden wir sagen, dass es keine Konkurrenten gibt [lacht].

Wie viele ausländische Kunden haben Sie?

Wir lieben ausländische Kunden. Das ist ein großes Geschäftsfeld für uns, und es wächst weiter.

Trotz der Sanktionen und des Rückzugs einiger ausländischer Unternehmen vom Markt?

Trotz allem. Wir sehen auch Banken gehen – aus ver-

schiedenen Gründen. Wir bemühen uns aktiv darum, deren Kunden dann zu uns zu locken. Und das recht erfolgreich. Das sorgt für sicheres Wachstum, aber es ist natürliches, organisches Wachstum.

Die Raiffeisenbank ist an das internationale Zahlungssystem SWIFT gpi angebunden. Wie sicher ist das angesichts der Sanktionen?

SWIFT gpi ist ein sehr bequemes System, das die gesamte Zahlungskette in Fremdwährungen für Kunden transparent macht. Dadurch ist nicht nur der Zahlungsstand jederzeit nachvollziehbar, sondern der ganze Ablauf auch schneller. Zusätzliche Risiken sehen wir da nicht. Das ist einfach ein sehr nützlicher Service. Früher machten sich Kunden bei Zahlungen in Fremdwährungen Sorgen, da nicht klar war, wo das Geld gerade war oder warum sich die Zahlung verzögerte. Heutzutage ist alles absolut transparent, nachvollziehbar und unglaublich bequem für die Kunden, was diese sehr schätzen.



**Райффайзен
БАНК**

IN ZAHLEN
UND FAKTEN



9044
Mitarbeiter
(Russland)



1996
Gründungsjahr
(Russland)



WIEN
(Österreich)
Hauptsitz



**Dr. Johann
Strobl**
Vorstandsvorsitzender
(CEO)
Leitung

„Wir gehören zu den Top 10 bei allen wichtigen Kennzahlen und zu den Top 4 bei den Geldanlagen auf Girokonten natürlicher Personen.“

Wer investiert zurzeit in Russland?

In unterschiedlichsten Branchen gibt es Unternehmen, die in Russland sehr erfolgreich Geschäfte machen. Wir zählen uns dazu. Und wenn das Geschäft erfolgreich läuft und wächst, investiert man natürlich weiter, was wir auch sehen. Daher denke ich, dass der Rückzug von Unternehmen aus Russland hauptsächlich nicht mit der Politik zu tun hat, sondern damit, dass ein erfolgreiches Geschäftsmodell fehlt.

Welchen Rat würden Sie einem Unternehmen geben, das den russischen Markt erschließen will?

Mein wichtigster Rat wäre, nicht zu glauben, Russland sei ein Land der Dritten Welt mit sich erst entwi-

ckelnder Wirtschaft, wo andere Standards herrschten und man alles anders machen müsste. Diese Herangehensweise ist falsch. Ich glaube, dass man seine Geschäfte genauso führen muss, wie man es von entwickelten Märkten kennt, mit gleichen Standards, mit Respekt gegenüber den Menschen, seien es Mitarbeiter oder Kunden. Kurzum, das wichtigste Ziel muss lauten, ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das Nutzen für den Kunden mit allerhöchsten Arbeitsstandards verknüpft. Alles andere ist zweitrangig.

Das Interview führte *Elena Grigoreva*.



MARYINO
INDUSTRIEPARK

Neues Werk in Russland – schlüsselfertig nach einem Jahr

- Gewerbliche Grundstücke mit fertiger Infrastruktur im Großraum St. Petersburg
- Perfekte Verkehrsanbindung: 20 Minuten bis Flughafen, Seehafen und Autobahn nach Moskau

Unsere Unternehmen: Sarstedt, Teknos, MagmaWeld, DIPO (Plastic Omnium) u. v. a.

+7 (812) 329-84-46 www.maryino-spb.ru

на правах рекламы



«РОССИЙСКИЙ РЫНОК СУЩЕСТВЕННО ДИНАМИЧНЕЕ ЕВРОПЕЙСКОГО»

История российского Райффайзенбанка началась в 1996 году с небольшого офиса в Москве, где работало 16 человек. Сейчас российское отделение является крупнейшим по доле прибыли в группе и одной из самых динамично развивающихся компаний в России. О стратегических приоритетах, а также конкурентах банка рассказывает **председатель правления АО «Райффайзенбанк» СЕРГЕЙ МОНИН.**

Как давно вы работаете в Райффайзенбанке, и как строилась ваша карьера?

Очень давно. Я был фактически первым сотрудником. Работать я начал с 1996 года, когда еще банка в России технически не было, и какое-то время работал в Вене, потом пару месяцев в лондонском отделении. Изначально я пришел трейдером. У меня за плечами было уже три года опыта работы в Международном московском банке. Моя карьера складывалась всегда очень динамично. Примерно каждые три года у меня были изменения в роли. Мне всегда нравилось то, что я делаю. Как и то, что раз в три года это менялось. Членом правления я стал в 2003 году, председателем правления – в 2011 году.

Как изменился банк за это время?

В 1996 году, когда банк открылся в Москве, мы все сидели в одной комнате. Нас было человек 15-16. Надо сказать, что в 1996 году банк достаточно быстро стал прибыльным, потому что довольно просто было заработать деньги на ГКО, чем, в общем, я и занимался, и что в итоге кончилось весьма плачевно в 1998 году. Но это уже другая история. Хотя, на самом деле, это большая часть истории Райффайзенбанка, потому что 1998 год был для него большим испытанием. Райффайзенбанк был одним из первых, если вообще не первым иностранным банком, который объявил, что сохраняет приверженность к России, полностью декапитализирует «дочку», то есть нас, и продолжает развиваться. И это было очень важно для клиентов. Тогда это повлияло на то, что у нас сформировался довольно значительный костяк лояльных банку корпоративных клиентов, многие из которых остаются с нами до сих пор. С 1996 года по настоящее время изменилось все. Но и с 2011 года по настоящее время тоже изменилось очень многое: подходы к работе, эффективность организации работы, скорость развития, корпоративная культура. Я думаю, что в этом смысле мы – точно одна из самых динамично развивающихся компаний в России.

То есть от головного офиса вы не зависите?

Сказать, что мы независимые, нельзя. Мы – часть группы. Но я думаю, что группа Райффайзен в принципе организована в намного большей степени, чем другие иностранные банки, на принципе автономии. И та автономия, которой мы здесь пользуемся, весьма широкая. И стратегически мы чувствуем себя, во-первых, ответственными за то, что мы делаем, а во-вторых, весьма свободными.

сии. Тем более, что мы являемся очень дорогим активом.

Как повлиял на вас кризис 2014 года?

2015 и 2016 были годами, когда мы не росли, и даже сокращали активы. При этом мы все равно показывали очень высокие результаты на фоне сокращения активов, намного выше, чем рынок, и лучше, чем в наши хорошие годы. Но сокращение активов не



«Мы входим в топ-10 по всем основным характеристикам и в топ-4 по средствам на текущих счетах физических лиц.»

Какое место в группе занимает Райффайзенбанк Россия?

Мы – один из крупнейших банков по активам, порядка 11-12% активов группы. И мы точно крупнейшие по доле прибыли, которую мы приносим.

было связано только с Россией: группе нужно было восполнить капитал, и сокращение рискованных активов было общегрупповой стратегией. Сейчас у группы есть избыток капитала после продажи польского банка. Наша нынешняя стратегия, начиная с 2017 года, нацелена исключительно на рост. И с тех пор мы действительно выросли очень сильно.

Не рассматривала ли группа Райффайзен уход с российского рынка во время кризисов 1998, 2008 или 2014 годов?

В реальности никаких идей уйти из России, в общем и целом, никогда не возникало. Это обсуждалось, особенно в 2014 году, всеми иностранными банками – кто останется, кто не останется – из-за политических потрясений в отношениях между Россией и западными странами. Группа Райффайзен – это очень широкая группа банков, каждый из которых может высказывать какое-то мнение, но для RBI никогда не было причины уйти из Рос-

Расскажите подробнее о вашей нынешней стратегии.

Сейчас для нас важен рост числа активных клиентов. И это одна из основных целей, которая стоит перед всеми клиентскими сегментами. А это требует не только больших маркетинговых активностей – я думаю, что мы стали и будем становиться еще заметнее в рекламном пространстве – но и большого усилия в разработке продуктов, чтобы они были привлекательными для клиентов.

Что отличает Вас от конкурентов?

Довольно длительное время мы в основном отличались имиджем, тем, что мы надежный иностранный банк. Но в последнее время мы слышим от клиентов, что они выделяют и другие вещи, которые являются для них тем, ради чего они могут поменять банк.

Например?

Розничные клиенты в последнее время выделяют мобильное приложение. Оно достигло наилучшего уровня, существующего на банковском рынке. Корпоративные клиенты традиционно выделяют людей. И наши менеджеры всегда оценивались клиентами очень высоко. Скорость и гибкость банка тоже выделяют.

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

Я бы сказал, что российский рынок существенно динамичнее. И процессы цифровизации идут здесь быстрее, чем на европейском рынке. Может быть, этому способствует то, что у нас появились успешные digital-only банки, а может быть то, что Сбербанк исторически уделял большое внимание технологической составляющей. Но и от регулятора тоже идет очень много технологических нововведений. Например, система быстрых платежей, которая работает и является общесистемной инфраструктурой, построенной регулятором, и способствует дальнейшему технологическому развитию.

Райффайзенбанк будет выдавать кредиты через соцсети и мессенджеры. Насколько это безопасно?

Это ничем не опаснее, чем любая другая выдача, потому что это тот же самый кредитный процесс, просто мы способны сделать его быстрым. А мессенджеры

имеют соединение с нашими страницами, анкетные данные сразу передаются нам напрямую, и мы способны мгновенно рассмотреть заявку и дать ответ. Поэтому это просто удобный способ, ничем не более опасный ни для нас, ни для клиентов, и позволяющий иметь гораздо больший охват, больше предложений для большего круга клиентов.

Насколько популярен этот сервис?

В июне этого года каждый третий кредит был выдан дистанционно.

Какое место Райффайзенбанк занимает на российском рынке среди банков?

Мы системно значимый банк. Мы входим в топ-10 по всем основным характеристикам и в топ-4 по средствам на текущих счетах физических лиц. В реальности, когда большинство клиентов думают о категории «банковские услуги», им приходят на ум всего пять-шесть банков, и в них мы входим. Вот так мы позиционируем себя. И в этом есть наша большая цель – всегда входить в число банков, которые рассматривает клиент.

Кого бы вы назвали своим основным конкурентом?

Пожалуй, основной конкурент во всем, что мы делаем, это Сбербанк. Здесь вопрос в том, насколько мы для него большой конкурент, но иногда мы видим, что вполне заметный.

То есть другие иностранные банки не являются для вас конкурентами?

Если бы не было Сбербанка, и были только одни иностранные банки, мы бы считали, что конкуренции нет [смеется].



**Райффайзен
БАНК**

В ЦИФРАХ
И ФАКТАХ



9044

Количество
сотрудников
в России



1996

Год основания
в России



ВЕНА
(Австрия)
Штаб-квартира



д-р Йохан
Штробль
председатель
правления (CEO)
Руководство

«В реальности
никаких идей
уйти из России,
в общем и целом,
никогда не
возникало.»



Сколько среди ваших клиентов иностранцев?

Мы очень любим иностранных клиентов. Это для нас достаточно большой бизнес, и он растет.

Несмотря на санкции и уход некоторых иностранных компаний с рынка?

Несмотря ни на что. Мы видим также, что уходят и банки по разным причинам. И мы активно участвуем в том, чтобы их клиентскую базу привлечь себе. Надо сказать, что небезуспешно. За счет этого мы точно растем, но мы растем и просто в естественном, органическом режиме.

Райффайзенбанк подключен к системе SWIFT GPI. Насколько это безопасно в условиях санкций?

Система SWIFT GPI – это очень удобная услуга, которая для клиента делает всю цепочку валютных платежей прозрачной. Она не только помогает понять, на каком этапе находится платеж, но и ускоряет весь процесс. Никаких дополнительных рисков мы в этом не видим. Это просто очень полезная услуга. Раньше у клиентов могла возникать тревога по поводу валютных платежей, потому что было непонятно, где платеж сейчас находится, почему задерживается. Сейчас это все совершенно прозрачно, понятно и дает настолько большой дополнительный комфорт для клиента, что они это очень ценят.

Кто сейчас инвестирует в Россию?

В разных отраслях есть иностранные компании с очень успешным бизнесом в России. Мы и себя относим к этой группе. Естественно, если у тебя успешный бизнес, и он растет, то ты продолжаешь в него инвестировать, и мы это видим. Поэтому я думаю, что главная причина уходящих из России компаний не в политике, а в том, что они не смогли построить успешный бизнес.

Какой совет вы бы дали компании, которая планирует выйти на российский рынок?

Я думаю, что главный совет, который бы я дал, это не думать, что Россия – страна третьего мира, развивающаяся экономика, здесь другие стандарты, здесь надо делать все не так. Это неправильный подход. Мне кажется, что делать бизнес здесь нужно так, как они привыкли делать его на развитых рынках, с теми же стандартами, с уважением к людям – будь то сотрудники или клиенты. И, в общем, главная задача – это построить бизнес, который способен приносить пользу клиенту, с самыми что ни на есть наивысшими стандартами работы. Все остальное вторично.

Вопросы задавала Елена Григорьева.



„JEDE VIRTUELLE INFRASTRUKTUR MUSS WIRTSCHAFTLICH GERECHTFERTIGT SEIN“

Bereits seit 18 Jahren entwickelt sich Linxdatacenter auf dem russischen Markt erfolgreich weiter. Heute bietet das niederländische IT-Unternehmen in Russland zahlreiche High-Tech-Speicherlösungen und Cloud-Services, basierend auf eigenen Rechenzentren in Moskau, St. Petersburg und Warschau. **OLGA SOKOLOVA, Generaldirektorin Linxdatacenter Russia, spricht im Interview über die Gegenwart und Zukunft des Unternehmens und der IT-Branche in Russland.**

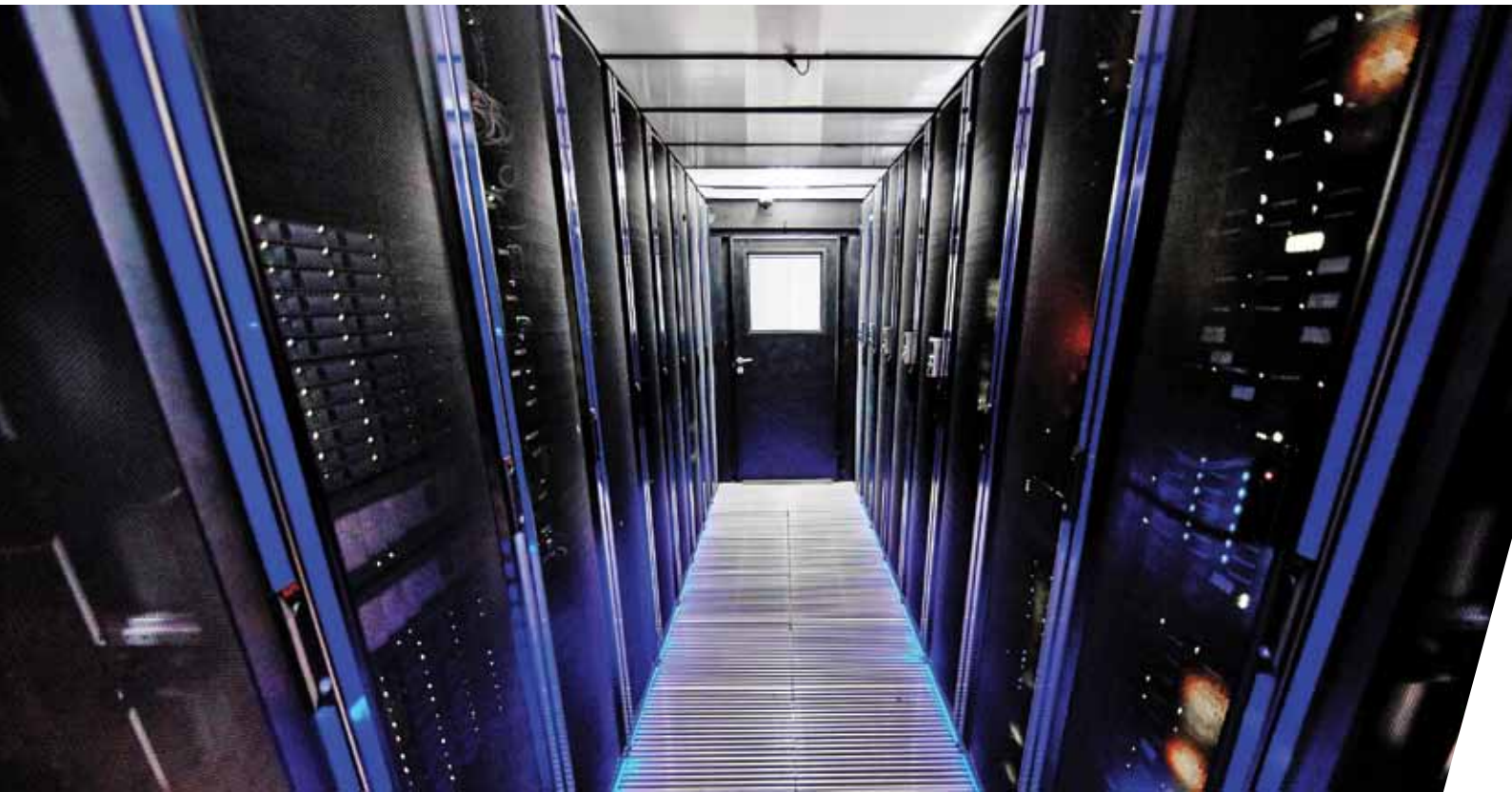
Wann hat die Geschichte von Linxdatacenter in Russland angefangen?

Unsere Geschichte begann im Jahr 2001 mit der Linxtelecom, die damals Telekommunikationsdienstleistungen von London bis Moskau anbot. 2007 hatten wir beschlossen, weiterzugehen, und übernahmen ein schon bestehendes Rechenzentrum von der britischen Cable & Wireless in Moskau. Bis 2015 entwickelten wir das Zentrum aktiv weiter und bauten es je nach Markt-

bedarf aus. Ein Meilenstein war für uns der Bau eines eigenen Rechenzentrums in St. Petersburg 2011 – das erste dieser Art und dieses Niveaus in Russlands nördlicher Hauptstadt. 2012 eröffneten wir zudem ein Rechenzentrum in Warschau.

In welchen Schlüsselbereichen entwickelt sich hier Ihr Unternehmen gegenwärtig?

Stellen Sie sich unsere Tätigkeit als Maslow-Pyramide vor, dann sind die Rechenzentren der Grundbaustein. Auf dessen Basis stellen wir Colocation-Services zur Datenspeicherung, und bauen insgesamt unser Geschäft darauf auf. Zudem bieten wir die IaaS-Dienste an, damit Enterprise-Kunden mit der IT-Infrastruktur, die sie bei uns mieten, Daten verarbeiten und Programme starten können. Hierbei fokussieren wir uns auf die Clouds und alle damit verbundenen Begleitservices. Die nächste Stufe ist die Bereitstellung von Disaster Recovery – also Bereitstellung von Backups auf mehreren Plattformen. Diese Projekte realisieren wir unter anderem in Zusammenarbeit mit deutschen Firmen, die Wert auf ein bestimmtes Sicherheitsniveau und einen Backup-Plan legen. So kann beim Absturz



einer virtuellen Infrastruktur immer auf eine Reserve ausgewichen werden, von der aus das Unternehmen seine Arbeit fortsetzen kann.

Wer sind Ihre Kunden?

Mittelständler und Großunternehmen aus unterschiedlichsten Branchen, von der Gasförderung bis zur IT. Viele von ihnen sind bei Forbes gelistet.

Wie kam es, dass aus Colocation Cloud-Lösungen entstanden sind?

Ich würde sagen, das ist das Ergebnis einer ganz natürlichen Evolution unseres Geschäfts. Die erste Stufe war mit den Rechenzentren geschaffen, womit der Betreiber eine Plattform bereitstellt und der Kunde seine Hardware in den Storages des Rechenzentrums unterbringt (Colocation). Wir kümmern uns entsprechend um die Stromversorgung, die Kühlung der Systeme, um deren Connectivity, damit alle Abläufe mit der Kundenhardware störungsfrei und stabil vorstattengehen. Die Cloud ist die nächste Entwicklungsstufe: Damit betreten wir die Ebene der Infrastruktur. Das heißt, die Daten des Kunden werden auf unseren eigenen Geräten und im Storage hinterlegt. In diesem Fall muss der Kunde nicht einmal mehr persönlich erscheinen, um

die Abläufe zu kontrollieren. Alles, was er benötigt, ist ein Datenlink und ein Anschluss an sein Cluster auf der Cloud-Plattform.

Wie weit ist der russische Cloud-Markt gegenwärtig? Gibt es Unterschiede zu anderen Ländern?

Ja, die gibt es. In Westeuropa, in den USA oder den führenden asiatischen Ländern sind die Cloud-Dienste weiter entwickelt als in Russland. Ich nenne ein Beispiel zur Verdeutlichung. Als ich 2012 in Hongkong war, wurde ich damit konfrontiert, dass ich nirgendwo eine Speicherkarte kaufen konnte: Die gebe es längst nicht mehr, sagte man mir, weil alle ihre Daten längst in Clouds speicherten. Bei uns in Russland jedoch werden Speicherkarten nach wie vor groß nachgefragt. Jemanden aus einer fortgeschritteneren Volkswirtschaft könnte das seltsam anmuten.

Nach wie vielen Jahren wird es Russland Ihrer Ansicht nach auf die Cloud-Stufe schaffen?

Das hängt maßgeblich vom politischen Umfeld ab. Eine Entwicklung findet nie im Vakuum statt, jedes offene System ist deutlich im Vorteil gegenüber einem geschlossenen. Es wird folglich alles davon abhängen, wie offen Russland für Innovationen ist, die von außen kommen.



„95 Prozent unseres Teams sprechen Englisch: Das erleichtert die Kommunikation mit ausländischen Kunden.“

Bringt das staatliche Programm „Digitale Wirtschaft“ Veränderungen für Ihr Unternehmen mit sich?

Dieses Programm ist ein Treiber der Entwicklung. Und diese beobachten wir in erster Linie im Staatssektor. Viele Verfahren werden digitalisiert. Beispielsweise erhalten wir in Russland die Ausweise nicht mehr nach langem Anstehen, sondern durch Online-Terminvereinbarung. Allerdings gibt es noch etliche Verfahren – bei den Finanzämtern etwa oder bei den Diensten für juristische Personen –, wo noch viel Arbeit bevorsteht. Die digitale Wirtschaft wird dem E-Government in Russland dazu verhelfen, einen neuen Schritt in diese Richtung zu machen. Um diesen Schritt zu gehen, werden viele Unternehmen neue Software entwickeln müssen. Und die sind dann so oder so unsere Kunden. Im Ergebnis profitieren alle Akteure von dieser Politik, die Firmen wie die Rechenzentren. In diesem Jahr sind wir dem Verband der Rechenzentren beigetreten, gegründet von der IKS Holding. Im Verband sind viele Player organisiert, die Visionen für die Entwicklung unserer Branche entwerfen und dazu beitragen, die Expertise zu stärken, auch durch Beteiligung an diversen Arbeitskreisen.

Haben die Änderungen am Datenschutzgesetz Ihr Geschäft beeinflusst?

Ja, natürlich. Wir beobachten permanent, wie sich die Situation entwickelt, und versuchen, flexibel darauf einzugehen. Wir haben eine sichere Cloud, die

eine Verarbeitung personenbezogener Daten nach russischem Recht (Föderales Gesetz Nr. 152) ermöglicht. Und wir sehen eine deutliche Nachfrage, vor allem durch Versicherungsfirmen und Unternehmen im medizinischen Bereich, die es mit der Verarbeitung personenbezogener Daten zu tun haben. Für unsere Tätigkeit ist dieses Gesetz in gewissem Maße förderlich.

Wenn Sie den Markt von Ihren Wettbewerbern her denken: Worin besteht Ihr Vorsprung gegenüber der Konkurrenz?

Unser größtes Asset sind unsere drei Standorte: In Moskau und St. Petersburg sind wir sozusagen physisch, in Warschau durch eine Cloud präsent. Das kann für einen Kunden, der seine Infrastruktur aus Sicherheitsgründen auf mehrere Städte verteilen muss, der entscheidende Faktor sein. Hier können wir, wie kein anderer, Dienste bereitstellen, ohne Partner oder Dritte zwischenschalten. Geplant ist außerdem, eine Partnerplattform in Frankfurt am Main zu gründen – diese Möglichkeit arbeiten wir derzeit aus. Zweitens besteht unser Vorteil darin, dass der allergrößte Teil unserer Mitarbeiter (95 Prozent) das Englische beherrscht, was die Kommunikation für ausländische Kunden beim Technischen Support natürlich erleichtert. Bezüglich der IT-Infrastruktur: Hier können wir schlüsselfertige Dienste anbieten, in allerhand Bereichen je nach Kundenbedarf.

Könnten Sie näher darauf eingehen?

Wir sind der Ansicht, dass jede virtuelle Infrastruktur wirtschaftlich gerechtfertigt und im Preis-Leistungs-Verhältnis ausgeglichen sein muss. Um dies umzusetzen, beraten wir unsere Kunden und helfen ihnen bei der Analyse, wie ihre vorhandenen Ressourcen sachkundig und effektiv genutzt werden können, durch die Anpassung der neuen Infrastruktur an ihre Geschäftsbelange. Letztlich stellen wir eine hybride IT-Infrastruktur bereit, damit der Kunde modular die Lösungen aussuchen kann, die zu ihm passen und für seine konkreten Ziele erforderlich sind.

Es hat sich so ergeben, dass die IT-Branche traditionell eine Männerdomäne ist. Wie ist es für eine Frau, eine leitende Position einzunehmen?

Ich denke, eine Frau in Russland stößt eigentlich in jedem Bereich auf gewisses Unverständnis, das sich jedoch verflüchtigt im Umgang miteinander und, was viel wichtiger ist, infolge der Ergebnisse gemeinsamer Arbeit. Die Skepsis löst sich auf, wenn nicht das Gender, sondern die Persönlichkeit erkannt wird. In Bezug auf Führungspositionen haben wir ein Verhältnis von 50 zu 50. In dieser Hinsicht sind wir, denke ich, ein modernes Unternehmen.

Wie gelingt es Ihnen, schnell effektive Entscheidungen zu treffen, zumal in einem solch dynamischen Segment wie die hybride IT-Infrastruktur?

Wichtig ist, wie ich finde, die Lage objektiv einschätzen und Meinungsvielfalt sichern zu können. Eine ausgewogene Entscheidung kann nur getroffen werden, wenn es mehrere Einschätzungen von Fachleuten gibt sowie die Möglichkeit, sich mit Ihnen zu beraten. Nur dann kann eine Entscheidung effektiv sein.

Studenten in Russland entscheiden sich heute oft für IT-Berufe, für Big Data etwa. Das Problem Fachkräftemangel in dieser Branche wäre damit gelöst, oder? Bieten Sie auch Ausbildungsprogramme an?

Das Problem ist aus meiner Sicht noch nicht gelöst, aber es geht vorwärts. Wir haben ein hervorragendes Trainee-Programm für Studierende, welches wir als mit die ersten der Branche gestartet haben. Zwei Jahre nach dem Programmstart haben wir erkannt, dass

das eine der besten Lösungen ist, die uns beim Personalrecruiting hätte einfallen können. Es ist ja kein Geheimnis, dass es vielen Studierenden an praktischer Fokussierung mangelt. Genau da fördern unsere Trainee-Programme die jungen Leute – jedenfalls ist es das, was wir von ihnen hören. Es ist eine Win-win-Lösung für alle Seiten: Die Studierenden sammeln praktische Erfahrungen in dem Bereich, in dem sie später arbeiten wollen, und wir bekommen eine Personalreserve. Viele Studierende, die einmal bei uns anfangen, sind jetzt bei uns festangestellt.

Welche Aufgaben nehmen Sie sich auf dem russischen Markt für die nächste Zeit vor?

Eine Aufgabe sehen wir darin, neue Kunden in der Bandbreite aller Fragen der IT-Infrastruktur zu gewinnen – das zu liefern, was man IaaS nennt (IT as Service). Das setzt natürlich immense Analyse voraus. Es besteht zugleich die Notwendigkeit weiterer Expansion, weil auf dem Markt gegenwärtig eine große Nachfrage nach den Services von Rechenzentren festzustellen ist. Derzeit arbeiten wir an unserer zweiten Plattform in Moskau.

Das Interview führte **Polina Kushchina**.

 IN ZAHLEN UND FAKTEN	
 90 Mitarbeiter (Russland)	 2001 Gründungsjahr (Russland)
 AMSTERDAM (Niederlande) Hauptsitz	 Heiko H. Koop CEO Leitung

Web: www.linxdatacenter.com



«ЛЮБАЯ ВИРТУАЛЬНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ДОЛЖНА БЫТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИ ОПРАВДАННОЙ»

Linxdatacenter уже 18 лет уверенно развивается на российском рынке. Нидерландская телекоммуникационная компания предлагает в России услуги хранения и обработки данных, а также облачные решения – на базе трех собственных ЦОД в Москве, Санкт-Петербурге и Варшаве. О развитии компании и отрасли в России рассказывает
ОЛЬГА СОКОЛОВА, генеральный директор Linxdatacenter Russia.

