

KÄLTE- UND GASKOMPRESSIONSANLAGENBAU

**Oliver Cescotti**

Generaldirektor GEA Refrigeration

„Russland ist natürlich einer der großen Hoffnungsträger“

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

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



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

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

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

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

Die Schwierigkeit besteht in den unterschiedlichen Betriebsbedingungen großer Teile der Bahn – in Sotschi kann die Temperatur in jeder Kurve separat reguliert werden, Veränderungen von einem Grad sind möglich und somit können die Betreiber von der Zentrale aus jeden Temperaturunterschied regeln, so wie die Wetterumstände mit schwankender Außentemperatur und unterschiedlicher Sonneneinstrahlung es erfordern.

Außerdem ist Sotschi die erste Sportanlage Russlands mit direkter Ammoniakkühlung. Das führte zu vielen Diskussionen im Vorfeld und einer Sondergenehmigung der Aufsichtsbehörden. Sotschi ist ein Präzedenzfall für den Kälteanlagenbau in Russland.

Aber das ist nicht Ihr Tagesgeschäft?

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





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

Was bringt dieser Einsatz? Mehr Ausbeute?

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

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

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

Was ist die Schwierigkeit in diesem Jahr?

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

Was ist das Problem bei den Investitionsprojekten?

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

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

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

Wie ist die nicht europäische Konkurrenz aufgestellt?

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

Müssen Sie wie in anderen Industriebereichen lokalisieren?

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

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

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

Wie ist das Verhältnis von Lieferung und Service im Ergebnis?

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

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

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

Wie sind Sie in den russischen Regionen vertreten?

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

Die Erweiterung geht immer weiter nach Osten?

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

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

Das klingt alles sehr gut. Was funktioniert nicht?

Compliance ist ein schwieriges Thema...

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

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

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



Оливер Ческотти

генеральный директор ООО «ГЕА Рефрижерейшн РУС»

ПРОИЗВОДСТВО ХОЛОДИЛЬНОГО И ГАЗОКОМПРЕССОРНОГО ОБОРУДОВАНИЯ

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

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

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

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

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

Холод также нужен для санно-бобслейных трасс...

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



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

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

Но ведь это не то, чем Вы занимаетесь ежедневно?

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

Что дает эта технология? Повышение газоотдачи газовых пластов?

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

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

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

В чем сложность в этом году?

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



Что не так с инвестиционными проектами?

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

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

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

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

Насколько сильны позиции конкурентов из неевропейских стран?

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

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

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

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

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

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

Как в конечном результате соотносятся между собой поставка и услуги?

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

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

Сегодня Вы широко представлены в российских регионах?

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

Расширение всегда движется на восток?

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

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

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

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

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

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

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

