Die Russland-Meister
Мастера России: сделано по-немецки

# Die Russland-Meister
# Мастера России: сделано по-немецки

АНК

Deutsch-Russische
Auslandshandelskammer
Российско-Германская
внешнеторговая палата


INTERNATIONAL CARGO
TRANSPORTER



**Die Russland-Meister**
**Мастера России: сделано по-немецки**


PHOENIX CONTACT
VOLKSWAGEN
GROUP RUS
KNAUF
Немецкий стандарт
SIEMENS
Continental
The Future in Motion
Messe Düsseldorf Moscow
SCHNEIDER GROUP
ЮНИПРО
GEA
GLOBUS
GLOBUS.RU
KÜHNE+NAGEL
lamoda
PETKUS
RHENUS LOGISTICS
SMS group
БауТекс
Bezgraniz Couture
CLAAS
Deutsche Bank
ЭКОНИВА
Innovation für Wassertechnik
ENVIROCHEMIE
GARTNER
Hotel Baltschug Kempinski
MOSCOW
LERNIDEE ERLEBNISREISEN
LIEBHERR
Lufthansa
MR
MERCK
REHAU
Unlimited Polymer Solutions
SAP
SCHAEFFLER
Solana
RUS
Verbundnetz Gas AG
wintershall


FANUC Robot M-900iA

„DIE DEUTSCHEN UNTERNEHMEN IN RUSSLAND SIND BEKANNT DAFÜR, DASS SIE AUSDAUER ZEIGEN UND AN LANGFRISTIGEN PARTNERSCHAFTEN INTERESSIERT SIND. UNSERE UNTERNEHMERSCHAFT GEHÖRT TRADITIONELL ZU DEN GRÖSSTEN AUSLÄNDISCHEN INVESTOREN IN RUSSLAND. ГЕРМАНСКИЕ КОМПАНИИ В РОССИИ ИЗВЕСТНЫ СВОЕЙ ВЫДЕРЖКОЙ И НАЦЕЛЕННОСТЬЮ НА ДОЛГОСРОЧНОЕ ПАРТНЕРСТВО. НАШЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ СООБЩЕСТВО ТРАДИЦИОННО ВХОДИТ В ЧИСЛО КРУПНЕЙШИХ ЗАРУБЕЖНЫХ ИНВЕСТОРОВ В РОССИИ. »

Botschafter der Bundesrepublik Deutschland in Russland RÜDIGER VON FRITSCH
Посол Федеративной Республики Германия в России РЮДИГЕР ФОН ФРИЧ

Eine Fußballweltmeisterschaft ist immer ein Anlass für viele Fans, sich auf sportliche Höchstleistungen insbesondere unserer Mannschaft zu freuen. Die Fußballweltmeisterschaft in Russland bietet aber auch eine ausgezeichnete Gelegenheit, die vielen anderen deutschen „Meister" zu präsentieren, die seit Jahren durch ihr Engagement einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Wirtschaft in Russland und damit auch der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen unseren Ländern leisten.

Um Meister zu werden, das zeigt der Fußball, braucht es Können, Ausdauer, Mannschaftsgeist, aber auch viel Spielfreude und Kreativität. Das gilt ähnlich auch für die Wirtschaft: Dort sind die Unternehmen oben auf, die nicht nur wettbewerbsfähige Produkte herstellen, sondern sich immer wieder neu auf veränderte Märkte einstellen, innovative Lösungen zusammen mit den Kunden erarbeiten und sich dabei auch nicht von zeitweisen Schwierigkeiten abbringen lassen.

Die deutschen Unternehmen in Russland sind bekannt dafür, dass sie Ausdauer zeigen und an langfristigen Partnerschaften interessiert sind. Unsere Unternehmerschaft gehört traditionell zu den größten ausländischen Investoren in Russland und hat auch in den vergangenen Jahren Milliarden von Euro investiert. Fast 5 000 Unternehmen sind in Russland aktiv. Geschäftsumfragen der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) zeigen, dass viele Unternehmen weitere Investitionen planen und die meisten Unternehmen neue Mitarbeiter einstellen wollen.

Unternehmen aus traditionellen deutschen Exportbranchen wie der Automobilindustrie, der chemischen Industrie oder dem Maschinenbau investieren hunderte von Millionen Euro am russischen Standort. Aktiv sind aber auch Vertreter aller anderen Branchen, vom Projektentwickler für erneuerbare Energien bis zum Landwirt, vom IT-Dienstleister bis zu den Herstellern von Heizkörpern und Pumpen. Es finden sich alle Typen des Mittelstandes, vom weltmarkterfahrenen Hidden Champion bis zum innovativen Start-up, vom großen familiengeführten Unternehmen bis zum Kleinunternehmen.

Ich freue mich, dass die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer die Weltmeisterschaft zum Anlass nimmt, in einem aufwändigen Bildband beispielhaft für viele die Leistungen von drei Dutzend Firmen zu porträtieren – und viele andere auf einer Onlineplattform zu präsentieren.

Sie sollen Beispiel und Ansporn sein für unser aller Engagement, die deutsch-russischen Beziehungen mit Leben zu erfüllen – mit konkreten Projekten einer partnerschaftlichen, langfristig ausgerichteten Zusammenarbeit.

Чемпионат мира по футболу для многих болельщиков из Германии – это всегда предвкушение высших спортивных достижений, в особенности своей команды. Но Чемпионат мира по футболу в России дает еще и прекрасную возможность представить многочисленных других германских «мастеров», чья деятельность многие годы вносит существенный вклад в укрепление российской экономики, а значит, и экономических связей между нашими странами.

Чтобы стать мастером, как видно на примере футбола, требуются навыки, выносливость, командный дух, а также большая увлеченность игрой и креативность. Так же обстоит дело и с экономикой: на первые позиции выходят компании, не только предлагающие конкурентоспособную продукцию, но и постоянно адаптирующиеся к меняющимся рынкам, совместно с клиентами вырабатывающие новаторские решения и не сдающиеся перед временными трудностями.

Германские компании в России известны своей выдержкой и нацеленностью на долгосрочное партнерство. Наше предпринимательское сообщество традиционно входит в число крупнейших зарубежных инвесторов в России; и в последние годы оно инвестировало здесь миллиарды евро. Почти 5000 компаний работают в России. Опросы, проводимые Российско-Германская внешнеторговая палата (ВТП) в деловых кругах, показывают: многие фирмы планируют дальнейшие инвестиции, и большинство из них собирается нанимать новых сотрудников.

Компании из традиционных германских экспортных отраслей, таких как автомобилестроение, химическая промышленность и машиностроение, вкладывают сотни миллионов евро в Россию. Впрочем, активность демонстрируют и представители других отраслей, от разработчиков проектов по возобновляемым источникам энергии до аграриев, от сервисных ИТ-компаний до производителей радиаторов отопления и насосов. Здесь присутствуют все разновидности малого и среднего бизнеса – от неявных лидеров с большим опытом работы на мировом рынке до инновационных стартапов, от крупных семейных предприятий до малых компаний.

Я рад, что Российско-Германская внешнеторговая палата использовала предстоящий ЧМ по футболу как возможность продемонстрировать достижения германской экономики на примере более 30 компаний на страницах подарочной книги-фотоальбома, а также представить целый ряд других фирм на онлайн-платформе.

Они должны служить примером и стимулом для наших общих усилий по оживлению германо-российских отношений – в рамках конкретных проектов и партнерского, долгосрочного сотрудничества.



„DEUTSCHE UNTERNEHMEN HABEN ÜBER LANGE ZEITRÄUME EINE BESONDERE ROLLE IN DER ENTWICKLUNG DER RUSSISCHEN WIRTSCHAFT GESPIELT. DIE DEUTSCHE UNTERNEHMERSCHAFT NIMMT IM HEUTIGEN RUSSLAND ZWEIFELLOS EINE FÜHRENDE POSITION EIN. НЕМЕЦКИЕ КОМПАНИИ ИГРАЮТ ОСОБУЮ РОЛЬ В РАЗВИТИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ ВОТ УЖЕ НА ПРОТЯЖЕНИИ ДЛИТЕЛЬНОГО ВРЕМЕНИ. НЕ ВЫЗЫВАЮТ СОМНЕНИЯ ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО СООБЩЕСТВА ФРГ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ. »


Botschafter der Russischen Föderation in Deutschland **SERGEJ NETSCHAJEW**

Посол Российской Федерации в ФРГ **СЕРГЕЙ НЕЧАЕВ**


Etwa fünftausend deutsche Firmen und Unternehmensvertretungen sind heute auf dem russischen Markt in den unterschiedlichsten Branchen tätig, vom Maschinenbau über die chemische Industrie bis zum IT-Bereich. Ihre Beziehungen zu unserem Land sind beständig und fußen auf dem Fundament einer langjährigen Zusammenarbeit unter Gleichen, die von gegenseitigem Nutzen ist.

So reicht die Geschichte von Siemens in Russland bis in das Jahr 1851 zurück. Im Jahr 1881 kam die Deutsche Bank auf den russischen Markt. Diese Beispiele führen vor Augen, dass deutsche Unternehmen über lange Zeiträume eine besondere Rolle in der Entwicklung der russischen Wirtschaft gespielt haben. Sie waren an der industriellen Revolution im zaristischen Russland Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts beteiligt, wie auch an der Industrialisierung in der Sowjetunion. In den 1970er Jahren gehörten deutsche Unternehmen zu den Initiatoren des historischen Tauschgeschäfts „Röhren gegen Erdgas".

Die deutsche Unternehmerschaft nimmt im heutigen Russland zweifellos eine führende Position ein. Davon zeugen die sich ständig erweiternde Liste der großen gemeinsamen Projekte und die stabil hohe Investitionstätigkeit der deutschen Firmen auf dem russischen Markt.

Wir schätzen das Interesse der deutschen Wirtschaft hoch und sind uneingeschränkt offen für eine weitere Intensivierung der Zusammenarbeit. Die russische Regierung arbeitet konsequent daran, attraktive Bedingungen für ausländische Investoren zu schaffen. Sie verringert die Belastung durch Bürokratie, vereinfacht und optimiert Zollverfahren und schafft alle notwendigen Voraussetzungen für die Gleichstellung der ausländischen Produzenten mit einheimischen, wenn ihre Produktion in Russland einen hohen Lokalisierungsgrad erreicht. Eine Schlüsselrolle spielt der sogenannte „Sonderinvestitionsvertrag", den bereits eine ganze Reihe von führenden deutschen Unternehmen abgeschlossen hat.

Die deutschen Unternehmen werden auch in Zukunft erfolgreich in unserem Land arbeiten. Wir sehen große Chancen für eine weitere Vertiefung der für beide Seiten vorteilhaften Beziehungen. Insbesondere gilt das für die Hightech-Branchen, die Digitalisierung, die Verkehrsinfrastruktur, den Maschinenbau, die Landwirtschaft und die Medizin. Dabei setzen wir große Hoffnungen auf die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer. Wir schätzen und unterstützen vollumfänglich ihre engagierte Arbeit, die dem Ausbau der Beziehungen zwischen beiden Ländern dient. Wir werden auch in Zukunft ihre Initiativen wie den vorliegenden Bildband unterstützen.

Сегодня на российском рынке функционирует около 5 тыс. германских фирм и представительств, действующих в самых разных отраслях – от машиностроения и химической промышленности до ИТ-сферы. Их связи с нашей страной носят устойчивый характер, опирающийся на фундамент многолетнего равноправного и взаимовыгодного сотрудничества.

В частности, крупнейший немецкий концерн «Сименс» ведет отсчет своей деятельности в России с 1851 г. В 1881 г. на российский рынок пришел «Дойче банк». Эти примеры наглядно показывают, что немецкие компании играют особую роль в развитии российской экономики вот уже на протяжении длительного времени. Они участвовали в осуществлении царской Россией промышленной революции конца XIX-начала XX века, а вместе с советским государством – программ индустриализации. В 70-е гг. XX века именно немецкие компании выступили одними из основных инициаторов заключения исторической сделки «газ в обмен на трубы».

Не вызывают сомнения лидирующие позиции предпринимательского сообщества ФРГ в современной России. Об этом наглядно свидетельствуют постоянно расширяющийся список совместных масштабных проектов и стабильно высокая инвестиционная активность немецких фирм на российском рынке.

Мы высоко ценим устойчивый интерес германского бизнеса и полностью открыты к дальнейшей интенсификации сотрудничества. В этих целях Правительство России осуществляет системную работу по созданию максимально комфортных условий для иностранных инвесторов. Снижается административная нагрузка, упрощаются и оптимизируются таможенные процедуры, создаются необходимые предпосылки для уравнивания в правах с национальным разработчиком при условии глубокой локализации своего производства в России. Ключевую роль в этом играет т.н. «специальный инвестиционный контракт» (СПИК), подписанный рядом ведущих немецких компаний.

Рассчитываем, что немецкие компании будут и далее успешно работать в нашей стране. Видим большие возможности для дальнейшего углубления взаимовыгодных связей. Это касается, в первую очередь, высокотехнологичных отраслей, цифровизации, транспортной инфраструктуры, машиностроения, сельского хозяйства, медицины. Большие надежды в этом плане возлагаются на Российско-Германскую внешнеторговую палату. Высоко ценим и всецело поддерживаем её неравнодушную деятельность по развитию двусторонних отношений. Настроены и далее оказывать всеобъемлющую поддержку её благим инициативам, подобно подготовке данной фотокниги.



„DIE MITGLIEDSFIRMEN DER AHK WEBEN AN EINEM NETZ MENSCHLICHER BEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEUTSCHLAND UND RUSSLAND. ES HILFT, EINE FRIEDLICHE ZUKUNFT ZU SICHERN UND DIE GRÄBEN DER VERGANGENHEIT ZU ÜBERWINDEN, DIE DER DEUTSCHE VERNICHTUNGSFELDZUG IM ZWEITEN WELTKRIEG AUFGERISSEN HAT. КОМПАНИИ-ЧЛЕНЫ ВТП ВНОСЯТ СВОЙ ВЕСОМЫЙ ВКЛАД В РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ГЕРМАНИЕЙ И РОССИЕЙ. ЭТО ПОМОГАЕТ ЗАТЯНУТЬСЯ РАНАМ ПРОШЛОГО, НАНЕСЕННЫМ НЕМЕЦКИМ ВТОРЖЕНИЕМ В ГОДЫ ВТОРОЙ МИРОВОЙ ВОЙНЫ, И ГАРАНТИРУЕТ МИРНОЕ БУДУЩЕЕ. »



Vorstandsvorsitzender der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer MATTHIAS SCHEPP
Председатель правления Российско-Германской внешнеторговой палаты МАТТИАС ШЕПП

Deutsche Unternehmer investieren traditionell so viel in Fabriken und Montagehallen in Russland wie Firmen aus keinem anderen Land der Erde. Ende des 19. Jahrhunderts waren 207 von 378 ausländischen Industrieunternehmen in Russland in der Hand von Deutschen. Der größte und bekannteste deutsche Industrielle im Zarenreich war damals Ludwig Knoop. Ausgehend von einer Textilfabrik, brachte er es so weit, dass es bald hieß „Keine Kirche ohne Popen, keine Fabrik ohne Knoop“. Meine Vorvorgängerin als Vorstandschefin der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) und langjährige Ehrenpräsidentin Andrea von Knoop hat später einen Nachfahren aus der legendären Industriellen-Familie geheiratet.