Как давно началась история Linxdatacenter в России?

Наша история началась в 2001 году, с компании Linxtelecom, которая на тот момент предоставляла телеком-услуги от Лондона до Москвы. В 2007 году мы решили идти дальше и приобрели существующий дата-центр в Москве у британской Cable & Wireless. Вплоть до 2015 года мы его активно развивали и в зависимости от спроса на рынке достраивали. Важным этапом для нас стало строительство собственного дата-центра в Санкт-Петербурге в 2011 году. Это первый такого рода и уровня коммерческий дата-центр в нашей северной столице. В 2012 году мы также открыли дата-центр в Варшаве.

По каким ключевым направлениям строится ваша работа сегодня?

Если представить нашу деятельность, например, в виде пирамиды Маслоу, то базисным элементом в ней будут дата-центры, на основе которых мы предоставляем услуги хранения данных colocation и выстраиваем в целом свой бизнес. Далее мы предлагаем услуги IaaS, чтобы клиенты формата enterprise могли обрабатывать определенные данные и запускать софт на арендуемой у нас IT-инфраструктуре. Здесь мы фокусируемся на облаках и на всех сопутствующих услугах, которые вырастают вокруг них. Следующей ступенью можно назвать услуги по disaster recovery, то есть предоставление бэкапов на нескольких площадках. Такие проекты мы ведем в том числе и с немецкими компаниями, которые любят, чтобы была определенная степень надежности и бэкап-план: так, в случае падения одной виртуальной инфраструктуры, всегда есть резервная, где компания может продолжить работу.

Кто ваши клиенты?

Это представители среднего или крупного бизнеса из самых разных отраслей, от газодобывающей до IT. Многие из них входят в списки Forbes.

Как получилось, что из услуг colocation выросли облачные инфраструктурные решения?

Я бы сказала, что это результат естественной эволюции нашего бизнеса. Первая ступень на этом пути была заложена дата-центром, когда оператор предоставляет площадку и клиенты приносят свое оборудование и устанавливают его в стойки дата-центра (colocation). Соответственно, мы должны организовать такие условия по электричеству, охлаждению оборудования и подключению к каналам связи, чтобы все процессы клиента на этом оборудовании проходили в стабильном и бесперебойном режиме. Облако – это следующая ступень развития, на которой мы уже выходим на уровень инфраструктуры. Это подразумевает размещение данных клиента на базе нашего собственного оборудования и стоек. Клиенту в этом случае уже даже необязательно приезжать на площадку, чтобы контролировать процесс. Все, что ему нужно – это канал связи и подключение к своему кластеру в облачной платформе.

Насколько российский облачный рынок сегодня развит? Отличается ли он от других стран?

Отличается. Облачный бизнес в Западной Европе, Америке или ведущих азиатских странах более развитый, чем в России. Приведу наглядный пример. Когда я была в 2012 году в Гонконге, то столкнулась с тем, что в магазинах нигде нельзя было найти флеш-карту. Потом мне рассказали, что флеш-карт давно нет, потому что уже давно все хранят информацию в облаке. У нас же до сих пор флеш-устройства пользуются большим спросом. Для человека из развитой экономики это покажется странным.

Как вы думаете, через сколько лет мы сможем выйти на облачный уровень?

Все будет зависеть от политической конъюнктуры. Никакое развитие не может проходить в вакууме, и любая открытая система более выигрышна, чем закрытая. Поэтому все будет зависеть от того, на-



сколько мы будем открыты к новшествам, которые приходят к нам извне.

Несет ли национальная программа «Цифровая экономика» изменения для Linxdatacenter Russia?

Данная программа стимулирует развитие, и, в первую очередь, мы его видим в госсекторе: многие процессы проходят цифровизацию, например, мы не получаем паспорта, как раньше, в долгих очередях, а делаем это по электронной записи. В то же время существует много процессов, связанных с налоговыми органами, обслуживанием юридических лиц, где еще предстоит большая работа. Цифровая экономика поможет нашему электронному правительству сделать новый шаг в этом направлении. Далее, чтобы сделать этот новый шаг, многие компании должны будут разработать определенный софт, а они – так или иначе наши клиенты. В результате все игроки – и компании, и дата-центры – получат бенефиты от этой политики. В этом году мы вступили в ассоциацию дата-центров, образованную «ИКС Холдингом». Ассоциация объединяет много игроков, которые формируют видение развития нашей отрасли, и помогает повысить экспертизу, в том числе посредством участия в различных комитетах.

Повлияли на вашу деятельность изменения в законе о защите персональных данных?

Повлияли, и мы постоянно следим за развитием ситуации, стараясь проявлять гибкость. У нас есть безопасное облако, в котором можно обрабатывать персональные данные по ФЗ-152. И мы видим



«95% сотрудников владеют английским языком: это упрощает коммуникацию с нашими иностранными клиентами.»

значительный спрос, в первую очередь, со стороны страховых и медицинских компаний, которые связаны с обработкой персональных данных. Этот закон в определенной степени стимулирует нашу деятельность.

Если посмотреть на этот рынок с точки зрения конкурентов, то в чем ваши ключевые преимущества по сравнению с ними?

Наше главное преимущество – географическое присутствие в трех точках: в двух – Москве и Санкт-Петербурге – физически и в Варшаве – облаком. Это преимущество бывает ключевым фактором для клиента, которому нужно разместить свою инфраструктуру в разных городах с целью безопасности. Здесь мы, как никто другой, можем предоставить такую услугу, не привлекая партнеров и третьих лиц. В планах мы прорабатываем возможность создать партнерскую площадку во Франкфурте-на-Майне. Во-вторых, наше преимущество в том, что большая часть персонала (95%) владеет английским языком, что, конечно, упрощает коммуникацию по технической поддержке для наших иностранных клиентов. Что касается IT-инфраструктуры, то здесь мы можем предоставлять услуги под ключ по самым разным направлениям в зависимости от запросов клиента.

Можете об этом рассказать подробнее?

Мы считаем, что любая виртуальная инфраструктура должна быть экономически оправданной и сбалансированной с точки зрения соотношения цена-качество. Чтобы это реализовать, мы консультируем на-

ших клиентов и помогаем им разобраться, как можно использовать их существующие ресурсы грамотно и эффективно, адаптировав под свои бизнес-задачи новую инфраструктуру. В итоге мы предоставляем гибридную IT-инфраструктуру, чтобы клиент мог набрать по блокам те решения, которые ему удобны и необходимы под конкретные цели.

Сложилось так, что традиционно в IT-сфере среди менеджеров и сотрудников преобладают мужчины. Каково женщине быть на руководящей позиции?

Думаю, что в принципе в России женщине в любой сфере так или иначе приходится встречаться с неким недопониманием, но оно, как правило, развеивается после общения и, главное, результатов взаимодействия. Скепсис растворяется, когда видит не гендерные признаки, а личность. Если мы говорим об управленческих должностях, то у нас сложилось соотношение 50:50. Думаю, что в этом плане мы – современная компания.

Как вам удается быстро принимать эффективные решения – особенно в таком динамичном сегменте, как гибридная IT-инфраструктура?

Я считаю, что самое важное – это стараться оценивать ситуацию объективно и иметь некий плюрализм мнений. Взвешенное решение может быть принято только тогда, когда есть несколько точек зрения профессионалов, и когда есть возможность с ними посоветоваться. Только в этом случае решение может стать эффективным.

Сейчас студенты в России активно выбирают обучение по цифровым специальностям. Можно предположить, что проблема нехватки специалистов в этой сфере уже решена? Вы предлагаете в компании обучающие программы?

Проблема, на мой взгляд, не решена, но со своей стороны, мы делаем шаги в этом вопросе. У нас есть замечательная программа стажировки для студентов, которую мы запустили одними из первых среди наших конкурентов. Для себя, спустя два года со старта программы, мы поняли, что это было одно из лучших решений, которое мы могли придумать в нашей HR-стратегии. Не секрет, что у многих студентов не хватает практического фокуса. Наши программы стажировки сильно помогают ребятам именно в этом направлении – это то, что мы от них слышим, по крайней мере. Для всех сторон это получилось win-win решение: помимо того, что студенты получа-

ют практический навык в той сфере, в которой они собираются в дальнейшем работать, мы получаем кадровый резерв. У нас многие студенты, которые начинали с нами, теперь работают в штате.

Какие задачи на российском рынке вы ставите перед собой в ближайшее время?

Мы видим задачу в том, чтобы привлекать новых клиентов по всему спектру вопросов с точки зрения IT-инфраструктуры, предоставляя, как говорится, IT as a service (IT как услуга). Это предполагает большую аналитическую работу. В то же время есть необходимость дальнейшего расширения, так как на текущий момент на рынке наблюдается большой спрос на услуги дата-центров. Сейчас мы активно прорабатываем вторую площадку в Москве.

Вопросы задавала Полина Кущина.



Pixabay

«Мы предоставляем услуги под ключ по самым разным направлениям в зависимости от запросов клиента.»

linxdatacenter
SECURING YOUR BUSINESS GROWTH

В ЦИФРАХ И ФАКТАХ

90
сотрудников в России

2001
Год основания в России

Штаб-квартира

АМСТЕРДАМ
(Нидерланды)

Руководство

Хайко Кооп
CEO

Сайт: www.linxdatacenter.com



„WIR HATTEN DIE GELEGENHEIT, UNSEREN BEITRAG ZU GLOBALEN PROJEKTEN WIE SILA SIBIRI ODER NORD STREAM 2 ZU LEISTEN“

Seit über fünf Jahren optimiert das MQC-Team betriebsinterne Übersetzungsprozesse für Großunternehmen. Vor einem Jahr ist MQC mit einer eigenen IT-Lösung offiziell zum Vorreiter beim Management von maschinellen Übersetzungen geworden. **GALINA PARENKIKH, stellvertretende Generaldirektorin MQC in Russland, erklärt, wie es ist, in einer Domäne ohne Konkurrenz tätig zu sein, und warum Großfirmen ohne strategischen Ansatz beim Übersetzungsprozess nicht weiterkommen.**

Was machen Sie konkret?

Wir unterstützen Unternehmen beim Management von Dokumenten, die übersetzt werden müssen. Das betrifft in der Regel Großorganisationen mit einem recht umfangreichen Dokumentenaufkommen. Wir systematisieren. Das Wichtigste aber: Wir optimieren den Dokumentenfluss, sodass unsere Kunden am Ende eine Dokumentation erhalten, die erstklassig und fristgerecht in die Zielsprache übersetzt ist.

Hätten Sie ein Beispiel?

Angenommen, Sie bauen in Russland ein Werk, eine technische Anlage oder Sie betreiben ein anderes internationales Großprojekt, an dem Subunternehmer aus verschiedenen Ländern beteiligt sind. Sie werden einen sehr großen Fluss an technischer Dokumentation, an Vertrags-, Zoll- und anderen Begleitunterlagen haben – das alles in unterschiedlichen Sprachen. In den meisten Ländern können die Dokumente in englischer Sprache abgewickelt werden, in Russland jedoch ist es eine gesetzlich vorgeschriebene Pflicht, die komplette Dokumentation in russischer Sprache vorzuweisen. Sie werden Ihre Ausrüstung nach Russland schlicht nicht einführen können, wenn Sie keinen auf Russisch verfassten Schein für die Gerätschaften haben.

Und hier kommen Sie ins Spiel?

Mit unseren Kunden arbeiten wir langfristig und strategisch zusammen. Je früher der Übergang zu gesteuerten Übersetzungsprozessen stattfindet, desto weniger wird das Projekt bestimmten Risiken unterliegen. Dabei ist der Übersetzungsumfang hier deutlich größer als in Europa. Daraus ergibt sich der Bedarf nach dem Management von Übersetzungsprozessen, den wir befriedigen.



Olivier Le Moal / AdobeStock

Welche Risiken meinen Sie?

Russische Firmen wissen längst, dass Übersetzungen aus dem Russischen notwendig sind. Ausländische Unternehmen sind es aber gewohnt, die komplette Dokumentation in Englisch zu bearbeiten. Einen englischen Vertrag abzuschließen oder die technische Dokumentation in Englisch vorzubereiten, ist für sie gang und gäbe. Doch die russische Seite kann solche Unterlagen nicht annehmen. Und wenn dann alle Dokumente innerhalb geplanter Fristen ausgearbeitet sind, kommt es plötzlich, dass die Partner sie nicht annehmen, während Übersetzungen weder im Zeitplan noch im Budget des Projekts eingeplant sind. Für die ausländische Firma fängt die Suche an, wo man möglichst schnell und günstig übersetzen könnte. Was daraus folgt, ist letztlich ein Qualitätsverlust zum einen, zum anderen zahlt die Firma für eine Eilübersetzung drauf. Es kommt auch vor, dass die russische Seite die gelieferte Leistung erst bezahlen kann, nachdem sie die technische Dokumentation in russischer Sprache erhalten hat. Wenn die Unterlagen also nicht übersetzt wurden, erhält der ausländische Subunternehmer sein Geld nicht rechtzeitig.

Worin liegt Ihr Vorteil gegenüber einer Übersetzungsagentur?

Es ist vor allem, dass wir im Unterschied zu Übersetzungsbüros über ein tiefgehendes Verständnis von den internen Abläufen in einer Engineering-Firma bei der Projektumsetzung verfügen. Schließlich haben wir selbst etliche Projekte mitbewerkstelligt und sind zudem eine Tochtergesellschaft eines Engineering-Dienstleisters. Dadurch ist es uns möglich, den gesamten Vorgang bei der Übersetzung von Dokumentationen unter Berücksichtigung aller Projektfeinheiten durchzutakten, angefangen bei den Vertragsbedingungen mit dem Besteller und dem bestehenden Zeitplan bis hin zur Anpassung der Übersetzungsprozesse an die angewandte Engineering-Software. Wir sind ein Full-Service-Anbieter: Wir steuern alle Prozesse, indem wir die Dokumentation aus den verschiedenen Unternehmensabteilungen koordinieren und den Dokumentenfluss sachgerecht dirigieren. Und wir tun das auf hohem Qualitätsniveau. Unsererseits wurden besondere Anforderungen an Übersetzungen und an das Qualitätsmanagement ausgearbeitet, auf deren Grundlage wir die Übersetzungsagenturen evaluieren, ob sie den Anforderungen entsprechen.



Pixabay

„Unsere spezialisierten Ingenieure sind Muttersprachler in der Zielsprache des Dokuments.“

Was sind Ihre Anforderungen an eine hochwertige Übersetzung?

Unsere Anforderungen basieren auf internationalen Branchenstandards, berücksichtigen zusätzlich jedoch die Besonderheiten des konkreten Projekts. Bei uns wird die Übersetzung nicht nur vom Lektor gegengelesen, sondern auch von einem Spezialisten mit Fachkenntnissen. Bei der Übersetzung technischer Dokumentationen beispielsweise wäre das ein Ingenieur mit entsprechender Fachrichtung. Unsere spezialisierten Ingenieure sind Muttersprachler in der Zielsprache des Dokuments. Derart einmalige Möglichkeiten bietet uns die europäische Stammfirma aus dem Engineering-Bereich.

Sie haben auch eigene IT-Lösungen?

Der mit Übersetzung verbundene Workflow unterscheidet sich vom herkömmlichen Dokumentenfluss. Wir haben, gestützt auf unseren Erfahrungen, das Programm „CLEVER-TMS“ zur internen Nutzung entwickelt, damit wir bequemer und mit geringerem Personalaufwand den Dokumentenfluss bei Großprojekten steuern können. Die somit gewonnene Erfahrung bei der Automatisierung von Übersetzungsprozessen wenden wir auch bei der Prozessautomatisierung aufseiten des Bestellers an. Da die Abläufe bei jedem Kunden unterschiedlich sind, können wir die eigene Lösung immer auch kundenspezifisch anpassen und auf Bedürfnisse des konkreten Projekts bzw. Kunden umstellen.

Gibt es keine IT-Lösungen auf dem Markt, die Sie nutzen könnten?

Als wir nach einer Software suchten, die zur unternehmensinternen Verwaltung von Übersetzungsdokumenten geeignet wäre, hatten wir alle auf dem Markt verfügbaren Lösungen analysiert und verstanden, dass die Mehrzahl dessen sich zwar für die Abläufe innerhalb einer Übersetzungsagentur eignet, aber nicht für die internen Abteilungen und Übersetzungen innerhalb eines Unternehmens. Um die Fertiglösungen zu nutzen, hätten die Firmen ihre internen Arbeitsprozesse und den Dokumentenfluss umstellen müssen. Eine Umstellung bewährter Abläufe in einem Großunternehmen ist indes nicht zweckdienlich. Die fertige Software erwies sich als anpassungsunfähig, also beschlossen wir, einen anderen Weg zu gehen, und haben eine eigene Lösung entworfen, die wir je nach Markttendenz, je nach Bedarf und Auftrag weiterentwickeln und modifizieren können.

Welche Tendenzen sind denn für Ihre Branche aktuell?

Der wichtigste Trend der letzten Zeit ist der Übergang vom Dokumenten- zum Datenmanagement. Und die Entwicklung von Systemen für maschinelle Übersetzung und Integration mit anderen, übersetzungsfernen Datensystemen. Wir beobachten den IT-Markt, um über die neuesten Tendenzen informiert zu sein.

Wer sind Ihre Kunden?

Firmen, die sich an internationalen Projekten beteiligen. An uns wenden sich hauptsächlich Großunternehmen – nicht wegen Einzelübersetzungen, sondern mit dem Ziel der dauerhaften Zusammenarbeit bei langfristigen Vorhaben. Wir managen verschiedene Projekte: Manche sind nach einem Jahr umgesetzt, andere dauern bis zu zehn Jahre.

Ihr Team ist seit fünf Jahren auf dem russischen Markt tätig. Welche Projekte aus dieser Zeit machen Sie besonders stolz?

Wir hatten die Gelegenheit, unseren Beitrag zu globalen Projekten wie den Pipelines Sila Sibiri (dt.: Kraft Sibiriens) oder Nord Stream 2 zu leisten. In der Tat gibt es mehrere Projekte, auf die wir stolz sind. Wir haben jedes Mal unsere Erfahrung eingebracht und die erwünschten Ergebnisse erreicht. Am interessantesten ist aus unserer Sicht das gemeinsame Projekt mit dem petrochemischen Unternehmen Nizhnekamskneftekhim. Bei dessen Umsetzung haben wir Innovationen darin entwickelt, wie wir mit der Dokumentation der Ausrüstungslieferanten verfahren. Somit haben wir unser Produkt perfektioniert.

Wie stark ist die Konkurrenz in Russland im Bereich des Übersetzungsmanagements?

Einen direkten Wettbewerb als solchen gibt es in diesem Bereich nicht, weil niemand das anbietet, was wir als spezielle Leistung bieten. Das, was die Übersetzungsagenturen als Übersetzungsmanagement verstehen, betrifft allein die Abläufe in den Agenturen und hilft den Kunden bei deren Arbeit nicht weiter. Wir aber steuern einen dreiseitigen Prozess: Kunde – Übersetzungsmanagement – Übersetzungsbüro. Dies ermöglicht es, die Interessen aller Seiten zu berücksichtigen und das optimale Ergebnis hinsichtlich Kosten, Fristen und Qualität zu erzielen.

Fehlende Konkurrenz – ist das gut oder schlecht?

Das ist weder gut noch schlecht, das ist einfach der gegenwärtige Zustand. Die Teilnehmer internationaler Projekte sind sich der Notwendigkeit einer sachgerechten Organisation der Übersetzungsprozesse nicht immer bewusst. Auch wenn die Konkurrenz völlig fehlt, besteht die größte Herausforderung für uns darin, dass die Notwendigkeit, sich mit dem Übersetzungsmanagement zu befassen, von den Unternehmen anerkannt werden muss. In den meisten Fällen kommt das Bewusstsein dafür erst, nachdem die negativen Folgen schon eingetreten sind: Strafen, Fristverletzungen bei der Projektumsetzung und anderes.

Worin sehen Sie die Weiterentwicklung des Unternehmens?

In der Vorbereitung der Firmen auf die Teilnahme an internationalen Projekten, bei denen sprachliche Aspekte eine wichtige Rolle spielen und eine Lösung erfordern. Wir haben uns vorgenommen, solche Fragen an runden Tischen oder auch in persönlichen Beratungsgesprächen zu diskutieren und mögliche Lösungen zu erarbeiten.

Das Interview führte *Lisa Sidorova*.

„Unsere Kunden erhalten am Ende eine Dokumentation, die erstklassig und fristgerecht in die Zielsprache übersetzt ist.“

 IN ZAHLEN UND FAKTEN	 5 Mitarbeiter (Russland)	Gründungsjahr (Russland)  2018	Leitung  Petr Arkhipov Generaldirektor	Hauptsitz  MÜNCHEN (Deutschland)
--	---	--	--	--

Web: www.mqc-gmbh.com



« НАМ ДОВЕЛОСЬ ВНЕСТИ СВОЙ ВКЛАД В ТАКИЕ ГЛОБАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ, КАК «СИЛА СИБИРИ» И «СЕВЕРНЫЙ ПОТОК – 2» »

Уже больше пяти лет команда MQC оптимизирует потоки переводческой документации для крупных компаний. Год назад на основе собственного IT-решения MQC официально стала первопроходцем в области управления автоматизированными переводами. **ГАЛИНА ПАРЕНСКИХ, заместитель генерального директора MQC в России,** рассказывает, как работает в сфере без конкуренции, и почему крупным компаниям без стратегического подхода к процессам перевода никак нельзя.

Чем вы занимаетесь?

Мы помогаем компаниям управлять потоками документов, которые нуждаются в переводе. Как правило, это относится к крупным организациям, у которых достаточно большой документооборот. Мы систематизируем и, самое главное, оптимизируем этот процесс, так что на выходе наши клиенты получают документацию, качественно и вовремя переведенную на целевой язык.

Можете привести пример?

Если вы строите в России, например, завод, технологическую установку или занимаетесь любым другим

крупным международным проектом, где задействованы подрядчики из разных стран, у вас будет очень большой поток инженерной, контрактной, таможенной и прочей сопутствующей документации. И все это на разных языках. В большинстве других стран работа с документами может проходить и на английском языке, но в России на законодательном уровне закреплено обязательное предоставление всей документации на русском языке. Вы просто не ввезете свое оборудование на территорию РФ, если у вас не будет паспорта на русском языке для этого оборудования.

И тут подключаетесь вы?

С нашими клиентами мы ведем долгое и стратегическое сотрудничество: чем раньше перейти к управляемому переводческому процессу, тем меньше проект будет подвержен рискам. А объем переводов здесь гораздо больше, чем в Европе – отсюда вытекает сильная потребность в управлении переводческими процессами, которую мы и закрываем.

О каких рисках идет речь?

Российские компании уже давно знают, что перевод с русского языка необходим. А вот иностранные компании, которые привыкли работать со всей документацией на английском языке, могут и контракт

на английском заключить, и инженерные документы тоже на английском подготовить – такие документы российская сторона принять не может. И после того, как в течение запланированного срока все документы разработаны, оказывается, что партнеры их не принимают, а по контракту переводы не заложены ни в график выполнения работ, ни в бюджет проекта. Иностранная компания начинает искать, где перевести побыстрее и подешевле. В результате происходит потеря качества, во-первых, а во-вторых, компания переплачивает за то, чтобы перевод был сделан срочно. Бывает и так, что российская сторона может расплатиться за оказанные услуги только после того, как получит инженерную документацию на русском языке – соответственно, если документы не были переведены, то оплату иностранный подрядчик вовремя не получит.

В чем ваше преимущество по сравнению с бюро переводов?

В первую очередь, в отличие от переводческих бюро, мы обладаем глубоким пониманием внутренних процессов реализации проектов на стороне инжиниринговой компании, поскольку сами прошли немало проектов и являемся дочерней организацией инжиниринговой компании. Это позволяет нам выстроить процесс перевода документации с учетом всех особенностей проекта, от условий договора с заказчиком и существующего графика работ до

адаптации процессов перевода под применяемое инженерное программное обеспечение. Мы предоставляем комплексную услугу: ведем все процессы, координируя документацию из разных отделов компании, грамотно управляя и распределяя этот документопоток, и делаем это качественно. Нами разработаны особые требования к выполнению перевода и оценке его качества, на основании этих требований мы проводим обязательный аудит бюро переводов на предмет соответствия им.

В чем специфика ваших требований к качественному переводу?

Наши требования базируются на международных отраслевых стандартах, а также дополнительно учитывают специфические требования конкретных проектов. У нас проверку переводов проводит не только редактор, но и профильный специалист. Например, при переводе технической документации это делает инженер по соответствующей дисциплине. Наши специалисты-инженеры – носители языка, на который переведен документ. Такие уникальные ресурсы нам предоставляет наша головная инжиниринговая компания в Европе.

У вас есть собственные IT-решения?

Документооборот, который связан с переводческой деятельностью, отличается от обычного документооборота. На основе своего опыта мы создали

«Наши специалисты-инженеры – носители языка, на который переведен документ.»





программу CLEVER-TMS, для внутреннего использования, чтобы нам было удобно и менее затратно со стороны ресурсов персонала вести потоки документации в крупных проектах. Полученный нами опыт автоматизации переводческих процессов мы также применяем для автоматизации процессов на стороне заказчика. Так как процессы у каждого заказчика разные, то собственное решение мы всегда можем кастомизировать и перерабатывать под специфические потребности каждого проекта/заказчика.

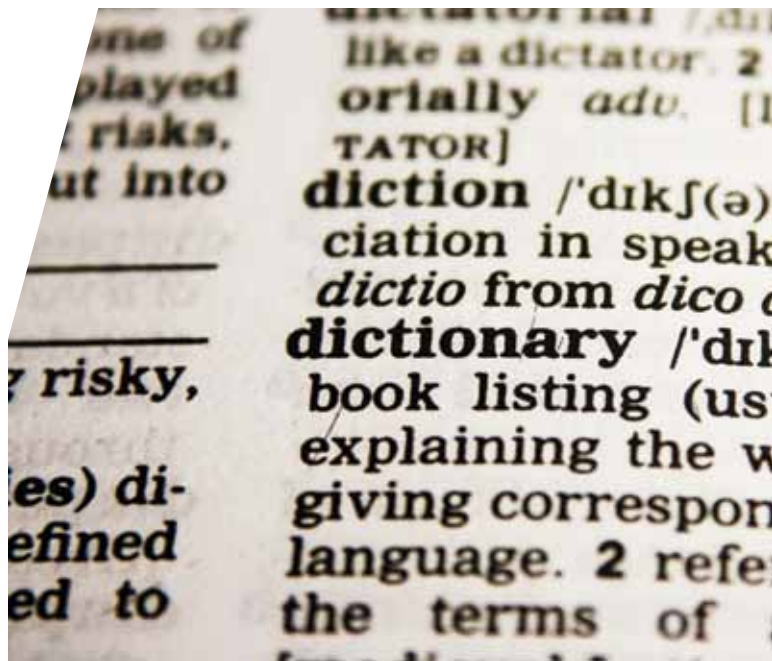
Почему вы решили создать CLEVER-TMS? На рынке нет подобных IT-решений?

В свое время, ища систему, которая бы подошла для управления потоками переводческой документации внутри компании, мы проанализировали все доступные на рынке решения и поняли, что большинство из них подходит только под процессы бюро переводов, но не для внутренних отделов и переводов внутри компаний. Чтобы использовать готовые решения, компаниям бы пришлось перестраивать свои внутренние документопотоки и бизнес-процессы, а в крупных компаниях изменять устоявшиеся процессы не является целесообразным. Готовые системы оказались неадаптивны, поэтому мы решили пойти другим путем и создали собственное решение, которое можем развивать и изменять в соответствии с актуальными рыночными трендами, нашими потребностями и задачами.

Вы говорите о рыночных трендах, а какие тренды есть в вашей сфере?

Основным трендом в последнее время стал переход от управления документами к управлению массива-

«В большинстве стран работа с документами может проходить на английском языке, но в России на законодательном уровне закреплено обязательное предоставление всей документации на русском языке.»



ми данных, а также развитие систем автоматизации переводов и интеграции с другими, непереводческими системами данных. Мы мониторим современный рынок IT-технологий и стараемся быть в курсе последних современных тенденций.

Кто ваши клиенты?

Это компании, которые участвуют в международных проектах. В основном к нам обращаются крупные компании не для разовых переводов, а для постоянного сотрудничества по долгосрочным проектам. Мы ведем разные проекты – одни реализуются за год, а другие длятся десять лет.

Ваша команда работает уже пять лет на российском рынке. Какими проектами за это время вы гордитесь больше всего?

Нам довелось внести свой вклад в такие глобальные проекты, как «Сила Сибири» и «Северный поток – 2». Таких проектов, которыми мы гордимся, на самом деле несколько. В каждом из них мы успешно применяли свой опыт и достигали желаемых результатов. Самым интересным, на наш взгляд, является совместный проект с нефтехимической компанией

ПАО «Нижнекамскнефтехим», реализуя который мы разработали нововведения для нашего подхода к работе с документацией поставщиков оборудования и усовершенствовали наш продукт.

Насколько высока конкуренция в России в области управления переводческими процессами?

Как таковой прямой конкуренции в этой области нет, так как никто не предлагает то, что предлагаем мы, как отдельную услугу. А то, что подразумевается под управлением переводами на стороне бюро переводов, затрагивает только бизнес-процессы самих бюро и не помогает в работе заказчикам. Мы же организуем трехсторонний процесс: заказчик – управление переводами – бюро переводов. Это позволяет учесть интересы всех сторон и добиться оптимального результата с точки зрения затрат, сроков и качества.

