



AHK

Deutsch-Russische
Auslandshandelskammer
Российско-Германская
внешнеторговая палата

AUSGABE
ИЗДАНИЕ

2018



FRAGEN UND ANTWORTEN zum Russlandgeschäft

**ВОПРОСОВ
И ОТВЕТОВ**
о бизнесе в России



Акция «Оденься в красное!» стартовала в России в 2014 году в рамках социально-образовательной программы по профилактике рисков развития сердечно-сосудистых заболеваний (ССЗ) по инициативе Российского кардиологического общества (РКО) и компании BAYER.

За время своего существования проект был воплощен в различных ярких форматах: фотовыставка с участием селебрити, флеш-моб в социальных сетях, призывающий беречь сильное и в то же время ранимое сердце, в котором приняли участие десятки блогеров и сотни их подписчиков.

В 2018 году в преддверии Всемирного дня борьбы с инсультом красным цветом были подсвечены пять известных памятников города Москвы:

- «Рабочий и колхозница» (ВДНХ);
- К.С. Станиславскому и В.И. Немировичу-Данченко (Камергерский переулок);
- А.С. Пушкину (Пушкинская площадь);
- А.С. Грибоедову (Чистопрудный бульвар);
- Н.В. Гоголю (Гоголевский бульвар).



Яркая подсветка памятников, расположенных в самых оживленных местах Москвы, была создана с целью обратить внимание на акцию как можно большего количества москвичей и гостей столицы и заставить их задуматься о том, что каждый может сделать, чтобы не допустить развитие ССЗ.

Оденься
В Красное



Matthias Schepp
Vorstandsvorsitzender der Deutsch-
Russischen Auslandshandelskammer

Liebe Leser,

in Zeiten von Handelsbarrieren und -konflikten, politischen Sanktionsspiralen und Währungskrisen braucht es immer nüchterne Köpfe, die den Überblick behalten und sagen, was im Markt tatsächlich los ist. Als Vorstandsvorsitzender der AHK habe ich schnell gelernt, dass es zum Russlandgeschäft fast keine zuverlässigere Informationsquelle gibt als den kollektiven Sachverstand unserer Mitglieder. Die wirtschaftlichen Prognosen und Ausblicke, die die Chefs deutscher Unternehmen vor Ort liefern, sind mindestens genauso verlässlich wie die Berichte der Weltbank, an Stellen sogar genauer.

Wenn ich die deutschen CEOs frage, wie die Dinge stehen, lauten die Antworten immer ähnlich: schlecht, was die allgemeine Wirtschaftslage angeht, aber in aller Regel gut, was die Entwicklung der eigenen Firma betrifft. Dies bestätigt auch die aktuelle Geschäftsklima-Umfrage der AHK Russland und des Ost-Ausschusses-Osteuropaverbands der Deutschen Wirtschaft, die wir gemeinsam im Dezember 2018 durchgeführt haben.

Sorgen bereiten vor allen Dingen die immer neuen Sanktionsrunden aus den USA, der schwankende Rubelkurs und das ein oder andere russische Gesetzesvorhaben, welches das Investitionsklima in Russland zu beschädigen droht. Als stabilisierender Faktor gilt nach wie vor der makroökonomische Erfolgskurs der russischen Regierung. Die Wirtschaft des größten Flächenstaates der Erde ist stabil und im Vergleich zu anderen Schwellenländern wie Brasilien und Türkei trotz Abwertungsdruck auf den Rubel relativ krisenresistent, allerdings auf Jahre hinaus wachstumsschwach. Russland weist mit für Ende 2018 vom Wirtschaftsministerium prognostizierten 1,4 Prozent ein deutlich unter dem weltweiten Durchschnitt (3,2 Prozent) liegendes Wachstum auf. Für 2019 rechnen die meisten Institutionen, Banken und Experten mit einem Wachstum von rund anderthalb Prozent. Das Land leidet weiter an seinen postsowjetischen Krankheiten wie Clan- und Vetternwirtschaft, Korruption, Überbürokratisierung und einer zu hohen Staatsquote. Sie verhindern neben äußeren Faktoren ein schnelleres Wachstum.

Aber wo Schatten ist, ist auch Licht.

Im fünften Jahr von wirtschaftlichen Sanktionen steht Russland auch im Finanzbereich bis auf Weiteres gut da: Der Zentralbank mit ihrer international angesehenen Chefin Elvira Nabiullina ist es gelungen, die Inflation zeitweise auf den niedrigsten Stand seit dem Zerfall der Sowjetunion zu senken. Mit voraussichtlich 470 Milliarden Dollar verfügt Russland zum Jahresende 2018 über die fünfthöchsten Währungsreserven der Welt knapp hinter Saudi-Arabien und gleichzeitig die sechsniedrigste Staatsschuldenquote gemessen am BIP. Sie liegt bei 13 Prozent gegenüber 64 Prozent in Deutschland und mehr als 100 Prozent in den Südländern der EU. Seit Januar wuchsen die Finanzreserven um 25 Milliarden Dollar. Der Außenhandelsüberschuss stieg in den ersten drei Quartalen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum von 20 Milliarden auf 76 Milliarden Dollar.

Für 2019 rechnen wir als AHK damit, dass die russische Politik auch angesichts weiter drohender Sanktionen weiter auf Haushaltsdisziplin und finanzpolitische Stabilität setzt. Die deutsche Wirtschaft wird ihren Spitzenplatz in Russland trotz wachsender Herausforderungen verteidigen und die AHK weiter auf Wachstumskurs bleiben.

Wie die deutschen Unternehmen das anstellen werden, erfahren Sie in dieser Ausgabe von „100 Fragen und Antworten zum Russlandgeschäft“. Die Geschäftsführer von deutschen KMU wie Konzernen im russischen Markt kommen hier persönlich zu Wort und teilen ihre Erfahrung aus erster Hand – unzensiert, ehrlich, kompetent. Wir fragen, sie antworten. Und erzählen, was in Russland tatsächlich los ist.

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre und ein erfolgreiches Russlandgeschäft!



Маттиас Шепп
председатель правления Российско-
Германской внешнеторговой палаты

Дорогие читатели,

во времена торговых ограничений и конфликтов, политических санкционных спиралей и валютных кризисов всегда нужны здравомыслящие люди, способные иметь четкое представление о том, что в действительности происходит на рынке. На посту председателя правления Российско-Германской внешнеторговой палаты (ВТП) я быстро понял, что по состоянию бизнеса в России сложно найти более надежные источники информации, чем коллективный разум наших компаний-членов. Экономические прогнозы и обзоры, которые предоставляют генеральные директора немецких компаний, работающие в России, являются не менее надежными, чем сообщения Всемирного банка, а, порой, даже более точными.

И когда я их спрашиваю о положении дел, ответы всегда похожи: плохо в том, что касается общей экономической ситуации, но, как правило, хорошо, если речь идет о развитии собственной компании. Это подтверждает и последний Опрос делового климата в России, который ВТП провела в декабре совместно с Восточным комитетом германской экономики. Волнуют прежде всего новые витки санкций США и, как следствие – нестабильный курс рубля, а также некоторые законопроекты российских чиновников, грозящие ухудшением инвестиционного климата в России.

Стабилизирующим фактором остается успешный макроэкономический курс российского правительства. Экономика самого крупного по площади государства в мире стабильна и, по сравнению с другими развивающимися странами, такими как Бразилия и Турция, устойчива к кризисам, несмотря на оказываемое на рубль давление. Однако прогнозируемые темпы роста на ближайшие годы невелики.

Экономический рост РФ, который по прогнозам Министерства экономики к концу 2018 года составит 1,4%, гораздо ниже средних мировых показателей (3,2%). В 2019 году, по мнению большинства институтов, банков и экспертов, он составит около 1,5%. Россия все еще подвержена постсоветским болезням: nepoтизму, коррупции, чрезмерной бюрократизации и слишком высокой доле государственного участия. Наряду с внешними, эти внутренние факторы сдерживают более высокие темпы роста.

Но где тень, там и свет.

И по прошествии пяти лет с момента введения западных санкций состояние российских финансов остается стабильным. Центробанку во главе с Эльвирой Набиуллиной, которая пользуется уважением и на международном уровне, удалось снизить инфляцию до максимально низкого уровня со времен распада Советского союза. К концу 2018 года Россия занимает пятое место по величине валютного резерва (470 млрд долларов США), лишь немного уступая Саудовской Аравии, и шестое – среди стран с самым низким государственным долгом по отношению к ВВП. Данный показатель составляет 13% (для сравнения – 64% в Германии и более 100% в южных странах ЕС). С января финансовые резервы выросли на 25 млрд долларов США, а положительное сальдо внешней торговли увеличилось за первые три квартала по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года с 20 до 76 млрд долларов.

ВТП исходит из того, что в 2019 году на фоне сохранения санкционного режима российское правительство и дальше будет придерживаться политики бюджетной дисциплины и финансовой стабильности. Немецкая экономика намерена и впредь защищать свои лидирующие позиции в России, несмотря на растущие вызовы, и ВТП также делает ставку на рост.

Как немецкие компании будут осуществлять эти задачи, вы узнаете из нового выпуска «100 вопросов и ответов о бизнесе в России». На страницах журнала руководители немецких компаний малого и среднего бизнеса, а также главы концернов делятся своим опытом – откровенно, честно, компетентно. Мы задаем вопросы, они отвечают. И рассказывают о том, что на самом деле происходит в России.

Желаю вам приятного чтения и успешного бизнеса в России!

INHALT

Automobilindustrie	
Stefan Teuchert, BMW Group Russland	4
Bankwesen	
Borislav Ivanov-Blankenburg, Deutsche Bank Russland	14
Baugewerbe / Engineering	
Roy Piek, Bilfinger Tebodin	22
Baugewerbe / Holzbau	
Dominik Rohmann, Tamak AO	28
Chemie- und Pharmaindustrie	
Niels Hessmann, Bayer Russland	38
Dokumentenmanagement	
Konstantin Golowkin, Taxcom OOO	46
Hallen- und Zeltbau	
Alexey Laukart, Roeder OOO	54
Handel und Dienstleistungen	
Tobias Nieber, Otto Group Russia	62
Lebensmittelindustrie	
Alexej Prochorow, Hochland Russland OOO	70
Santiago Gonzalez Campillo, OOO Ritter-Sport Schokolad	78
Logistik	
Joachim Bisch, Züst & Bachmeier Project GmbH	86
Messtechnik	
Wladimir Gawrilow, PRÜFTECHNIK OOO	92
Polymerverarbeitung	
Andrej Belojedow, REHAU OOO	98
Textilindustrie	
Andrej Kowaljow, Felina GmbH	106

СОДЕРЖАНИЕ

Автомобильная промышленность	
Штефан Тойхерт, BMW Group Россия	9
Банковское дело	
Борислав Иванов-Бланкенбург, ООО «Дойче Банк»	18
Строительство / инжиниринг	
Рой Пик, Bilfinger Tebodin	25
Строительство / деревообработка	
Доминик Романн, АО «Тамак»	33
Химическая и фармацевтическая промышленность	
Нильс Хессманн, АО «Байер»	42
Система документооборота	
Константин Головкин, ООО «Такском»	50
Производство каркасно-тентовых конструкций	
Алексей Лаукарт, ООО «Родер»	58
Торговля и услуги	
Тобиас Нибер, Otto Group Russia	66
Пищевая промышленность	
Алексей Прохоров, ООО «Хохланд Руссланд»	74
Сантьяго Гонзалес, ООО «Риттер Спорт Шоколад»	82
Логистика	
Йоахим Биш, Züst & Bachmeier Project GmbH	89
Измерительная техника	
Владимир Гаврилов, ООО «ПРЮФТЕХНИК»	95
Переработка полимеров	
Андрей Белоедов, REHAU OOO	102
Текстильная промышленность	
Андрей Ковалев, «Фелина ГмбХ»	109

SterngoffAudit
Wirtschaftsprüfung. Steuerberatung.

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

- ▶ Wirtschaftsprüfung gemäß den russischen Rechnungslegungsvorschriften (HBI)
- ▶ Wirtschaftsprüfung nach HGB, IFRS
- ▶ Steuerberatung
- ▶ Rechtsberatung
- ▶ Due Diligence
- ▶ Buchführung
- ▶ Seminare

Ziel von „Sterngoff Audit“ ist es, Ihnen dabei zu helfen, die Effizienz Ihrer Geschäfte in Russland zu steigern und richtige Managemententscheidungen aufgrund unserer Empfehlungen zu treffen.

„Sterngoff Audit“ GmbH
Russland | 123022 | Moskau
Ulitsa 1905 goda, 10A, Geb.1

Tel.: +7 499 346 86 32
E-mail: audit@sterngoff.com
www.sterngoff.com



Stefan Teuchert
CEO BMW Group Russland

„DER RUSSISCHE AUTOMOBILMARKT KANN SICH ZUM GRÖSSTEN MARKT IN EUROPA ENTWICKELN“

Herr Teuchert, wie lange sind Sie schon in Russland?

Seit 1. März 2018, aber ich war bereits zwischen 2010 und 2013 in der Funktion des Sales Director für BMW in Russland tätig. Das war ein sehr prickelndes Erlebnis, weil ich das erste Mal für BMW im Ausland unterwegs war. Das hat mir so gut gefallen, dass ich sofort wieder zugesagt habe.

Was hat Sie an Russland fasziniert?

Das Land liegt relativ nah an Deutschland und Zentraleuropa, ist aber kulturell und sprachlich wesentlich weiter weg. In acht Stunden von Wladiwostok nach Moskau fliegen und neun Stunden Zeitverschiebung erleben – das ist etwas, was man in keinem anderen Land der Welt erfahren kann. Mich hat die Kultur fasziniert und die Warmherzigkeit der Russen berührt, auch wenn sie durch die deutsche Brille betrachtet anfangs distanziert wirken. Wenn man sich aber auf die Menschen einlässt, lernt man schnell die berühmte russische Seele kennen.

Und wie ist es mit dem russischen Herzen – schlägt es auch für BMW?

Wenn man die Gefühle in Zahlen umwandeln könnte, würden diese in unserer Beziehung zu Kunden tatsächlich Liebe feststellen. Die BMW Group Russland

hat ihre Position während des ganzen Jahres konsequent ausgebaut. Im 3. Quartal 2018 erzielte BMW neue Rekordwerte, im Neuwagenverkauf ein Plus von 25 Prozent, wobei der Marktanteil um 2,9 Prozent auf 26,1 Prozent stieg. Die Marke MINI genießt ebenfalls eine sehr positive Entwicklung mit über 50 Prozent Zuwachs. Die Kultmarke hat ihre Nische in Russland gefunden, ist in bester Form und freut sich auf ihr 60-jähriges Jubiläum im nächsten Jahr. Im Jahr 2019 erwarten wir ein Wachstum von zehn Prozent im Gesamtmarkt und ein Plus von sechs Prozent im Premiumsegment.

Wie lange ist BMW auf dem russischen Markt aktiv?

BMW hatte, noch lange bevor die russische Tochtergesellschaft gegründet wurde, mit dem klassischen Importgeschäft angefangen. Seit 1999 sind wir mit einer Produktion in Russland vertreten, und zwar als erster deutscher Premiumhersteller überhaupt. Nächstes Jahr feiert BMW sein 20-jähriges Marktjubiläum in Russland. Das ist ein sehr wichtiges Datum für uns.

Wie entwickelt sich das Geschäft heute?

Inzwischen haben wir ein großes Händlernetz mit aktuell 63 Standorten aufgebaut, darunter ein Sales-Only-Be-



trieb und fünf Service-Only-Zentren. Das sind Betriebe, in denen Fahrzeuge gewartet und Gebrauchtwagen verkauft werden. In diesen drei Sparten – Gebrauchtwagen, Aftersales und natürlich Mobility Services – sehen wir unsere Entwicklung für die Zukunft.

Welche Mobility Services bietet BMW an?

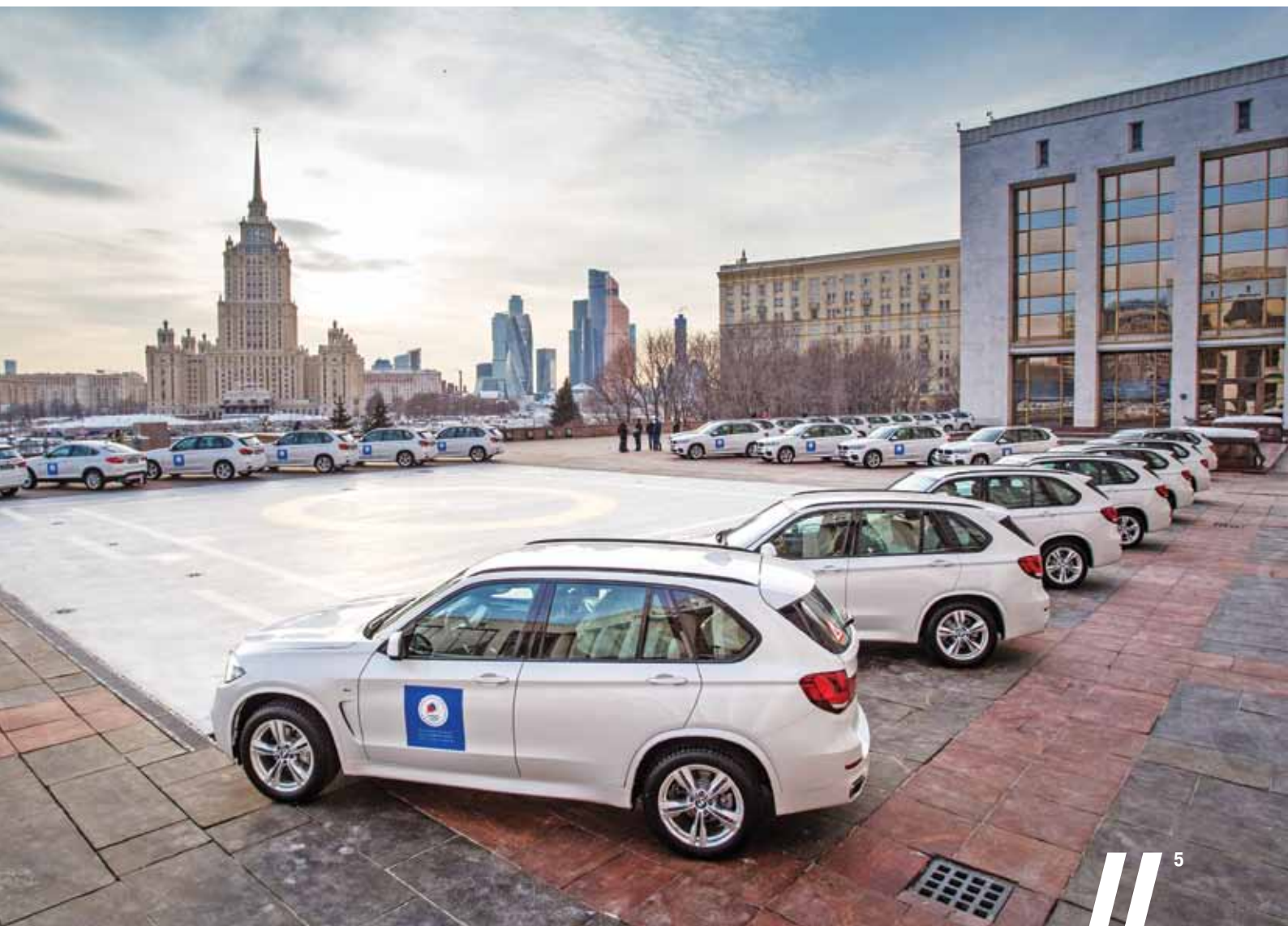
Wir sind von Anfang an Anbieter für individuelle Mobilität, unsere Autos und Motorräder sind ja für individuelle Nutzung bestimmt. Aktuell arbeiten wir mit den großen Carsharing-Firmen zusammen und bieten unsere Produkte an eine neue Kundengruppe an. Dies ist quasi für jeden die Chance, mal einen BMW oder MINI zu fahren. Wir werden das Angebot an neuen Mobilitätsdienstleistungen weiter ausbauen, und dazu zählen auch BMW on Demand oder Subskription Modelle, bei denen man nur bezahlt, wenn man das Fahrzeug fährt, und flexibel in der Auswahl der Modelle ist.

Warum ist das Gebrauchtwagengeschäft für BMW wichtig?

Das ist ein kein russlandspezifischer Trend. Wenn man die Margensituation betrachtet, so sinkt in Europa der Anteil der Erträge am Neuwagengeschäft immer weiter, während er im Gebrauchtwagen- und Aftersales-Geschäft stabil bleibt oder wächst. In Deutschland verkaufen unsere Händler im Durchschnitt 1,2 Gebrauchtwagen für einen Neuwagen, sehr gute Händler schaffen zweieinhalb. In Russland beträgt dieser Faktor 0,3. Das russische Gebrauchtwagengeschäft bietet also noch sehr viel Luft nach oben, darüber kann man die Kundenbasis langfristig erweitern.

Wie funktioniert das?

Stellen sie sich vor, sie verkaufen einen Neuwagen und nehmen dafür einen Gebrauchtwagen in Zahlung. Diesen Gebrauchtwagen verkaufen sie weiter und nehmen wie-





der einen Gebrauchten entgegen. Wenn sie nun auch dieses Gebrauchtfahrzeug an den Kunden bringen, so haben sie mit einem Fahrzeugverkauf drei Kunden bedient. Und in Zukunft wird eine breite Kundenbasis wichtiger sein als der Neuwagenabsatz, weil jeder Kunde – sei es über das Aftersales-Geschäft, die Mobilitätsdienstleistungen oder über das Gebrauchtwagengeschäft – ein sehr interessanter und attraktiver Kunde für den Händler sein wird.

Wie stehen russische BMW-Vertragshändler zu dieser Strategie?

Russische Händler sind offener, weil sie es gewöhnt sind, durch Höhen und Tiefen zu gehen und von hoher Volatilität des Marktes geprägt zu sein. Eine meiner Hauptaufgaben in Russland für die nächsten Jahre wird es sein, das Gebrauchtwagengeschäft langfristig profitabel aufzubauen. Am Ende des Tages ist es dem Kunden wichtig, einen Partner zu haben, der auch in fünf Jahren noch da ist.

Unterscheidet sich der russische BMW-Kunde von einem deutschen Kunden?

Definitiv! Der russische Kunde ist sehr markenorientiert und fahrzeugfasziniert. Das Auto symbolisiert den persönlichen Erfolg, den man zeigen will und darf. In Russland ist es absolut in Ordnung, ein großes, schönes,

sportliches Auto zu fahren, gern noch ein bisschen aufgehübscht. Dementsprechend unterscheiden sich die Modellvorlieben in den beiden Märkten. In Deutschland ist die 3er-Limousine oder die Kombi-Version, der 3er-Touring, sehr beliebt. Die russischen Bestseller heißen X5 und X6, dicht gefolgt von der 5er-Limousine. Der Anteil der SUVs nimmt dabei stark zu. 2013 hatten wir noch 66 Prozent Limousinen und 33 Prozent SUV-Fahrzeuge abgesetzt. Heute sind 66 Prozent aller verkauften BMWs in Russland Autos der X-Reihe, ein Drittel sind Limousinen.

Auf der Straße stellt man immer wieder fest, dass große Sportwagen überwiegend von jungen Menschen gefahren werden. Können Sie das bestätigen?

Ich glaube auch, dass der durchschnittliche russische Kunde viel jünger ist als der deutsche, weil er viel früher damit anfängt, sich solche Autos zu leisten. Der deutsche Kunde investiert in seine Zukunft, er kauft sich zunächst ein Eigenheim, das Traumauto folgt viel später. Der russische Kunde lebt im Jetzt und genießt es. Er ist sehr erfolgreich, er ist selbständig, er geht viel früher in die wirtschaftliche Unabhängigkeit und riskiert gern mehr. Deswegen ist der Anteil jüngerer Kunden im Premiumbereich in Russland deutlich höher als in Westeuropa.



„Der russische Kunde ist markenorientiert und fahrzeugfasziniert. Das Auto symbolisiert den persönlichen Erfolg, den man zeigen will und darf.“

Während der Krise hat auch die Nachfrage im Premiumsegment etwas nachgelassen. Haben Sie das gespürt?

Russland ist in den vergangenen zehn Jahren durch zwei Krisen gegangen – die globale Finanzkrise 2009 und die Wirtschaftskrise 2014. Ich habe beide Krisen aus der internen Perspektive heraus erlebt und durfte im Nachgang am Aufschwung teilnehmen. Jede Krise hat bisher positive Impulse gesetzt, beispielsweise in Form von Bereinigungseffekten. Im Automobilbereich hat sich das Konsumverhalten durch die aktuelle Krise nicht verändert, aber selbstverständlich stellen wir negative Auswirkungen fest. Zum einen ist es durch das Hochzinsniveau für Händler und Kunden deutlich schwieriger geworden, ein Fahrzeug zu finanzieren. Und zum anderen wirkt sich der schwankende Wechselkurs negativ auf Profitabilität und Preisgestaltung aus. Wir versuchen, unsere Preise adäquat und human zu gestalten, mussten sie aber zwangsweise anpassen. Sonst hätten wir einige Modelle nicht mehr profitabel anbieten können.

Ende 2017 hat BMW die Entscheidung zur Lokalisierung in Russland gefällt und den Antrag auf einen Sonderinvestitionsvertrag in der Region Kaliningrad gestellt. Gibt es dabei Fortschritte?

Die Konditionen werden noch mit der russischen Regierung und den lokalen Behörden in Kaliningrad verhan-

delt. Das geplante Werk wird den modernsten Technologiestandards der BMW Werke weltweit entsprechen. Welche Modelle dort gebaut werden, hängt davon ab, wie sich die Marktsituation entwickeln wird.

Wird das Werk neben dem russischen Markt auch andere Märkte beliefern?

Das Werk ist zunächst für Russland geplant, aber wir schließen nicht aus, dass wir aus Russland auch andere Märkte beliefern werden. Die Kapazität würde eine solche Möglichkeit bieten. In letzter Zeit sind viele Situationen wie Sanktionsspiralen und weltweite Handelskriege eingetreten, die auch für uns neu sind. Um solchen Entwicklungen auf natürlichem Wege entgegenzustehen, ist BMW in vielen Ländern mit Produktionen aufgestellt. Und das bietet auch die Möglichkeit für zukünftige Exportchancen, vorausgesetzt die weltweiten Handelsabkommen entwickeln sich weiter.

Wie schätzen Sie das Potenzial des russischen Marktes in den nächsten Jahren ein?

Nach meiner Erfahrung hat Russland alle fünf Jahre einen großen Schritt nach vorne gemacht und sich in manchen Bereichen sogar überraschend schnell entwickelt. Als ich vor sechs Jahren das Land verließ, hätte ich nie gedacht, dass Carsharing für Russland oder Moskau





„Nächstes Jahr feiert BMW sein 20-jähriges Marktjubiläum in Russland. Das ist ein sehr wichtiges Datum für uns.“

Thema sein würde. Heute ist die russische Hauptstadt der am schnellsten wachsende Carsharing-Markt Europas mit über 15.000 Fahrzeugen auf der Straße, sowohl im Volumen- als auch im Premiumsegment. Daher sehen wir auch im russischen Markt ein großes Potenzial. In guten Zeiten wurden hier über drei Millionen Fahrzeuge pro Jahr zugelassen, das ist beinahe wie in Deutschland. Die Affinität der russischen Kunden zu deutschen Premiummarken ist ungebrochen hoch, das Premiumsegment entspricht jedoch mit einem Anteil von gerade einmal 10 Prozent am Gesamtmarkt dem weltweiten Durchschnitt, europäische Märkte sind mit Anteilen von 25 bis 35 Prozent deutlich besser entwickelt. In diesem Bereich sehen wir viele Wachstumsreserven. Der russische Automobilmarkt wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit zum größten Markt in Europa entwickeln. Daher blicken wir bei BMW Russland sehr positiv in die Zukunft.

Wie treten Sie dieser Zukunft entgegen?

Wir sind gerade in der größten Modelloffensive in unserer 100-jährigen Markengeschichte. BMW wird innerhalb von drei Jahren (seit September 2016) über 40 neue Modelle und Modellvarianten auf den Markt bringen. In Russland entspricht dies 18 neuer Modelle und Modellvarianten in 18 Monaten, und die komplette X-Reihe wird erneuert, die für den russischen Kunden hochattraktiv ist. Anfang 2019 werden wir den X7 auf den russischen Markt bringen, ein neues Modell in einem für uns völlig neuen Segment.

Wir haben viel Positives gehört, aber es gibt doch bestimmt auch Schattenseiten. Was sind die größten Hürden für BMW im Russlandgeschäft?

Der hohe Grad an Bürokratisierung, mangelnde Transparenz und sich immer wieder ändernde Gesetzesvorschriften

und Rahmenbedingungen. Vor allem die Zoll- und Steuerregelungen sind schwierig, weil sie oft kurzfristig angepasst werden und alle Berechnungsgrundlagen von einem Tag auf den nächsten zunichtemachen. Diese Faktoren sind nicht gerade investorenfreundlich, denn ein Anleger braucht Sicherheit, dass seine Investitionen geschützt sind. Das ist in Russland leider nicht immer gegeben.

Was sind die Haupttreiber dieser Unsicherheit?

Eine einseitige Festlegung der Rahmenbedingungen führt in der Regel nicht dazu, dass es zufriedenstellend ist, sondern dass permanent nachgeschärft werden muss. Aus meiner Erfahrung in den anderen Ländern funktioniert es immer besser, wenn sich die Regierung im Vorfeld wichtiger Entscheidungen mit der Wirtschaft zusammensetzt und die langfristigen Pläne gemeinsam diskutiert und ausgestaltet. Dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass man den Konsens findet, deutlich höher. Die kürzlich stattgefundenen Treffen der Branchenvertreter mit der Regierung sind der beste Beweis dafür, dass wir den richtigen Weg gehen.

Welchen Russland-Tipp würden Sie einem deutschen Investor geben?

Es ist wichtig, dass man sich auf die Gegebenheiten des Landes, auf seine Kultur und auf seine Menschen einlässt, um sie zu verstehen. Man braucht einen starken Partner vor Ort, um die spezifischen Herausforderungen zu bewältigen. Es kann ein beratender oder ein Geschäftspartner mit einer Beteiligung sein. Und dann müssen Sie alles ablegen, was Sie aus anderen Ländern kennen und sich öffnen. Wenn Sie das tun, werden Sie auch in Russland sehr erfolgreich sein.



Штефан Тойхерт
генеральный директор
BMW Group Россия

«РОССИЙСКИЙ АВТОМОБИЛЬНЫЙ РЫНОК МОЖЕТ СТАТЬ КРУПНЕЙШИМ В ЕВРОПЕ»

Господин Тойхерт, сколько времени вы уже находитесь в России?

С 1 марта 2018 года. Впрочем, еще в 2010-2013 годах я работал здесь директором по продажам. Это был очень интересный опыт, поскольку тогда я впервые отправился за границу по заданию BMW. И мне настолько понравилось, что во второй раз я сразу же согласился.

Чем Россия вас так покорила?

Географически эта страна расположена сравнительно недалеко от Германии и Центральной Европы, зато в культурном и языковом отношении дистанция существенно больше. Сесть на самолет Москва-Владивосток, чтобы после восьми часов в воздухе почувствовать разницу во времени в девять часов – это опыт, который невозможно получить ни в одной другой стране мира. Меня поразила культура и тронула русская душевность. Поначалу я скорее реагировал на то, что русские держат дистанцию. Зато, когда первичный барьер знакомства пройден, ты узнаешь, что такое знаменитая русская душа.

А как насчет русского сердца – полюбило ли оно BMW?

Если можно перевести чувства в цифры, то они говорят, что любовь в наших отношениях с клиентами присутствует. BMW Group Россия на протяжении всего 2018 года последовательно улучшала свои позиции.

В третьем квартале мы вышли на новые рекордные показатели, в сегменте новых автомобилей рост составил 25%. При этом наша доля рынка возросла на 2,9% и достигла 26,1%. MINI тоже демонстрирует весьма положительную динамику, здесь рост превысил 50%. Культовая марка нашла свою нишу в России, пребывает в лучшей форме и в следующем году будет отмечать 60-летний юбилей. В 2019 году мы ждем роста в 10% в целом по рынку и в 6% в премиум-сегменте.

Сколько лет BMW представлен на российском рынке?

BMW начинал работать в России с классического импорта задолго до основания дочерней компании. В 1999 году мы обзавелись собственным производством в России и пошли на такой шаг первыми из всех немецких премиальных марок. В следующем году BMW празднует свое 20-летие в России, для нас это очень важная дата.

Как развивается бизнес сегодня?

Сейчас мы располагаем обширной сетью дилеров, которая охватывает 63 города – в том числе, есть один автосалон без техцентра (Sales Only) и пять сервисных центров Service Only, которые занимаются техобслуживанием и продают поддержанные машины. В этих трех сегментах – поддержанные автомобили, послепродажное обслуживание и, разумеется, мобильность, – мы видим для себя возможность развития в будущем.

«Российские покупатели ориентированы на марки и любят автомобили. Машина символизирует личный успех, который в России хотят и могут позволить себе демонстрировать.»



Какие услуги по обеспечению мобильности предлагает BMW?

Мы изначально находимся в сегменте индивидуальной мобильности, то есть наши продукты – автомобили и мотоциклы – предназначены для личного пользования. Сейчас мы сотрудничаем с крупными компаниями, занимающимися каршерингом, и предлагаем наши продукты новой группе клиентов. Таким образом, каждый как бы получает возможность посидеть за рулем автомобиля BMW или MINI. Мы продолжим расширять перечень оказываемых услуг в сфере мобильности – сюда относятся и программа BMW on Demand, и схемы с подпиской, когда люди платят только за то время, что пользуются автомобилем, и получают возможность гибкого выбора моделей.

Чем обусловлена важность рынка подержанных автомобилей для BMW?

Здесь нужно учитывать тенденцию, характерную не только для России. Если проанализировать маржинальность, то в Европе доходность продаж новых автомобилей продолжает снижаться, в то время как в сегменте подержанных автомобилей и послепродажного обслуживания прибыль остается стабильной или растет. В Германии в структуре продаж наших дилеров на один новый автомобиль в среднем приходится 1,2 подержанных автомобиля; очень хорошие дилеры достигают показателя в 2,5. В России данный коэффициент составляет 0,3. Это значит, что в российском сегменте подержанных автомобилей у нас еще очень большой потенциал роста. Кроме того, в долгосрочной перспективе это дает нам возможность расширить клиентскую базу.

Каким образом?

Представьте себе, что вы продаете новый автомобиль и принимаете по услуге трейд-ин подержанный. Его вы тоже продаете, и вместо него берете еще



«В российском сегменте подержанных автомобилей у нас еще очень большой потенциал роста.»

один подержанный автомобиль на реализацию. Когда вы продадите и его, получится, что, продав один новый автомобиль, вы обслужили трех клиентов. А в перспективе обширная клиентская база будет важнее продаж новых автомобилей, ведь каждый клиент, будь то в контексте послепродажного обслуживания, решений в сфере мобильности или сделок с подержанными автомобилями, будет очень интересным и привлекательным для продавца.

Как относятся к такой стратегии российские дилеры BMW?

В России дилеры отличаются большей открытостью, поскольку они привыкли работать в условиях взлетов и падений и высокой волатильности рынка. Одной из главных задач в России на ближайшие годы будет построение прибыльной в долгосрочном плане системы сбыта подержанных автомобилей. В конечном итоге покупателю важно иметь дело с партнером, который продолжит работать и через пять лет.

Российские покупатели BMW чем-то отличаются от немцев?

Несомненно! Они очень ориентированы на марки и любят автомобили. Машина символизирует личный успех, который в России хотят и могут позволить себе демонстрировать. Здесь никого не смущает, если вы водите большой, красивый, спортивный или даже индивидуально тюнингованный автомобиль. Соответственно, отличаются и модельные предпочтения. В Германии большим спросом пользуются BMW 3 серии седан или универсал; в России бестселлеры – это X5 и X6, за которыми по пятам следует BMW 5 серии седан. При этом доля кроссоверов заметно растет. В 2013 году у нас еще было 66% седанов и 33% кроссоверов, сегодня же 66% продаж BMW в России приходится на модели серии X, а седаны составляют одну треть.

На дорогах создается впечатление, что за руль больших спортивных моделей садится преимущественно молодежь. Вы с этим согласны?

Я тоже считаю, что среднестатистический клиент в России намного моложе немецкого: он существенно раньше может позволить себе такую машину. Немецкие потребители инвестируют в будущее, они первым делом покупают собственный дом, до автомобиля мечты очередь доходит намного позднее. Российский покупатель живет настоящим, и ему это нравится. Это очень успешный, самостоятельный человек, который намного раньше становится экономически независимым и больше готов рисковать. Поэтому доля молодых клиентов в премиум-сегменте в России существенно выше, чем в Западной Европе.

Во время кризиса спрос на автомобили немного просел и в премиум-сегменте. Вы это почувствовали?

За последние десять лет Россия прошла через два кризиса – глобальный финансовый кризис 2009 года и скорее региональный кризис 2014 года. И первый, и второй я наблюдал изнутри и впоследствии смог воспользоваться плодами роста. До сих пор каждый кризис порождал положительные импульсы – в частности, в виде эффекта очищения. В автомобильной сфере потребительское поведение под воздействием нынешнего кризиса не изменилось, хотя, разумеется, мы отмечаем и негативные последствия. С одной стороны, с учетом высоких процентных ставок дилерам и покупателям стало заметно обременительнее привлекать кредитные средства. А с другой – колеблющийся обменный курс сказывается на рентабельности и ценообразовании. Мы стремимся адекватно и гуманно подходить к формированию своих цен, но вынуждены их корректировать – иначе мы бы не смогли предлагать часть наших моделей с прибылью для себя.



BMW полностью обновит в России линейку X моделей, пользующихся огромной популярностью у российских клиентов.

В конце 2017 года в BMW приняли решение локализовать производство в России, и была подана заявка на заключение специнвестконтракта с Калининградской областью. Есть какой-то прогресс?

Переговоры об условиях с федеральным правительством и властями Калининградской области еще продолжаются. Планируемое производство будет соответствовать самым современным технологическим стандартам заводов BMW по всему миру. Какие именно модели будут там выпускаться, зависит от тенденций на рынке.

Этот завод будет производить автомобили только для России, или планируются поставки и за границу?

Изначально проект завода проектировался под Россию, но мы не исключаем, что по проекту из России будут осуществляться поставки и на другие рынки, потенциальные производственные мощности могут дать такую возможность. В последнее время возник целый ряд ситуаций, таких как санкции и глобальные торговые войны, новых в том числе и для нас. Чтобы естественным образом противостоять этому, BMW располагает собственным производством во многих странах. Это создает предпосылки, в том числе, и для возможностей экспорта в будущем, – при условии, что соглашения о свободной торговле в масштабах планеты получат дальнейшее развитие.

Как вы оцениваете потенциал российского рынка в ближайшие годы?

По своему опыту могу сказать, что Россия каждые пять лет делала большой шаг вперед и в некоторых сферах даже удивляла высокими темпами развития.

Когда шесть лет назад я уезжал из страны, я не мог даже помыслить, что в России или в Москве каршеринг может стать актуальной темой. Сегодня российская столица стала самым динамично растущим рынком каршеринга в Европе, на улицах насчитывается свыше 15 тыс. автомобилей как массового, так и премиум-сегмента. В частности, поэтому в российском рынке мы видим большой потенциал. В хорошие времена в стране регистрировалось свыше трех миллионов новых автомобилей в год – это практически, как в Германии. Любовь российских покупателей к немецким премиальным маркам остается неизменной, однако премиум-сегмент, составляющий 10% от всего рынка, соответствует среднемировым показателям; на европейских рынках премиум-сегмент с долей в 25-35% развит существенно лучше. Здесь мы видим большие резервы роста. Российский автомобильный рынок с большой вероятностью станет крупнейшим в Европе. Поэтому в BMW Group Россия мы очень позитивно смотрим в будущее.

Что вы делаете, чтобы быть готовыми к этому будущему?

В настоящий момент мы осуществляем крупнейшую модельную экспансию за всю свою столетнюю историю. В течение трех лет (с сентября 2016 года) BMW выведет на рынок свыше 40 новых моделей и модификаций. В России это будут 18 новых моделей и модификаций за 18 месяцев; кроме того, полностью обновится линейка BMW X моделей, пользующихся огромной популярностью у российских клиентов. В начале 2019 года мы выведем на российский рынок X7, новую модель в совершенно новом для нас сегменте.