In den Hochzeiten des Kalten Krieges trug das Erdgas-Röhrengeschäft dann in den Siebzigerjahren zur Entspannung zwischen der Sowjetunion und der Bundesrepublik Deutschland bei. Der Industrielle Otto Wolff von Amerongen, der so einflussreich war, dass Medien ihm den Spitznamen „Osthandelsminister“ verpassten, hielt fest: „Ich war immer davon überzeugt, dass dank dieses Deals ein ständiger Gesprächskanal gefunden wurde, eine verlässliche Brücke für die weitere Entwicklung oder, stärker ausgedrückt, die Wiederherstellung der traditionell guten deutsch-russischen Beziehungen, wie sie vor der Oktoberrevolution 1917 bestanden haben.“

Die deutsche Fußballnationalmannschaft ist als Titelverteidiger zur Weltmeisterschaft nach Russland gereist. Die deutsche Wirtschaft ihrerseits verteidigt ihren Titel als Champion der Lokalisierung erfolgreich. Seit dem Zerfall der Sowjetunion haben deutsche Unternehmen in Russland hunderttausende Arbeitsplätze geschaffen und wie niemand anders in die Produktion vor Ort investiert. Deutsche Firmen stellen die größte ausländische in Russland tätige Kaufmannschaft. Die Mitgliedsfirmen der AHK weben an einem Netz menschlicher Beziehungen zwischen Deutschland und Russland. Es hilft, eine friedliche Zukunft zu sichern und die Gräben der Vergangenheit zu überwinden, die der deutsche Vernichtungsfeldzug im Zweiten Weltkrieg aufgerissen hat.

Als Deutsch-Russische Auslandshandelskammer (AHK) legen wir mit diesem Buch sowie mit der modernen Online-Plattform www.russlandmeister.de eine „Leistungsschau der Deutschen Wirtschaft in Russland“ vor.

Zusammen mit unseren 800 Mitgliedsfirmen eint uns die Überzeugung, dass die Wirtschaft gerade in politisch angespannten Situationen die verlässlichste Brücke zwischen unseren beiden Völkern darstellt. Immer wieder haben sich Handelsbeziehungen als stabilisierendes Element gerade in Krisen- und Umbruchzeiten erwiesen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre dieses Buches, bedanke mich bei allen Sponsoren, die diese Projekt möglich gemacht haben, und lade Sie herzlich dazu ein, sich mit Fragen, Problemen und Ideen an unser Team der AHK-Russland und an mich persönlich zu wenden.

Немецкий бизнес, как ни один другой в мире, традиционно инвестирует в заводы и монтажные цеха в России. В конце XIX века 207 из 378 иностранных промышленных предприятий в стране принадлежали немцам. Крупнейшим и самым известным немецким промышленником в Российской Империи тогда был Людвиг Кноп. Он начал с одной текстильной фабрики и добился такого успеха, что вскоре появилась поговорка: «Где церковь, там и поп, где фабрика – там Кноп». Предшественница моего предшественника на посту председателя правления Российско-Германской внешнеторговой палаты (ВТП), которая долгие годы была и ее почетным президентом, Андреа фон Кноп, позднее стала супругой одного из потомков легендарной семьи промышленников.

В разгар холодной войны сделка «газ в обмен на трубы» в 1970-х годах способствовала снижению напряженности между Советским Союзом и Федеративной республикой Германия. Промышленник Отто Вольфф фон Амеронген, обладающий таким влиянием, что СМИ прозвали его «министром по восточной торговле», констатировал: «Я всегда был убежден, что благодаря этой сделке появится постоянный канал переговоров, надежный мост для дальнейшего развития или, выражаясь сильнее, для возобновления традиционно добрых германо-российских отношений, существовавших до Октябрьской революции 1917 года».

Немецкая национальная сборная по футболу приехала на Чемпионат мира в Россию защищать свой чемпионский титул. Немецкий бизнес, со своей стороны, успешно защищает титул «чемпиона по локализации». После распада СССР немецкие фирмы создали в России сотни тысяч рабочих мест и инвестировали в производство в стране больше, чем кто-либо. Немцы являются крупнейшим иностранным бизнес-сообществом, работающим в России. Компании-члены ВТП вносят свой весомый вклад в развитие человеческих отношений между Германией и Россией. Это помогает затянуться ранам прошлого, нанесенным немецким вторжением в годы Второй мировой войны, и гарантирует мирное будущее.

В этой книге, а также на современной онлайн-платформе www.russlandmeister.de Российско-Германская внешнеторговая палата (ВТП) демонстрирует достижения немецкого бизнеса в России.

ВТП с ее 800 компаниями-членами едины в убеждении, что, прежде всего, в ситуациях политической напряженности экономика является надежным мостом между двумя нашими народами. Торговые отношения не раз становились стабилизирующим элементом именно в кризисные и переломные времена.

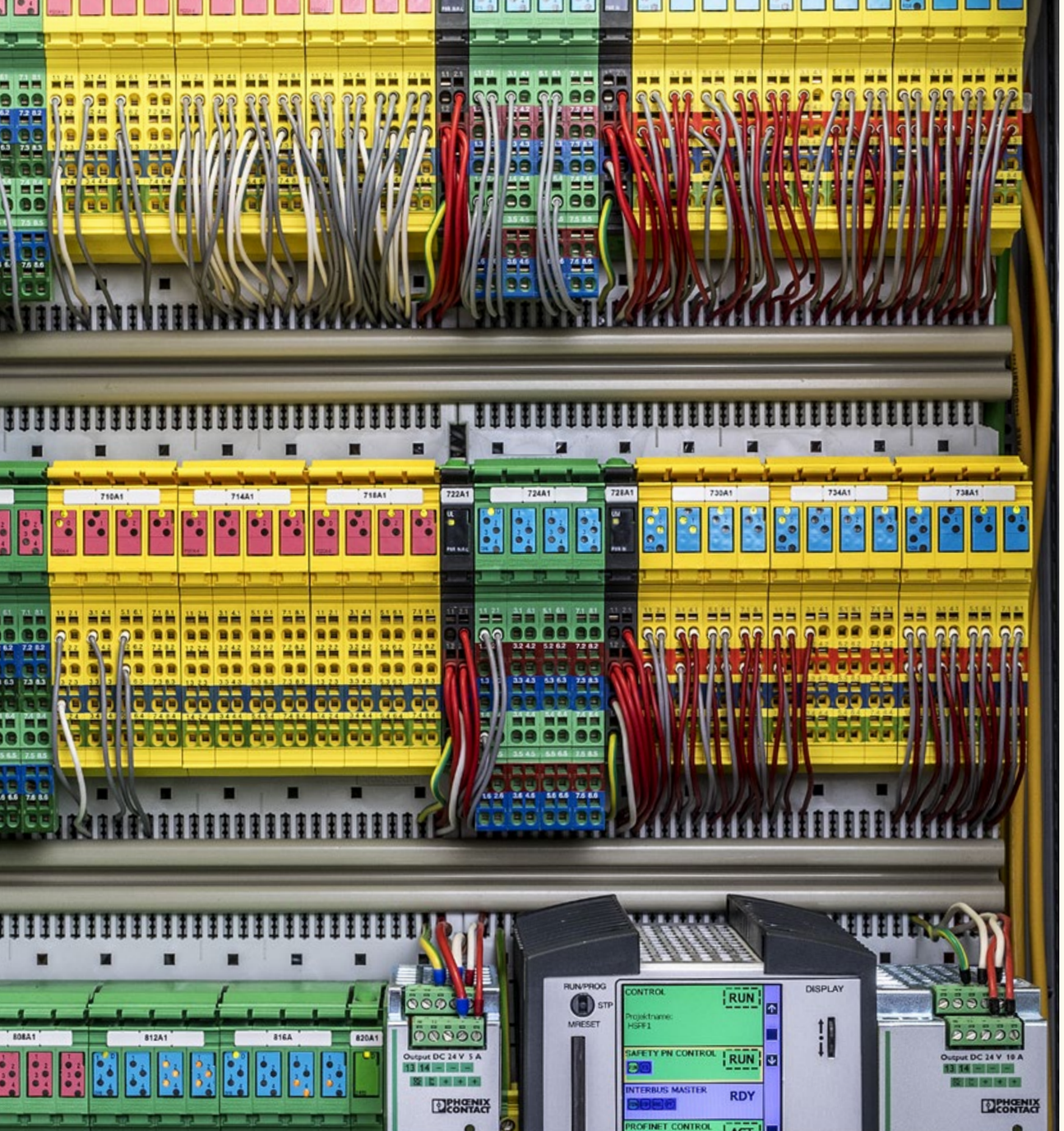
Я желаю вам приятного чтения, благодарю всех спонсоров, которые помогли при реализации данного проекта, и сердечно призываю вас всегда обращаться с вопросами, проблемами и идеями к нашей команде Российско-Германской ВТП и ко мне лично.



# Die Russland-Meister
# Мастера России: сделано по-немецки



AHK
Deutsch-Russische
Auslandshandelskammer
Российско-Германская
внешнеторговая палата




# INHALT СОДЕРЖАНИЕ


| | | |
|---|---|---|
| **WELTMARKEN** | 16 | **МИРОВЫЕ БРЕНДЫ** |
| Siemens | 18 | Сименс |
| Merck | 30 | Мерк |
| Lufthansa | 34 | Люфтганза |
| Volkswagen Group Rus | 38 | ФОЛЬКСВАГЕН Груп Рус |
| Baltschug Kempinski | 52 | Балчуг Кемпински |
| SAP | 56 | SAP |
| Deutsche Bank | 60 | Дойче Банк |
| Deutsch-russische Geschichte: Andrea von Knoop | 64 | Российско-немецкая история: Андреа фон Кноп |
| Initiative für Hochgeschwindigkeitsverkehr | 68 | Немецкая инициатива по развитию ВСМ |
| **MITTELSTAND** | 70 | **МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС** |
| Knauf | 72 | КНАУФ |
| Josef Gartner | 82 | Josef Gartner |
| EnviroChemie | 86 | EnviroChemie |
| Liebherr | 90 | Либхерр |
| SMS group | 94 | SMS group |
| Interview: Heinrich Weiss | 100 | Интервью: Хайнрих Вайсс |
| GEA | 104 | ГЕА |
| Kühne + Nagel | 110 | Кюне + Нагель |
| Messe Düsseldorf | 116 | Мессе Дюссельдорф |
| REHAU | 124 | РЕХАУ |
| Rhenus | 128 | Реунс |
| Globus | 134 | Глобус |
| Deutsch-Russische Geschichte: Bezgraniz Couture | 140 | Российско-немецкая история: Bezgraniz Couture |
| Mittelstandspreis der AHK | 144 | Премия ВТП для малого и среднего бизнеса |
| **ZULIEFERER** | 146 | **ПОСТАВЩИКИ** |
| Phoenix Contact | 148 | Феникс Контакт |
| Maschinenfabrik Reinhausen | 164 | Машиненфабрик Рейнхаузен |
| Continental | 168 | Континентал |
| Schaeffler | 176 | Шэффлер |
| Die Regionalarbeit der AHK | 180 | Региональная работа ВТП |
| **ENERGIEWIRTSCHAFT** | 182 | **ЭНЕРГЕТИКА** |
| Unipro | 184 | Юнипро |
| VNG-Gruppe | 192 | Группа VNG |
| Deutsch-Russisches Rohstoff-Forum | 196 | Российско-Германский сырьевой форум |
| Wintershall | 198 | Винтерсхалл |
| Interview: Rainer Seele | 202 | Интервью: Райнер Зеле |
| Deutsch-Russische Geschichte: Oliver Ries | 206 | Российско-немецкая история: Оливер Рис |
| Die Kommunikationsabteilung der AHK | 210 | Отдел коммуникаций ВТП |
| **LANDWIRTSCHAFT** | 212 | **СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО** |
| PETKUS | 214 | ПЕТКУС |
| Solana | 220 | Солана |
| Interview: Claus Hipp | 224 | Интервью: Клаус Хипп |
| CLAAS | 230 | CLAAS |
| EkoNiva | 232 | ЭкоНива |
| Deutsch-russische Geschichte: Deutsche Schule Moskau | 236 | Российско-немецкая история: Немецкая школа в Москве |
| Die Abteilung Regierungskontakte der AHK | 240 | Отдел ВТП по работе с государственными органами |
| **GRÜNDER** | 242 | **ОСНОВАТЕЛИ** |
| SCHNEIDER GROUP | 244 | SCHNEIDER GROUP |
| BauTex | 252 | БауТекс |
| Lamoda | 256 | Lamoda |
| Lernidee Erlebnisreisen | 262 | Lernidee Erlebnisreisen |
| Deutsch-Russische Geschichte: Frank Ebbecke | 266 | Российско-немецкая история: Франк Эббеке |
| Duale Ausbildung | 270 | Дуальное профессиональное образование |

SIEMENS
MERCK
LUFTHANSA
VOLKSWAGEN
KEMPINSKI
SAP
DEUTSCHE BANK

SIE SIND DAS GESICHT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT. AUF ALLEN KONTINENTEN STEHEN NAMEN WIE SIEMENS UND VOLKSWAGEN FÜR DEUTSCHE QUALITÄT UND INGENIEURSKUNST. AUCH IN RUSSLAND SIND PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN DEUTSCHER WELTMARKEN LANDAUF, LANDAB GESCHÄTZT UND BEKANNT. DIE UNTERNEHMEN HELFEN, DAS LAND ZU MODERNISIEREN UND IN DIE GLOBALE WIRTSCHAFT ZU INTEGRIEREN. EINIGE TUN DIES SOGAR SEIT WEIT MEHR ALS HUNDERT JAHREN. ОНИ ЯВЛЯЮТСЯ ЛИЦОМ НЕМЕЦКОЙ ЭКОНОМИКИ. НА ВСЕХ КОНТИНЕНТАХ ТАКИЕ БРЕНДЫ, КАК SIEMENS И VOLKSWAGEN, АССОЦИИРУЮТСЯ С НЕМЕЦКИМ КАЧЕСТВОМ И ИНЖЕНЕРНЫМ ИСКУССТВОМ. И В РОССИИ ТОВАРЫ И УСЛУГИ НЕМЕЦКИХ БРЕНДОВ ТОЖЕ ЗНАЮТ И ЦЕНЯТ ПОВСЕМЕСТНО. НЕМЕЦКИЕ ФИРМЫ ПОМОГАЮТ МОДЕРНИЗИРОВАТЬ СТРАНУ И ОБЕСПЕЧИТЬ ЕЕ ИНТЕГРАЦИЮ В ГЛОБАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ. ПРИЧЕМ НЕКОТОРЫЕ ЗАНИМАЮТСЯ ЭТИМ НА ПРОТЯЖЕНИИ БОЛЕЕ ЧЕМ СТА ЛЕТ.




Siemens ist schon mehr als 165 Jahre in Russland aktiv. Heute betreibt es hier mehrere Produktions- und Wartungsstätten, unter anderem für Gasturbinen. | «Сименс» работает в России более 165 лет. Сегодня у компании здесь ряд производственных площадок, в том числе завод по выпуску и сервисному обслуживанию газовых турбин.



# SCHWÄLBCHEN UND WANDERFALKE. WIE DEUTSCHER ERFINDERGEIST AN DER MODERNISIERUNG RUSSLANDS ARBEITET. «ЛАСТОЧКА» И «САПСАН». КАК НЕМЕЦКИЙ ДУХ ИЗОБРЕТАТЕЛЬСТВА СПОСОБСТВУЕТ МОДЕРНИЗАЦИИ РОССИИ

Joe Kaeser (Mitte) und Dietrich Möller (links) treffen beim Sankt Petersburger Internationalen Wirtschaftsforum 2017 den Vorstandsvorsitzenden von Gazprom Alexej Miller (rechts). | Джо Кэзер (в центре) и Дитрих Мёллер (слева) на встрече с Председателем Правления ПАО «Газпром» Алексеем Миллером (справа) во время Петербургского международного экономического форума в 2017 году.