Отсутствие конкуренции – это хорошо или плохо?

Это не хорошо и не плохо, это просто текущая ситуация. Участники международных проектов не всегда осознают потребность в должной организации процессов переводов – или осознают не в той мере, как если бы они столкнулись с какими-либо негативными последствиями. Несмотря на полное отсутствие конкуренции, основная сложность для нас заключается в признании со стороны компаний необходимости заниматься управлением переводами. В большинстве случаев осознание приходит уже после получения негативных последствий: штрафов, нарушения графика реализации проекта и прочих.

В чем вы видите дальнейшее развитие компании?

В подготовке компаний к участию в международных проектах, в которых важную роль играют лингвистические вопросы, требующие решения. Обсуждать эти вопросы и находить возможные решения мы планируем как в формате круглых столов, так и в рамках индивидуальных консультаций.

Вопросы задавала Лиза Сидорова.



«Мы организуем трехсторонний процесс: заказчик – управление переводами – бюро переводов. Это позволяет учесть интересы всех сторон.»

 В ЦИФРАХ И ФАКТАХ	 5 Количество сотрудников в России	Год основания в России  2018	Руководство  Петр Архипов генеральный директор	Штаб-квартира  МЮНХЕН (Германия)
--	---	---	---	--



„DIE GEGENSEITIGE UNTERSTÜTZUNG INNERHALB DER FAMILIE TRUG ZU EINER NOCH STÄRKEREN BINDUNG BEI“

In den 1990er Jahren baute FM Logistic als einer der ersten Anbieter ein Logistikmodell in Russland auf. Auch heute ist das Unternehmen ein Vorreiter bei Innovationen – ob bei E-Commerce-Lösungen oder Onlineshop-Systemen. Über die Herausforderungen im russischen Markt und die wichtigsten Aufgaben des Unternehmens erzählt **CHRISTOPHE MENIVARD, Generaldirektor FM Logistic Mittel- und Osteuropa.**

FM Logistic ist ein Familienunternehmen aus Frankreich. Wie war es für das Unternehmen, in den 1990er Jahren in Russland anzufangen?

Damals beschlossen wir, unserem langjährigen Partner und Kunden zu folgen, der sich zur Expansion und Geschäftsgründung in Russland entschlossen hatte. In den 1990er Jahren entstanden in Russland immense Möglichkeiten zur Geschäftsentwicklung. Ein Logistikmodell hatte es 1994 im Land noch nicht gegeben, wir

mussten alles von Null an aufbauen. Einerseits war die Entscheidung für ein eigenes Geschäft in Russland riskant, andererseits aber recht vielversprechend. Niemand hatte Zweifel am Erfolg dieser Unternehmung. Die gegenseitige Unterstützung innerhalb der Familie trug zu einer noch stärkeren Bindung bei, mehr noch als die gemeinsamen wirtschaftlichen und finanziellen Interessen. Wir hatten in unterschiedlichen Arbeitsphasen in Russland jederzeit ein nachhaltiges Programm und ambitionierte Wachstumspläne.

Welche Projekte aus diesen 25 Jahren machen Sie besonders stolz?

In dieser Zeit sind in der Tat etliche Projekte entstanden, auf die wir stolz sind. Unsere Mitarbeiter haben zahlreiche Schulungs- und Fortbildungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Dafür stehen zwei Ausbildungszentren bereit – je eins in Stupino und Dmitrow – sowie auch unser Online-Programm FM University. Unsere Fachleute sind echte Profis, die eine Vielzahl an Lernprogrammen zur Förderung unserer Mitarbeiter entwickelt haben.



Anlässlich des 50-jährigen Bestehens der FM Logistic-Gruppe wurde ein Wohltätigkeitsfonds gegründet – die FM Foundation, in deren Rahmen wir bereits seit drei Jahren mit Kindern zusammenarbeiten, allerhand Unterstützung sammeln und uns an unterschiedlichen Programmen und Events beteiligen. Bei FM Logistic gibt es viele engagierte Mitarbeiter, die sich mit Freude und Elan einbringen.

Wir arbeiten aktiv mit russischen Start-ups zusammen, bei der Entwicklung und Implementierung von Innovationen. Es gibt auf dem Markt derzeit viele wirklich effektive Lösungen, die wir nach Möglichkeit bei der Automatisierung und Optimierung unserer Logistikprozesse anwenden. Zu erwähnen ist natürlich auch unser Durchbruch im E-Commerce-Bereich. Dank dem aktiven Einsatz unseres Teams ist es uns gelungen, innerhalb kürzester Zeit Lösungen wie Sales Agent, Call Center und integrierte Logistik anzubieten sowie das Fulfillment, also den gesamten Prozess der Auftragsabwicklung von der Bestellung bis zur Auslieferung beim Endkunden, zu entwickeln. Auch hierbei wenden wir aktiv Innovationstechnologien an. Eine der erfolgreich implementierten Lösungen ist eine der derzeit effektivsten und beliebtesten auf dem Markt: das Managementsystem für die Onlineshops Magento.

In den 25 Jahren hat sich das Land stark gewandelt, jedoch führte jedes von FM Logistic lancierte Projekt

zum Erfolg. Darauf ist zurückzuführen, dass die Firma der führende Anbieter von Logistikservices in Russland bleibt und sich dabei den Mut und den Geist der Anfangsjahre bewahrt.

Wer sind Ihre Schlüsselkunden heute?

Das sind Unternehmen, die in ihren Branchen führend sind. Wir kooperieren mit Branchenführern aus den Segmenten FMCG, DIY, Fashion, Luxury, Industrie sowie Health Care. Auch zum Online-Handel und Offline-Retail, der im E-Commerce vertreibt, unterhalten wir aktive Beziehungen.

Wie stark ist in Russland die Konkurrenz in der Logistik?

Dies ist ein sehr dynamischer, ein sehr wettbewerbsintensiver Markt mit Dienstleistern aus dem Ausland und mit großen lokalen Playern. Im Moment ist die Logistik eine der Branchen im Land, die sich am stärksten entwickeln. Internationale Firmen, die in anderen Ländern eine lange Erfolgsgeschichte haben, sind auf dem russischen Markt längst als zuverlässige Serviceanbieter bekannt. In den kommenden Jahren wird sich der Markt konsolidieren. Am stärksten ist die Konkurrenz derzeit im Transportsegment der Logistik. Verschiedenste Firmen, von klein bis groß, sind hier präsent. Es ist eine stark segmentierte Branche.



Worin besteht Ihr Vorteil gegenüber anderen Anbietern ähnlicher Services?

Wir haben einige Hauptvorteile: unsere Mitarbeiter, unser End-to-End-Service, unsere Fähigkeit, neue Konzepte zu generieren, die Bereitschaft zur permanenten Entwicklung und unsere nachhaltige Entwicklungsstrategie.

Wie geht es voran in der für Sie neuen Branche für Pharmaprodukte?

Dem Kunden ist es wichtig, die erforderliche Produktqualität auf der gesamten Kette von der Herstellung bis zur Ankunft beim Endkunden zu erhalten. FM Logistic erfüllt alle Anforderungen und erbringt dadurch ein weiteres Mal den Nachweis für das hohe Niveau ihrer Services und für ihre Verpflichtung zu europäischen Qualitätsstandards. Die zum 1. Januar 2020 einzuführende Markierung von Arzneimitteln hat viele Pharmaunternehmen dazu veranlasst, die Arbeitsgrundsätze innerhalb kürzester Zeit zu überdenken. In der Supply-Chain zwischen Hersteller und Verbraucher ist der 3PL-Anbieter ein wichtiges Glied. Nach dem Prozessstart für ein großes internationales Unternehmen haben wir uns darauf konzentriert, eine eigene Pharmalizenz im ersten Quartal 2020 zu erhalten. Ein Truck-and-Trace-Programm zur Rückverfolgung gemäß den Anforderungen der Serialisierung hat FM Logistic bereits gestartet. Nach der

Eröffnung eines lizenzierten Lagers wird FM Logistic Dienstleistungen auf der gesamten Pharma-Kette anbieten können. Dabei stützen wir uns auf die Compliance-Anforderungen gemäß internationalen Normen zur Qualitätskontrolle in der Pharmaindustrie und anderen Standards. Wir sind bereit, Mitarbeiter entsprechend zu schulen, die internen und externen Prozesse zu überwachen und Evaluationen vorzunehmen.

Welche Rolle spielt die soziale Verantwortung in Ihrem Unternehmen? Gibt es in diesem Bereich Projekte, die Sie besonders hervorheben können?

Wie bereits erwähnt, gibt es seit nunmehr drei Jahren den Wohltätigkeitsfonds FM Foundation. Wir arbeiten mit Kindern zusammen, beteiligen uns an diversen Programmen und Events gemeinsam mit russischen Wohltätigkeitsorganisationen. Wir bieten Logistikschulungen und Praktika in unseren Lagerräumen an. Unser Ziel ist es, jungen Leuten, die in Waisenhäusern und bei Adoptiveltern aufgewachsen sind, zur wirtschaftlichen und sozialen Selbstständigkeit zu verhelfen. Im vergangenen Jahr haben wir eine Erfolgsschule gestartet – ein Projekt, bei dem wir 60 Oberstufenschülern aus dem Waiseninternat Noginsk die Gelegenheit gaben, an Trainings und interaktiven Ausflügen in den Lagerräumen unserer Firma teilzunehmen. Die Projektbetreuer waren unsere Mitarbeiter. Sie führten die jungen Leute in die Logistikprozesse ein und machten sie mit der Lagertechnik und deren Wartung vertraut. Die

„Wir hatten in unterschiedlichen Arbeitsphasen in Russland jederzeit ein nachhaltiges Programm und ambitionierte Wachstumspläne.“

Freude und Begeisterung der Kinder nach dem Ausflug zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Wir alle sind davon überzeugt, eine soziale Verantwortung zu tragen. Hilfe für die Mitmenschen ist Teil der DNA unseres Unternehmens.

Mit welchen Herausforderungen ist FM Logistic in Russland konfrontiert?

Unsere größte Herausforderung ist der Erhalt und die Entwicklung der Flexibilität und Dynamik, um unser Unternehmen laufend entsprechend der Situation transformieren und zugleich eine große Zahl von Projekten auf qualitativ hohem Niveau bearbeiten zu können. Wir haben die Pflicht, unsere Effektivität in allen Parametern permanent zu steigern.

Ist Ihr Unternehmen mit dem Fachkräftemangel konfrontiert? Wie lösen Sie dieses Problem, sofern es denn existiert?

Ja, es existiert. Wir beobachten einen allgemeinen Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt. Aber wir haben auch viele Programme, bei denen unsere Mitarbeiter intern geschult werden oder sich fortbilden können – in unseren Ausbildungszentren in Stupino und Dmitrow und auch beim FM University-Programm online. 2016 unterzeichneten wir mit der Region Moskau ein Ausbildungsabkommen zur Vorbereitung künftiger Fachleute. Im Rahmen dieses Programms fördert unsere Firma die Aufnahme von Logistikberufen in die Ausbildungseinrichtungen des Moskauer Umlands. Im Ergebnis werden 80 Prozent aller offenen Stellen von internen Bewerbern besetzt.

Wie entstehen Innovationen in Ihrem Unternehmen? Welche helfen Ihnen am meisten?

Der Markt für 3PL-Services – die integrierte Logistik – wird immer konkurrenzintensiver. Die klassischen Leistungen – Lagerung und Transport – sind für unsere Kunden immer weniger interessant, immer häufiger wollen sie eine komplexe Leistung auf vielen Ebenen. Das Unternehmen, welches das heute anbieten kann, hat alle Konkurrenzvorteile in seiner Hand. Eben deshalb suchen wir nach neuen Möglichkeiten bei der Entwicklung unseres Serviceportfolios. Innovationen helfen uns dabei. Wir setzen uns das Ziel, mehrere innovative Projekte pro Jahr zu implementieren, wobei

uns natürlich klar ist, dass nur eins oder zwei davon sich im Unternehmen wirklich etablieren werden. Wir konzentrieren uns auf neue Konzepte, neue Services, neue Branchen, auf Mechanisierung und Automatisierung, zumal bei den Abläufen im Lager, wo Routinetätigkeiten durch automatisierte Programme ersetzt werden können – beispielsweise führen wir gegenwärtig aktiv ein RPA-System ein. Wir kooperieren mit vielen russischen Start-ups und versuchen, ihre Lösungen nach Möglichkeit in unsere Abläufe zu integrieren.

Was ist momentan Ihre wichtigste Aufgabe?

Die technologische Transformation, die es uns ermöglichen wird, einen noch relevanteren Stellenwert im E-Commerce-Sektor einzunehmen. Wir haben hinreichende Ressourcen bei der Infrastruktur und Technologie aggregiert. Wir sind dazu fähig, die traditionellen Handelsketten und ihre Lieferanten zu verbinden und gemeinsame Verkehrsströme zu managen. Dies hat uns ermöglicht, eine umfassende Lösung im Onlinehandel zu entwickeln: vom Entwurf einer Website bis zur Auslieferung beim Kunden und Retourenmanagement. Diesen Service weiter zu lancieren, halten wir für eine unserer wichtigsten Aufgaben.

Das Interview führte Lisa Sidorova.

FM > LOGISTIC IN ZAHLEN UND FAKTEN			
 7926 Mitarbeiter (Russland)	 1994 Gründungsjahr (Russland)	 18,5 Milliarden Rubel Umsatz in Russland (2108/19)	
Leitung  Christophe Menivard Generaldirektor Mittel- und Osteuropa		Hauptsitz  PHALSBourg (Frankreich)	

Web: www.fmlogistic.ru



«СЕМЕЙНАЯ ВЗАИМОПОМОЩЬ ПОМОГЛА УСТАНОВИТЬ ЕЩЕ БОЛЕЕ КРЕПКУЮ СВЯЗЬ»

FM Logistic первой выстроила логистическую модель в России. Ведь ничего подобного в стране в 1990-х годах еще не было. Но и сейчас компания не сдает своих позиций новатора, разрабатывая решения в области e-commerce и внедряя системы управления интернет-магазинами. О вызовах, с которыми приходится сталкиваться, и задачах на будущее рассказывает КРИСТОФ МЕНИВАР, генеральный директор FM Logistic в Центральной и Восточной Европе.

FM Logistic – это французский семейный бизнес. Каково было компании начинать бизнес в России в 1990-х годах?

В тот момент мы решили последовать за нашим давним партнером и клиентом, решившим расширяться и открыть свой бизнес в России. В 1990-х годах в стране появились колоссальные возможности для развития бизнеса. В 1994 году здесь еще не существовало логистической модели, поэтому нам предстояло все выстроить с чистого листа. Решение открыть свой бизнес в России было, с одной стороны, рискованным, но, с другой, достаточно перспективным. Никто не сомневался в успехе этого дела. Семейная взаимопомощь помогла создать еще более

крепкую связь, чем просто общность промышленных и финансовых интересов. В различные периоды работы в стране у нас всегда была долгосрочная программа и амбициозные планы развития.

Какими проектами за эти 25 лет вы гордитесь больше всего?

За это время появился целый ряд проектов, которыми мы гордимся. Наши сотрудники имеют возможность обучаться и повышать свою квалификацию внутри компании. Для проведения обучения и тренингов у нас созданы две Школы FM – в Ступино и Дмитрове. Также сотрудники могут получать знания онлайн благодаря программе FM University. Наши специалисты, настоящие профессионалы своего дела, разработали множество обучающих курсов, направленных на развитие наших работников. В честь 50-летия группы FM Logistic был создан благотворительный фонд FM Foundation, в рамках которого вот уже три года мы работаем с детьми, собираем помощь и участвуем в различных программах и мероприятиях. В FM Logistic много неравнодушных сотрудников, которые с радостью и большим энтузиазмом принимают участие.

Мы активно сотрудничаем с российскими стартапами в области разработки и внедрения инноваций. Сейчас на рынке много по-настоящему эффективных и достойных решений, которые мы стараемся

применять для автоматизации и оптимизации наших логистических процессов. Конечно, стоит отметить наш рынок в области e-commerce. Благодаря активной работе нашей команды мы в кратчайшие сроки смогли разработать и выйти на рынок с решениями Sales Agent, call-центр, агрегатор доставки и развить фулфилмент (комплекс операций с момента оформления заказа покупателем до момента получения им заказа). Здесь мы также активно применяем инновационные технологии. Одно из успешно внедренных решений – система управления интернет-магазинами Magento, сейчас наиболее эффективное и популярное на рынке.

За 25 лет страна сильно изменилась, однако при этом каждый проект, внедренный FM Logistic в эти годы, был успешным. Благодаря этому компания и является лидером логистических услуг на российском рынке, сохраняя свой первоначальный настрой и дух.

Кто ваши ключевые клиенты сегодня?

Это компании-лидеры в своих отраслях. Мы активно сотрудничаем с такими сегментами, как FMCG (быстро оборачиваемые потребительские товары), DIY (сделай своими руками), Fashion, Luxury, промышленность, здравоохранение. Сейчас мы активно поддерживаем отношения с компаниями рынка e-commerce

и оффлайн-ритейлерами, занимающимися онлайн-продажами.

Насколько высока конкуренция в России в сфере логистики?

Это очень динамичный и конкурентный рынок, в котором присутствуют как международные логистические провайдеры, так и крупные местные игроки. На данный момент логистический бизнес – один из наиболее активно развивающихся в стране. Международные компании, имеющие длительную историю успеха в других странах, давно зарекомендовали себя в качестве надежных поставщиков услуг на российском рынке. В ближайшие годы рынок станет консолидированным. Сейчас наиболее высокая конкуренция присутствует в транспортном направлении логистики. На этот рынок выходит любой вид бизнеса – от малого до крупного. Это очень сегментированная отрасль.

В чем ваше преимущество по сравнению с другими компаниями, предлагающими подобные услуги?

У нас есть несколько ключевых преимуществ: наши сотрудники, наше предложение от двери до двери, способность постоянно создавать новые концепции, готовность постоянно развиваться и наша долгосрочная стратегия развития.



Как идет работа в новом для вас секторе фармацевтических грузов?

Для клиента важно сохранить надлежащее качество товара от момента выпуска до его поступления конечному потребителю. Несмотря на ряд ограничений и правил в сегменте, FM Logistic выполняет все требования, в очередной раз доказывая высокий уровень своих услуг и приверженность европейским стандартам качества. Введение с 1 января 2020 года обязательной маркировки лекарственных средств заставило многие компании фармацевтического рынка пересмотреть принципы работы в очень короткий срок. ЗРЛ-провайдер – это важное звено в цепи производитель-потребитель. После запуска операций для крупной международной компании мы сосредоточились на получении собственной фармацевтической лицензии в первом квартале 2020 года. FM Logistic уже запустила программу отслеживания (Truck&Trace), которая работает в соответствии с нормами сериализации. После открытия лицензионного склада FM Logistic сможет предложить услугу по полному ведению фармацевтического товара. Мы опираемся на соответствие требованиям системы ФСК и системы GxP (международные стандарты управления качеством в фармацевтической промышленности), и готовы обучать людей, контролировать внутренние и внешние процессы, проводить аудиты.

Вы уделяете много внимания корпоративной социальной ответственности. Какой из социальных проектов вы можете выделить?

Я уже говорил выше о благотворительном фонде FM Foundation, в рамках которого мы работаем с детьми и участвуем в различных программах и мероприятиях совместно с российскими благотворительными организациями. Мы организуем обучение логистике и стажировки на наших складах. Наша цель – помочь в обретении экономической и социальной независимости для молодых людей, воспитанных в детских домах и приемных семьях. В прошлом учебном году мы запустили проект «Академия успеха», в котором дали возможность 60 старшеклассникам Ногинской школы-интерната участвовать в тренингах и интерактивных экскурсиях на складских платформах компании. Экспертами проекта выступили наши сотрудники. Они познакомили подростков с особенностями ключевых бизнес-процессов, складской техникой и ее обслуживанием. Восторженные эмоции детей после экскурсий говорят о правильном выборе направления. Все мы убеждены, что несем социальную ответственность. Помощь окружающим заложена в ДНК нашей компании.

Какие вызовы стоят перед FM Logistic в России?

Нашими главными вызовами являются сохранение и развитие гибкости и оперативности, чтобы постоянно трансформировать нашу компанию под текущую ситуацию и одновременно обрабатывать большое количество проектов на качественно новом уровне. Мы обязаны постоянно повышать нашу эффективность по всем показателям.

Сталкивается ли ваша компания с нехваткой квалифицированных специалистов? Как решаете эту проблему, если таковая есть?

Да, конечно. Мы видим нехватку людей на рынке в целом. Но у нас есть много программ, где наши сотрудники обучаются и повышают свою квалификацию внутри компании. Для этого есть две Школы FM – в Ступино и Дмитрове, а также программа FM University онлайн. В 2016 году мы подписали соглашение о сотрудничестве в части подготовки будущих специалистов с правительством Московской области. В рамках договора наша компания содействует в создании логистической специальности в образовательных учреждениях городов Подмосковья. В результате 80% всех вакансий закрываются внутренними кандидатами.





Как создаются инновации в вашей компании, какие из них помогают больше всего?

Рынок 3PL – комплексная логистика – становится все более и более конкурентным. Классические услуги складского хранения и транспорта становятся менее интересны нашим клиентам, которые все чаще хотят получить комплексный многоуровневый сервис. Та компания на рынке, которая сможет это сегодня предложить, будет обладать всеми конкурентными преимуществами. Именно поэтому мы стремимся искать новые возможности в развитии набора наших сервисных услуг, и здесь нам помогают инновации. Мы ставим себе задачу пытаться внедрить несколько инновационных проектов каждый год, понимая, что только один или два смогут действительно прижиться в компании. Мы сосредоточены на новых концепциях, новых услугах, новых секторах, механизации и автоматизации. Мы уделяем большое внимание автоматизации и механизации складских процессов, замене рутинной работы людей автоматизированными программами (например, сейчас активно внедряем систему RPA). Мы активно сотрудничаем с многими российскими стартапами и пытаемся интегрировать их решения в наши бизнес-процессы.

Что для вас сейчас самая важная задача?

Технологическая перестройка, которая позволит нам занять еще более заметное место на рынке e-commerce. Мы накопили достаточно ресурсов как в инфраструктурном, так и технологическом плане. Также мы способны эффективно объединять традиционные торговые сети и их поставщиков и управлять совместными транспортными потоками. Это позволило нам разработать комплексное решение в области электронной торговли. От создания веб-сайта до доставки покупателю и управления возвратами. Продвижение этого сервиса мы видим одной из основных задач.

Вопросы задавала *Лиза Сидорова*.

«В различные периоды работы в стране у нас всегда была долгосрочная программа и амбициозные планы развития.»

FM LOGISTIC В ЦИФРАХ И ФАКТАХ



7926
сотрудников
в России



1994
Год основания
в России

Штаб-квартира:



ФАЛЬСБУР
(Франция)

Оборот в России:



18,5
млрд рублей (2018/19)

Руководство в России:



Кристоф Менивар
генеральный директор в Центральной и
Восточной Европе

Сайт: www.fmlogistic.ru



„JE MEHR WIR LOKALISIEREN, DESTO KONKURRENZFÄHIGER WERDEN WIR“

Die Geschichte der GEA Group Aktiengesellschaft in Russland geht bis in die 1970er Jahre zurück, als u. a. Tausende von Schraubenverdichtern in die UdSSR geliefert wurden. Heute produziert die GEA Group vor Ort in Russland an gleich drei Standorten. **OLIVER CESCOTTI, Präsident von GEA Russland**, erklärt, wann eine Lokalisierung Sinn macht, warum die Marke „Made in Russia“ lokal nicht immer gut ankommt und warum seine Auftragsbücher trotz Sanktionen gut gefüllt sind.

Herr Cescotti, wenn man Ihren Namen im russischen Netz googelt, findet man Zeitungsartikel aus dem Jahr 1991. Wie lange sind Sie eigentlich schon in Russland?

Meine Liaison mit Russland dauert schon länger. Ich bin das erste Mal ungewöhnlicherweise während meines Wehrdienstes bei der Bundeswehr in die Sowjetunion gereist. 1982 hatte ich Diensturlaub genommen und einen dreiwöchigen Russischkurs in Leningrad belegt. Das stellte damals auch die Weichen für die Zukunft. Drei Jahre später legte ich einen weiteren Sprachkurs

am Puschkin-Institut in Moskau nach. Nach dem Politologiestudium an der LMU München und FU Berlin bin ich Anfang der 1990er Jahre nach Russland gegangen.

Was haben Sie damals gemacht?

Ich war selbstständig und beruflich sehr breit aufgestellt. Im Russland der 1990er Jahre war alles in den Anfängen. Ich hatte einen Verlag und eine Werbeagentur aufgebaut, parallel antike Autos aus Europa importiert und mich mit der Trocknung von feuchten Mauern beschäftigt. Es gab Bedarf für alles. Zwischendurch war ich beruflich zwei Jahre in Amerika tätig, was enorm wichtig war, auch um einen Gegensatz zu Russland zu erfahren. 2006 wechselte ich aus der Selbständigkeit zu GEA.

Wie kam das?

Das war reiner Zufall. Bei GEA suchte man einen Geschäftsführer, am besten einen Deutschen, der fließend Russisch spricht und einen unternehmerischen Touch mitbringt. Ich bin ein Jahr lang interviewt worden. Nach sechs Gesprächen wurde mir die Stelle angeboten, als Geschäftsführer im Kälteanlagenbau.

Auch GEA blickt auf eine spannende Entwicklungsgeschichte zurück. Wie ist der Konzern eigentlich entstanden?

Die heutige GEA Group hat ihre Wurzeln in der Metallgesellschaft, die Ende des 19. Jahrhunderts gegründet wurde. Die Firmengründer, Gebrüder Merton, wurden während des Dritten Reiches von den Nazis enteignet. Nach dem Krieg kehrte einer der Brüder aus dem Exil zurück und setzte die Erfolgsgeschichte der Metallgesellschaft fort. Nach vielen Umstrukturierungen und vor allem nach der Akquisition von Otto Happels Unternehmen – der Gesellschaft für Entstaubungsanlagen (GEA) – gab es mehrfach eine Neuausrichtung. In den 1990er Jahren wurden auch noch heute bekannte Marken wie Grasso, Niro, Westfalia Separator und Tuchenhagen akquiriert. Nach 2010 wurde die Gesamtanzahl der Firmen innerhalb der GEA Group (mittlerweile bedeutete GEA – Global Engineering Alliance) auf ca. 350 reduziert. Somit ist GEA eigentlich ein echter Repräsentant des KMU-Bereiches, da sie aus vielen oftmals kleinen innovativen und spezialisierten Maschinenbaubetrieben besteht.

Wann begann die Geschichte von GEA in Russland?

Die Geschichte von GEA in Russland begann noch zu Zeiten der Sowjetunion. Schon damals waren Kompressoren der

Marke VEB Kühlautomat landesweit bekannt, auf denen die Konstruktion der damaligen Grasso Schraubenkompressoren und unserer heutigen GEA Kompressoren beruht. Damals wurden über 8000 solcher Schraubenverdichter in die Sowjetunion geliefert, hauptsächlich für den zivilen Bereich, etwa für Kälteanlagen für die Fischfangflotte. Das älteste Kälteaggregat, das wir bei einem Kunden vorgefunden haben, wurde in den 1970er Jahren geliefert. Und wir liefern bis heute Ersatzteile dafür. Solche Geschichten gibt es auch über einige andere unserer Marken in Russland, die mittlerweile alle unter der Marke GEA zusammengefasst sind.

Welche Sparten deckt GEA in Russland ab?

Der Schwerpunkt liegt bei Anlagen und Komponenten für die lebensmittelverarbeitende Industrie. Jedoch liefern wir auch in die chemische und petrochemische Industrie, in die Landwirtschaft, in den Energiesektor und vieles mehr. In allen Bereichen haben wir Komponenten aus eigener Produktion zu bieten, die unsere Kernkompetenz jeweils ausmacht. Heute sind wir dank Konsolidierung nur noch mit zwei Gesellschaften vertreten, die alle Marktsegmente abdecken. Wir betreiben drei Produktionsstandorte in Russland: In Kolumna produzieren wir seit 2005 Stallausrüstungen für die





Landwirtschaft, in Tula haben wir gerade eine neue kleine chemische Fabrik für die Produktion von Hygienemitteln in der Landwirtschaft in Betrieb genommen und in Klimowsk unterhalten wir ein multifunktionales Montagewerk seit 2015. Insgesamt arbeiten für GEA in Russland und den angrenzenden Ländern über 500 Mitarbeiter, die einen Jahresumsatz von über 200 Millionen Euro generieren.

Welche Kunden beliefern Sie in Russland?

Es gibt kaum eine Industrie, in der wir keine Produkte anbieten. Wir beliefern die Lebensmittelindustrie, die chemische Industrie sowie die Öl- und Gasbranche im Down- und Upstream-Bereich. Wir liefern komplette maßgeschneiderte Anlagen wie einzelne Anlagekomponenten an Engineering-Unternehmen zu. Die derzeit dynamischsten Bereiche sind der Kälteanlagenbereich, die Gasverdichtung für die Öl- und Gasindustrie sowie der landwirtschaftliche Bereich, für den wir Melkroboter und -karusselle produzieren. In Tula gehen wir davon aus, dass wir unseren Umsatz im Laufe der nächsten Jahre auf Grund der wachsenden Nachfrage verdoppeln werden.