Вы рассказали много положительного, но, наверняка, не все так гладко. В чем заключаются самые большие препятствия для бизнеса BMW в России?

Высокий уровень бюрократизации, недостаточная прозрачность и продолжающийся процесс изменения законодательства и условий доступа на рынок. Прежде всего, трудности связаны с таможенным и налоговым регулированием, поскольку зачастую изменения реализуются в очень короткий срок, и все расчеты в одночасье оказываются неприменимыми. Такие факторы не слишком способствуют привлечению инвестиций, ведь инвесторам необходима уверенность, что их вложения защищены. К сожалению, в России ее до сих пор нет.

Каковы главные движущие силы такой нестабильности?

Одностороннее определение рамочных условий, как правило, приводит не к удовлетворительным результатам, а к тому, что условия приходится постоянно юстировать. Как показывает мой опыт в других стра-

нах, результат всегда получается более оптимальным, если еще до принятия важных решений правительство встречается с бизнесом и совместно обсуждает, вырабатывает долгосрочные планы на будущее – тогда вероятность нахождения консенсуса существенно выше. Встречи представителей отрасли с правительством, которые прошли в последнее время – это хорошее подтверждение, что мы на правильном пути.

Какой совет вы бы дали немецким инвесторам, присматривающимся к России?

Важно ознакомиться с реалиями страны, понять ее культуру и людей. Нужно найти сильного партнера на месте, чтобы противостоять специфическим вызовам – это может быть как консультант, так и бизнес-партнер, участвующий в капитале вашей компании. И, наконец, нужно отрешиться от всего, что вам известно по опыту работы в других странах, и открыться для нового. Если вы так поступите, то сможете добиться успеха и в России.

на правах рекламы



TEAMS WORK.

Weil Erfolg nur im Miteinander entstehen kann. Als einer der führenden europäischen Technologiekonzerne für Baudienstleistungen ist STRABAG in Russland seit über 25 Jahren in allen Bereichen der Bauindustrie tätig und hat in dieser Zeit mehr als 3,5 Mio. Quadratmeter Fläche bearbeitet. Durch unsere Erfahrung verfügen wir neben umfangreichen technischen Kompetenzen auch über umfassende Kenntnisse rechtlicher, behördlicher und administrativer Rahmenbedingungen in Russland.

Unser STRABAG-Team begleitet Sie bei Ihrer Expansion am russischen Markt. Als Generalunternehmerin übernehmen wir gerne die gesamte Projektabwicklung und übergeben Ihnen ein schlüsselfertiges Objekt.

Für einen reibungslosen Projektverlauf binden Sie unser Team möglichst früh ein!

www.ru.strabag.com



STRABAG
TEAMS WORK.



Borislav Ivanov-Blankenburg
Vorstandsvorsitzender der
Deutschen Bank Russland

„WIR FOKUSSIEREN UNS AUF DAS FIRMENKUNDENGESCHÄFT“

Die Deutsche Bank ist seit 1881 in Russland und gehört damit zu den deutschen Unternehmen, die am längsten hier sind. Wie hat sich Ihr Geschäft über diese Zeit entwickelt?

Dass wir bereits seit über einem Jahrhundert hier sind, zeigt, wie wichtig uns der russische Markt ist. Die Deutsche Bank hat in Russland spannende Zeiten erlebt. Damals, 1881, hatte sich die Deutsche Bank an der russischen Außenhandelsbank beteiligt. Das war die Grundlage unseres Russlandgeschäfts. Die ersten Projekte hingen mit dem Eisenbahnbau zusammen und auch knapp 140 Jahre später sind wir weiter in Infrastrukturprojekten tätig. Nach der Oktoberrevolution war die Deutsche Bank weiter in Russland präsent und hat etwa Exportfinanzierungen übernommen. Sogar während des Kalten Krieges waren wir 1971-72 an den deutsch-sowjetischen Röhren-Erdgas-Geschäften beteiligt. Dabei haben wir drei große Finanzierungstranchen jeweils in Milliardenhöhe – damals eine riesige Summe – gestellt und waren ein wichtiger Teil der Wirtschaftsdelegationen in die Sowjetunion. Die Deutsche Bank war 1973 eine der ersten ausländischen Banken, die eine Repräsentanz vor Ort eröffnet hat – damals noch in der Sowjetunion. Auch nach dem Zusammen-

bruch der Sowjetunion haben wir bald eine Repräsentanz wiedereröffnet. Seit 1998 gibt es die Deutsche Bank OOO, eine Bank mit Volllizenz als Tochter der Deutsche Bank AG in Russland. 2006 haben wir einen russischen Investmentbroker gekauft und darauf das lokale Investment-Banking aufgebaut, welches vor drei Jahren im Rahmen der stetigen Veränderung der Märkte neu geordnet wurde und nun aus internationalen Standorten betreut wird. Die Kernkompetenz unserer Bank im Firmenkundengeschäft und das Bekenntnis zum russischen Markt hat sich über all diese Zeit aber nicht wesentlich verändert.

Wo stehen Sie jetzt auf dem russischen Markt?

Wir fokussieren uns auf unsere Stärke, das Firmenkundengeschäft. Dafür kamen wir ja auch ursprünglich nach Russland: um deutsche und internationale Firmen sowie ihre Tochterunternehmen und Projekte hier vor Ort zu unterstützen. Dieses Geschäft bauen wir weiter aus, erweitern ständig unsere Produktpalette, verbessern unsere Technologien und unseren Service. Oft betreuen wir Unternehmen nicht nur hier in Russland, sondern auch weltweit als Kunden – sie profitieren insofern von unserem internationalen Netzwerk.

Ein Privatkundengeschäft haben Sie in Russland nicht?

Nein, obwohl wir ständig Anfragen dazu bekommen. Wir hatten das auch schon vor Jahren einmal evaluiert – 2005, da war ich das erste Mal hier. Die globale Strategie der Deutschen Bank konzentriert sich jedoch auf das Firmenkundengeschäft. Nur im Heimatmarkt Deutschland und einigen ausgewählten Ländern sind wir auch im Privatkundengeschäft aktiv.

Was sind für Sie die Besonderheiten des russischen Markts?

Zunächst die Marktgröße – es gibt nicht wenige deutsche Firmen, für die Russland neben ihrem Heimatmarkt der zweitstärkste im Portfolio ist. Außerdem muss man die lokalen Regulierungen genau kennen, da sie sich schnell ändern können, beispielsweise das Währungskontrollregime, neue Entwicklungen im politischen Umfeld sowie Sanktionen. Das macht das tägliche Geschäft für die Mitarbeiter hier so interessant. Der Herausforderung stehen auch gute Ergebnisse gegenüber.

Auf dem St. Petersburger Wirtschaftsforum in diesem Jahr haben Sie eine Vereinbarung unterzeichnet, die die Finanzierung des Aufbaus einer Ethylenproduktion in Tatarstan vorsieht. Was ist das für ein Projekt und was übernimmt die Deutsche Bank dabei?

Es geht um eine Hermes-gedeckte Finanzierung über 807 Millionen Euro, die wir mit fünf weiteren deutschen Banken gemeinsam auf die Beine gestellt haben. Wir sind dabei die führende Bank und organisieren die Finanzierung. Das Projekt ist eine Ethylen-Anlage für die Firma Nizhnekamskneftekhim, ein sehr bekanntes russisches Unternehmen und Teil der TAIF-Gruppe. Der Bau dauert drei bis vier Jahre, die Finanzierung ist eine lange Projektfinanzierung über fast 15 Jahre. Der deutsche Gegenpart des Vertrags ist die Linde AG. An solchen Beispielen zeigt sich unsere Kernkompetenz, russische Firmen vor Ort zu unterstützen, mit Hilfe deutscher Unternehmen etwas aufzubauen und aus Deutschland heraus zu finanzieren. Weitere große Finanzierungen, die wir hier in Russland getätigt haben, waren etwa für bekannte russische Firmen wie Gazprom, SUEK. Wir ha-





Foto: Pixabay

„Zusammen mit anderen ausländischen Banken tragen wir dazu bei, die Modernisierung des Finanzsektors in Russland voranzutreiben.“

ben diverse Bond-Anleihen für diese Firmen ausgegeben, Währungsswaps getätigt, Wandelanleihen – die gesamte Bandbreite an Finanzierungsmöglichkeiten.

Wie attraktiv ist Russland momentan für ausländische Anleger?

Russland ist nach wie vor einer der größten Märkte der Welt und bietet dementsprechend große Wachstumschancen. Viele Analysten betrachten Russland nicht mehr als Entwicklungsland wie noch vor 20 Jahren, sondern als reifen, gesättigten Markt. Daher erwarten wir auch kaum mehr Wachstumsraten von sechs bis zehn Prozent, sondern ein eher moderates Wachstum. Russland ist ein sehr wichtiger und attraktiver Markt für viele internationale Unternehmen, und wird es bleiben. Das hören wir auch von unseren Kunden. Es werden weiter diverse Investitionen geplant, und viele deutsche Firmen konnten in den vergangenen Monaten zweistellige Wachstumsraten verzeichnen – ein Anzeichen für das weiterhin hohe Potenzial.

Was haben die Sanktionen für Ihr Geschäft vor Ort bedeutet? Wie haben Sie reagiert?

Die Deutsche Bank unterliegt auf der ganzen Welt Regulierungen und hält sich daran. In unserer alltäglichen Arbeit haben wir uns auf die Sanktionen gegen Russland eingestellt. Natürlich wirkt sich das auf unser Geschäft aus. Grundsätzlich haben wir ein klares Feld außerhalb der Sanktionen, auf dem die Bank weiterhin tätig sein kann, und da entwickeln wir unser Geschäft konsequent weiter. Im Geschäft mit internationalen Firmen sind die Maßnahmen weniger sichtbar als im Geschäft mit den großen lokalen Kunden. Die Sanktionen hatten und haben Einfluss auf die russische Wirtschaft und den Kurs des russischen Rubel, aber wir haben gelernt, in diesem Umfeld zu arbeiten und unterstützen dabei auch unsere Kunden. Die Sanktionen treffen zum Beispiel das Import-Export-Geschäft von Kunden – hier ist der Währungskurs von großer Bedeutung. Aber eine Bank ist dazu da, die Unternehmen in diesem Umfeld adäquat zu unterstützen, und ich denke, das machen wir in den letzten Jahren sehr erfolgreich.

Wie finden sich ausländische Banken auf dem russischen Markt zurecht? Haben alle genug Platz?

Private ausländische Banken wie unsere müssen weiterhin auf dem Markt bestehen können und gute Geschäfte im Land machen können. Ich sehe, dass die Zentralbank sehr bemüht ist, diesen Wettbewerb zu gewährleisten. Ich denke, dass die Zentralbank in den letzten zwei bis drei Jahren in der Krise sehr adäquat und richtig gehandelt hat. Dort arbeiten hochprofessionelle Spezialisten – auf jeder Ebene.

Wie arbeiten Sie mit den russischen Ministerien zusammen?

Zusammen mit anderen ausländischen Banken tragen wir dazu bei, die Modernisierung des Finanzsektors in Russland voranzutreiben. Wir sind Teil des Foreign Investment Advisory Council, in diesem Rahmen unterbreiten wir der Regierung – dem Finanzministerium und dem Wirtschaftsentwicklungsministerium – Vorschläge. Ziel ist es, den Handel zwischen Westeuropa und Russland zu verbessern. Da geht es etwa um den Zahlungsverkehr im Bereich von Zoll, Steuern und für staatliche Ausschreibungen. Früher wurden bei letzterem beispielsweise die großen Staatsbanken per Gesetz bevorzugt. Nun wird die Qualität, also das

Rating der Bank, einbezogen. Die Ministerien zeigen sich in der Zusammenarbeit sehr offen und hoch professionell.

Was kommt mit der Erhöhung des Mehrwertsteuersatzes von 18 auf 20 Prozent Anfang 2019 auf das Land zu?

Wir sehen keine dramatischen Auswirkungen. Es kann sein, dass dieser Schritt temporär die Inflation erhöht – vielleicht um bis zu einem Prozent. Die Inflation könnte dann auf fünf statt des Inflationsziels von vier Prozent klettern. Aber das wird sich dann normalisieren. Aus volkswirtschaftlicher Perspektive gleicht sich das aus, denn das Geld soll ja, wie wir es verstehen, in die neuen sozialen Programme fließen, die von der Regierung aufgesetzt wurden. Kurzfristig ist daher wohl eine geringe Auswirkung zu erwarten, mittel- bis langfristig sogar eine positive, wenn das Geld in die richtige Richtung fließt.

Wohin geht es in Zukunft für die Deutsche Bank in Russland? Weist Ihr Technologiezentrum in Moskau und St. Petersburg dabei die Richtung?

Die Deutsche Bank sieht sich weltweit als technologisch geprägtes Unternehmen. Russland ist mit dem Technologiezentrum – einem von weltweit vier – ein wichtiger Bestandteil dieser Strategie. Dort arbeiten aktuell über 1000 Spezialisten im IT-Bereich, Tendenz steigend. Das sind sowohl Finanzmathematiker als auch Programmierer. Sie unterstützen die Bank weltweit – insbesondere bei den hochkomplizierten Aktienhandelsprogrammen. Hochqualifizierte Fachkräfte wie in Russland findet man nicht überall auf der Welt. 2002 war unser Technologiezentrum noch ein Start-up mit 20 Personen, eine kleine Abteilung in der Bank, die dann gewachsen und gewachsen ist. 2014 haben wir es als eine eigene Gesellschaft ausgegründet. Unser Technologiezentrum ist eine große Erfolgsgeschichte.



Deutscher Perfektionismus ist anstrengend. Und international sehr erfolgreich.



Wir sorgen dafür, dass Ihr Wachstum nicht an Grenzen stößt – schon gar nicht an Ländergrenzen. Hierzu begleiten wir Ihr Unternehmen bei russischen und internationalen M&A-Projekten und nehmen als International Lead Counsel die rechtliche Projektsteuerung in die Hand. Dabei bringen wir nicht nur jede Menge Expertise ein – sondern auch immer ein bisschen deutsche Gründlichkeit. **Starke Persönlichkeiten sind starke Partner.**

Björn Paulsen, Verantwortlicher Partner Büro Moskau, Hamburg, +49 40 300397106
Stefan Weber, Leiter Büro Moskau, +7 495 7995696

noerr.com

Noerr



Борислав Иванов-Бланкенбург
председатель правления
ООО «Дойче Банк»

« МЫ ФОКУСИРУЕМСЯ НА ПРЕДОСТАВЛЕНИИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВСКИХ УСЛУГ »

Deutsche Bank работает в России с 1881 года, и является одной из старейших немецких компаний, работающих здесь. Как развивался ваш бизнес за это время?

Тот факт, что мы здесь уже более века, показывает, насколько важен для нас российский рынок. Нашему банку довелось пережить разные времена в России. Еще в 1881 году Дойче Банк принял участие в дополнительной эмиссии «Русского для внешней торговли банка». Это стало основой нашего российского бизнеса. Первые проекты были связаны со строительством железных дорог, и почти 140 лет спустя мы продолжаем участвовать в инфраструктурных проектах. После Октябрьской революции Дойче Банк продолжил работу в России и занимался, например, финансированием экспортных поставок в СССР. Даже во время холодной войны в 1971-72 годах мы принимали участие в финансировании поставок труб для газопровода Россия – Европа. При этом Дойче Банк выделил три крупных транша финансирования в несколько миллиардов евро – в то время огромная сумма – и был важным участником экономических делегаций

в Советском Союзе. В 1973 году Дойче Банк стал одним из первых иностранных банков, открывших представительство в стране. После распада Советского Союза наше представительство вскоре продолжило свою работу. С 1998 года существует ООО «Дойче Банк» – дочерняя компания Deutsche Bank AG в России. В 2006 году мы приобрели одну из российских инвестиционных компаний и построили на этой основе инвестиционный банкинг, который вследствие постоянных изменений на рынках был реорганизован три года назад и теперь инвестиционно-банковские услуги для российских клиентов предоставляются из международных офисов. Однако основная компетенция нашего банка в области коммерческого банковского обслуживания и наша приверженность российскому рынку за это время существенно не изменились.

Какое место ваш банк занимает на российском рынке сейчас?

Мы фокусируемся на нашей сильной стороне – на предоставлении коммерческих банковских услуг. Именно для этого мы изначально пришли в Россию: для



Foto: Pixabay

«Часто мы обслуживаем компании не только здесь, в России, но и во всем мире – так они пользуются преимуществами нашей международной сети.»

поддержки немецких и международных компаний, а также их дочерних предприятий и проектов здесь, на месте. Мы продолжаем расширять этот бизнес, постоянно увеличиваем ассортимент наших услуг, совершенствуем наши технологии и сервис. Часто мы обслуживаем компании в качестве клиентов не только здесь, в России, но и во всем мире – таким образом они пользуются преимуществами нашей международной сети.

Вы не занимаетесь обслуживанием физических лиц в России?

Нет, хотя мы постоянно получаем запросы на эту тему. Несколько лет назад мы уже анализировали такую возможность – в 2005 году, когда я впервые был здесь. Однако, глобальная стратегия Deutsche Bank сосредоточена на корпоративном банковском обслуживании. Только на нашем внутреннем рынке, в Германии, и в некоторых отдельных странах мы занимаемся также и обслуживанием физических лиц.

Какие особенности российского рынка вы бы отметили?

Прежде всего размеры рынка – есть немало немецких компаний, для которых Россия является вторым по объему рынком – после внутреннего – в портфолио. Кроме того, необходимо полностью соответствовать локальным регуляторным требованиям и отслеживать все изменения, например, в режиме валютного контроля, или в политической обстановке – введение санкций. Это делает ежедневный бизнес для работающих здесь сотрудников таким увлекательным. Решение сложных задач приносит хорошие результаты.

На Петербургском международном экономическом форуме в этом году вы подписали соглашение о финансировании строительства завода по производству этилена в Татарстане. Что это за проект и какую роль играет в нем Дойче Банк?

Речь идет о финансировании в объеме около 807 млн евро под покрытие страховым полисом Euler Hermes, которое мы будем осуществлять вместе с пятью другими немецкими банками. Мы являемся ведущим банком и организуем финансирование строительства установки по производству этилена для известной компании «Нижнекамскнефтехим», входящей в Группу «ТАИФ». Строительство займет три-четыре года, а срок финансирования почти 15 лет. С немецкой стороны контракт подписала компания Linde AG. Такие примеры хорошо иллюстрируют нашу основную компетенцию, заключающуюся в поддержке российских компаний на местах, в осуществлении локальных проектов с помощью немецких компаний и их финансирования из Германии. Другие крупные проекты финансирования, которые мы осуществляли в России, – проекты с известными российскими компаниями, такими как Газпром, СУЭК. Мы выпускали для этих компаний различные виды облигаций, осуществляли валютные свопы, конверсионные займы – это полный спектр вариантов финансирования.

Насколько привлекательна сейчас Россия для иностранных инвесторов?

Россия по-прежнему остается одним из крупнейших рынков в мире и поэтому дает большие возможности для роста. Многие аналитики уже не считают Россию развивающейся страной, как это было еще 20 лет назад, а рассматривают ее как зрелый, насыщенный рынок. Поэтому мы уже не можем ожидать темпов роста от шести до десяти процентов, скорее только довольно умеренный рост. Россия остается очень важным и привлекательным рынком для многих международных компаний. То же самое мы слышим и от наших клиентов. В дальнейшем также планируется привлечение различных инвестиций, а многие немецкие компании в последние месяцы зафиксировали двузначные темпы роста, что свидетельствует о сохраняющемся высоком потенциале рынка.

«Мы постоянно увеличиваем ассортимент наших услуг, совершенствуем наши технологии и сервис.»



Как повлияли санкции на ваш бизнес? Как вы реагировали и реагируете на них?

Дойче Банк как международный банк соблюдает все регуляторные требования в странах своего присутствия и на международном уровне. В нашей повседневной работе мы не можем не учитывать режим временных ограничений в отношении российского бизнеса. Безусловно, это оказывает влияние на наш бизнес. Но наша основная сфера деятельности по работе и обслуживанию международных компаний на российском рынке продолжает работать и развиваться, так как не является прямым объектом данных ограничений. То есть в бизнесе с международными компаниями эти меры менее заметны, чем в бизнесе с крупными российскими клиентами. Санкции оказали и по-прежнему оказывают влияние на российскую экономику и курс российского рубля, но мы научились работать в этой среде, а также поддерживать наших клиентов. Например, временные ограничения влияют на импортно-экспортные сделки наших клиентов, где обменный курс имеет большое значение. Но банку и существует для того, чтобы осуществлять адекватную поддержку компаний в текущей обстановке, и я думаю, что в последние годы мы добились в этом больших успехов. Также мы постоянно консультируем наших клиентов касательно режима временных ограничений.

А как насчет иностранных банков? Хватает ли им места на российском рынке?

Частные международные банки, как наш, должны иметь возможность работать на российском рынке и вести бизнес в стране. Я вижу, что Центральный банк предпринимает шаги по сохранению конкурентной среды в банковском секторе.



Foto: Pixabay (2)



Я думаю, что в течение последних двух-трех лет Центральный банк в кризис действовал очень адекватно и правильно. Здесь работают высокопрофессиональные специалисты – на каждом уровне.

Как вы взаимодействуете с российскими министерствами?

В рамках различных экспертных сообществ, ассоциаций и советов, в которых принимают активное участие многие международные банки, а также представители профильных министерств и ведомств, мы ведем конструктивную работу, используя наш международный опыт, по улучшению инвестиционного климата и развитию финансового сектора в России. В частности, наш банк возглавляет рабочую группу в рамках Консультативного совета по иностранным инвестициям, которая за годы работы внесла значительный вклад в совершенствование гражданского права, банковского законодательства, валютного регулирования и др. В рамках одного из последних проектов группа готовила рекомендации касательно применения рейтинга, присвоенного российским агентством, в качестве ключевого критерия отбора кредитных организаций для работы с государственными и стратегическими компаниями, для размещения средств федерального казначейства. Мы рады, что со стороны российского руководства есть готовность к диалогу с экспертами, представляющими международные кредитные организации.

Что ожидает страну в связи с увеличением ставки НДС с 18% до 20% в начале 2019 года?

Мы не видим никаких драматических последствий. Возможно, этот шаг временно повысит инфляцию – вероятно, на один процент. Вследствие этого инфля-

ция может подняться в целом до пяти процентов, вместо целевого показателя – четыре процента. Но затем ситуация нормализуется. С макроэкономической точки зрения это будет сбалансированно, потому что деньги, как мы понимаем, должны пойти на новые социальные программы, принятые правительством. Поэтому в краткосрочной перспективе следует ожидать небольших последствий, а в среднесрочной и долгосрочной перспективе – даже положительного эффекта, если деньги пойдут в правильном направлении.

Какие перспективы видит Дойче Банк для себя в России? Определяет ли Технологический центр в Москве и Санкт-Петербурге направление развития?

Дойче Банк является высокотехнологичной компанией. Россия, где расположен один из Технологических центров Deutsche Bank, всего в мире четыре техцентра, является важной частью этой стратегии. В настоящее время здесь работает более 1000 специалистов IT, и их число будет расти. Это и финансовые математики, и программисты. Они поддерживают деятельность банка во всем мире – особенно в сфере разработки высокопроизводительных, высоконадежных технологических решений для торговли ликвидными финансовыми инструментами по всему миру. Таких высококвалифицированных специалистов, как в России, не так много в мире. В 2002 году наш Технологический центр был стартом с 20 сотрудниками, небольшим отделом в банке, который рос год от года. В 2014 году мы выделили его в отдельную компанию. Сегодня наш Технологический центр – это история большого успеха.

**Roy Piek**

Director Project Management
Consultancy Bilfinger Tebodin

„RUSSLAND IST EIN AUFSTREBENDER MARKT. JETZT IST DIE BESTE GELEGENHEIT, IN IHN ZU INVESTIEREN“

Womit begann die Geschichte Ihres Unternehmens?

Das Unternehmen Tebodin wurde vor 73 Jahren in den Niederlanden gegründet. Im Jahr 2012 wurde es Teil der deutschen Firma Bilfinger SE und änderte seinen Namen in Bilfinger Tebodin. Allmählich breitete sich die Tätigkeit des Unternehmens auf den Nahen Osten, Zentral- und Osteuropa, Nordamerika und die Region Asien sowie den Pazifikraum aus. Wir gehören dem Segment Engineering & Technologies an und erbringen Dienstleistungen, die den gesamten Lebenszyklus eines Investitionsprojekts umfassen – sei es die Konzipierung eines neuen Betriebs oder die Erweiterung eines bestehenden, Effizienzerhöhung und Verringerung der CO₂-Emissionen bei Verarbeitungsbetrieben.

Wann haben Sie den russischen Markt betreten?

In Russland arbeiten wir seit 1994. Es gibt Büros in Moskau, St. Petersburg, Jekaterinburg und Rostow am Don sowie vielzählige Baustellen im ganzen Land, wo einzelne Projektteams arbeiten. Seit März 2018 trägt unser Unternehmen in Russland die juristische Bezeichnung Bilfinger Tebodin CIS B.V. Der neue Titel unterstreicht, dass sich unsere Tätigkeit auch auf den GUS-Raum ausdehnt.

Was ist die Hauptstrategie Ihres Unternehmens?

Anfangs gab es mehrere selbstständige Büros, die so nah wie möglich am Auftraggeber waren. Doch im globalisierten Business benötigen die Kunden einen Zugang, der unabhängig vom Standort des Projekts ist. Deshalb fassen wir nun in der Region Zentral- und Osteuropa sieben Länder zusammen, nämlich Russland, die Ukraine, Tschechien, Ungarn, Polen, Rumänien und Serbien. Das Team bietet ein breites Spektrum an Dienstleistungen an: Consulting, Engineering, technologisches Konzipieren sowie Projekt- und Baumanagement (PMC).

Dafür brauchen Sie aller Wahrscheinlichkeit nach hochqualifizierte Mitarbeiter. Wie sieht es damit aus?

In Zentral- und Osteuropa haben wir 800 Mitarbeiter. In Russland befinden sich 150 davon – Ingenieure, Consultant, Manager. Menschen sind das grundlegende Aktivum in unserem Bereich. Wir organisieren deshalb regelmäßig Fortbildungsprogramme für technische Berufe, diverse Trainings von unseren holländischen und deutschen Kollegen in den Bereichen Projektmanagement (PMI), Consulting und nachhaltiges Bauen, pflegen das Modell der Jobrotation und sorgen so für internationalen Erfahrungsaustausch innerhalb des Unternehmens. Darüber hinaus haben wir spezialisierte BIM-Zentren in

Lwiw (Ukraine) und Mumbai (Indien), die uns ebenso mit qualifiziertem Personal unterstützen.

Wer sind hauptsächlich Ihre Kunden?

Wir sind in acht Hauptbereichen tätig, deshalb ist die Liste unserer Kunden sehr umfangreich und vom jeweiligen Marktsektor abhängig. In den letzten Jahren hat sich das Verhältnis zwischen internationalen und lokalen Kunden geändert. Heute sind russische Unternehmen reifer und aktiver auf dem Markt geworden. Dabei erweitern wir weiterhin die Basis unserer internationalen Auftraggeber, die ihre Betriebe in Zentral- und Osteuropa ausbauen. In den letzten 20 Jahren erreichten die Gesamtinvestitionsausgaben (CAPEX) in Projekte allein in Russland mehr als acht Milliarden Euro. Wir versorgen die Giganten der Lebensmittelindustrie, etwa Mars und Cargill, mit unseren Dienstleistungen, entwickeln langfristige Beziehungen zu Chemie- und Automobilfirmen, Kunden im Immobilienbereich sowie zu Pharmaunternehmen. Zudem leiten wir Industrieprojekte für PPG, Viessmann, Henkel, Haier, Lafarge und viele andere.

Womit überzeugen Sie?

Ich würde sagen, mit der verantwortungsvollen Arbeit unserer Ingenieure, der Qualität, dem Beratungsansatz bei jeder Aufgabe, unserer Marktkenntnis und Fähigkeit, Trends zu erkennen. Das grundlegende Prinzip bei jedem Projekt, insbesondere im Verwaltungsbereich, basiert auf hundertprozentigem Engagement und Qualitätsarbeit im Rahmen des Budgets.

Welche Bereiche verfügen Ihrer Ansicht nach über das größte Potenzial?

Wir sehen wachsendes Potenzial auf dem Markt für Pharmazeutik, Energiewirtschaft (unter anderem Reinigungsanlagen) sowie ein Wachstum von Märkten, auf die wir uns seit langem spezialisiert haben – Lebensmittelproduktion sowie Agrarindustrie und -produktion.



„Wir erbringen Dienstleistungen, die den gesamten Lebenszyklus eines Investitionsprojekts umfassen – sei es die Konzipierung eines neuen Betriebs oder die Erweiterung eines bestehenden.“





Wie einladend ist Russland für Investoren?

In der Regel sind Projekte in Russland größer angelegt. Der Grund liegt darin, dass Russland sich im Formationsprozess von Industrieclustern und -flächen befindet. Das ist ein aufstrebender Markt – und jetzt ist die beste Gelegenheit, in diesen Markt zu investieren.

Ganz ohne Schwierigkeiten geht es aber nicht?

Schwierigkeiten gibt es im Zusammenhang mit lokalen Anforderungen und Normen. Was die Projektleitung direkt vor Ort betrifft, war die Sicherheitskultur lange Zeit eine schwierige Aufgabe. Doch in den letzten Jahren hat sich die Situation verbessert. Viele Auftraggeber übernehmen internationale Praktiken und halten hohe Standards ein. Ein weiteres Problem ist die Suche nach guten Auftragnehmern für kleine Projekte mit einem Kapital von weniger als 15 Millionen Euro. Wir haben für unsere Projekte ein eigenes Einkaufssystem und eine eigene Datenbank bewährter Dienstleister angelegt.

Was müssen ausländische Unternehmen beim Eintritt auf den russischen Markt beachten?

Zur Vermeidung von Risiken raten wir immer dazu, gleich zu Anfang des Projekts erfahrene Berater zu involvieren, die effektivste Businessstrategie auszuwählen, um zusätzliche Ausgaben auf den späteren Etappen des Projekts zu vermeiden.

Was ist in Russland ganz anders?

Projekte in Russland finden teilweise unter Bedingungen statt, die viele Kunden erstaunen. Das betrifft sowohl das Geschäftsleben im Ganzen als auch den Bauprozess im Einzelnen. Während in den Niederlanden ein Bauprojekt

„Wir überzeugen mit der verantwortungsvollen Arbeit unserer Ingenieure, unserer Marktkennntnis und Fähigkeit, Trends zu erkennen.“

schon bei einer Temperatur von -5°C abgebrochen wird, gilt das in Russland als optimale Temperatur. Bei +10°C verwandelt sich die Baustelle hingegen in einen einzigen Sumpf. Deshalb wird der Bau in Russland im Laufe des Winters fortgesetzt, was ein riesiger Vorteil bei der Einhaltung von Fristen ist. Andererseits können große Entfernungen einige Probleme für Kunden verursachen. Wir leiten zum Beispiel ein Projekt, das 5000 Kilometer von Moskau entfernt liegt (und das ist immer noch ein Land!).

Wie sehen Sie die weitere Entwicklung des Unternehmens?

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt bringen wir die Organisationsstruktur des Unternehmens auf ein neues Level, das sowohl für uns als auch für unsere Kunden gewinnbringend sein wird. Wir konzentrieren uns nicht nur auf die Entwicklung in einem konkreten Land, sondern gleich innerhalb einer globalen Weltregion. Wir erbringen unsere Dienstleistungen direkt vor Ort und stützen uns dabei auf internationale Erfahrungen unserer Kollegen in Zentral- und Osteuropa, um maximal nah am Kunden zu sein und die neuesten Ingenieurs- und Verwaltungstechnologien anzuwenden. Was die Geografie der Projekte betrifft, so wollen wir uns nicht nur in Russland weiterentwickeln, sondern auch in anderen GUS-Ländern.

Sie sind bereits seit mehr als neun Jahren in Russland. Gefällt es Ihnen hier?

Ich habe meine Karriere bei Bilfinger Tebodin in den Niederlanden begonnen, danach habe ich etwa zwei Jahre in den USA gearbeitet. Als das Unternehmen mir die Stelle als Projektmanager in Moskau angeboten hat, habe ich mich entschieden, es auszuprobieren. Anfangs war es sehr schwer, in einem Land zu leben, dessen Sprache ich nicht einmal lesen konnte. Doch inzwischen habe ich hier Familie und ein fantastisches Team. Ich verstehe die Sprache und fühle mich wie zu Hause.



Рой Пик
директор направления Управление проектами, Bilfinger Tebodin

« РОССИЯ НАХОДИТСЯ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРОВ И ТЕРРИТОРИЙ, ЭТО РАЗВИВАЮЩИЙСЯ РЫНОК, И СЕЙЧАС САМОЕ ВРЕМЯ ИНВЕСТИРОВАТЬ В НЕГО »

С чего началась история вашей компании?

Компания была основана 73 года назад в Нидерландах. В 2012 году она стала частью немецкой компании Bilfinger SE и сменила свое название на «Билфингер Тебодин». Постепенно деятельность компании распространилась на Ближний Восток, Центральную и Восточную Европу, Северную Америку и Азиатско-Тихоокеанский регион. Мы принадлежим к сегменту Engineering & Technologies и оказываем услуги, охватывающие весь жизненный цикл инвестиционного проекта – будь то проектирование нового предприятия или расширение существующего, повышение эффективности или сокращение выбросов от перерабатывающих заводов.

Когда компания вышла на российский рынок?

В России мы работаем с 1994 года. Здесь находятся четыре офиса (в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Ростове-на-Дону), а также многочисленные площадки на территории всей страны, на которых работают отдельные проектные команды. С марта 2018 года в России наша компания существует под юридическим названием Bilfinger Tebodin CIS B.V. Это подчеркивает, что деятель-

ность распространяется на страны СНГ и близлежащие государства.

В чем заключается основная стратегия компании?

Первоначально стратегия заключалась в работе отдельных самостоятельных офисов, располагавшихся как можно ближе к заказчику. Но с наступлением эпохи глобального бизнеса нашим клиентам нужен единый подход, независимо от того, где находится проект. И сейчас в нашем регионе Центральной и Восточной Европы четыре бизнес-направления объединяют семь стран (Россия, Украина, Чехия, Венгрия, Польша, Румыния, Сербия) в одну команду, предлагающую широкий спектр услуг: консалтинг, инжиниринг, технологическое проектирование, управление проектами и строительством (PMC).

Для реализации такой стратегии, по всей видимости, необходим высококвалифицированный персонал. Как вы решаете этот вопрос?

В Центральной и Восточной Европе у нас более 800 сотрудников. В России находятся 150 из них – инженеры, консультанты и менеджеры. Люди являются основным активом в нашем бизнесе. Поэтому



проводятся программы развития сотрудников технических специальностей, ротация для привлечения международного опыта, разнообразные тренинги от наших голландских и немецких коллег в области управления проектами, консалтинга, методологии бережливого производства в строительстве. Кроме того, у нас есть специализированные BIM центры (информационное моделирование зданий) во Львове (Украина) и Мумбаи (Индия), которые также поддерживают нас квалифицированным персоналом.

Кто в основном ваши клиенты?

Поскольку мы активно работаем по восьми основным направлениям, список клиентов очень обширен и зависит от конкретного сектора рынка. За последние годы изменилось соотношение международных и локальных клиентов. Сейчас российские компании стали более зрелыми и активными на рынке. При этом, мы продолжаем активно наращивать базу международных заказчиков, которые расширяют свои производства в Центральной и Восточной Европе. За последние 20 лет капитальные вложения (CAPEX) в проекты только в России достигли более восьми миллиардов евро. Мы предоставляем услуги гигантам пищевой промышленности, таким как Mars и Cargill, развиваем долгосрочные отношения с химическими и автомобильными корпорациями, клиентами в сфере недвижимости и фармацевтическими компаниями, девелоперами складской недвижимости; управляем промышленными про-

ектами для PPG, Viessmann, Henkel, Haier, Lafarge и многих других.

В чем ваши преимущества?

Я бы сказал, ответственная работа инженеров, качество, консалтинговый подход к любой задаче, знание рынка, видение тенденций и трендов. Основным принципом в каждом проекте, особенно когда речь идет об управлении, является стопроцентная вовлеченность и качественная работа в рамках бюджета.

Какие отрасли, по-вашему, обладают наибольшим потенциалом?

Мы видим растущий потенциал рынков фармацевтики, энергетики (в частности, очистные сооружения), а также рост рынков, на которых мы давно специализируемся – пищевая продукция, агропромышленное производство и промышленность.

То есть, вы считаете российский рынок привлекательным для инвестиций?

Определенно да. Как правило, проекты здесь более масштабны. Причина в том, что Россия находится в процессе формирования промышленных кластеров и территорий, это развивающийся рынок, и сейчас самое время инвестировать в него.

Но определенные проблемы все же есть?

Определенные сложности у инвесторов вызывают конкретные локальные требования и нормы, кото-

«Мы оказываем услуги, охватывающие весь жизненный цикл инвестиционного проекта – будь то проектирование нового предприятия или расширение существующего.»

рые отличаются от европейских. Говоря об управлении проектами на площадках, я бы сказал, что здесь сложной задачей долгое время была интеграция культуры безопасности. Однако в последние годы ситуация улучшается, поскольку многие компании-подрядчики также перенимают и используют лучшие международные практики и соблюдают высокие стандарты. Еще одна проблема, с которой сталкивается промышленный бизнес в России, заключается в поиске хороших подрядчиков для небольших проектов с капиталом менее 15 млн евро. Для предоставления профессиональных поставщиков услуг для наших проектов, компания развила мощную систему закупок и надежную базу данных.

Что нужно учитывать иностранным компаниям при выходе на российский рынок?

Мы всегда советуем привлекать опытных консультантов в самом начале проекта, чтобы снизить риски, выбрать наиболее эффективную бизнес-стратегию и, как следствие, избежать дополнительных расходов на последующих этапах проекта.

С какими особенностями при работе в России вы сталкивались?

Проекты в России сопряжены с некоторыми условиями (как бизнеса в целом, так и процесса строительства), которые зачастую удивляют многих клиентов. Если в Нидерландах стройка приостанавливается уже при температуре -5 °C, то здесь, в России, мы находим это наиболее оптимальными температурными условиями. При +10 °C строительная площадка, напротив, превращается в одно большое болото. Поэтому в российских реалиях строительство продолжается в течение всего зимнего периода – а это огромная выгода в части сроков исполнения. В то же время, большие расстояния и удаленность объектов могут создавать проблемы для клиента. Мы, например, управляем одним проектом, который находится в 5000 км от Москвы (и это все еще одно государство!).

Как вы видите дальнейшее развитие компании?

На данный момент мы выводим организационную структуру компании на новый уровень, выигрывая как для нас, так и для клиентов. Мы сосредотачиваемся на развитии не в одной конкретной стране, а объединяясь в рамках всего региона. Компания продолжает предоставление услуг на местном уровне, привлекая международный опыт сотрудников в Центральной и Восточной Европе, чтобы, будучи максимально близко к клиенту, использовать новейшие инженерные и управленческие технологии. Что касается географии проектов, мы планируем продолжить развитие рынка не только на территории России, но и в странах СНГ.



Вы в России уже более девяти лет. Вам здесь нравится?

Я начинал свою карьеру в «Билфингер Тебодин» в Нидерландах, после чего около двух лет работал в США. Когда компания предложила мне вакансию менеджера проектов в Москве, я начал интересоваться Россией и решил попробовать. Сначала было очень трудно жить в чужой стране, на языке которой я даже не мог читать. Но сейчас здесь у меня уже есть семья и потрясающая команда коллег, я знаю язык и ощущаю себя как дома.

Открытие завода
Viessmann
в Липецкой
области (2017).
Генеральный
проектировщик:
Bilfinger Tebodin.



Dominik Rohmann
Generaldirektor TAMAK AO

„WIR SIND ÜBERZEUGT, DASS ES IN RUSSLAND IMMER MEHR MENSCHEN MIT HOHEM ANSPRUCH AN QUALITATIVES WOHNEN GEBEN WIRD.“

Herr Rohmann, erzählen Sie von sich: Wie lange sind Sie schon in Russland und was hat Sie in diesen Markt geführt?