Als 1851 die erste Bahnverbindung zwischen Sankt Petersburg und Moskau eröffnete, bastelte ein Mann namens Siemens schon an der nächsten technologischen Revolution in Russland: Werner von Siemens half mit 75 Telegrafen dabei, sekundenschnell Nachrichten zwischen den beiden Metropolen des Zarenreichs auszutauschen. Deutscher Erfindergeist und ein ewig sich modernisierendes Riesenreich, das passte einfach zusammen.

Der Beitrag von Siemens zur Entwicklung Russlands ist heute vor allem auf der Schiene unübersehbar, wo hochmoderne Züge des Unternehmens unterwegs sind. Doch wer weiß schon, dass mithilfe von Siemens-Elektromotoren etwa ein Drittel des russischen Erdöls durch Pipelines bewegt wird? Dass seine Ingenieure mehr als zweitausend hiesige Fabriken automatisiert haben und seine Technologie bei mehr als einer Million im Land produzierten Autos Geburtshelfer war?

Werner von Siemens wagte den Schritt nach Russland, sein Bruder Carl sollte dort seine zweite Heimat finden. Er nahm die Staatsbürgerschaft des Zarenreichs an und wurde für seine Verdienste um die russische Industrie in den erblichen Adelsstand erhoben. Die Männer an der Spitze von Siemens betrachteten Russland nie nur als Kunde. In der mehr als 165-jährigen Geschichte seien das Land und die Firma zu technologischen Partnern geworden, sagte Joe Kaeser bei seinem ersten Treffen mit Wladimir Putin. Das war im Hebst 2013, nur wenige Monate, nachdem Kaeser zum Vorstandsvorsitzenden von Siemens aufgestiegen war.

An dieser Partnerschaft arbeitet auch Alexander Belous. Der Elektroinstallateur baut in Sankt Petersburg Umrichter für Elektrozüge zusammen, schrankgroße Metallkästen, voll mit Technik. Andere vom Unternehmen Siemens Elektroprivod produzierte Umrichter geben zum Beispiel großen Bohrmaschinen Strom. Auch Elektromotoren fertigt Siemens hier selbst, allen voran für seine russischen Schnellzüge. Die Produktion beginnt mit einem goldenen Strang Kupferdraht. Eine Maschine schneidet und faltet ihn, dann verbiegt ein Roboterarm das fingerdicke Bündel, bis es wie ein Kleiderbügel aussieht. Der Rest ist Handarbeit. Als Spulen bilden die Drähte später die Herzkammern der Elektromotoren, die sogenannten Statoren.

Als er vor sieben Jahren zu Siemens kam, fiel Alexander Belous beim Namen „Siemens" nur eines ein: Telefone. Wenige Menschen wüssten, womit sich der Technologie-Gigant so alles beschäftige, meint der junge Mann. Energie und Verkehr, Infrastruktur und Industrie, da würde wohl selbst Werner von Siemens staunen, was aus seiner Berliner Werkstatt inzwischen erwachsen ist. Dabei hatte es für den Unternehmensvater in der Tat mit so etwas wie Telefonen angefangen: Sein erstes wirklich erfolgreiches Produkt war der Zeigertelegraf, mit dem Nachrichten bequem über große Distanzen verschickt werden konnten.

1847 gründete Werner von Siemens mit Partner Johann Halske seine Firma. Doch schon nach wenigen Jahren kriselte das Geschäft, weil es zu einem Zerwürfnis mit dem damaligen Hauptauftraggeber, der preußischen Telegrafenverwaltung, gekommen war. Von Siemens suchte Alternativen im Ausland und wurde nach ersten Anläufen in London und Paris in St. Petersburg fündig. In der Folge erhielt seine Firma den Auftrag, das Telegrafennetz im Zarenreich aufzubauen, eine Mammutaufgabe, die an Bruder Carl fiel. Der Mittzwanziger meisterte sie und verlegte dabei tausende Kilometer Kabel.

В 1851 году открылось железнодорожное сообщение между Санкт-Петербургом и Москвой. В это же время в Санкт-Петербург приехал Вернер фон Сименс с намерением проложить здесь телеграфную сеть. Вскоре в Россию были поставлены первые 75 стрелочных телеграфов для линии между Санкт-Петербургом и Москвой. Этот период, по собственному признанию Вернера, стал поворотным в его предпринимательской карьере благодаря российским контрактам.

Сегодня «Сименс» вносит заметный вклад в технологическое развитие России. Прежде всего, это относится к железным дорогам, по которым курсируют ультрасовременные поезда. Но кто слышал, что с помощью электродвигателей «Сименс» по трубопроводам транспортируется примерно треть всей российской нефти? Что инженеры концерна автоматизировали свыше двух тысяч российских заводов? Или что технологии компании уже применены при производстве более чем миллиона автомобилей в стране?

Вернер фон Сименс ступил на российскую землю, а его брату Карлу было суждено обрести здесь свою вторую родину. Он принял российское подданство и за заслуги перед российской промышленностью получил дворянский титул. За более чем 165-летнюю историю концерн стал технологическим партнером России, о чем заявил Джо Кэзер на своей первой встрече с Владимиром Путиным. Это было осенью 2013 года, спустя всего несколько месяцев после назначения Кэзера Председателем Правления «Сименс АГ».

Свой вклад в это партнерство вносит и Александр Белоус. Электромонтер собирает в Санкт-Петербурге тяговые преобразователи для электровозов. Другие производимые на предприятии «Сименс Электропривод» преобразователи снабжают электроэнергией, к примеру, большие буровые установки. «Сименс» наладил здесь же собственное производство электродвигателей, прежде всего, для своих российских скоростных поездов. Сначала специальная машина нарезает медный кабель. Затем робот-манипулятор сгибает получившийся пучок и делает из него своего рода плечики для одежды. Остальное – это уже ручная работа… Так рождаются сердечники статоров.

Когда Александр Белоус семь лет назад устроился работать в «Сименс», у него этот бренд ассоциировался только с телефонами. Мало кто знал тогда, чем еще занимается технологический гигант, поясняет он. Энергетика и транспорт, инфраструктура и промышленность – сам Вернер фон Сименс был бы удивлен тем, какая компания выросла из его берлинской мастерской. Тем более что основатель концерна, по сути, начал свой бизнес с устройств связи: его первым действительно популярным продуктом стал стрелочный телеграф, позволявший удобным способом передавать сообщения на большие расстояния.

Вернер фон Сименс вместе со своим партнером Иоганном Гальске основал компанию в 1847 году. Всего через несколько лет молодая фирма столкнулась со сложностями из-за разногласий с главным на тот момент заказчиком – Прусским телеграфным ведомством. Фон Сименс стал искать альтернативу за рубежом, и после Лондона и Парижа удача наконец-то улыбнулась ему в Санкт-Петербурге. Впоследствии компании было доверено создание телеграфной сети в Российской империи. Эта сложнейшая задача легла на плечи младшего брата Вернера. 25-летний Карл блестяще справился с ней, проложив тысячи километров кабеля.

Zwischenzeitlich erwirtschaftete die junge Firma fast neunzig Prozent ihres Umsatzes in Russland. Langfristige Wartungsverträge für die Telegrafenverbindungen garantierten stetige Einnahmen, die für die Entwicklung des Unternehmens insgesamt ein Segen sein sollten. Carl von Siemens wurde Leiter der russischen Niederlassung, die 1853 in Sankt Petersburg eröffnete.

Heute ist Siemens das „Weltgeschäft", von dem sein Gründer einst träumte. Obwohl Siemens auch anderswo gute Geschäfte macht, bleibt Russland wichtig: „Das Land ist für uns ein großer Markt und von strategischer Bedeutung", sagt Dietrich Möller, der seit mehr als einem Jahrzehnt Präsident von Siemens in Russland ist. Unter ihm setzt die russische Tochter verstärkt auf die Fertigung im Land selbst. „Die lokale Produktion ist konkurrenzfähiger und weniger abhängig von Krisen", erklärt Möller. Mittlerweile hat Siemens in Russland tausende Arbeitsplätze geschaffen und erreichte in den besten Jahren einen Umsatz von mehr als zwei Milliarden Euro. Es baute in Sankt Petersburg eine Fabrik für Gasturbinen und startete in Woronesch die Produktion von Transformatoren – beides keine Massenware, sondern Hightech, mehrere Hundert Tonnen schwer und fast schon liebevoll von Fachkräften über Wochen hinweg zusammengebaut, getestet und verpackt.

Anderthalbtausend Kilometer östlich von Moskau, bei Jekaterinburg, gründete Siemens mit seinem russischen Partner Sinara Group das Joint Venture Ural Locomotives. Allein hier finden mehr als zweitausend Menschen Arbeit. In der riesigen Fabrik im Ural entstehen im Auftrag der russischen Eisenbahngesellschaft RZD Güterzug-Lokomotiven sowie Schnellzüge der Baureihe Desiro RUS. Dazu werden Drehgestelle montiert, Wagenkästen zusammengeschweißt und lackiert. Die Endmontage erfolgt in einer großen, lichten Halle. Ein Dutzend Waggons stehen sich hier in zwei Reihen gegenüber, um mit Fenstern, Kabeln und Sitzen bestückt zu werden. Zu achtzig Prozent stammen die Bauteile der Elektrozüge bereits aus eigener Fertigung oder von inländischen Zulieferern. Von Russlands Schienen sind sie nicht mehr wegzudenken. Unter dem Namen Lastotschka, auf Deutsch „Schwälbchen", sind die roten Triebwagen zum Inbegriff des schnellen Regionalverkehrs geworden. Oft kann die Fahrtzeit durch ihren Einsatz fast halbiert werden. Die Züge beweisen ihre Zuverlässigkeit auch in der Zwölf-Millionen-Metropole Moskau. Sie bilden den Fuhrpark des neuen S-Bahn-Rings der Hauptstadt.

Der Superstar unter den russischen Zügen ist jedoch ein anderes Geschöpf von Siemens: der Hochgeschwindigkeitszug der Baureihe Velaro RUS. Wieder bringen die Deutschen die beiden größten russischen Städte einander näher. Von nun an trennen Moskau und Sankt Petersburg nur noch dreieinhalb Stunden, bei immerhin 650 Kilometern Entfernung. Der russische Bruder des ICE erhielt den Namen Sapsan. Der „Wanderfalke" ist aber noch nicht „Made in Russia". Siemens lieferte zunächst sechzehn Züge aus seinem Werk in Krefeld. Die beiden „Vögel" von Siemens sind dabei, auf Dauer in Russland heimisch zu werden. Wie bei den Telegrafenleitungen am Anfang der Firmengeschichte übernahm der deutsche Konzern die langfristige Wartung seiner Technik. Die Service-Verträge sind auf Jahrzehnte ausgelegt.

Siemens investierte dafür in vier Eisenbahndepots. Im Depot Metallostroj bei Sankt Petersburg prüft das Wartungspersonal die Züge vor ihrem Einsatz auf Herz und Nieren. So führen Spezialisten von Siemens eine Ultraschalluntersuchung der Radscheiben durch. Wenn sie ihr Okay geben, rollen die Räder wieder viele tausend Kilometer durch Russland. Sie seien die wichtigsten Bauteile des Sapsan, sagt Jegor Jewdokimow, der die Instandhaltung leitet. Siemens hat im Petersburger Depot auch eine Werkstatt für den Zusammenbau der Hightech-Radsätze und Drehgestelle eingerichtet, die einzige in Russland. Wenn Jewdokimow mal nicht Inspekteur, sondern Passagier ist, genießt er den Sapsan auf seine Art. Er achte während der Fahrt auf jedes Detail: auf die Beleuchtung, das Klima im Waggon und darauf, wie gleichmäßig der Zug rollt. Die Anzeigetafel mit der aktuellen Geschwindigkeit interessiert ihn jedoch nicht. „Ich spüre auch so, wie schnell wir fahren", sagt Jewdokimow.

Joe Kaeser achtet auf ganz andere Details, wenn er wieder im Flugzeug nach Russland sitzt. Er bereitet seine Treffen mit wichtigen Partnern und führenden Vertretern der russischen Wirtschaft vor, die jedes Jahr zum Sankt Petersburger Internationalen Wirtschaftsforum kommen. Der Event hat sich zu einem Höhepunkt des Wirtschaftslebens in Russland entwickelt und wird in Anlehnung an das Weltwirtschaftsforum in der Schweiz das „russische Davos" genannt. In der Stadt an der Newa wird der Siemens-Chef die nächsten Kapitel der Geschichte seines Unternehmens in Russland auf den Weg bringen. Die wird heute nicht nur in den traditionellen Geschäftsfeldern von Siemens wie der Elektrifizierung und der Automatisierung geschrieben. Insbesondere die Digitalisierung ist heute ein globaler Trend und eines der vorrangigen Ziele in der Entwicklung der russischen Wirtschaft. Auf allen diesen Gebieten mitzuwirken, das ist auch ganz im Sinne der Siemensianer, die in russischen Werken an Zügen, Gasturbinen, Elektromotoren und Transformatoren tüfteln und schrauben. Sie sind sich sicher: „Es gibt für uns hier viele Chancen."

В какой-то момент почти 90% всего оборота молодой фирмы приходилось на Россию. Долгосрочные контракты на техническое обслуживание телеграфных линий гарантировали стабильный доход, что благотворно сказалось на развитии бизнеса в целом. Это во многом способствовало назначению Карла фон Сименса главой российского филиала компании, который открылся в 1853 году в Санкт-Петербурге.

Сегодня «Сименс» – это компания мирового уровня, о чем мечтал в свое время ее основатель. И хотя «Сименс» успешно работает во многих странах, Россия по-прежнему играет важную роль в бизнесе концерна. «Для нас это большая экономика, стратегическое направление», – говорит Дитрих Мёллер, уже более 10 лет занимающий пост Президента «Сименс» в России. При нем российская «дочка» сделала еще большую ставку на локальное производство. «Местная продукция меньше зависит от кризисных явлений, она более конкурентоспособна», – поясняет Мёллер. На сегодняшний день «Сименс» создал в России тысячи рабочих мест. В лучшие годы оборот компании превышал 2 млрд евро. Концерн построил в Санкт-Петербурге завод по производству газовых турбин и создал площадку по выпуску трансформаторов в Воронеже. Продукция предприятий является высокотехнологичной, весит несколько сотен тонн и собирается, тестируется и упаковывается рабочими по несколько недель.

В полутора тысячах километров к востоку от Москвы, под Екатеринбургом, «Сименс» совместно со своим российским партнером – Группой Синара – создал совместное предприятие «Уральские локомотивы». Оно дало работу более чем двум тысячам человек. На огромном заводе на Урале по заказу «Российских железных дорог» изготавливаются грузовые локомотивы, а также скоростные поезда «Ласточка» серии Desiro RUS. На предприятии производится сборка тележек, рабочие собирают и красят кузовы вагонов. В просторном, светлом цехе осуществляется окончательная сборка. С десяток вагонов стоят здесь в два ряда друг напротив друга и ждут, когда их укомплектуют окнами, кабелями и сиденьями. Уральские «Ласточки» сейчас на 80% состоят из отечественных комплектующих собственного изготовления или производства российских поставщиков. Железные дороги страны уже невозможно представить себе без этих электропоездов. В России, вдоль и поперек испещренной рельсами, красные вагоны «Ласточек» стали синонимом скоростного регионального железнодорожного сообщения. Во многих случаях они позволили сократить время в пути почти вдвое. Поезда доказали свою надежность и в столичном мегаполисе, где они используются в качестве подвижного состава на Московском центральном кольце (МЦК).

Однако суперзвездой среди российских поездов считается другое детище «Сименс» – высокоскоростной «Сапсан» серии Velaro RUS. И снова немцы сократили расстояние между двумя столицами: теперь Москву и Санкт-Петербург разделяют всего 3,5 часа пути при тех же 650 км. Российский брат междугороднего экспресса (ICE) пока не производится в России. «Сименс» поставил 16 таких поездов со своего завода в Крефельде. И «Сапсаны», и «Ласточки» надолго обосновались в России: аналогично телеграфным линиям на заре своей истории, компания и в этот раз взяла на себя долгосрочные обязательства по обслуживанию своей техники. Сервисные контракты рассчитаны на десятилетия.