Mit der Politik zur Importsubstitution hat die russische Regierung den Sonderinvestitionsvertrag (SPIK) eingeführt. Dieser bietet Präferenzen für lokale Hersteller, die nach einer Lokalisierung ihre Produkte

als „Made in Russia“ absetzen können. Wie bewerten Sie dieses Tool?

Der SPIK ist für uns irrelevant, weil der Investitionsschwellenwert sehr hoch ist. Anlagenbauer sind grundsätzlich nicht kapitalintensiv, wir machen mit wenigen Mitteln viel. In Tula haben wir beispielsweise 2,5 Millionen Euro investiert, die Hälfte davon in Baumaßnahmen. Unser Montagewerk in Klimowsk hat weit weniger als eine Million Euro gekostet. Trotzdem generieren wir auf dem russischen Markt jährlich über 200 Millionen Euro. Die Umsätze unserer Produktionsbetriebe machen heute insgesamt zwar nur ca. zehn Prozent dieser Summe aus, sind jedoch ein enorm wichtiger strategischer Pfeiler in unserer langfristigen Strategie für Russland. Ein SPIK würde uns keine neuen Türen öffnen. Aber für kapitalintensive Investitionen ist das Tool mit Sicherheit attraktiv.

Und wie bewerten Sie die Lokalisierungs politik Russlands generell?

Sie ist widersprüchlich. Weil die Lokalisierungsauflagen teilweise undifferenziert angewendet werden, schneidet sich das Land durch Restriktionen ins eigene Fleisch. Ich nenne ein Beispiel. Im Bereich der Abwasserreinigung werden Anlagen eingesetzt mit Dekantern, die von uns produziert werden. Wir können sie aber nicht liefern, weil zur Ausschreibung nur kleinere und mittlere Unternehmen zugelassen sind, während

„Insgesamt arbeiten für GEA in Russland und den angrenzenden Ländern über 500 Mitarbeiter, die einen Jahresumsatz von über 200 Millionen Euro generieren.“



wir nach der russischen Hierarchie bereits ein Großunternehmen sind! Das heißt, wir dürfen an der Ausschreibung nicht teilnehmen, obwohl wir de facto vielleicht der einzige kompetente Lieferant auf dem Markt sind, der diese Anlage anbieten kann. Also müssen wir über kleinere Engineering-Partnerfirmen gehen, die als Wiederverkäufer auftreten. Letztlich zahlt auch der Endkunde mehr, als wenn er die Anlage direkt bei uns bestellt hätte. Ich habe allerdings auch Verständnis dafür, dass die Regierung in diesen Dingen nicht allwissend sein kann, weil sie nicht alle Hersteller auf dem Schirm hat.

Und wenn Sie Ihre Fertigungstiefe erhöhen und weitere kleinere Produktionen in Russland aufbauen würden?

Der Markt gibt das nicht her. Für eine große Produktion brauchen wir große Abnehmerzahlen. Ich werde oft gefragt, ob wir nicht ein Schraubenverdichterwerk in Russland bauen wollen, wo wir doch auf eine so große Produkthistorie im Markt zurückblicken. Klar, ich wäre sofort bereit, so etwas hausintern zu unterstützen, wenn uns eine Abnahme von mehreren Tausend Verdichtern pro Jahr garantiert würde – so viele liefert nämlich unser Werk in Deutschland global aus. Der russische Gesamtbedarf liegt aber höchstens bei 100 Verdichtern im Jahr. Der Eigenbedarf würde diese Investition also auf keinen Fall rechtfertigen. Und bei einer exportorientierten Produktion müsste man sich sofort internationaler Konkurrenz und den großen Platzhirschen stellen. Das ist zwar nicht unmöglich,

aber es wäre schon ein sehr mutiger und ambitionierter Businessplan.

Wenn Sie das Thema Export ansprechen, spielt da die Eurasische Wirtschaftsunion (EAWU) für Ihr Unternehmen bereits eine Rolle?

Für GEA hat die EAWU noch keine signifikante Bedeutung. Die Exporte müssen wirtschaftlich Sinn machen. Die Nachfrage in diesen Märkten ist noch relativ überschaubar, aber die Tendenz ist eindeutig positiv. Wir liefern keine Serienprodukte, sondern maßgeschneiderte Anlagen und Komponenten in kleinen Stückzahlen, die zu fast 90 Prozent in Russland abgesetzt werden. Lediglich 15 Prozent unseres Umsatzes werden außerhalb der Russischen Föderation in den angrenzenden Ländern generiert. Aber ich denke, dass die EAWU wichtig ist und langfristig eine strategische Bedeutung haben wird. Gerade unser Montagewerk mit seiner universellen Ausrichtung kann die EAWU-Märkte gut bedienen.

Bei den Geschäftsklimaumfragen der AHK wurden die EU- und US-Sanktionen gegen Russland sowie der volatile Rubelkurs als größte Stolpersteine im Russlandgeschäft angegeben. Sind die Sanktionen auch für GEA Thema?

Weil wir lokal stark aufgestellt sind, haben wir sogar einen Anstieg der Nachfrage in den letzten Jahren zu vermerken: Es wurden viele Endprodukte sanktioniert, die jetzt lokal hergestellt werden müssen – hierzu braucht man Anlagen beispielsweise für die Käse- und Fleischverarbeitung. Je mehr wir lokalisieren, desto mehr können wir als einheimischer Produzent anbieten. Durch starke lokale Präsenz kann man die Nachteile des schwachen Rubels zwar abfedern. Wenn aber der Lohnanteil nur zehn Prozent der Gesamtkosten ausmacht, dann ist das fürs Geschäft fast irrelevant.

„Ich bin sicher, dass wir in den nächsten zehn Jahren mehr Produktionsstätten aufbauen und mehr Fachpersonal einstellen werden.“

Sehen Sie über die Sanktionen hinaus weitere Störfaktoren?

Ja, mangelnde Rechtssicherheit ist der größte Hemmschuh für die Entwicklung der russischen Wirtschaft. Einerseits ist die Alltagskorruption, die sogenannte Petty Corruption, stark zurückgegangen und fast nicht mehr vorhanden. Aber auf höheren Ebenen ist sie nach wie vor da. Es passiert immer wieder, dass geschäftliche Interessen durchgesetzt werden vor Gerichten, die kein objektives Urteil fällen. Ohne Rechtssicherheit lassen sich ausländische Firmen nur zögernd nieder. Das dämmt die Lokalisierung ein, während die Importsubstitutionsauflagen zu einer Monopolisierung unter den Herstellern führen kann.

Wie kommt Qualität „Made in Russia“ generell im russischen Markt an?

Generell gut. Aber wir haben auch schon Kunden erlebt, die laut Ausschreibung zwar einer lokal produzierten Anlage den Vorzug geben mussten, aber dennoch absagen wollten, weil sie dem Label „Made in Russia“ nicht vertrauen. Stattdessen zogen sie unsere Anlagen aus Westeuropa vor oder verlangten starken Discount

aufs russische GEA-Produkt. Da musste ich persönlich an die Verkaufsfrent gehen und dem Kunden erklären, dass wir hier in Russland eine Produktion nach den GEA Global Quality Standards aufgebaut haben, die sämtlichen modernen Anforderungen entspricht und allen Audits standhält. Dieses Verhalten mancher Kunden ist einerseits erstaunlich, ist aber aus unpolitischer kaufmännischer Sicht durchaus nachvollziehbar.

Wo sehen Sie GEA, Russland sowie GEA in Russland in zehn Jahren?

Ich sehe GEA in Russland mit einer sehr positiven Entwicklung. Ich bin sicher, dass wir in den nächsten zehn Jahren mehr Produktionsstätten aufbauen und mehr qualifiziertes Fachpersonal einstellen werden. Und ich glaube, dass der russische Markt in der weltweiten GEA-Unternehmensstruktur einen deutlich höheren Stellenwert haben wird. Wo Russland selbst in zehn Jahren stehen wird, hängt stark von der Entwicklung der Rechtssicherheit seiner Wirtschaft ab. Wenn sie sich gut entwickelt, werden mehr ausländische Investitionen fließen, die nicht allein des Kapitals wegen, sondern wegen des Know-how- und Technologietransfers nötig sind.

Welchen Tipp würden Sie einem deutschen Anlagenbauer geben, der mit Interesse nach Russland blickt?

Auf jeden Fall – die Option einer lokalen Präsenz zu prüfen und so viel wie möglich zu lokalisieren, wenn die Nachfrage es erlaubt. Dann bietet der russische Markt sehr viele Chancen. Aber ohne eine Prise Abenteuerlust und Risikobereitschaft wird es nicht gehen. Man muss sich in Russland mit vielen landeseigenen Bedingungen auseinandersetzen. Wenn man diese nicht kennt und ausschließlich auf Übersetzer oder Partner angewiesen ist, wird der Weg schwierig. Außerdem ist Mitarbeiterbindung sehr wichtig, sie muss über Jahre entwickelt werden. Wir haben eine sehr niedrige Mitarbeiterfluktuation, GEA gilt in Russland als ein sehr guter und stabiler Arbeitgeber.

Das Interview führte Alexej Knelz.



IN ZAHLEN UND FAKTEN



über 500
Mitarbeiter
(Russland)



zu Zeiten
der UdSSR
Gründungsjahr
(Russland)



über 200
Millionen Euro Umsatz
(Russland)

Hauptsitz



DÜSSELDORF
(Deutschland)

Leitung



Stefan Klebert
Vorstandsvorsitzender

Web: www.gea.com



«ЧЕМ БОЛЬШЕ МЫ ЛОКАЛИЗУЕМ, ТЕМ ВЫШЕ НАША КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ»

История GEA Group в России началась еще в 1970-е годы, когда компания поставляла тысячи винтовых компрессоров в СССР. Сегодня GEA Group AG представлена в России сразу тремя производствами. Президент GEA в России ОЛИВЕР ЧЕСКОТТИ рассказал, когда локализация имеет смысл, почему бренд Made in Russia не всегда востребован на внутреннем рынке, и почему его бизнес растет, невзирая на санкции.

Господин Ческотти, если погуглить ваше имя в рунете, попадаются газетные статьи 1991 года. Как давно вы уже в России?

Я уже достаточно давно связан с Россией. Впервые я попал в Советский Союз довольно необычно, во время своей военной службы в бундесвере. В 1982 году я взял отпуск и прошел трехнедельный курс русского языка в Ленинграде. Это стало одним из факторов, определивших мое будущее. Три года спустя я прошел еще один языковой курс в институте Пушкина в Москве. После изучения политологии в Мюнхенском университете Людвиг-Максимилиана и в Свободном университете Берлина в начале 1990-х годов я отправился в Россию.

Чем вы тогда занимались?

У меня была своя компания с очень широким профилем. В России 1990-х все было в зачаточном состоянии. Я основал издательство и рекламное агентство, параллельно импортировал антикварные автомобили из Европы и занимался сушкой влажных стен. Спрос был на все. Между делом я в течение двух лет работал в Америке, что было чрезвычайно важно, также и для того, чтобы понять различия с Россией. В 2006 году я закрыл свое дело и перешел на работу в GEA.

Как это получилось?

Это была чистая случайность. В GEA искали управляющего директора, предпочтительно немца с предпринимательской жилкой, который бы бегло говорил по-русски. Я проходил собеседования в течение года. После шести собеседований мне предложили место управляющего по производству холодильных установок.

У GEA тоже весьма интересная история развития. Как, собственно, появился сам концерн?

GEA Group, существующая сегодня, ведет свое начало от металлургической компании, основанной в конце 19 века. Во времена Третьего рейха компания была экспроприрована нацистами у ее основателей, братьев Мертон. После войны один из братьев

«В общей сложности в GEA в России и соседних странах работают более 500 сотрудников, обеспечивая годовой оборот более 200 млн евро.»

вернулся на родину и продолжил историю успеха металлургической компании. После множества реорганизаций и, прежде всего, приобретения компании Отто Хаппеля – компании по производству систем пылеудаления (GEA) – произошло еще несколько изменений профиля компании. В 1990-х годах также были приобретены такие известные бренды, как Grasso, Niro, Westfalia Separator и Tuchenhausen. После 2010 года общее количество компаний в GEA Group сократилось примерно до 350. Таким образом, GEA действительно является настоящим представителем сектора МСП, поскольку в его состав входят зачастую небольшие инновационные и специализированные инжиниринговые компании.

Когда началась история GEA в России?

История GEA в России началась еще в советское время. Уже в то время по всей стране были известны компрессоры марки VEB K hlautomat, на которых основывается конструкция тогдашних винтовых компрессоров фирмы Grasso и наших сегодняшних компрессоров GEA. В то время в Советский Союз было поставлено более 8000 таких винтовых компрессоров, в основном для гражданского сектора, например, холодильные системы для рыболовного флота. Самая старая холодильная установка, которую мы нашли у покупателя, была поставлена в 1970-х годах. И мы до сих пор поставляем для нее запасные части. Подобные истории существуют и в связи с некоторыми другими нашими марками в России, которые теперь относятся к марке GEA.

Какую продукцию предлагает GEA в России?

Основной фокус – это оборудование и комплектующие для пищевой промышленности. Однако, мы также поставляем оборудование для химической и нефтехимической промышленности, для сельского хозяйства, энергетики и многое другое. Во всех областях у нас есть компоненты собственного производства, которые составляют нашу основную компетенцию. Благодаря консолидации наши интересы теперь представляют только две компании, охватывающие все сегменты рынка. Мы работаем в России на трех производственных площадках: в Коломне мы

производим с 2005 года оборудование для животноводческих помещений для сельского хозяйства. В Туле мы только что запустили новый небольшой химический завод по производству моющих и гигиенических средств для сельского хозяйства, а в Климовске у нас с 2015 года работает многофункциональный сборочный завод. В общей сложности в GEA в России и соседних странах работают более 500 сотрудников, обеспечивая годовой оборот более 200 млн евро.

На каких клиентов вы работаете в России?

Вряд ли есть отрасль, в которой мы не предлагаем свою продукцию. Мы поставляем оборудование для пищевой, химической и нефтегазовой промышленности. Мы поставляем комплексные индивидуализированные системы, изготовленные по техническим условиям заказчика, а также отдельные компоненты систем инжиниринговым компаниям. В настоящее время наиболее динамичными областями являются производство систем охлаждения, систем для сжатия газа для нефтегазовой промышленности, а также систем для сельскохозяйственного сектора, для которого мы производим доильные автоматические установки и карусели. В Туле мы ожидаем, что в течение следующих нескольких лет наш оборот из-за растущего спроса увеличится вдвое.

В рамках политики импортозамещения российское правительство ввело специальный инвестиционный контракт (СПИК). Это дает преференции местным производителям, которые после локализации могут продавать свою продукцию под маркой «Сделано в России». Как вы оцениваете этот инструмент?

СПИК для нас не важен, потому что инвестиционный порог очень высокий. Производители заводских установок, как правило, не являются капиталоемкой отраслью, мы многое делаем, имея мало ресурсов. В Туле, например, мы инвестировали 2,5 млн евро, половина из которых пошла на строительство. Наш сборочный завод в Климовске обошелся гораздо дешевле, чем в миллион евро. Тем не менее, на российском рынке мы ежегодно генерируем более 200 млн





евро. Хотя общий доход от наших производственных операций составляет всего около десяти процентов от этого общего объема, это чрезвычайно важный стратегический элемент нашей долгосрочной стратегии в России. СПИК не смог бы открыть нам новые двери. Но для капиталоемких инвестиций этот инструмент, безусловно, привлекателен.

А как вы оцениваете политику локализации России в целом?

Она противоречива. Поскольку ограничения по локализации иногда применяются не дифференцированно, из-за ограничений страна, можно сказать, рубит сук, на котором сидит. Я приведу пример. В области очистки сточных вод используются системы с декантерами, которые производим мы. Но мы не можем их поставлять, потому что к участию в тендерах допускаются только малые и средние предприятия, а по российским меркам мы являемся уже крупной компанией! Иными словами, мы не имеем права участвовать в тендере, хотя фактически мы очевидно являемся единственным компетентным поставщиком на рынке, который может предложить подобное оборудование. Таким образом, мы вынуждены дей-

ствовать через более мелкие компании-партнеры, которые выступают в качестве посредников. В результате конечный клиент платит больше, чем если бы он заказал систему непосредственно у нас. Однако я понимаю, что правительство не может знать все в этих вопросах, потому что у него нет информации по всем производителям.

А если вы увеличите объем собственного производства и создадите еще ряд малых производственных предприятий в России?

Рынок этого не позволит. Для крупного производства нам нужно большое количество клиентов. Меня часто спрашивают, не хотим ли мы построить завод по производству винтовых компрессоров в России, имея столь обширную историю производства на этом рынке. Конечно, я был бы готов поддержать эту идею у нас в компании, если бы нам гарантировали сбыт нескольких тысяч компрессоров в год – это тот объем, который поставляет наш завод в Германии по всему миру. Но общий спрос в России составляет не более 100 компрессоров в год. Поэтому производство только для удовлетворения внутреннего спроса не оправдало бы эти инвестиции. А в случае

производства на экспорт придется сразу столкнуться с международной конкуренцией и крупными компаниями, занимающими доминирующее положение. И хотя это не так уж и невозможно, но это был бы очень смелый и амбициозный бизнес-план.

Если говорить об экспорте, какую роль играет уже в вашем бизнесе Евразийский экономический союз (ЕАЭС)?

Для GEA ЕАЭС пока не играет существенной роли. Экспорт должен иметь экономический смысл. Спрос на этих рынках все еще относительно ограниченный, но тенденция явно положительная. Мы не поставляем серийную продукцию, а изготавливаем по индивидуальному заказу системы и компоненты в небольших количествах, которые почти на 90% продаются в России. Только 15% наших продаж осуществляется за пределами Российской Федерации в соседних странах. Но я думаю, что ЕАЭС важен и будет иметь стратегическое значение в долгосрочной перспективе. Особенно это касается нашего сборочного завода: благодаря своей универсальной ориентации он может хорошо обслуживать рынки ЕАЭС.

В вопросах ВТП о деловом климате главными камнями преткновения для бизнеса в России называют санкции ЕС и США против России и неустойчивый курс рубля. Санкции также имеют значение и для GEA?

Поскольку у нас есть сильное местное присутствие, мы даже отметили увеличение спроса в последние годы: под санкции попали многие готовые продукты,



которые теперь необходимо производить на местном уровне – а для этого требуется, например, оборудование для переработки сыра и мяса. Чем больше мы локализуем производство, тем больше мы можем предложить в качестве местного производителя. Сильное местное присутствие может, конечно, смягчить недостатки слабого рубля. Но если доля заработной платы составляет всего десять процентов от общих затрат, то для бизнеса это практически не имеет значения.

Кроме санкций, видите ли вы еще какие-то мешающие факторы?

Да, самым большим препятствием на пути развития российской экономики является отсутствие правовой определенности. С одной стороны, повседневная коррупция, так называемая мелкая коррупция, резко снизилась и почти исчезла. Но на более высоких уровнях она все еще присутствует. Вновь и вновь случается так, что деловые интересы преобладают в судах, которые не выносят объективных решений.



Без правовой определенности иностранные компании опасаются открывать здесь свои филиалы. Это замедляет развитие локализации, а требования импортозамещения могут привести к монополизации среди производителей.

Как воспринимается бренд Made in Russia на российском рынке?

В целом, хорошо. Но у нас уже были клиенты, которые, согласно тендеру, должны были отдать приоритет системе местного производства, но, тем не менее, хотели отменить заказ, поскольку они не до-

веряли марке Made in Russia. Вместо этого они предпочитали наши западноевропейские системы или требовали значительных скидок на российский продукт GEA. И мне лично приходилось вступать в дело и объяснять покупателю, что здесь, в России, мы осуществляем производство в соответствии с глобальными стандартами качества GEA, которое отвечает всем современным требованиям и выдерживает все проверки. Такое поведение некоторых клиентов с одной стороны удивляет, но с неполитической коммерческой точки зрения это понятно.

Как вы видите GEA, Россию, а также GEA в России через десять лет?

Я вижу очень позитивное развитие GEA в России. Я уверен, что в течение следующих десяти лет мы будем открывать больше производственных мощностей и нанимать больше квалифицированного персонала. И я думаю, что российский рынок займет гораздо более важное место в глобальной корпоративной структуре GEA. То, где будет находиться через десять лет сама Россия, во многом зависит от развития правовой определенности ее экономики. Если она будет развиваться хорошо, будет сделано больше иностранных инвестиций, которые нужны не только ради капитала, но и для трансфера ноу-хау и технологий.

Какой совет вы дали бы немецкому производителю оборудования, который с интересом смотрит в сторону России?

В любом случае – проверить возможности локального присутствия и стремиться к максимально высокой степени локализации, если это позволяет спрос. В этом случае российский рынок предлагает много возможностей. Но это невозможно без здоровой доли авантюризма и готовности рисковать. В России приходится иметь дело с множеством национальных условий. Если вы их не знаете и полагаетесь исключительно на переводчиков или партнеров, развитие становится трудным. Кроме того, очень важную роль играет лояльность сотрудников, ее приходится культивировать годами. У нас очень низкая текучесть кадров, в России GEA считается очень хорошим и стабильным работодателем.

Вопросы задавал *Алексей Кнелъц*.

GEA engineering for a better world

В ЦИФРАХ И ФАКТАХ

более 500 сотрудников в России

основана во времена СССР

более 200 млн евро Оборота компании в России

Штаб-квартира
ДЮССЕЛЬДОРФ
(Германия)

Руководство
Штефан Клеберт
председатель правления

Сайт: www.gea.com



„DAS DRITTE JAHR IN FOLGE SIND WIR MARKTFÜHRER BEI ROBOTERTECHNIK IN RUSSLAND.“

Seit über zehn Jahren liefert der Roboterhersteller KUKA seine Produkte nach Russland. Der Markt liegt bei Robotisierung weit hinter den Industrieländern. **DMITRY KAPISHNIKOV, Generaldirektor von KUKA Rus**, erklärt, wo die Stärken und Potenziale des Marktes liegen und wie Industrieroboter attraktive Arbeitsplätze schaffen.

Wie lange gibt es schon die russische KUKA-Niederlassung?

Seit 2007. In dem Jahr hat die Entwicklung der Robotertechnik in Russland begonnen, ausländische Firmen haben angefangen, den russischen Markt zu erschließen.

Womit startete das Unternehmen damals? War es eine Vertriebsniederlassung?

Das ist eine spannende Geschichte. Bereits 2005 hatte KUKA einen deutschen Vertreter nach Russland entsandt. Niedergelassen war er bei der Moskauer TU „Stankin“, wo ein KUKA-Lernlabor geschaffen wurde: Ein Demonstrationsraum, in dem alle Interessenten erfahren konnten, was Industrieroboter sind und wie sie funktionieren. Der deutsche Standort verkaufte da-

mals schon Roboter nach Russland, aber formell, als juristische Person entstand das Unternehmen KUKA in Russland 2007. Und: Ja, das war ursprünglich eine Vertriebsniederlassung.

Wie steht KUKA Rus heute da?

Unser Hauptsitz ist Moskau, vertreten sind wir außerdem in Nischni Nowgorod, St. Petersburg und Kasan. Gegenwärtig beschäftigt KUKA in Russland 30 Mitarbeiter – im Vertrieb, Marketing und Service, in der Logistik und Verwaltung.

Warum haben Sie sich für diese Städte entschieden?

Diese Städte bilden den Markt für Robotertechnik in Russland sehr solide ab und sie verfügen über maximales Potenzial. Wir hatten eine Vertretung in Jekaterinburg, haben aber nach einer geringfügigen Restrukturierung beschlossen, sie zu schließen. Die Entscheidung ergab sich aus dem Geschäftsbedarf: Sobald eine Region gut entwickelt und ein breites Partnernetzwerk aufgebaut ist, das jede Nachfrage bedienen kann, entfällt die Notwendigkeit einer Filiale. Die Aufgabe einer Regionalvertretung besteht im Grunde darin, den Markt in einer Region gut zu entwickeln. Deshalb: Als die Abläufe in Jekaterinburg justiert waren, haben wir unsere Ressourcen auf andere Regionen umgeschichtet.



Wie entwickelt sich der russische Markt für KUKA?

Früher konzentrierte sich KUKA auf die Integration kleinerer Fertiglösungen, weshalb die Firma keine Führungsposition auf dem Markt erlangte. Inzwischen hat sich die Unternehmensstrategie gewandelt. Wir arbeiten mit unseren Partnern zusammen, bieten aber parallel auch Fertiglösungen für unsere Kunden. Dies hat es uns ermöglicht, das dritte Jahr in Folge Marktführer zu bleiben. Das Absatzvolumen wächst jährlich um 20 bis 30 Prozent.

Ihre Schlüsselkunden und Spitzenprojekte – erzählen Sie bitte davon.

Unser Kernbereich ist die Metallverarbeitung. Hier hat die Robotertechnik einen Marktanteil von 60 Prozent, wie auf allen Emerging Markets. Hinzu kommen die unkonventionellen Aufgaben, die wir lösen.

Können Sie ein Beispiel bringen?

Wir fördern interessante Roboter-Start-ups, die in Russland entwickelt wurden. Dank diesen Start-ups haben wir beispielsweise den Bankensektor erschlossen. So arbeiten wir momentan mit der Firma Quantum Systems zusammen, die anfänglich Geldautomaten herstellte,

sich dann aber weiterentwickeln wollte. Das Firmenmanagement erkannte ein Potenzial in den robotisierten Geldautomaten und integrierte Robotersysteme in den Kassen- und Verrechnungszentren der Banken. Ein Roboter ersetzt zehn Mitarbeiter, die bislang das Bargeld zählten und verrechneten, das mit den Geldtransportern angeliefert wurde. Dieses Projekt entwickelt sich gut. Quantum Systems hat einen Vertrag mit der Sberbank über die Ausstattung von 15 Kassen- und Verrechnungszentren mit diesen Systemen. Mehr noch: Das Unternehmen hat seine Technologie patentieren lassen und bietet die Systeme auch in Norwegen und Saudi-Arabien an.

Wie entwickelt sich die Robotertechnik in Russland?

In Russland ist der Markt für Robotertechnik nicht groß: nur 1007 Roboter – verglichen mit Deutschland ist das ein sehr kleiner Wert. 2018 wurden in Deutschland nach Angaben der International Federation of Robotics (IFR) über 26.000 Roboter aufgestellt. Im globalen Durchschnitt kommen auf 10.000 Menschen 99 Roboter, in Russland aber beläuft sich dieser Wert auf fünf Roboter. Das heißt, bei der Anzahl der Roboter pro 10.000 Industriebeschäftigten nimmt Russland unter allen Industrienationen den letzten Platz ein.

Woran liegt das?

Die russische Industrie orientiert sich vorrangig am Binnenmarkt: Der Wettbewerb ist daher gering, die Notwendigkeit, die Produktion aufzuwerten, ist nicht da. Andererseits ist die Industrie an der Einführung eines staatlichen Programms zur Roboterförderung wie in China, Südkorea oder den USA interessiert.

Wie entwickelt sich die Industrieproduktion in Russland? Ist sie bereit für die Robotisierung?

Im Großen und Ganzen ist ein Bedarf nach Automatisierung festzustellen. Die Schwierigkeit besteht darin, dass der Durchbruch in der Wirtschaft noch ausbleibt. Die Wirtschaft wächst nicht so stark wie es wünschenswert wäre. Aber wir rechnen mit einem Durchbruch, weil der russische Markt ein enormes Potenzial hat.

In welchen Branchen sehen Sie großes Absatzpotenzial?

Seit der Gründung verfolgt KUKA Rus das Ziel der Personalentwicklung und der Zusammenarbeit mit den Bildungseinrichtungen. Wir haben ein spezielles Bildungsprogramm geschaffen, in dessen Rahmen wir mit über 90 Hochschulen, Universitäten und Berufsschulen kooperieren. Zudem ist KUKA 2015 zum Partner der WorldSkills International geworden. Wir setzen stark auf diese Zusammenarbeit. Diesem Programm ist es zu verdanken, dass die Hoch- und Berufsschulabsolventen einen Begriff von Robotern haben und von deren Anwendungsmöglichkeiten in der Industrie. 2019, auf dem Weltwirtschaftsforum in St. Petersburg, haben KUKA und KAMAZ auf der Ebene der russischen Generaldirektoren ein globales Strategieabkommen zur Zusammenarbeit unterzeichnet. Somit ist unser Unternehmen zum strategischen Partner von KAMAZ geworden. Gemeinsam werden wir die Automatisierung des Nutzfahrzeugwerks erarbeiten.

Wie berechtigt sind die sozialen Sorgen, dass die Roboter die Menschen ersetzen?

Absolut unberechtigt. Der IFR-Verband führt eine Ländertstatistik über das Verhältnis von Wachstum am Robo-

termarkt und Arbeitslosigkeit in unterschiedlichen Märkten. Demnach gilt: Je höher die Arbeitslosigkeit, desto niedriger der Roboterabsatz. Ergo: Je mehr Roboter in einem Land verkauft werden, desto mehr Arbeitsplätze entstehen dort. Die Roboter nehmen keine Arbeit weg, sondern im Gegenteil erhöhen den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften.

Wie greift diese Regel in der Praxis?