Bereits während meines Studiums und kurz nach der Wirtschaftskrise 2008 habe ich erste Berufserfahrung in Moskau gesammelt und in einer wirtschaftlich schwachen Zeit die unglaublichen Chancen in Russland erkannt. Nach Abschluss der wirtschaftlichen und juristischen Ausbildung und erster Erfahrung in deutschen Konzernen habe ich dann im Jahr 2010 die Möglichkeit erhalten, für ein Private Equity Unternehmen zu arbeiten und deren Beteiligungen mit Schwerpunkt Osteuropa zu betreuen, und war regelmäßig in Russland. Sowohl die Mentalität als auch die Art und Weise, hier zu arbeiten, verknüpft mit den deutschen Tugenden sind meiner Meinung nach eine ideale Kombination, die sehr viel Spaß macht und nicht selten zum wirtschaftlichen Erfolg führt. Seit 2014 lebe ich in Russland und bin seit 2017 Generaldirektor von TAMAK AO in Tambow und parallel Vorstand der TAMAK Holding AG.

Auf der Webseite von TAMAK steht: „Zu 100 Prozent österreichische Investitionen und westliches Management gepaart mit russischem Know-how und Traditionen“. Ist TAMAK nun ein russisches, ein österreichisches oder ein internationales Unternehmen?

Die Muttergesellschaft der russischen TAMAK AO ist ansässig in Berlin am Pariser Platz und somit sind wir die

Tochter eines deutschen Unternehmens. Die deutsche Muttergesellschaft ist wiederum in Besitz einer österreichischen Holding, die ihren Sitz in Wien hat. Bereits die Gründung erfolgte von deutschen und österreichischen Gesellschaftern mit Beteiligung auch in anderen Ländern und somit kann man auch von einem internationalen Unternehmen mit Schwerpunkt Russland sprechen. So gesehen bieten wir deutsch-österreichisches Know-how gepaart mit deutschen Anlagen und russischer Manpower, weil wir seit den 1990er Jahren insbesondere auf lokales Management setzen. Ich bin der erste ausländische Generaldirektor in unseren Beteiligungen in Russland.

Welche Produkte stellt TAMAK her?

Wir sind in zwei Sparten aktiv. Die eine ist die Zement-spanplatte (ZSP) in einer Dicke zwischen 8 und 36 mm, die in der Bauwirtschaft im Außen- und Innenbereich verwendet wird, etwa für Fassaden, Fußböden oder Decken. Es ist eine typische Bauplatte, die man aber auch weiterveredeln und beispielsweise mit zusätzlicher Oberflächenbearbeitung anbieten kann. Sie besteht im Wesentlichen aus Zement und Holz. Durch das hohe Gewicht im Vergleich zu den meisten anderen Bauplatten erreicht man unter anderem besseren Schallschutz und durch den Zement ist die Platte erheblich robuster als andere Alternativprodukte. Der zweite Geschäftsbereich ist die Fertighausproduktion auf Holzbasis. In dieser Sparte



bieten wir drei Produkte an: Panelhäuser in Holzrahmenbauweise, die von innen häufig mit Gipskartonplatten und von außen mit ZSP beschichtet werden, Blockhäuser, die in Russland eine sehr lange Tradition haben sowie moderne Fachwerkhäuser – hochtechnologische Holzkonstruktionen, die in der Regel mit viel Glas gerade dem Zeitgeist entsprechen und zunehmend Nachfrage erfahren.

Wer ist Ihr Kunde?

In Russland sind 70 Prozent Privatkunden. Der Rest geht auf Unternehmenskunden und staatliche Programme. So produziert TAMAK auch die Bausätze für Kindergärten, Waisenheime, weitere soziale Objekte, und auch Kirchen wurden bereits gebaut.

Wie hoch ist Ihr Marktanteil?

Wir sind im Zementspanplattenbereich mit 40 Prozent Anteil Marktführer in Russland und mit unserem deutschen Schwesterunternehmen Marktführer in Europa. Im Bereich des qualitativen Panelhausbaus sind wir ebenfalls in Russland Marktführer.

Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie?

Momentan sind es etwa 700.

Seit wann ist TAMAK im russischen Markt aktiv?

TAMAK wurde noch in der Sowjetunion Mitte der 1980er Jahre als „Tambow Agromontash“ gegründet. Wie es damals üblich war, hat man alle Materialien, die für den Hausbau benötigt wurden, im gleichen Kombinat hergestellt. Zu TAMAK gehörte ein Zementwerk für die Beton-

elemente, die ZSP-Produktion, eine Fertighausproduktion für über 1000 Einheiten im Jahr und ein Dämmstoffwerk, das wir zu einem führenden Hersteller für Dämmstoffe weiterentwickelt und an Saint-Gobain verkauft haben, weil dieses Werk mit einer jährlichen Produktion von über 100.000 Tonnen eine ideale Größe erreicht hatte und wir größeres Entwicklungspotential in der TAMAK sehen.

Wie hat sich Ihr Russlandgeschäft in den letzten Jahren entwickelt?

2016 war ein starkes Jahr, danach hatten wir einen leichten Rückgang bei staatlichen Aufträgen, weil die Staatsgelder in andere Projekte geflossen sind. Gleichzeitig hat der Rubel an Wert gewonnen, so dass wir eine schlechtere Marge im EURO-Export erzielt haben. Weil wir uns aber im Export langfristig an unsere Geschäftspartner binden wollen, haben wir uns entschieden, in den sauren Apfel zu beißen und Mengen, die wir auch in Russland hätten absetzen können, trotz Einbußen zu exportieren. Dieses Jahr entwickelt sich sehr erfreulich, wir erwarten eine Umsatzsteigerung von 15-20 Prozent.

Was sagen denn Ihre europäischen Kunden über Häuser „Made in Russia“?

Als wir unsere ersten Häuser nach Europa exportiert haben, wurden uns von vielen Seiten Glückwünsche hergetragen, dass wir uns qualitativ vor den Mitbewerbern nicht verstecken müssen, sondern ganz im Gegenteil ein mindestens gleichwertiges Produkt anbieten. Für deutsche und österreichische Anbieter sind wir ein russischer Produzent, der gerade anfängt, Häuser in Öster-

„Die Baubranche bietet sehr viel Raum für Innovation.“

reich zu bauen und auch beachtliche Qualität vorweisen kann. Darauf sind wir sehr stolz.

Und wie kommen Ihre Häuser im russischen Markt an?

Unsere drei Produktbereiche werden unterschiedlich wahrgenommen. Blockhäuser haben in Russland eine große Tradition, sie werden seit vielen Hundert Jahren gebaut. Man sieht auf alten Gemälden, dass bei der Errichtung des Kremls in Moskau bereits vorgefertigte Elemente geliefert wurden. In diesem Bereich sind wir sehr erfolgreich, weil wir uns qualitativ auf einem sehr hohen Niveau bewegen und deshalb eine sehr stabile Nachfrage von Kaliningrad bis Sachalin haben. Auch moderne Fachwerkhäuser im Premiumsegment liegen absolut im Trend. Bei Panelhäusern ist man in Russland noch vorsichtig, obwohl es die preiswerteste Variante ist, ein energieeffizientes Haus zu bauen, das insbesondere bei den russischen Klimabedingungen eine ideale Bauweise ist. Hier sehen wir auch die größten Chancen für die Zukunft und das steigende Interesse.

Woran liegt das?

Es gibt in Russland die starke Tradition, massiv zu bauen, obwohl sich der Trend weltweit in Richtung Fertighausbau entwickelt. In Österreich beispielsweise werden mittlerweile etwa 30 Prozent der Einfamilienhäuser in dieser Bauweise gebaut. Eigentlich ist es ja nichts Anderes als eine Kompositbaulösung, wie sie bei vielen hochwertigen Produkten verwendet wird – beispielsweise im Flugzeugbau oder in der Raumfahrt. Aber im Baubereich sind viele Leute immer noch der Meinung, dass ein gutes Haus aus Ziegeln gebaut werden muss und das obwohl weltweit Spezialisten fehlen, um diese qualitativ zu bauen. Dies ist ein wesentlicher Grund, warum wir von der weiteren positiven Entwicklung des Fertighausmarktes überzeugt sind.

Ziegel sind solider als Bauplatten oder nicht?

Sehen Sie, das Geheimnis eines guten Hauses liegt in der idealen Kombination von Baumaterialien und einer gesicherten Qualität. Wir haben vor wenigen Wochen eines unserer ersten Häuser, das vor 30 Jahren gebaut wurde, regelrecht aufgesägt und einer Qualitätskontrolle unterzogen. Sowohl die Dämmstoffe als auch die gesamte Holzkonstruktion waren noch intakt und uneingeschränkt nutzbar, weil die Qualitätskontrolle damals gestimmt hat. Heutzutage liegt der Arbeitsaufwand für einen Kleinwagen bei wenigen Stunden. Davon entfällt ein Drittel der Zeit auf die Qualitätskontrolle. Bei einem durchschnittlichen Haus können wir froh sein, wenn

man mit 1000 Arbeitsstunden auskommt und davon eine Stunde Qualitätskontrolle war. Die Art und Weise, wie heute noch gebaut wird, ist nicht mehr zeitgemäß. Dabei bietet gerade die Baubranche sehr viel Raum für Innovation. Ich bin überzeugt, dass gerade für Russland, das die größten Holzreserven weltweit bietet, die Holzrahmenbauweise die richtige ist.

Warum?

In Russland haben wir einen Pro-Kopf-Verbrauch von etwa 0,15 Kubikmetern Holz im Jahr. Das ist etwa ein Fünftel von dem, was ein Österreicher jährlich verbraucht, obwohl die Holzreserven in Russland die größten weltweit sind. Hier hinkt Russland Europa, wo mittlerweile Brücken und sogar Hochhäuser aus Holz bzw. in der Holzrahmenbauweise gebaut werden, tatsächlich hinterher. Gleichzeitig ist man in Russland darauf bedacht, den Rohstoff zu exportieren, anstatt seine Produkte weiter zu veredeln, zu verkaufen, um die lokale Wertschöpfung zu erhöhen. Dabei liegt doch genau darin das eigentliche Interesse der lokalen Wirtschaft. Insbesondere die Regionen mit großem Holzbestand, die wirtschaftlich schwächer aufgestellt sind und wenige Arbeitsplätze bieten, können davon profitieren.

Wie lange braucht man, um ein TAMAK-Haus zu bauen?

120 Quadratmeter in 2 Tagen. Natürlich muss zuvor das Fundament stehen.

Und wie viele davon produzieren Sie im Jahr?

Etwa 300 Häuser.

Unterscheidet sich eigentlich der russische Hausbauer von seinem deutschen Pendant?

Ein russischer Kunde hat mit Sicherheit nicht weniger Anforderungen an sein Haus, als ein deutscher Kunde. Der russische Kunde möchte aber generell ein individuelleres Haus haben, nach seinen eigenen Wünschen entworfen, während der deutsche Kunde seine Hausplanung sehr pragmatisch betreibt und wahrscheinlich eher bereit ist, weniger individuell zu bauen, aber dafür zu sparen. Das ist der fundamentale Unterschied. Jedoch hängt dies auch damit zusammen, dass TAMAK im gehobenen und Premiumsegment tätig ist.

Wie muss man sich die individuellen Kundenwünsche in Russland vorstellen?

Weil unsere Blockhäuser im gehobenen Segment angesiedelt sind, herrschen dort auch extravagante Wünsche. Es war für mich ungewöhnlich, dass jemand einen



„Wir haben gar keine andere Wahl, als unsere Mitarbeiter selbst auszubilden.“



Grillplatz mit einem Grillhäuschen zu 600 Quadratmeter bestellt hat. Solche Dinge sind in Deutschland wohl seltener. Allerdings sind die ausgefallenen Dinge, die im russischen Markt noch vor zehn Jahren nachgefragt waren, nicht mehr so populär. Auch in Russland sehen wir einen ganz klaren Trend hin zum funktionalen, energieeffizienten und umweltfreundlichen Haus.

Welchen Erwartungen von der Kundenseite her müssen Sie sich noch stellen?

Eine weitere Eigenart des russischen Marktes ist die Preiserwartung auf der Kundenseite. Ein deutscher Kunde weiß, dass ein Haus mehr kostet als ein Auto. Wenn er mit einem Wagen für 50.000 Euro vorfährt, wird er nicht erwarten, ein Haus für 30.000 Euro zu kaufen. In Russland ist das interessanterweise nicht der Fall. Hier gönnt man sich ein Auto für zehn Millionen Rubel und will nicht selten für ein Haus maximal fünf Millionen Rubel ausgeben. Mein Eindruck ist, das Auto liegt als Statussymbol weiter oben als das Eigenheim. Das fördert viele unqualitative und unqualifizierte Anbieter, die die Panelbauweise in Verruf bringen. Ferner gibt es in Deutschland wie in Russland einen fatalen Fachkräftemangel auf dem Bau. Diese Schwäche gleichen wir dadurch aus, dass wir den Bauprozess in eine Fertigungsstraße mit einer straff organisierten Qualitätskontrolle umleiten.

Sie haben das Thema Fachkräftemangel angesprochen, ein verbreitetes Problem in Russland. Wie ist das Thema Ausbildung in Ihrem Betrieb aufgestellt?

Wir haben die tolle Philosophie unseres österreichischen Hauptaktionärs übernommen. Er sagt, man muss seine Mitarbeiter selbst schulen, weil unsere Anforderungen ohnehin höher sind, als die der Mitbewerber. Deshalb haben wir gar keine andere Wahl, als unsere Mitarbeiter selbst auszubilden. Wir hatten das große Glück, Ende der 1990er Jahre einen Betrieb zu übernehmen, wo schon immer auf die technische Ausbildung geachtet

wurde. Die Anlagen haben wir modernisiert, die aufgebauete Kompetenz erhalten und sie an unsere jungen, ambitionierten Mitarbeiter weitergegeben.

Spielt die Digitalisierung für Ihr Werk in Tambow eine Rolle?

Ja, immer mehr. Viele der jungen Mitarbeiter wollen voll vernetzt arbeiten mit Zugriff auf alle Daten und mit ausgeprägter Kommunikation. Parallel entwickeln wir gerade ein Programm, über das sich der Kunde sein Haus nach dem IKEA-Prinzip selbst entwickeln und nach seinen Wünschen virtuell bauen kann. Ferner visualisieren wir unseren Auftritt und bieten unsere Produkte sowohl über die Website als auch über die Social Media an. Wir haben diesen Prozess vor nicht allzu langer Zeit begonnen, aber unsere Webseite wird bis zu 6000 Mal am Tag frequentiert. Diese Besucherzahl kann mit vielen deutschen Konzernen mithalten.

In welche Märkte exportieren Sie?

Wir exportieren in 40 Länder, darunter fast alle Ex-UdSSR-Staaten, aber auch nach Westeuropa mit Schwerpunkt Großbritannien und Deutschland. In letzter Zeit bekommen wir vermehrt Anfragen aus Südkorea, Australien, Amerika und sogar Afrika, was auch ein sehr interessanter Markt für uns ist.

Auf welche Projekte sind Sie besonders stolz?

Es gibt einige Leuchtturmprojekte, die wir mit großer Freude gemacht haben, etwa den Eislaufplatz auf dem Roten Platz und einen noch größeren in St. Petersburg. Unsere Zementspanplatten wurden in den Flughäfen Scheremetjewo und Domodedowo, aber auch in Stadien verbaut, sowie die Eremitage in St. Petersburg wurde damit renoviert. Im Holzbaubereich arbeiten wir mit dem russischen Stararchitekten Totan Kuzembaev zusammen, der Projekte gemeinsam mit TAMAK gebaut hat, die es zu weltweiter Anerkennung gebracht haben.



In Russland ist ständig alles im Fluss, so auch die Vorgaben für die Baubranche. Wie haben sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Ihr Geschäft verändert?

Per Gesetz darf man in Russland ab 2019 keine Wohnungen mehr im Baustadium verkaufen, weil viele Bauunternehmen früher Konkurs gegangen sind. Parallel stärkt der Gesetzgeber den Holzbaubereich. Es wurden einige Gesetze erlassen, um den illegalen Holzschlag herunterzufahren. Für uns ist das ein großer Vorteil, weil wir immer ehrlich gearbeitet haben im Gegensatz zu einigen Anbietern, die ihr Holz aus dubiosen Quellen beziehen und erheblich weniger bezahlen. Insgesamt wird der Holzbaubereich staatlich verstärkt gefördert, jedoch ist hier noch Verbesserungsbedarf, was insbesondere die Ausgestaltung betrifft. So hat ein Privatkunde, der ein Holzhaus kaufen möchte, die Möglichkeit, vom Staat eine Reduzierung des Zinssatzes von fünf Prozent Zinsen zu erhalten.

Dennoch ist in Russland kein Holzbauboom zu spüren, warum eigentlich nicht?

Das ist eine interessante Förderung, aber es ist halbherzig umgesetzt. Obwohl es ein staatliches Förderprogramm gibt, gibt es auf der Ausführungsebene fast keine Bank, die es in Anspruch nimmt, außerdem ist die Laufzeit begrenzt.

Der russische Markt für private Immobilien hat sich während der Wirtschaftskrise fast halbiert. Wie hat sich das auf Ihre Marktsituation ausgewirkt?

Von den Mengen her sehen wir keine Probleme, im Privatkundengeschäft sind wir genauso stark wie früher und haben tolle Zuwachsraten, aber sehr wohl sehen wir einen sehr schwachen Gesamtmarkt. Viele Mitbewerber machen gerade eine sehr schwierige Phase durch und zahlreiche Unternehmen mussten die Produktion einstellen. Früher konnte man ohne große Investitionen neue Kunden generieren, heute ist das ein großer Kraftakt. Aber

„Wir exportieren in 40 Länder, darunter fast alle Ex-UdSSR-Staaten, aber auch nach Westeuropa mit Schwerpunkt Großbritannien und Deutschland.“

dadurch, dass wir unsere Sparten diversifiziert haben und rechtzeitig auch auf das Premium-Segment sowie auf das Exportgeschäft gesetzt haben, stehen wir gut da.

Wie wird sich der russische Markt für den Holzbau in den nächsten Jahren entwickeln?

Wir sehen langfristig keine klare Tendenz, dass sich der russische Markt stark entwickeln wird, weil qualitativ hochwertiger Wohnraum in Russland Mangelware ist. Wir sind überzeugt, dass es immer mehr Menschen mit hohem Anspruch an qualitatives Wohnen geben und dass die Gesetzgebung weiter verbessert wird, was den ehrlichen Unternehmen im Markt in die Karten spielt. Nichtsdestotrotz schätzen wir kurzfristig den Bauproduktmarkt insgesamt als schwach und nicht sehr dynamisch ein. Nur die besten Unternehmen werden diese schwierige Phase gut überstehen.

Was sind für Sie die größten Hürden im Russlandgeschäft?

Ein Problem geht der russische Staat gerade gezielt an: Anbieter, die die Baunormen nicht beachten oder dubiose Einkaufsquellen nutzen. Eine weitere Hürde ist die Unsicherheit, wie es sich in den nächsten Monaten, geschweige denn Jahren, wirtschaftlich und politisch weiterentwickeln wird. Für den Export spielt außerdem der Rubelkurs eine wichtige Rolle.

Was würden Sie einem deutschen Unternehmer mitgeben, der in Russland investieren möchte?

Es ist sehr wichtig, dass man vor der ersten Tätigkeit Kontakt mit seriösen Quellen aufnimmt, bei denen wirkliches Russland-Know-how vorhanden ist. Das können die Auslandshandelskammer oder erfolgreiche Geschäftsleute sein, die bereit sind, ihre Erfahrungen zu teilen. Jemand, der ohne Netzwerk, ein gutes und verlässliches Team und Erfahrung nach Russland kommt, geht ein erhebliches Risiko ein, dass am Ende hohes Lehrgeld gezahlt werden muss. Die russische Mentalität ist sehr herzlich, gastfreundlich und ideenoffen und ergänzt sich ideal mit den deutschen Tugenden. Ich glaube wirklich, dass man in Russland jeden Investor mit offenen Armen empfängt und permanent an der Verbesserung der Rahmenbedingungen gearbeitet wird, und das ist sehr erfreulich.



Доминик Романн
генеральный директор
АО «ТАМАК»

«МЫ ВЕРИМ, ЧТО В РОССИИ БУДЕТ ВСЕ БОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ С ВЫСОКИМИ ОЖИДАНИЯМИ К КАЧЕСТВУ ЖИЛЬЯ»

Господин Романн, расскажите о себе: как давно вы уже работаете в России, что вас привело сюда?

Еще во время обучения в вузе и вскоре после экономического кризиса 2008 года у меня был первый опыт работы в Москве, и в этот экономически слабый период я разглядел на российском рынке просто невероятные шансы. После завершения экономического и юридического образования и первых профессиональных шагов в немецких концернах, в 2010 году, мне представилась возможность устроиться в компанию, которая занималась прямыми инвестициями, координировать капиталовложения в страны Восточной Европы и регулярно бывать в России.

Менталитет и манера работать здесь в сочетании с немецкими добродетелями – это, как мне кажется, идеальное сочетание, которое позволяет получать очень большое удовольствие и нередко приводит к экономическому успеху. С 2014 года я живу в России, а с 2017 года являюсь генеральным директором АО «ТАМАК» в Тамбове и, параллельно, членом правления компании TAMAK Holding AG.

На вашем сайте говорится: «100% австрийские инвестиции и западный менеджмент в сочетании с российским опытом и традициями позволили нам стать одной из ведущих компаний в отрасли». В итоге «ТАМАК» – это российская, австрийская или международная компания?

Материнская компания российского АО «ТАМАК» находится в Берлине на Паризер-Плац, что делает нас

«дочкой» немецкой компании. Немецкая материнская компания, в свою очередь, принадлежит австрийскому холдингу, зарегистрированному в Вене. Еще на момент учреждения немецкие и австрийские участники обращали внимание на инвестиции в капитал фирм в других странах, таким образом, можно говорить о международной компании с акцентом на России. В этом разрезе мы предлагаем германо-австрийские ноу-хау в купе с немецким оборудованием и российским персоналом, поскольку с 1990-х годов делаем ставку на локальный менеджмент. Я – первый иностранный генеральный директор в наших долевыми предприятиях в России.

Что вы производите?

У нас есть два направления. Первое – цементно-стружечные плиты (ЦСП) толщиной от 8 до 36 мм, используемые в строительстве для внешних и внутренних работ, например, для устройства фасадов, полов или потолков. Это классические строительные плиты, но они также могут быть оптимизированы и, например, поставляться с дополнительной обработкой поверхности. Они изготавливаются главным образом из цемента и дерева. Благодаря солидному весу – по сравнению с большинством других строительных плит – они обеспечивают, среди прочего, более эффективную звукоизоляцию, а благодаря цементу плита оказывается существенно прочнее других альтернативных продуктов. Второе направление – это производство сборных домов на основе дерева. Здесь мы предлагаем три продукта: каркасно-панельные дома, которые

изнутри зачастую отделяются гипсокартонными плитами, а снаружи ЦСП; дома из клееного бруса, которые имеют давнюю традицию в России; современные фахверковые дома – высокотехнологичные деревянные конструкции, как правило, с большими площадями остекления, соответствующие духу времени и пользующиеся все большим спросом.

Кто ваши клиенты?

В России 70% наших клиентов – это физлица. Все остальное приходится на компании и государственные программы. Кроме того, наша продукция используется при строительстве детских садов, детских домов, церквей и других социально значимых объектов.

Какую долю рынка вы занимаете?

По производству ЦСП у нас 40% российского рынка – здесь мы однозначно на лидерской позиции, а вместе с нашей немецкой компанией мы являемся лидером европейского рынка. В сегменте современных фахверковых домов мы тоже в числе лидеров.

Сколько у вас сотрудников?

В настоящий момент около 700 человек.

Как давно «ТАМАК» работает на российском рынке?

Компания появилась еще в Советском Союзе в середине 80-х годов, называлась «Тамбов Агромонтаж». Как тогда было принято, все материалы, необходимые для строительства домов, производились на одном комбинате. К «ТАМАК» также относились завод фундаментных блоков, производство ЦСП, завод готовых домов, выпускавший свыше 1000 единиц продукции в год. Еще был завод изоляционных материалов, который при нас стал одним из ведущих производителей, и который мы продали компании Saint-Gobain, так как завод с ежегодной производительностью в 100 тыс. тонн достиг идеальных размеров, а мы хотели сосредоточиться на дальнейшем развитии основного бизнеса.

Как развивался ваш бизнес в России в последние годы?

2016-й был хорошим годом, после чего у нас сократилось количество заказов от государства, поскольку государственные деньги были направлены на другие проекты. Вместе с тем укрепился курс рубля, вследствие чего уменьшилась маржинальность при экспорте в евро. Но поскольку мы в экспорте стремимся

к долгосрочной лояльности наших бизнес-партнеров, мы решили съесть эту ложку дегтя и, несмотря на потери, экспортировать те объемы, которые могли бы продать и в России. Этот год более благоприятный. Мы ожидаем рост оборота на 15-20%.

Что говорят ваши европейские клиенты о домах Made in Russia?

Когда мы поставили в Европу первые дома, нас со всех сторон поздравляли и заверяли, что мы можем не бояться сравнения с конкурентами, скорее наоборот. Для немецких и австрийских компаний мы – российский производитель, который только начинает строить дома в Австрии и при этом демонстрирует впечатляющее качество. Этим мы гордимся.

А как принимают ваши дома на российском рынке?

У нас есть три группы продуктов, которые принимают по-разному. Строительство домов из бруса в России имеет давнюю традицию. На старых картинах видно, что при возведении Кремля в Москву уже поставлялись сборные дома из бруса. В этой сфере мы очень успешны, поскольку предлагаем высокое качество, и потому спрос во всех регионах страны от Калининграда до Сахалина остается стабильным. Современные фахверковые дома премиум-класса тоже очень популярны. К каркасно-панельным домам в России относятся пока настороженно, хотя это самый экономичный способ построить энергоэффективный дом. А учитывая климатические условия в России, это еще и самый оптимальный метод строительства. Здесь мы видим большие шансы на успех в будущем и уже наблюдаем растущий спрос.

В чем причина?

В России существуют устойчивые традиции массивного строительства, хотя во всем мире в тренде строительство панельное. Так, например, в Австрии сегодня такие технологии используются для возведения 30% частных домов. Ведь речь идет не о чем ином как о композитном решении, аналогичном тем, которые применяются во многих высокотехнологичных продуктах, например, в авиастроении или космонавтике. Однако многие люди до сих пор считают, что добротный дом непременно должен быть из кирпича, и это несмотря на то, что по всему миру не хватает специалистов, которые могут качественно строить такие дома. Именно поэтому мы уверены в позитивном развитии рынка готовых домов в будущем.

Кирпичи – ведь более солидный материал по сравнению с панелями. Или нет?

Видите ли, секрет хорошего дома заключается в идеальном сочетании стройматериалов и гарантированного контроля качества. Несколько недель назад мы распилили на части один из наших первых домов, построенного 30 лет назад, и провели оценку качества. Как изоляционные материалы, так и все деревянные конструкции за это время не пострадали и были безоговорочно пригодны к дальнейшей эксплуатации, поскольку контроль качества был произведен надлежащим образом. Трудозатраты на производство малолитражного автомобиля составляют сегодня несколько часов, треть из которых приходится на контроль качества. В случае со среднестатистическим домом можно радоваться, если на него затрачивается 1000 человеко-часов, из которых один час уделяется контролю качества. То, как сегодня ведется строительство, не отвечает духу времени. При этом строительная отрасль – это большое раздолье для инноваций. Я убежден, что именно в России, располагающей крупнейшими лесными резервами в мире, деревянное каркасное строительство – это самое правильное.

Почему?

Потребление древесины на душу населения в России составляет около 0,15 куб. м в год. Это примерно в пять раз меньше годового потребления жителя Австрии, притом, что Россия располагает крупнейшими лесными ресурсами в мире. Здесь Россия действительно отстает от Европы, где сегодня из дерева или с применением каркасных технологий строятся мосты и даже многоэтажные дома. Вместе с тем, в стране с самым высоким качеством древесины стремятся экспортировать ее в виде сырья, вместо того чтобы дополнительно повышать ценность своей продукции и продавать ее, тем самым удлинив локальную цепочку добавленной стоимости. По сути, именно в этом заключается интерес местной экономики. Это может очень помочь регионам с большими лесными ресурсами, которые экономически менее развиты и где не хватает рабочих мест.

Сколько времени требуется на монтаж дома от «ТАМАК»?

Площадью 120 кв. м – два дня. Разумеется, до этого нужно подготовить фундамент.

И сколько таких домов вы производите в год?

Примерно 300 домов.

«Я убежден, что именно в России, располагающей крупнейшими лесными резервами в мире, деревянное каркасное строительство – это самое правильное.»

Российский домостроитель отличается немецкого?

Российский клиент однозначно предъявляет к своему дому не меньшие требования, чем немецкий. Но российский клиент, как правило, хочет получить более индивидуализированный дом, спроектированный под его пожелания, в то время как немецкие заказчики отличаются большим прагматизмом и, как правило, готовы построить что-то менее индивидуализированное и таким образом сэкономить. В этом фундаментальное отличие. Тем не менее это связано еще и с тем, что «ТАМАК» работает в сегментах бизнес- и премиум класса.

Какие индивидуальные пожелания могут быть у российских клиентов?

Поскольку наши дома из клееного бруса относятся к премиум-сегменту, то здесь встречаются экстравагантные запросы. Для меня было необычно, когда кто-то заказал площадку для гриля с домиком для гриля на 600 кв. м. Такие вещи в Германии встречаются реже. Правда, необычные решения, которые лет десять назад еще пользовались на российском рынке большим спросом, сегодня становятся уже менее популярными. В России мы тоже видим явный тренд в сторону функциональных, энергоэффективных и экологических домов.

С какими ожиданиями клиентов вам приходится еще сталкиваться?

Ценовые ожидания клиентов – еще одна особенность российского рынка. В Германии клиент понимает, что дом стоит больше автомобиля. Если он приезжает на автомобиле за 50 тыс. евро, то он не рассчитывает купить дом за 30 тыс. евро. В России с этим обстоит, как ни странно, иначе. Здесь некоторые могут позволить себе автомобиль за десять миллионов рублей –

и надеются потратить на собственный дом не больше пяти миллионов рублей. Мне кажется, автомобиль как символ статуса сохраняет более высокие позиции, чем собственный дом. Это помогает выживать большому количеству неквалифицированных игроков на рынке, предлагающих низкое качество и подрывающих репутацию каркасно-панельного строительства. Кроме того, как в Германии, так и в России ощущается катастрофическая нехватка специалистов в строительстве. Мы компенсируем это тем, что переводим процесс строительства на рельсы производственной линии с высокой степенью стандартизации и безупречно организованным контролем качества.

Вы затронули тему нехватки специалистов.

Это весьма распространенная проблема в России.

Как вы ее решаете?

Мы переняли прекрасную философию нашего австрийского основного акционера. Он убежден, что своих сотрудников нужно обучать самостоятельно, поскольку мы в любом случае предъявляем к персоналу более высокие требования, чем конкуренты. Поэтому у нас просто нет выбора, приходится готовить специалистов самим. Нам очень повезло, что в 1990-х годах мы получили предприятие, на котором уделяли внимание техническому обучению. Мы модернизировали производство, сохранили накопленные компетенции и впоследствии передали их нашим молодым и амбициозным сотрудникам.

Цифровизация находит отражение в работе вашего завода в Тамбове?

Да, и все в большей мере. Многие молодые сотрудники хотят работать в условиях сетевой интеграции, с доступом ко всем данным и возможностью эффективной коммуникации. Параллельно мы сегодня разрабатываем программу, с помощью которой клиент сможет самостоятельно спроектировать и виртуально построить свой дом по принципу IKEA. Далее, мы создаем визуализацию наших продуктов и предлагаем их как через сайт, так и в социальных сетях. Мы запустили данный процесс не так давно, однако ежедневно наш сайт посещает уже около 6000 пользователей. Такое количество посетителей сравнимо с популярностью сайтов немецких концернов.

На какие рынки вы экспортируете?

Мы поставляем свою продукцию в 40 стран, в том числе в страны бывшего Советского Союза, а также в Западную Европу, Великобританию и Германию. В по-

следнее время мы стали получать запросы из Южной Кореи, Австралии, Америки и даже Африки, которая тоже является для нас интересным рынком.

Какими проектами вы особенно гордитесь?

Есть несколько знаковых проектов, которые мы реализовывали с большим удовольствием, как, например, ледовый каток на Красной площади и еще один каток, уже побольше, в Санкт-Петербурге. Наши цементно-стружечные плиты использовались при отделке аэропортов Шереметьево и Домодедово, стадионов, а также при ремонте петербургского Эрмитажа. В области деревянного строительства мы сотрудничаем со звездным российским архитектором Тотаном Кузембаевым.

В России все постоянно меняется, включая требования к строительной отрасли. Как изменились правовые рамочные условия вашего бизнеса?

С 2019 года в России будет запрещено продавать квартиры на стадии строительства, поскольку многие строительные компании в прошлом терпели банкротство. Параллельно законодатель укрепляет сферу деревянного строительства. Принят ряд законов, направленных на борьбу с нелегальной вырубкой лесов. Для нас это большой плюс, поскольку мы всегда работали честно, в отличие от некоторых конкурентов, покупавших древесину из сомнительных источников и плативших за нее примерно на треть меньше. В целом деревянное строительство получает более заметную поддержку от государства. Физическое лицо, желающее приобрести деревянный дом, может обратиться к государству за компенсацией 5% от ставки кредита.

И все же в России не наблюдается бум деревянного домостроения. Почему?

Это очень интересный продукт, однако он реализуется нехотя. Несмотря на наличие государственной программы поддержки, на уровне исполнителей почти ни один банк ей не заинтересовался, и срок действия программы ограничен.

Российский рынок жилой недвижимости за время кризиса сократился практически вдвое. Как это отразилось на вас?

С точки зрения объемов мы не видим проблем, наш бизнес с клиентами-физлицами сохранился на прежнем высоком уровне, однако в целом рынок очень слабый. Многие наши конкуренты сейчас переживают очень тяжелый период. Раньше можно было привлечь новых клиентов без больших инвестиций; сегод-

70% клиентов
«ТАМАК»
в России –
это физлица.



ня это требует серьезных усилий. Но благодаря тому, что мы диверсифицировали наш бизнес, сделав ставку как на премиум-сегмент, так и на экспорт, «ТАМАК» крепко стоит на ногах.

Что будет происходить на российском рынке деревянного домостроения в ближайшие годы?

Мы не видим какого-то явного тренда, с учетом которого на российском рынке можно было бы ждать мощного развития, несмотря на нехватку высококачественного жилищного фонда в стране. Но мы верим, что в России будет все больше людей с высокими ожиданиями к качеству жилья, и законодательство продолжит совершенствоваться, а это играет на руку честным компаниям. Тем не менее, строительный рынок в целом мы оцениваем как слабый и не слишком динамичный. Только лучшие компании смогут выдержать этот сложный период.

В чем для вас основные препятствия для бизнеса в России?

С одной из проблем российское государство сегодня целенаправленно борется: это компании, не соблюдающие строительные нормы или использующие сомни-

тельные источники для закупок. Другое препятствие — неопределенность относительно того, как будет развиваться экономическая и политическая ситуация в ближайшие месяцы, не говоря уже про годы. Для экспорта большую роль играет и валютный курс.

Что вы посоветуете немецким предпринимателям, готовым инвестировать в Россию?

Очень важно — изначально установить контакт с надежными источниками, которые знают, как функционирует бизнес в России. Это могут быть успешные бизнесмены или ВТП, которые готовы поделиться опытом работы на этом рынке. Кто приходит в Россию, не имея нужных контактов, надежной команды и соответствующих знаний, сильно рискует заплатить чрезмерно высокую цену за такую неподготовленность. Русский менталитет отличается большой сердечностью, гостеприимством и открытостью к новым идеям и идеально сочетается с традиционными немецкими добродетелями. Я действительно считаю, что в России каждого инвестора встречают с распростертыми объятиями; к тому же непрерывно ведется работа над улучшением рамочных условий — это радует.





Niels Hessmann
CEO Bayer Russland

„BAYER UND RUSSLAND – DAS PASST PERFEKT“

**Bayer ist schon seit über 140 Jahren in Russland.
Mit welchen Unternehmensbereichen sind Sie hier
vertreten?**

Ja, wir sind schon seit langem in Russland und wollen mindestens noch einmal so lange hier bleiben. Global hat Bayer vier Divisionen: Pharmazie, Consumer Health (nicht verschreibungspflichtige Medikamente), Tiergesundheit und Landwirtschaft. Mit all diesen Bereichen sind wir auch hier in Russland vertreten. Einen Unterschied gibt es im Bereich der nicht verschreibungspflichtigen Medikamente, der hier in Russland stärker aufgestellt ist. Das hängt damit zusammen, dass wir vor zehn Jahren eine lokale Firma gekauft haben. Daher ist Consumer Health proportional grösser, als das global der Fall ist.

**Welche dieser Divisionen ist in Russland die größte
und erfolgreichste?**

Ich würde die größte und die erfolgreichste unterscheiden. 2017 hatten wir insgesamt einen Umsatz in Russland von 809 Millionen Euro. Mit 314 Millionen hatte unser Pharmabereich daran den größten Anteil. An zweiter Stelle folgte Consumer Health mit 262 Millionen, dann Landwirtschaft mit 216 Millionen und Animal Health mit 15 Millionen. Das zeigt die Proportionen. Der Erfolg lässt sich schwer beurteilen, da alle Divisionen im Life Science-Sektor tätig sind und sich alle über die Jahre hinweg gut entwickelt haben. Mal wächst die eine

schneller, mal die andere. Insgesamt sind die Wachstumszahlen positiv für alle Divisionen. Die höchste Wachstumsrate hat aktuell der Pharmabereich. Getrieben auch von Neueinführungen, die sich auch im Markt beweisen, weil es eine hohe Nachfrage gibt und sie innovationsbasiert sind. „Bayer – Science for a better life“ ist unser Slogan und danach handeln wir.

**Was sind für Sie die Besonderheiten des russischen
Markts?**

Zum Länderprofil Russland passt bei der Beschreibung zum Teil das VUCA-Konzept – das steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Ich stimme dabei für Russland vor allem dem V und U zu, d.h. der Markt ist in Teilen von Volatilität und Unsicherheit geprägt. Darauf muss man sich einstellen, wenn man hier aktiv ist. Ein weiterer wichtiger Faktor ist gerade in den letzten Jahren die Bewegung in Richtung mehr Lokalisierung. Das gibt es auch in anderen Ländern, aber in Russland ist das ein recht neuer Trend, der deutlich vorangetrieben wird. Worin sich das Land ebenfalls unterscheidet, ist, dass der Fokus in Russland sehr stark auch vom Präsidenten und von der Regierung mitbestimmt wird – und der liegt momentan auf Life Science. Zum einen wird auf das Thema Gesundheit gesetzt – so soll etwa die Lebenserwartung erhöht werden, zum anderen im Bereich Landwirtschaft. Russland will den Export



von landwirtschaftlichen Produkten erhöhen. Und das sind nun genau die beiden Bereiche, in denen Bayer tätig ist. Bayer und Russland – das passt also perfekt.

Die sogenannten Mai-Dekrete des Präsidenten spielen Ihnen also in die Karten?

Ja, jetzt muss man noch schauen, wie das umgesetzt wird. Ich kann aber gut verstehen, dass das die Prioritäten der Regierung sind. Jetzt liegt die Lebenserwartung bei 72 Jahren. Der Anstieg in den letzten Jahren war sehr groß. Die Erwartung ist nun, den Anstieg der Lebenserwartung auf 78 Jahre zu erhöhen – innerhalb von sieben Jahren. Da muss schnell sehr viel geschehen im Gesundheitsbereich, denn global erhöht sich die Lebenserwartung im Schnitt, so die Faustregel, um etwa drei bis vier Monate im Jahr, und die Steigerung in Russland muss also weiterhin deutlich überproportional sein, um das Ziel zu erreichen. Neue Pharmazeutika haben einen Anteil an der Steigerung der Lebenserwartung von etwa 40 Prozent, also etwa ein bis zwei Monate im Jahr. Wir leisten also einen großen Anteil an der Erhöhung der Lebenserwartung.