Для этого «Сименс» инвестировал в четыре железнодорожных депо. Так, в «Металлострое» под Санкт-Петербургом состояние поездов перед выходом на линию тщательно проверяет ремонтный персонал с помощью уникального оборудования. Например, специалисты «Сименс» проводят УЗИ-диагностику колесных пар. Когда они дают добро, поезд снова отправляется в долгий путь, чтобы преодолеть огромное расстояние по железным дорогам России. «Это самые важные детали «Сапсана», – поясняет руководитель по техническому обслуживанию Егор Евдокимов. В санкт-петербургском депо компания «Сименс» также обустроила единственный в России центр по формированию колесных пар и тележек. Когда Егор Евдокимов оказывается в роли пассажира, он воспринимает поездку на «Сапсане» по-своему. Во время движения он обращает внимание на каждую деталь: освещение, микроклимат в вагоне, плавность хода. А вот табло с информацией о скорости его не интересует. «Я и без него чувствую, как быстро мы едем», – признается Егор.

Джо Кэзер уделяет внимание совсем другим деталям, когда его самолет в очередной раз берет курс на Россию. Он готовится к встречам с ключевыми партнерами и ведущими представителями российского бизнеса, которые каждый год съезжаются на Петербургский международный экономический форум. Это мероприятие является одним из самых важных событий экономической жизни страны. По аналогии с Всемирным экономическим форумом его называют «русским Давосом». В городе на Неве Президент «Сименс АГ» вписывает новые главы в историю концерна в России. В наши дни они связаны не только с такими традиционными направлениями деятельности «Сименс», как электрификация и автоматизация, но и с новым глобальным трендом – цифровизацией, которая является одним из приоритетных направлений развития российской экономики. Все это полностью отвечает интересам сотрудников компании, которые создают поезда, газовые турбины, электродвигатели и трансформаторы. Они уверены, что в «Сименс» перед ними открыто много возможностей.



In Woronesch eröffnete Siemens im Jahr 2012 eine Fabrik für Transformatoren. Sie werden nicht nur in mobilen Umspannwerken und Lokomotiven, sondern auch als Komponenten für Stromnetze eingesetzt. Jeder Transformator wird entsprechend den Anforderungen des Auftraggebers maßgeschneidert. Im Bild ist ein wichtiger Teil der Produktion zu sehen: die Vorbereitung zum Testen der Ausrüstung unter Hochspannung. | В 2012 году «Сименс» открыл в Воронеже завод по производству трансформаторов. Они используются, например, для мобильных подстанций и локомотивов, а также в качестве компонентов электрических сетей. Каждый трансформатор изготавливается индивидуально согласно требованиям заказчика. На фото можно увидеть важный этап производственного процесса – подготовку к тестированию оборудования под высоким напряжением.

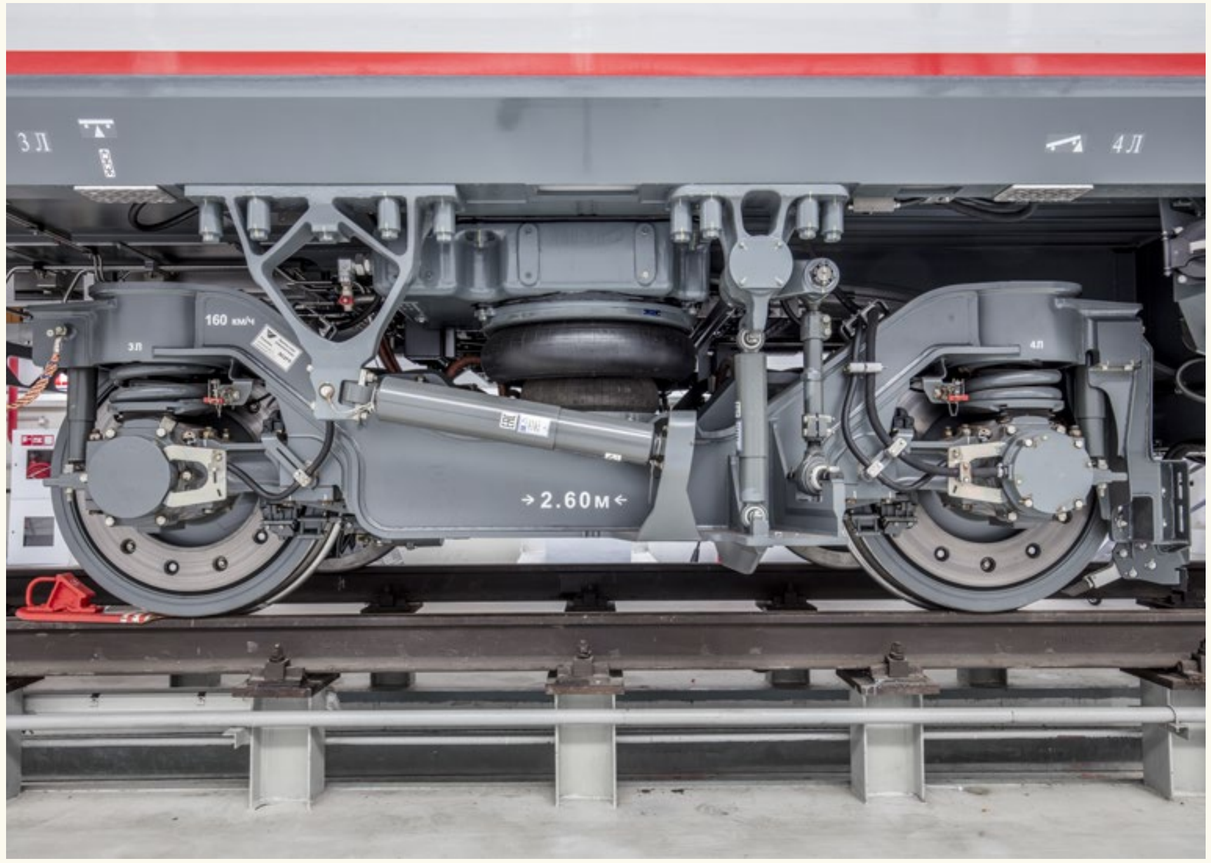


Das Unternehmen Siemens Elektroprivod fertigt in Sankt Petersburg Elektromotoren unter anderem für die schnellen Regionalzüge Lastotschka. In Handarbeit bauen Siemens-Fachkräfte Statoren zusammen, die Herzkammern der Elektromotoren.
На предприятии «Сименс Электропривод» в Санкт-Петербурге налажено собственное производство электродвигателей, в том числе для скоростных пригородных поездов «Ласточка». Здесь сотрудники «Сименс» собирают статоры – сердца будущих электромоторов.






Zusammen mit seinem Partner Power Machines entwickelt, produziert und wartet Siemens in Sankt Petersburg Gasturbinen. In der 2015 eröffneten Fabrik werden die mehrere hundert Tonnen schweren Gasturbinen fast schon liebevoll von Siemens-Mitarbeitern über Wochen hinweg zusammengebaut, getestet und verpackt.
Совместно со своим партнером – компанией «Силовые машины» – «Сименс» разрабатывает, производит и обслуживает газовые турбины на заводе в Санкт-Петербурге, открытом в 2015 году. Сотрудники предприятия бережно собирают, тестируют и упаковывают многотонное оборудование. Процесс занимает несколько недель.














Unweit von Jekaterinburg stellt Siemens zusammen mit der Sinara-Gruppe Lastotschka-Schnellzüge her. In der Fabrik von Ural Locomotives (Seite 29 oben und Mitte) werden Drehgestelle montiert und Wagenkästen zusammengeschweißt. Im Depot bei Sankt Petersburg (Seite 29 unten) wartet Siemens die Hochgeschwindigkeitszüge Sapsan, die es speziell für Russland entwickelt und adaptiert hat. | Под Екатеринбургом «Сименс» и Группа Синара производят электропоезда «Ласточка». На заводе «Уральские локомотивы» (стр. 29 сверху и по центру) рабочие изготавливают тележки, а также собирают и красят кузовы вагонов. В депо под Санкт-Петербургом (стр. 29 внизу) «Сименс» осуществляет сервис высокоскоростных поездов «Сапсан», которые специально разработаны и адаптированы для эксплуатации в России.




## IM LABOR DES FORTSCHRITTS. WIE DAS ÄLTESTE PHARMAUNTERNEHMEN DER WELT SEIN WISSEN MIT RUSSLAND TEILT. В ЛАБОРАТОРИИ ПРОГРЕССА. КАК СТАРЕЙШАЯ В МИРЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ РАЗВИВАЕТ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО В РОССИИ.

Rot leuchten die Lippen, silbergrau schimmert das Cabriolet. In der Ferne glänzt golden die Kuppel einer orthodoxen Kirche. Sonnencreme und Insektenspray liegen bereit, dazu bunte Süßigkeiten, das Smartphone und eine Schachtel mit Medikamenten. In allem, was hier funkelt und leuchtet, hilft oder lindert, stecken Produkte des deutschen Pharma- und Chemieunternehmens Merck. Auch in Russland kämpfen Merck-Medikamente gegen Krebs, Unfruchtbarkeit und Schnupfen. Merck-Pigmente lassen Autos und Lebensmittel ebenso glitzern wie Kosmetika, Häuserfassaden, Verpackungen und sogar ein Kirchendach in der Nähe von Moskau. Ohne es zu wissen, nutzen viele Russen täglich die Hightech-Materialien des deutschen Konzerns, wenn sie auf ihr Handy oder einen Fernseher schauen. Ohne Flüssigkristalle gäbe es kein Bild – und Merck liefert weltweit mehr als die Hälfte dieser unabdingbaren Bestandteile eines jeden LCD-Bildschirms.

Die ersten Flüssigkristalle hat Merck vor mehr als hundert Jahren hergestellt. Die Geschichte des Unternehmens reicht noch weiter zurück, bis ins Jahr 1668. Europa hatte sich gerade von den Schrecken des Dreißigjährigen Kriegs erholt, in Frankreich herrschte der „Sonnenkönig" Louis XIV. und in Darmstadt kaufte der Wirtssohn Friedrich Jacob Merck eine Apotheke. Sie wurde zur Keimzelle eines globalen Konzerns, der noch heute mehrheitlich in Familienbesitz ist. Mit 52 000 Mitarbeitern in mehr als sechzig Ländern erwirtschaftet das ältesten Pharma- und Chemieunternehmen der Welt inzwischen mehr als fünfzehn Milliarden Euro pro Jahr.

In Russland hat Merck 1898 seine erste Vertretung eröffnet und lange vor allem Pharmaprodukte verkauft oder von Partnern vertreiben lassen. Das hat sich in den vergangenen Jahren geändert. Der Konzern entwickelte 2013 eine neue Strategie für den aufstrebenden russischen Markt. Erst kurz zuvor hatte die Regierung beschlossen, das Land ähnlich wie bei der Lebensmitteln auch bei der Versorgung mit Medikamenten unabhängig von Importen machen. Die Hälfte der Arzneimittel soll im Inland produziert werden, lebensnotwenige Medizin sogar zu neunzig Prozent. Zugleich steigen die staatlichen Ausgaben für die medizinische Versorgung der Bevölkerung. Viele ausländische Unternehmen haben deswegen in den vergangenen Jahren in neue Werke investiert.

Merck entschied sich für einen anderen Weg. „Schnell wachsen", ist das Ziel von Jürgen König, dem Generaldirektor für Russland und die GUS. In wenigen Jahren baute das Unternehmen ein neues Team für Werbung und Vertrieb auf. Die Diabetes- und Herzkreislaufpräparate vermarktet es in Russland wieder selbst. Merck begann mit der Produktion in Russland und setzte dabei auf Kooperation mit heimischen Herstellern wie Pharmstandard und Nanolek. „Auch das erforderte Investitionen", erklärt König, nur dass das Geld nicht in den Bau einer Fabrik floss, sondern in Schulungen der Mitarbeiter, in die Weitergabe von Wissen, „den Technologietransfer", wie König sagt. Matthias Wernicke, der den Biopharma-Bereich von Merck in Russland und der GUS leitet, sieht die Mission des Unternehmens darin, Patienten mit innovativen Arzneien zu versorgen. „Dafür entwickeln wir mit Partnern Projekte, führen klinische Untersuchungen durch und bieten Patienten die Möglichkeit, auf Empfehlung ihres Arztes unsere neuesten Präparate schon in der Entwicklungsphase zu bekommen", erläutert Wernicke.

Dem Fortschritt dient auch das eigenen Forschungs- und Testlabor, das Merck 2017 in der Moskauer Technopolis eröffnete, einem Cluster für Medizintechnik und

Красным горят губы, серебристо-серыми тонами переливается кабриолет. Золотом блестит вдали купол православного храма. Под рукой крем от солнца и спрей от насекомых, разноцветные карамельки, смартфон и упаковка с лекарством. Во всем этом содержится продукция немецкой химико-фармацевтической компании «Мерк». Лекарственные препараты Мерк помогают бороться с онкологическими, кардиологическими, эндокринологическими заболеваниями, бесплодием во всем мире, в том числе и в России. Пигменты Мерк придают блеск автомобилям и продуктам питания, косметике и фасадам домов, упаковкам и коробочкам и даже куполу церкви под Москвой. Не осознавая этого, многие россияне ежедневно пользуются этими высокотехнологичными продуктами, когда смотрят на экран мобильника или включают телевизор: без жидких кристаллов не было бы и картинки. Мерк покрывает больше половины мирового спроса на неотъемлемые составляющие ЖК-экранов.

Первые жидкие кристаллы Мерк произвел больше 100 лет назад. История компании уходит корнями аж в 1668 год. В то время Европа только приходила в себя от ужасов Тридцатилетней войны, во Франции правил «король-Солнце» Людовик XIV, а в Дармштадте сын трактирщика Фридрих Якоб Мерк приобрел аптеку, положившую начало глобальному концерну, который и по сей день остается по большей части семейным предприятием. Оборот старейшей фармацевтической и химической компании с 52 000 сотрудников в 66 странах мира превышает 15 млрд евро.

В России первое представительство Мерк открылось в 1898 году; долгое время оно продавало или передавало партнерам на реализацию в основном фармацевтическую продукцию. Изменения начались не так давно: в 2013 году Мерк разработал новую стратегию для растущего российского рынка. Незадолго до этого правительство постановило, что Россия должна стать независимой от импорта медикаментов, как это произошло в продовольственной сфере. Половина всех лекарств и 90% жизненно необходимых препаратов должны отныне производиться в стране. Вместе с тем, расходы государства на медицинское обслуживание населения растут. Поэтому в последние годы многие иностранные компании инвестировали в строительство новых заводов.

Мерк избрал для себя другой путь. «Быстрый рост» – такова цель генерального директора в России и СНГ Юргена Кёнига. За считанные годы компания создала новую команду для рекламы и сбыта, увеличив штат, и взяла сбыт препаратов для лечения диабета и сердечно-сосудистых заболеваний вновь в свои руки вместо того, чтобы сбывать их через российских партнеров. Мерк начал производство в России, сделав ставку на сотрудничество с отечественными производителями, такими как ПАО «Фармстандарт» и «Нанолек». «И это потребовало инвестиций», – отмечает Кёниг – с той разницей, что деньги пошли не на строительство завода, а на обучение российского персонала, на «трансфер технологий». Директор Мерк Биофарма в России и СНГ Маттиас Вернике видит миссию компании в России в том, чтобы обеспечить доступ пациентов к инновационным лекарственным препаратам. «Для этого мы развиваем партнерские проекты по передаче современных технологий, проводим клинические исследования, предоставляем пациентам возможность участвовать в программе «раннего доступа» к нашим международным новейшим препаратам по рекомендации лечащего врача», - отмечает Вернике.