Nehmen wir ein ganz normales Werk in Russland, das nicht automatisiert ist. Wenn es nun mit neuen Technologien ausgerüstet wird, steigt die Qualität der Produkte, die Produktionskosten sinken, die Produktion wird planbar. Das Werk erlangt eine Führungsposition in seinem Segment, das Unternehmen erhält mehr Aufträge, folglich werden mehr Mitarbeiter eingestellt. Dabei werden die neuen Mitarbeiter in neuen Produktionshallen unter besseren Arbeitsbedingungen eingesetzt. Im Ergebnis hat das Unternehmen mehr Mitarbeiter, die nicht mehr mit schmutzigen und gefährlichen Tätigkeiten befasst sind, wobei ihr Gehalt steigt.

Wie sehen Sie den Markt für KUKA in Russland in zehn Jahren?

Wir hoffen sehr, dass der russische Markt im globalen Portfolio des Unternehmens wichtige Positionen einnehmen wird. Zum führenden Markt wird er wahrscheinlich nicht werden. Aber wir sind fest überzeugt, dass die Anzahl der Roboter in Russland stark wachsen wird.

Welchen Tipp hätten Sie für einen deutschen Investor, der momentan prüfend auf den russischen Markt blickt?

Nur den einen: In Russland anfangen. Ich hatte viele Gespräche mit Kollegen aus Europa. Die Außenwahrnehmung Russlands ist deutlich schlechter als die Innensicht. Ich würde empfehlen, mit kleineren Projekten anzufangen, um zu schauen, wie es sich entwickelt. Das Potenzial in Russland ist sehr groß.

Das Interview führte Alexej Knelz.

 <p>IN ZAHLEN UND FAKTEN</p>	 <p>30 Mitarbeiter (Russland)</p>	<p>Gründungsjahr (Russland)</p>  <p>2007</p>	<p>Leitung</p>  <p>Dmitry Kapishnikov Generaldirektor</p>	<p>Hauptsitz</p>  <p>AUGSBURG (Deutschland)</p>
---	--	---	---	--



«УЖЕ ТРЕТИЙ ГОД ПОДРЯД МЫ ОСТАЕМСЯ ЛИДЕРАМИ РЫНКА РОБОТОТЕХНИКИ В РОССИИ»

Уже более десяти лет компания KUKA поставляет свою продукцию – промышленных роботов – на российский рынок. По уровню роботизации Россия пока сильно отстает от всех индустриальных стран. О возможностях российской отрасли робототехники, а также о том, как роботы помогают улучшить условия труда, – **ДМИТРИЙ КАПИШНИКОВ, генеральный директор KUKA Россия.**

Как давно существует российский офис KUKA?

С 2007 года. Это год начала развития робототехники в России, когда иностранные компании начали приходить на российский рынок.

С чего начинала компания в 2007 году? Это был офис продаж?

Это интересная история. Еще в 2005 году KUKA отправила в Россию немецкого представителя на базе МГТУ СТАНКИН. Там была создана учебная лаборатория KUKA. Она служила демонстрационным помещением, где все желающие могли посмотреть, что такое промышленные роботы, и как они работают. Уже тогда немецкий офис продавал роботов в Россию. Но формально как юридическое лицо российская компания KUKA была основана именно в 2007 году. И да – изначально это был офис продаж.

А как выглядит KUKA в России сегодня?

Наш головной офис находится в Москве, также мы представлены в Нижнем Новгороде, Санкт-Петербурге и Казани. На сегодняшний день в KUKA в России работает 30 человек, которые заняты в продажах, маркетинге, сервисе, логистическом и административном подразделениях.

Почему вы выбрали именно эти города?

С нашей точки зрения, эти города более плотно отражают картину рынка робототехники в России и имеют максимальный потенциал. У нас было представительство в Екатеринбурге, но после небольшой реструктуризации мы решили его закрыть. Это решение было обусловлено потребностями нашего бизнеса. Когда регион хорошо развит, налажена широкая сеть партнеров, которые обрабатывают любые запросы, необходимость в офисе отпадает. По сути, задача регионального офиса – развить хороший рынок в регионе. Соответственно, когда в Екатеринбурге был отлажен процесс, мы переаллоцировали наши ресурсы на другие регионы.

А как развивается российский рынок для KUKA?

Раньше KUKA в России фокусировалась на интеграции небольших готовых решений, поэтому не занимала лидирующих позиций на рынке. Сейчас



стратегия компании поменялась. Мы работаем с нашими партнерами, но параллельно также предлагаем готовые решения для клиентов. И это позволило нам оставаться лидером рынка робототехники уже третий год подряд. Ежегодно объем продаж растет на 20-30%.

Расскажите о ваших ключевых клиентах или флагманских проектах?

Для нас ключевая отрасль – это металлообработка. Здесь робототехника занимает более 60% рынка, как и на всех развивающихся рынках. Также есть нестандартные задачи, которые мы решаем.

Можете привести пример?

Мы поддерживаем интересные стартапы на базе роботов, которые разработаны в России. Благодаря таким стартапам мы вышли, например, в банковскую сферу. Так, сейчас мы работаем с компанией Quantum Systems. Она изначально производила банкоматы, но в какой-то момент захотела двигаться дальше. Ее менеджмент увидел потенциал в роботизированных банкоматах и внедряет роботизированные комплексы в расчетно-кассовых центрах банков. Так, один робот заменяет десять человек, которые раньше пересчитывали наличные, доставленные инкассаторами, и зачисляли их на счета. Этот проект хорошо развивается. Компания Quantum

Systems заключила договор со Сбербанком и оснастила подобными системами 15 расчетно-кассовых центров банка. Более того, компания запатентовала технологию и предлагает свои системы в Норвегии и Саудовской Аравии.

Как развивается робототехника в России?

Российский рынок робототехники небольшой: всего 1007 роботов. По сравнению с Германией это очень низкий показатель. В 2018 году в Германии по данным Международной федерации робототехники (International Federation of Robotics – IFR) было установлено более 26 тыс. роботов. На 10 тыс. человек в среднем по миру приходится 99 роботов, в России – 5 роботов. То есть, по количеству роботов на 10 тыс. человек, работающих в сфере производства, Россия находится на последнем месте среди всех индустриальных стран.

С чем это связано?

Российская промышленность ориентирована в первую очередь на внутренний рынок, поэтому конкуренция довольно низкая, а необходимости повышать уровень производства нет. С другой стороны, промышленники заинтересованы в создании госпрограммы поддержки робототехники как, например, в Китае, Корее или США.



Как развивается промышленное производство в России? Готово ли оно к роботизации?

В целом существует потребность в автоматизации. Сложность состоит в том, что пока нет прорыва в экономике, то есть она не так активно растет, как хотелось бы. Но мы ждем прорыва, потому что у российского рынка высокий потенциал.

В каких отраслях вы видите большой потенциал реализации?

С момента основания KUKA Россия взяла курс на развитие кадров и работу с учебными заведениями. Мы создали специальную образовательную программу, в рамках которой работаем с более чем 90 вузами, университетами и колледжами. Кроме того, в 2015 году KUKA стала партнером международного движения развития рабочих профессий WorldSkills. Мы делаем большую ставку на это сотрудничество. Сейчас, благодаря этой программе, выпускники колледжей и вузов имеют понимание о роботах и о том, как они могут быть применимы на предприятиях. В 2019 году на Петербургском международном экономическом форуме KUKA и ПАО «КАМАЗ» подписали глобальное стратегическое соглашение о сотрудничестве на уровне генеральных директоров. Таким образом наша компания стала стратегическим партнером «КАМАЗ». Вместе мы будем разрабатывать автоматизацию завода.

Насколько оправданы социальные опасения, что роботы заменяют людей?

Абсолютно не оправданы. IFR приводит статистику: соотношение роста рынка робототехники в конкретной стране и уровня безработицы. Согласно этой статистике, чем выше уровень безработицы, тем ниже продажи роботов. Соответственно, чем больше

в стране роботов, тем больше рабочих мест. Роботы не отнимают рабочие места, а наоборот увеличивают потребность в квалифицированном персонале.

Как это правило работает на практике?

В качестве примера можно рассмотреть обычный завод в России, который не роботизирован. Потом его оснащают новыми технологиями, и качество продукции растет, себестоимость снижается, появляется возможность планировать производство. Завод выходит на лидирующие позиции в своем сегменте, у компании появляется больше заказов, следовательно, она нанимает новых сотрудников. При этом новые сотрудники будут работать в новых цехах с лучшими условиями труда. В итоге сотрудников на заводе больше, и они больше не занимаются грязной и опасной работой, а их зарплата растет.

Каким вы видите рынок KUKA в России через десять лет?

Мы очень надеемся, что он займет важные позиции в глобальном портфолио KUKA. Наверное, он не станет лидирующим, к сожалению, но мы уверены, что количество робототехники сильно возрастет.

А какой совет бы вы дали инвестору из Германии, который присматривается к российскому рынку?

Только один совет – начать работать в России. Я много общался с коллегами из Европы. Внешний имидж России намного хуже, чем он внутри. Советую начать с каких-то небольших проектов и посмотреть, как будет развиваться процесс. Потенциал в России очень большой.

Вопросы задавал Алексей Кнелъц.

<p>KUKA</p> <p>В ЦИФРАХ И ФАКТАХ</p>	<p></p> <p>30 Количество сотрудников в России</p>	<p>Год основания в России</p> <p></p> <p>2007</p>	<p>Штаб-квартира</p> <p></p> <p>АУГСБУРГ (Германия)</p>	<p>Руководство</p> <p></p> <p>Дмитрий Капишников генеральный директор</p>
---	---	---	---	---

Сайт: www.kuka.ru



„WO WIR AKTIV SIND, ÜBERNEHMEN WIR AUCH SOZIALE VERANTWORTUNG“

Die beiden deutschen Traditionsunternehmen der Öl- und Gasbranche, Wintershall und DEA, haben in diesem Jahr ihre Fusion abgeschlossen. Nun ist Wintershall Dea der größte unabhängige Erdgas- und Erdölproduzent Europas. Über die Auswirkungen der Fusion auf das Russlandgeschäft sowie Wachstums- und Entwicklungspläne spricht **TORSTEN MURIN, Geschäftsführer Wintershall Dea Russland.**

Herr Murin, welches sind die wichtigsten Projekte im Russland-Portfolio von Wintershall Dea?

Der größte Teil unserer Projekte befindet sich im Autonomen Kreis der Jamal-Nenzen. Das sind unsere Joint Ventures mit Gazprom – Achimgaz, Severneftegazprom und Achim Development. Darüber hinaus haben wir mit LUKOIL südlich von Wolgograd unser gemeinsames Unternehmen Wolgodeminoil. Damit sind wir in Russland nicht bloß ein Gas- und Ölunternehmen, sondern spielen eine große Rolle als internationaler Investor.

Wie erfolgreich sind Sie in Russland angesichts schwacher Konjunktur und Sanktionsrisiken?

Die Nachfrage ist hauptsächlich getrieben von der europäischen Konjunktur, nicht von der russischen. Denn Gas und Öl werden ins Ausland verkauft und der wichtigste Abnehmer ist Europa, das große Mengen seines Bedarfs importiert. Europa ist stark diversifiziert und erhält aus vielen Quellen Gas und Öl, so zum Beispiel aus Norwegen, Algerien oder den USA. Trotzdem kann man davon ausgehen, dass die Nachfrage nach Gas und Öl aus Russland nicht nachlassen wird. In den europäischen Binnenmarkt kann russisches Gas als Flüssiggas (LNG) oder Pipelinegas importiert und überallhin transportiert werden. Somit sind wir relativ unabhängig von wirtschaftlichen Entwicklungen auf dem russischen Markt. Zudem gibt es in Europa viele unterschiedliche Volkswirtschaften, sodass Konjunkturschwächen einzelner Staaten weniger starke Auswirkungen haben. Die Erdgasproduktion in Europa wird immer stärker zurückgehen, das ist sicher. Allein in Deutschland ist die Produktion in den letzten zehn Jahren um mehr als die Hälfte gesunken. Die Niederlande, einer der wichtigsten Erdgasproduzenten Europas, will seine Produktion bis 2030 komplett einstel-

„Durch die Fusion sind wir das größte unabhängige Gas- und Ölunternehmen in Europa geworden.“

len. Deshalb sehen wir weiterhin Wachstumspotential für unsere Branche.

Viele Kritiker sagen, es sei gefährlich, wenn sich Europa bei den Energieimporten zu abhängig von Russland macht. Wie sehen Sie das?

Europa muss dafür sorgen, dass Energie günstig, verlässlich und in ausreichenden Mengen aus verschiedenen Quellen bereitgestellt bzw. importiert wird. Das ist Versorgungssicherheit, und Europa tut gut daran, auch auf Pipelinegas zu setzen, weil es jedem Wettbewerb standhält. Es gibt Pipelines aus Nordafrika oder Norwegen, es gibt LNG aus verschiedenen Teilen der Welt, und es gibt Pipelines aus Russland. Pipelinegas aus Russland ist also nur ein Baustein der Versorgungssicherheit. Deutschland hat derzeit einen Importbedarf von 100 Milliarden Kubikmetern Erdgas pro Jahr. 40 Milliarden kommen aus Russland, davon wiederum stammen über 12 Milliarden aus der Produktion von Wintershall Dea.

Welche Zukunfts- und Wachstumspläne verfolgt Wintershall Dea auf dem russischen Markt?

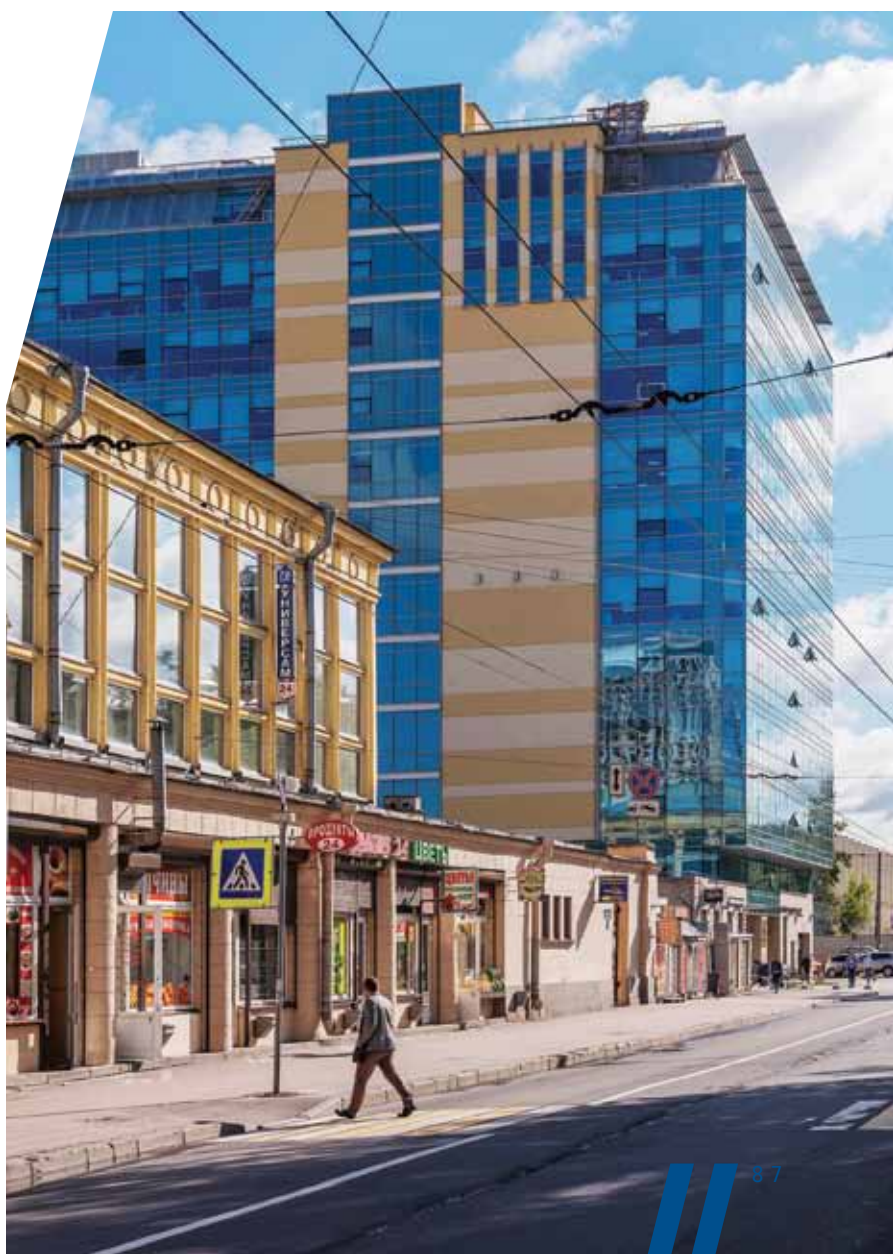
Wir haben zurzeit bei mehreren Projekten sehr vielversprechende Entwicklungen und Pläne. Eines davon ist Severnftgazprom, das schon seit 2007 produziert. Allein in diesem Jahr stehen 14 Explorations- und Produktionsbohrungen an, und über 120 weitere sind in den nächsten Jahren geplant. Bei unserem Joint Venture Achim Development arbeiten zurzeit über 160 Kolleginnen und Kollegen daran, ein sehr ambitioniertes Ziel, nämlich den Produktionsstart Ende 2020, zu realisieren. Und natürlich beobachten wir den russischen

Markt sehr aufmerksam, um im richtigen Moment weitere Projekte gemeinsam mit starken Partnern in Angriff nehmen zu können.

Inwiefern helfen Ihnen digitale Technologien, die Produktion effizienter zu gestalten?

Digitalisierung ist in erster Linie ein Prozess, der zur Effizienzsteigerung beitragen kann. Dabei ist es wichtig, den gesamten Arbeitsablauf zu verstehen, und zwar alle

„Wir beobachten den russischen Markt sehr aufmerksam, um im richtigen Moment weitere Projekte in Angriff nehmen zu können.“



Obertage- und Untertageaktivitäten von der Exploration bis hin zur Förderung. Bei der Erschließung der Turon-Schicht im Erdgasfeld Juschno-Ruskoje befindet sich unser Joint Venture Severneftegazprom zum Beispiel derzeit in der Pilotphase, um einen sogenannten Digital Twin, einen digitalen Zwilling, zu implementieren. Ein Digital Twin ist ein digitalisiertes Abbild der Lagerstätte und aller Anlagen mit der Möglichkeit, Messwerte und Daten live zu verfolgen und sogar weitere Vorhaben digital zu simulieren. Diese Technologie hilft uns unter anderem dabei, Bohrungen in unterschiedlichen Gesteinsschichten besser aufeinander abzustimmen. Davon erhoffen wir uns eine Verringerung der Kosten bei einer gleichzeitigen Steigerung der Produktion.

Welche Auswirkungen hat die Fusion von Wintershall und DEA auf Ihr Russlandgeschäft?

Durch die Fusion sind wir das größte unabhängige Gas- und Ölunternehmen in Europa geworden. Das hat Auswirkungen auf unser Geschäft in Deutschland und Europa, aber natürlich auch in Russland. Wintershall Dea ist ein bedeutender und glaubwürdiger Player, der in der Energiepartnerschaft zwischen Russland und Deutschland einen Beitrag leistet. In diesem Rahmen sehen wir es als unsere Aufgabe, den Dialog zwischen beiden Seiten mit all den uns zur Verfügung stehenden Mitteln zu fördern.

Wenn wir auf das operative Geschäft schauen, ist unser Gesamtportfolio durch den Merger stärker diversifiziert und der Anteil unseres Russlandgeschäfts an der Gesamtproduktion etwas gesunken. Das eröffnet wiederum Spielräume für neue Gas- und Ölprojekte in Russland.

Wie relevant ist das Thema Flüssiggas (LNG) für Sie? Russische Konzerne wie Novatek investieren Milliarden in Großprojekte wie Arctic LNG 2.

Wir als Wintershall Dea konzentrieren uns auf unsere Hauptaktivitäten im Gas- und Ölgeschäft und planen in absehbarer Zeit keine Investitionen im Bereich LNG.

Wie engagiert sich Wintershall Dea abseits von Gas und Öl in Russland, etwa im Bereich soziale Verantwortung?

Wir sehen es als Teil unserer unternehmerischen Verantwortung, uns in den Regionen, in denen wir aktiv sind, auch gesellschaftlich zu engagieren. In Russland hat das eine lange Tradition, sodass ich nur einige unserer CSR-Projekte nennen möchte. Während wir uns früher stärker auf die Restaurierung von Kulturgütern oder Kunstausstellungen konzentriert haben, legen wir heute unseren Fokus auf die Menschen, also auf soziales Engagement.

Zum Beispiel haben wir im sibirischen Nowy Urengoi 2015 begonnen, gemeinsam mit der Gebietsadministration einen inklusiven Montessori-Kindergarten mit medizinischen Einrichtungen für 200 Kinder zu entwickeln. Eine Schule vor Ort unterstützen wir mit einer Wintershall Dea Klasse, in der wir eine intensive Förderung von Schülern im Bereich Chemie ermöglichen. In St. Petersburg, wo sich der Sitz von Wintershall Dea Russland befindet, unterstützen wir den Zirkus Upsala. Theaterkunst- und Zirkuspädagogik steht hier bei der Arbeit mit Kindern aus schwierigen sozialen Verhältnissen im Fokus und wird inklusiv umgesetzt. Dabei lernen die Jugendlichen Anerkennung und Wertschätzung kennen.

Wir sind seit über 25 Jahren in Russland und halten auch in Zukunft daran fest: Wo wir aktiv sind, übernehmen wir auch soziale Verantwortung.

Das Interview führte Thorsten Gutmann.

 IN ZAHLEN UND FAKTEN	
 80 Mitarbeiter (Russland)	 1992 Gründungsjahr (Russland)
 KASSEL, HAMBURG (Deutschland) Hauptsitz	 Mario Mehren Vorstandsvorsitzender und CEO Leitung

Web: www.wintershalldea.com



«ТАМ, ГДЕ МЫ РАБОТАЕМ, МЫ ПРИНИМАЕМ НА СЕБЯ И СОЦИАЛЬНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Две традиционные немецкие компании нефтегазовой отрасли, Wintershall и Dea, в этом году завершили свое слияние. В настоящее время Wintershall Dea является крупнейшим независимым производителем природного газа и нефти в Европе. Глава Wintershall Dea в России, ТОРСТЕН МУРИН, рассказывает о последствиях слияния для российского бизнеса, а также о планах роста и развития.

Господин Мурин, какие проекты в российском портфолио Wintershall Dea самые важные?

Большинство наших проектов находятся в Ямало-Ненецком автономном округе. Это наши совместные предприятия с Газпромом – «Ачимгаз», «Севернефтегазпром» и «Ачим Девелопмент». Кроме того, к югу от Волгограда находится наше совместное предприятие с ЛУКОЙлом СП «Волгодеминойл». Таким образом, мы не просто газовая и нефтяная компания в России, но и играем большую роль в качестве международного инвестора.

Насколько вы успешны в России в ситуации слабой экономики и санкционных рисков?

Спрос в основном обусловлен европейской конъюнктурой, а не российской. Ведь газ и нефть продаются за границу, а основным потребителем является Ев-

ропа, которая импортирует большие объемы своих потребностей. Европа высоко диверсифицирована и получает газ и нефть из многих источников, например, из Норвегии, Алжира и США. Тем не менее, можно предположить, что спрос на газ и нефть из России не уменьшится. Российский газ можно импортировать на единый европейский рынок в виде сжиженного природного газа (СПГ) или трубопроводного газа и транспортировать куда угодно. Таким образом, мы относительно независимы от экономических событий на российском рынке. Кроме того, в Европе много разных экономик, поэтому ухудшение экономической конъюнктуры отдельных государств имеет менее выраженный эффект. Добыча природного газа в Европе будет все больше снижаться, это абсолютно точно. Только в Германии за последние десять лет производство снизилось более чем вдвое. Голландия, один из важнейших производителей природного газа в Европе, хочет полностью прекратить добычу к 2030 году. Поэтому мы и дальше видим потенциал роста для нашей отрасли.

Многие критики говорят, что для Европы опасно становиться слишком зависимой от России в импорте энергоносителей. Как вы смотрите на это?

Европа должна заботиться о том, чтобы энергоносители поставлялись, т.е. импортировались, дешево, надежно и в достаточных объемах из различных источников. Это и есть надежность энергоснабжения,

и Европа правильно делает ставку и на газ, транспортируемый по трубопроводу, потому что он может противостоять любой конкуренции. Есть трубопроводы из Северной Африки или Норвегии, есть СПГ из разных уголков мира, и есть трубопроводы из России. Поэтому трубопроводный газ из России является лишь одним из компонентов надежности энергоснабжения. Германия в настоящее время имеет потребность в импорте 100 млрд кубометров природного газа в год. Из России поставляется 40 млрд, из которых более 12 млрд приходится на производство Wintershall Dea.

Какие планы на будущее у Wintershall Dea на российском рынке?

В настоящее время у нас есть многообещающие разработки и планы в рамках нескольких проектов. Один из них – «Севернефтегазпром», который начал производство в 2007 году. Только в этом году будут открыты 14 разведочных и добывающих скважин, а в ближайшие несколько лет запланировано более 120. В нашем совместном предприятии «Ачим Девелопмент» в настоящее время более 160 коллег работают над достижением очень амбициозной цели, а именно – над запуском производства к концу 2020 года. И, конечно же, мы очень внимательно следим за ситуацией на российском рынке, чтобы в нужный момент заняться новыми проектами вместе с сильными партнерами.

Как цифровые технологии помогают вам делать производство более эффективным?

Оцифровка – это прежде всего процесс, который может помочь повысить эффективность. Важно понимать весь рабочий процесс, включая все назем-



ные и подземные работы, от разведки до добычи. Например, при освоении пласта Турон на Южно-Русском нефтегазоконденсатном месторождении наше совместное предприятие «Севернефтегазпром» в настоящее время находится на пилотной стадии по внедрению так называемого Digital Twin, цифрового близнеца. Цифровой близнец – это цифровое изображение месторождения и всех объектов с возможностью отслеживания измерений и данных в реальном времени и даже цифрового моделирования других проектов. Помимо прочего, эта технология помогает нам лучше координировать бурение в различных слоях породы. В результате мы ожидаем снижения затрат при одновременном увеличении производства.

Какое влияние окажет слияние Wintershall и Dea на ваш российский бизнес?

Слияние сделало нас крупнейшей независимой нефтегазовой компанией в Европе. Это влияет на наш

 <p>wintershall dea</p> <p>В ЦИФРАХ И ФАКТАХ</p>	 <p>80</p> <p>Количество сотрудников в России</p>	 <p>1992</p> <p>Год основания в России</p>	<p>Штаб-квартира</p>  <p>КАССЕЛЬ (Германия)</p>	<p>Руководство</p>  <p>Марио Мерен председатель правления и генеральный директор</p>
--	---	--	--	---

«Слияние сделало нас крупнейшей независимой нефтегазовой компанией в Европе.»



бизнес в Германии и Европе, и, конечно же, в России. Wintershall Dea является важным и заслуживающим доверия игроком, способствующим укреплению энергетического партнерства между Россией и Германией. В этом контексте мы считаем своей задачей содействовать диалогу между двумя сторонами всеми имеющимися в нашем распоряжении средствами. Если посмотреть на операционную деятельность, то в результате слияния наш общий портфель стал более диверсифицированным, а доля нашего российского бизнеса в общем объеме производства немного снизилась. Это, в свою очередь, открывает возможности для новых газовых и нефтяных проектов в России.

Насколько актуальна для вас тема СПГ? Российские компании, такие как НОВАТЭК, вкладывают миллиарды в крупные проекты, например, «Арктик СПГ 2».

Мы концентрируемся на нашей основной деятельности в нефтегазовой отрасли и не планируем в обозримом будущем никаких инвестиций в области СПГ.

Какое участие Wintershall Dea принимает в жизни России, помимо газа и нефти, например, в сфере социальной ответственности?

Мы рассматриваем социальную активность в регионах, в которых мы работаем, как часть нашей корпоративной

ответственности. В России это имеет давнюю традицию, поэтому я назову лишь несколько наших проектов в области КСО. Если раньше мы уделяли больше внимания восстановлению культурных ценностей или художественным выставкам, то сегодня мы фокусируемся на людях, другими словами, на социальной активности.

Например, в 2015 году в Новом Уренгое мы начали работать совместно с администрацией области над созданием инклюзивного детского сада Монтессори с медицинским оборудованием на 200 детей. Мы помогаем одной из местных школ, в которой мы оборудовали класс Wintershall Dea. Здесь мы оказываем интенсивную поддержку школьникам в изучении химии.

В Санкт-Петербурге, где находится российский головной офис Wintershall Dea, мы оказываем поддержку Упсала-цирку. Театральное искусство и цирковая педагогика находятся здесь в центре внимания при работе с детьми из групп социального риска. При этом молодые люди учатся понимать, что такое признание и оценка.

Мы работаем в России более 25 лет и будем и в будущем придерживаться правила: там, где мы работаем, мы принимаем на себя и социальную ответственность.

Вопросы задавал Торстен Гутманн.



„RUSSLAND ENTWICKELT SICH STÄRKER IN RICHTUNG ANTIKORRUPTIONSBEZOGENE COMPLIANCE“

Das Beratungsgeschäft in Russland ist nicht immer einfach: Die Spielregeln wechseln, oft greift der Gesetzgeber selbst zum Rotstift und passt sein Regelwerk kurzerhand an. **STEFAN WOLFGANG WEBER**, der das Geschäft der deutschen Wirtschaftskanzlei **Noerr in Russland** leitet, erzählt, welche rechtlichen Stolpersteine die Unternehmen im Russlandgeschäft beachten müssen und warum gerade das Thema Compliance im russischen Markt gefragt ist.