Viel hat man sich auch für das Ziel vorgenommen, dass die russische Landwirtschaft mehr exportieren soll. Die Exporte liegen jetzt bei etwas mehr als 20 Milliarden US-Dollar. Diese Zahl soll bis 2024 mehr als verdoppelt werden. Man kann das durch eine Erweiterung der landwirtschaftlichen Nutzflächen erreichen – etwa ein Drittel

ist noch unbenutzt. Aber auch durch eine Produktivitätssteigerung. Denn die ist in Russland je nach Bereich nur einen Bruchteil so hoch wie etwa in Westeuropa. Das Gewinnpotenzial ist also enorm. Ich persönlich halte das Potenzial der Landwirtschaft sogar für noch etwas größer als im Gesundheitssektor.

Wir haben bereits festgestellt, dass Russland ein volatiler Markt ist. Wie hat sich die Krise der vergangenen Jahre bei Ihnen bemerkbar gemacht?

Wir haben das im Life Science-Bereich weniger gemerkt, als andere Industriezweige. Die Menschen brauchen Medikamente und die Landwirte brauchen unsere Produkte. Wir sind daher recht gut durch die Krise gekommen und hatten weiter Umsatzsteigerungen. Was wir gemerkt haben ist, dass die Preissensibilität gestiegen ist. Außerdem hat sich durch die russischen Gegensanktionen die lokale Landwirtschaft stärker entwickelt. Das ist ein für uns zum Teil positiver Effekt, den wir als internationaler Konzern allerdings in anderen Ländern verlieren, die sonst nach Russland exportiert hatten.

Ihnen hat auch geholfen, dass Sie lokal so präsent sind. Bayer hat in Russland in 35 Städten Standorte. Wie wichtig ist für Sie das Thema Lokalisierung?

Lokalisierung steht hoch oben auf unserer Agenda. Insgesamt ist unser Ziel bei Bayer, einen Lokalisierungsgrad

„2017 hatten wir insgesamt einen Umsatz in Russland von 809 Millionen Euro. Mit 314 Millionen hatte unser Pharmabereich daran den größten Anteil.“

von mehr als 30 Prozent bis in fünf Jahren zu erreichen. Wir haben erstmals 1995 im Bereich Animal Health in Russland lokalisiert. Wir haben das in der Folge hauptsächlich mit Hilfe lokaler Partner ausgebaut. Als Bayer noch die Division Material Science hatte, besaßen wir auch ein eigenes Werk, das uns durch die Abspaltung dieser Division in ein eigenständiges Unternehmen jedoch nicht mehr gehört. Recht stark haben wir momentan im Bereich Landwirtschaft lokalisiert – gut 25 Prozent. Im Pharmasektor sind wir ebenfalls dabei, zu lokalisieren. Die Prozesse stehen schon sowie die Installation vor Ort und die Produktionslinie. Das erste Produkt, ein Kontrastmittel für computertomographische Untersuchungen, ist gerade im November dieses Jahres lokal produziert worden. Unser Blutgerinnungshemmer Xarelto, das größte Produkt in Russland in der Kardiologie, wird Ende 2020 lokalisiert sein. In der Landwirtschaft wollen wir innerhalb von drei bis vier Jahren einen Lokalisierungsgrad von 40-50 Prozent erreichen. Im Consumer Health-Sektor läuft bereits ebenfalls ein Projekt, mit der Absicht, zusätzliche Produkte in Russland zu lokalisieren.

Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit den russischen Partnern?

Sehr gut. Man muss natürlich schauen, dass man die richtigen Partner findet. Der Selektionsprozess ist sehr lang und dauert etwa eineinhalb bis zwei Jahre. Damit stellen wir sicher, dass auch die Qualitätsstandards stimmen. Wenn man die richtigen Partner dann gefunden hat, geht es jedoch recht schnell. Natürlich ist auch ein Training des Personals wichtig. Unsere Spezialisten sind ständig bei unseren Partnern und geben Expertise weiter.

Sie haben kürzlich die Monsanto-Fusion erfolgreich abgeschlossen. Wie lief hier die Einigung mit der russischen Antimonopolbehörde FAS und was bedeutet die Fusion für Ihr zukünftiges Russlandgeschäft?

Dieser Prozess hat in sehr vielen Ländern stattgefunden, es ist also normal, dass wir auch in Russland die Genehmigung der Antimonopolbehörde brauchen. Er hat etwas länger gedauert, als wir dachten, aber im Endeffekt sind wir allerdings zu einer guten Einigung gekommen. Wir haben uns mit dem FAS darauf geeinigt, dass wir bestimmtes Know-how und Expertise an landwirtschaftliche Spezialisten in Russland weitergeben werden. Das Instrument dafür ist ein Technology Transfer Center, das zusammen mit der Higher School of Economics in Moskau aufgebaut

wird. Wir werden bestimmte Technologien an Russland weitergeben – etwa im Bereich Molecular Breeding. Man kann in Pflanzen bestimmte genetische Materialien identifizieren und dann herausfinden, welche Gene für welchen Charakterzug einer Pflanze zuständig sind. Das hat nichts mit GMO zu tun, sondern ist der natürliche Prozess, Pflanzen zu kreuzen. Für bestimmte Gewächse werden wir solche Charakterzüge zur Verfügung stellen. Damit könnte man dann beispielsweise Pflanzen entwickeln, die auf die klimatischen Verhältnisse hier abgestimmt sind. Dann werden wir auch Saatgut an Russland liefern. Das sind keine enormen Mengen, aber sie erlauben Russland, dieses zu testen und es möglicherweise selbst weiterzuentwickeln. Die Gewächse, um die es geht, sind etwa Mais oder Getreide wie Weizen. Weiter werden wir mithelfen, eine Digitalplattform und entsprechende Anwendungen aufzubauen. Wir denken, mit all diesen Maßnahmen kann die russische Landwirtschaft viel anfangen und ihre Produktivität steigern.

Gemeinsam mit dem Fonds zur Entwicklung von Internetinitiativen (FRIL) haben Sie einen Accelerator für Start-ups, Grants4Apps, ins Leben gerufen. Was hat es damit auf sich?

Wenn man von Lokalisierung redet, denken viele in Russland oft an eine Lokalisierung der Produktion. Im Sinne eines Technologietransfers ist das für Russland auch sinnvoll. Mehr hat das Land – und auch Firmen – aber sicher vom Transfer im Forschungs- und Entwicklungsbereich. Wir arbeiten daher in Russland mehr und mehr daran, genau solche Projekte vor Ort zu haben. In Teilbereichen wurde das schon umgesetzt. Ein Weg dorthin ist Grants4Apps mit FRIL. Ziel dabei ist, Start-ups zu helfen, indem wir ihnen Expertise bereitstellen. Die Start-ups stehen dazu im Austausch mit unserem Hauptquartier. Sie sind extrem kreativ und sehr schnell, aber was ihnen oft fehlt, ist die Kenntnis, ein fertiges Produkt auf den Markt zu bringen. Dazu wollen wir einen Beitrag liefern. Außerdem stellen wir Räume zur Verfügung, etwa in unserem Innovation Room in Moskau. Dort können die Start-ups dann für drei Monate sitzen.

Würden Sie ein paar Beispiele für solche Start-ups nennen?

Ein Beispiel ist Semantic Hub, das hilft, aus den enormen Datenmengen im Bereich klinische Studien die richtigen Schlussfolgerungen herauszufiltern. Dafür gibt es einen





„Ich persönlich halte das Potenzial der Landwirtschaft in Russland sogar für noch etwas größer als im Gesundheitssektor.“

extrem hohen Bedarf in allen Pharmaunternehmen. Ein weiteres Beispiel ist das lokale Unternehmen Gapsula, das an einem besseren Monitoring von Patienten arbeitet. Das ist gerade in einem riesigen Land wie Russland wichtig, wo viele Patienten weit entfernt von einem Arzt leben. Über Internet soll so eine bessere Beratung zwischen Arzt und Patienten gewährleistet werden – bis hin zur Telekonsultation per Bildschirm.

Wo kooperieren Sie noch mit Start-ups?

Ein weiteres Projekt von uns ist „CoLaborator“, das stärker wissenschaftlich geprägt ist. Da geht es vor allem um den Austausch von wissenschaftlichem Know-how. In diesem Rahmen gibt es wiederum drei Projekte mit einem kardiologischen Zentrum in St. Petersburg, ein Onkologienprojekt in Nowosibirsk und in Moskau mit einem Start-up in Skolkowo. Bayers Anteil dabei ist zum einen eine finanzielle Unterstützung – mit einer Förderung von bis zu 25.000 Euro pro Projekt. Zum anderen helfen wir mit Expertise. Das Potenzial für Forschung ist hier sehr hoch. Die Menschen sind sehr gut ausgebildet; es wäre schade, das nicht zu nutzen – für das Land, aber auch für Bayer. Es ist also eine Win-Win-Situation.

Herr Hessmann, Sie selbst sind bereits seit über 3 Jahren in Russland und seit 26 Jahren bei Bayer. Im März 2018 sind Sie in den Vorstand der AHK gewählt worden und zuständig für Bereich Pharma. Wie wollen Sie sich hier einbringen?

Ich setze mich für den gesamten Bereich Life Science ein, also Gesundheit und Landwirtschaft. Das Umfeld dafür ist in Russland grundsätzlich positiv, wird aber schwieriger. Im Gesundheitssektor gibt es etwa offensichtliche Fälle von Patentverletzungen. Das ist für alle Industrien, besonders aber für unsere innovationsgetriebene Industrie, inakzeptabel. Ich sehe meine Rolle darin, durch Lobbying und Information von Behörden und anderen Stakeholdern dazu

beizutragen, dass Patente geschützt werden. Im Landwirtschaftsbereich gibt es z.B. eine Diskussion über Dumpingzölle und Importquoten, obwohl ganz offensichtlich internationale Konzerne kein Dumping betrieben haben. Wir haben es also mit einer Art von Handelsbarrieren und unfairer Wettbewerb zu tun. Wenn sich Firmen entscheiden, in ein Land zu investieren, dann hängt das nicht nur von der Größe eines Geschäfts, sondern auch vom Vertrauen zum Land ab. Und solche Maßnahmen zerstören Vertrauen. Wer investiert in einem Land in eine Produktionslinie, wenn man damit rechnen muss, dass es danach kein Geschäft mehr gibt? Hier sehe ich meine Rolle darin, Behörden darüber informieren, dass dies der falsche Ansatz ist und es Rechtsschutz geben muss.

Welche Entwicklung der russischen Wirtschaft erwarten Sie?

In der Vergangenheit war es immer so, dass es Perioden gab, in denen es mit der russischen Wirtschaft stark aufwärtsging, und es dann nach einigen Jahren einen tiefen Einschnitt gab. Meiner Einschätzung nach nehmen diese Schwankungen ab. Die Wachstumsraten werden nicht mehr so hoch, aber die Tiefen nicht mehr so deutlich ausfallen – wenn nicht etwas Extremes geschieht. Und das zeigt auch, dass sich der russische Markt entwickelt hat. Nach wie vor denken wir, dass sowohl der Gesundheits- als auch der Landwirtschaftssektor überproportional wachsen wird.

Wie ist Russland für Sie persönlich?

Ich habe mich hier gut eingelebt, bin aber auch voreingenommen, weil ich Russisch kann und meine Frau Russin ist. Der Ruf des Landes ist im Ausland oft schlecht, wobei Russland in Wirklichkeit doch sehr viel zu bieten hat. Es wäre angebracht, etwas mehr Marketing in eigener Sache zu betreiben. Da hat die WM in diesem Jahr zum Glück vielen die Augen öffnen können, was Russland für ein tolles Land ist.



Нильс Хессманн
генеральный директор АО «Байер»,
генеральный представитель
Bayer в России и странах СНГ

«BAYER – ИДЕАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ДЛЯ РОССИИ»

Байер работает в России уже более 140 лет. Какие подразделения Bayer представлены в стране?

Да, мы давно в России и хотим продолжать работать здесь хотя бы еще столько же. Компания Bayer в мире представлена четырьмя подразделениями: Pharmaceuticals (рецептурные препараты), Consumer Health (безрецептурные препараты), Crop Science и Animal Health (решения в области здоровья животных и сельского хозяйства). Все эти направления представлены здесь в России. Несколько отличается ситуация с подразделением безрецептурных лекарств, оно представлено в России более масштабно. Это связано с тем, что десять лет назад мы купили местную компанию. Таким образом, по сравнению с глобальной структурой дивизион Consumer Health в России пропорционально больше.

Какое из этих подразделений является самым крупным и успешным в России?

Я бы разделил понятия «самого крупного» и «самого успешного» дивизиона. В 2017 году общий объем продаж Bayer в России составил 809 млн евро. С 314 млн фармацевтический дивизион внес наибольший вклад. Затем я бы отметил дивизион Consumer Healthcare с 262 млн, за этим дивизионом следует дивизион Crop Science с 216 млн и дивизион защиты здоровья животных с 15 млн евро соответственно. Так выглядит эта пропорция. Успех трудно оценить, поскольку все подразделения работают в области науки о жизни и все они хорошо разви-

вались на протяжении многих лет. Иногда один дивизион растет быстрее, иногда другой. В целом показатели роста являются положительными для всех подразделений. Самые высокие темпы роста в настоящее время приходятся на фармацевтический сектор. Кроме того, наши новые продукты также хорошо проявляют себя на рынке, спрос на них высок, инновации лежат в основе этих продуктов. Наша миссия: «Байер – наука для лучшей жизни», – и мы его придерживаемся.

Какие особенности российского рынка вы можете назвать?

К описанию профиля России частично подходит модель VUCA – акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность). Я считаю, что для России прежде всего характерны V и U, т.е. рынок отличается отчасти волатильностью и неопределенностью. К этому нужно быть готовым, если работаешь на этом рынке. Другим важным фактором в последние годы является тенденция к большей локализации. Это имеет место также и в других странах, но в России это довольно новый тренд, который находит явную поддержку. Еще одна важная особенность – фокус развития в России в значительной степени определяют президент и правительство, и в настоящее время этот фокус направлен на медико-биологическую сферу. С одной стороны, акцент ставится на тему здоровья – например, речь идет об

увеличении продолжительности жизни, а с другой стороны, на сельское хозяйство. Россия планирует увеличить экспорт сельскохозяйственной продукции. И это именно те две области, в которых работает Bayer. Bayer – идеальный партнер для России.

Следовательно, майские указы Президента играют в вашу пользу?

Да. Таковы приоритеты правительства. Увеличение продолжительности жизни в последние годы было значительным. Ожидается, что продолжительность жизни увеличится до 78 лет в течение семи лет. Многие в секторе здравоохранения нужно сделать очень быстро. Средняя продолжительность жизни на практике увеличивается примерно на три-четыре месяца в году, и поэтому, чтобы достичь поставленной цели, рост данного показателя в России должен оставаться сверхпропорционально высоким. Новые фармацевтические препараты способствуют увеличению продолжительности жизни примерно на 40%, то есть от одного до двух месяцев в год. Поэтому можно сказать, что мы вносим существенный вклад в увеличение продолжительности жизни.

Одновременно многое уже было сделано для того, чтобы российское сельское хозяйство все больше экспортировало. В настоящее время экспорт составляет чуть более 20 млрд долларов. Этот показатель должен быть более чем удвоен к 2024 году. Этого можно добиться путем расширения сельскохозяйственных угодий – около трети все еще не используется. Но также и за счет увеличения производительности. Потому что этот показатель в России, в зависимости от района,

представляет собой лишь часть того, что достигается в Западной Европе. Потенциал прибыли огромен. Лично я считаю, что потенциал сельского хозяйства в России даже больше, чем в секторе здравоохранения.

Как мы уже отметили, Россия – волатильный рынок.

Как сказались годы кризиса на вашей деятельности?

В области наук о жизни мы почувствовали кризис меньше, чем в других индустриях. Люди нуждаются в лекарствах, а фермерам нужны наши продукты. Поэтому мы достаточно хорошо справились с кризисом и продолжили увеличивать продажи. Мы заметили, что вопрос цен стал более чувствительным. Кроме того, российские ответные санкции поспособствовали более быстрому развитию сельского хозяйства. Это для нас отчасти положительный эффект, но, являясь международным концерном, мы несем потери в других странах, которые раньше занимались экспортом в Россию.

Непосредственное присутствие на российском рынке должно быть также вам помогает. Ваши офисы Bayer расположены в 35 городах России. Насколько тема локализации важна для вас?

Локализация занимает важное место в нашей повестке. В целом цель Bayer заключается в достижении уровня локализации в объеме более 30% в течение ближайших пяти лет. Впервые мы локализовали бизнес в области защиты здоровья животных в 1995 году. Впоследствии мы расширили его, главным образом, с помощью местных партнеров. Когда у Bayer еще было подразделение Material Science, у нас также был собственный завод, которым мы сейчас не располагаем в силу выделения

«Наша миссия: «Байер – наука для лучшей жизни», – и мы его придерживаемся.»





**Штаб-квартира
концерна
в Лёверкузене.**

этого подразделения в отдельную компанию. На данный момент у нас очень сильная локализация в сельском хозяйстве – хорошие 25%. В фармацевтическом секторе мы также находимся в процессе локализации. Запущены совместные производственные линии. Первый локализованный продукт – контрастное средство для компьютерных томографических исследований, которое было произведено в России в ноябре этого года. Наш антикоагулянт Xarelto, крупнейший препарат в России в области кардиологии, будет локализован в конце 2020 года. В сельском хозяйстве мы хотим достичь уровня локализации в объеме 40-50% в течение трех-четырех лет. В секторе безрецептурных препаратов у нас также есть проект, цель которого – локализация дополнительных продуктов в России.

Как происходит сотрудничество с вашими российскими партнерами?

Очень хорошо. Конечно, очень важно найти правильных партнеров. Процесс отбора очень долгий и занимает от полутора до двух лет. Это гарантирует соблюдение стандартов качества. Когда вы нашли правильных партнеров, дело идет довольно быстро. Безусловно, важным моментом является вопрос обучения персонала. Наши специалисты постоянно работают с нашими партнерами и передают им свой опыт и знания.

Вы недавно успешно завершили процесс слияния с компанией Monsanto. Какое соглашение было достигнуто с федеральной антимонопольной службой (ФАС) и что означает слияние для вашего будущего бизнеса в России?

Этот процесс происходил во многих странах, поэтому вполне нормально, что нам также потребовалось

одобрение российских антимонопольных органов. Этот процесс занял немного больше времени, чем мы предполагали, но в итоге мы пришли к положительному соглашению. Мы договорились с ФАС о том, что передадим конкретные ноу-хау и экспертизу российским аграрным специалистам. Инструментом для этого является Центр трансфера технологий, который создается в Москве совместно с Высшей школой экономики. Мы передадим ряд технологий – например, в области селекции. Существует возможность идентифицировать определенные генетические материалы в растениях, а затем выяснить, какие гены ответственны за какие-то определенные признаки растения. Это не имеет ничего общего с ГМО, так как это естественный процесс скрещивания растений. Для определенных растений мы предоставим как раз такие решения. Это помогло бы, например, вырастить растения, наилучшим образом адаптированные к местным климатическим условиям. Мы также будем поставлять семенной материал в Россию. Это не очень большие объемы, но они позволят России испытать этот материал и, возможно, продолжить разработки самостоятельно. Культуры, о которых идет речь – это кукуруза или злаковые, такие как пшеница. Мы также поможем разработать цифровую платформу и соответствующие приложения. Уверены, что с помощью всех этих мер российское сельское хозяйство может многого достичь и повысить свою производительность.

Вместе с Фондом развития интернет-инициатив (ФРИИ) вы создали акселерационную программу Grants4Apps для стартапов. Расскажите об этом подробнее.

Когда говорят о локализации, многие в России зачастую имеют в виду локализацию производства. Между тем трансфер технологий также чрезвычайно важен для России. Трансфера в области исследований и разработок может дать очень много как стране, так и компании. Поэтому мы все больше и больше работаем в России. Один из таких проектов – Grant4Apps, реализованный совместно с ФРИИ. Цель проекта состоит в том, чтобы помочь начинающим компаниям нашей международной экспертизой. Стартапы работают и обмениваются знаниями с нашей штаб-квартирой. Стартапы чрезвычайно творческие и очень быстрые, но часто им не хватает знаний, чтобы вывести на рынок готовый продукт. Как раз здесь мы и вносим свой вклад. Мы также предоставляем место для работы, в частности нашу Инновационную комнату в Москве, где стартапы могут работать в течение трех месяцев.

Вы могли бы привести примеры таких стартапов?

Одним из таких примеров является сотрудничество со стартапом Semantic Hub, который помогает сделать правильные выводы из огромного количества данных, полученных в рамках клинических исследований. Во всех фармацевтических компаниях наблюдается чрезвычайно высокий спрос на такие решения. Другим примером является стартап Qarsula, который работает над улучшением работы системы удаленного мониторинга пациентов, живущих далеко от медицинских специалистов. Это особенно важно в такой огромной стране, как Россия, где многие пациенты живут далеко от врача. Цель состоит в том, чтобы организовать качественное врачебное консультирование пациентов в формате видеоконференции.

случаев нарушения патентных прав. Это неприемлемо для всех отраслей промышленности, но особенно недопустимо для нашей инновационной отрасли. Я вижу свою роль в содействии защиты патентов путем взаимодействия и информирования государственных организаций и других заинтересованных сторон о необходимости решения этого вопроса. Если говорить о направлении сельского хозяйства, в этом секторе сейчас обсуждается возможность введения демпинговых пошлин и импортных квот. Мы также сталкиваемся с рядом торговых барьеров и примерами недобросовестной конкуренцией. Когда компании принимают решение об инвестициях, имеет значение не только размер сделки, но и уровень доверия к стране. Меры, подрывающие доверие, имеют место быть. Какая

«Сектор здравоохранения и сельского хозяйства будут расти сверхпропорционально.»

В каких еще областях вы сотрудничаете со стартапами?

Еще один наш проект — CoLaborator. Этот проект ориентирован на научное взаимодействие, так как в рамках проекта речь идет об обмене научными ноу-хау. В рамках CoLaborator мы работаем с тремя проектами, включая: совместный проект с кардиологическим центром в Санкт-Петербурге, онкологический проект в Новосибирске, а также проект в Москве с резидентом Сколково. С одной стороны, Bayer предоставляет российским исследовательским командам финансовую поддержку объемом до 25 тыс. евро на проект. С другой стороны, мы помогаем своими знаниями и экспертизой. Потенциал для исследований и разработок в России очень высок. Люди высоко образованы; было бы странно не использовать этот потенциал — как в масштабах страны, так и в масштабах Bayer. Так что сотрудничество в рамках проекта CoLaborator — беспроигрышный вариант.

компания будет инвестировать в создание новой производственной линии в стране, если видит риски для исчезновения своего бизнеса? Таким образом, я вижу свою роль в информировании наших государственных партнеров и обеспечении столь необходимой нам эффективной правовой защиты инвесторов.

Чего Вы ждете от российской экономики?

Раньше уже были периоды, когда российская экономика сначала шла вверх, а затем, спустя несколько лет, мы наблюдали глубокое падение. По моим оценкам, эти колебания уменьшаются. Темпы роста становятся не такими высокими, но и спады перестают быть такими явными — если не происходит что-то экстраординарное. Это также говорит о том, что российский рынок становится все более развитым. Я по-прежнему считаю, что сектор здравоохранения и сельского хозяйства будут расти сверхпропорционально.

А как вы лично относитесь к России?

В России я чувствую себя хорошо, но, можно сказать, что я пристрастен, потому что говорю по-русски, и моя жена русская. К сожалению, за рубежом Россия не всегда воспринимается как идеальный партнер. Для России было бы целесообразно проводить больше мероприятий, помогающих окружающим понять эту страну. К счастью, чемпионат мира по футболу в этом году смог многим открыть глаза на то, что Россия — прекрасная страна.

Господин Хессманн, вы работаете более 3 лет в России и 26 лет в Bayer. В марте 2018 года вы вошли в правление ВТП, где отвечаете за вопросы фармацевтического сектора. Какой вы видите свою роль в этой должности?

Я вижу свою роль в плоскости интересов науки о жизни, здравоохранения и сельского хозяйства. Обстановка для развития этих направлений в России в целом позитивна, хотя нам становится сложнее. Например, в секторе здравоохранения есть несколько очевидных



Konstantin Golowkin
kaufmännischer Geschäftsführer
Taxcom OOO

„WIR TRAGEN ZUR ENTWICKLUNG DER DIGITALEN WIRTSCHAFT IN RUSSLAND BEI, INDEM WIR SYSTEMATISCH IT-TECHNOLOGIEN IN ALLE LEBENSBEREICHE EINFÜHREN“

Wie lange ist Ihr Unternehmen bereits auf dem russischen Markt aktiv?

Seit 2000 entwickelt Taxcom Programme für den elektronischen Datenaustausch auf dem russischen Markt. Wir waren unmittelbar bei den Anfängen des elektronischen Datenaustauschs (EDI) dabei. An den wichtigsten Meilensteinen unserer Unternehmensgeschichte lässt sich die Geschichte von EDI in Russland ablesen. Vor 18 Jahren setzte Taxcom zum ersten Mal im Land ein Pilotprojekt zur Abgabe der Berichterstattung an die Steuerbehörden Moskaus in elektronischer Form um. 2002 wurde Taxcom zum ersten spezialisierten Netzanbieter für EDI und gründete ein eigenes Zertifizierungszentrum, welches Dienstleistungen im Bereich Zertifikatvergabe und -austausch für die digitale Signatur anbietet.

Welche Projekte konnten Sie in der Zeit noch umsetzen?

2007 wurden die Verwaltungsbehörden des russischen Rentenfonds in Moskau und im Moskauer Gebiet an das elektronische Dokumentenmanagementsystem angeschlossen: Da wirkte Taxcom aktiv mit. Zwei Jahre später realisierte Taxcom in Zusammenarbeit mit dem russischen Finanzministerium und dem Föderalen

Steuerdienst Russlands in Moskau ein Pilotprojekt zur Organisation eines elektronischen Austauschsystems von Faktura-Rechnungen und ermöglichte die Massennutzung eines Systems für die Vorlage von Finanzberichten bei den staatlichen Statistikbehörden Russlands. 2012 bekam Taxcom den Status eines EDI-Anbieters und trat in das Netzwerk der bevollmächtigten EDI-Anbieter des Föderalen Steuerdienstes Russlands ein. Seit 2016 agiert das Unternehmen außerdem als Sammelstelle für Steuerdaten und realisiert zusammen mit der Zentralbank Russlands ein Pilotprojekt zur Erhebung statistischer Daten von Organisationen, die Investitionen ins Ausland und aus dem Ausland nach Russland tätigen, nach dem Formular 1-PI.

Was konnten Sie in der Zeit erreichen?

Dann vergleichen wir mal: Im Jahr 2000 fing alles mit einem Bericht an eine staatliche Behörde, nämlich Steuerbehörde, an, und heute bieten wir Standardlösungen für die Übermittlung von Informationen bereits an fünf staatliche Behörden an. Mit Hilfe unserer Kernprodukte kann man Daten gleich an mehrere Behörden abgeben. Statt einer gibt es nun Tausende Formularvarianten für die Berichterstattung. Der Taxcom-Anteil am EDI-Markt beträgt rund 25 Prozent.



Foto: Pixabay

Wie viele Mitarbeiter zählt Taxcom insgesamt?

Etwa 1000.

Wo in Russland sind Sie neben Moskau noch präsent?

Wir haben Filialen in St. Petersburg, Pskow, Jekaterinburg, Nowosibirsk und Nischni Nowgorod. Das regionale Netz umfasst mehr als 2000 unserer Vertretungen, Agenten und Partner.

Was sind die gefragtesten Taxcom-Produkte in Russland?

Am begehrtesten sind unsere IT-Instrumente für den elektronischen Datenaustausch mit der Steuerbehörde. Digitale Signaturschlüssel sind das zweitbeliebteste Produkt. Das liegt daran, dass für die Abgabe der elektronischen Berichterstattung in Russland Verschlüsselungsmethoden angewendet werden, welche den Bestätigungserhalt des digitalen Signaturschlüssels seitens des Dokumentenaustauschsubjekts erfordern.

Wer sind Ihre wesentlichen Kunden?

Unser Fokus liegt auf dem Massensegment: in erster Linie kleine und mittlere Unternehmen. Doch das soll nicht heißen, dass wir nicht mit großen Kunden arbeiten. Wir haben viele davon, und wir bieten ihnen interessante, einzigartige Lösungen an. Eine davon – die Belegablage – ist ein Smartprodukt für die Sammlung, Auswahl und den Export von Dokumenten, die in unterschiedlichen Informationssystemen gespeichert sind. Das ist ein ganzes Integrationsprojekt zur Verwaltungsoptimierung von Geschäftsabläufen eines Unternehmens. Die Belegablage wurde nicht als Ersatz für die bestehenden Abrechnungssysteme einer Organisation konzipiert, sondern als deren Ergänzung. Sie kann frei in beliebige Abrechnungssysteme integriert werden,

lädt und sichert selbst Informationen über Dokumente in Form praktischer Karteikarten, sammelt Bündel nach Realisation, führt quantitative und qualitative Prüfungen durch und bildet Endregister, z.B. für die Bestätigung des Null-Prozent-Mehrwertsteuersatzes, im geltenden Format des Föderalen Steuerdienstes.

Wie bewerten Sie den russischen EDI-Markt? Wie hoch ist der Konkurrenzdruck?

Der EDI-Markt ist in Russland hart umkämpft. Im Land gibt es mehr als 400 Zertifizierungszentren zur Vergabe von digitalen Schlüsseln und Signaturen. Mehr als 100 EDI-Anbieter übergeben Berichte an die staatlichen Behörden. Es gibt 18 Sammelstellen für Steuerdaten. Die Marktstruktur ist recht uneinheitlich. In allen Segmenten tun sich etwa vier bis acht Organisationen hervor, die etwa 70 Prozent des Markts einnehmen. Alle anderen Organisationen teilen den übrigen Teil unter sich auf. Dabei ist die regionale Spezifik recht ausgeprägt. In der ein oder anderen Region können Organisationen die Hauptrolle spielen, die auf föderaler Ebene praktisch nicht vertreten sind.

Wodurch unterscheiden Sie sich von Ihren Mitbewerbern?

Wir sind klar auf unser Zielpublikum eingestellt. Wir verstehen, welche Dienstleistungen sie benötigen. Deshalb bieten wir verständliche Lösungen für konkrete Aufgaben an und verwirren nicht mit einem Haufen von zusätzlichen Dienstleistungen. Dabei haben unsere Kunden die Möglichkeit, aus den Taxcom-Produkten das passende Ökosystem für sich auszuwählen – ein Produkt- und Dienstleistungspaket, das dem Auftrag des Betriebs unter Beachtung seiner Spezifik und Tätigkeit maximal entspricht.

Beispiel: Ein landwirtschaftlicher Betrieb führt saisonalen Handel und liefert Produkte an die örtliche Schule, deshalb wird die Kasse nur drei Monate im Jahr benutzt. Die Daten werden nur an den Föderalen Steuerdienst und den Rentenfonds weitergereicht. Für die Vertragsunterzeichnung mit der Schule ist ein spezielles Zertifikat nötig. So einem Unternehmen bieten wir Tarife an, bei denen es möglich ist, Daten nur an zwei Behörden zu übermitteln, nur die Tage, an denen die Kasse in Betrieb war, abzurechnen und exakt zu diesem Zweck ein Zertifikat für den Signaturschlüssel zu erhalten. Dieses zielgerichtete Ökosystem optimiert die Ausgaben des Kunden beträchtlich.

Wie gestaltet sich Ihre Zusammenarbeit mit Behörden in puncto Datenaustausch?

Einerseits müssen wir mit staatlichen Behörden Daten austauschen, weil das unser Kerngeschäft ist. Was die Übermittlung von Daten über unsere Kunden betrifft, so halten wir uns an die strengen Vorgaben, die sowohl von der russischen Gesetzgebung als auch von unseren Kunden gefordert werden. Natürlich versenden wir alle Daten verschlüsselt. Zugang zu den Daten haben wir ausschließlich in dem rechtlich definierten Rahmen.

Andererseits sehen wir als Datenaustauschanbieter das Problem von beiden Seiten: sowohl aus Sicht der Wirtschaft als auch aus Sicht der Behörden. Dank unserer Erfahrung und Kompetenz im EDI-Bereich können wir Verbesserungsvorschläge zu gesetzlichen Bestimmungen machen.

Was sind Ihre größten Herausforderungen derzeit?

Unsere Kernaufgabe ist nicht nur, in diesem hart umkämpften Bereich zu überleben, sondern auch zu führen und den Ton anzugeben. In der sich schnell wandelnden IT-Industrie ist das nicht ganz einfach. Die zweite Herausforderung besteht darin, dass sich Technologien schneller weiterentwickeln als der Rechtsrahmen. Oft müssen viele anwendungsbereite IT-Lösungen doch auf ihren Einsatzstart warten, weil sie noch keine gesetzliche Verankerung haben. Deshalb müssen wir immer auf die Balance zwischen dem technischen Fortschritt und dem gesetzgebenden Prozess achten.

Sie sagen, Sie wollen den Ton angeben. Wie gelingt es Ihnen?

Die Organisation einer Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Staat ist die Kernkompetenz von Taxcom. Einander zuhören zu können, ist der Schlüssel zum Erfolg auf unserem Markt. Wir übernehmen die Lösung einiger Fragen – sowohl seitens des Staats als auch der Wirtschaft; eben darin besteht auch unsere Funktion. Wir wollen den Datenaustausch zwischen den Unternehmern und Behörden so produktiv wie möglich gestalten. Seit 2012 gehören unsere Spezialisten der Arbeitsgruppe für EDI-Fragen beim Expertenrat für die Weiterentwicklung der Steuergesetzgebung und der Rechtsanwendungspraxis der Industrie- und Handelskammer Russlands an. Wir verfügen über große Expertise in der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Staat und können so die Interessen der Unternehmer plausibel vertreten.

Wie entstehen Innovationen in Ihrem Unternehmen?

Ab Mitte 2000 wurde der Übergang zum elektronischen Datenaustausch vom Staat initiiert. Es waren Aufgaben, für die unsere IT-Lösungen gebraucht wurden. Da war uns klar, dass die beginnende EDI-Revolution eine gute Grundlage für die Wirtschaft ist. Heute hat sich die Konkurrenz dermaßen verschärft, dass Informationstechnologien die staatliche Nachfrage übersteigen. Wir haben begriffen, dass Innovationen im Unternehmen selbst entstehen sollten. Deshalb haben wir einen unternehmenseigenen Venture-Capital-Fonds eingerichtet, der auf die Umsetzung einer langfristigen Innovationspolitik abzielt. Der Fonds nutzt das finanzielle, technologische und geschäftliche Potenzial von Taxcom und hilft somit, nicht nur die Entwicklung von „internen“ Start-ups zu beschleunigen, sondern auch gleichzeitig die Initiativen unabhängiger Teams zu realisieren, die von der beidseitig vorteilhaften Mitarbeit im EDI-Bereich zwischen Markt und Staat profitieren.

Was sind Ihre aktuellen Innovationen?

Eine der wichtigsten Innovationen der nächsten zwei Jahre werden Dienstleistungen für die Übergabe von Steuerdaten aus Kassenbons sein. Zur Implementierung der Registrierkassen-Reform haben wir unsere Produkte angeboten, die derzeit von mehr als 200.000 Unternehm-



„Wir wollen den Datenaustausch zwischen den Unternehmen und Behörden so produktiv wie möglich gestalten.“

men genutzt werden. Heute läuft in Russland bereits die dritte Reformwelle zu Registrierkassen – Taxcom hat dafür interessante Lösungen vorbereitet.

Das zweitwichtigste russlandweite Projekt, an dem wir aktiv mitarbeiten, ist die Kennzeichnung und Nachverfolgbarkeit der Ware. Unsere Aufgabe ist es, die nahtlose Integration der Systeme aller Teilnehmer zu gewährleisten: Hersteller, Groß- und Einzelhändler.

Im April wirkte Taxcom an einem Pilotprojekt zur Kennzeichnung von Tabakwaren mit und realisierte in drei Monaten den gesamten Nachverfolgungszyklus der Tabakproduktion, indem es den ersten Bon mit einem einmaligen Identifikationscode über die Online-Kasse in das Markierungsdatensystem und an den Föderalen Steuerdienst der RF übergab. Die entsprechende Taxcom-Software wird heute von den Hauptproduzenten der Tabakindustrie genutzt: BAT, JTI, PMI.

Für die Einführung einer elektronischen veterinären Zertifizierung von Produkten tierischen Ursprungs wurde von uns eine ganze Linie an IT-Produkten namens Taxcom-Vetis ausgearbeitet. Die russische Agraraufsichtsbehörde hat Taxcom als erstes Unternehmen empfohlen, das eine funktionierende App für das staatliche Datensystem „Merkurij“ für den kleineren Einzelhandel und das Gaststättennetz entwickelt hat.

Mit unserer Scanstation bieten wir noch eine einmalige Lösung für die Kennzeichnung und Nachverfolgbarkeit von Waren. Sie verbindet alle Prozessteilnehmer und ermöglicht es, den Datenaustausch bei Herstellung, Verladung und Warenannahme unter Einhaltung aller Regeln und Vorschriften zu führen.

Taxcom wirkt aktuell auch an der Erstellung eines einheitlichen Warenkatalogs Russlands mit: Damit sollen

die einheitlichen Standards für die Produktbeschreibung und die Vergabe von entsprechenden Warennummern auf dem russischen Markt ausgearbeitet werden, um Probleme bei der Warenidentifikation und dem begleitenden Datenaustausch für Hersteller, Importeure, Großhändler, Verkäufer und Käufer in Zukunft minimieren zu können.

Was planen Sie für die Zukunft?

Wir wollen weiter am einheitlichen Warenkatalog arbeiten: Bis 2024 sollen die wesentlichen Produktgruppen erfasst werden. Außerdem bereiten wir auch Lösungen zur Kontrolle der Alkoholproduktion im entsprechenden Erfassungssystem vor sowie Lösungen für den elektronischen Datenaustausch bei der Nachverfolgbarkeit von Viehzuchtprodukten durch das System „Merkurij“ und die Kennzeichnung von Arzneimitteln. Gerade das technologische Element bei der Kennzeichnung stellt für uns eine gewisse Herausforderung dar, weil es dafür unsere gesamte langjährige Expertise in der Ausarbeitung von EDI-Lösungen und in der Mitwirkung mit staatlichen Datensystemen braucht.

Mit großem Interesse schauen wir auch auf den EDI-Markt natürlicher Personen. Die Präsenz von EDI in diesem Segment ist unbedeutend, doch der Bedarf an diesen Dienstleistungen ist bereits auf beiden Seiten da: sowohl seitens der Behörden als auch der Bürger. Das wird ihre Zusammenarbeit erheblich vereinfachen.

Als russischer Marktführer im EDI-Sektor tragen wir zur Entwicklung der digitalen Wirtschaft in Russland bei, indem wir systematisch IT-Technologien in alle Lebensbereiche einführen.



Константин Головкин
руководитель коммерческого
департамента ООО «Такском»

«МЫ ВНОСИМ СВОЙ ВКЛАД В РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ, СИСТЕМНО ВНЕДРЯЯ IT-ТЕХНОЛОГИИ ВО ВСЕ ОБЛАСТИ ЖИЗНИ»

Как давно компания «Такском» представлена на российском рынке?

С 2000 года компания «Такском» разрабатывает программные продукты для электронного документооборота (ЭДО) между контрагентами на российском рынке. «Такском» стоял у истоков ЭДО в стране. По основным вехам развития нашей компании можно проследить историю электронного документооборота в России.

18 лет назад, впервые в стране, «Такском» провел пилотный проект по сдаче отчетности организаций в электронном виде в налоговые инспекции Москвы. В 2002 году «Такском» стал первым специализированным оператором связи по ЭДО и создал собственный удостоверяющий центр, оказывающий услуги в получении и замене сертификатов электронной подписи.

Какие еще проекты удалось реализовать за период развития?