Дальнейшему развитию служит и собственная научно-исследовательская лаборатория, открытая Мерк в 2017 году в одном из технопарков Москвы. Так, в «Тех-




Merck verkauft seit 1898 Pharmaprodukte nach Russland. Heute stellt Merck gemeinsam mit russischen Partnern Medikamente im Land selbst her. | С 1898 года «Мерк» поставляет в Россию фармацевтическую продукцию. Сегодня совместно с российскими партнерами компания производит медикаменты уже непосредственно в стране.

Pharmazeutik. Das Merck-Labor gehört zur Konzernsparte der Biowissenschaften. Diese stellt Laborchemikalien und Ausrüstung für Forschung, Entwicklung und Qualitätskontrolle her. Die Geräte im russischen „Life Science Lab" können zum Beispiel die Zahl der Keime in der Luft ermitteln oder mithilfe von Filtern aus Wasser „hochreines Wasser" machen, erläutert Heinz Schmidt, der Chef der Sparte in Russland und der GUS. Keimfreies Wasser brauchen Pharmahersteller oder Krankenhäuser, aber auch Autobauer, die in ihren eigenen Labors Material testen, bevor sie es verarbeiten.

Sie alle können im Science Lab Tests durchführen oder Mitarbeiter schulen. Es kommen aber auch Partner von Universtäten, angehende Experten der Pharmazeutik, Biotechnologie und Molekularbiologie. „Wir sehen es als unsere Aufgabe an, Wissenschaftler bei der Umsetzung neuer Technologien zu unterstützen", sagt Frank Stangenberg-Haverkamp, der als Vorstandsvorsitzender von E. Merck KG die Interessen der Eigentümerfamilie vertritt. „Wir freuen uns sehr, dass wir in Russland zu der dynamischen Entwicklung im Bereich der Biotechnologie beitragen", ergänzt er. Die Merck-Manager in Moskau hoffen, dass sich ihr Labor zur Keimzelle einer jahrzehntelangen Erfolgsgeschichte entwickelt – ähnlich wie einst eine kleine Apotheke in Darmstadt.

нополисе» сложился кластер медицинской техники и фармацевтики с участием российских и иностранных фирм. Лаборатория Мерк является частью второго направления деятельности компании - биотехнологического. Оно включает производство химических реактивов для лабораторий и оборудования для исследований и контроля качества. Так, аппаратура в российской Лайф Сайнс Лаборатории подсчитывает количество бактерий в воздухе или с помощью специальных фильтров превращает обычную воду в «воду высокой степени очистки», объясняет глава направления в России и СНГ Хайнц Шмидт. Такая вода необходима не только фармпроизводителям и больницам, но, в частности, и автомобилестроителям, исследующим материалы в собственных лабораториях перед их использованием.

Все они могут проводить испытания в Лайф Сайнс Лаборатории, разрабатывать новые процессы, обучать сотрудников. Сюда приходят и партнеры из университетов, молодые эксперты в области фармацевтики, биотехнологий и молекулярной биологии. «Мы считаем своей миссией поддержку ученых, создающих и внедряющих новые технологии, - говорит Франк Штангенберг-Хаферкамп, Председатель исполнительного совета E.Merck KG и представитель интересов семьи собственников. – Нам очень приятно, что в России наши решения содействуют динамичному развитию в сфере биотехнологий». Менеджмент Merck в Москве надеется, что их лаборатория станет фундаментом истории успеха на долгие десятилетия – как это некогда случилось с маленькой дармштадтской аптекой.




Spezialpigmente von Merck finden sich in Lackierungen, mit denen auch russische Autos versehen werden. | Специальные пигменты «Мерк» содержатся в лакокрасочных изделиях, которыми покрывают и российские автомобили.




KRANICHE ÜBER RUSSLAND. EUROPAS GRÖSSTE FLUGLINIE BRINGT SEIT SOWJETZEITEN PASSAGIERE AUS DEM WESTEN NACH MOSKAU. ЖУРАВЛИ НАД РОССИЕЙ. КРУПНЕЙШАЯ АВИАКОМПАНИЯ ЕВРОПЫ ЕЩЕ СО ВРЕМЕН СССР ДОСТАВЛЯЕТ ЗАПАДНЫХ ПАССАЖИРОВ В МОСКВУ.

Ein Lichterteppich liegt den Lufthansa-Passagieren zu Füßen. Erst ist Moskau nur ein Funkeln in der Ferne, aber schnell werden die Lichter heller, die Straßen breiter, die Häuser größer. Der Airbus A321 aus Frankfurt befindet sich im Sinkflug. Mehr als siebzig Tonnen Gewicht zieht es beständig der Erde entgegen, bis die Räder des fliegenden Koloss sanft auf russischem Boden aufsetzen. Die Fluglinie mit dem Kranich auf dem Leitwerk ist mit mehr als 130 Millionen Passagieren pro Jahr eine der größten der Welt und die erste europäische, die sich als Fünf-Sterne-Airline bezeichnen darf. Ihren Gästen bietet sie in Europa sogar Internet über den Wolken an. Wenn heute eine Lufthansa-Maschine auf dem Flughafen Moskau-Domodedowo landet, ist das Routine.

Alles andere als Routine war es, als im September 1955 zwei Sondermaschinen der Lufthansa auf sowjetischem Boden landeten. An Bord der Lockheed Super Constellations waren Bundeskanzler Konrad Adenauer und seine Delegation, die im Kreml über die Rückkehr der letzten deutschen Kriegsgefangenen verhandelten. Als die Propellerflugzeuge sechs Tage später wieder Richtung Deutschland abhoben, stand fest: Die zehntausend Männer dürfen nachhause und die Bundesrepublik nimmt diplomatische Beziehungen zur Sowjetunion auf.

Bis aus diesem ersten Schritt der Annäherung eine regelmäßige Flugverbindung wurde, sollte es lange dauern. Auf Linienflüge zwischen Moskau und Frankfurt einigten sich die beiden Staaten erst, nachdem Bundeskanzler Willy Brandt die neue Ostpolitik eingeleitet hatte. Am 5. Februar 1972 nahm eine Boeing 727 der Lufthansa Kurs auf Moskau und brachte fortan zweimal pro Woche Passagiere in drei Stunden in die sowjetische Hauptstadt. Im Gegenzug steuerte die Aeroflot regelmäßig den Heimatflughafen der Lufthansa in Frankfurt an.

Als dann der Eiserne Vorhang fiel, tat sich im Osten ein ganz neuer Himmel für westliche Fluggesellschaften auf. Die Lufthansa war eine der ersten Airlines, die in der ehemaligen Sowjetunion auch Ziele jenseits von Moskau und Sankt Petersburg anflog. Sie baute ihr Streckennetz hauptsächlich im europäischen Teil Russlands auf bis zu zehn Destinationen aus, darunter Jekaterinburg am Ural und Samara an der Wolga.

Im neuen Russland entstanden aber auch viele einheimische Airlines, mehr als vierhundert waren es zeitweise, darunter viele regionale. Bei russischen wie westlichen Passagieren waren einige wegen der veralteten Technik und wegen ihrer Unzuverlässigkeit berüchtigt. Die russische Regierung legte ein Förderprogramm auf, um Flughäfen zu erneuern und half auch kleinen Gesellschaften, ihre Flotte zu modernisieren. So erlebte die Luftfahrtbranche zu Beginn des Jahrtausends einen rasanten Aufstieg. Immer mehr Russen konnten sich einen Flug leisten und reisten zunehmend auch ins Ausland. Die Branche wuchs um bis zu zwanzig Prozent pro Jahr. Heute hat allein die Megapolis Moskau vier internationale Flughäfen, von denen zwei zu den größten in Europa zählen und ständig weiter ausgebaut werden: Scheremetjewo im Nordwesten und Domodedowo im Süden, wo die Lufthansa Gruppe, zu der inzwischen auch Austrian Airlines, Swiss International Airlines und Brussels Airlines gehören, ihren Stützpunkt hat.

Die Lufthansa Gruppe fliegt heute von Frankfurt und München nach Moskau und St. Petersburg, außerdem von Wien nach Krasnodar. „Wir konzentrieren uns auf

Из окна самолета пассажиры Lufthansa видят ковер огней. Сначала Москва лишь мерцает вдали, но скоро фонари становятся ярче, улицы – шире, дома – выше. Airbus A321 из Франкфурта-на-Майне идет на посадку. 70 с лишним тонн тянут самолет вниз, пока колеса летящего гиганта не начинают мягко катиться по российской земле. Авиакомпания с логотипом в виде журавля обслуживает более 130 миллионов пассажиров в год, входит в число крупнейших в мире и первой в Европе получила «титул» пятизвездочной. Даже над облаками она предлагает своим гостям выход в Интернет на европейских перелетах. Прибытие регулярных рейсов Lufthansa в аэропорт Домодедово в Москве уже стало делом привычным.

Когда же в сентябре 1955 года на советской земле совершили посадку спецборты Lufthansa, это было совершенно незаурядным событием. Два Lockheed Super Constellation доставили в Москву федерального канцлера Конрада Аденауэра и членов его делегации для переговоров о возвращении в Германию последних немецких военнопленных. Когда шестью днями позже винтовые самолеты снова отправились в Германию, результат был известен: 10 000 мужчин вернулись домой, а ФРГ установила дипломатические отношения с СССР.

Прежде чем первый шаг сближения увенчался регулярным авиасообщением, прошло много времени. О полетах между Москвой и Франкфуртом обе страны договорились только после провозглашения канцлером Вилли Брандтом «новой восточной политики». 5 февраля 1972 года Boeing 727 авиакомпании Lufthansa отправился в Москву и с тех пор дважды в неделю за три часа доставлял пассажиров в советскую столицу. В свою очередь, «Аэрофлот» стал регулярно летать в аэропорт базирования Lufthansa во Франкфурте.

После падения железного занавеса на Востоке перед западными авиакомпаниями открылись совершенно новые возможности. Lufthansa одной из первых иностранных компаний стала летать в бывший СССР не только в аэропорты Москвы и Санкт-Петербурга. Она увеличила количество направлений преимущественно в европейской части России до десяти, включая столицу Урала Екатеринбург и расположенную на Волге Самару.

В новой России появилось много отечественных компаний, которых в одно время насчитывалось более четырехсот, включая региональные. Некоторые пользовались у российских и западных пассажиров не лучшей репутацией из-за устаревшего авиапарка и ненадежности. Правительство страны приняло программу модернизации аэропортов и помогло, в частности, некрупным авиакомпаниям обновить флот за счет покупки западных самолетов. В результате в начале 2000-х годов отрасль авиаперевозок пережила стремительный взлет; все больше россиян могли позволить себе летать на самолете и все чаще путешествовали за границу. Темпы роста в отрасли достигали 20% в год. Сегодня только в Москве действуют четыре международных аэропорта, два из которых являются крупнейшими в Европе – Шереметьево на северо-западе и Домодедово на юге. Домодедово стал базой для Lufthansa Group, к которой принадлежат теперь австрийская авиакомпания «Austrian Airlines», швейцарская «Swiss International Airlines» и бельгийская «Brussels Airlines».

Сегодня Lufthansa Group летает из Франкфурта и Мюнхена в Москву и Санкт-Петербург, а также из Вены в Краснодар. «Мы концентрируем свое внимание на двух




die beiden größten Städte. Von dort können unsere Passagiere mit russischen Partnerairlines in die Regionen weiterfliegen", erklärt Axel Hilgers, Senior Director für Russland und die GUS. Das Land ist „ein strategischer Markt für den ganzen Konzern", sagt Hilgers. „Wir machen hier vieles, was unsere Passagiere gar nicht sehen", fügt er hinzu.

So betreibt zum Beispiel die für das Catering verantwortliche Lufthansa Service-Tochter LSG SkyChefs einen eigenen Produktionsbetrieb am Moskauer Flughafen Domodedowo. Die Mitarbeiter kochen dort nicht nur für die eigenen Passagiere, sondern auch für die anderer Airlines. Die „Lufthansa Technik Vostok Services" wartet eigene Maschinen, aber auch die Flotten russischer Fluggesellschaften. Die Töchter Lufthansa Cargo, Lufthansa Consulting und Miles & More sind ebenfalls in Russland vertreten. Insgesamt beschäftigt die Gruppe hier mehr als 120 Mitarbeiter, vor allem für Vertrieb, Marketing und Service sowie Stationspersonal in Moskau und Sankt Petersburg.

Die schwache Konjunktur ließ ab 2014 den Umsatz vieler Airlines in Russland einbrechen. Seit 2017 steigen die Fluggastzahlen in und nach Russland aber wieder, auch bei Lufthansa. Zu ihren Passagieren zählen Geschäftsreisende, die gerne Business Class buchen, Privatreisende und Touristen, die nach Russland fliegen. Aber auch viele Russen. „Sie schätzen unsere Technik und unsere Zuverlässigkeit", berichtet Axel Hilgers. Sie lassen sich von der Lufthansa in den Urlaub fliegen, im Winter zum Beispiel nach München und Innsbruck, im Sommer über Frankfurt nach Italien und Frankreich oder auch in die USA. Hilgers sagt: „Wir bringen die Welt nach Russland und die Russen in die Welt."

больших городах. Оттуда наши пассажиры могут лететь с российскими партнерами дальше в регионы, – говорит генеральный директор Lufthansa по России и СНГ Аксель Хилгерс, – страна является стратегическим рынком для нашего концерна. Мы делаем здесь многое и из того, чего наши пассажиры даже не замечают», – добавляет он.

Так, дочерняя фирма, отвечающая за питание на рейсах Lufthansa, LSG SkyChefs, открыла собственное производственное предприятие в московском аэропорту Домодедово. Ее сотрудники готовят пищу не только для гостей Lufthansa, но и для пассажиров других компаний. ООО «Люфтганза Техник Восток Сервисез» обслуживает и самолеты группы, и флот российских авиалиний. Такие «дочки», как Lufthansa Cargo, Lufthansa Consulting и Miles & More, тоже представлены в России. Всего в стране в Lufthansa Group работают больше 120 человек, в основном это специалисты по сбыту, маркетингу и сервису, а также наземный персонал в Москве и Санкт-Петербурге.

С 2014 года слабая конъюнктура отрицательно сказалась на обороте многих авиакомпаний в России. Но с 2017 года число пассажирских авиаперевозок по России и в Россию вновь выросло, и рейсы Lufthansa не исключение. Клиенты Lufthansa Group – это и предприниматели, предпочитающие бизнес-класс, и туристы, направляющиеся в Россию. Но много среди них и россиян. «Они ценят нашу технику и надежность», – знает Аксель Хилгерс. Россияне летают рейсами Lufthansa в отпуск: зимой, к примеру, – в Мюнхен и Инсбрук, а летом, через Франкфурт – в Италию, Францию и США. Хилгерс подчеркивает: «Мы доставляем весь мир в Россию и россиян по всему миру».

Bundeskanzler Willy Brandt und der sowjetische Regierungschef Alexej Kossygin treffen sich 1970 auf dem Moskauer Flughafen Wnukowo. Kurz darauf unterzeichneten beide den historischen Moskauer Vertrag. Zwei Jahre später begannen die Linienflüge von Lufthansa und Aeroflot zwischen Frankfurt am Main und Moskau. | Встреча председателя Совета министров СССР Алексея Косыгина и федерального канцлера Германии Вилли Брандта в 1970 году в московском аэропорту Внуково. Вскоре после этого состоялось подписание исторического Московского договора. Два года спустя были запущены регулярные рейсы Lufthansa и «Аэрофлота» между Франкфуртом-на-Майне и Москвой.