Herr Weber, was hat Sie nach Russland geführt, und wie lange sind Sie schon da?

Ich komme aus Erfurt in Thüringen und hatte Russisch an der Schule. Während meines Referendariats im Jahr 2000 habe ich ein Praktikum in Moskau bei Baker & McKenzie gemacht. Als ich später bei Noerr in Dresden angefangen habe, ging es für mich nach einer Zwischenstation in New York im Jahr 2008 wieder

nach Moskau. Dort habe ich dann 2016 die Büroleitung übernommen.

2008 war das schwere Jahr der Finanzkrise. Haben Sie Russland damals als eine „Insel der Stabilität“ erlebt, wie es die russische Politik zunächst dargestellt hatte?

Ich bin pünktlich zum Abschwung gekommen. Am Anfang der Krise war der russische Markt tatsächlich stabiler als in Europa oder den USA. Das Jahr 2008 lief ziemlich gut. Wir standen ständig unter Wasser und haben von früh bis spät durchgearbeitet. Es war unglaublich viel Arbeit und eine sehr spannende Zeit. Aber später merkte man die Weltwirtschaftskrise auch in Russland.

Wie lange gibt es Noerr in Russland?

Wir sind seit 1988 im Markt aktiv, die ersten Tätigkeiten fanden also noch zu Sowjetzeiten statt. 1994 wurde dann das Büro offiziell eröffnet. Im Sommer

2019 haben wir daher zusammen mit unseren Mandanten das 25-jährige Jubiläum von Noerr in Russland gefeiert.

Und wer ist Ihr Kunde in Russland?

Das sind überwiegend mittelgroße und große internationale Unternehmen, von denen viele aus dem deutschsprachigen Raum – aus Deutschland, Österreich und der Schweiz – stammen. Wir beraten aber auch zahlreiche internationale Unternehmen aus der ganzen Welt, insbesondere aus Nordamerika, Westeuropa und Asien, sowie zunehmend große russische Unternehmen.

Das klingt nach viel Arbeit. Wie groß ist eigentlich Ihr Team, und wie effizient ist es?

Wir sind insgesamt 45 Mitarbeiter, darunter 25 Anwälte und Steuerberater. Die Umsatz- und Wachstumswahlen für Moskau weisen wir zwar separat nicht aus, aber wir sind profitabel und hatten 2018 unser bestes Jahr in der jüngeren Vergangenheit. Als Kanzlei entwickeln wir uns hervorragend, besonders in Deutschland. Mit einem Jahresumsatz von 250 Millionen Euro gehören wir zu den größten kontinentaleuropäischen Kanzleien.

Was ist Ihr Kerngeschäft in Russland?

Es ist das klassische Firmenkundengeschäft mit den Schwerpunkten Wirtschaftsrecht und Steuerberatung,

in dem wir nahezu alle Bereiche abdecken. Das umfasst traditionell Gründung, Kauf, Umstrukturierung oder Liquidation von Unternehmen, Finanzierungen, Immobilienrecht, Steuern, Arbeitsrecht, nahezu alle Arten von Verträgen sowie Fragen zum geistigen Eigentum. In den letzten Jahren haben Gerichtsprozesse, Compliance und regulatorische Themen wie Datenschutz oder Kartellrecht an Bedeutung gewonnen.

Welche Sparte gedeiht besonders gut und welche ist Ihre Cashcow?

Die Anzahl der von uns betreuten Gerichtsprozesse hat deutlich zugenommen, wobei wir neben allgemeinen Vertragsstreitigkeiten insbesondere in Insolvenzverfahren und Verfahren über geistiges Eigentum involviert sind. Die Bereiche geistiges Eigentum, Datenschutz und IT sind insgesamt deutlich gewachsen, und der Compliance-Bereich entwickelt sich derzeit sehr gut, das Geschäft ist spürbar stärker geworden. Die Beratung zu regulatorischen Fragen hat in den letzten Jahren zugenommen, beispielsweise bei vertriebsbezogener kartellrechtlicher Compliance oder Verfahren vor der russischen Kartellbehörde. Unsere gesellschaftsrechtliche Praxis ist nach wie vor einer unserer umsatzstärksten Bereiche, wobei ein Teil der von uns begleiteten Transaktionen von Compliance-bezogenen Umständen ausgelöst wurde.



„Im Sommer 2019 haben wir das 25-jährige Jubiläum von Noerr in Russland gefeiert.“



Was treibt diesen Trend an? Ist die russische Wirtschaft etwa „more compliant“ geworden?

Die Treiber dieser Entwicklung kommen vor allem aus Amerika, England und Deutschland. Die Verschärfung der Antikorruptionsgesetzgebung in diesen Ländern hat dazu geführt, dass internationale Unternehmen auch in anderen Märkten stärker auf Compliance achten, antikorrupsionsbezogene Maßnahmen schneller implementieren und in Verdachtsmomenten sofort tätig werden. Das hilft, Haftungsrisiken für Unternehmen und Management zu vermeiden, die bei Verstößen mit hohen Bußgeldern zu kämpfen haben. Viele europäische Unternehmen achten deshalb verstärkt auf die Tätigkeit des lokalen Chief Compliance Officers (CCO) oder haben sogar ganze lokale Abteilungen geschaffen.

Heißt das, dass man nun auch in Russland einen Direktor für Compliance braucht?

Der Trend betrifft im stärkeren Maße internationale Großunternehmen. Russische Firmen sind in der antikorrupsionsbezogenen Compliance historisch meist nicht so aktiv, weil die Haftungsrisiken nach russischem Recht in der Praxis nicht so groß sind und kaum verfolgt werden. Die russische Compliance ist tendenziell eher formalitätsbezogen: Man macht ein Häkchen dahinter, dass ein Papier da ist, während in westlichen Unterneh-

„Als deutsche Kanzlei werden wir sowohl von Ausländern als auch von Russen als neutral und verlässlich bewertet.“

men mehr auf reale Haftungsrisiken geachtet wird. Aber auch Russland entwickelt sich definitiv stärker in Richtung Korruptionsbekämpfung. Viele russischen Mandanten achten bereits sehr auf die Einbeziehung von antikorrupsionsbezogenen Compliance-Vorschriften in ihre Vertragswerke. Nach meinem Gefühl bewegen sich die beiden Compliance-Kulturen aufeinander zu. Europäische Unternehmen produzieren immer mehr Papier, während in russischen Gerichtsentscheidungen die Haftung der Geschäftsführung immer wichtiger wird.

Compliance hat also einen höheren Stellenwert in der Wirtschaft entwickelt. Hat sich in dieser Zeit auch das russische Rechtssystem verändert? Und hat das möglicherweise auf Ihr Geschäft gewirkt?

Wir stellen zwei Entwicklungen fest. Einerseits versucht der Gesetzgeber, den rechtlichen Rahmen für die Tätigkeit von Unternehmen zu verbessern, beispielsweise indem er alte Fehler im Zivilgesetzbuch korrigiert. Transaktionen, vor allem kleinere Geschäfte sind heute deutlich einfacher nach russischem Recht durchzuführen als noch vor wenigen Jahren. Auch im Gerichtswesen hat sich insgesamt viel Positives getan, das System ist heute deutlich verlässlicher. Andererseits werden viele Regularien eingeführt, die den Unternehmen das Leben schwerer machen, wie beispielsweise die Verschärfung des Datenschutzgesetzes vor einigen Jahren oder die verstärkte Beschränkung der Beteiligung von Ausländern an russischen Medienunternehmen. Insgesamt ist der Bedarf an regulatorischen Problemlösungen gestiegen, während Transaktionsgeschäfte und Neuinvestitionen in den letzten zehn Jahren eher zurückgegangen sind.

Kommunizieren Sie mit russischen Kunden anders als mit Ihren europäischen Mandanten?

Die Inhouse-Juristen der großen russischen Kunden kennen sich mittlerweile auch mit internationalen Transaktionen sehr gut aus, so dass sich die fachliche

Diskussion auf einem durchaus hohen Niveau bewegt. Aber die Art der Kommunikation mit russischen Mandanten ist tatsächlich oft anders. Insbesondere ist die Fristsetzung teilweise unrealistischer oder „wellenförmiger“ als bei deutschen Unternehmen, die tendenziell den Zeitaufwand einschätzen und danach ihren Erwartungshorizont setzen. In Russland wird oft wie aus der Pistole geschossen, es muss jetzt ganz schnell gehen, und am Ende war es dann doch nicht ganz so dringend.

Im russischen Markt wird Noerr als deutsche Kanzlei wahrgenommen. Schafft das Mehrwert?

Natürlich, als deutsche Kanzlei werden wir sowohl von Ausländern als auch von Russen als neutral und verlässlich bewertet. Damit sind wir für beide Seiten glaubwürdig.

Das müssen Sie jetzt genauer erklären.

Nehmen Sie beispielsweise unseren Partner und Rechtsanwalt Hannes Lubitzsch, Head of Compliance & Investigations. Er arbeitet schon lange in Russland und bildet damit eine Schnittstelle zwischen lokaler Kompetenz und ausländischen Qualitäts- und ethischen Standards. Das schafft Vertrauen zu beiden Seiten und ist sowohl für die US-amerikanischen oder westeuropäischen Behörden als auch für die russischen Unternehmen und Organisationen akzeptabel. Als deutsche Kanzlei stehen wir für Glaubwürdigkeit und Qualität und sind hinsichtlich Compliance & Investigations in einer sehr guten Nische platziert.

Bei der jüngsten Geschäftsklima-Umfrage der AHK hat fast die Hälfte der Firmen die EU- und US-Sanktionen als größte Stolpersteine im Russlandgeschäft bewertet. Gilt das auch für Ihr Business?

Sanktionen beeinflussen uns in zweierlei Hinsicht. Zum einen können wir bestimmte Projekte nicht mehr annehmen, weil Unternehmen oder Mandanten sanktioniert sind. Zum anderen sind für uns die russischen Gegenmaßnahmen und Aspekte des russischen Kartell- oder Vertragsrechts bei der Implementierung von Sanktions-Compliance zum Beratungsthema geworden, vor allem bei der Gestaltung oder Beendigung von Verträgen.

In der gleichen Umfrage belegte das Beratungsgeschäft den letzten Platz unter den Branchen mit den größten Wachstumsaussichten. Stimmen Sie dem zu?

Ja, ich sehe das tendenziell auch so, obwohl es in einzelnen Bereichen durchaus gute Wachstumschancen

gibt. Die Skepsis hängt mit der wirtschaftlichen Entwicklung Russlands und den Auslandsinvestitionen zusammen. Sicher, Russland hat großes Potenzial: Erlöse aus den Verkäufen von Rohstoffen und Bodenschätzen bringen finanzielle Stabilität, und strategische Bereiche wie Landwirtschaft oder IT-bezogene Branchen werden entwickelt. Aber insgesamt sehe ich das eher als eine Seitwärtsbewegung und nicht als signifikantes Wachstum. Diese Seitwärtsbewegung verbunden mit den Sanktionen und ihrer abschreckenden Wirkung auf Auslandsinvestitionen regen das Beratungsgeschäft ausländischer Kanzleien eher nicht an.

Nehmen wir an, es gibt noch ein oder zwei Unternehmer, die mit dem russischen Markt liebäugeln. Welchen Tipp würden Sie ihnen geben?

Genau überlegen, worauf man sich fokussiert. Wenn man sich die richtige Nische sucht, dann gibt es durchaus Potenzial, gutes Geld zu verdienen. Verständnis für den russischen Partner aufbringen und seine Probleme verstehen, weil sie oft spezifisch sind und ganz anders, als man das aus westlicher Sicht erwarten würde – zum Beispiel beim Thema Formalitäten. Und die richtige Balance zwischen guten persönlichen Beziehungen und effektiver Kontrolle finden.

Das Interview führte Alexej Knelz.



IN ZAHLEN UND FAKTEN



45
Mitarbeiter
(Russland)



1994
Gründungsjahr
(Russland)



ca. **250**
Millionen Euro Umsatz
(2018)



MÜNCHEN
(Deutschland)
Hauptsitz

Leitung



Stefan Wolfgang Weber,
Direktor, Partner;
Bjoern Paulsen,
verantwortlicher Partner für den Standort
Moskau (Hamburg)

Web: www.noerr.com



«РОССИЯ РАЗВИВАЕТСЯ В НАПРАВЛЕНИИ СОБЛЮДЕНИЯ АНТИКОРРУПЦИОННЫХ НОРМ И КОМПЛАЕНСА»

Консалтинговый бизнес в России непросто: правила игры часто меняются, причем нередко их собственноручно меняет сам законодатель. Глава московского офиса Noerr ШТЕФАН ВОЛЬФГАНГ ВЕБЕР рассказывает, на какие правовые аспекты компаниям следует обращать внимание, и почему в России растет спрос на комплаенс.

Господин Вебер, что привело вас в Россию, и как долго вы уже здесь?

Я сам из Эрфурта в Тюрингии, и учил русский язык в школе. Во время юридической практики в 2000 году я проходил стажировку в Москве в офисе Baker & McKenzie. Позже начал работать в фирме Noerr в Дрездене, потом с 2005 года работал три года в Нью-Йорке, и затем в 2008-м переехал в Москву. С 2016 года возглавляю московский офис Noerr.

2008 год стал годом финансового кризиса. Восприняли ли вы Россию как «остров стабильности», как ее поначалу представляло российское правительство?

Мой приезд пришелся точно на начало спада. В начале кризиса российский рынок действительно был более стабильным, чем в Европе или США. 2008

год прошел довольно хорошо. Мы работали с утра до ночи. Это было невероятное количество работы и очень захватывающее время. Но позднее мировой экономический кризис стал заметен и в России.

Как давно Noerr работает в России?

Мы работаем на рынке с 1988 года, еще с советских времен. В 1994 году состоялось официальное открытие офиса. Летом 2019 года мы вместе с нашими клиентами отметили 25-летие Noerr в России.

А кто ваш клиент в России?

Это преимущественно средние и крупные международные компании, многие из которых являются выходцами из немецкоязычных стран – Германии, Австрии и Швейцарии. Мы также консультируем многочисленные международные компании со всего мира, особенно из Северной Америки, Западной Европы и Азии, а также все чаще крупные российские компании.

Стало быть, работы хватает. Расскажите о вашей команде, насколько она эффективна?

У нас работают в общей сложности 45 сотрудников, в том числе примерно 25 юристов и налоговых консультантов. И хотя мы не публикуем оборот московского офиса отдельно, мы прибыльны,

«Летом 2019
года мы вместе
с нашими
клиентами
отметили 25-летие
Noerr в России.»



2018-й стал лучшим годом нашего недавнего прошлого. Как юридическая фирма, мы развиваемся очень хорошо, особенно в Германии. С годовым оборотом в 250 млн евро мы являемся одной из крупнейших юридических фирм континентальной Европы.

Каков ваш основной бизнес в России?

Это классический бизнес для корпоративных клиентов с акцентом на коммерческое право и налоговый консалтинг, охватывающий практически все сферы. Традиционно это включает в себя учреждение, приобретение, реструктуризацию или ликвидацию предприятий, финансирование, имущественное право, налогообложение, трудовое право, практически все типы контрактов и вопросы интеллектуальной собственности. В последние годы все большее значение приобретают судебные процессы, вопросы комплаенса (соблюдения правовых норм и регулирования – прим. ред.) и регуляторные вопросы, такие как защита данных или антимонопольное законодательство.

Какое вид деятельности у вас процветает, а какой является «дойной коровой»?

Количество судебных разбирательств значительно возросло, и мы, помимо общих споров по договорам, вовлечены в производство по делам о несостоятельности и интеллектуальной собственности. Значение сфер интеллектуальной собственности, защиты данных и ИТ выросло в целом, а в насто-

ящее время быстро развивается область комплаенса, бизнес стал заметно активнее в этой сфере. В последние годы возросло количество консультаций по вопросам регулирования, например, в отношении соблюдения антимонопольного законодательства, связанного с продажами, или разбирательств в российских антимонопольных органах. Наша корпоративная практика по-прежнему остается одной из самых прибыльных, при этом некоторые из сопровождаемых нами сделок были инициированы обстоятельствами, связанными с комплаенсом.

Что способствует такому развитию? Неужели российская экономика настроилась на борьбу с коррупцией?

Драйверами этого развития являются в основном Америка, Англия и Германия. Ужесточение антикоррупционного законодательства в этих странах привело к тому, что крупные международные компании стали уделять больше внимания комплаенсу на других рынках, быстрее внедряют антикоррупционные меры и оперативно реагируют в случае появления подозрений. Это помогает избежать рисков ответственности для компаний и менеджмента, которые сталкиваются с высокими штрафами за нарушения. В результате многие европейские компании уделяют больше внимания работе местного руководителя отдела контроля за соблюдением законодательства (Chief Compliance Officer, CCO) или даже создали отделы по комплаенсу на местах.



«И иностранцы, и россияне воспринимают немецкую юридическую фирму более нейтрально и солидно.»

Значит ли это, что и в России нужен директор по комплаенсу?

Эта тенденция больше затрагивает крупные международные компании. Российские компании, как правило, не так активны в антикоррупционном комплаенсе, так как риски ответственности на практике не так велики и практически не преследуются. Российский комплаенс исторически обычно более формален: здесь ставят галочку о наличии документа, а западные компании уделяют больше внимания рискам, связанным с реальной ответственностью. Но Россия также стала определенно более активно бороться с коррупцией. Многие российские клиенты строго отслеживают наличие антикоррупционных правовых требований в своих контрактах. Мне кажется, что две комплаенс-культуры, европейская и российская, постепенно сближаются: европейские компании производят все больше бумаг, а в российских судебных решениях становится важнее ответственность менеджмента.

Иными словами, соблюдение правовых норм получило более высокий статус в экономике. Изменилась ли за это время российская правовая система? И повлияло ли это на ваш бизнес?

Мы отмечаем две тенденции. С одной стороны, законодатель пытается улучшить правовые рамки деятельности компаний, например, исправляя старые ошибки в Гражданском кодексе. Транзакции, особенно менее крупные сделки, ста-

ло осуществлять гораздо проще в соответствии с российским законодательством, чем несколько лет назад. В судебной системе также произошло много позитивных событий, сама система стала намного надежнее. С другой стороны, вводится много нормативных актов, которые усложняют жизнь компаниям, например, ужесточение закона о защите данных несколько лет назад или ограничение участия иностранцев в российских медиа-компаниях. В целом, возросла потребность в регулятивных решениях, в то время как транзакции и новые инвестиции в последнее десятилетие имели тенденцию к снижению.

Отличается ли общение с российскими клиентами от общения с европейскими клиентами?

Корпоративные (инхаус) юристы крупных российских клиентов очень хорошо знакомы с международными сделками, профессиональная коммуникация осуществляется на очень высоком уровне. Но способ общения с российскими клиентами действительно несколько отличается. В частности, сроки исполнения задач ставятся российскими клиентами менее реалистично или, скорее, «волнообразно». Немецкие компании, как правило, оценивают трудозатраты реалистичнее и устанавливают под них свои сроки ожидания. В России же дедлайны ставятся как выстрел из пистолета: все должно было завершиться как можно скорее, а на деле потом оказывается, что такая спешка была ни к чему.

На российском рынке Noerr воспринимают как немецкую юридическую фирму. Дает ли это дополнительные преимущества?

Конечно, и иностранцы, и россияне воспринимают немецкую юридическую фирму более нейтрально и солидно. Это делает нас надежными для обеих сторон.

Поясните, пожалуйста.

Возьмем, к примеру, нашего партнера и поверенного Ханнеса Любича, руководителя отдела комплаенса и расследований. Он уже давно работает в России и является, таким образом, связующим звеном между местной компетенцией и иностранными стандартами качества и этики. Это создает доверие к обеим сторонам и является приемлемым как для властей США и Западной Европы, так и для российских компаний и организаций. Как немецкая юридическая фирма, мы выступаем за доверие и качество и занимаем очень хорошую нишу в отношении соблюдения правовых норм и расследований.

В недавнем опросе о деловом климате ВТП почти половина компаний оценила санкции ЕС и США как самый большой камень преткновения в российском бизнесе. Это относится и к вашему бизнесу?

Санкции влияют на нас двумя способами. С одной стороны, мы больше не можем сопровождать определенные проекты, потому что на компании или клиентов наложены санкции. С другой стороны, российские контрагенты и аспекты российского антимонопольного или договорного права при осуществлении соблюдения санкционных норм стали предметом консультаций, особенно при разработке или расторжении договоров.

В том же опросе консалтинг занял последнее место среди секторов с самыми высокими перспективами роста. Вы согласны с этим?

Да, в целом я думаю так же, хотя в отдельных областях есть хорошие возможности для роста. Скептицизм связан с экономическим развитием России и иностранными инвестициями. Несомненно, у России есть большой потенциал, доходы от продажи

сырья и полезных ископаемых приносят финансовую стабильность, и развиваются стратегические области, такие как сельское хозяйство или отрасли, связанные с ИТ. Но в целом я вижу это скорее как шаг в сторону, а не шаг вперед, в сторону значительного роста. Этот дрейф в сочетании с санкциями и их сдерживающим эффектом для иностранных инвестиций не стимулирует консалтинговый бизнес иностранных юридических фирм.

Допустим, что нашлись один или два предпринимателя, которые хотели бы выйти на российский рынок. Что вы бы им посоветовали?

Четко продумать, на чем они хотят сфокусироваться. Если занять правильную нишу, безусловно есть потенциал заработать хорошие деньги. Важно понимать российского партнера и его проблемы, потому что они часто специфичны и сильно отличаются от западных ожиданий – например, в плане оформления документов. Необходимо найти правильный баланс между хорошими личными отношениями и эффективным контролем.

Вопросы задавал Алексей Кнелъц.

		В ЦИФРАХ И ФАКТАХ	
 <p>45 сотрудников в России</p>	 <p>1994 Год основания в России</p>	 <p>МЮНХЕН (Германия) Штаб-квартира</p>	
 <p>около 250 млн евро (2018) Оборот компании</p>	<p>Руководство</p>  <p>Штефан Вольфганг Вебер генеральный директор, партнер</p> <p>Бьёрн Паульзен партнер, ответственный за московский офис (Гамбург)</p>		

Сайт: www.noerr.com



„LISSABON-WLADIWOSTOK IST MEHR ALS EINE VISION“

Seit über 25 Jahren ist die deutsche Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Rödl & Partner auf dem russischen Markt tätig. Im Interview spricht **DR. ANDREAS KNAUL**, seit 2009 **Managing Partner bei Rödl & Partner für den Standort Russland und Zentralasien, über Chancen und Herausforderungen für deutsche Unternehmen in Russland und der Eurasischen Wirtschaftsunion.**

Herr Dr. Knaul, Sie sind seit mehr als einem Jahrzehnt beruflich in Russland tätig. Was gefällt Ihnen an diesem Land?

Mir gefällt die Unergründlichkeit, die Größe des Landes und natürlich die vielen Aufgaben und Probleme für Juristen, die es zu lösen gilt. Es sind auch die Menschen, die einerseits warm und voller Herzengüte, andererseits aber auch schroff und determiniert sind. Diesen Widerspruch im geschäftlichen und im guten menschlichen Sinne zu vereinen, das ist eine große Herausforderung, die immer wieder Freude bereitet.

Die letzten fünf Jahre in Russland waren von wirtschaftlichen und politischen Schwierigkeiten geprägt. War das eine Blütezeit für Rechtsberater wie Sie?

Der Laie denkt oftmals, es wäre etwas Positives für den Berater oder Rechtsanwalt, wenn es Krisen gibt.

Das ist aber nicht richtig, denn wir leben auch von einer guten Konjunktur. Wenn die Wirtschaftsverhältnisse schlecht sind, dann ist die Lage auch für Berater schwierig. Natürlich kann man mit dem Thema Sanktionen Geld verdienen, aber es ist immer schöner, positive Beratungen durchzuführen, etwa zur Gründung von Unternehmen oder zur Ausweitung von wirtschaftlichen Beziehungen.

Wie wichtig ist der Standort Russland für Rödl & Partner?

Der Standort Russland und Zentralasien, für den ich zuständig bin, spielt für Rödl & Partner eine wichtige Rolle. Erst in diesem Jahr haben wir ein neues Büro in Taschkent eröffnet. Doch für uns als Berater verhält es sich analog zur deutschen Wirtschaft. Das heißt, wir sind in Russland gut aufgestellt, aber nur im selben Maße wie unsere Mandanten, die vornehmlich aus dem deutschen Mittelstand stammen. Die Schwerpunkte der deutschen Wirtschaft im Ausland liegen unverändert in Amerika, China und Ostasien. Der Handelsaustausch mit Russland hat schon vor Beginn der politischen Krise ab 2014 abgenommen. Dennoch sehen wir hier große Chancen. Rödl & Partner hat in den letzten 20 Jahren zum Standort Russ-

„Rödl & Partner hat in den letzten 20 Jahren zu Russland gehalten und das wird sich in den nächsten Jahren auch nicht ändern.“



land gehalten und das wird sich auch in den nächsten Jahren nicht ändern.

Wo sehen Sie derzeit Chancen für deutsche Firmen auf dem russischen Markt?

Mit den Gegensanktionen hat der russische Staat gleichzeitig ein Tor aufgestoßen für ausländische Unternehmen, die sich stärker in Russland engagieren wollen. Russland hat sich eine Politik der Lokalisierung auf die Fahnen geschrieben. Deutsche Firmen, die diese Chance annehmen, können mit profitablen Aussichten vor Ort produzieren und ihre Waren direkt an den russischen Staat verkaufen, der ein großer Nachfrager ist.

Versucht Russland mit seiner Lokalisierungspolitik nicht eher, ausländische Firmen langfristig vom Markt zu drängen?

Nein, das sehe ich nicht so. Man ist offen für ausländische Investitionen. Der russische Staat möchte, dass möglichst viel im Inland produziert wird, um einen hohen Grad an Autarkie von den internationalen Märkten zu erreichen. Ob das Kapital dazu aus Russland oder aus dem Ausland kommt, ist relativ egal. Darüber hinaus verfügt Russland nicht über die notwendigen Technologien zur Modernisierung seiner Wirtschaft.

Diese Gründe sprechen klar gegen eine Russifizierung der russischen Produktion.

Welche Themen brennen Ihren deutschen Mandanten derzeit auf den Nägeln?

Das sind altbekannte Themen wie Korruption oder Personalmangel, aber auch neue Probleme wie die Sanktionen. Durch die Sanktionen ist ein höherer Überprüfungsaufwand entstanden, um nicht mit der europäischen oder amerikanischen Gesetzgebung in Konflikt zu geraten. Die russischen Gegensanktionen belasten insbesondere die Lebensmittelindustrie in Deutschland. Eine weitere Schwierigkeit speziell für produzierende Unternehmen ist die Zulieferindustrie, die in Russland noch nicht ausreichend entwickelt ist.

Was sollte der russische Gesetzgeber ändern, um das Investitionsklima für ausländische Investoren zu verbessern?

Grundsätzlich ist es für ausländische oder einheimische Investoren immer am besten, wenn möglichst langfristig Stabilität herrscht. Das gilt insbesondere für rechtliche Verhältnisse, etwa das Steuer- oder Arbeitsrecht, aber auch für volkswirtschaftliche Parameter wie Arbeitskraft, Inflation oder Wechselkursschwankungen.

In Deutschland und Europa wächst die Sorge vor extraterritorialen Sanktionen der USA, etwa gegen die Ostseepipeline Nord Stream 2. Wie kann man sich vor solchen Sanktionen schützen?

Dazu gibt es juristische Mittel, die aber nur funktionieren, wenn sie politisch unterstützt werden. Denkbar wären sogenannte Blocking Statutes, die einheimischen Unternehmen die Befolgung von US-Sanktionen untersagen. Das ist aber ein zweischneidiges Schwert. Viele Unternehmen, die in Russland tätig sind, haben oftmals ein deutlich stärkeres Geschäft in den USA. Wenn man sich entscheiden muss, welches Geschäft man fallen lässt, dann wird man wohl eher das Russlandgeschäft aufgeben. Die richtige Lösung wäre eine politische Lösung. Man sollte mit den Amerikanern, die zu unseren engsten Partnern gehören, eine einvernehmliche Verhandlungslösung finden. Das Problem ist übrigens nicht neu. In den 1980ern hat die US-Regierung unter Präsident Ronald Reagan ein Erdgasröhrenembargo verhängt, das dem deutschen Mannesmann-Konzern explizit verboten hat, Röhren in die Sowjetunion zu exportieren.

Welche Chancen bietet die Eurasische Wirtschaftsunion (EAWU) für deutsche Firmen?

Für eine exportorientierte Wirtschaft wie Deutschland ist es wichtig, dass es möglichst wenig Handelsbarrieren gibt und Produkte ohne vielerlei Änderungen an

lokale Gegebenheiten angepasst werden können. Und da ist die Idee einer Wirtschaftsunion, wie es die EAWU ist, eine gute Sache. Sie muss natürlich auch in die Tat umgesetzt werden.






Es gibt die Vision eines gemeinsamen Wirtschaftsraums von Lissabon für Wladiwostok. Wie realistisch ist das?