В 2007 году «Такском» участвовал в подключении управлений Пенсионного фонда РФ по Москве и Московской области к системе сдачи электронной отчетности. Через два года совместно с Минфином и ФНС России «Такском» реализовал в Москве пилотный проект по организации системы электронного оборота счетов-фактур и запустил в массовую эксплуатацию систему представления отчетности в органы

государственной статистики РФ. В 2012 году «Такском», получив статус оператора ЭДО, вошел в сеть доверенных операторов ЭДО ФНС России. В 2016 году компания становится оператором фискальных данных и реализует совместный с ЦБ РФ пилотный проект по сбору статистической информации от организаций, осуществляющих инвестиции за рубеж и из-за рубежа в Россию, по форме 1-ПИ.

Какие результаты были достигнуты за это время?

Для сравнения: если в 2000 году все начиналось с одного отчета в один орган государственной власти – в налоговую инспекцию, то сейчас мы предлагаем стандартные решения для сдачи отчетности в пять государственных органов. С нашими типовыми продуктами можно сдавать отчетность в несколько десятков органов власти. Вместо одной – тысячи форм отчетности. Доля «Такскома» в целом на рынке ЭДО составляет около 25%.

Сколько сотрудников у вас работает на данный момент?

Это около 1000 человек.

В каких городах у вас есть филиалы?

Филиалы у нас есть в Санкт-Петербурге, Пскове, Екатеринбурге, Новосибирске и Нижнем Новгороде.



«Мы четко ориентированы на нашу целевую аудиторию и понимаем, какие сервисы ей нужны.»



Региональная сеть охватывает свыше 2000 наших представителей, агентов и партнеров – вплоть до районных центров.

Какая продукция пользуется наибольшим спросом в России?

Больше всего востребованы наши IT-инструменты для электронного документооборота с налоговой инспекцией. Ключи электронной подписи – второй по популярности продукт. Это обусловлено тем, что в России для сдачи электронной отчетности используются методы криптографической защиты информации, которые требуют получения субъектом документооборота подтверждения электронного ключа подписи.

Кто является вашими ключевыми клиентами?

Мы ориентированы на массовый сегмент: в первую очередь, средний и мелкий бизнес. Однако это ни в коей мере не означает, что мы не работаем с крупными клиентами. У нас их много, им мы предлагаем интересные, уникальные решения. Один из них, картотека документов – «умный» продукт для агрегирования, подбора и экспорта документов, хранящихся в различных информационных системах. Это целый интеграционный проект по оптимизации и администрированию бизнес-процессов компании. Картотека документов создается не в замещение существующих учетных систем организации, а в их дополнение. Она свободно интегрируется с любыми учетными системами, сама загружает и хранит информацию о документах в виде удобных карточек,

собирает комплекты по реализации, осуществляет количественную и качественную проверку и формирует итоговый реестр, например, для подтверждения ставки НДС 0% в действующем формате Федеральной налоговой службой.

Каково состояние российского рынка ЭДО, насколько он конкурентный?

Рынок электронного документооборота в России сверхконкурентный. В стране свыше 400 удостоверяющих центров, выдающих электронные ключи и подписи. Больше 100 операторов ЭДО передают отчетности в органы государственной власти. 18 операторов фискальных данных. Структура рынка достаточно неоднородна. По всем сегментам и направлениям выделяется примерно от четырех до восьми организаций, которые занимают примерно 70% рынка. Все остальные организации делят между собой оставшуюся часть. При этом достаточно выражена региональная специфика. В тех или иных регионах ключевую роль могут играть организации, которые на федеральном уровне практически не представлены.

В чем ваше отличие от других подобных компаний в этом сегменте бизнеса?

Мы четко ориентированы на нашу целевую аудиторию. Понимаем, какие сервисы нужны для данного сегмента. Поэтому предлагаем понятные решения для конкретных задач, не стремясь опутать кучей сопутствующих сервисов. При этом наши клиенты име-



«С нашими типовыми продуктами можно сдавать отчетность в несколько десятков органов власти.»

ют возможность построить из продуктов «Такскома» необходимую именно им целевую экосистему – набор продуктов и услуг, максимально отвечающих запросам конкретного предприятия с учетом специфики его деятельности.

К примеру, фермерское хозяйство ведет сезонную торговлю и поставляет продукты в местную школу, поэтому касса используется три месяца в году. Отчетность необходимо сдавать только в ФНС и Пенсионный фонд. Для подписания договора со школой необходим специфический сертификат. Такой компании «Такском» предлагает тарифы с возможностью сдачи отчетности только в два госоргана, оплаты дней, когда касса работает, и сертификат ключа подписи именно для данной цели. Данная целевая экосистема существенно оптимизирует затраты клиента.

Как вы сотрудничаете с государственными структурами с точки зрения передачи и обмена информацией?

С одной стороны, мы обмениваемся информацией с госструктурами в силу того, что это наш бизнес.

Если речь идет о передаче информации о наших клиентах, то мы действуем в жестких правовых рамках, которые определены как российским законодательством, так и требованиями наших клиентов. Естественно, вся информация, передаваемая через нас, идет зашифрованная. Доступ к ней мы имеем исключительно в пределах, обусловленных нормативно-правовыми документами.

С другой стороны, являясь оператором документооборота, мы видим проблемы с обеих сторон: и бизнеса, и госструктур. Опыт и компетенции в ЭДО позволяют нам вносить свои предложения по корректировке законодательных актов.

С какими сложностями вы сталкиваетесь на данный момент?

Основная наша задача – не только выжить на сверхконкурентном поле, но и быть лидерами, задавать тон в своей отрасли. В быстро меняющейся IT-индустрии это довольно непросто. Вторая сложность – это опережение развития технологий по сравнению с законодательной базой. Зачастую многие IT-решения, которые мы готовы применить, еще не получили законодательного оформления. Поэтому приходится всегда находить баланс между техническим прогрессом и законодательным процессом.

Как справляетесь с основной задачей быть лидерами?

Организация взаимодействия между бизнесом и государством – стержневая компетенция компании «Такском». Уметь слышать обе стороны – залог успеха на нашем рынке. Мы берем на себя решение части вопросов – и государства, и бизнеса; в этом и есть функция оператора. «Такском» стремится сделать документооборот между бизнесом и властью продуктивным с обеих сторон. Для этого с 2012 года наши специалисты входят в состав Рабочей группы по вопросам электронного документооборота при Экспертном совете по совершенствованию налогового законодательства и правоприменительной практики ТПП России. Имея огромную экспертизу содействия бизнесу и государству, мы являемся проводником интересов бизнеса в государственных структурах.

Как создаются инновации в вашей компании?

Начиная с середины 2000 года необходимость перехода на электронный документооборот инициировалась государством. Предлагались задачи, для которых требовались наши IT-решения. Тогда мы поняли, что начавшаяся революция в ЭДО, – хорошая основа для бизнеса. Сейчас конкуренция настолько обострилась, что информационные технологии опережают запросы государства. Мы решили, что инновации должны генерироваться в самой компании. Поэтому создали корпоративный венчурный фонд, нацеленный на реализацию долгосрочной инновационной политики. Используя финансовый, технологический и деловой потенциал компании «Такском», фонд не только содействует ускоренному развитию «внутренних» стартапов, но и помогает реализовать инициативы независимых команд, привлеченных к взаимовыгодному сотрудничеству в сфере электронного взаимодействия бизнеса и государства.

Какие новые сервисы у вас появились за последнее время?

Ключевая инновация в ближайшие два года – это услуги по передаче фискальных данных с контрольно-кассовых чеков. Для внедрения реформы контрольно-кассовой техники мы предложили свои продукты, которыми сейчас пользуются свыше 200 тыс. компаний. Сейчас в России уже третья волна реформы ККТ, к которой «Такском» подготовил интересные решения. Второй по значимости общегосударственный проект, в котором мы принимаем непосредственное участие, – это маркировка и прослеживаемость товаров. Наша задача – обеспечить бесшовную интеграцию систем всех ее участников: производителей, дистрибьюторов и розницы.

В апреле «Такском» принял участие в пилотном проекте маркировки сигарет и за три месяца осуществил весь цикл прослеживания табачной продукции, завершив его передачей первого чека с уникальным идентификационным кодом через онлайн-каассу в информационную систему маркировки и ФНС РФ. Сейчас программное обеспечение компании «Такском» используют основные производители табачной продукции: BAT, JTI, PMI.

Для внедрения электронной ветеринарной сертификации продукции животного происхождения нами

разработана целая линейка IT-продуктов «Такском-Ветис». Россельхознадзор рекомендовал «Такском» как первую компанию, создавшую работающее приложение для ФГИС «Меркурий» для малоформатной розницы и сетей общественного питания.

Еще одно наше уникальное решение для маркировки и прослеживаемости товаров – это станция сканирования. Она объединяет всех участников этого процесса и позволяет им вести документооборот по производству, отгрузке и приемке товаров с соблюдением всех правил и регламентов.

С целью разработки единых стандартов для описания продукции и присвоения каждой товарной позиции российского рынка уникального номера, что в дальнейшем минимизирует проблемы идентификации товара и сопутствующего ему документооборота для производителей, импортеров, дистрибьюторов, продавцов и покупателей, «Такском» присоединился к созданию Единого каталога товаров РФ.

Что у вас в планах на будущее?

Дальнейшее участие в создании единой национальной системы прослеживаемости товаров, которая до 2024 года охватит основные группы продукции. «Такском» готовит также решения для контроля алкогольной продукции в ЕГАИС, ЭДО прослеживаемости животноводческой продукции через систему «Меркурий» и маркировки лекарственных препаратов. Сама технологическая составляющая маркировки является для нас неким вызовом, так как требует применения всей нашей многолетней экспертизы в области создания решений для электронного документооборота и взаимодействия с государственными информационными системами.

С большим интересом мы смотрим и на рынок ЭДО физических лиц. Проникновение ЭДО в этот сегмент незначительно, но, тем не менее, потребности в этих услугах уже назрели с обеих сторон: и государственных структур, и граждан. Это значительно упростит их взаимодействие.

Являясь национальным лидером ЭДО, «Такском» вносит свой вклад в развитие цифровой экономики в России, системно внедряя IT-технологии во все области жизни.

**Alexei Laukart**

Generaldirektor Roeder OOO

„ES GIBT NICHTS BESTÄNDIGERES ALS DIE UNBESTÄNDIGKEIT“

Wie lange gibt es „Röder“?

Das Mutterunternehmen feiert im nächsten Jahr sein Jubiläum – 60 Jahre. Die russische Tochtergesellschaft entstand vor 12,5 Jahren. Das Unternehmen begann mit Holzkonstruktionen und Überdachungsvorrichtungen aus Decklaken. Doch Schritt für Schritt entwickelten sich die Technologien weiter. Heute stellt das Unternehmen moderne, technisch komplexe Konstruktionen her und verwendet dabei ein sehr vielfältiges Sortiment von Aluminiumprofilen, das sowohl im Sommer als auch im Winter betriebsbereit ist.

Wann und warum fiel die Entscheidung, in den russischen Markt einzutreten? Was waren die wichtigsten Meilensteine der Unternehmensentwicklung in Russland?

Man war immer davon überzeugt, dass Russland ein interessanter potenzieller Markt ist. In erster Linie wegen der großen Aluminiumindustrie. Und genau diesen Bereich, Aluminiumgerüste, werden wir auch weiterentwickeln. Zweitens werden unsere Verdecke hauptsächlich in zwei Bereichen gebraucht – bei Events und in der Industrie. Russland begann, aktiv an allen internationalen Veranstaltungen teilzunehmen, sowohl an sportlichen als auch politischen. Die Vorrichtungen, die wir anbieten, sind ein unverzichtbarer Teil jeder großen Veranstaltung.

Als „Röder“ den russischen Markt betrat, war dieser recht frei. Es gab einige Kleinunternehmen, die hier arbeiteten, doch sie boten keine schlüsselfertigen Komplettlösungen an. Die technologischen Möglichkeiten

unseres Unternehmens waren bedeutend besser als das, was vorher angeboten wurde.

Wie ist Ihr Unternehmen heute aufgestellt?

Unser Unternehmen hat sich recht schnell entwickelt. Heute ist Roeder OOO ein äußerst sichtbarer Betrieb mit gewichtigem Umsatz und großem Lager. In unserem Hauptbüro arbeiten mehr als 100 Mitarbeiter, während großer Projekte, etwa der Olympiade in Sotschi, ganze 500. Heute sind wir definitiv ein Vollfunktionsbetrieb. Wir können technische Konzepte für Veranstaltungen oder für Industrie anbieten, vorläufige Planungslösungen vorbereiten, die Modellierung übernehmen. Wir sind eben ein vollwertiges Entwicklungsunternehmen und ein ernstzunehmender Ingenieurbetrieb. Wir produzieren und bauen selbst, stellen die nötige Ausstattung für konkrete Ziele und Aufgaben zusammen und können den vollen Service anbieten. Und schließlich bieten wir Transformationen an. Wir können fertige Konstruktionen an neue Ziele anpassen.

Wie hoch ist Ihr Lokalisierungsanteil in Russland?

Was das ganzheitliche Produkt betrifft, liegt der Lokalisierungsanteil bei einzelnen Projekten schon lange über 50 Prozent. Das hängt mal von der Projektierung, mal von der Vorbereitung der Baustellen und mal von der Ausrüstungserweiterung ab. Die gesamte Ausstattung, die wir benutzen – Elektrotechnik, Kabel – ist hauptsächlich aus russischer Herstellung. Wandzubehör, Sandwich-Panels, benutzen wir aus lokaler Produktion.

Erzählen Sie bitte von Ihren bedeutendsten Projekten.

Die Olympiade in Sotschi war der bedeutsamste Meilenstein in der Geschichte von „Röder“ in Russland. 2014 erledigten wir 75 Prozent aller Aufbauarbeiten der temporären Infrastruktur für die Olympiade. Insgesamt waren es mehr als 70.000 Quadratmeter Konstruktionen mit kompletter technischer Ausstattung, Bodensystemen und allen notwendigen Elementen.

Vor Sotschi gab es noch zwei große Projekte: Wir waren beim Forum der APEC-Länder 2012 von Wladiwostok bis St. Petersburg, und beteiligten uns 2013 an der Vorbereitung der Universiade in Kasan.

Wir nehmen auch jedes Jahr an der Versorgung des St. Petersburger Wirtschaftsforums teil. Länger sind wir auch beim Östlichen Wirtschaftsforum dabei. In den letzten vier Jahren waren wir der technische Hauptpartner der Internationalen Messe für Luft- und Raumfahrt MAKS in Schukowski beim Aufbau aller Raumlösungen. Und natürlich waren wir bei der Fußballweltmeisterschaft aktiv: in neun der elf WM-Städte gleichzeitig am Werk. Wir errichteten sowohl die Teamzonen als auch die Fanzonen, darunter auch die Moskauer Fanzone, und auch Sicherheitsperimeter für Stadien in sieben Städten.

Wie sieht die geografische Verteilung Ihrer Aufträge jetzt aus?

Ein Großteil unserer Aktivitäten konzentriert sich auf das Gebiet im europäischen Teil des Landes. Hier gibt es deutlich mehr Veranstaltungen, hier befinden sich auch mehr Betriebe, die unsere Produkte benutzen.

Doch wir erweitern die Grenzen. Wir liefern unsere Produkte nach Murmansk, Sotschi, Kaliningrad, Wladiwostok. Darüber hinaus arbeiten wir auch in den GUS-Staaten. Wir hatten Projekte in Weißrussland, Aserbaidschan, gerade wurde ein interessantes Projekt in Kasachstan fertiggestellt. Unsere Konstruktionen lassen sich platzsparend transportieren. Wir suchen optimale Logistiklösungen, weil sich die Geografie unserer Tätigkeit vergrößert.

Sie bieten Lösungen für eine komplette temporäre Infrastruktur an. Was soll man darunter verstehen?

Neben dem Hauptprodukt in Form von Gerüst- und Zeltsystemen bieten wir ein komplettes Dienstleistungspaket an: vom Projektieren über die Auswahl der Ausstattung bis hin zum Bau und der Inbetriebnahme. Zu Beginn bauen wir unsere Konstruktionen auf. Danach installieren wir das Stromversorgungssystem, die Generatoren und schließen die nötige Ausstattung an. Geht es





„Mit unserem Sortiment an Anlagen können wir nicht nur in Russland, sondern sogar in Europa Konkurrenz machen.“

um eine Reiseküche, installieren wir die Küchenausstattung; geht es um eine Reparaturwerkstatt, schließen wir die notwendigen Armaturen an. Neben Zeltsystemen bieten wir auch eine Auswahl an Klimatisierungssystemen an, die für die Versorgung von Veranstaltungen angemietet werden können. Wir haben auch Feueralarmanlagen und Warnsysteme im Angebot. Wir können eine Videoüberwachung installieren. Teils gehört diese Ausrüstung uns, teils beziehen wir diese von unseren langjährigen Stammlieferanten.

In welchen Industriebereichen werden Ihre Systeme am meisten gebraucht?

Heute gibt es eine ganze Reihe an potenziellen Bereichen, bei denen es nicht ganz zweckmäßig ist, gleich ein festes Gebäude zu errichten. Denn es gibt doch nichts Beständigeres als die Unbeständigkeit. Heute können wir einer ganzen Reihe an Betrieben, seien das Montage-, Komplettierungs- oder Abpackbetriebe, unsere Technologien anbieten und schnelle Inbetriebnahme in vier-sechs Monaten gewährleisten.

Da gehen wir mit eigenem Beispiel voran: Drei-fünf Monate nach dem Grundstückserwerb konnten wir bereits in vollem Umfang an unseren Technologien arbeiten. Wir arbeiten hier praktisch schon das dritte Jahr, dabei sind es noch immer die anfangs angebrachten Konstruktionen. Natürlich haben wir sie im Laufe der Zeit auf unsere Bedürfnisse abgestimmt und angepasst. Doch die gute Wärmeisolierung unserer Vorrichtungen ermöglicht unseren Mitarbeitern nach wie vor, absolut effektiv sowohl bei heißem Wetter als auch im Winter zu arbeiten.

In Russland kann es schon recht kalt sein. Für welche Temperaturen sind Ihre Systeme vorgesehen?

Alles hängt davon ab, was wir bauen. Es gibt sehr ein-

fache und leichte Systeme, die nur aus Aluminiumgerüsten und -zelten bestehen. In diesem Fall wird nur die Leistung der Gerätschaften angepasst.

In unseren zwölf Jahren Arbeit in Russland wurden wir schon mit klimatischen Arbeitsbedingungen von unter -40 Grad konfrontiert. Was die elektrothermischen Geräte betrifft, so ist unsere Ausrüstung an die russischen Bedingungen angepasst. Wenn Dieseltechnik benutzt wird, dann nur mit einem Vorwärmesystem für Behälter, in denen sich der Dieseltreibstoff befindet; wir benutzen Schläuche mit Elektroerwärmung, Filter mit Elektroerwärmung, Treibstoffeinspritzung in die Geräte mit Erwärmung. So schließen wir Störungen bei der Arbeit aus, wenn z.B. minderwertiger Treibstoff mit falsch angegebenen technischen Charakteristika geliefert wurde. Wir benutzen auch Zweikreissysteme mit äußerer Erwärmung, wenn die Luft sich aufgrund des hohen Temperaturunterschieds in zwei Etappen aufwärmt.

Kürzlich schlossen wir ein Projekt in Kasachstan ab. Wir mussten bei Temperaturbedingungen von +43...+45 Grad arbeiten, während diese im Innenbereich laut Auftraggeber +20...+22 Grad betragen sollte. Nach sorgfältiger Berechnung entschieden wir uns für den Einsatz – zum ersten Mal – des neuen Zweikreiskühlungssystems, so konnte die erforderliche Temperatur eingestellt und gehalten werden.

Ist Fachkräftemangel ein Thema für Ihr Unternehmen? Wie lösen Sie das Problem?

Im Grunde genommen gibt es für uns keine fertigen Spezialisten. Fast unser gesamtes Personal, vom Konstrukteur zum Verkaufsspezialisten, hat die nötige Spezialisierung auf die ein oder andere Weise bei uns erworben. Unsere Spezialisten machen wir uns in gewissem Maße selbst. Die, die im Unternehmen bleiben, werden Schritt für Schritt immer qualifizierter.



Obwohl die Ausarbeitung der Systeme selbst hauptsächlich in Deutschland stattfindet, gibt es im Unternehmen in Russland schon Spezialisten, die vor Ort zusätzliche technische Lösungen für die Systeme vorschlagen, mit denen wir das ergänzen, was in Deutschland gemacht wurde.

Was waren Ihre außergewöhnlichsten Projekte?

Wenn wir von technologisch komplizierten Projekten sprechen, dann ist eines der bemerkenswertesten Beispiele dafür der internationale Flughafen terminal Kaluga, der im April 2018 in Betrieb genommen wurde. Wir haben diese Anlage entwickelt und gebaut. Bei vergleichbar geringen Ausgaben gelang es, regelmäßige Fluglinien einzurichten. Das ist eine einzigartige Erfahrung. Das ist der einzige Terminal dieser Art in Russland und er wurde mit unseren Technologien erbaut.

Während der Universiade in Kasan haben wir das größte temporäre Restaurant mit 12.500 Quadratmetern Fläche und neun unterschiedlichen Küchen der Welt – von der muslimischen bis zur japanischen – gebaut.

Im letzten Jahr haben wir das längste Restaurant entlang der Adler-Arena gebaut. Die Gesamtlänge der Vorrichtung betrug 240 Meter mit unterschiedlicher Breite. Es war ein Restaurant für das Jugend- und Studentenfestival, das in Sotschi stattfand.

Während der Olympiade in Sotschi errichteten wir einen Trainingsplatz für die Eröffnungs- und Schlusszeremonie der Olympischen und Paralympischen Spiele. Die Anlage – 50 Meter breit, 120 Meter lang und bis zu 17 Meter hoch – war eine Kopie des Fischt-Stadions.

Vor drei-vier Jahren brachten wir eine Präsentationskonstruktion mit Glaswänden auf dem Dach eines der Wolkenkratzer von Moscow-City an – in 220 Metern Höhe, mit einem speziellen Windschutz.

Worin liegen Ihre Hauptvorteile im Vergleich zur Konkurrenz?

Was das Grundprodukt betrifft, so ist das ein sehr großes Sortiment an Anlagen mit zahlreichen technischen Möglichkeiten. Heute können wir z.B. eine Anlage mit einer Breite von drei bis zu fünfzig Metern in gänzlich unterschiedlichen Längen anbieten. Mit unserer Basis können wir nicht nur in Russland, sondern sogar auch in Europa Konkurrenz machen.

Zweitens bieten wir das gesamte Spektrum der Projektvorbereitung an – von der Konzepterstellung bis zur vollständigen Projektierung. Wir sind Mitglieder der Berufsständischen Körperschaft in der Projekterstellung in Russland. Der dritte Vorteil ist unser umfangreiches Zubehörangebot an Klimatisierungs-, Belüftungs- und Heizungssystemen. 70 bis 90 Prozent der Gesamtausrüstung, die wir bei der Organisation von Veranstaltungen benutzen, gehört uns.

Viertens haben wir ein eingespieltes Team von erfahrenen Spezialisten, Unternehmenspartnern, die seit vielen Jahren mit uns zusammenarbeiten.

Eine nicht unwichtige Rolle spielt auch unsere große funktionsbereite Servicestelle. Jedes Zelttuch bei uns hat ein kleines Label, ähnlich einem Strichcode im Laden. So können wir innerhalb weniger Sekunden Informationen darüber bekommen, wann das Zelttuch hergestellt wurde und wo es im ganzen Land im Einsatz ist. In Übereinstimmung mit diesen Informationen können wir unsere Service- und Wartungsdienstleistungen entsprechend erbringen.

Außerdem sind wir stolz auf unseren immer höheren Lokalisierungsanteil. Viele Dinge können wir schon unmittelbar in Russland machen. Wir können bereits fertige Konstruktionen zeitnah ändern oder komplettieren.



Алексей Лаукарт
генеральный директор
ООО «Родер»

«НЕТ НИЧЕГО БОЛЕЕ ПОСТОЯННОГО, ЧЕМ ВРЕМЕННОЕ»

Как долго существует компания «Родер»?

У головной компании в следующем году будет юбилей – 60 лет. Российское подразделение образовалось 12,5 лет назад. Компания начинала с деревянных конструкций, сооружений с брезентовым покрытием. Но постепенно технологии развивались. Сегодня компания производит современные, технически сложные конструкции с использованием очень разнообразного ассортимента алюминиевых профилей, которые могут работать и летом, и зимой.

Когда и почему было принято решение о выходе на российский рынок? Расскажите, пожалуйста, об основных этапах становления компании здесь.

Всегда было понимание, что Россия является интересным потенциальным рынком. В первую очередь, благодаря крупной алюминиевой промышленности. А именно это направление, алюминиевые каркасы, мы будем развивать и далее. Во-вторых, у нас два основных направления использования тентов – бытовое и промышленное. Россия же начала активно участвовать во все крупных международных мероприятиях, как спортивных, так и политических. Те сооружения, которые мы предлагаем, являются неотъемлемой частью любых крупных мероприятий. К моменту выхода компании «Родер» на российский рынок, он был достаточно свободен. Были определенные небольшие компании, которые здесь рабо-

тали, но они не предлагали комплексных решений под ключ. Технологические возможности нашей компании были существенно выше того, что было представлено.

Что из себя представляет компания «Родер» в России сегодня?

Наша компания развивалась достаточно быстро. Сегодня «Родер» – это весьма ощутимое хозяйство с весомым оборотом и крупным складом. В центральном офисе у нас работают более 100 человек, а во время крупных проектов, таких как Олимпиада в Сочи, и все 500. Сегодня мы определенно компания полного цикла. Мы можем предложить техническую концепцию либо мероприятия, либо производственного обеспечения, подготовить предварительные планировочные решения, сделать моделирование. Мы – и полноценная проектирующая компания, и достаточно серьезная инжиниринговая компания. Мы производим и строим сами, комплектуем необходимым оборудованием под конкретные цели и задачи и можем обеспечить полноценное обслуживание. И наконец, мы предлагаем трансформацию. Мы готовы адаптировать готовую конструкцию под новые цели.

Какова доля локализации производства в России?

Если говорить о комплексном продукте, то по отдельным проектам доля локализации давно уже больше



50%. Это связано с проектированием, иногда с подготовкой площадок, иногда с дооснащением оборудованием. Все оборудование, которое мы используем, – электротехническое, кабели – в основном российского производства. Комплектующие по стенам, сэндвич-панели, мы используем локального производства.

Расскажите о наиболее значимых проектах компании.

Сочинская Олимпиада была значительной вехой в истории «Родер» в России. В 2014 году мы выполнили три четверти всех работ по установке временной инфраструктуры Олимпиады. Общий объем сооружений составил более 70 тыс. кв. м с полным инженерным оснащением, полами, всеми необходимыми опциями. До Сочи было еще два крупных проекта: мы принимали участие в обеспечении Форума стран АТЭС в 2012 году, от Владивостока до Санкт-Петербурга, в 2013 году принимали активное участие в подготовке Универсиады в Казани.

Мы также ежегодно участвуем в обеспечении Санкт-Петербургского экономического форума. Не первый год мы строим и Дальневосточный экономический форум. В течение последних четырех лет мы были главным техническим партнером Международного авиационно-космического салона МАКС в Жуковском по установке всех комплексов сооружений. Ну и конечно, мы активно работали на чемпионате мира по

футболу. Работы велись в девяти из одиннадцати городов одновременно. Мы возводили и зоны команд, и фан-зоны, в том числе московскую фан-зону, и периметры безопасности стадионов в семи городах.

Какова география ваших заказов сейчас?

Большая часть нашей активности сосредоточена на территории европейской части страны. Здесь проводится заметно больше мероприятий, здесь расположено и больше предприятий, которые используют нашу продукцию.

Но мы расширяем границы. Мы поставляем продукцию в Мурманск, Сочи, Калининград, Владивосток. Кроме того, мы работаем и в странах СНГ. Были проекты на территории Белоруссии, Азербайджана, только что закончился интересный проект в Казахстане. Наши сооружения компактны для перевозки. Мы ищем оптимальные логистические решения, поэтому и география деятельности увеличивается.

Расскажите подробнее о комплексной временной инфраструктуре, которую вы предлагаете.

Кроме основного продукта в виде каркасно-тентовых сооружений, мы предлагаем полный комплекс услуг: от проектирования, до подбора оборудования, строительства и эксплуатации. Сначала мы возводим наши конструкции. Потом мы устанавливаем систему электроснабжения, генераторы, подключаем необходи-

Центральный
офис
ООО «Родер»
в Московской
области.

мое оборудование. Если это выездная кухня, устанавливаем кухонное оборудование; если это ремонтная мастерская, то подключаем необходимые приборы. Кроме тентовых конструкций, у нас есть парк климатического оборудования, который мы также предлагаем в аренду для обеспечения мероприятий. Мы предлагаем и пожарную сигнализацию, и систему оповещения. Можем установить видеонаблюдение. Частично такое оборудование находится в нашей собственности, частично мы привлекаем устойчивый пул подрядчиков, которые с нами работают много лет.

В каких областях промышленности больше всего востребованы ваши конструкции?

Сегодня есть целый ряд потенциальных областей, когда не совсем целесообразно строить капитальное здание. Ведь нет ничего более постоянного, чем временное. Сегодня для целого ряда производств, как сборочное, комплектационное, фасовочное, мы можем предложить свои технологии, и обеспечить быстрый запуск производства уже через четыре-шесть месяцев. Мы можем привести и наш пример: с момента приобретения земельного участка буквально через три-пять месяцев мы полноценно могли выстраивать работу своих технологий. Мы фактически работаем здесь третий год, а возведенные в самом начале конструкции до сих пор служат нам. Мы их конечно доработали, усовершенствовали, адаптировали под новые нужды. Но хорошая термоизоляция самих сооружений по-прежнему позволяет работать абсолютно эффективно людям как в жаркую погоду, так и зимой.

Климат в России достаточно холодный. На какую температуру рассчитаны ваши конструкции?

Все зависит от того, что мы строим. Есть конструкции совсем простые и легкие, состоящие только из алюминиевого каркаса и тентов. В этом случае подбирается только мощность приборов.

Но в целом за 12 лет работы в России мы уже сталкивались с климатическими условиями работы ниже -40 градусов. Если говорить о тепловых приборах, то оборудование адаптировано под российские условия. Если используется дизельная техника, то только с системой подогрева емкостей, в которых находится дизельное топливо; мы используем шланги с электроподогревом, фильтры с электроподогревом, впрыск топлива в приборы с подогревом. Так, мы исключаем сбои в работе на случай поставки некачественного

топлива с неправильно заявленными техническими характеристиками. Мы применяем и двухконтурные системы внешнего отопления, когда из-за большой разницы температур воздух нагревается в два этапа. Совсем недавно мы завершили проект в Казахстане. Мы работали в условиях температуры воздуха около +43...+45 градусов, а внутри должны были получить +20...+22 градуса, как требовал заказчик. Мы все просчитали и впервые применили новую систему двухконтурного кондиционирования, и так добились установки и сохранения заданного температурного режима.

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

Для нас готовых специалистов по большому счету в принципе нет. Почти весь наш персонал, от конструкторов до специалистов по продажам, в той или иной степени получил нужную специализацию внутри компании. Своих специалистов мы в определенной степени готовим сами. Те, кто остаются работать в компании, становятся постепенно все более и более квалифицированными.

Хотя разработки самих конструкций в основном идут в Германии, в компании в России уже появились специалисты, которые на месте предлагают дополнительные технические решения для конструкций, которыми мы дополняем то, что уже сделано в Германии.

Какие вы можете назвать самые необычные проекты, которые вы осуществили?

Если говорить о технологически сложных проектах, то один из ярких примеров — международный терминал аэропорта «Калуга», который заработал в апреле 2018 года. Мы спроектировали и построили это сооружение. При сравнительно невысоких затратах появи-





«Кроме тентовых конструкций, мы предлагаем в аренду климатическое оборудование, пожарную сигнализацию, систему оповещения и видеонаблюдение.»

лась возможность запустить регулярные рейсы. Это уникальный опыт. Это первый подобный терминал в России, запущенный по нашим технологиям.

Во время Универсиады в Казани мы установили самый большой временный ресторан, площадью в 12,5 тыс. кв. м с девятью видами различных кухонь мира, от халяльной до азиатской.

В прошлом году мы строили самый длинный ресторан вдоль Адлер-арены. Общая длина сооружений была 240 метров разной ширины. Это был ресторан для Фестиваля молодежи и студентов, который проходил в Сочи.

Во время Олимпиады в Сочи мы строили тренировочную площадку под церемонию открытия и закрытия Олимпиады и Паралимпиады. Сооружение шириной в 50 метров, длиной в 120 метров и высотой в коньке 17 метров было площадкой-копией стадиона «Фишт».

3-4 года назад мы установили презентационную конструкцию со стеклянными стенами, которая находилась на отметке 220 метров на крыше одного из небоскребов Москва-Сити. Там была установлена специальная защита от ветра.

В чем ваши ключевые преимущества по сравнению с конкурентами?

Если говорить об основном продукте, то это очень большой ассортимент сооружений с широкими техническими возможностями. К примеру, сегодня мы

можем поставить сооружение шириной от трех метров до пятидесяти и совершенно разной длины. Своей базой мы можем составить конкуренцию не только в России, но даже в Европе.

Во-вторых, мы предлагаем весь спектр подготовки проекта – от концепции до полного проектирования. Мы являемся членами СРО по проектированию. Третье преимущество – это широкий выбор собственного оборудования по климату, энергетике. От 70% до 90% всего оборудования, которое мы используем для организации мероприятий, находится у нас.

В-четвертых, у нас сформированный состав опытных специалистов, компаний-партнеров, которые с нами работают долгие годы.

Немаловажную роль играет и наша большая отлаженная сервисная база. Любое тентовое полотно, находящееся и хранящееся на нашей базе, имеет маленький лейбл, как штрих-код в магазине. Так мы в течение нескольких секунд можем получить информацию о том, когда это тентовое полотно было произведено, и где оно использовалось по всей стране. В соответствии с этой информацией осуществляется сервис, обработка, ремонт.

Наконец, мы гордимся все более высоким уровнем локализации. Многие вещи мы уже начали делать непосредственно в России. Мы оперативно можем вносить изменения или дополнения в уже готовые конструкции.

«Родер» – официальный технический партнер авиакосмического салона МАКС в Жуковском.



Tobias Nieber
CEO Otto Group Russia

„IN EINEM MARKT WIE RUSSLAND BRAUCHT MAN NICHT NUR EIN BUSINESSKONZEPT, SONDERN AUCH EINE LEIDENSCHAFT UND EIN BEKENNTNIS FÜR DIESEN MARKT“

Wie lange sind Sie auf dem russischen Markt tätig?

Mit einer richtigen legalen Einheit als Otto Group Russia hat es 2006-2007 in einem Projektstadium angefangen. Davor war Otto aber schon lange als sogenanntes Agenturmodell vertreten, der Otto-Katalog war in Russland fast jedem bekannt. Um die Jahrtausendwende erkannte man bei der Otto Group, dass das Geschäft immer größer wurde, man aber mit dem Agenturmodell selber keinen direkten Zugang zum Markt hatte. Deswegen hat man die Otto Group Russia gebildet, um den Markt Russland vollverantwortlich selbst zu steuern. 2007 hat man die russische Firma gegründet und 2008 das Logistik-Center in Twer gebaut. Damals startete man mit der Vermarktung von Otto, Bonprix und Witt, später wurde noch die Quelle gekauft.

Wie war der Einstieg in den russischen Markt?

Der Einstieg war sehr gut und sehr erfolgreich. Innerhalb von fünf Jahren hat die Otto Group Russia ihren Jahresumsatz auf 550 Millionen Euro gesteigert. Dies wurde mit ca. 2000 Mitarbeitern erreicht, die im Büro in Moskau und in unserer eigenen Logistik und in unserem Callcenter in Twer arbeiteten. Es war eine sehr schnelle und positive Entwicklung.

Womit können Sie das erklären?

Wenn wir auf das Jahr 2008 zurückblicken, war Russ-

land im Bereich E-Commerce ein anderes Land. Wir waren hierzulande „First Mover“, denn 2008 gab es fast keinen elektronischen Handel. 2008 hatten wir einen E-Commerce-Anteil in Russland von ca. zehn Prozent. 2011-2012 lag der Anteil schon bei 60-70 Prozent. Und aktuell liegt der E-Commerce-Anteil in Russland bei über 90 Prozent.

Wie haben die russischen Kunden auf die Möglichkeit reagiert, Waren übers Internet zu kaufen?

Früher kaufte die russische Bevölkerung nur in real existierenden Geschäften ein. Die Otto Group hat als erstes Unternehmen Textilien ins Internet gebracht. Am Anfang gab es einen sehr hohen Anteil an Internetnutzern, aber einen sehr kleinen Anteil an Internetkäufern. Das hatte mit dem Thema Vertrauen zu tun. Russische Kunden hatten wenig Vertrauen zu jemandem, den sie nur über das Netz kannten.

Und wie haben Sie das überwunden?

Erstens haben wir immer die versprochenen Versandfristen eingehalten. Zweitens haben wir die besondere Einstellung russischer Kunden gegenüber der Zahlungsmethode berücksichtigt. Hier gibt es immer noch einen sehr hohen Anteil an Nachnahmezahlungen. Uns haben auch Bewertungen von anderen Kunden geholfen, Ver-

trauen aufzubauen. Mit Sicherheit hat uns aber auch die Reputation eines jahrzehntelangen Unternehmens aus Deutschland einen Vertrauensvorschuss gegeben. In Russland kannte man Otto schon.

Haben russische Kunden am Anfang eher aus dem Katalog oder online bestellt?

Sie haben am Anfang sehr gerne Kataloge bekommen, haben sich aber extrem schnell mit dem Internet angefreundet. Der Onlineanteil lag 2008 bei nur 10 Prozent, in vier Jahren ist er bis auf über 90 Prozent gestiegen. Der neueste Trend ist nun der Mobile-Commerce, der sich in Russland – wie auch in anderen Ländern – sehr schnell entwickelt. Es wird also im Wesentlichen nicht mehr über Computer bestellt, sondern zu 50-60 Prozent über Smartphones.

Haben sich Ihre Erwartungen an den russischen Markt seit dem Eintritt erfüllt?

Ja, sie haben sich erfüllt. Wir wollten uns möglichst schnell weg von dem Agenturmodell hin zur richtigen Steuerung des Geschäfts bewegen. Wir wollten mehrere Geschäftsmodelle etablieren, eine Logistik aufbauen – sozusagen ein richtiges Standbein in Russland haben. Das haben wir sehr schnell geschafft. Dazu kam die Erwartungshaltung, schnell in die Profitabilität zu kommen, was wir auch erreicht haben. Für ein neues Geschäft ist das wahnsinnig schnell. Wir wollten ein Big Player werden, auf eine dreistellige Millionenanzahl am Umsatz gehen. Das wurde erfüllt.

Die Otto Group ist ein Pionier ihrer Branche. Setzen Sie heute weiterhin auf E-Commerce, geht es mit E-Solutions weiter auf dem Pionierweg?

Auch mit E-Solutions, unserem Service-Anbieter für Retail, wollen wir Meilensteine setzen. Hier vermitteln wir unse-

re Kompetenzen in allen Bereichen des E-Commerce. Das heißt: neben den digitalen Kompetenzen auch unsere Dienstleistungen in den Bereichen wie Logistik und Fulfillment. Dieser Dienst ist besonders für Drittkunden interessant, die E-Commerce noch nicht in ihrem Portfolio haben, aber gerne in diesem Segment vertreten sein möchten. Für uns ist es ein zusätzliches Geschäftsmodell, was aber nicht die bestehenden Geschäftsmodelle wie Bonprix und Witt ersetzt, sondern ergänzt.

Was sind die größten Herausforderungen bei der Entwicklung von E-Solutions in Russland? Wie groß ist die Konkurrenz in diesem Bereich?

Es gibt Konkurrenten im Bereich E-Solutions. Die meisten davon bieten aber nur einen Teilbereich an. Wir bieten einen vollumfänglichen Service an, der an jeder Stelle den B2B-Kunden und dessen Kunden zufriedenstellen muss.

Was bieten Sie denn bei E-Solutions an?