Volkswagen hat in Russland viele Gesichter: Porsche Driving Center nahe Moskau und Vorstellung des neuen Bentley Continental GT im Herzen der russischen Hauptstadt. | Porsche Driving Center под Москвой и демонстрация нового Bentley Continental GT в самом сердце российской столицы.



## MOTOR DES FORTSCHRITTS. EUROPAS GRÖSSTER AUTOMOBILKONZERN LÄSST RUSSLANDS TRAUM VOM FAHREN WAHR WERDEN. КРУПНЕЙШИЙ АВТОМОБИЛЬНЫЙ КОНЦЕРН ЕВРОПЫ ПОМОГАЕТ ВОПЛОТИТЬ В ЖИЗНЬ РОССИЙСКУЮ МЕЧТУ О ВОЖДЕНИИ.

Marcus Osegowitsch (Mitte) mit Top-Managern von Volkswagen in Kaluga. |
Маркус Озегович (в центре) с топ-менеджерами Volkswagen в Калуге.

Gerade mal eine Generation ist es her, dass Autokäufer in Russland nur aus einer Handvoll hoffnungslos veralteter Baureihen wählen konnten. Die sowjetischen „Volkswagen" hießen damals Moskwitsch oder Schiguli – Kleinwagen, die seit den Siebzigern fast unverändert blieben. In der Sowjetunion mussten sich Kunden, egal ob Familien oder Alleinstehende, in Wartelisten eintragen, wenn sie nicht das Vielfache des offiziellen Preises auf dem Schwarzmarkt zahlen konnten. Wenn ihre Bestellung dann nach Jahren endlich eintraf, waren die Kinder oft schon groß. Die Auswahl in der Oberklasse war noch begrenzter. Auch die zahlungskräftigsten Käufer mussten sich mit den schweren Straßenkreuzern der Marken Wolga und Tschaika zufriedengeben.

Diese Mangelwirtschaft ist heute für die Russen eine Vergangenheit. In der Hauptstadt stellen sich junge Paare nur hundert Meter vom Roten Platz entfernt in der Audi City Moscow an einem Touchscreen ihren neuen Wagen zusammen. Mit den Fingerspitzen wechseln sie Farbe und Bereifung der Limousinen und Sportwagen. Die Kunden wählen den Motor aus und das Leder der Sitze, tausende Kombinationen sind möglich. Ihr Wunschauto sehen sie dann auf einer fünfzehn Meter breiten Bildschirmwand vor sich, in Originalgröße. Für die russische Mittelschicht sind lange Wartezeiten beim Autokauf kein Thema mehr, ebenso wenig für die breite Masse der Bevölkerung, die sich inzwischen moderne Kompaktwagen wie den Volkswagen Polo leisten kann. Allenfalls wohlhabende Autokäufer müssen sich gedulden, weil die Lamborghini oder Bentley schon vor Verkaufsstart in Russland vergriffen sind. Stolze Eigentümer von Wagen mit hunderten PS unter der Motorhaube verwirklichen im Porsche Driving Center auf dem Moscow Raceway westlich der Hauptstadt bei den Fahrtrainings der schwäbischen Kultmarke ihre Kinderträume.

Dass die Menschen in Russland die gleichen Fahrerlebnisse haben wie in Deutschland oder den USA, ist nicht zuletzt ausländischen Herstellern wie Volkswagen zu verdanken. Der größte Autobauer Europas ist in Russland stark vertreten: mit seinen Premium- und Luxusmarken Audi, Porsche, Bentley und Lamborghini, den weltweiten Verkaufsschlagern von Škoda und VW. In Sankt Petersburg stellen die beiden zum Konzern gehörigen Marken MAN und Scania Schwertransporter her. Die russische Tochtergesellschaft Volkswagen Group Rus beschäftigt 5600 Mitarbeiter und zählt zu den größten Unternehmen der russischen Automobilindustrie.

Russland ist einer der vielversprechendsten Automärkte. Seit 1990 stieg in knapp drei Jahrzehnten die Zahl der Pkw pro tausend Einwohner von sechzig auf dreihundert. In Ländern wie Deutschland ist sie jedoch doppelt so hoch. Russland mit seinen 140 Millionen Bürgern hat noch großen Nachholbedarf bei der Motorisierung. Millionen Russen dürften in den kommenden Jahren erstmals ein eigenes Fahrzeug erwerben. Ausländische Produzenten haben das Potential erkannt, allen voran Volkswagen. Der Großkonzern hat bisher mehr als 1,8 Milliarden Euro in Russland investiert.

Schon Anfang der Neunziger weihten die Wolfsburger ihre erste Vertretung in Moskau ein. 2007 eröffneten sie in Kaluga, 170 Kilometer südwestlich von Moskau, ein Montagewerk. Zwei Jahre später startete Volkswagen dort die Vollproduktion, wozu es das Werk um eine Karosseriefertigung und eine Lackiererei erweiterte. 4300 russische Mitarbeiter produzieren in der Fabrik die Modelle VW Tiguan, Škoda Rapid und VW Polo. Hier werden Karosserien geschweißt, grundiert und lackiert.

Перед предыдущим поколением российских покупателей стоял лишь скудный выбор безнадежно устаревших моделей автомобиля. Советским «народным автомобилем» - а именно так переводится название марки Volkswagen – тогда были «москвичи» или «жигули», малолитражки, почти без изменений выпускавшиеся с 1970-х годов. В Советском Союзе потенциальные покупатели, будь то семейные или одинокие, вставали в специальную очередь, если не могли позволить себе покупку на черном рынке по многократно завышенной по сравнению с официальной цене. К тому времени, когда по прошествии лет, очередь, наконец, подходила, их дети часто успевали вырасти. Выбор в классе люкс был еще меньше: состоятельным покупателям приходилось довольствоваться тяжелыми лимузинами «волга» и «чайка».

Сегодня экономика дефицита для россиян осталась в прошлом. В столице молодые парочки составляют свои новые автомобили на тачскринах в салоне Audi City Moscow всего в сотне метров от Красной площади. Одним прикосновением они меняют цвет и «резину» седанов и спорткаров. Покупатели выбирают двигатель и кожу для обивки сидений, возможны тысячи комбинаций. Автомобиль мечты отображается в реальную величину на экране шириной 15 м. Длительное ожидание при покупке теперь не актуально ни для российского среднего класса, ни для широких масс, которые могут выбирать между современными моделями компакт-класса, такие как Volkswagen Polo. Правда, состоятельным покупателям все равно приходится запасаться терпением, ведь Lamborghini или Bentley в России заканчиваются еще до старта продаж. Гордые автовладельцы с сотнями «лошадей» под капотом воплощают в жизнь мечту детства в Porsche Driving Center на трассе Moscow Raceway под Москвой – во время обучения, организуемого швабской культовой маркой.

Возможностью испытать те же ощущения за рулем, что и жители Германии или США, россияне обязаны не в последнюю очередь иностранным производителям, таким как Volkswagen. Крупнейший автоконцерн Европы широко представлен в России. Это и марки классов премиум и люкс – Audi, Porsche, Bentley и Lamborghini, и мировые хиты продаж от Škoda и Volkswagen. В Санкт-Петербурге две грузовые марки, тоже входящие в концерн, выпускают многотоннажные модели MAN и Scania. В российской «дочке», «Фольксваген Груп Рус», работают свыше 5600 человек; сегодня это один из крупнейших игроков в российской автомобилестроительной отрасли.

Россия – один из самых перспективных авторынков мира. С 1990 года, меньше, чем за 30 лет, количество легковых автомобилей на тысячу жителей возросло с 60 до 300. Но в таких странах, как Германия, этот показатель в два раза выше. Поэтому в России с ее 140-миллионным населением еще сохраняется своего рода отложенный спрос на моторизацию, и миллионы россиян в ближайшие годы, возможно, приобретут свой первый автомобиль. Иностранные производители, и, прежде всего, Volkswagen, разглядели такой потенциал. Инвестиции концерна в Россию уже составили более 1,8 млрд евро.

Еще в начале 1990-х годов вольфсбуржцы торжественно открыли свое первое представительство в стране, а в 2007 году запустили сборочный завод в 170 км к юго-западу от столицы в Калуге. В 2009 году на калужском заводе запустили производство по полному циклу – также стали изготавливать кузова и оборудовали покрасочный цех. 4 300 российских сотрудников выпускают там модели Volkswagen Tiguan, Škoda Rapid и Volkswagen Polo. Кузова свариваются, грунтуются

Ein Fließband bewegt sie dann durch die Montagehalle, während Fachkräfte Sitze, Fenster und die Innenausstattung einsetzen. An einer zweiten Linie werden die Fahrwerke mit Motor, Getriebe und Achsen montiert. Das Zusammentreffen der beiden Linien wird auch in Russland „Hochzeit" genannt, bei der sich die beiden Teile zum Auto vereinigen. So können hier jährlich bei voller Auslastung 225 000 Autos vom Band laufen.

Dass ausländische Hersteller auf die Produktion in Russland setzen, ist auch ein Erfolg der russischen Politik. Der Aufschwung seit der Jahrtausendwende hat zu einem Boom auf dem Automarkt geführt. Die wachsende Mittelschicht entschied sich oft für Importfahrzeuge. Bald stammte nur noch die Hälfte der verkauften Autos von heimischen Herstellern. Um die inländische Produktion zu retten, griff die Regierung zu Zuckerbrot und Peitsche. Sie knüpfte Steuerermäßigungen und niedrigere Zölle für Komponenten an die Bedingung, dass die ausländischen Autobauer eine beträchtliche Zahl an Fahrzeugen und Bauteilen im Land produzieren und nicht nur zusammenschrauben. Die Konzerne sollten sich mit ihren modernen Fabriken in Russland ansiedeln und die rückständige Autoindustrie mit ihrem Know-how auf ein neues Niveau heben.

Dieses Ziel hat die Regierung erreicht. Der Marktanteil der im Land produzierten Autos nähert sich neunzig Prozent. Volkswagen leistete dazu einen bedeutenden Beitrag. Die Deutschen erweiterten nicht nur die Fabrik in Kaluga, sie gingen auch eine Partnerschaft mit dem russischen Hersteller GAZ ein. In dessen Hauptwerk in Nischni Nowgorod, vierhundert Kilometer östlich von Moskau, richteten sie zuerst eine Vollproduktion des Škoda Yeti und später des VW Jetta und des Škoda Octavia ein. Volkswagen modernisierte für zweihundert Millionen Euro die Fabrik von GAZ und startete ein Ausbildungsprogramm für dessen Mitarbeiter.

Außerdem entschloss sich der deutsche Konzern, in Russland eigene Automotoren herzustellen, und war damit Vorreiter unter den internationalen Konzernen. Seit 2015 entstehen in Kaluga unweit der Autofabrik 1,6-Liter-Benzinmotoren. Modernste Maschinen fräsen, schleifen und bohren hier an bis zu 150 000 Aggregaten im Jahr. Vierhundert Mitarbeiter von Volkswagen bauen die Motoren zusammen, die für die russischen Standorte der Gruppe sowie für Fabriken in anderen Ländern bestimmt sind.

Der russische Automarkt glich zeitweise einer Achterbahn. Nach einem Rekordjahr 2012, als fast 2,8 Millionen Neuwagen verkauft wurden, sahen viele Russland auf dem Weg zum größten europäischen Markt für Pkw. In den folgenden Jahren sind die Absätze bis auf die Hälfte eingebrochen. Der schwache Rubelkurs ließ auch die Preise der in Russland hergestellten Fahrzeuge steigen, weil viele Komponenten und Rohstoffe eingeführt werden müssen. Wegen der Rezession sanken erstmals seit den Neunzigern die Reallöhne. Die Menschen konnten sich neue Autos nicht mehr leisten. Ab 2017 wuchs der Markt wieder. Internationale Konzerne wie Volkswagen, die in schwieriger Zeit an ihrem Russlandgeschäft festhielten und es sogar noch ausbauten, sind in einer guten Ausgangsposition, um vom Aufschwung zu profitieren.

Die Volkswagen Gruppe hat rund ein Zehntel des russischen Automarkts erobert. Besonders gefragt sind bei den meisten Marken die SUVs, auch weil sie besser auf den oft schlechten russischen Straßen unterwegs sind. Die bestverkauften Modelle

и окрашиваются, после чего на конвейере они едут через монтажный цех, где рабочие устанавливают сиденья, окна и оборудование салона. На второй линии собирается ходовая часть – двигатель, коробка передач, оси. Встреча двух линий в России, как и в Германии, называется «свадьбой» – две составляющие становятся частью одного автомобиля. При полной загрузке завод может выпускать до 225 000 автомобилей в год.

Ставки иностранных производителей на производство в стране отчасти обусловлены успехом российской политики. Подъем экономики, продолжавшийся с начала 2000-х годов, привел к буму на авторынке. Растущий средний класс часто выбирал иномарки. Вскоре только половина автопродаж приходилась на продукцию отечественного производства. Чтобы его спасти, правительство прибегло к политике кнута и пряника. Оно привязало налоговые льготы и сниженные таможенные пошлины к серьезной локализации иностранными автоконцернами производства автомобилей и комплектующих, а не просто к отверточной сборке. Международные производители должны были разместить в России свои современные заводы и собственными ноу-хау вывести отстающий автопром на новый уровень.

Правительству удалось достичь этой цели. Доля рынка автомобилей, производимых в стране, сегодня приближается к 90%. Volkswagen внес в это существенный вклад: немцы не только расширили свое производство в Калуге, но и пошли на партнерство с отечественной Группой ГАЗ, наладив на ее основном заводе в Нижнем Новгороде, в 400 км к востоку от Москвы, сначала производство полного цикла Škoda Yeti, затем Volkswagen Jetta и Škoda Octavia. Концерн Volkswagen за 200 млн евро модернизировал завод Группы ГАЗ и разработал программу обучения рабочих.

Кроме того, немецкий концерн решил самостоятельно производить двигатели в России, тем самым став первопроходцем среди международных концернов. В 2015 году Volkswagen запустил в Калуге недалеко от автозавода производство 1,6-литровых бензиновых двигателей. Самые современные машины фрезеруют, шлифуют и сверлят отверстия в агрегатах, количество которых может доходить до 150 000 в год, а 400 сотрудников занимаются сборкой моторов, проверкой качества и обслуживанием оборудования. Они предназначены для заводов группы не только в России, но и в других странах.

Российский авторынок порой напоминает американские горки. После рекордного 2012 года, когда в стране было продано почти 2,8 млн новых автомобилей, многие верили, что Россия вот-вот станет крупнейшим рынком легковых автомобилей в Европе. Но в последующие годы падение продаж достигало 50%. Слабый рубль привел к повышению цен даже на те модели, которые производились в стране, поскольку многие комплектующие и материалы закупались за рубежом.

Рецессия впервые с 1990-х годов привела к снижению реальных зарплат. Люди не могли позволить себе покупку новых автомобилей. С 2017 года рынок снова стал расти. Международные концерны, такие как Volkswagen, в трудные времена сохранившие и даже расширившие российский бизнес, оказались на удачных стартовых позициях, чтобы пожать плоды роста.

Группа Volkswagen заняла примерно одну десятую часть российского авторынка. Особенно востребованы в модельном ряду большинства марок кроссоверы (SUV) –

sind bei Audi der Q7, bei Porsche der Cayenne und bei Bentley der Bentayga, die luxuriöseste Geländelimousine der Welt. Das gilt sogar für Lamborghini. Es präsentierte Anfang 2018 in Moskau seinen Urus, den schnellsten SUV der Welt. Schon in wenigen Tagen waren alle für Russland vorgesehenen Fahrzeuge reserviert. Echte Verkaufsschlager sind der Škoda Rapid und der VW Polo, der in Kaluga als Stufenheck-Variante produziert wird und dessen Bauteile bereits zu 75 Prozent aus Russland stammen. Erfolgreich ist auch der neue VW Tiguan. Für seine Produktion im Werk Kaluga hat Volkswagen 180 Millionen Euro investiert. In Nischni Nowgorod läuft seit 2018 die neue Geländelimousine von Škoda, der Kodiaq, vom Band. Er ersetzte den Škoda Yeti, der in seinem letzten Jahr das meistexportierte Auto russischer Herstellung war.