Es ist mehr als eine Vision. Sowohl Bundeskanzlerin Angela Merkel als auch der russische Präsident Wladimir Putin haben einen gemeinsamen Wirtschaftsraum von Lissabon bis Wladiwostok als ein Ziel genannt. Wie alle großen Ziele kann es aber nur in kleinen Schritten erreicht werden. Auch die EU war am Anfang nur eine Zollunion. Der Teufel liegt häufig in den Details, etwa in Handelsbeschränkungen oder lokalen Verbrauchergewohnheiten. Diese Dinge erfordern eine Vereinheitlichung oder das Prinzip der gegenseitigen Anerkennung, aber das setzt Vertrauen voraus. Vertrauen entwickelt sich in kleinen Schritten. Für Europa und für Russland wäre es eine Win-Win-Situation. Europa braucht Energie, Stichwort Nord Stream 2. Russland dagegen ist auf europäische Technologien angewiesen. Es wäre eine symbiotische Austauschbeziehung entlang der Achse Lissabon-Wladiwostok. In angespannten Zeiten muss man diese Vorteile immer wieder deutlich machen und gegen politisch aufgehetzte Meinungen vertreten. Die Wirtschaft als Brückenbauer spielt hierbei eine wichtige Rolle.

Welche Rolle spielt dabei China?

China treibt ein großes Parallelprojekt voran, die „Neue Seidenstraße“, auch bekannt als One Belt, One Road. Peking will mit Milliardeninvestitionen seinen wirtschaftlichen und politischen Einfluss in der Welt ausbauen und neue Handelswege etablieren. Wenn sich Europa nur zum Transportkorridor für chinesische Waren macht, werden wir im Wettbewerb mit der chinesischen Wirtschaft und chinesischen Technologien irgendwann zurückfallen. Umso wichtiger ist die Achse Lissabon-Wladiwostok, damit der Westen und Russland etwas Äquivalentes entgegengesetzen können. Das chinesische Seidenstraßen-Projekt ist somit Ansporn und Impuls für eine Verbesserung der europäisch-russischen Beziehungen unter Einbeziehung Zentralasiens.

Das Interview führte Thorsten Gutmann.

Rödl & Partner		IN ZAHLEN UND FAKTEN	
			
210 Mitarbeiter (Russland)	1992 Gründungsjahr (Russland)	451,5 Millionen Euro Umsatz (2018)	
	Leitung		
NÜRNBERG (Deutschland) Hauptsitz			
	Dr. Bernd Rödl, Gründer; Prof. Dr. Christian Rödl, Geschäftsführer		



«ЛИССАБОН-ВЛАДИВОСТОК – ЭТО БОЛЬШЕ, ЧЕМ ВИДЕНИЕ»

Немецкая компания Rödl & Partner уже более 25 лет активно работает на российском рынке. В интервью **д-р АНДРЕАС КНАУЛЬ**, управляющий партнер Rödl & Partner по России и Центральной Азии с 2009 года, говорит о возможностях и проблемах немецких компаний в России и Евразийском экономическом союзе.

Д-р Кнауль, вы работаете в России более десяти лет. Что вам нравится в этой стране?

Мне нравится непостижимость, масштабы страны и, конечно, множество задач и проблем для юристов, которые необходимо решить. Это также люди, с одной стороны добрые и сердечные, а с другой стороны – резкие и решительные. Сочетание этого противоречия в бизнесе и в человеческих отношениях является большим вызовом, который всегда приносит радость.

Последние пять лет в России характеризовались экономическими и политическими трудностями. Это был период расцвета для таких юрисконсультантов, как вы?

Обыватель часто думает, что для консультантов или адвокатов кризисы являются чем-то положительным. Но это не так, потому что мы также зависим от хорошей конъюнктуры. Если экономические условия тяжелые, то ситуация сложна и для консультантов. Конечно, можно зарабатывать деньги на теме санкций, но всегда приятнее давать положительные кон-

сультации, например, по открытию бизнеса или расширению экономических отношений.

Насколько важна Россия для Rödl & Partner?

Россия и Центральная Азия, за которые я отвечаю, играют важную роль для Rödl & Partner. Только в этом году мы открыли новый офис в Ташкенте. Но для нас как консультантов это аналог немецкой экономики. Другими словами, у нас хорошая позиция в России, но ровно в той степени, что и у наших клиентов, которые в основном являются немецкими МСП. Фокус немецкой экономики за рубежом остается неизменным в Америке, Китае и Восточной Азии. Торговый обмен с Россией сократился еще до начала политического кризиса в 2014 году. Тем не менее, мы видим здесь большие возможности. Rödl & Partner работает в России последние 20 лет и эта позиция не изменится в ближайшие несколько лет.

Какие возможности для немецких компаний на российском рынке вы видите сейчас?

С помощью контрсанкций российское государство открыло ворота иностранным предпринимателям, которые хотят усилить свои позиции в России. Россия провозгласила политику локализации. Немецкие компании, которые используют эту возможность, могут открывать локальное производство с выгодной перспективой и продавать свои товары напрямую российскому государству, которое является крупным покупателем.



«Rödl & Partner работает в России последние 20 лет и эта позиция не изменится в ближайшие несколько лет.»



А не пытается ли Россия своей политикой локализации вытеснить иностранные фирмы с российского рынка?

Нет, я так не думаю. Он открыт для иностранных инвестиций. Российское государство хочет, чтобы было как можно больше товаров отечественного производства для достижения высокой степени самообеспеченности и независимости от международных рынков. Приходит ли капитал из России или из-за рубежа, на самом деле не имеет значения. Более того, у России нет необходимых технологий для модернизации экономики. Эти причины явно противоречат русификации российского производства.

Какие темы в настоящее время являются наиболее важными для ваших немецких клиентов?

Это давно известные темы, такие как коррупция или нехватка персонала, но также и новые проблемы, такие как санкции. В связи с санкциями появилась необходимость проводить более тщательные проверки бизнес-партнеров во избежание конфликта с европейским или американским законодательством. Российские контрсанкции затрагивают в первую очередь пищевую промышленность Германии. Другая трудность, особенно для производящих компаний, - это смежное производство, которое недостаточно развито в России.

Что должны изменить российские законодатели, чтобы улучшить инвестиционный климат для иностранных инвесторов?

В принципе, для иностранных или отечественных инвесторов всегда лучше иметь стабильную ситуацию как можно дольше. Это относится, в частности, к правовым отношениям, таким как налоговое или трудовое право, а также к экономическим параметрам, таким как трудовые резервы, инфляция или колебания обменного курса.

В Германии и Европе растут опасения по поводу экстерриториальных санкций США, к примеру, против газопровода Nord Stream 2. Как можно защититься от таких санкций?

Для этого есть средства правовой защиты, которые, однако, работают, только если они поддерживаются политически. Возможны так называемые законы о блокировании, которые запрещают отечественным компаниям следовать санкциям США. Но это палка о двух концах. Многие компании, работающие в России, часто имеют значительно более сильный бизнес в США. Если нужно решить, какой бизнес оставить, тогда вы, скорее всего, откажетесь от российского бизнеса. Правильным решением будет политическое решение. Мы должны найти взаимоприемлемое решение для переговоров с американцами, которые являются одними из наших важнейших партнеров. Кстати, эта проблема не нова. В 1980-х годах правительство США при пре-



«Можно зарабатывать деньги на теме санкций, но всегда приятнее давать положительные консультации, например, по открытию бизнеса.»

зиденте Рональде Рейгане ввело эмбарго на поставку труб большого диаметра в СССР, которое явно поставило под запрет экспорт труб немецкого концерна Mannesmann в Советский Союз.

Какие возможности предлагает Евразийский экономический союз (ЕАЭС) для немецких компаний?

Для экономики, ориентированной на экспорт, такой как в Германии, важно, чтобы торговых барьеров было как можно меньше, а продукты можно было адаптировать к местным условиям без особых изменений. И в этом смысле идея экономического союза, каким является ЕАЭС, весьма хороша. Конечно, если ее грамотно реализовать.

Существует видение единого экономического пространства от Лиссабона до Владивостока. Насколько это реалистично?

Это больше, чем видение. Как канцлер Германии Ангела Меркель, так и президент России Владимир Путин обозначили создание общего экономического пространства от Лиссабона до Владивостока в качестве цели. Как и все большие цели, она может быть достигнута только небольшими шагами. Поначалу и ЕС был просто таможенным союзом. Проблемы часто скрыты в деталях, таких как торговые ограничения или местные потребительские привычки. Эти вещи требуют унификации или принципа взаимного признания, но это предполагает доверие. Доверие развивается постепенно. Для Европы и России это было бы обоюдно выигрышной ситуацией. Европа нуждается в энергии, ключевое слово Nord Stream 2. С другой стороны, Россия зависит от европейских технологий. Это был бы симбиоз обменных отношений вдоль оси Лиссабон-Владивосток. В периоды напряженности нужно вновь и вновь напоминать об этих преимуществах, противопоставлять их политически мотивированным мнениям. Экономика играет важную роль в наведении мостов.

Какую роль в этом играет Китай?

Китай продвигает крупный параллельный проект – «Новый шелковый путь», также известный как «Один пояс, один путь». Пекин намерен инвестировать миллиарды в свое экономическое и политическое влияние в мире и создавать новые торговые пути. Если Европа станет лишь транспортным коридором для китайских товаров, мы в конечном итоге отстанем в конкуренции с китайской экономикой и технологиями. Тем более важна ось Лиссабон-Владивосток, чтобы Запад и Россия могли противопоставить этому нечто похожее. Таким образом, китайский проект «Шелковый путь» является стимулом и импульсом для улучшения европейско-российских отношений, включая Центральную Азию.

Вопросы задавал Торстен Гутманн.



Сайт: www.roedl.de



„DIE SANKTIONEN HABEN UNS NICHT VERÄNGSTIGT.“

Die Geschichte der Firma Hübner in Russland währt nunmehr 16 Jahre. Die ersten Bälge stellte das Unternehmen für die Buswerke LiAZ her, deren Gelenkbusse den legendären „Ikarus“ abgelöst hatten. Seitdem reicht Hübners Marktanteil in Russland beinahe an die 100 Prozent heran. Über die Herausforderungen und Erfolge seines Unternehmens erzählt **SERGEY ABRAMOV, Generaldirektor Hübner OOO.**

Wie lange schon liefert Hübner Komponenten für Verkehrsmittel nach Russland?

Sein erstes Projekt realisierte Hübner innerhalb der ehemaligen GUS: in Belarus. Das war das Jahr 1999. Seit 2003 gibt es Hübner Russland. Hier stellten wir 2004 die ersten Bälge für LiAZ her (die Buswerke Likino). Wir hatten diese lange Beziehung initiiert und LiAZ konnte seinen Betrieb fortsetzen, wohl dank der Produktion der Gelenkbusse. Zeitgleich machte der namhafte Busbauer Ikarus dicht.

Warum wurde beschlossen, erst ein Tochterunternehmen in Russland zu gründen und später sogar eine eigene Produktion in Noginsk aufzubauen?

Weil der Markt eine Produktion sich im Absatzland verlangt. Und weil wir den Markt beobachten und be-

liefern wollen, ohne potenzielle Partner zu übersehen. Die Hübner-Gruppe nahm von Anfang an einen Weltmarktanteil von 80 bis 85 Prozent ein – es ist nahezu ein Monopol. Auch heute dominieren die Produkte des Unternehmens auf dem europäischen Markt. Parallel dazu verfolgt Hübner die Strategie, Tochterunternehmen und Betriebe in den Absatzländern zu gründen. Wir waren, glaube ich, die fünften an der Reihe. Nach Deutschland folgte Brasilien, dann Ungarn – der größte Produzent derzeit –, anschließend kamen die Vereinigten Staaten, China und nahezu zeitgleich Russland dazu. Inzwischen ist noch Indien hinzugekommen, außerdem Südafrika, Frankreich, Schweden, die Türkei, Malaysia und andere Länder.

Welchen Marktanteil hat Hübner in Russland?

Nah an die 100 Prozent. Es gibt zwei weitere Mitbewerber: einen in Uljanowsk und einen in China. Sie liefern Übergangssysteme für die Maschinenfabrik Demichowo und entsprechend für die Moskauer Metro. Alle anderen Betriebe beliefern wir. 90 Prozent dessen, was Hübner gegenwärtig in Russland macht, sind Bahn- oder Schienenprojekte allgemein, auch Straßen- und U-Bahnen.



Alle großen Schienenprojekte – die Regionalbahn „La-stotschka“, die S-Bahnen aus Demichowo, der „Aeroexpress“, die Doppelstockwagen, der „Iwolga“ – werden gemeinsam mit Hübner realisiert.

2007 haben Sie eine Produktion in Russland gegründet. Wie kam es zu dieser Entscheidung?

Die Entscheidung, in Russland zu produzieren, fiel noch 2003. Die ersten Komponenten wurden 2004 hergestellt, seit 2007 aber haben wir eine eigene Produktion in Noginsk. Die Notwendigkeit, eine Produktion in Russland zu gründen, war eine Marktgegebenheit. Einerseits ist die Firma dem eigentlichen Absatzmarkt verpflichtet, andererseits gibt es das Konzept der globalen Auftragsverteilung. Das heißt, wenn Hübner in Russland zum Beispiel einen Auftrag zeitlich nicht schafft, kann es den Auftrag in seinem Werk in Ungarn oder Brasilien fertigen und nach Russland liefern. Die ersten Bälge für LiAZ wurden in Brasilien produziert und per Schiff angeliefert.

Warum haben Sie sich für Noginsk entschieden?

Von 2004 bis 2006 hatten wir Produktionsflächen gemietet, erst in Moskau nahe der Pawelezkaja-Station,


dann in Mytischtschi. Als 2005 ein Manager der Mutterfirma uns besuchte und sah, in welchem Zustand sich die Produktion befand, beschloss er, dass das Hübner-unwürdig sei, und dass wir eine eigene moderne und angemessene Produktion benötigen. Da hatten wir Noginsk im Blick. Das war damals der allererste Gewerbestandort in Russland.

Wie schnell veränderte sich Ihr Geschäft in Russland?


Wir können unsere Geschichte zweiteilen, in eine Zeit vor und eine Zeit nach der Schiene. Denn vor 2011 hatten wir uns nur mit der Bustechnik befasst. In den Jahren 2007 und 2008 hatte es zwei Höhepunkte gegeben: Da war LiAZ der zweitgrößte Hübner-Kunde nach Evo Bus (Mercedes). 2011 kamen Systeme für die Schiene hinzu. Anfangs waren sie genauso bedeutend wie die Bustechnik, gingen aber rasch in Führung. Für Russland gilt es umso mehr, dass der Markt für Bahntechnik mit dem für Bustechnik nicht zu vergleichen ist, weil er wesentlich durchsystematisierter und berechenbarer ist.

Mit welchen großen Firmen arbeiten Sie zusammen?

Bei den Buserstellern sind es LiAZ und Volgabus. Bei der Schiene sind es die Töchter der Transmashholding:



„Wir haben jetzt die Aufgabe, nicht nur die Produktion, sondern auch die Komponentenherstellung in Russland zu lokalisieren.“



Metrowagonmasch, die Waggonbauwerke Twer (TVZ), die Maschinenfabrik Demichowo; das Großprojekt der PK-TS (Transportnye Sistemy) mit ihrem für die Geschichte des ÖPNV beispiellos großem Auftrag von Moskau. Auch das Joint Venture „Ural Locomotives“ von Siemens und Sinara zählt zu unseren großen Kunden.

Wie eng ist Ihre Produktion technologisch mit dem Hauptsitz in Deutschland verbunden?

Aufs Engste. Alle Hübner-Töchter und -Werke müssen die Produkte lokalisieren, die in Deutschland entwickelt, gefertigt und getestet werden. Einst nutzten wir bei unserer Arbeit in Russland nicht nur die Baupläne, die Technologien und die Ausrüstung, sondern führten auch nahezu 90 Prozent aller Komponenten aus Deutschland ein. Wir haben jetzt die Aufgabe, nicht nur die Produktion, sondern auch die Komponentenherstellung in Russland zu lokalisieren. Die Mutterfirma will, dass wir am besten alles selbst machen. Und wir sind auch dazu bereit, die komplette Produktion zu lokalisieren, bis auf ein sehr wichtiges Know-how von Hübner: das Material, aus dem die Übergänge gefertigt werden. In Russland ist es garantiert nicht zu finden. Es wird von einem Unternehmen der Gruppe produziert.

Den Großteil der Komponenten stellen Sie also hier vor Ort her?

Fast. Einige Bauteile sind bei uns noch Halbprodukte, weil es Schritte und Verfahren gibt, die wir noch nicht lokalisiert haben: Aluminiumrahmen etwa, die durch Einsatz von Schweißtechnik zu fertigen sind. Wir haben dieses Verfahren noch nicht eingeführt. Außerdem – und das ist überall so – werden die Gelenksysteme für Busse

und Bahnen aus Deutschland importiert. Für unser Straßenbahnprojekt etwa bringen wir Gelenke her, die in Deutschland gekauft wurden, setzen sie zu einem System zusammen und liefern sie aus. Anders kann es nicht gehen. Noch gibt es auch gewisse technologische Einschränkungen, die aber allmählich schwinden. Alles andere jedoch – die Übergangssysteme für U-Bahnen zum Beispiel, für die Züge aus Demichowo oder die Waggons aus Twer (außer den Rahmen) – fertigen wir in Russland.

Beliefen Sie mit dem, was Sie hier produzieren, nur den russischen Markt oder auch andere Länder?

Es gab Zeiten, da fertigten wir Bälge für MAN und Volvo und lieferten diese an die Muttergesellschaften. Jetzt ist die Lage so, dass unsere Auftragsbücher übervoll sind. Die Frage nach der Produktion für andere Länder stellt sich für uns überhaupt nicht.

Ist eine Produktionserweiterung geplant?

Gar keine Frage, wir werden erweitern müssen. Anfangs versuchen wir es mit zwei Schichten, künftig aber werden wir ausbauen. Angefangen hatten wir mit einer Halle von 1500 Quadratmetern Fläche, vor vier Jahren bauten wir noch eine: ca. 4000 Quadratmeter. Drei Hektar Land sind uns für den Ausbau noch geblieben. Wir werden auch neue Mitarbeiter einstellen.

Dann hatten die Sanktionen offensichtlich keinen Einfluss auf Sie, oder?

Auf die allgemeine Marktlage haben sich die Sanktionen zweifelsohne ausgewirkt, wie auch auf die finanziellen Möglichkeiten usw. Dennoch hatten sie keinen Einfluss auf die Entscheidung von Herrn Hübner, die Produktion



in Russland auszubauen und weiterzuentwickeln. Er ist ein absoluter Gegner dessen, was gerade geschieht. Für Herrn Hübner war es nie Thema, die Tätigkeit in Russland einzustellen. Ich finde, uns haben die Sanktionen nicht verängstigt.

Welche Erfolge von Hübner in Russland machen Sie besonders stolz?

Da wir nun mal ein Produzent sind, freue ich mich ganz besonders über die Produktqualität, die unsere Mitarbeiter in Russland erreichen. Sie machen es garantiert nicht schlechter als in Deutschland – und ich hoffe, auch nicht schlechter als in Ungarn, bei der besten Tochterfirma der Gruppe. Das ist das erste, das mir sehr wichtig ist. Außerdem bin ich darauf stolz, wie wir die Beziehung zu unseren Kunden aufgebaut haben. Wir sind wirklich stark an unseren Kunden in Russland orientiert, noch mehr als in Deutschland.

Was macht Ihre Mitarbeiter in Russland zu echten Könnern ihres Fachs?

Die meisten von ihnen arbeiten seit langem schon in der Firma. Wir versuchen, das Team zu halten, das von Anfang an dabei ist, weil die Balg-Fertigung in gewissem Maße Handarbeit ist. Das ist ein Know-how, das man erst erlernen muss. Als wir den Standort in Mytischtschi hatten, aber schon wussten, dass wir nach Noginsk umziehen werden, stellten wir einige Mitarbeiter aus Noginsk ein, und sie pendelten dann über ein halbes Jahr nach Noginsk, in dem Wissen, dass sie bald in Wohnungsnähe arbeiten können. Dieser Kern ist bis heute geblieben. Sie sind inzwischen sehr gut in ihrem Fach, und sie nehmen ihre Arbeit sehr ernst.


Welchen Platz nimmt Ihr Standort in der Hübner-Gruppe heute ein?

Rang drei oder vier. Die Hauptsparten von Hübner sind Bus und Schiene. Bei der Schiene machen wir, denke ich, ein Viertel des Gruppenumsatzes aus. Bei den Bussen ist es deutlich weniger.


Würden Sie bitte auf Ihre Zukunftspläne, auf Großprojekte in Russland eingehen?

Die Kernaufgabe ist es, die Lokalisierung abzuschließen. Und es geht dabei nicht um die Montage von Endprodukten. Unser Ziel ist, dass wir vieles von dem, was wir aus Deutschland einführen, hier bei den lokalen Zulieferern kaufen oder selbst herstellen. Gerade bauen wir einen Abschnitt zur Metallverarbeitung auf. Das ist ein eigener Produktionsbereich, den wir bisher nicht hatten. Mein Eindruck ist, dass das nicht nur für uns die wichtigste Aufgabe ist, sondern für die gesamte Hübner-Gruppe. Der Markt in Russland spielt eine immer wichtigere Rolle für die Hübner-Gruppe und auch vom Umsatz her wird er immer wichtiger.

Das Interview führte Elena Grigoreva.




IN ZAHLEN UND FAKTEN




75

Mitarbeiter
(Russland)



2003


Gründungsjahr
(Russland)



über 30

Millionen Euro Umsatz
in Russland (2018)


Hauptsitz



KASSEL

(Deutschland)

Leitung



Reinhard Hübner, Beiratsvorsitzender;
Helge Förster, Leitung Bereich Mobility;
Ingolf Cedra, Leitung Bereiche Material
Solutions und Photonics

Web: www.hubner-group.com



«НАС САНКЦИИ НЕ ИСПУГАЛИ»

История компании HÜBNER в России насчитывает 16 лет. Первые «гармошки» компания произвела для завода ЛиАЗ, чьи сочлененные автобусы сменили легендарный «Икарус». С тех пор доля HÜBNER на российском рынке близка к 100%. О вызовах и успехах компании рассказывает генеральный директор ООО «Хюбнер» СЕРГЕЙ АБРАМОВ.

Как давно компания HÜBNER поставляет компоненты для транспортных средств в Россию?

Первый проект, который HÜBNER реализовала, был на территории бывшего СНГ, в Белоруссии. Это был 1999 год. В 2003 году появилась компания «Хюбнер Россия», и уже в 2004 году мы изготовили здесь первые «гармошки» для ЛиАЗа (Ликийский автобусный завод). Мы были инициаторами этого долгого «романа». А ЛиАЗ успешно продолжил свою деятельность, скорее всего, благодаря тому, что стал делать эти сочлененные автобусы. И одновременно с этим закрылся известный «Икарус».

Почему было принято решение открыть здесь сначала дочернее предприятие, а потом и вовсе построить завод в Ногинске?

Потому что рынок требует того, чтобы производство находилось именно в стране сбыта. Чтобы следить за рынком, обеспечивать его и не упускать потенциальных партнеров. На самом деле, группа HÜBNER

с самого начала занимала порядка 80-85% мирового рынка, а это почти полная монополия. И сейчас продукция компании доминирует в Европе. Одновременно с этим политика HÜBNER заключается в том, что компания создает дочерние предприятия и производства в странах сбыта. И мы были, наверное, пятыми по счету. После Германии была Бразилия, потом Венгрия – самый крупный производитель в настоящее время, потом появились Соединенные Штаты, Китай и почти одновременно мы. Теперь еще есть Индия, Южная Африка, Франция, Швеция, Турция, Малайзия и др.

Какую долю рынка занимает «Хюбнер» в России?

Она близка к 100%. Есть еще две компании – одна из Ульяновска и одна из Китая – которые поставляют переходы только для Демиховского машиностроительного завода и для Московского метро соответственно. Но все остальное оснащаем мы. Сейчас 90% того, что «Хюбнер» делает в России, это железнодорожные проекты. К ним относятся и трамваи, и метро. Все большие железнодорожные проекты – «Ласточки», электропоезда Демиховского завода, аэроэкспрессы, двухэтажные поезда, «Иволги» – осуществляются совместно с «Хюбнер».

Почему вы решили открыть производство в России в 2007 году?

Решение о том, чтобы производить в России, было принято еще в 2003 году. Первая продукция была

выпущена в 2004 году, а с 2007 года мы имеем собственные производственные помещения в Ногинске. Необходимость открытия производства в России была продиктована потребностью рынка. С одной стороны, компания считает, что нужно обеспечивать сам рынок сбыта, с другой стороны, существует идея глобального распределения заказов. То есть, если, например, «Хюбнер Россия» не успевает изготовить заказ, то его можно выполнить на заводе HÜBNER в Венгрии или в Бразилии и поставить в Россию. Первые «гармошки» для ЛиАЗа, например, были произведены в Бразилии и доставлены морем.

Почему выбор пал именно на Ногинск?

С 2004 по 2006 годы мы арендовали пространство для нашего производства: сначала в Москве на Павелецкой, потом в Мытищах. В 2005 году, когда один из руководителей компании приехал и увидел, в каком состоянии находится наше производство, решил, что это не достойно HÜBNER, и что нам необходимо иметь свое производство: новое и современное. После этого мы и обратили свое внимание на Ногинск. Тогда это был самый первый промышленный парк в России.

Как быстро менялся ваш бизнес в России?

Нашу историю можно разделить на «до железной дороги» и «после», потому что до 2011 года мы занимались только автобусами. Было два пика: в 2007 и 2008 годах, когда ЛиАЗ был вторым клиентом для HÜBNER после компании Evo Bus (Mercedes). В 2011 году появилась продукция для железнодорожного транспорта. Поначалу она стала такой же значимой, как автобусы, но потом быстро вырвалась вперед. Ведь железнодорожный рынок несравним с автобусным, особенно в России. Он более систематизированный и прогнозируемый.

С какими крупными компаниями вы работаете?

Среди производителей автобусов – это ЛиАЗ и «Волжанин». Если говорить о железнодорожной отрасли, то это предприятия «Трансмашхолдинга» («Метровагонмаш», «Тверской вагоностроительный завод», «Демидовский машиностроительный завод»), крупный проект московской компании «ГК Транспортные системы» с их рекордным в мировой истории общественного транспорта контрактом с Москвой. Кроме того, к нашим крупным партнерам я отношу «Уральские локомотивы» – совместный проект компаний «Сименс АГ» и «Синара».

«Метровагонмаш» – одна из компаний, с кем сотрудничает «Хюбнер».



Насколько тесно связано ваше производство и технологии с головным офисом в Германии?

Очень тесно. Задача всех дочерних компаний и заводов HÜBNER состоит в том, чтобы локализовать продукт, разработанный, созданный и протестированный в Германии. Раньше мы использовали в своей работе в России не только чертежи, технологии и оборудование из Германии, но и почти 90% всех компонентов мы завозили из Германии. Сейчас стоит задача локализовать не только продукцию, но и производство компонентов в России. Материнская компания хочет, чтобы мы по максимуму все делали сами. И мы готовы локализовать производство всего, кроме одного очень важного ноу-хау HÜBNER – это ткань, из которой делаются переходы. В России ее точно не найти. Ткань производит одно из предприятий группы.

То есть сейчас большую часть компонентов вы производите здесь?

Почти. Есть некоторые элементы, которые мы можем называть «полуфабрикатами», потому что есть некоторые технологические процессы и операции, которые мы еще не локализовали. Скажем, есть алюминиевые рамы, которые изготавливаются с использованием сварки. У нас этот процесс пока не налажен. Кроме того, все сочленения для автобусов, трамваев – и это везде так – поставляются из Германии. Например, для нашего трамвайного проекта мы привозим сочленения, купленные в Германии, формируем их в виде комплекта, системы, и отгружаем. По-другому быть не может. Пока еще есть и некая технологическая ограниченность, которая постепенно исчезает. А все остальное, например, переходы для поездов метро, переходы для демиховских поездов, для поездов Тверского вагоностроительного завода, кроме рам, мы делаем здесь.

Продукцией, произведенной здесь, вы обеспечиваете только потребности российского рынка или поставляете ее и в другие страны?

Было время, когда мы производили «гармошки» для «MAN», «Вольво» и поставляли головным предприятиям. Сейчас ситуация такова, что мы переполнены заказами. Поэтому вопрос производства для других стран даже не стоит.

Планируете ли вы расширять производство?

Мы не планируем, мы обязаны. Для начала мы попробуем работать в две смены. А в будущем бу-

дем расширяться. Мы начали с того, что построили одно здание площадью приблизительно 1500 кв. м, четыре года назад построили еще одно – около 4000 кв. м. Сейчас осталось три гектара земли, территория, которая позволяет расширяться. Будем нанимать новых сотрудников.

Получается, санкции на вас не повлияли?

Санкции, бесспорно, сказались на общем состоянии рынка, финансовых возможностях и т.п. Но тем не менее, они никак не повлияли на решение господина Хюбнера расширять и развивать производство в России. Надо сказать, что он – совершенный противник того, что происходит. Господин Хюбнер никогда не рассматривал возможность прекратить что-либо делать в России. Я думаю, что нас санкции никак не испугали.

Какими достижениями компании «Хюбнер» в России вы особенно гордитесь?

Учитывая, что мы производственная компания, меня радует тот уровень качества продукции, которого добиваются сотрудники, работающие в России. Мы делаем точно не хуже, чем в Германии, и, надеюсь, не хуже, чем в Венгрии – лучшей дочерней компании в группе. Это первое, что для меня очень важно. Кроме того, я горжусь тем, что у нас выстроены такие отношения с нашими заказчиками. Мы по-настоящему сильно ориентированы на клиентов в России, даже больше, чем в Германии.