Wir sind kein Beratungsunternehmen im eigentlichen Sinne, sondern wir sind ein Umsetzungsunternehmen. Wenn jemand zu uns kommt, will er unsere Dienstleistungen erwerben: entweder sollen wir dem Kunden einen Onlineshop bauen, Marketingaktivitäten steuern oder wir sollen das Fulfillment übernehmen, am besten inklusive Call-Center, Retourenbearbeitung, Warehousing und Übergabe an den Zusteller. Das bieten wir alles an. Wir beraten aber natürlich auch während des Prozesses der Umsetzung.

Worauf setzt Ihr Unternehmen derzeit in Russland nach der Schließung der Onlineshops von Quelle und Otto?

Wir setzen natürlich auf bonprix und Witt. Besonders bonprix ist ein Konzept, das von den russischen Kunden auf breiter Ebene sehr gut angenommen wird. Und wir

„Wir wollten ein Big Player werden, auf eine dreistellige Millionenanzahl am Umsatz gehen. Das wurde erfüllt.“





bauen E-Solutions aus. Hiermit hat die Otto Group auf jeden Fall Konzepte in Russland, die sehr gut in den Markt passen.

Erzählen Sie bitte mehr über die beiden Onlineshops.

Bonprix ist einerseits ein preisaggressives Fashion-Konzept, das definitiv in einem so großen Markt wie Russland starkes Interesse beim Verbraucher weckt. Desweiteren ist bonprix eine eigene Marke und nicht bei anderen Anbietern erhältlich. Von den Kunden wird das sehr gut angenommen. Bei Witt handelt es sich um ein Spezialgruppen-Segment. Das ist eine ältere Zielgruppe 50+. Auf dem russischen Markt gibt es nicht so viele Marken, die diese Zielgruppe gezielt ansprechen.

Gibt es Schwierigkeiten im Online-Bereich mit der Zielgruppe 50+?

Gar nicht. Russland ist ein sehr technikaffines Land. Viele unterschätzen das. Und durch Smartphones und Tablets ist die Bedienung sehr einfach geworden.

Nutzen Sie eventuell noch andere Wege, um diese Zielgruppe zu erreichen?

Nicht wirklich. Der größte Unterschied zwischen der jüngeren und der älteren Zielgruppen besteht vor allem in der Sortimentsausgestaltung, der Bildsprache sowie der Qualität. Bei älteren Leuten ist Qualitätsbewusstsein für Mode teilweise noch stärker ausgeprägt als bei jüngeren Leuten, weil bei Jüngeren der modische Aspekt im Vordergrund steht. Ein Kleidungsstück muss aus ihrer Sicht nicht unbedingt fünf Jahre halten, weil es nächstes Jahr sowieso aus der Mode ist. Die älteren Leute wollen sich dagegen eher klassisch anziehen, wobei dieses Kleidungsstück dann aber die nächsten vier bis fünf Jahre halten und gut kleiden soll. Bei Witt ist zudem der Kataloganteil noch größer als bei bonprix.

„Wir leisten einen wichtigen Beitrag für Russland, indem wir hier Arbeitsplätze und Infrastrukturen schaffen, russische Mitarbeiter schulen und Know-how aufbauen.“



In Deutschland zählt bonprix zu den Top-5 der Umsatzstärksten Onlineshops. Wie sieht es in Russland aus?
Unter den Top-10.

Auf welche Projekte in der Unternehmensgeschichte sind Sie besonders stolz?

Wir sind sehr stolz darauf, dass wir im E-Commerce Pioniere in Russland waren. Die meisten unserer aktuellen Konkurrenten kamen erst zwei-drei Jahre später. Und wir sind sehr stolz darauf, dass wir eines der wenigen Unternehmen sind, die damit auch profitabel sind. Desweiteren leisten wir einen wichtigen Beitrag für Russland, indem wir hier vor Ort Arbeitsplätze und Infrastrukturen schaffen, russische Mitarbeiter schulen und Know-how aufbauen.

In welchen Branchen bieten Sie Ihre Logistik-Services an?

Aktuell hauptsächlich im Textilbereich, wobei wir auch offen sind, andere Bereiche aufzunehmen. Der größte Kunde, den wir haben, ist eine große spanische Textilgruppe.

Hatte die Krise in den letzten Jahren große Auswirkungen auf die Otto Group in Russland?

Ja, sie hatte große Auswirkungen – wie für alle, die in Russland aktiv sind. Sehr positiv ist aber, dass wir nach

dem Jahr 2014 sehr schnell in die Profitabilität zurückfinden konnten. Das haben wir erreicht, indem wir auf Projekte verzichtet haben. Wir gingen nicht mehr so stark ins Investment, wodurch wir teilweise bewusst Marktanteile abgegeben haben. Für uns war es sehr wichtig, profitabel zu bleiben. Das haben wir geschafft. Wir sehen aktuell nach wie vor das Problem des hohen und volatilen Rubelkurses und wir sehen, dass der Konsum verhalten ist, weil die Lohnanstiege nicht der Inflation entsprechen. Desweiteren ist der russische Verbraucher „mündiger“ geworden. Das Einkaufsverhalten hat sich im Vergleich zu 2008 komplett verändert. 2008 war Russland ein Land, in dem es keine Discounts, keinen Ausverkauf, keine versandkostenfreie Lieferung gab. Jetzt kann man sich Einkaufen ohne spezielle Aktionen nicht mehr vorstellen, und der Kunde erwartet es und wartet auch darauf.

Was würden Sie anderen deutschen Firmen empfehlen, die in den russischen Markt kommen wollen?

In einem Markt wie Russland braucht man nicht nur ein Businesskonzept, sondern auch eine Leidenschaft und ein Bekenntnis für diesen Markt. Wenn man das hat, kann man hier sehr gute Geschäfte machen.





Тобиас Нибер
генеральный директор
Otto Group Russia

«НА ТАКОМ РЫНКЕ, КАК РОССИЯ, НУЖНА НЕ ТОЛЬКО БИЗНЕС-КОНЦЕПЦИЯ, НО И УВЛЕЧЕННОСТЬ, ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ЭТОМУ РЫНКУ»

Как долго вы работаете на российском рынке?

Наша работа началась после открытия юридического лица Otto Group Russia в 2006-2007 годах с проектного этапа. До этого, однако, компания уже была представлена на российском рынке в виде так называемой агентской модели, каталог Otto был известен в России почти каждому. На рубеже веков в Otto Group поняли, что бизнес становится все больше, а агентская модель не дает прямого доступа к рынку. Поэтому была основана Otto Group Russia для того, чтобы самостоятельно и с полной ответственностью вести дела на российском рынке. В 2007 году была основана российская компания, а в 2008 году в Твери был построен логистический центр. В то время мы начали с маркетинга брендов Otto, Bonprix и Witt, позже был приобретен бренд Quelle.

Каким был выход на российский рынок?

Весьма успешным. За пять лет Otto Group Russia увеличила годовой оборот до 550 млн евро. Этого результата помогли добиться 2000 сотрудников, которые трудятся в московском офисе, в нашем логистическом центре и контактном центре в Твери. Это было очень быстрое и позитивное развитие.

Чем вы можете это объяснить?

Оглядываясь назад на 2008 год, можно сказать, что тогда в сфере электронной коммерции Россия была совсем другой страной. Мы были здесь первопроходцами, потому что в 2008 году электронной коммерции практически не было. В 2008 году наша доля в этом секторе в России составляла около десяти процентов. В 2011-2012 годах эта доля составляла уже от 60% до 70%. И в настоящее время доля электронной коммерции в России превышает 90%.

Как российские покупатели отреагировали на возможность покупки товаров через интернет?

Раньше россияне делали покупки только в реально существующих магазинах. Otto Group первой начала продавать одежду в интернете. Сначала была очень большая доля интернет-пользователей, но очень небольшая доля интернет-покупателей. Это связано с темой доверия. Российские покупатели мало доверяли кому-то, кого знали только через интернет.

И как вам удалось это преодолеть?

Во-первых, мы всегда соблюдали обещанные сроки доставки. Во-вторых, мы учли особое отношение





российских покупателей к способу оплаты. До сих пор очень много покупок оплачивается наложенным платежом. Отзывы других покупателей также помогли повысить уровень доверия. Кроме того, большой кредит доверия обеспечила нам репутация компании из Германии с многолетним опытом работы. Otto в России уже знали.

Российские клиенты изначально заказывали больше по каталогу или онлайн?

Изначально они любили получать каталоги, но очень быстро подружились с интернетом. Доля онлайн-покупок в 2008 году составляла всего 10%, за четыре года она выросла до более чем 90%. Последней тенденцией стала мобильная коммерция, которая очень быстро развивается как в России, так и в других странах. Поэтому по большей части заказы идут не через компьютеры, а на 50-60% через смартфоны.

Оправдались ли ваши ожидания, которые были у вас при выходе на российский рынок?

Да, они оправдались. Мы хотели как можно скорее перейти от модели агентства к настоящему управлению бизнесом. Мы хотели создать несколько бизнес-моделей, развить логистику – иметь, так сказать, реальную опору в России. Мы сделали это очень быстро. Мы также хотели как можно скорее стать рентабельными – и добились этого. Это невероятно быстро для нового бизнеса. Мы хотели стать крупным игроком с трехзначным числом продаж. Мы это выполнили.

Otto Group является первопроходцем в своей отрасли. Вы и сегодня продолжаете делать ставку на электронную торговлю? Остается ли вы новатором и в области eSolutions?

С eSolutions, нашим поставщиком услуг для розничной торговли, мы также хотим добиваться больших результатов. Здесь мы делимся нашими знаниями во всех областях электронной коммерции. Помимо знаний в области цифровизации, это также услуги в области логистики и обработки заказов. Эти услуги представляют особый интерес для тех клиентов, в портфолио которых еще не представлена электронная коммерция, но которые хотели бы быть представлены в этом сегменте. Для нас это дополнительная бизнес-модель, которая дополняет, но не заменяет существующие бизнес-модели, такие как bonprix и Witt.

Какие самые большие проблемы в развитии eSolutions в России? Насколько велика конкуренция в этой области?

Конкуренты в области электронных решений есть. Большинство из них предлагает, однако, только часть услуг в этой области. Мы же предлагаем полный сервис, который должен удовлетворять B2B-клиента и его клиентов.

Что вы предлагаете в eSolutions?

Мы не являемся консалтинговой компанией в прямом смысле, мы являемся компанией-исполнителем. Если кто-то приходит к нам, он хочет получить от нас

В 2008 году в Твери был построен логистический центр OTTO Group. Сегодня Тверь – один из центров дистанционной торговли в России.

«Мы вносим важный вклад в экономику России, создавая рабочие места и инфраструктуру на местах, обучая российских сотрудников и создавая ноу-хау.»



услуги по реализации: создание интернет-магазина для клиента, управление маркетинговыми мероприятиями, услуги по обработке заказов, включая контактный центр, обработку возвратов, складирование и доставку поставщику. Мы предлагаем все эти услуги. И конечно же, мы консультируем во время процесса реализации проекта.

На что делает ставку ваша компания в России после закрытия интернет-магазинов Quelle и Otto?

Конечно, мы делаем ставку на bonprix и Witt. Особенно bonprix: это концепция, которая очень хорошо воспринимается российскими заказчиками. И мы расширяем сферу eSolutions. Тем самым Otto Group определенно имеет в России проекты, которые очень хорошо подходят для этого рынка.

Расскажите, пожалуйста, подробнее о своих интернет-магазинах.

Bonprix – это агрессивная ценовая модель в сфере моды, которая, безусловно, вызывает большой интерес потребителей на таком большом рынке, как Россия. Кроме того, bonprix является собственным брендом и не доступен в других магазинах. Это очень хорошо воспринимается клиентами. Witt – это сегмент для особой целевой группы. Это возрастная категория 50+. На российском рынке не так много брендов, которые ориентируются на эту целевую группу.

Есть ли трудности в онлайн-сфере с покупателями 50+?

Никаких. Россия – очень технически подкованная страна. Многие недооценивают это. Благодаря смартфонам и планшетам обслуживание стало очень простым.

Используете ли вы какие-либо другие способы работы с этой целевой группой?

Практически нет. Наибольшее различие между целевыми группами молодых и возрастных покупателей в основном связано с ассортиментом, визуальным языком и качеством. У пожилых людей требовательность к качеству в моде порой выше, чем у молодых людей, потому что молодые больше сосредоточены на модных тенденциях. Одежда, по их мнению, не обязательно должна служить пять лет, поскольку она в любом случае выйдет из моды в следующем году. Пожилые люди предпочитают более классический стиль, при этом одежда должна хорошо сидеть и сохраняться от четырех до пяти лет. Клиенты Witt чаще приобретают товары по каталогу, чем клиенты bonprix.

В Германии bonprix входит в ТОП-5 интернет-магазинов с самым большим оборотом. Как в России обстоят дела?

Здесь bonprix входит в ТОП-10.



Какими проектами в истории компании вы особенно гордитесь?

Мы очень гордимся тем, что являемся новаторами в области электронной торговли в России. Большинство наших нынешних конкурентов появились здесь на два-три года позднее. И мы очень гордимся тем, что мы являемся одной из немногих рентабельных компаний. Мы также вносим важный вклад в экономику России, создавая рабочие места и инфраструктуру на местах, обучая российских сотрудников и создавая ноу-хау.

В каких сферах вы предлагаете свои логистические услуги?

В настоящее время в основном в сфере текстиля, при этом мы также открыты для других областей. Нашим крупнейшим клиентом является крупная испанская текстильная группа.

Повлиял ли кризис последних лет на деятельность компании?

Да, он оказал большое влияние – как и на всех, кто работает в России. Однако очень важно, что мы после 2014 года очень быстро смогли вернуться к рентабельности. Мы достигли этого, отказавшись от новых проектов. Мы перестали делать крупные инвестиции, из-за чего мы сознательно частично уступили долю рынка. Для нас было

очень важно оставаться прибыльными. Мы это сделали. Мы по-прежнему видим проблему в неустойчивости рубля, и замечаем, что потребление снижается, поскольку рост заработной платы не соответствует инфляции. Кроме того, российский потребитель стал более «зрелым». Поведение покупателей полностью изменилось по сравнению с 2008 годом. В 2008 году в России не существовало никаких скидок, распродаж, бесплатной доставки. Сегодня невозможно представить себе совершение покупок без специальных акций, и покупатель ждет их.

Что бы вы посоветовали немецким компаниям, которые хотят выйти на российский рынок?

На таком рынке, как Россия, нужна не только бизнес-концепция, но и увлеченность и приверженность этому рынку. Если у вас это есть, вы можете сделать здесь очень хороший бизнес.



Alexej Prochorow
Generaldirektor Hochland
Russland OOO

„UNS STEHEN HIER ZWEIFELSOHNE ALLE MÖGLICHKEITEN ZUR WEITERENTWICKLUNG OFFEN“

Wie kam Hochland zu seinem Namen?

Hochland wurde von zwei deutschen Familien in Bayern gegründet, die 1927 den ersten Betrieb eröffneten. Der Name selbst kam erst später: Damit ist wörtlich das „hohe Land“ in den Voralpen gemeint, wo das Unternehmen entstand und seinen Hauptsitz im kleinen Städtchen Heimenkirch hat. Eben diese Alpenlandschaft war der Ideengeber für den Namen und auch für das Logo des Unternehmens.

Wie entstand überhaupt die Idee für Schmelzkäse?

Diese Idee hatte einen absolut praktischen Hintergrund. Heute noch streitet man sich darüber, wer den Schmelzkäse erfunden hat. Die Geschichte reicht in die Zeit zurück, als es noch keine Kühlschränke gab und es schwierig war, die Hartkäselaike zu transportieren. Der Käse schimmelte schnell und vergammelte. Daher kam man auf den Gedanken, den Käse einer Wärmebehandlung zu unterziehen und ihm eine geeignetere Form zu verleihen, damit man ihn einfacher lagern und transportieren konnte.

Womit begann die Geschichte von Hochland in Russland?

Unsere Geschichte begann 1994, als viele ausländische Unternehmen begannen, aktiv den russischen Markt zu

untersuchen. Damals begann Hochland, wie der Großteil anderer Firmen, seine Produktion aus Deutschland nach Russland einzuführen. Später wurde schnell klar, dass es effizienter wäre, die Herstellung direkt in Russland abzuwickeln. Anfangs war die Rede davon, dass man Flächen anmietet und eine Testproduktion aufnimmt. Diese Entscheidung konnte im Betriebsgebäude der Firma Ehrmann realisiert werden, wo wir Lager- und Produktionsflächen anmieteten und Ende 2000 die Herstellung unserer Produkte aufnahmen.

Welche Produkte waren es damals?

Anfangs stellten wir Schmelzkäsesorten unter der Marke Hochland für den Einzelhandel her sowie Käsescheiben für die Fast-Food-Restaurants von McDonald's, dessen Lieferant Hochland seit 1974 ist.

Wann fiel die Entscheidung für den Bau eines eigenen Betriebs in Russland?

Als klar wurde, dass unser Experiment erfolgreich verlaufen war, wurde ziemlich schnell, 2002, die Entscheidung getroffen, ein eigenes Werk zu bauen. Als Standort wurde der Bezirk Ramensky im Moskauer Gebiet ausgewählt. Wir kauften dort ein Grundstück, und 2003 war unser Werk bereits gebaut. 2007 wurde das Werk erwei-

Das „hohe Land“
in den Voralpen
als Ideengeber
für den Namen
und das Logo des
Unternehmens.

Foto: Pixabay

tert – und so kennen wir es heute. Die nächste wichtige Etappe war der Erwerb eines Betriebs im Gebiet Belgorod, in der Siedlung Prochorowka. Dort stellen wir Frischkäse Hochland und Almette für den Einzelhandel her, sowie auch Cremette für Restaurants, insbesondere Restaurants der japanischen Küche.

Welche Faktoren waren bei der Wahl dieses Produktionsstandortes entscheidend?

Wir brauchten einen Standort, der bereits über Verträge mit Milchlieferanten verfügte. Darüber hinaus war es auch wichtig, einen Ort zu finden, wo der Einkauf von Milch in Zukunft ausgebaut werden konnte. Wir benötigten wiederum keinen gigantischen Betrieb, weil wir uns bemühen, schrittweise zu wachsen. Das musste also ein verhältnismäßig kleiner Standort sein, an dem wir starten wollten, und der bei Bedarf vergrößert werden konnte. Außerdem waren da bereits qualifizierte Mitarbeiter.

In welchen Marktsegmenten für Käse sind Sie heute in Russland vertreten?

In Russland machen wir drei Käsesorten: Schmelz-, Frischkäse und Käse nach Feta-Art. Dementsprechend haben wir drei Marken: Hochland, Almette und Feta-

xa. Ein Teil des Geschäfts – ein recht großer – umfasst die Herstellung von Käse für den Restaurantgebrauch: sowohl für Fast-Food-Restaurants als auch für andere Restaurants (z.B. der japanischen Küche) sowie die Zubereitung von Torten und Käsekuchen. Im November vergangenen Jahres erwarben wir einen dritten Betrieb in der Stadt Belinski im Gebiet Pensa, dort planen wir die Herstellung von harten Käsesorten. Derzeit wird der Betrieb renoviert.

Wir verfügen über ein gut organisiertes Distributionssystem russlandweit, unsere Produkte finden Sie in allen russischen Regionen: von Kaliningrad bis Sachalin und Kamtschatka.

Wie viele Mitarbeiter sind aktuell bei Ihnen beschäftigt?

Wenn wir alle drei Betriebe zusammennehmen, sind das alles in allem etwas mehr als 1000 Mitarbeiter.

Wie bewerten Sie die Entwicklung des russischen Käsemarkts in den letzten drei Jahren? Wie hat Hochland auf das Lebensmittelembargo reagiert?

Die russischen Gegensanktionen, die im August 2014 eingeführt wurden, trafen uns stark, weil 26 wichtige



Hochland produziert in Russland drei Käsesorten: Schmelz- und Frischkäse sowie Käse nach Feta-Art.



Importzutaten unter das Verbot fielen. Wir mussten innerhalb kurzer Zeit einen Ersatz für diese finden, was eigentlich nicht immer einfach ist, weil manche von ihnen in Russland überhaupt nicht hergestellt werden. Und doch trotz all dieser Schwierigkeiten gelang es uns, eine Alternative zu finden. Die sämtlichen Produkte, die vor diesen Sanktionen hergestellt wurden, sind auch noch nach diesen Maßnahmen auf dem Markt vertreten. Wenn es darum geht, wie sich der Markt entwickelt hat, dann muss man natürlich sagen, dass die Sanktionen die Konkurrenz auf dem Markt für Käse in Russland verringert haben, weil einige ausländische Hersteller von ihnen betroffen waren und den russischen Markt nicht weiter beliefern konnten. Jetzt kommen sie mittels Lokalisierung eigener Betriebe nach und nach zurück, doch das braucht Zeit. Deshalb hat unser Unternehmen im Ganzen betrachtet von diesen Maßnahmen profitiert.

Wo sehen Sie Wachstumspotenzial?

In Russland gibt es auf dem Markt für Käse nach wie vor viele Möglichkeiten. Die Konkurrenz ist, vergleicht man sie mit Deutschland, viel kleiner. Deshalb stehen uns hier zweifelsohne alle Möglichkeiten zur Weiterentwicklung offen.

Wie sieht es mit der Nachfrage aus?

Die Nachfragesituation ist etwas schlechter, denn das real verfügbare Einkommen der Bevölkerung ist im Laufe der letzten drei Jahre gesunken. Es wäre falsch, zu behaupten, dem russischen Verbraucher gehe es gut. Nichtsdestotrotz gibt es eine Nachfrage. Käse ist für den

russischen Verbraucher nicht so ein Grundnahrungsmittel wie z.B. in Deutschland: Der Pro-Kopf-Verbrauch für Käse ist in Russland nach unterschiedlichen Schätzungen viermal niedriger als in Deutschland. Und doch ist der Käse ein wichtiger Teil des Speiseplans, und russische Verbraucher werden ihn gemäß dem Einkommenswachstum weiterhin kaufen.

Wer sind Ihre Hauptkunden in Russland?

Wir stellen hochwertige, aber verhältnismäßig teure Produkte her. Unsere Kunden sind Menschen, die sich unsere Produkte leisten können, das heißt, die über ein mittleres oder etwas mehr als ein mittleres Einkommen verfügen. Allgemein orientieren wir uns an Frauen, denn in der Mehrheit der Familien beschäftigen eben sie sich mit der Organisation des Einkaufs und der Erstellung von Einkaufslisten. Unser Zielpublikum sind Frauen im Alter von 25 bis 45 Jahre.

Welche Hochland-Produkte mögen die Kunden am meisten?

Unser Hochland-Schmelzkäse wird seit einigen Jahren im nationalen Wettbewerb „Marke des Jahres“ ausgezeichnet. Interessant ist, dass man in Russland Fleischprodukte viel lieber mag und mehr davon verzehrt als in anderen Ländern, deshalb sind Schmelzkäsesorten mit Fleischzutaten populär. Geht es um die allgemeinen Verbrauchertendenzen, gibt es hier zwei Richtungen: Der Verbraucher – eins – möchte sich gesünder ernähren und – zwei – will ein bequemerer Produkt, das er nicht zusätzlich verarbeiten muss, etwa durch Schneiden.



Wie stark unterscheidet sich das Sortiment für den russischen Markt von dem für andere Länder?

Unser Sortiment in Russland unterscheidet sich stark von dem, was auf dem deutschen, polnischen oder rumänischen Markt verkauft wird. Eines der wenigen Produkte, die wir mehr oder weniger standardmäßig verkaufen, ist der Frischkäse Almette mit Sahnegeschmack. Auch sind das die Produkte, die wir für die internationalen Fast-Food-Restaurantketten herstellen, da sie auf der ganzen Welt standardisierte Rezepturen haben. Deshalb ist ein bedeutender Teil unserer Produkte, die im Einzelhandel vertreten sind, etwa Frischkäse mit Schinken oder Fetaxa-Käse in Salzlake, für den russischen Markt hergestellt und werden in der Regel in anderen Ländern nicht produziert.

Wie entstehen bei Hochland neue Ideen?

Das ist ein recht komplizierter Prozess, der von unserer Marketingabteilung zusammen mit der Technologie- und Entwicklungsabteilung unserer Produkte geführt wird. In der Regel schauen wir, welches Produkt der Verbrau-

cher gerne bekommen würde. Gleichzeitig gibt es Ideen für neue Produkte, bei denen ein klares Interesse auf Seiten der Verbraucher beobachtet wird, und Ideen, bei denen es recht schwierig ist, dieses Interesse frühzeitig zu erkennen. In jedem Fall setzen wir bei jeder neuen Produkteinführung stets auf eine gleichbleibend hohe Qualität, die durch interne Standards von Hochland und moderne internationale Qualitätskontrollsysteme abgesichert wird.

Bieten Sie Kochworkshops an?

Ja, wir organisieren regelmäßig welche für Köche und Profis aus dem Gastronomiebereich. Außerdem stellen wir auf unserer Webseite www.hochland.ru diverse Rezepte für Salate, Pizza oder Hauptgerichte – zusammen.

Haben Sie ein Lieblingsprodukt von Hochland?

Mein Lieblingsprodukt ist der Sahnefrischkäse von Almette. Zum Beispiel mit Weißbrot ist er die perfekte Wahl fürs Frühstück.

Das erste eigene
Hochland-Werk in
Russland (Raos/
Moskauer Gebiet):
seit 2003 in Betrieb.





Алексей Прохоров
генеральный директор
ООО «Хохланд Руссланд»

«У НАС ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ БИЗНЕСА И РОСТА, ВНЕ ВСЯКИХ СОМНЕНИЙ»

Как появилось название компании Hochland?

Компания Hochland была основана двумя немецкими семьями в Баварии, которые в 1927 году открыли первый завод. Само название появилось несколько позже и в переводе с немецкого оно дословно означает «высокая земля», фактически это местность Предальпья. Там в небольшом городке Хайменкирх находится штаб-квартира Hochland. Тот альпийский ландшафт, который окружает это место, и послужил поводом для рождения данного названия и логотипа компании.

Как родилась идея самого плавленого сыра?

Данная идея имела абсолютно практическое обоснование. Сейчас ведется некоторый спор, кто является изобретателем плавленого сыра. История уходит в то время, когда не было холодильников и хранить или транспортировать головки твердого сыра было трудно: сыр быстро плесневел и портился. В этой связи и было придумано подвергнуть сыр термической обработке и придать ему более удобную форму с тем, чтобы было легче хранить и транспортировать.

С чего началась история Hochland в России?

Наша история началась в 1994 году, когда многие иностранные компании стали активно изучать возможности российского рынка. В это время, как и большинство других предприятий, компания начала свою деятельность с экспорта продукции из Германии. В дальнейшем пришло быстрое понимание, что есть необходимость разворачивать производство в России. Сначала речь шла о том, чтобы арендовать площади и запустить небольшое пробное производство. Это решение удалось реализовать на базе завода Ehrmann, где мы арендовали складские и производственные площади и в конце 2000 года запустили производство нашей продукции.

С какой продукции начали?

Мы производили сначала плавленые сыры под брендом Hochland для розничных продаж, а также ломтики для ресторанов быстрого питания McDonald's, поставщиком которого Hochland является с 1974 года.

Когда вы решили построить собственный завод в России?

После того как стало ясно, что эксперимент прошел успешно, то достаточно быстро, в 2002 году, было принято решение построить собственный завод. В качестве площадки был выбран Раменский район Московской области, где в итоге нами был выкуплен участок земли, и в 2003 году был построен завод. В 2007 году он был расширен и приобрел тот вид, который мы можем наблюдать сегодня. Следующим важным этапом стало приобретение завода в Белгородской области, в поселке Прохоровка, на котором было запущено производство творожных сыров как для розничных продаж, под брендами Hochland и Almette, так и для ресторанов, в частности, ресторанов японской кухни под брендом Cremette.

Какие факторы были решающими при выборе данной площадки?

Нам нужна была площадка, у которой уже имелись контракты с поставщиками молока. Плюс к этому важно было найти такое место, где можно увеличивать закупки молока в дальнейшем. Опять же нам не требовался гигантский завод, потому что мы стараемся расти поступательно. Мы стремились найти относительно небольшую площадку, на которой хотели стартовать, и по мере необходимости ее расширять, а также там был квалифицированный персонал.

В каких сегментах рынка сыра вы представлены сегодня в России?

В России мы делаем три вида сыров: плавленые, творожные и фетаобразные. Соответственно, у нас

есть три бренда: Hochland, Almette и Фетакса. Часть бизнеса – она довольно большая – охватывает производство сыров для ресторанного использования: как для ресторанов быстрого питания, так и для других ресторанов, например, японской кухни, а также изготовления тортов и чизкейков. В ноябре прошлого года мы приобрели третий завод в городе Белинский Пензенской области, где планируем производство твердых сыров. Сейчас данный завод находится в процессе реконструкции.

Стоит отметить, что мы обладаем налаженной системой национальной дистрибуции, нашу продукцию можно найти во всех субъектах Российской Федерации: от Калининграда до Сахалина и Камчатки.

Сколько сотрудников у вас на данный момент работает?

Если мы возьмем все три завода, то в общей сложности чуть более 1000 человек.

Как, с вашей точки зрения, развивался российский рынок сыра в последние три года? Затронули вас санкции?

Нас серьезно задела российские ответные санкции, введенные в августе 2014 года, потому что под запрет попали 26 важных импортных ингредиентов. Нам нужно было в течение короткого периода времени найти им замену, что на самом деле не всегда просто, потому что некоторые из них в России в принципе не производятся. Тем не менее, несмотря на все сложности нам удалось найти альтернативу. Вся продукция, производимая до санкций, сохранила свое присутствие на рынке и после этих мер. Если го-

«При запуске
любого нового
продукта мы
всегда нацелены
на стабильно
высокое качество»



Foto: Pixabay

В 2011 году в российском портфеле Hochland появился второй завод – в поселке Прохоровка Белгородской области.



ворить, как развивался рынок, то, конечно, санкции конкуренцию на рынке сыров России уменьшили, потому что некоторые иностранные производители под них попали и не смогли дальше поставлять продукцию на российский рынок. Сейчас они потихоньку возвращаются путем организации собственных производств, но это требует времени. Поэтому, если смотреть в целом, то наша компания от этих мер выиграла.

В каких направлениях вы видите потенциал роста?

Что касается России, то по-прежнему окно возможностей для сырного рынка открыто. Конкуренция, на мой взгляд, если сравнивать с Германией, гораздо меньше. Поэтому у нас здесь есть возможности для расширения бизнеса и роста, вне всяких сомнений.

Как обстоит дело со спросом?

Со спросом ситуация несколько хуже, потому что на протяжении последних трех лет наблюдалось падение реальных доходов населения. Сказать, что российский потребитель чувствует себя очень хорошо, было бы неправдой. Но тем не менее, спрос есть. Сыр, конечно, для российского потребителя не является таким базовым продуктом, как для немецкого: потребление сыра в России, по разным оценкам, примерно в четыре раза на душу населения меньше, чем в Германии. Однако все-таки это важная часть рациона, и российские потребители по мере роста доходов будут продолжать их покупать.

Кто ваши основные покупатели в России?

Мы производим качественные, но относительно дорогие продукты. Наши покупатели – это те люди, которые могут позволить себе их купить, то есть доходы которых средние или чуть выше среднего. В основном мы ориентируемся на женщин, потому что в большинстве семей организацией покупок и составлением списков продуктов занимаются именно они. Поэтому наша целевая аудитория – это женщины от 25 до 45 лет.

Какие продукты Hochland любят российские покупатели больше всего?

Что касается, например, конкурса «Марка года», то в течение нескольких лет наш плавленый сыр Hochland является лауреатом этой премии. Интересно отметить, что в России любят и едят мясные продукты гораздо больше, чем в других странах, поэтому популярны плавленые сыры с мясными добавками. Если говорить про общие тенденции в потреблении, то здесь есть два направления – потребитель хочет двигаться в сторону более полезного питания, а второе – потребитель хочет иметь более удобный продукт, который не нужно дополнительно обрабатывать, например, резать.

Сильно ли отличается ассортимент для российского рынка от других стран?

Наш ассортимент в России заметно отличается от того, что продается для немецкого, польского или, например, румынского рынков. Там есть существенная разница. Один из немногих продуктов,



который мы производим как более-менее стандартный – это творожный сыр Almette со сливочным вкусом. А также это те продукты, которые мы производим для международных сетей ресторанов быстрого питания, так как они имеют стандартизированные рецептуры по всему миру. Поэтому значительная часть нашей продукции, представленная в розничных сетях, например, творожный сыр с ветчиной или сыр Фетакса в рассоле, произведена для российского рынка и, как правило, в других странах нами не производится.

Как создаются новые идеи на вашем предприятии?

Это достаточно сложный процесс, который ведет наш отдел маркетинга совместно с отделом технологии и разработок новых продуктов. Как правило, мы смотрим, какой продукт потребитель хотел бы получить. Одновременно с этим есть идеи новых продуктов, где наблюдается явный интерес потребителей,

а есть те, где распознать интерес заранее довольно трудно. В любом случае при запуске любого нового продукта мы всегда нацелены на стабильно высокое качество, которое обеспечивается как внутренними стандартами Hochland, так и современными международными системами контроля качества.

Проводятся ли у вас кулинарные мастер-классы?

Да, мы проводим их для поваров и профессионалов кулинарного дела на регулярной основе. Также на нашем сайте – www.hochland.ru – мы публикуем рецепты, которыми можно воспользоваться при приготовлении салатов, пиццы или, например, горячих блюд.

У вас есть любимый продукт Hochland?

Мой любимый продукт – творожный сыр Almette сливочный. Например, с белым хлебом – отличный вариант для завтрака.



Industriepark
Greenstate

Produktionsgelände
Komm und Schließ an!



115 ha – gesamte Fläche des Industrieparks
26 ha – freie Grundstücke für neue Entwürfe

- Produktionsgelände von 1 ha
- Registrierung von Eigentumsrecht
- Begleitung von Investitionsprojekten
- Garantien eines internationalen Unternehmens
- Volle Infrastruktur
- reservierte Ingenieurkapazitäten
- Gewährleistete Anschlusspunkte innerhalb der Fläche des Industrieparks
- Eigene Betriebsgesellschaft

Hier kann Ihre neue Produktionsstätte angesiedelt werden





Santiago Gonzalez Campillo
Geschäftsführer
OOO Ritter Sport Schokolad

„RUSSLAND IST DER ZWEITGRÖSSTE ABSATZMARKT NACH DEUTSCHLAND IN DER GESAMTEN RITTER-WELT“

Was stand am Anfang der „Ritter Sport“-Geschichte auf dem russischen Markt?

Unsere Produkte sind in Russland bereits seit 17 Jahren präsent. Anfangs hatten wir unsere Schokoladetafeln noch über einen Distributor namens Mavi Choko verkauft und haben erst später eine russische GmbH – Ritter Sport Schokolad – gegründet. Diese existiert seit 15 Jahren und ist dementsprechend auch 15 Jahre lang Mitglied der AHK.

Welche Meilensteine in Ihrer Unternehmensgeschichte hier sind noch wichtig?

2004 hatten wir gemeinsam mit der Firma Korkunov ein Joint Venture gegründet, um eine eigene Produktion in Russland zu starten. 2007 mussten wir die Produktion aber wieder nach Deutschland verlegen, nachdem Korkunov vom US-amerikanischen Ernährungskonzern Mars übernommen worden war. Das Familienunternehmen Ritter Sport entschied sich damals für den Rückzug im Rahmen der Strategie „Wir wollen deutsche Qualität und deutsche Schokolade“. Die Kapazitäten in Deutschland wurden ausgebaut, um die Schokolade aus Waldenbuch weltweit zu vermarkten. 2011 haben wir dann mit der Distribution von Seeberger angefangen und sind seitdem auch in der Kategorie Trockenfrüchte aktiv. Seit 2016 vermarkten wir auch die Marke Nature Valley. Ein

nächster Meilenstein wurde 2018 gelegt, als wir unser 15-jähriges Jubiläum in Russland feierten und ein neues Büro in Moskau (Uliza Prawdy 26) bezogen. Heute ist Ritter Sport in mehr als 100 Ländern vertreten, und der Anteil Russlands am weltweiten Ritter-Sport-Umsatz beträgt stolze 14 Prozent.

Wo genau in Russland sind Sie aktiv?

Wir sind von St. Petersburg bis Wladiwostok mit Ritter Sport vertreten. Wir haben insgesamt 95 Mitarbeiter in ganz Russland, davon 65 hier in Moskau und 10 in unserem Büro in St. Petersburg.

Unterscheidet sich der russische Markt von anderen Ländern, wo Ritter Sport präsent ist?

Ja. Ein Beispiel: Der gesamte Markt für Tafelschokolade wächst hier zweistellig (13 Prozent Zuwachs im Jahr 2017). Und in Deutschland wie auch in anderen europäischen Ländern ist der Markt rückläufig. Oder nehmen wir die Handelslandschaft: Die großen Ketten expandieren immer stärker. Bemerkenswert ist auch ein im Vergleich zu anderen Ländern recht einheitliches Verbraucherverhalten. In einer Studie haben wir festgestellt, dass es so gut wie keine regionalen Geschmackstendenzen gibt. Es ist nicht so, dass man z.B. in Wladiwostok Marzipan mehr bevorzugt als in St. Petersburg.

Und was mögen die russischen Naschkatzen von St. Petersburg bis Wladiwostok am meisten?

Überwiegend ist der Markt natürlich immer noch von der Milkschokolade beeinflusst, aber auch die Nachfrage nach dunkler Schokolade steigt stark. Diese macht mittlerweile 26 Prozent aus – Tendenz steigend. Auch legen russische Verbraucher grundsätzlich einen großen Wert auf die Qualität der Inhalte. Die „Dunkle Voll-Nuss“ ist die Nummer 1, gefolgt von der „Weißen Voll-Nuss“, der dritt wichtigste Artikel ist die Schokolade mit Rum/Rosinen, und auf Platz 4 hat die Kokos-Tafel ihre Berechtigung. Aber grundsätzlich finden Sie alle 22 Sorten in Russland, wie auch in Deutschland.

Wie blicken Sie auf die letzten Jahre der Marke in Russland zurück?

Für unser Unternehmen war diese Zeit sehr positiv. Wir konnten unseren Marktanteil in der ersten Jahreshälfte 2018 im Vergleich zum Vorjahr um einen Prozentpunkt auf 5,1 Prozent verbessern. Im März 2018 haben wir einen historischen Höhepunkt mit einem Marktanteil von

6,1 Prozent erreichen können. Russland ist der zweitgrößte Absatzmarkt nach Deutschland in der gesamten Ritter-Welt. Wir sind von Platz 7 auf Platz 6 vorgerückt und haben damit einen starken Wettbewerber auf dem russischen Markt bereits überholt. Unsere Produkte werden in 75 Prozent aller Supermärkte und Läden in Russland verkauft, in Moskau liegt diese Zahl sogar bei 96 Prozent. Das ist fast wie in Deutschland und sehr beeindruckend.

Aus welchen Ländern werden Kakaobohnen für Ihre Schokolade bezogen?

Unsere Herkunftsländer sind vor allem die Elfenbeinküste, Ghana und Nicaragua. Wir achten darauf, dass wir wirklich nachhaltigen, hundertprozentig zertifizierten Kakao beziehen. Das ist für die Familie Ritter und für uns ganz wichtig. Wir kennen unsere Produzenten und fordern eine absolute Transparenz. Denn beide großen Themen, Nachhaltigkeit und Qualität, haben für uns einen hohen Stellenwert.

Wir haben für unsere Lieferanten ein Prämiensystem sowie andere Maßnahmen eingeführt, um der im Kakao-sektor verbreiteten Armut entgegenwirken. In Nicaragua



Foto: Pixabay

bauen wir schon seit einigen Jahren unsere eigene Kakaopflanzung, genannt El Cacao, auf. In diesem Jahr beziehen wir sogar zum allerersten Mal Kakaobohnen aus El Cacao.

Wann haben Russen am meisten Lust auf Schokolade?

Die verkaufsstärkste Zeit ist für uns immer das letzte Quartal des Jahres, zum Winter hin. Da merken wir einen ganz starken Anstieg der Nachfrage. Das ist aber auch überall in Europa der Fall. Und typisch für Russland ist ein Aufschwung Anfang März vor dem Internationalen Frauentag. Und zum Sommer hin sieht man natürlich, dass wegen der Hitze weniger Schokolade verzehrt wird, was zu einem Absatzzrückgang führt. Aber ab August oder September geht es wieder kräftig voran.