Der Ausbau des Exports ist erklärtes Ziel der russischen Politik. Bis 2025 sollen zehn Prozent der heimischen Autos in andere Länder verkauft werden. Marcus Osegowitsch hätte nichts dagegen, wenn das schon früher möglich wäre. „Unser Ziel ist es, in Russland Autos zu bauen, die wir in der ganzen Welt verkaufen können", sagt der Ingenieur, der seit 2011 der Generaldirektor der Volkswagen-Gruppe und der dienstälteste ausländische Chef eines internationalen Autokonzerns in Russland ist. Medien nennen ihn deshalb auch den Doyen der russischen Autoindustrie. Außer den Motoren aus Kaluga liefert sein Unternehmen seit neuestem auch Škoda Octavias aus Nischni Nowgorod in die EU. Osegowitsch weiß aber auch, was den Export noch hemmt. So hat das Land so gut wie keine Freihandelsabkommen mit den größten Automärkten und hinkt ihnen bei der Einführung neuer Umweltstandards hinterher, die es erlauben würden, die Modelle für den russischen Markt auch zu exportieren.

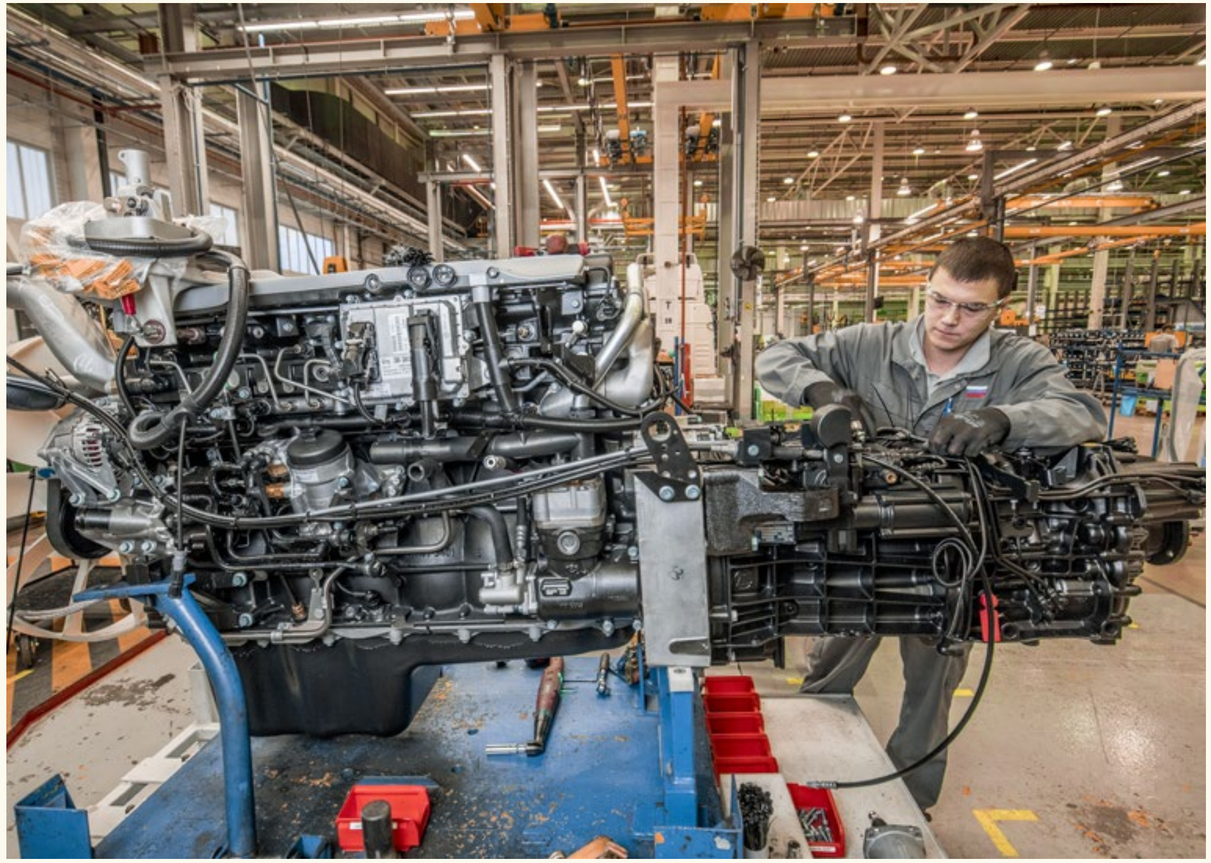
Wenn es gelingt, in diesen Bereichen aufzuholen, werden Wagen aus Kaluga und den anderen russischen Automobilhochburgen nicht nur durch den größten Flächenstaat, sondern über alle Kontinente der Erde fahren. Das mag heute noch ein Traum sein. Allerdings ist es Russland auch gelungen, in nur einer Generation zum integralen Bestandteil der globalen Autoindustrie zu werden – vom Land der Schigulis und Wolgas zur Heimat echter Volkswagen.

в частности, потому, что они лучше проявляют себя на зачастую плохих российских дорогах. Лидеры продаж по маркам – это Audi Q7, Porsche Cayenne и Bentley Bentayga, самый роскошный внедорожник в мире. Сказанное распространяется даже на Lamborghini: в начале 218 года в Москве концерн представил самый быстрый кроссовер планеты, и всего через несколько дней все предназначенные для продажи в Россию автомобили были зарезервированы. Настоящими хитами продаж стали Škoda Rapid и Volkswagen Polo, изготавливаемый в Калуге в кузове хетчбэк, поскольку комплектующие для него уже сегодня на 75% производятся в России. Успехом пользуется и новый Tiguan. Чтобы выпускать его на заводе в Калуге, Volkswagen инвестировал 180 млн евро. В Нижнем Новгороде с 2018 года с конвейера сходят новые внедорожники Škoda Kodiaq, пришедшие на смену Škoda Yeti, которые в последний год своего выпуска были самой продаваемой на экспорт моделью российского производства.

Наращивание экспорта было заявлено в качестве цели российской политики. К 2025 году 10% производимых в стране автомобилей должны продаваться в другие страны. Маркус Озегович был бы рад, если бы это стало возможно даже раньше. «Наша цель – выпускать в России автомобили, которые мы можем продавать по всему миру», – говорит дипломированный инженер, с 2011 года занимающий пост генерального директора «Фольксваген Груп Рус» и являющийся старейшим иностранным топ-менеджером международного автоконцерна в России. Поэтому СМИ называют его «дуайеном российского автопрома». Помимо калужских двигателей, с недавних пор концерн также поставляет в Евросоюз модели Škoda Octavia нижегородского производства. Но в то же время Озегович знает, что пока сдерживает экспорт. Так, у РФ практически нет соглашений о свободной торговле с крупнейшими автомобильными рынками; государство отстает и в вопросах введения новых экологических стандартов, позволивших бы унифицировать модели для локального и экспортного рынков.

Если удастся устранить отставание в этих областях, автомобили из Калуги и других российских оплотов автопрома будут ездить не только по самой большой в мире стране, но и по всем континентам. И даже если сегодня это только мечта, России уже удалось всего за одно поколение стать неотъемлемой частью глобального автопрома и превратиться из страны «жигулей» и «волг» в родину настоящих Volkswagen.



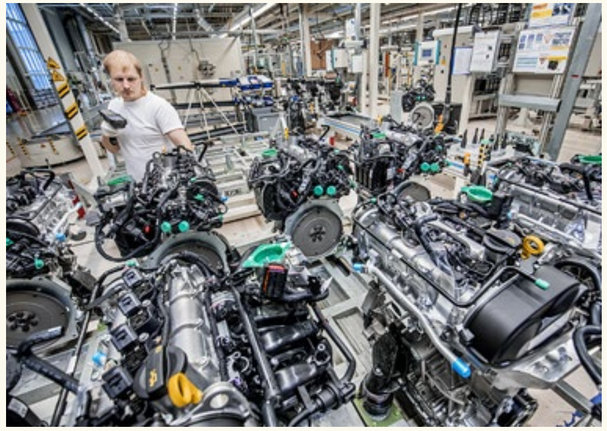


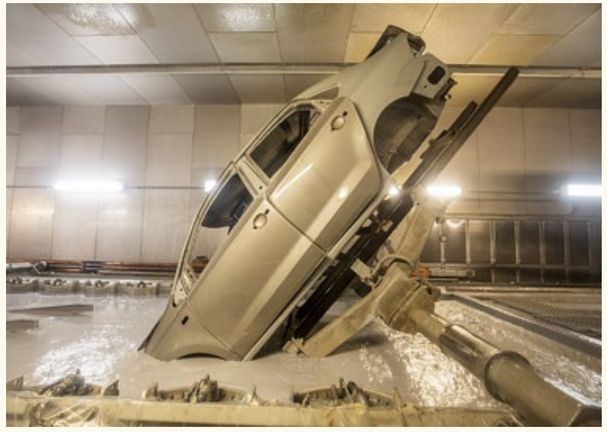
In Sankt Petersburg stellen MAN und Scania Schwertransporter her. Fahrzeuge der zwei Marken, die beide zum Volkswagen-Konzern gehören, werden an einer gemeinsamen Montagelinie produziert. | В Санкт-Петербурге две грузовые марки MAN и Scania выпускают многотоннажные модели. Автомобили обеих марок, входящих в концерн Volkswagen, сходят с одного конвейера.



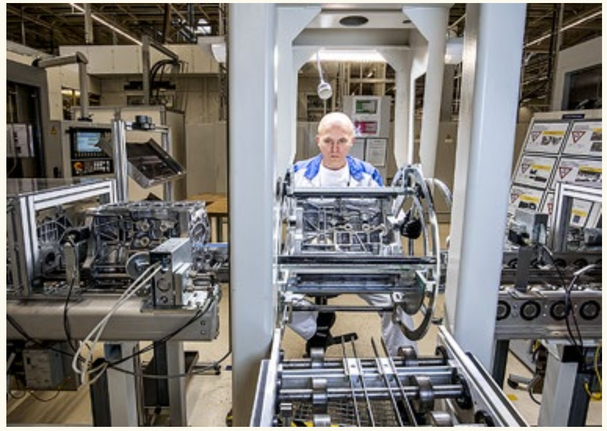
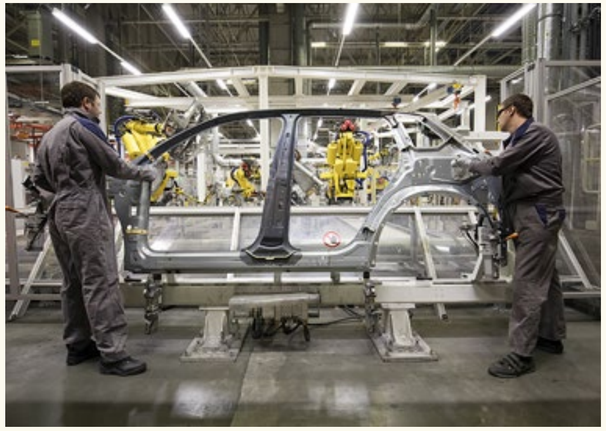

Volkswagen baut in Kaluga auch 1,6-Liter-Benzinmotoren. Jährlich entstehen hier bis zu 150 000 Motoren für den russischen Markt und für den Export.

В Калуге Volkswagen производит также бензиновые двигатели объемом 1,6 литра. Ежегодно здесь собирают до 150 000 двигателей как для российского рынка, так и на экспорт.













2007 hat Volkswagen seine Fabrik in Kaluga eröffnet und 2009 die Vollproduktion aufgenommen. Jährlich entstehen hier bis zu 225 000 Autos der Modellreihen VW Tiguan, Škoda Rapid und VW Polo. Ein großer Teil der Komponenten stammt aus Russland. Bevor die Fahrzeuge vom Band rollen, kontrollieren Mitarbeiter sie gründlich. |
В 2007 году в Калуге Volkswagen открыл свой завод, а уже в 2009 году запустил производство по полному циклу. Завод может выпускать до 225 000 автомобилей марок VW Tiguan, Škoda Rapid и VW Polo в год. Большинство комплектующих производится в России. Прежде чем автомобили сойдут с конвейера, они проходят тщательную проверку.



PARADIES MIT AUSBLICK. MOSKAUS ERSTES INTERNATIONALES FÜNF-STERNE-HOTEL BRACHTE IN DEN NEUNZIGERN DEN LUXUS NACH RUSSLAND. ОСТРОВ ГОСТЕПРИИМСТВА С ВИДОМ НА КРЕМЛЬ. ПЕРВЫЙ В МОСКВЕ ПЯТИЗВЕЗДОЧНЫЙ ОТЕЛЬ В 1990-Е ГОДЫ СТАЛ ОДНИМ ИЗ СИМВОЛОВ НОВОЙ ЭПОХИ.

Wer seine Augen vom Roten Platz mit seiner weltberühmten Basilius-Kathedrale auf das andere Ufer der Moskwa schweifen lässt, bleibt unweigerlich an einem eleganten Gebäude hängen. Wie ein riesiges Schiff liegt dort das Baltschug Kempinski. Das Hotel mit dem „besten Standort in ganz Moskau", wie der deutsche Direktor Oliver Eller sagt. Diesen Ort wusste ein Jahrhundert vorher schon der Lyriker Rainer Maria Rilke zu schätzen. „Alle Tage und Nächte den Kreml vor uns aufgetan – hell und herrlich und doch so einfach im Ausdruck seiner Pracht", mit diesen Worten hat er den Blick aus dem Rundturm des Baltschug zurück auf den Roten Platz beschrieben. „So nur mit dem Kreml vor Augen kann man Moskau in seinem vollen Leben begleiten, kein Lächeln seiner Mienen versäumen und kein ernstes Wort überhören, welches aus seinen großen dunklen Glocken kommt."

Heute ist das Baltschug Kempinski Anlaufpunkt und Rückzugsort für Besucher aus aller Welt in einer Metropole, die nie schläft. Es ist aber auch eine Bühne, auf der sich die Gäste gern präsentieren, weiß der Kempinski-Chef: „Ob Sie einen Hochzeitsantrag machen oder einen Millionen-Dollar-Deal einfädeln – das Baltschug ist ein idealer Ort mit seiner besonderen Atmosphäre." Dafür sorgen die Mitarbeiter, die darauf spezialisiert sind, ihren Gästen jeden Wunsch zu erfüllen, und das am besten schon, bevor sie ihn ausgesprochen haben. So hilft ein Concierge in allen Lebenslagen. Er besorgt Karten für eine ausverkaufte Vorführung im Bolschoi Theater oder treibt nachts um drei edle Geschenke auf. Die Zimmermädchen berücksichtigen, auf welcher Seite des Bettes der Gast lieber schläft, und stellen die Pantoffeln entsprechend bereit. Die Mitarbeiter kennen natürlich auch die Namen der Gäste und haben sich gemerkt, ob sie sich beim Smalltalk nach deren Hund oder Katze erkundigen sollten.

Solch ein persönlicher Service war neu in Moskau, als die Luxushotelgruppe Kempinski im Oktober 1992 das Baltschug eröffnete, das erste internationale Fünf-Sterne-Hotel in Moskau. „Wir kannten die westlichen Standards und die Gepflogenheiten noch nicht. Deshalb mussten wir alle erst lernen, was es heißt, ein Gastgeber mit fünf Sternen zu sein", erzählt Helen Gorbunowa, die von Beginn an im Baltschug arbeitet und inzwischen den Bereich Beherbergung leitet. Natürlich wussten Russen immer, wie man Gäste fürstlich bewirtet. Sie taten das aber zu Sowjetzeiten meistens zu hause. Das Personal in den Hotels im kommunistischen Riesenreich aber war für seine häufige Unfreundlichkeit bekannt.