В чем кроется секрет мастерства сотрудников в России?

Большинство из них уже давно работает в компании. Мы стараемся держать тот самый рабочий коллектив, который сформировался, когда мы только начинали. Потому что производство «гармошки» в каком-то смысле ручное. Это такое ноу-хау, которому надо учить. Когда еще у нас была площадка в Мытищах, мы уже знали, что переедем в Ногинск; мы нанимали некоторых рабочих, живущих в Ногинске, и они полгода ездили в Мытищи, зная, что потом будут работать рядом с домом. И этот костяк у нас остался. Они набили руку и серьезно относятся к тому, что делают.

Какое место вы занимаете в группе компаний HÜBNER сейчас?

Третье или четвертое. Два главных производства HÜBNER – это автобусы и железная дорога. В сфере железной дороги, я думаю, мы делаем четверть оборота всей группы. С автобусами – заметно меньше.

Расскажите, пожалуйста, о ваших ближайших планах на будущее, о масштабных проектах в России.

Основная задача – это завершение процесса локализации. И речь идет не о сборке продукции. Мы стремимся к тому, чтобы многое из того, что мы привозим из Германии, мы покупали здесь у местных постав-

щиков или производили сами. Сейчас мы организуем участок по обработке металла. Это отдельная часть производства, которой у нас никогда не было. Такое впечатление, что это самая важная задача не только для нас, но для всей группы HÜBNER. Дело в том, что российский рынок играет все большую роль для группы HÜBNER и в денежном выражении все более важен.

Вопросы задавала Елена Григорьева.

«Сейчас стоит задача локализовать не только продукцию, но и производство компонентов в России.»



«МЕТРОВАГОНМАШ»



В ЦИФРАХ
И ФАКТАХ



75
сотрудников в России

Год основания в России



2003



более **30** млн евро
Оборот в России (2018)

Штаб-квартира



КАССЕЛЬ
(Германия)

Руководство



Райнхард Хюбнер
председатель попечительского совета
Хельге Фёрстер
подразделение Mobility
Ингольф Цедра
подразделение Material Solutions / Photonics

Сайт: www.hubner-group.com



„IM VERSICHERUNGSBEREICH SIND ALLE RÄDER BEREITS ERFUNDEN. JETZT KANN MAN NUR NOCH BEI SERVICES UND TECHNOLOGIEN KONKURRIEREN“

Vor 27 Jahren hat die VSK ihre Tätigkeit mit dem Versicherungsschutz von Armeeingehörigen und deren Familien aufgenommen. Heute ist die Gesellschaft ein großes Versicherungshaus mit über 7000 Mitarbeitern. **KSENIA EVLAMPIEVA, Vizepräsidentin und Leiterin Firmenkunden VSK SAO, erklärt, was VSK von den anderen Versicherungsfirmen in Russland unterscheidet, und welche Entwicklungsziele sich das Versicherungshaus setzt.**

Die VSK ist seit 1992 in Russland tätig. Wie hat sich Ihr Geschäft in dieser Zeit entwickelt?

Angefangen hatte alles mit Pflichtversicherungen für Armeeingehörige. Unter diesen Versicherungsfittich nahmen wir einen sehr großen Teil der Bevölkerung. Die VSK hatte das komplette Regelwerk und das Schutzsystem für die Bürger ausgearbeitet. Der Vordenker hierbei war der Vorstandsvorsitzende Sergei Tsikalyuk, der ehemals auch bei den Streitkräften gedient hatte. Wir versicherten und versichern weiterhin die Armeeingehörigen samt Familien, das Verteidigungsministerium,

die Generalstaatsanwaltschaft und das Oberste Gericht. Das sind die ersten Kunden, mit denen die Entwicklung unserer Versicherungstätigkeit angefangen hat. Mitte der Neunzigerjahre erkannten wir, dass wir uns weiter entwickeln sollten und könnten. Heute bieten wir unseren Kunden das volle Spektrum traditioneller Versicherungsleistungen an, hinzu kommt eine Reihe von Innovationslösungen.

Welchen Platz nimmt Ihr Unternehmen auf dem russischen Versicherungsmarkt gegenwärtig ein?

Es ist ein sicherer sechster mit einem Marktanteil von 6,4 Prozent. Wir sind mit einem riesigen Netz vertreten, mit dem sich keine andere Versicherungsgesellschaft messen kann. Es gibt keinen Winkel in Russland, wo wir nicht vertreten wären. Über 500 Filialen und Versicherungsbüros, mehr als 500.000 Firmenkunden: Hinter diesem Zahlen steckt jahrelange Arbeit einer professionellen Mannschaft. Besonders angenehm aber ist, dass uns die Konkurrenz vertraut.

Würden Sie das bitte erläutern?

Bei der Kfz-Haftpflicht schreibt das Gesetz vor, einen Schadensfall an jedem Ort regulieren zu können, an

dem der Kunde sich aufhält. Hier haben wir es jedoch damit zu tun, dass nicht jede Versicherungsgesellschaft eine derartige Abdeckung sicherstellen kann. Also wenden die Versicherer sich an uns und wir unterstützen unsere Mitbewerber gern in beidseitigen Verpflichtungen bei der Haftpflichtregulierung.

Sind auch ausländische Firmen unter Ihren Kunden?

Die Frage trifft ins Schwarze. Seit zehn Jahren verantworte ich die Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern. Als ich bei der VSK anfang, wurde mir der Geschäftsbereich der Automobilwirtschaft anvertraut. Gemeinsam mit den Autobauern entwickelte ich russlandweite Programme mit dem Ziel der Absatzsteigerung unmittelbar bei den Autohändlern. Ich sollte eine Sonderaktion mit den Herstellern entwickeln, bei welcher unsere Police zu einem attraktiven Bonus für den Kunden werden, und der Händler eine Absatzsteigerung bei den Stückzahlen sowie bei Wartung und Inspektion erreichen könnte. Daher kann ich stolz auf einige Marken verweisen, die von Anfang an mit uns waren: Mercedes-Benz RUS, Bank PSA Finance RUS, Volkswagen Group RUS, Toyota Motor, Renault, Ford Sollers Holding, Hyundai Motor CIS, KIA Motors RUS und die Société Générale. Auf dieser Grundlage habe ich vor zwei

Jahren damit angefangen, das Corporate-Geschäft weiterzuentwickeln. Mit der Unterstützung durch Industrie- und Handelskammern einschließlich der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer, deren Mitglied wir sind, zählen nun auch weitere namhafte ausländische Partner zu unseren Kunden. Das sind beispielsweise Atos, Ericsson Training Centre, Swarovski, OptiCom und die Autohersteller, mit denen wir früher schon bei den Absatzprogrammen kooperiert haben.

Sie haben große Erfahrung mit ausländischen Kunden. Was zeichnet diesen Geschäftsbereich aus?

Die Kooperation mit ausländischen Kunden treibt uns voran. Denn: Was macht einen ausländischen Investor aus? Er kommt nicht mal eben so für fünf Minuten nach Russland, sondern hat immer einen strategischen Plan, ein Ziel, ein Versicherungsbudget und die Unterstützung seines Headquarters. In Europa ist jeder Nagel und jede Schraube versichert: Die europäische Versicherungskultur ist der russischen noch viele Schritte voraus. Zudem ist die Kooperation mit ausländischen Investoren für mich persönlich unwahrscheinlich wertvoll. Die Kunden aus diesem Segment sind offen für Innovationen, zuverlässig bei der Erfüllung von Verpflichtungen und auf langfristige

„Wir sind mit einem riesigen Netz vertreten, mit dem sich keine andere Versicherungsgesellschaft in Russland messen kann.“



„Was die Menschen heute benötigen, sind Lösungen für konkrete Lebensbereiche.“



Zusammenarbeit eingestellt. Zweifelsohne wirken sich auch die Arbeitsgrundsätze im Herkunftsland unseres ausländischen Partners förderlich auf unsere Entwicklung als Versicherungsfirma aus. Die Unterschiede zwischen den Geschäftsabläufen unserer Partner aus Deutschland, Frankreich, Italien, Japan oder Südkorea treiben die gesamte Versicherungsbranche voran.

Werden ausländische Kunden seit Einführung der Sanktionen weniger? Welche Folgen hat das für Sie?

Eine direkte Abhängigkeit von den Sanktionen stellen wir nicht fest, aber indirekte Auswirkungen spüren wir schon. Jedes Unternehmen, das den Markt verlässt oder wegen der Sanktionen die Produktion in Russland herunterfährt, hört bedauerlicherweise auf, unser Kunde zu sein. Das deutlichste Beispiel der letzten Jahre ist die Firma General Motors, die aus Russland weggegangen ist. Mit diesem Konzern hatten wir jahrelang im Rahmen des „Programms zur Versicherung von Verkehrsmitteln“ zusammengearbeitet, welches russlandweit bei den Autohändlern verfügbar war. Momentan sind wir sehr besorgt, weil Ford den russischen Markt verlassen hat. Wir hoffen auf die Rückkehr dieser Traditionsmarke, mit der uns eine langjährige und enge Partnerschaft verbindet. Aber wir stellen auch fest, dass es viel wesentlicher ist, die geschäftlichen Beziehungen mit den Unternehmen, die geblieben sind, zu vertiefen.

Was unterscheidet Sie von den anderen Versicherungsfirmen in Russland?

Der Versicherungsmarkt verändert sich stark und macht eine Konsolidierung durch. 27 Firmen haben den

Markt im letzten Jahr verlassen. So etwas hat es noch nie gegeben. Die Hauptursachen: Insolvenzen und die verschärften Forderungen der Regulierungsbehörde. In so einem Umfeld sagen die alten Hasen für gewöhnlich: „Man erwarte keine Wunder und arbeite an sich selbst“. Unter schwierigen Bedingungen rücken Eigenschaften und Faktoren in den Vordergrund, die die VSK immer schon auszeichneten: Stabilität, Verlässlichkeit, Offenheit für Innovationen, ein hohes Maß an Kundenorientierung und der Wille zur Zusammenarbeit mit ausländischen Corporate-Kunden. Zudem stellen wir nicht ohne Stolz fest, dass der Anteil der Menschen, die unser Unternehmen verlassen, gering ist. Der allergrößte Teil der Belegschaft arbeitet bei uns seit der Gründung. Was uns auch auszeichnet, ist die Verbindlichkeit, mit der wir unseren langjährigen Partnern begegnen: Wir wissen um deren Wert und versuchen, dem Kunden auch über das reine Versicherungsgeschäft hinaus entgegenzukommen.

Welche Versicherungsprodukte sind momentan gefragt?

Das Leben tritt nicht auf der Stelle, auch das Kundenprofil verändert sich. In 25 Jahren meiner Tätigkeit erlebte ich Evolutionen des Kundenverhaltens, aber auch Revolutionen. Der klassische Bedarf nach einer Kfz-Haftpflicht oder Kreditausfallversicherung wird abgelöst durch Lebensversicherung, Zusatz-KV oder auch Haftpflicht im weiteren Sinne. Es ist ein allgemeiner Aufstieg der Versicherungskultur in Russland zu beobachten. Die Zahl der Bürger, die die Versicherung als eine bewusste Notwendigkeit wahrnehmen statt als Pflichtforderung, nimmt

zu. Ich erkläre dies unter anderem mit der starken ausländischen Expansion auf dem russischen Markt. Und wir wissen ja, dass die europäische Versicherungskultur sich deutlich positiv auf die Entwicklung der Versicherungswirtschaft in Russland auswirkt. Der Versicherte selbst wird jünger: 30 Plus. Das sind inzwischen „Digi-Kunden“, wie wir sie nennen: Sie wollen den Service hier und jetzt, ohne vom Stuhl aufstehen zu müssen. Sie wollen eine App: Knopf gedrückt, Geld abgebucht, Police fertig.

Darin sehen Sie Wachstumspotenzial?

Ja, in der Entwicklung von Online-Technologien und -Services. Sowie auch im Erschließen neuer Märkte, im Anwerben neuer Kunden. Fragt man mich nach neuen Versicherungsprodukten, sage ich, dass in diesem Bereich alle Räder bereits erfunden sind. Jetzt kann man nur noch bei Services und Technologien konkurrieren. In den letzten drei Jahren ist uns ein Durchbruch in der Entwicklung von Online-Services gelungen, wir haben den persönlichen Online-Account verbessert. Damit kann der Kunde eine Kaskoversicherung einschließlich Begutachtung abschließen, ohne aufstehen zu müssen. In unserer VSK-App bieten wir Online-Abschlüsse an, Online-Accounts für die Zusatz-KV und Loyalitätsprogramme für Firmenkunden.

Worauf sind Sie außerdem stolz, welche Erfolge sind es?

In den letzten Jahren haben wir mit viel Kraft daran gearbeitet, die Attraktivität unseres KV-Produkts zu steigern. Und wir können sicher sagen, dass unsere Zusatzversicherungen wie „Onko-Schutz“, „Zweite Meinung“ (die Möglichkeit, eine Diagnose durch einen zweiten Facharzt prüfen zu lassen) und „Hightech-Hilfe“ (rechtliche Begleitung, psychologische Hilfe und Unterstützung bei der Quotenvermittlung zu kostspieligen Behandlungen) auf dem russischen Markt einmalig sind. Aber stolz sind wir natürlich auch auf unser soziales Engagement.

Würden Sie im Detail darauf eingehen?

Mit der Mitwirkung des Fußballers Igor Akinfejew hat die VSK ein Sozialprojekt zur Förderung von jungen Fußballtalenten gestartet: „Elfmeter“. Ein Teil der Erlöse aus dem Verkauf der Policen geht an den von Akinfejew gestifteten Wohltätigkeitsfond „Fußballland“. Gemeinsam mit Wohltätigkeitseinrichtungen beteiligen wir uns

an der Förderung von Bildungsprogrammen für Waisenkinder und Waisenschulen. Wir haben diverse Wohltätigkeitsveranstaltungen organisiert: „Lächelnd in die Schule“, „Campus“ und „Chance“, die dazu dienen, das Interesse an der Schule und am Fremdsprachenlernen zu stärken, Hilfestellung bei der Berufsorientierung zu geben. Auch setzen wir unsere langjährige Zusammenarbeit mit der Stiftung „Bilderbücher für blinde Kinder“ fort. Zudem unterstützen wir seit unserer Gründung auch Veteranenvereinigungen.

Welche Ziele setzen Sie sich für die nächsten Jahre?

Eine Aufgabe für 2019 bis 2021 ist die Erhöhung des Marktanteils in Moskau. Derzeit sind es sechs Prozent. Dabei muss es nicht bleiben: Unser Ziel ist es, der fünfgrößte Versicherer zu werden. Auch wollen wir die Zunahme unserer Aktiva fortsetzen. Jeden Tag entstehen neue Technologien und Geschäftsbereiche, das Lebensstempo und die Lebensqualität nehmen zu. Das erzeugt aber auch neue Risiken. Was die Menschen heute benötigen, sind Lösungen für konkrete Lebensbereiche. Deshalb werden wir weiterhin aktiv Lösungen und Services entwickeln, Schritt halten mit der Zeit!

Das Interview führte Elena Grigoreva.



IN ZAHLEN UND FAKTEN

 <h1 style="font-size: 2em;">7100</h1> <p>Mitarbeiter (Russland)</p>	 <h1 style="font-size: 2em;">1992</h1> <p>Gründungsjahr (Russland)</p>	 <h1 style="font-size: 2em;">97</h1> <p>Milliarden Rubel Jahresumsatz (Russland)</p>
---	---	--

<p>Hauptsitz</p>  <h2 style="font-size: 1.5em;">MOSKAU</h2> <p>(Russland)</p>	<p>Leitung</p>  <p>Sergei Tsikalyuk, Vorstandsvorsitzender Oleg Ovsyanitski, Generaldirektor</p>
--	---

Web: www.vsk.ru



«ВСЕ СТРАХОВЫЕ ВЕЛОСИПЕДЫ УЖЕ ИЗОБРЕТЕНЫ – СЕЙЧАС МОЖНО КОНКУРИРОВАТЬ ТОЛЬКО СЕРВИСОМ И ТЕХНОЛОГИЯМИ»

27 лет назад «ВСК» начала свою деятельность со страхования военнослужащих и их семей. Сейчас это крупный страховой дом, насчитывающий более 7000 сотрудников. Об освоении новых рынков, привлечении иностранных клиентов и развитии дистанционных сервисов рассказывает КСЕНИЯ ЕВЛАМПИЕВА, вице-президент, руководитель дирекции по работе с крупными клиентами САО «ВСК».

«ВСК» работает в России с 1992 года. Как развивался ваш бизнес за это время?

Начиналось все с обязательного страхования военнослужащих. Этим страховым крылом мы обеспечили огромную часть населения, которая нуждалась в такой поддержке. Именно «ВСК» разработала всю нормативную базу и систему защиты граждан. А идеологом этого направления стал Сергей Алексеевич Цикалюк, председатель совета директоров компании, в прошлом проходивший службу в вооруженных силах. Мы страховали и страхуем семьи военнослужащих, Министерство обороны, Генеральную прокуратуру, Верховный суд. Это те первые клиенты, с которых началось

развитие нашей страховой деятельности. В середине 90-х годов мы поняли, что жизнь меняется, и мы должны меняться вместе с ней. Сегодня мы предлагаем клиентам полный спектр традиционных видов страхования, а также ряд инновационных разработок.

Какое место ваша компания занимает на российском рынке страхования сейчас?

Мы уверенно занимаем шестое место с долей присутствия 6,4%. Мы представлены огромной сетью, которая не сравнится ни с какой другой страховой компанией. Нет ни одного уголка нашей страны, где мы бы не присутствовали. Более 500 филиалов и офисов, свыше 500 тыс. клиентов-юрлиц. Безусловно, за такими цифрами стоит многолетняя работа команды профессионалов. Но особенно приятно, что нам доверяют конкуренты.

Поясните, пожалуйста.

По закону об ОСАГО мы должны обеспечивать урегулирование страхового случая в любой точке присутствия клиента. Здесь мы сталкиваемся с тем, что не все страховые компании могут иметь такое покрытие. И тогда они прибегают к нашим услугам.

Мы с удовольствием поддерживаем наших конкурентов по взаимным обязательствам при урегулировании ОСАГО.

Есть ли среди ваших клиентов иностранные компании?

Вопрос в самую точку. Уже десять лет я отвечаю за работу с иностранными партнерами. Когда я только начала работать в «ВСК», мне доверили такой крупный сегмент, как автопроизводители. Я развивала с ними федеральные программы, следствием которых должны были быть большие объемы продаж на дилерских площадках. Моей задачей было придумать такую акцию с автопроизводителем, в результате которой наш полис стал бы привлекательным бонусом для клиента, а дилер получил бы рост продаж машин и ремонтного ресурса благодаря этим продажам. Поэтому я могу с гордостью назвать бренды, которые стояли с нами у самых истоков. Это «Мерседес-Бенц РУС», «Банк ПСА Финанс рус», «Фольксваген Груп Рус», «Тойота Мотор», Renault, «Форд Соллерс Холдинг», «Хендэ Мотор СНГ», KIA Motors Rus, Группа Societe Generale. Два года назад на этой платформе я начала развивать корпоративное направление. Так, при содействии торгово-промышленных палат, включая Российско-Германскую внешнеторговую палату, где мы являемся членами, к нашим клиентам добавились такие известные иностранные партнеры, как Atos, «Эрикссон трейнинг центр», Swarovski, «ОптиКом», а также автопроизводители, работавшие с нами ранее по федеральным программам на рознице.

У вас большой опыт работы с иностранцами. В чем особенность этого направления?

Сотрудничество с иностранными клиентами движет нас вперед. Кто такой иностранный инвестор? Он не приходит сюда на пять минут. У них всегда есть стратегический план и цель присутствия, бюджет на страхование и поддержка штаб-квартир. Ни для кого не секрет, что в Европе застрахован каждый гвоздь, европейская культура страхования пока еще опережает российскую. Кроме этого, работа с иностранными инвесторами невероятно интересна лично для меня. Клиенты этого сегмента очень открыты к инновациям, дисциплинированы в выполнении своих обязательств, настроены на долгосрочное сотрудничество. Безусловно, нашему развитию как страховой компании способствует и влияние принципов работы страны происхождения нашего иностранного партнера. Отличия в бизнес-процессах партнеров из Германии, Франции, Италии, Японии и Кореи двигают вперед страховую отрасль в целом.



«Растет доля граждан, воспринимающих страхование как осознанную необходимость, а не только требование банка.»



«Мы представлены огромной сетью, которая не сравнится ни с какой другой страховой компанией.»

Ощущаете ли вы, что иностранных клиентов в связи с санкциями становится меньше? Какие последствия это имеет для вас?

У нас нет прямой зависимости от санкций. Однако, мы ощущаем это влияние «вторым эшелонем». Любая компания, принявшая решение об уходе с рынка или сокращении производства в нашей стране из-за санкций, для нас перестает быть клиентом, и это печально. Самый яркий пример в последние годы – это уход с рынка концерна General Motors, с которым у «ВСК» была многолетняя «Федеральная программа страхования транспортных средств» на площадке дилеров по всей стране. Сейчас мы очень переживаем в связи с уходом бренда Ford, и надеемся на возвращение этой старейшей марки, с которой нас связывают годы тесного партнерства. Но мы замечаем, что глубина проработки деловых отношений среди тех, кто остался, гораздо существеннее.

Что вас отличает от других страховых компаний в России?

Страховой рынок претерпевает сильные изменения и консолидации. За последний год рынок покинуло 27 компаний. Такого никогда не было. Основные причины – это банкротство и ужесточение требований регулятора. В этих условиях старожилы отрасли



обычно говорят: «Оттачиваем мастерство и не ждем чудес». В сложных условиях на передний план выходят факторы и качества, всегда отличавшие «ВСК» от конкурентов – стабильность, надежность, открытость для инноваций, высокая клиентоориентированность и стремление к работе с иностранными корпорациями. Кроме этого, мы с гордостью отмечаем, что доля людей, покидающих нашу компанию, невелика. Основной персонал компании работает со дня ее основания и по сей день. Нас отличает и благонадежность в отношении многолетних партнеров. Мы очень ими дорожим и стараемся идти навстречу клиенту во многих вещах, выходящих за рамки прямых страховых отношений.

Какие виды страхования предпочитают сейчас?

Жизнь не стоит на месте, меняется и портрет клиента. За 25 лет моей работы в страховании поведение клиента претерпело и эволюции, и революции. Так, на смену классическим потребностям в страховании машин и ипотеки приходят такие задачи, как страхование жизни, добровольное медицинское страхование и страхование ответственности. Очевиден и общий рост страховой культуры населения. Растет доля граждан, воспринимающих страхование как осознанную необходимость, а не только требование банка. Я связываю

это, в том числе, с сильным распространением иностранной экспансии на нашем рынке; а мы знаем, что европейская культура страхования самым позитивным образом влияет на развитие страхового дела в России. И сам страхователь становится моложе – 30+. Теперь это «клиент-цифра», как мы их называем. Они хотят иметь сервис здесь и сейчас, не вставая с места, хотят видеть перед собой приложение: нажал кнопку, деньги списались, полис готов.

И в этом вы видите потенциал роста?

Да, в развитии дистанционных технологий и сервисов, а также в освоении новых рынков, в привлечении иностранных клиентов. Когда мне задают вопрос о новых страховых продуктах, я отвечаю, что все страховые велосипеды уже изобретены, и сейчас можно конкурировать только сервисом и технологиями. За последние три года мы сделали рывок в развитии дистанционного сервиса, усовершенствовали личный кабинет. Он позволяет клиенту получить услугу по КАСКО с осмотром, не вставая с места. Мы предлагаем системы онлайн-продаж, личные кабинеты по ДМС и корпоративные программы лояльности через мобильное приложение «ВСК».

Какими еще достижениями вы гордитесь?

В последние годы мы напряженно работали над повышением привлекательности нашего продукта по ДМС, и теперь можно с гордостью сказать, что наши продукты «Онкозащита», «Второе мнение» (возможность обратиться к специалисту, чтобы проверить диагноз, поставленный другим врачом) и «Высокотехнологическая помощь» (юридическое сопровождение, психологическая помощь пациенту и помощь в получении квот на дорогостоящее лечение) являются уникальными на рынке медицинского страхования. И, конечно, мы гордимся социальными проектами.

Расскажите о них подробнее.

При содействии футболиста Игоря Акинфеева «ВСК» запустила социальный проект «Пенальти» в поддержку талантливых детей и начинающих молодых футболистов. Часть средств, полученных от продажи полисов, направляется в благотворительный фонд «Страна футбола», учрежденный Акинфеевым. Вместе с благотворительными фондами мы участвуем в поддержке образовательных программ для воспи-

танников детских домов и интернатов. Провели благотворительные акции «В школу с улыбкой», «Кампус», «Шанс», направленные на повышение интереса к школе, изучению иностранных языков, помощь в выборе профессии. Продолжаем многолетнее сотрудничество с фондом «Иллюстрированные книжки для маленьких слепых детей». Как долг памяти, мы с момента создания постоянно помогаем ветеранским организациям по увековечению подвигов героев Отечества и их социальной поддержке.

Какие цели вы ставите перед собой на ближайшие годы?

Одной из задач на 2019-2021 годы является повышения доли присутствия в Москве. Сейчас она составляет 6%, и это не предел. Наша цель – стать страховщиком номер 5. Будем стремиться также к продолжению роста активов. Каждый день появляются новые технологии и виды бизнеса, увеличивается ритм и качество жизни. Это влечет за собой появление новых видов рисков. Сегодня людям нужно решение конкретных жизненных задач. Поэтому мы будем активно разрабатывать комплексные решения и сервисы, идти в ногу со временем!

Вопросы задавала Елена Григорьева.



Сайт: www.vsk.ru



Impressum

Gründer:

Deutsch-Russische Auslandshandelskammer

Herausgeber:

DEinternational

Informationszentrum der Deutschen Wirtschaft

Tel.: +7 (495) 2344950

Fax: +7 (495) 2344951

Internet: www.russland.ahk.de

E-Mail: ahk@russland-ahk.ru

Projektleitung: Lena Steinmetz

Redaktion:

Elena Grigoreva, Thorsten Gutmann, Alexej Knelz,
Polina Kushchina, Lisa Sidorova

Übersetzung:

Mikhail Evstyugov-Babaev, Roman Richter, Zarema Zaripova

Grafik und Design:

Hans Winkler

Druck:

Samoprint / Moskau

www.samoprint.ru

Falls keine andere Quelle angegeben ist, wurden die Fotos von den jeweiligen Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Ohne die schriftliche Zustimmung der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer ist die Vervielfältigung oder sonstige Verwendung dieser Inhalte in keiner Form gestattet.

Für den Inhalt wird keinerlei Haftung übernommen

Redaktionsschluss: November 2019

Выходные данные

Учредитель:

Союз «Российско-Германская Внешнеторговая палата»

Издатель:

DE International

Центр Информации немецкой экономики

Tel.: +7 (495) 2344950

Факс: +7 (495) 2344951

Интернет: www.russland.ahk.de

E-Mail: ahk@russland-ahk.ru

Руководитель проекта: Лена Штайнметц

Редакция:

Елена Григорьева, Торстен Гутманн, Алексей Кнельц,
Полина Кущина, Лиза Сидорова

Перевод:

Михаил Евстюгов-Бабаев, Зарема Зарипова, Роман Рихтер

Дизайн и верстка:

Ханс Винклер

Печать:

Самопринт / Москва

www.samoprint.ru

Все фотографии для интервью предоставлены компаниями, если не указан другой источник.

Любое использование материалов данного издания допускается только с письменного разрешения Российско-Германской внешнеторговой палаты.

Издатель не несет ответственности за содержание текстов данного источника.

Подписано в печать: ноябрь 2019



Deutsch-Russische
Auslandshandelskammer
Российско-Германская
внешнеторговая палата



DEUTSCHE STANDARDS. RUSSISCHE ERFAHRUNG.

НЕМЕЦКИЕ СТАНДАРТЫ. РОССИЙСКИЙ ОПЫТ.

- Interkulturelle Expertise für die Geschäftsanbahnung in Russland
- Zugang zu lokalen Branchennetzwerken
- Seriosität, Neutralität und Objektivität
- Межкультурные компетенции для деловых контактов в России
- Доступ к локальной сети контактов по отраслям
- Добросовестность, непредвзятость, объективность

Für die Wirtschaft. In Russland vor Ort.
Deutsch-Russische Auslandshandelskammer

Для бизнеса. В России.

Российско-Германская внешнеторговая палата

russland.ahk.de

Kein Firmenvertreter in Russland?

**Wir bieten individuelle Lösungen,
um Ihre Geschäftspräsenz zu stärken**

- exklusiver Firmenvertreter
- schlüsselfertige Büroflächen
- Kostentransparenz

Vorteile

Kein eigenes Personal und kostenintensive Infrastruktur notwendig

Ihr Fokus liegt auf Vertrieb. Wir übernehmen den Rest.

DEinternational ist registrierte Dienstleistungsmarke der Deutschen Auslandshandelskammern

Dienstleistungen werden von der Gesellschaft mit beschränkter Haftung „Informationszentrum der deutschen Wirtschaft“ erbracht

Ihre Kontaktperson

in Moskau
Ekaterina Gutynina
gutynina@deinternational.ru

in Berlin
Katharina Schöne
schoene@deinternational.ru

in St. Petersburg
Wiktor Ewtschatow
ewtschatow@russland-ahk.ru

Deutsche Standards. Russische Erfahrung.