Wer sind Ihre wichtigsten Abnehmer?

Im Moment sind es hier in Russland natürlich die großen Handelsketten wie X5, Magnit, Metro Cash & Carry und andere. Wir haben u.a. auch Distributoren im Ural, Sibirien sowie in der Fernostregion, die dort für uns eine wichtige Arbeit leisten. Und im B2C-Bereich ist Ritter Sport auf zufriedene Verbraucher angewiesen. Das bedeutet: Wer ein Ritter-Sport-Quadrat einmal gekauft hat, kauft es immer wieder. Das sind Menschen, die auch gerne experimentieren und deswegen



Unsere Schokolade soll
gekauft werden und nicht
nur im Mund zerschmelzen,
sondern auch richtige

Vollnüsse enthalten – in jedem
quadratischen Teilstück.





Eine der gefragtesten Sorten ist die „Dunkle Voll-Nuss“.

diese bunte Vielfalt genießen. Und da sind keine Altersgrenzen gesetzt.

Waren die Ritter-Sport-Tafeln schon immer quadratisch?

Das Format ist auf eine Geschichte aus den Zeiten von Alfred Eugen Ritter und seiner Frau Clara, der Gründergeneration, zurückzuführen. Zu Beginn wurden die Schokoladentafeln in der Konditorei verkauft und hatten noch die übliche rechteckige bzw. längliche Form. Sie waren bei Fußballzuschauern beliebt, konnten aber nicht ohne Weiteres in die Taschen der damaligen Sportjacketts gesteckt werden, denn die Schokolade zerbrach. Clara Ritter beobachtete das lange Zeit und kam dann auf diese Idee. So entstand das quadratische Format, und irgendwann wurde die Schokolade nur so verkauft. Ein Vorteil ist, dass unsere Nusstafeln drin eben ganze Nüsse enthalten, und keine Splitternüsse.

Ist das der Grund, warum Ihr Produkt dicker sein muss?

Das herkömmliche, längliche 100g-Tafelformat im Markt ist grundsätzlich etwas dünner, aber dafür etwas länger und enthält nur Splitternüsse. Unsere Schokolade soll gekaut werden und nicht nur im Mund zerschmelzen, sondern auch richtige Vollnüsse enthalten – in jedem quadratischen Teilstück. Daher ist der Anteil der Nüsse in einer Ritter-Sport-Tafelschokolade einer der höchsten auf dem Markt, was uns eben vom Wettbewerb stark unterscheidet.

Mit diversen Sorten bietet Ritter Sport in Deutschland eine „bunte Vielfalt“. Wie werden eigentlich neue Ideen für Füllungen generiert?

Unsere große Forschungs- und Entwicklungsabteilung

und die Marketingabteilung arbeiten ständig an neuen Trends, testen neue Produkte und führen Verbraucherstudien durch. Wir machen dazu lokale Studien hier in Russland, aber auch in England, Deutschland oder Italien. Eine wichtige Quelle sind Social Media: Sie helfen uns, Geschmackstrends herauszufinden und immer neue Ideen auf den Markt zu bringen.

Was ist eigentlich Ihre Lieblingssorte?

Macadamia. Die Macadamianuss ist eine sehr hochwertige Nuss, die fast ausschließlich nur aus Kalifornien kommt.

Dürfen wir uns demnächst auf neue Kreationen freuen? Verraten Sie uns auch, welche?

Unsere Neuentwicklungen kommen in den Handel immer als Sondereditionen heraus, im Sommer war eine der Sorten Zitrone-Joghurt. Im Winter bringen wir wieder drei neue Sorten heraus. Nächstes Jahr kommen wir sogar mit einem völlig neuen Konzept auf den Markt. Das wird eine wahre Überraschung sein.

Wie bewerten Sie die aktuelle Marktsituation in Russland?

Insgesamt ist es sehr positiv, dass sich der Einzelhandel nach vielen Jahren wieder erholt hat und sogar ein leichtes Wachstum aufweist. Natürlich ist unser Markt von volatilen Wechselkursen beeinflusst. Erfreulich ist aber, dass der Konsum insgesamt leicht gestiegen ist. Und der Schokolademarkt wächst extrem. Ich bin zuversichtlich, dass unsere Marketing- und Vertriebsstrategien dazu beitragen werden, die Wachstumsziele für 2018 zu erreichen. Deswegen sehe ich die heutigen Marktentwicklungen durch die Ritter-Sport-Brille positiv.



Сантьяго Гонзалез
генеральный директор
ООО «Риттер Спорт Шоколад»

«РОССИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ДЛЯ RITTER SPORT ВТОРЫМ ПО ВЕЛИЧИНЕ РЫНКОМ СБЫТА В МИРЕ ПОСЛЕ ГЕРМАНИИ»

Как начиналась история Ritter Sport на российском рынке?

Наша продукция представлена в России уже 17 лет. Первоначально мы продавали наш шоколад через дистрибьютора «Мави Чоко» и только позднее основали российское ООО «Риттер Спорт Шоколад». Компания существует уже 15 лет и все эти 15 лет является членом ВТП.

Какие еще этапы развития можно выделить за это время?

В 2004 году мы создали совместное предприятие с компанией «Коркунов», чтобы начать собственное производство в России. Однако в 2007 году нам пришлось вернуть производство в Германию после того, как «Коркунов» был куплен американской компанией Mars. В это время головная компания Ritter Sport приняла решение изменить стратегию, заявив следующее: «Мы хотим сохранить немецкое качество и немецкий шоколад». С этой целью в Германии были расширены производственные мощности, и шоколад стал поставляться из Вальденбуха по всему миру. В 2011 году мы начали работу по продаже продукции Seeberger, охватив категорию сухофруктов, а с 2016 года свое развитие получил бренд Nature Valley. Следующий этап приходится уже на

2018 год, когда мы отметили наше 15-летие в России и переехали в новый офис в Москве (улица Правды, 26). Сегодня компания Ritter Sport представлена более чем в 100 странах, а доля России в мировом обороте Ritter Sport составляет 14%.

Какова география ваших продаж в России?

Мы продаем Ritter Sport от Санкт-Петербурга до Владивостока. У нас в общей сложности работают в России 95 сотрудников, из них 65 в Москве и 10 в Санкт-Петербурге.

Отличается ли российский рынок от других стран, где присутствует Ritter Sport?

Да. Например, здесь весь рынок плиточного шоколада быстро растет: в 2017 году рост составил 13%. В Германии же, как и в других европейских странах, рост на рынке снижается. Что касается торговли, то здесь крупные торговые сети расширяются очень стремительно. Примечательным по сравнению с другими странами являются также более-менее одинаковые предпочтения потребителей. Мы проводили исследование рынка, которое показало, что региональные тенденции вкуса практически отсутствуют. Так, например, во Владивостоке марципан так же любят, как и в Санкт-Петербурге.



«Наши продукты продаются практически
во всех супермаркетах и магазинах
России – охват составляет 75%.»



Ritter Sport присутствует более чем в 100 странах, а доля России в мировом обороте компании составляет 14%.

А что именно предпочитает большинство русских сладкоежек от Санкт-Петербурга до Владивостока?

Конечно, на рынке по-прежнему преобладает молочный шоколад, но спрос на темный шоколад тоже быстро растет: на данный момент он составляет 26%, с тенденцией на увеличение. Кроме того, российские потребители в целом придают большое значение качеству продукта. Первое место занимает «Темный шоколад с цельными орехами», за ним идет «Белый шоколад с цельными орехами», на третьем месте «Шоколад с ромом и изюмом», а на четвертом – «Шоколад с кокосовой начинкой». В целом в России вы найдете все 22 сорта, как и в Германии.

Как вы оцениваете последние годы существования бренда в России?

Для нашей компании это было очень позитивное время. В первой половине 2018 года мы смогли увеличить нашу долю на рынке до 5,1%. В марте 2018 года мы достигли исторического максимума с долей рынка 6,1%. Россия является для Ritter Sport вторым по величине рынком сбыта в мире после Германии. Мы поднялись с седьмого на шестое место, обогнав сильных конкурентов. Наши продукты продаются практически во всех супермаркетах и магазинах России – охват составляет 75%. В Москве этот показатель равен 96% – почти как в Германии, и это очень впечатляет.

Из каких стран вы получаете какао-бобы для вашего шоколада?

Наши основные поставщики – это Кот-д'Ивуар, Гана и Никарагуа. Мы следим за тем, чтобы получать действительно экологически чистое, на 100%

сертифицированное какао. Это очень важно для семьи Риттер и для нас. Мы знаем наших производителей и стремимся к абсолютной прозрачности. Для нас обе темы – устойчивое развитие и качество – очень важны. Мы ввели для наших поставщиков систему бонусов, а также другие меры по борьбе с бедностью в регионах, производящих какао. В Никарагуа мы уже несколько лет возделываем собственную плантацию какао под названием «Эль Какао». В этом году мы оттуда впервые получили какао-бобы.

Когда российские покупатели больше всего покупают шоколад?

Самое лучшее время продаж для нас – это всегда последний квартал года, ближе к зиме. В это время мы наблюдаем очень сильный рост спроса. Но это также характерно и для Европы. А типичным для России является подъем в начале марта перед Международным женским днем. Летом, конечно, наблюдается спад в потреблении шоколада из-за жары, но с августа или сентября снова начинается подъем.

Кто ваши основные клиенты?

В настоящий момент здесь, в России это, конечно, крупные торговые сети, такие как X5, «Магнит», Metro Cash & Carry и другие. У нас есть также дистрибьюторы на Урале, в Сибири и на Дальнем Востоке, которые делают для нас важную работу. А в секторе B2C Ritter Sport полагается на лояльных потребителей. Это значит: кто однажды купил квадратную плитку Ritter Sport, будет покупать ее снова и снова. Это люди, которые также любят экспериментировать



и поэтому пользуются предложенным разнообразием вкусов. И здесь нет возрастных ограничений.

Плитки Ritter Sport всегда были квадратными?

Появление этой формы связано с историей времен Альфреда Ойгена Риттера и его жены Клары, основателей компании. Сначала шоколадные плитки продавались в кондитерских и имели обычную прямоугольную, т.е. удлиненную форму. Они были популярны у футбольных болельщиков, но их неудобно было класть в карманы спортивных курток, потому что шоколад ломался. Клара Риттер долгое время наблюдала эту ситуацию, и, наконец, пришла к этой идее. Так возникла квадратная форма, и в результате наш шоколад стали продавать только такой формы. Одним из наших преимуществ является и то, что плитки содержат только цельные орехи, а не ореховую крошку.

В этом причина, почему ваш продукт должен быть толще?

Обычная, удлиненная форма стограммовой плитки на рынке в принципе немного тоньше, но и немного длиннее и содержат только ореховую крошку. Наш шоколад приходится жевать, он не только тает во рту, но содержит настоящие цельные орехи – в каждом квадратике. Поэтому доля орехов в шоколадной плитке Ritter Sport является одной из самых высоких на рынке, это сильно отличает нас от конкурентов.

Ritter Sport предлагает весьма большое разнообразие вкусов. Как возникают новые идеи для начинки?

Наш отдел исследований и разработок и отдел маркетинга постоянно работают над новыми тен-

денциями, тестируют новые продукты и проводят исследования потребителей. Мы проводим исследования на местах как здесь, в России, так и в Англии, Германии и Италии. Важным источником являются социальные медиа: они помогают нам выявлять тенденции вкуса и выводить на рынок все новые идеи.

А какой ваш любимый сорт?

Макадамия. Это очень дорогой орех, который поставляется исключительно из Калифорнии.

Можем ли мы ждать в ближайшее время новых сортов? Подскажите, каких?

Наши новые разработки появляются в продаже всегда как специальные серии, летом одним из новых сортов стал шоколад «Лимон и йогурт». Зимой мы вновь выпускаем три новых сорта. А в следующем году мы даже выйдем на рынок с совершенно новой концепцией. Это будет настоящий сюрприз.

Как вы оцениваете актуальное развитие рынка?

В целом, очень положительно: после многих лет розничная торговля восстановилась и даже демонстрирует небольшой рост. Конечно, на наш рынок влияют неустойчивые обменные курсы. Однако радует, что потребление в целом увеличилось, и рынок шоколада растет чрезвычайно быстро. Я уверен, что наши стратегии маркетинга и сбыта помогут достичь наших целей роста на 2018 год. Вот почему я смотрю на текущее развитие рынка через очки Ritter Sport позитивно.





Joachim Bisch
ehemaliger geschäftsführender
Gesellschafter und heutiges Mitglied des
Beirats der Züst & Bachmeier Project GmbH
sowie der Universal Transport Gruppe

„BILLIG UND HOHE QUALITÄT FUNKTIONIERT IN UNSEREM HOCH KOMPLEXEN GESCHÄFT NICHT“

Die Geschichte von Züst und Bachmeier beginnt vor mehr als 100 Jahren. Und schon damals war Russland im Spiel?

In der Belle Epoque, jener Jahre des freien Unternehmertums, Zeit des Friedens und wirtschaftlichen Aufschwungs, hatte Züst & Bachmeier 1911 einen guten Start. Auch in Richtung Russland wurden damals, so die Überlieferung, bereits Textilmaschinen transportiert. Nach den Weltkriegen und der Rezession begann für unser Unternehmen eine neue Entwicklungsphase. Trans-europäische Transporte, Verschiffungen in Überseeländer und die Gründung zahlreicher Niederlassungen im In- und Ausland. Neben dem zwischenzeitlich sehr breit gefächerten Speditionsgeschäft entwickelte sich der Transport von Maschinen und kompletten Industrieanlagen und aller damit verbundenen Herausforderungen zu einer Kernkompetenz. Heute sind wir ein mittelständisch geprägtes international tätiges Projekt- und Logistikunternehmen und vornehmlich für Industrieunternehmen im internationalen Anlagen- und Maschinenbau tätig.

Wie ist die aktuelle Aufstellung – in Zahlen präsentiert?

Die Züst & Bachmeier Project GmbH ist ein Tochterunternehmen der Universal Transport Gruppe mit annähernd 30 Niederlassungen im In- und Ausland, 700 Mitarbeitern und einem Umsatz von ca. 230 Millionen Euro. Wir

arbeiten für international tätige Firmen u. a. aus dem Öl- und Gasbereich, dem Energiesektor, der Baustoff- und Nahrungsmittelindustrie, der Bergbau- und Stahlindustrie. Als Überbegriff würde ich den Anlagen- und Maschinenbau nennen. In Russland sind wir bereits seit 1989 mit einem Büro in Moskau tätig. Heute unterhalten wir zwei Niederlassungen in Moskau und St. Petersburg. Wir sind übrigens seit Juni 2000 Mitglied der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer und haben in all den Jahren die Unterstützung der AHK schätzen gelernt.

Wie unterscheidet sich Ihr Leistungsspektrum in Deutschland von dem in Russland?

In Deutschland decken wir für eine Anzahl von Kunden neben der eigentlichen Transportdurchführung ebenfalls die gesamte versandorganisatorische Dienstleistung ab. Wir planen, koordinieren, überwachen und organisieren sämtliche Lieferungen von Anlagen, Maschinen, Komponenten und Ersatzteilen. Dazu gehört die Terminsicherung sämtlicher Unterlieferanten unserer Kunden sowie die Erstellung der Exportdokumentation. In Russland ist das alles im Allgemeinen noch kein Thema, so dass wir hier in der Regel mit der reinen Transportdurchführung betraut werden.

Wie stark hat sich die Wirtschaftskrise samt Sanktio-



nen in Ihr Geschäft eingemischt? Und wie reagieren Sie darauf?

Die bestehenden Sanktionen beeinträchtigen natürlich auch unser Geschäft. Wenn Kunden ihre Verträge nicht realisieren können, sind auch wir davon betroffen. Russischen Firmen wollen wir künftig, ähnlich wie in Deutschland, weitere Dienstleistungen anbieten, und wir würden uns freuen, wenn dieser Service angenommen wird. Nachdem wir Maschinen- und Anlagentransporte bis in die entlegensten Regionen in Russland organisieren, sind wir neben der Zusammenarbeit mit unseren langjährigen Partnern stets offen für neue Verbindungen.

Wie vertragen Sie sich mit zahlreichen Mitbewerbern auf dem russischen Logistikmarkt?

Als ich 1989 zum ersten Mal nach Russland kam und wir mit einem eigenen Büro in Moskau begonnen hatten, waren wir hier noch eines von sehr wenigen deutschen Logistikunternehmen. Heute sind natürlich sehr viele Spediteure hier aktiv und der Konkurrenzdruck ist erheblich gestiegen. Auch wenn wir in einer ganz speziellen Nische tätig sind, werden bei russischen Industrieunternehmen primär nur Zahlen verglichen. Das Augenmerk auf Qualität, Zuverlässigkeit und Terminsicherheit wird

dabei meines Erachtens aber leider vernachlässigt. Billig und hohe Qualität funktioniert in unserem hoch komplexen Geschäft aber nicht. Zuverlässige Partner, präzise Dokumentation, Terminsicherheit bei der Abholung der Anlagenteile und Maschinen bei meist weltweiten Unterlieferanten sowie bei der Anlieferung auf der Baustelle in ständiger Abstimmung mit allen Beteiligten, sind die Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektabwicklung. Trotz aller politischen Unsicherheiten und Sanktionen sehen wir auch in den nächsten Jahren gute Möglichkeiten für eine weitere positive Entwicklung.

Warum soll ich mich als Kunde für Sie entscheiden? Was sind Ihre unschlagbaren Verkaufsargumente?

Wir sind einer der sehr wenigen Projektspediteure für den internationalen Anlagen- und Maschinenbau, der seit nunmehr fast 30 Jahren bis in die entlegensten Regionen in Russland tätig ist und stets erfolgreich große und komplexe Industrieanlagen, meist in Kombination, auf der Straße, mit dem Schiff, auf Pontons sowie per Bahn transportiert hat. Neben den Herausforderungen des eigentlichen Transports spielt die Erfahrung der Mitarbeiter im Umgang mit den komplexen Zollvorschriften und damit verbundener präziser Dokumentation eine entscheidende Rolle. Da-

„Ob es sich um den Transport einer petrochemischen Anlage nach Sibirien oder einer Gasbohrinsel ins Kaspische Meer handelt, für uns sind immer die gleich hohen Anforderungen wichtig.“

rüber hinaus kenne ich keine andere Projektspektion in Deutschland, die – so wie wir innerhalb der eigenen Gruppe – über einen eigenen Fuhrpark von 350 Schwer- und Spezialfahrzeuge verfügt und somit, falls notwendig, schnell und weitgehend unabhängig agieren kann. Wir sind ein mittelständisches, wertorientiertes Unternehmen mit kurzen Entscheidungswegen und einem sehr hohen Erfahrungspotential in Russland.

Was war bisher Ihr ungewöhnlichster Auftrag?

Von ungewöhnlich kann man eigentlich nicht sprechen. Es geht meist um die Herausforderung, ein Projekt in enger und partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit dem Kunden und allen Beteiligten termingerecht abzuwickeln. Ob es sich um den Transport einer petrochemischen Anlage nach Sibirien, einer Gasbohrinsel ins Kaspische Meer, Anlagen für die Baustoff- oder Nahrungsmittelindustrie handelt, für uns sind immer die gleich hohen Anforderungen wichtig. Stets sind neben vielen normalen Transporten auch schwere Anlagenteile mit mehreren hundert Tonnen Stückgewicht und großen Abmessungen zu transportieren, für die zunächst eine geeignete Transportroute gefunden werden muss, ob über das russische nördliche Eismeer und anschließend z.B. über sibirische Flüsse wie Ob und Lena oder auch von Malaysia bis ins Schwarze Meer und anschließend durch den Wolga-Don Kanal ins Kaspische Meer mit anschließendem Anschlusstransport auf dem Landweg zur Baustelle. Neben „normalen“ Maschinen- und Anlagentransporten sind dies Herausforderungen, mit denen wir uns immer wieder zu beschäftigen haben.

Welche Herausforderungen stehen außerdem noch an?

Nachdem wir in erster Linie für deutsche Kunden arbeiten, wird einer unserer künftigen Schwerpunkte auf der Gewinnung von weiteren russischen Kunden liegen.

Dabei ist es sicherlich notwendig, diese Firmen von unserem hohen Qualitätsanspruch zu überzeugen sowie Dienstleistungen anzubieten, die über die Organisation vom reinen Transport hinausgeht. Ein anderes Thema ist die Windkraft. Unsere Muttergesellschaft ist in Deutschland z.B. führend im Transport von Windkraftanlagen. Wir unterhalten gerade in diesem Segment eine große Anzahl von Spezialfahrzeugen, die für den Transport dieser Anlagen notwendig sind. Auch in Russland wird die Entwicklung von Windparks zunehmen, so dass wir uns vorstellen könnten, einen Teil unseres hierfür notwendigen Fuhrparks auch in Russland einzusetzen.

Die Digitalisierung ist das Schlagwort der heutigen Zeit. Wie digital ist Ihr Unternehmen?

Wir unterhalten eine leistungsstarke und innovative IT-Abteilung, die sich neben einer laufenden Weiterentwicklung unseres Systems natürlich auch – in Zusammenarbeit mit den operativen Abteilungen – mit den spezifischen Kundenanforderungen auseinander zu setzen hat. Neben einer IT-gestützten Disposition und Sendungsverfolgung, haben wir eine App entwickelt, über die sich unsere Kunden weltweit einloggen können, um z.B. ihre Sendungsdaten abzufragen. Unser System kann auch auf Wunsch an das System des Kunden angekoppelt werden.

Wie geht es für Züst & Bachmeier Project GmbH in Russland weiter?

Das künftige Entwicklungspotential in Russland ist nach wie vor sehr groß. Wir werden unsere Geschäftsaktivitäten in Zusammenarbeit mit unserer Muttergesellschaft weiter ausbauen und sicherlich auch in Zukunft ein zuverlässiger Partner für deutsche sowie auch russische Industrieunternehmen im Maschinen- und Anlagenbau sein.

**Йоахим Биш**

ранее директор-соучредитель,
сегодня член консультативного совета
Züst & Bachmeier Project GmbH
и Universal Transport

«ПОНЯТИЯ «ДЕШЕВО» И «ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО» В НАШЕМ СЛОЖНОМ БИЗНЕСЕ ОДНОВРЕМЕННО НЕ РАБОТАЮТ»

История Züst und Bachmeier (Цюст и Бахмайер) началась более 100 лет назад. И уже тогда Россия была в сфере интересов компании?

История компании Züst & Bachmeier успешно началась в 1911 году, во время той самой Прекрасной эпохи (Belle Époque) – время свободного предпринимательства, мира и восстановления экономики. И уже тогда, как подсказывают хроники, в Россию перевозили текстильные станки. После мировых войн и рецессии в компании начался новый этап развития: трансевропейские перевозки, отправка грузов судами за океан и создание многочисленных филиалов в Германии и за рубежом. Спектр услуг по экспедированию грузов весьма расширился, ключевой компетенцией компании стала транспортировка станков и комплексных промышленных установок и все связанные с этим задачи. Сегодня мы являемся международной проектно-логистической компанией, представляем средний бизнес, работаем в основном для промышленных предприятий в международном машиностроении и производстве оборудования.

Каково современное состояние компании в цифрах?

Züst & Bachmeier Project GmbH является дочерней компанией TK Universal Transport, насчитывающей около 30 филиалов в Германии и за рубежом, 700

сотрудников и около 230 млн евро оборота. Мы работаем для международных компаний в нефтегазовом секторе, энергетике, индустрии строительных материалов и пищевой промышленности, горнодобывающей и металлургической промышленности. В качестве основной сферы нашей деятельности я бы назвал машиностроение и производство оборудования. В России мы с 1989 года, тогда был открыт офис в Москве. Сегодня у нас два филиала – в Москве и Санкт-Петербурге. Кстати, с июня 2000 года мы являемся членом Российско-германской внешнеторговой палаты, и уже на протяжении многих лет высоко ценим поддержку ВТП.

Как спектр ваших услуг в Германии отличается от спектра услуг в России?

В Германии для ряда клиентов в дополнение к фактической транспортировке мы также предоставляем все организационные услуги по доставке. Мы планируем, координируем, контролируем и организуем все поставки оборудования, станков, комплектующих и запасных частей. Сюда же входит и контроль за соблюдением сроков всех субподрядчиков наших клиентов, а также создание экспортной документации. В России это в целом еще не актуально, поэтому здесь нам обычно поручают только обеспечение транспортировки.



Насколько экономический кризис и санкции повлияли на ваш бизнес? И как вы на это реагируете?

Конечно, существующие санкции негативно влияют на наш бизнес. Если клиенты не могут реализовать свои контракты, нас это тоже касается. В будущем мы хотим и российским компаниям предлагать дополнительные услуги, как в Германии, и будем рады, если эта услуга будет востребована. После того, как мы наладили транспортировку станков и оборудования в самые отдаленные регионы России, мы, продолжая сотрудничество с нашими долгосрочными партнерами, открыты и для новых связей.

Какие у вас отношения с немалочисленными конкурентами на российском рынке логистики?

Когда я впервые приехал в Россию в 1989 году, и мы открыли собственный офис в Москве, мы были здесь одной из немногих немецких логистических компаний. Конечно, сегодня здесь работает уже множество экспедиторских компаний, и конкурентное давление значительно возросло. Несмотря на то, что мы работаем в очень специфической нише, российские компании в основном сравнивают только цифры. Однако при этом, на мой взгляд, к сожалению, не учитываются качество, надежность и обеспечение сроков. Но понятия «дешево» и «высокое качество» в нашем сложном бизнесе одновременно не работают. Надежные партнеры, четкая документация, надежное планирование при получении компонентов установок и станков у разбросанных по всему миру субпоставщиков, а также при доставке на место в постоянной координации со всеми действующими лицами – это и есть предпосылки для успешного выполнения проекта. Несмотря на политическую не-

определенность и санкции, мы видим хорошие возможности для дальнейшего позитивного развития в ближайшие годы.

Почему я как клиент должен выбрать именно вас? Какие доводы в пользу вашей компании можно считать бесспорными?

Мы являемся одним из немногих проектных экспедиторов для международного машиностроения и производства оборудования, который уже почти 30 лет работает в самых отдаленных регионах России и всегда успешно доставляет крупные и сложные промышленные установки, в основном с помощью комбинированной транспортировки на автомобилях, судах, понтонах и по железной дороге. Наряду с требованиями, связанными с самой транспортировкой, важную роль играет опыт сотрудников в области сложных таможенных правил и соответствующей точной документации. Кроме того, я не знаю ни одной другой проектно-экспедиторской компании в Германии, которая, как мы – в своей группе – имеет собственный парк из 350 тяжелых и специальных транспортных средств и, следовательно, при необходимости может действовать быстро и в значительной степени независимо. Мы являемся средней компанией, ориентированной на ценности и кратчайшие пути решений, и очень высоким потенциалом опыта в России.

Каким был ваш самый необычный заказ?

О необычности здесь вряд ли можно говорить. Чаще всего речь идет о задаче, связанной с осуществлением проекта в тесном партнерском сотрудничестве с клиентом и всеми участниками в согласованные сроки. Будь то транспортировка нефтяной установ-

«Будь то транспортировка
нефтяной установки в Сибирь
или буровой платформы
на Каспийское море,
для нас всегда одинаково
важны высокие стандарты.»



ки в Сибирь или буровой платформы на Каспийское море, установок для производства строительных материалов или пищевой промышленности, для нас всегда одинаково важны высокие стандарты. Помимо множества обычных грузов, всегда востребована и транспортировка тяжелых деталей оборудования в несколько сотен тонн веса и больших габаритов, для которых сначала приходится искать подходящий маршрут транспортировки. Это может быть путь через Северный Ледовитый океан, а затем, например, через сибирские реки, такие как Обь и Лена, или из Малайзии в Черное море, а затем через Волго-Донской канал в Каспийское море с последующей автомобильной перевозкой к месту назначения. Наряду с «нормальной» транспортировкой станков и установок, это те задачи, которые нам вновь и вновь приходится решать.

Какие еще задачи вам предстоит решить?

До сих пор мы работали и работаем, прежде всего, для немецких клиентов. Один из наших будущих приоритетов – привлечение большего числа российских клиентов. Конечно, для этого необходимо убедить эти компании в наших высоких стандартах качества и предлагать услуги, выходящие за рамки организации только самой транспортировки. Другая ключевая тема – энергия ветра. Наша материнская компания в Германии является лидером в области транспортировки ветряных турбин. Именно в этом сегменте мы имеем большое количество специаль-

ных транспортных средств, которые необходимы для перевозки этих установок. В России тоже ожидается более интенсивное развитие ветропарков, так что мы могли бы использовать часть необходимого для этого транспортного парка в России.

Сегодня все говорят о цифровизации. Насколько ваша компания соответствует цифровым тенденциям?

У нас мощный инновационный ИТ-отдел, который, наряду с постоянным развитием нашей системы, занимается – в сотрудничестве с оперативными отделами – конкретными требованиями клиентов. В дополнение к ИТ-планированию и отслеживанию грузов мы разработали приложение, с помощью которого наши клиенты во всем мире могут входить в систему, например, для запроса данных о доставке. Наша система по запросу заказчика также может быть подключена к его системе.

Какие перспективы у Züst & Bachmeier Project GmbH в России?

Будущий потенциал развития в России по-прежнему очень велик. Мы будем продолжать расширять нашу деятельность в сотрудничестве с нашей материнской компанией и, безусловно, хотим быть надежным партнером как для немецких, так и для российских промышленных компаний в области машиностроения и производства оборудования.

**Wladimir Gawrilow**

Generaldirektor PRÜFTECHNIK OOO

„DER ANSATZ, BEI DEM WIR UNS MAXIMAL AUF DIE KUNDEN WIE AUCH AUF DIE MITARBEITER ORIENTIEREN, SICHERT UNS SEIT MEHR ALS ZEHN JAHREN ERFOLG AUF DEM MARKT„

Wie stellen Sie PRÜFTECHNIK vor?

PRÜFTECHNIK ist ein Familienunternehmen mit Hauptsitz in Ismaning bei München. Das Unternehmen wurde von Dieter Busch gegründet, heute führt sein Sohn Dr. Sebastian Busch das Geschäft. Im Laufe seiner über 40-jährigen Geschichte hat sich das Unternehmen stark entwickelt und verfügt heute über Niederlassungen in vielen Ländern der Welt. Vor elf Jahren wurde entschieden, in Russland tätig zu werden, sodann wurde das Unternehmen PRÜFTECHNIK OOO in St. Petersburg registriert.

In welchen Bereichen arbeiten Sie?

PRÜFTECHNIK ist in den Bereichen laseroptisches Ausrichten, Condition Monitoring und zerstörungsfreie Prüfung tätig. Dazu gehören Entwicklung, Herstellung, Vertrieb der Geräte sowie auch Service mit eigener Ausrüstung.

Worin liegt die Spezifik Ihrer Tätigkeit?

Für uns ist es wichtig, nicht nur verkaufen zu können, sondern auch unsere Kunden mit notwendigen Kenntnissen über unsere Geräte zu versorgen, damit sie diese sachgerecht nutzen. Dafür gründeten wir in St. Petersburg ein Schulungszentrum. Aktuell werden dort in zwei

Klassen Schulungen organisiert, in denen bis zu 20 Studenten gleichzeitig lernen können.

Was kann man in Ihrem Schulungszentrum lernen?

Etwa 70 Prozent an Schulungen beansprucht für sich der Bereich Schwingungsdiagnostik: 50 Prozent der Zeit gelten der Wissenschaft selbst und die restlichen 20 Prozent kommen unseren Geräten zuteil. Um effizient sowohl mit der Ausrüstung als auch mit deren Ergebnissen arbeiten zu können, muss man sich auskennen und verstehen, wie Messungen durchgeführt und Daten interpretiert werden. Der zweite Bereich ist das laseroptische Ausrichten.

Wo sind Ihre Produkte am meisten gefragt?

Unsere Ausrüstung wird in fast allen Industriesektoren gebraucht, das betrifft Pumpen, Kompressoren, Turbinen, Elektromotoren. Dementsprechend sind das Öl und Gas, Energiewirtschaft, Maschinenbau, Lebensmittelindustrie, Automobilindustrie und andere Bereiche.

Ein konkretes Beispiel bitte.

Stellen Sie sich ein beliebiges Aggregat vor. Im Drehprozess lastet ein großer Druck auf den Lagern, sie versagen meist zuerst. Wenn wir den Zustand der Lager

„Unsere Ausrüstung wird in fast allen Industriesektoren gebraucht, das betrifft Pumpen, Kompressoren, Turbinen, Elektromotoren.“

Mithilfe unserer Ausrüstung diagnostizieren, können wir rechtzeitig einen Unfall vermeiden. Was die großen kostspieligen Aggregate betrifft, deren Ausfall einen großen Zeit- und Sachaufwand verursacht, so kann unsere Ausrüstung das Problem qualitativ aufdecken, die gefährliche Situation abwenden und Empfehlungen geben.

Wie ist die aktuelle Situation auf dem Markt?

Unsere Hauptkunden sind die großen Industrieunternehmen. Sie trotzen der Krise und setzen ihre Arbeit erfolgreich fort, allerdings haben sie jetzt durch Finanzierungsschwierigkeiten weniger Möglichkeiten. Das führte zur Verringerung des Marktes und zu höherem Konkurrenzdruck. Dies gilt allerdings nicht nur für uns, sondern für alle Marktteilnehmer.

Wie teilen Sie den Markt auf?

Für PRÜFTECHNIK 000 ist es interessant, mit verschiedenen Segmenten zu arbeiten. Wir haben mit der Zeit begriffen, dass das Entwicklungspotenzial jedes einzelnen Mitarbeiters hier riesig ist. Wenn wir anfangen, den Markt unter den Mitarbeitern aufzuteilen, dann verlieren wir mehr als wir gewinnen, und schränken gleichzeitig Ressourcen, Möglichkeiten und Perspektiven ein, über die der Mitarbeiter verfügt. Deshalb versuchen wir, jedem Mitarbeiter ein Maximum an Freiheit zu bieten – in Bezug auf seine Tätigkeit und Selbstverwirklichung. Im Ergebnis bekommt jeder sein Segment, welches Bestandteil des Gesamtprozesses ist.

Was hilft Ihnen, diesen Ansatz durchzusetzen?

Wir bemühen uns um einen maximalen Fokus auf unsere Mitarbeiter, denn all das, was wir tun, ist bis zu einem bestimmten Grad Teamarbeit. Wir raten ihnen stets, die vorhandenen Möglichkeiten zu nutzen und sich keine Schranken zu setzen. Wenn das gut klappt, dann können wir das Modell benutzen und es weiterentwickeln. Viele, die mit uns mal angefangen haben, sind heute bereits Abteilungsleiter. Im Großen und Ganzen sichert uns der



„Für uns ist es wichtig, Kunden mit notwendigen Kenntnissen über unsere Geräte zu versorgen, damit sie diese sachgerecht nutzen.“





Im Prüftechnik-Schulungszentrum in St. Petersburg werden Schulungen in zwei Klassen angeboten: Bis zu 20 Studenten gleichzeitig können dort lernen.

Ansatz, bei dem wir uns maximal auf die Kunden wie auch auf die Mitarbeiter orientieren, seit mehr als zehn Jahren Erfolg auf dem Markt.

Wie viele Mitarbeiter haben Sie derzeit?

Aktuell zählt PRÜFTECHNIK OOO 25 Mitarbeiter.

Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Kunden in Russland und den GUS-Staaten?

Wir sind gegenüber unseren Partnern offen, und diese sind uns gegenüber offen. Wir bemühen uns stets, ein deutsches Unternehmen zu sein, mit solchen typischen Tugenden wie Präzision, Verantwortung, Pünktlichkeit und Klarheit. Das Maß an Komplexität und Solidität unserer Arbeit äußert sich in den realisierten Projekten.

Zum Beispiel?

Als Beispiel kann ich die Zusammenarbeit mit dem Atomkraftwerk in Sosnowy Bor bei St. Petersburg anführen. Unsere Serviceabteilung führte die Ausrichtungsarbeiten am Durchflussteil einer Turbine des neuen Kraftwerksblocks durch. Das Maß an Komplexität und Verantwortung war außerordentlich hoch. Das entgegengebrachte Vertrauen eines solchen Unternehmens zeugt vom Niveau unserer Fachkenntnisse und unserer Kompetenz.

Wie entstehen Innovationen in Ihrem Unternehmen?

Sprechen wir vom globalen Markt, so ist jedes Land auf seine Weise einzigartig. Ein Tochterunternehmen

ist erfolgreich im Schiffsbau, ein anderes – in der Turbinendiagnostik. Wir sind z.B. erfolgreich im Hinblick auf stationäre Schwingungsdiagnostiksysteme, die 24 Stunden am Tag im Onlineregime arbeiten und den Zustand der Aggregate überwachen. Bei PRÜFTECHNIK wird der Ansatz verfolgt, bei dem das Hauptsitzbüro Informationen über die Tochterunternehmen sammelt und dann entscheidet, in welche Richtung man sich weiterentwickelt. Unser Team in Russland versucht immer, alle Entwicklungen auf dem Markt zu analysieren. Ich finde, sachkundige Analysen verhelfen einem Unternehmen zu weiteren Entwicklungsmöglichkeiten. Wir haben mal mit zwei Bereichen angefangen – Laserausrichtung und Schwingungsdiagnostik, später kam noch der Bereich Paralign hinzu, und dann noch der Bereich Zerstörungsfreie Prüfung. Seit dem letzten Jahr kümmern wir uns aktiv um die Weiterentwicklung unseres Schulungszentrums. Meiner Ansicht nach ist das ebenfalls eine gewisse Innovation unsererseits und ein Schritt vorwärts.

Was ist Ihre wichtigste Aufgabe aktuell?

Unsere wichtigste – und beständige – Aufgabe ist, weiter auf dem Russland&GUS-Markt stabil zu arbeiten und uns hier weiter zu entwickeln. Wir möchten hier alle Produktbereiche der PRÜFTECHNIK AG präsentieren. Diese Aufgabe bleibt seit dem ersten Tag bestehen, und wir sind froh, dass es uns gelingt, sie Schritt für Schritt zu verwirklichen.



Владимир Гаврилов
генеральный директор ООО
«ПРЮФТЕХНИК»

«ПОДХОД, ПРИ КОТОРОМ МЫ МАКСИМАЛЬНО ОРИЕНТИРУЕМСЯ НА КЛИЕНТОВ И СОТРУДНИКОВ, ПОЗВОЛЯЕТ НАМ БЫТЬ УСПЕШНЫМИ И СТАБИЛЬНЫМИ НА РЫНКЕ УЖЕ БОЛЕЕ ДЕСЯТИ ЛЕТ»

Расскажите, пожалуйста, историю создания компании.

Компании PRÜFTECHNIK – это семейное предприятие, которое находится в Германии под Мюнхеном. Ее основателем является Дитер Буш, сейчас бизнес возглавляет его сын д-р Себастиан Буш. За более чем 40 лет деятельности компания организовала успешную работу и открыла собственные подразделения в многих странах мира. 11 лет назад было принято решение начать деятельность в России, тогда и была зарегистрирована компания ООО «ПРЮФТЕХНИК» в Санкт-Петербурге.

В каких направлениях вы работаете?

PRÜFTECHNIK занимается разработкой, производством и продажей оборудования для лазерной центровки, вибродиагностики и неразрушающего контроля, а также сервисом при помощи собственного оборудования.

В чем специфика вашей деятельности?

Для PRÜFTECHNIK важно не только продавать оборудование, но и умение клиентов профессионально использовать его. Компания стремится дать знания клиентам о том оборудовании, которое изготавливает, и обо всех возможностях работы с ним. С этой целью был создан учебный центр в Санкт-Петербурге

по образцу Академии в головном офисе. На данный момент обучение проводится в двух классах, где одновременно могут заниматься до 20 студентов.

Чему можно научиться в вашем учебном центре?

В основном, процентов 70 отдается обучению вибродиагностики: 50 процентов времени мы посвящаем самой науке, а 20 процентов мы уделяем нашему оборудованию. Чтобы качественно работать и с оборудованием, и с полученными результатами, нужно разбираться и понимать, как проводить измерения и интерпретировать данные. Второе направление – это лазерная центровка.

Где больше всего востребована ваша продукция?

Наше оборудование востребовано во многих секторах промышленности, если мы говорим про насосы, компрессоры, турбины, электродвигатели. Соответственно, это нефть, газ, энергетика, машиностроение, пищевая промышленность, автомобилестроение и другие отрасли.

Можете привести пример?

В процессе работы любого вращающегося агрегата большая нагрузка идет на подшипники, и они зача-



стую в первую очередь выходят из строя. Выход из строя большого дорогостоящего агрегата приводит к большим временным и материальным издержкам. При диагностировании состояния подшипника с помощью оборудования PRÜFTECHNIK предприятие может качественно и своевременно выявить проблемы, предотвратить опасную ситуацию и вовремя предотвратить аварию.

Что сейчас происходит на рынке?

Основные наши клиенты – крупные промышленные предприятия. Несмотря на кризис, предприятия успешно продолжают работать, но с точки зрения финансирования – возможностей у них стало меньше, поэтому наш рынок уменьшился, а конкуренция стала больше. Эта ситуация не является уникальной для нас, она общая для всех компаний, которые работают на рынке.

Как вы делите рынок?

ООО «ПРЮФТЕХНИК» интересно работать с разными сегментами. К нам пришло понимание того, что потенциал для каждого сотрудника огромен и есть возможность для его развития в различных направлениях. Если мы будем делить рынок между сотрудниками, то больше потеряем, чем приобретем, а также ограничим ресурсы, возможности и перспективы развития. Поэтому в нашей организации мы стараемся для каждого сотрудника предоставить максимальную широту полномочий и самореализации. В итоге каждый получает возможность развивать

свой сегмент, который является составной частью общего процесса.

Что помогает выстроить такой подход?

Мы стараемся максимально ориентироваться на наших сотрудников, ведь все то, что мы делаем, это, в определенной степени, командная работа. Мы всегда предлагаем им использовать существующие возможности, не ограничивая рамками. Если получается хорошо, то мы дальше можем взять эту модель и развивать ее. Многие, кто к нам пришел на старте, сейчас стали руководителями отделов. В целом, такой комплекс, при котором мы максимально ориентируемся, с одной стороны, на клиентов, с другой – на сотрудников, позволяет нам быть успешными и стабильными на рынке уже более десяти лет.

Сколько сотрудников у вас на данный момент?

На сегодняшний день в ООО «ПРЮФТЕХНИК» работает 25 сотрудников.

Как вы выстраиваете взаимоотношения с клиентами в России и странах СНГ?

ООО «ПРЮФТЕХНИК» открыт по отношению к партнерам, а партнеры открыты по отношению к нам. Мы стараемся быть немецкой компанией с такими качествами, как четкость, ответственность, пунктуальность, конкретика. Уровень сложности и серьезности нашей работы проявляется в реализуемых проектах.

«Мы стараемся активно представить все направления, который существуют в PRÜFTECHNIK на сегодняшний день.»



Например?

В качестве примера могу привести сотрудничество с атомной электростанцией в Сосновом Бору под Санкт-Петербургом. Сервисный отдел ООО «ПРЮФТЕХНИК» проводил работы на новом энергоблоке по центровке проточной части турбины. Уровень сложности работы и степень ответственности были чрезвычайно высоки. Доверие такого предприятия говорит об уровне наших знаний и компетенций.

Как создаются инновации в вашей компании?

С точки зрения глобального рынка каждая страна по-своему уникальна: где-то дочерняя структура успешна в судостроении, где-то в диагностике турбин. ООО «ПРЮФТЕХНИК», например, успешная структура с точки зрения стационарных систем по вибродиагностике, которые работают 24 часа в сутки в режиме онлайн и «мониторят» состояние агрегатов. В PRÜFTECHNIK реализуется подход, при

котором головной офис собирает информацию с дочерних структур и принимает решение, в каком направлении дальше развиваться. Коллектив ООО «ПРЮФТЕХНИК» старается постоянно анализировать все то, что происходит на рынке. На мой взгляд, если в компании ведется грамотный анализ, то это дает возможности для развития. Мы начинали с двух направлений: с лазерной центровки и вибродиагностики, потом добавилось направление «Паралайн», далее «Неразрушающий контроль». В прошлом году начали активно развивать учебный центр. Это, на мой взгляд, также некая наша инновация и движение вперед.

Какая перед вами сейчас стоит самая важная задача?

Самая важная задача – она с течением времени не меняется – это стабильная работа и развитие на рынке России и стран СНГ. ООО «ПРЮФТЕХНИК» старается активно представить все направления, который существуют в PRÜFTECHNIK на сегодняшний день. Это задача, которая стоит перед нами с первого дня, и мы рады, что нам удастся ее реализовывать.



Для PRÜFTECHNIK важно не только продавать оборудование, но и умение клиентов профессионально использовать его.



Andrej Belojedow

Direktor für Marketing und Vertrieb
in Osteuropa REHAU OOO

„DER KAMPF UM DEN MARKT SPORNT UNS ZU INNOVATIONEN AN“

Womit begann die Erfolgsgeschichte von REHAU?

Alles begann 1948 im kleinen deutschen Städtchen Rehau, als der Unternehmensgründer Helmut Wagner eine eigene Produktion aufnahm. Anfangs waren es Wasserschläuche, später – Silikonröhrchen für den medizinischen Gebrauch sowie Halteschlaufen und Trittbretter für den VW Käfer. 1958 wurde das erste Kunststoff-Fensterprofil extrudiert, was zum Schlüsselereignis für das Unternehmen wurde. Die nächsten wichtigen Etappen waren die Verlegung der ersten REHAU Fußbodenheizung 1986 und die Markteinführung der innovativen Schiebehülstechnik 1988, welche es ermöglichte, innerhalb weniger Sekunden Wasserversorgungs- und Heizrohre zu verbinden. Heute besteht das Sortiment von REHAU aus mehr als 40.000 Produkten, allerdings nehmen Fensterprofile, Rohre, Industrieanfertigungen und sogar Gartenschläuche, die unserem Unternehmen einst zu Popularität verhelfen, nach wie vor Schlüsselpositionen darin ein.

Heute ist Ihr Unternehmen weltweit vertreten.

Ja, REHAU gibt es in mehr als 130 Ländern. Wir umfassen drei große Regionen: Europa und Afrika (EMEA), die Region Asien und Pazifik sowie ganz Amerika. EMEA hat Niederlassungen in Osteuropa, dazu gehören Russland, Weißrussland, Kasachstan, Armenien, Georgien und Kirgisien.

Wann kam REHAU auf den russischen Markt?

Die erste Vertretung von REHAU wurde 1995 in Moskau eröffnet. Danach kamen Unternehmensfilialen in diversen anderen Städten hinzu: St. Petersburg, Rostow am Don, Samara, Jekaterinburg, Nischni Nowgorod, Nowosibirsk, Krasnodar, Chabarowsk.

Wie viele Mitarbeiter zählen Sie derzeit insgesamt?

In Russland zählt REHAU etwa 700 Mitarbeiter. 300 davon sind in unserem Produktionsbetrieb für Kunststoff-Fenster- und Türprofile in der Siedlung Gschel bei Moskau.

Wann wurde dieser Betrieb eröffnet?

Das erste Produktionsmodul wurde 2005 in Betrieb genommen, die Gesamtinvestitionen betrugen mehr als 70 Millionen Euro. Die Projektkapazität unseres Betriebs beträgt rund 70.000 Tonnen Profile im Jahr, demnach wird dort praktisch die gesamte Linie an Fenstersystemen von REHAU hergestellt: von relativ erschwinglichen Profilen bis hin zu Produkten der Premiumklasse. Und das reicht, um 90 Prozent der Nachfrage abzudecken, für die Russland und die GUS-Staaten sorgen.

Ist eine Produktionserweiterung in Planung?

Ja, so ein Projekt mit rund sieben Millionen Euro an Investitionen läuft bereits. Wir erweitern unsere beheizte



Lagerhalle, Räume für die Zubehörherstellung und noch andere Infrastrukturobjekte in Gschel.

Was sind Ihre Schlüsselbereiche heute?

In Russland sind es die Bereiche „lichtdurchlässige Konstruktionen“, „Ingenieurssysteme“ und „Möbel-zubehör“. Deren Anteil an unserem Business beträgt entsprechend 60 Prozent, 30 Prozent und 10 Prozent. Diese Zahlen habe ich gerundet, da sich das Verhältnis von Jahr zu Jahr etwas verändern kann.

Zum Beispiel?

Nehmen wir die Jahre 2017 und 2018, da zeichnete sich im Rohrsegment ein steiles Wachstum ab. Das hängt teilweise mit dem Bau von Stadien für die Fußballweltmeisterschaft zusammen. In vielen von ihnen sind unsere Rasenheizungssysteme verbaut.

Und wo kann man noch auf Ihre Produkte treffen?

Buchstäblich auf Schritt und Tritt. Ich übertreibe keinesfalls. Stellen Sie sich vor: Sie kommen nach einer langen Reise nach Hause. Einige Details des Flugzeugs, mit dem Sie fliegen, stammen aus unserer Produktion. Sie landen am Flughafen, wo unter der Abflughahn die Dränrohre von REHAU verlegt sind. Die gibt es zum Beispiel in Domodedowo. Sie entscheiden sich, mit dem Auto nach Hause zu fahren (vor allem, wenn es sich um einen Audi oder BMW handelt), und stellen eventuell mit Verwundung fest, dass die Stoßstangen am Auto in einem der europäischen Betriebe von REHAU gegossen wurden. Die Kanalisations- und Wärmehauptleitungsrohre, die zu ihrem Haus führen, können auch von uns sein. Die Heizungs-, Wasserver- und Wasserentsorgungssysteme im Gebäude ebenfalls.

In vielen Stadien der Fußballweltmeisterschaft sind unsere Rasenheizungssysteme verbaut.





„Wir wissen gut, was alle Bau-Beteiligten benötigen, und beachten diese Wünsche bei der Ausarbeitung neuer Produkte, Systeme und Lösungen.“



Finden wir im Haus außer den allseits bekannten Fenstern noch etwas von REHAU?

Nun gehen wir in die Küche und schauen uns die Ausstattung an. Die Einbauküche besteht aus einer Vielzahl an Details, und ihr bedeutendster Teil sind Fassaden, Arbeitsplatten und Spülbecken aus Kunststein, Umleimer, Sockel, Wandabschlussleisten, Rückenwände – das alles machen wir. Der nächste Punkt ist das Landhaus. Wir gehen in den Garten und sehen Wege, Gartenmöbel und Terrassen aus einem Holz-Kunststoff-Verbundwerkstoff von REHAU sowie Wasserschlauchsysteme aus unserer Herstellung. Und wenn Sie der glückliche Besitzer eines Pools sind, können sie ihn mithilfe unserer Abdeckung vor fallendem Laub schützen. Das könnte man lange fortsetzen, doch ich denke, dass das Gesamtbild klar ist.

Sie haben sicher viele Konkurrenten.

Konkurrenz gibt es natürlich, doch ich sehe darin nichts Schlechtes. Im Gegenteil, der Kampf um den Markt spornt uns zu Innovationen und zur Weiterentwicklung all der guten Produkte an, die bei REHAU in vielen Jahren Arbeit entstanden sind.

Worin liegt Ihr Vorteil?

Jeder gute Hersteller hebt zunächst die hohe Qualität seiner Produkte hervor. Doch wir bieten mehr. Im Gegensatz zu eng spezialisierten Unternehmen, deren Aufgabe einfach darin besteht, Fenster, Rohre und irgendein anderes Produkt herzustellen und danach auf die Baustelle zu liefern, sehen wir den Bau als komplexen Prozess. Neben Fenstern und Rohrsystemen bieten wir unterschiedliche Lösungen zu deren Entwurf und Verrechnung an (fertige BIM-Modelle, spezialisierte Software). Darüber hinaus treffen wir uns regelmäßig mit Spezialisten für Inneneinrichtung, um neue Trends aufzuspüren und im Idealfall gemeinsam neue zu setzen. Wir wissen gut, was alle Bau-Beteiligten benötigen, und beachten diese Wünsche bei der Ausarbeitung neuer Produkte, Systeme und Lösungen. Darin liegt der kardinale Unterschied von REHAU zum Großteil der Konkurrenz.

Wie kam es zur Entscheidung, eine eigene Akademie zu gründen?

Die REHAU-Akademie ist übrigens noch einer unserer Vorteile. Wir haben 1999 ein solches branchenspezifische Schulungszentrum eröffnet, um die professionellen Kompetenzen unserer Partner zu erhöhen, das heißt der Unternehmen, die sich in der Fensterproduktion, der Montage von Ingenieurssystemen und der Anfertigung von Möbeln spezialisieren. Derzeit gibt es Schulungszentren von REHAU in Moskau, St. Petersburg, Rostow am Don, Samara, Jekaterinburg, Nowosibirsk und Chabarowsk.

Wir führen auch auswärtige Seminare durch. Im Großen und Ganzen besuchen mehr als 4000 Menschen im Jahr unsere Kurse. Wir arbeiten mit Vergnügen mit anderen Marktteilnehmern zusammen: von Architekten, Entwicklern und Designern bis hin zu Lehrern und Studenten von Fachhochschulen. Auf diese Weise geben wir unser Wissen und unsere Erfahrung nicht nur denen weiter, die es benötigen, sondern verwandeln die REHAU-Akademie in ein Zentrum für den wechselseitigen Austausch von Know-how zwischen den Branchenspezialisten. Für unsere Partner sind die Schulungen kostenlos.

Setzen Sie auf Innovationstechnologien?

Das machen wir schon die ganze Zeit. Ich gebe ein paar Beispiele. Erstens ist das – und ich meine das wirklich so – das revolutionäre System der intelligenten Fenster. Der Ausarbeitung liegt die Idee zugrunde, dass die lichtdurchlässige Konstruktion, ähnlich wie die Haustechnik, in das Hausautomatisierungssystem integriert werden kann. Unsere intelligenten Konstruktionen haben Sensoren, die Bewegungen nah am Fenster feststellen und so Einbrecher erkennen können. Sie sind mit einer Dimmtechnologie ausgestattet und imstande, abhängig von Temperatur und Luftfeuchtigkeit des Raumes automatisch zu lüften. Das ist eine echte digitale Hilfe in Komfort- und Sicherheitsfragen. Ein zweites Beispiel ist das Fenstersystem GENEQ, in dem anstelle einer Stahlarmierung Glasfasern verwendet werden, die auch in der Raumfahrt eingesetzt werden. Oder das System der kleberlosen Umleimerbeschichtung. Das Verfahren des Auftragens von Möbelumleimer mithilfe eines Lasers hat man vor uns erfunden, jedoch haben nur wir eine Technologie erarbeitet, die einen ähnlichen Effekt ermöglicht,

ohne dabei eine Ausrüstung für Zehntausende Euro kaufen zu müssen.

Da spielt wohl das Thema Energieeffizienz eine ganz wichtige Rolle?

Das Einsparen von Ressourcen, seien es Wasser, Strom oder Wärme, spiegelt in vielerlei Hinsicht tatsächlich die Einstellung unseres Unternehmens wider. Denn nur so können wir den Wohlstand der zukünftigen Generationen sichern. Genau deshalb stellen wir hermetische Fenstersysteme her, die Wärme gut speichern und es ermöglichen, auf zusätzliches Heizen im Winter zu verzichten, sowie weit kostengünstigere Heizsysteme (im Vergleich zu gewöhnlichen Heizkörpern). Wir haben sogar Lösungen für den Gebrauch von erneuerbaren Energien – Erdwärmesysteme, die es ermöglichen, völlig kostenlos eine komfortable Temperatur sowohl in der kalten wie auch in der warmen Jahreszeit aufrechtzuerhalten.

Das haben Sie hier noch viel zu tun?

Der russische Markt ist nach wie vor begehrt und vielversprechend für viele Hersteller, die Produkte für Bau und Innenausstattung herstellen. Im russischen Bauministerium rechnet man bis Ende 2018 mit bis zu 80 Millionen Quadratmetern neuer Wohnfläche. Ich möchte darauf hinweisen, dass es nur um Wohnraum geht. Wie viele Fabriken, Lagerhallen, Einkaufs- und Bürozentren, Infrastrukturprojekte dabei wohl erst entstehen? All diese Gebäude brauchen hochwertige Fenster, zuverlässige, einwandfrei funktionierende Rohre, moderne Möbel. Ja, uns steht definitiv noch viel Arbeit bevor.



Mehr als 4000 Menschen besuchen jährlich Kurse der REHAU-Akademie.



Андрей Белоедов
исполнительный директор по
продажам и маркетингу компании
REHAU в Восточной Европе

«БОРЬБА ЗА РЫНОК ПОДСТЕГИВАЕТ НАС К ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИЙ»

Расскажите, с чего начиналась история успеха REHAU?

Все началось в 1948 году в небольшом немецком городке Рехау, когда основатель компании Гельмут Вагнер запустил собственное производство. Сначала это были шланги для полива, позже – силиконовые трубки для использования в медицине, а также тормозные шланги и подножки для «Фольксвагена Жука». В 1958 году был выпущен первый оконный ПВХ-профиль, что стало поворотным событием для компании. Следующим важным этапом стала прокладка первой системы подогрева полов в 1986 году и вывод на рынок инновационной технологии подвижных втулок в 1988 году, которая позволяла за несколько секунд соединять трубы водоснабжения и отопления. На сегодня ассортимент REHAU насчитывает свыше 40 тыс. продуктов, однако оконные профили, трубы, изделия для индустрии и даже садовые шланги, когда-то принесшие популярность нашей компании, по-прежнему занимают в нем ключевые места.

Сейчас представительства компании есть уже во всем мире.

Да, REHAU присутствует в более чем 130 странах. Мы охватываем три больших региона: Европу и Африку

(ЕМЕА), Азиатско-Тихоокеанский регион и всю Америку. ЕМЕА имеет подразделение в Восточной Европе, куда входят Россия, Беларусь, Казахстан, Армения, Грузия и Киргизия.

Когда REHAU вышла на российский рынок?

Первое представительство REHAU было открыто в 1995 году в Москве. Позже филиалы компании появились в ряде других городов: Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Самаре, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Краснодаре, Хабаровске.

Сколько сейчас в общей сложности в компании сотрудников?

В российских офисах REHAU работает около 700 сотрудников. Из них 300 человек – это персонал нашего завода по производству оконного и дверного ПВХ-профиля в подмосковном поселке Гжель.

А когда был открыт завод?

Первый модуль предприятия был запущен в 2005 году, общий объем инвестиций составил более 70 млн евро. Проектная мощность нашего завода составляет порядка 70 тыс. тонн профиля в год, таким образом там выпускается практически вся линейка



оконных систем REHAU: от сравнительно доступных профилей до продукции премиального уровня. И этого хватает, чтобы на 90% покрывать спрос, который обеспечивают Россия и страны СНГ.

Планируется ли расширение производства?

Да, такой проект идет с суммарной инвестицией около семи миллионов евро. Мы расширяем теплый склад, участок по изготовлению оснастки и другие объекты инфраструктуры в Гжели.

Какие у REHAU основные направления деятельности сегодня?

Ключевыми направлениями деятельности в России являются «Светопрозрачные конструкции», «Инженерные системы» и «Мебельные комплектующие». Их доли в нашем бизнесе составляют 60%, 30% и 10% соответственно. Эти данные я немного округлил, так как из года в год соотношение может несколько меняться.

Например?

Скажем, в 2017-2018 годах резкий рост продемонстрировал сегмент труб. Это отчасти связано со строительством стадионов к чемпионату мира по фут-

болу. На многих из них установлены наши системы обогрева поля.

А где еще можно встретить вашу продукцию?

Буквально на каждом шагу. Я вовсе не утрирую. Представьте: вы возвращаетесь домой после долгой поездки. Некоторые детали самолета, на котором вы летите – нашего производства. Вы садитесь в аэропорту, где под взлетной полосой проложены дренажные трубы REHAU. Они есть, например, в Домодедово. Решив добраться домой на машине (особенно если это Audi или BMW), вы, скорее всего, с удивлением узнаете, что бамперы автомобиля были отлиты на одном из европейских заводов REHAU. Канализационные и тепловые магистральные трубы, подходящие к вашему дому, тоже могут быть нашими. Системы отопления, водоснабжения и водоотведения внутри здания – аналогично.

Может быть, и в доме, помимо знакомых всем окон, тоже найдется что-то от REHAU?

Что ж, давайте зайдём на кухню и посмотрим на гарнитур. Он состоит из множества деталей, и значительную часть из них – фасады, столешницы и мойки из искусственного камня, кромки, цоколи,

Завод REHAU
в Гжели –
второй по
величине
после завода
в Германии.



«Мы хорошо знаем, что нужно всем участникам строительства, и принимаем эти пожелания во внимание при разработке новых продуктов, систем и решений.»



пристеночные бортики, кухонные фартуки – также делаем мы. Следующий пункт – загородный дом. Выйдя в сад, мы увидим дорожки, уличную мебель и террасу из древесно-полимерного композита REHAU, а также шланги и системы полива нашего производства. А если вы счастливый обладатель бассейна, то можете защитить его от падающих листьев при помощи нашего покрытия. Продолжать можно долго, но, думаю, общая картина видна и так.

Должно быть, у вас много конкурентов.

Конкуренты, конечно, есть, но я не вижу в этом ничего плохого. Наоборот, борьба за рынок подстегивает нас к внедрению инноваций и развитию всего лучшего, что было создано REHAU за многие годы работы.

В чем ваше преимущество?

Любой хороший производитель прежде всего упоминает высокое качество своей продукции. Однако мы можем предложить нечто большее. В отличие от узкоспециализированных компаний, задача которых – просто создать окна, трубы или какой-либо другой продукт, а затем доставить его на стройплощадку, мы видим строительство как комплексный процесс. Вместе с окнами и трубами мы предлагаем различные решения для их проектирования и расчета (готовые BIM-макеты, специализированное ПО). Кроме того, мы встречаемся, например, с дизайне-

рами интерьеров, чтобы рассмотреть современные тренды, а в идеале – вместе дать начало новым. Мы хорошо знаем, что нужно всем участникам строительства, и принимаем эти пожелания во внимание при разработке новых продуктов, систем и решений. В этом кардинальное отличие REHAU от большинства конкурентов.

Почему вы решили создать свою Академию?

REHAU Академия, кстати, тоже одно из наших преимуществ. Мы открыли такой отраслевой обучающий центр в 1999 году, чтобы повышать профессиональные компетенции наших партнеров, то есть компаний, которые специализируются на производстве окон, монтаже инженерных систем и изготовлении мебели. На сегодняшний день учебные центры REHAU работают в Москве, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Самаре, Екатеринбурге, Новосибирске и Хабаровске. Мы также проводим выездные семинары. В общей сложности наши занятия посещают более 4000 человек в год. Мы с удовольствием работаем и с другими участниками строительного рынка: от архитекторов, проектировщиков и дизайнеров до преподавателей и студентов профильных вузов. Таким образом, мы не только передаем свои знания и опыт тем, кто в них нуждается, но и превращаем REHAU Академию в центр для взаимного обмена ноу-хау между специалистами отрасли. Обучение для наших партнеров является бесплатным.





На многих стадионах ЧМ-2018 установлены наши системы обогрева поля.

Стадион «Лужники»:

за постоянную температуру поверхности поля (+15° C) отвечают трубы RENAU.

Вы используете инновационные технологии?

Мы делаем это на протяжении всей нашей истории. Приведу несколько примеров. Во-первых, это, не побоюсь громкого слова, революционная система «умных» окон. В основе разработки лежит идея о том, что светопрозрачная конструкция, подобно инженерным коммуникациям здания, может быть интегрирована в единую сеть управления домом. Наши «умные» конструкции имеют сенсорные датчики, которые могут обнаруживать двигательную активность вблизи окна и таким образом распознавать злоумышленников, оснащены технологией самозатемнения и способны осуществлять автоматическое проветривание в зависимости от температуры и влажности воздуха в помещении. Это настоящий цифровой помощник в вопросах комфорта и безопасности. Другой пример – оконная система GENEО, в которой вместо стального армирования используется фиброволокно, применяемое в космической промышленности. Или система бесклеевой кромкооблицовки. Способ нанесения мебельной кромки при помощи лазера придумали до нас, однако только мы разработали технологию, позволяющую добиться аналогичного эффекта без покупки оборудования за десятки тысяч евро.

Теме энергоэффективности тоже уделяется немало внимания?

Экономия ресурсов, будь то вода, электрическая или тепловая энергия, – действительно во многом

является отражением позиции нашей компании. Ведь только так мы можем обеспечить благополучие будущих поколений. Именно поэтому мы выпускаем герметичные оконные системы, которые хорошо сохраняют тепло и дают возможность отказаться от использования дополнительного отопления зимой, а также гораздо более экономичные (по сравнению с обычными радиаторами) системы отопления. У нас есть даже решения для использования возобновляемой энергии – геотермальные системы, позволяющие совершенно бесплатно поддерживать комфортную температуру в доме как в холодное, так и в теплое время года.

Похоже, впереди еще много работы?

Российский рынок по-прежнему остается желанным и перспективным для многих производителей, выпускающих продукцию для строительства и оформления интерьера. В Минстрое надеются, что по итогам 2018 года в нашей стране будет введено в эксплуатацию до 80 млн кв. м. жилой недвижимости. Обращаю внимание, что речь идет только о жилье, а сколько при этом будет построено заводов, складов, торговых и офисных центров, инфраструктурных объектов вокруг них? Все эти здания нуждаются в качественных окнах, в надежных, бесперебойно функционирующих трубах, в современной мебели. Так что, совершенно точно – нам предстоит еще много работы.



**Andrej Kowaljow**

Leiter der Repräsentanz
von Felina GmbH in Russland

„RUSSLAND IST UND BLEIBT DER ZWEITGRÖSSTE MARKT NACH DEUTSCHLAND FÜR UNSERE DESSOUS-LINIEN“

Was ist die Geschichte Ihres Unternehmens?

Felina hat eine Geschichte von mehr als 130 Jahren. Sie begann im Jahr 1885 mit einer kleinen Korsettmanufaktur im deutschen Städtchen Bad Rappenau, gegründet von Eugen Herbst. Für die damalige Zeit war dies äußerst ungewöhnlich, da Korsette zumeist in Frankreich produziert und von dort geliefert wurden. Nach fünf Jahren wuchs die Nachfrage erheblich an. Der Betrieb wurde schließlich nach Mannheim verlegt, bis heute Hauptsitz unserer Firma. 1915 wurde ein Antrag zur Registrierung der Handelsmarke Felina für den gleichnamigen Büstenhalter – den damaligen Bestseller – gestellt. So kam es zum Namen des heutigen Unternehmens.

Heute ist das Unternehmen weit über die Grenzen Deutschlands hinaus bekannt.

Ja, heute sind wir in vielen europäischen Ländern aktiv. Besonders stark sind wir in Russland und den Benelux-Staaten vertreten. Außerdem sind wir unter anderem in den USA, Kanada, Australien, Neuseeland, Israel, Libanon und sogar in Japan tätig.

Wann kam Felina nach Russland?

Im April 1994 wurde „Felina GmbH, Deutschland, Reprä-

sentanz in Moskau“ eröffnet – so klingt unsere vollständige Unternehmensbezeichnung hier.

Welche Schwierigkeiten erleben Sie im Russland-geschäft?

Wichtiges Stichwort: Zollschranken. Auf dem Weg von der Fertigung in Europa zum Ladentisch in Russland entstehen Zusatzkosten für Logistik, Zoll, Zulagen des Großhändlers sowie der Aufpreis im Laden selbst. Durch den Transport steigen unsere Kosten um das Dreifache an, während sie sich in Deutschland nur verdoppeln.

Wie wichtig ist der russische Markt für das Unternehmen?

Ich kann sagen, dass sich das Gesamtvolumen des Dessous-Markts in Russland von dem in Deutschland mit gewissen Abweichungen um ein Zehnfaches unterscheidet. So hatten z.B. 2013 die Markenlinien „Felina“ und „Conturelle“ praktisch identische Umsatzzahlen und doch waren sie in Russland viel gefragter als in Deutschland selbst. Der Lieferumfang nach Russland beträgt mehr als 200.000 Produkte pro Jahr, die meisten davon sind Büstenhalter.

„Die größte Fabrik des Unternehmens befindet sich in Ungarn, wo mehr als zwei Drittel des Gesamtumfangs der Produktion hergestellt werden.“

Wie sieht es mit dem Umsatz des Unternehmens aus?

Leider hat sich der Firmenumsatz in Euro in den letzten vier Jahren halbiert, bleibt aber nach wie vor auf einem hohen Niveau. In Rubel dagegen ist der Umsatz gewachsen, wenn man den Kursanstieg des Euro von 36 auf 80 Rubel berücksichtigt.

Gibt es Artikel, die ausschließlich für Russland gefertigt werden?

Zwischen dem Ende der 90er Jahre und 2014 ist der russische Markt rasant gewachsen. Deshalb wurden spezielle Produktlinien entwickelt, welche auf die Wünsche der russischen Kundinnen eingehen. Der Anteil derartiger Linien am Gesamtverkauf betrug bis zu 20 Prozent. Eine der weltweit beliebtesten Dessous-Linien „Moments“ war im Übrigen zunächst nur für Russland gedacht: Sie entwickelte sich rasch zu einem großen Erfolg und konnte später auch weltweit überzeugen. Ein weiteres Beispiel: 2011 hatte Felina GmbH die Herstellung der Bademode eingestellt. Wir wollten aber dieses Segment weiter in Russland anbieten und führten dazu lange Verhandlungen mit einem unserer russischen Partner bezüglich Lizenzfertigung von Felina-Bademode für den russischen Markt. Das hat gedauert, aber wir waren erfolgreich. 2016, 2017, 2018 konnten wir jeweils unsere eigene Bademodekollektion exklusiv in Russland & GUS verkaufen.

Ist das deutsche Mutterhaus darauf aufmerksam geworden?

Ja. Das führte sogar dazu, dass Felina wieder weltweit mit Bademode startet, und zwar bereits ab 2019. Wir hoffen, dass Frauen dies begrüßen.

Wo kann man Produkte Ihrer Marke kaufen?

Unsere Produkte findet man in mehr als 1000 Einzelhandelsgeschäften. Natürlich sind sie in großen Städten und

Foto: Pixabay





„Die Grundschnitte für Dessous sind ein Betriebsgeheimnis. Es ändern sich Stoffe, Spitzen und Stickereien, doch der Schnitt an sich bleibt unverändert.“

Handelsketten am stärksten vertreten. Darüber hinaus kann man unsere Produkte bei bekannten Online-Händlern erwerben.

Wie gestalten Sie die Absatzstruktur?

Die Absatzstruktur unseres Unternehmens basiert auf drei Distributor-Kategorien. Zum einen sind das Großhändler, die einen Anteil von bis zu 80 Prozent am Umsatz haben. Zur zweiten Kategorie gehören zehn große regionale Partner, die ihre eigenen Ladenketten betreiben (15 Prozent). Und drittens gibt es etwa 50 kleinere Kunden, die einige Verkaufsstellen haben (5 Prozent).

Wo befindet sich die Produktion des Unternehmens?

Die größte Fabrik des Unternehmens befindet sich in Ungarn, wo mehr als zwei Drittel des Gesamtumfangs der Produktion hergestellt werden. Es gibt auch Fabriken in anderen Ländern Europas und sogar in China.

Und wie entsteht das Felina-Design?

Das hauseigene Designbüro kümmert sich um die Tra-

ditionspflege der Marke, aber auch um die Weiterentwicklung des Stils. Die Grundschnitte, nach denen die Dessous-Linien hergestellt werden, sind ein Betriebsgeheimnis. Es ändern sich Stoffe, Spitzen und Stickereien, doch der Schnitt an sich bleibt unverändert.

Wie sehen Sie Ihre Zukunft in Russland?

Russland ist und bleibt der zweitgrößte Markt nach Deutschland, was den Absatz von Dessous-Produkten der Marken „Felina“ und „Conturelle by Felina“ betrifft. Zudem soll in Russland nach der Zusammenlegung der Felina GmbH mit der lettischen „Lauma International“ eine neue Wäschemarke erscheinen: „Senselle by Felina“. Die neue Markenlinie wird unter Teilnahme von Felina-Designern entwickelt und wird aus modernen und hochwertigen Stoffen aus lettischer Herstellung angefertigt. Unsere Zukunft ist ein enges Zusammenspiel der genannten drei Marken: „Felina“ – im mittleren und hohen Preissegment; „Conturelle by Felina“ – im hohen Preissegment, „Senselle by Felina“ – im niedrigen Preissegment.



Андрей Ковалев
глава представительства
«Фелина ГмбХ» в России

«РОССИЙСКИЙ РЫНОК БЫЛ И ОСТАЕТСЯ ДЛЯ НАС ВТОРЫМ ПОСЛЕ ГЕРМАНИИ ПО ОБЪЕМУ И СБЫТУ ПРОДУКЦИИ »

С чего началась история вашего предприятия?

Компания «Фелина» – предприятие с уже более 130-летней историей. Все началось в 1885 году с небольшой корсетной мануфактуры в немецком городке Бад-Раппенау, которую основал Ойген Хербст. Надо сказать, что в то время это было крайне необычным, так как корсетные изделия в большинстве своем привозились из Франции. За пять лет спрос на изделия так вырос, что фирменные помещения перенесли в Мангейм, где до сих пор находится центральный офис компании. А в 1915 была подана заявка на регистрацию торговой марки Felina для одноименного бюстгальтера – лидера продаж того времени. Таким образом, и получилось имя для будущей компании.

Сейчас компания известна уже далеко за пределами Германии.

Да, представительства есть во многих европейских странах. Особенно сильные позиции у нас в СНГ (95-98% приходится на Россию) и странах Бенилюкс. Помимо Европы, «Фелина» представлена в США и Канаде, Австралии и Новой Зеландии, в Израиле, Ливане и даже Японии.

Когда «Фелина» появилась в России?

В апреле 1994 года было открыто «Представительство фирмы «Фелина ГмбХ», Германия в г. Москве» – именно так звучит наше полное название.

С какими сложностями приходится сталкиваться, работая в России?

Главное отличие нашего рынка – наличие таможенного барьера. Поэтому, как правило, на пути изделия от швейного оборудования европейского изготовителя до прилавка российского магазина несколько раз образуется «добавочная стоимость»: расходы транспортно-логистического партнера, включая таможенные сборы и пошлины, надбавки оптовой фирмы, наценка самого магазина. Таким образом, стоимость увеличивается в три-четыре раза, в то время как в Европе всего лишь примерно в два раза.

Насколько важен российский рынок для компании?

Могу сказать, что валовый объем рынка белья в сегменте, в котором представлена продукция «Фелины» в Германии и России, с определенной погрешностью отличается в десять раз. Например, в 2013 году,

Фабрика Felina
в Венгрии: здесь
производится
более двух третей
общего объема
продукции.



имея практически одинаковые показатели по обороту, бренды Felina и Conturelle в нашей стране оказались гораздо популярнее, чем в самой Германии. Объем поставок составляет более 200 тыс. единиц в год и в основном это бюстгалтеры.

А что сейчас с оборотами компании?

К сожалению, обороты фирмы в евро за последние четыре года снизились вдвое, но все равно остаются на высоком уровне. Если же посчитать оборот не в евро, а в рублях, что, безусловно, гораздо важнее для российского потребителя, то он даже вырос с учетом того, что курс европейской валюты поднялся с 36 до 80.

Есть ли изделия, которые выпускаются только для России?

Начиная с конца 90-х и вплоть до 2014 года российский рынок очень бурно развивался. Поэтому специально для нас разрабатывались дополнительные линии белья, учитывающие интересы и пожелания покупателей. Доля таких серий составляла до 20% от общих продаж. Одна из самых востребованных во всем мире линий белья Moments была рождена и моментально завоевала успех как серия, предназначенная только для России. Приведу еще один пример. В 2011 году «Фелина» прекратила выпуск купальников, но после длительных переговоров с одним из своих российских партнеров все же была достигнута договоренность о производстве купальников Felina по лицензии для нашего рынка. В результате коллекции 2016, 2017, 2018 годов вышли в свет и продавались только в России и других странах СНГ.

Руководство в Германии обратило на это внимание?

В немалой степени этот факт позволил «Фелине» вернуться к теме собственного производства купальников для всего мирового рынка с 2019 года. Надеемся, это только пойдет на пользу всем женщинам.

Где можно приобрести продукцию вашей марки?

Наши изделия можно найти в более чем 1000 розничных точек. Конечно, наиболее ярко продукция представлена в крупных городах и крупных торговых сетях. Кроме того, наш товар можно приобрести и в отдельных известных интернет-магазинах.

Как вы выстраиваете структуру сбыта? Много ли у вас торговых партнеров в России?

Структура сбыта компании основана на трех категориях дистрибьюторов. Во-первых, это оптовики, дающие компании до 80% оборота и имеющие около тысячи собственных клиентов. Вторая категория – около десяти крупных региональных партнеров, имеющих свои сети магазинов (15% оборота). И в-третьих, около полусотни небольших клиентов, имеющих в своем распоряжении несколько торговых точек (5% оборота).

Скажите, пожалуйста, где находится производство компании?

Собственная фабрика компании находится в Венгрии, где производится более двух третей общего объема продукции. Есть производства и в других странах Европы, а также в Китае.



Foto: Pixabay

А как разрабатывается непосредственно дизайн?

Дизайнерское бюро компании «Фелина» из года в год сохраняет традиции компании, совершенствуя и развивая свой стиль. Основные формы, по лекалам которых производится базовые линии белья, являются коммерческой тайной компании. Меняются кружева и материалы, а крой остается неизменно комфортным и удобным.

Каким вам видится будущее компании в России?

Наш рынок был и остается вторым после Германии по объему и сбыту готовой бельевой продукции брендов Felina и Conturelle by Felina. А после объединения компании Felina GmbH с латвийской Lauma International на российском рынке появится новый бельевой бренд – Senselle by Felina. Женское белье новой торговой марки разработано при непосредственном участии дизайнеров Felina и будет изготовлено из современных и высококачественных материалов, произведенных на заводе в Латвии. Мы видим наше будущее в тесном взаимодействии всех трех брендов нашей компании: Felina – в среднем и высоком ценовых сегментах; Conturelle by Felina – в высоком ценовом сегменте, Senselle by Felina – в низком ценовом сегменте.

Balashova Bruck & Partners

„More than just Consulting“

DIE RUSSLANDSPEZIALISTEN

BUSINESS CENTER

Büroräume
Juristische Adresse
Konferenzräume
Moderne Infrastruktur
Sekretariat
Übersetzungsservices

LOKALISIERUNG

Beratung
Betriebsansiedlungen
Geschäftspartnersuche
Komplettlösungen
Marktanalysen
Produktionsaufbau

RECHTSBERATUNG

Arbeitsrecht
Gesellschaftsrecht
Geistiges Eigentum
Migrationsrecht
Steuerrecht
Vertragsrecht
Wirtschaftsrecht
Zollrecht

OUTSOURCING

Administration
Buchhaltung
Geschäftsführung
Lohnverrechnung
Personalwesen
Rechtsberatung

EVENT-MANAGEMENT

Red Bull Trans-Siberian Extreme
Mobiles Catering
Klassische Konzerte
Sportveranstaltungen
Tourismus

на правах рекламы

Balashova Bruck & Partners

129594 Moskau, 2A, 2. ul. Maryinoy Roshchi

Tel.: +7 495 646 20 77 - contact@balashova-bruck.com

Bruck
Consult

Most
Management

Most
Service



BALASHOVA LEGAL CONSULTANTS

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, Simon Schütt, Olga Soloshchenko

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: Dezember 2018

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 Кнелц,
Полина Кущина, Ольга Солощенко, Симон Шютт

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: декабрь 2018

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.

Informationszentrum der deutschen Wirtschaft ООО

Ihre Kontaktperson

in Moskau
Hannes Farlock
farlock@deinternational.ru

in Berlin
Christian Tegethoff
tegethoff@deinternational.ru

in St. Petersburg
Elena Ijewlewa
ei@petersburg-ahk.ru

Deutsche Standards. Russische Erfahrung.



Beratung. Projektierung. Implementierung.

Ihr Unternehmen in Russland -
erfolgreich durch Transparenz,
Steuerung und Kontrolle

Projektmanagement

www.swilar.de

Reporting & Controlling

Buchhaltungsservice

... und auf einmal läuft's

Interimsmanagement

Landsberg am Lech
Swisttal
Moskau