„Das Hotel war wie ein kleines Paradies", erinnert sich Gorbunowa an ihre ersten Tage im Kempinski. Den Marmor für die Treppen und Bäder hatten die Bauherren damals aus dem Westen importiert, ebenso die Technik für die Küchen und die Möbel für Zimmer und Suiten. Sie hatten aber einen Ort gewählt, der schon immer Gäste anzog. Wo heute das Hotel steht, ließ bereits Iwan der Schreckliche im 16. Jahrhundert eine Taverne für seine Soldaten eröffnen. 1898 entstand dann erstmals ein repräsentatives Gebäude mit Restaurant im Erdgeschoss. Der Dichter Anton Tschechow, der Begründer der modernen Theaterschule Konstantin Stanislawski und der Opernsänger Fjodor Schaljapin stiegen hier ab. In den oberen Stockwerken hatten Maler wie Archip Kuindschi, Apollinari Wasnezow und Julius von Klever ihre Ateliers. Zu Sowjetzeiten hieß das Hotel erst Nowomoskowskaja, Neu-Moskau, war dann kurzeitig ein Wohnheim des Außenministeriums, ehe es ab Mitte der Fünfzigerjahre als „Bukarest" wieder Gäste empfing, aber nach einigen Jahrzehnten so brüchig wurde wie die Sowjetunion selbst.

Если перевести взгляд с известного во всем мире собора Василия Блаженного на противоположный берег Москвы-реки, он непременно остановится на элегантном здании. Там, подобно гигантскому кораблю на рейде, стоит «Балчуг Кемпински» – отель с «лучшим расположением в Москве», как любит говорить его директор из Германии Оливер Эллер. Столетием раньше это место высоко оценил Райнер Мария Рильке. «Все дни и ночи глазам нашим открывался Кремль – чистый и чудный и такой простой в своем великолепии, – так поэт описал вид на Красную площадь из угловой башни будущего «Балчуга» с куполом-ротондой, – Только там, где перед глазами Кремль, можно постигнуть истинную жизнь Москвы, не упустить ни одной улыбки на ее ликах, ни одного важного слова, исходящего от ее огромных темных колоколов».

Сегодня «Балчуг Кемпински» стал местом отдыха и встреч для гостей со всего мира в городе, который никогда не спит. Это еще и лучшая «сцена», чтобы заявить о себе, говорит глава отеля: «Что бы вы ни планировали, сделать предложение руки и сердца или договориться о сделке на миллионы долларов, «Балчуг» с его особой атмосферой – это идеальный выбор». За атмосферу отвечает команда отеля, чья профессия – исполнять каждое пожелание гостей, лучше всего – до того, как оно будет озвучено. Так, служба консьержей раздобудет билеты на распроданный концерт в Большом театре или в три часа ночи найдет редкий подарок. Горничные учтут, на какой стороне кровати гостю комфортнее спать, и поэтому тапочки будут именно там, где нужно. Разумеется, сотрудники знают, как зовут гостей, и помнят, о каком любимом питомце спросить их при встрече.

Такой персональный сервис для Москвы был в новинку, когда в октябре 1992 года основанная в Германии группа роскошных отелей «Кемпински» открыла «Балчуг» – первый в Москве международный пятизвездочный отель. «Мы еще не знали западных стандартов и обычаев. Поэтому всем нам пришлось сначала учиться, что значит гостеприимство класса «5 звезд люкс», – рассказывает Елена Горбунова, которая работает в отеле со дня основания и сегодня отвечает за весь номерной фонд. Конечно, русские всегда умели оказать царский прием своим гостям. Но в советские времена они делали это скорее у себя дома. Персонал в гостиницах огромной социалистической страны часто отличался неприветливостью.

«Балчуг Кемпински» стал настоящим райским островом», - вспоминает Елена Горбунова свои первые дни в отеле в 90-е. Мрамор для лестниц и ванных комнат застройщики тогда привезли с Запада, равно как и технику для кухонь или мебель для номеров и люксов. Однако они выбрали место, с давних пор привлекавшее гостей. Там, где сегодня стоит отель, еще Иван Грозный в XVI веке распорядился устроить трактир для своих гвардейцев-опричников. В 1898 году здесь впервые появилось видное здание с рестораном на первом этаже. Здесь останавливались писатель Антон Чехов, создатель современной театральной школы Константин Станиславский и оперный певец Федор Шаляпин. На верхних этажах располагались студии таких художников, как Архип Куинджи, Аполлинарий Васнецов и Юлий Клевер. В советские годы в здании находилась гостиница «Новомосковская», потом какое-то время – общежитие внешнеполитического ведомства, после чего в середине 1950-х годов свои двери для постояльцев открыла гостиница «Бухарест», несколько десятилетий спустя обветшавшая, как и сам Советский Союз.

С открытием отеля «Балчуг Кемпински Москва» в истории большого и гостеприимного дома, стоящего на берегу Москвы-реки, началась новая глава. В нем останав-















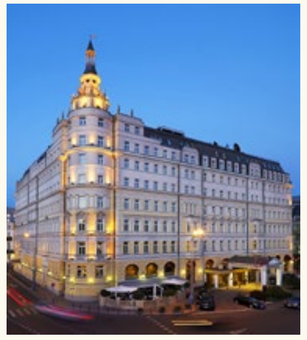

# BALTSCHUG KEMPINSKI

Mit der Eröffnung des Baltschug begann ein neues Kapitel in der Geschichte des Hauses. Europäische Spitzenpolitiker wie Helmut Kohl und Silvio Berlusconi übernachteten hier ebenso wie der Startenor Luciano Pavarotti und der Popstar Michael Jackson. Das Hotel wurde aber auch für viele Ausländer, die in Moskau lebten und arbeiteten, zur ersten Adresse. Hier knüpften sie Kontakte zu russischen Partnern, luden zu Konferenzen ein und feierten Firmengründungen. Für manche Geschäftsleute ist das Hotel mit der Zeit zu einem zweiten Zuhause geworden. Es glich für sie einer Arche, in der sie Zuflucht suchten im sich schnell verändernden Moskau der Neunziger und des neuen Jahrtausends. Das reichte so weit, dass manche Stammgäste auf die Barrikaden gingen, als das Hotel vor ein paar Jahren renoviert wurde. Sie wollten, dass alles so bleibt, wie sie es kannten.

Die lila Kronleuchter und der weiße Marmor in der Lobby kamen trotzdem. Ein Teil der 227 Zimmer und Suiten wurde umgestaltet, eine neue Konferenzetage eingerichtet und ein neues Restaurantkonzept entworfen. Das Baltschug geht mit der Zeit, denn mittlerweile ist es längst nicht mehr das einzige Fünf-Sterne-Hotel in Moskau und die Konkurrenz wächst jedes Jahr. „Dafür kommen immer mehr Touristen nach Moskau“, sagt Eller. Aber auch seine Stammgäste gehen immer wieder an Bord „ihres“ Baltschug.

ливались и европейские политические лидеры, такие как Гельмут Коль и Сильвио Берлускони, и звездный тенор Лучано Паваротти, и поп-звезда Майкл Джексон. «Балчуг» стал «адресом № 1» и для многих иностранцев, живших и работавших в Москве. Здесь они устанавливали контакты с российскими партнерами, проводили конференции и праздновали открытие фирм. Для некоторых бизнесменов этот отель со временем стал вторым домом. Для них он казался ковчегом, в котором они обретали прибежище в стремительно менявшейся Москве 1990-х и 2000-х годов. Поэтому, когда несколько лет назад в отеле началась реновация, дошло до того, что некоторые постоянные гости буквально «вышли на баррикады». Они хотели, чтобы все оставалось так, как прежде.

Тем не менее, в лобби отеля появились пурпурные люстры из муранского стекла и белый итальянский мрамор. Часть из 227 номеров и люксов были обставлены заново. В отеле были созданы новый конференц-этаж и новая ресторанная концепция. «Балчуг» идет в ногу со временем. Ведь теперь он уже далеко не единственный пятизвездочный отель в Москве, и конкуренция с каждым годом усиливается. «Зато в Москву приезжает все больше туристов», – отмечает Оливер Эллер. Да и его постоянные гости регулярно поднимаются на борт «своего» «Балчуга».



Das Hotel Baltschug Kempinski war bei seiner Eröffnung 1992 das erste internationale Fünf-Sterne-Hotel in Moskau. Für Direktor Oliver Eller (Mitte) hat es den besten Standort der Stadt. Der spektakuläre Ausblick auf die Basilius-Kathedrale und den Kreml hat viele Künstler inspiriert. | В 1992 году отель «Балчуг Кемпински» стал первым в Москве международным пятизвездочным отелем. По мнению директора Оливера Эллера (в центре), у отеля лучшее расположение в городе. Завораживающий вид на Храм Василия Блаженного и Кремль вдохновил многих деятелей искусства.




# DIE ZUKUNFT ALS PROGRAMM. WIE EIN DEUTSCHER SOFTWAREGIGANT DIE RUSSISCHE WIRTSCHAFT DIGITALISIERT. ПРОГРАММА БУДУЩЕГО. КАК НЕМЕЦКИЙ КРУПНЕЙШИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОМОГАЕТ «ОЦИФРОВАТЬ» РОССИЙСКУЮ ЭКОНОМИКУ

Andrej Bievetski (rechts) und Johannes Dressler im Digital Boardroom der Moskauer Zentrale. | Андрей Биветски (справа) и Йоханнес Дресслер в цифровом конференц-зале в московском центральном офисе.

Nicht einmal drei Kilometer vom Roten Platz entfernt liegt „die Fabrik". So nennt der SAP-Manager Andrej Bievetski die Software-Schmiede des deutschen Konzerns. Wenn Bievetski von „engines" und „assembly" spricht, klingt es nach Industrie. Mit Motoren und Fertigung haben seine Mitarbeiter aber wenig zu tun. Sie schreiben an Programmen für die digitale Zukunft der Wirtschaft.

Bievetski leitet die Entwicklungsabteilung des deutschen Softwaregiganten SAP in Russland und einigen Nachbarländern. In seiner „Fabrik" sitzen die Ingenieure vor einem, zwei, manchmal auch drei Bildschirmen und arbeiten an hochkomplexer Unternehmenssoftware. „Hier zu produzieren bedeutet für uns, dass wir die Produkte für den russischen Markt anpassen", erklärt er. Es werden allerdings nicht nur die Benutzeroberflächen ins Russische übersetzt. Sie müssen zum Beispiel auch berücksichtigen, dass es in Deutschland und Russland unterschiedliche gesetzliche Vorgaben für das Rechnungs- und Personalwesen gibt.

Der Alltag eines Unternehmens ist voller Fragen: Wieviel Geld ist noch auf dem Konto? Wann haben die Mitarbeiter Urlaub? Welche Ware ist noch auf Lager und wer liefert den Nachschub? Früher musste man in Bergen von Papier nach Antworten suchen, heute kommen sie per Mausklick auf den Monitor – in Echtzeit. Der Pionier auf diesem Gebiet ist zwischen Rhein und Neckar zuhause. Aus dem badischen Walldorf treibt SAP seit den Siebzigerjahren die Entwicklung von Unternehmenssoftware voran und ist seit Langem Weltmarktführer.

Gemessen am Umsatz beherrscht SAP die Hälfte des russischen Marktes für Unternehmenssoftware. Die starke Position verdankt es auch dem großen Pool an Experten, die seine Software einrichten und betreuen können. In einem Vierteljahrhundert hat SAP in Russland über 20 000 Spezialisten ausgebildet. In Moskau pflegt es auch eine Partnerschaft mit dem am Stadtrand ansässigen Innovationszentrum Skolkovo, das die besten Köpfe des Landes anzieht. Partner und Start-ups arbeiten von hier aus daran mit, wenn SAP seine Programme in Russland heimisch werden lässt. Der Bedarf an modernster Software ist groß. Russland ist etwa bei E-Commerce und digitaler öffentlicher Verwaltung ein Vorbild für andere Länder, auf dem Gebiet der Industrie 4.0 hinkt es aber hinterher. Unternehmen sind heute effizienter als je zuvor, nicht zuletzt weil die Software von SAP es ihnen ermöglicht, alle Bereiche ihrer Tätigkeit zu vernetzen. Diese vierte industrielle Revolution hat in Russland gerade erst begonnen.

Während russische Anbieter von Unternehmenssoftware vor allem bei kleineren und mittleren Betrieben Kunden finden, bleiben die Walldorfer der Standard bei den ganz Großen des Landes. Um Mitarbeiter zu rekrutieren, zu schulen und ihre Leistung zu messen, nutzen beispielsweise einige der russischen Telekommunikationsriesen das Cloud-Produkt SAP SuccessFactors aus dem lokalen Rechenzentrum. Auch in der Metallindustrie steckt viel SAP, dessen Software Logistik und Produktion optimiert und die Ausfallzeiten wegen Reparaturen verkürzt. Ein großer russischer Stahlproduzent baute mit Hilfe von SAP einen Onlineshop für Rohre, Platten und weitere Teile aus Metall, die Firmenkunden sich dort tonnenweise in den virtuellen Einkaufskorb legen und deren Zustellung verfolgen können. Die Programme von SAP können heute mit dessen neuem Datenbank-System verknüpft werden, das Unmengen von Informationen in Echtzeit auswerten kann. Teile dieser Software werden auch von der Moskauer Einheit „zusammengebaut", wie sich Bievetski ausdrückt.

Менее чем в трёх километрах от Красной площади находится «завод» – так топ-менеджер Андрей Биветски называет «кузницу» программного обеспечения немецкого концерна SAP. Он рассуждает о движках и сборках, как промышленник, однако сотрудники Биветски не имеют дела с настоящими моторами и не бывают в сборочных цехах. Они создают программы для цифрового будущего экономики.

Биветски возглавляет SAP Labs СНГ – центр исследований и разработок для России и ряда соседних государств. На его «заводе» инженеры сидят перед одним, двумя и даже тремя мониторами и корпят над весьма сложным корпоративным софтом. «Производить здесь – означает для нас, в частности, адаптировать продукты для российского рынка», – объясняет он. И речь идет не просто о переводе пользовательских интерфейсов на русский язык. Помимо прочего, приходится учитывать, к примеру, что требования закона к бухгалтерскому и кадровому учету в Германии и России часто не совпадают.

Будни любого предприятия полны вопросов: сколько денег остается на счете? Когда сотрудники уходят в отпуск? Что еще есть на складе, и кто должен доставить новый товар? Раньше ответы приходилось искать в кипах бумаг, сегодня они отображаются на мониторе по щелчку мыши в режиме реального времени. Родина первопроходца в этой области находится в городке Вальдорф между Рейном и Некаром. SAP с 1970-х годов развивает корпоративное ПО и уже долгое время удерживает лидерство в этой области на мировом рынке.

По обороту SAP занимает половину российского рынка корпоративного софта. Столь сильными позициями концерн обязан внушительному пулу экспертов, настраивающих и обслуживающих его ПО. За четверть века SAP обучил в России более 20 000 специалистов. В Москве концерн является партнером Инновационного центра «Сколково», привлекающего в предместье столицы лучшие умы страны. Отсюда партнеры и стартапы работают над «оптимизацией» своих программ с помощью SAP в России. Спрос на современный софт велик. В сферах электронной коммерции и цифрового государственного управления Россия является примером для подражания для других стран, однако в области «Промышленности 4.0» она отстает. Сегодня фирмы становятся эффективнее, чем когда-либо еще и потому, что решения SAP позволяют интегрировать все сферы их деятельности в Сети. Четвертая промышленная революция в России только начинается.

В то время, как российские разработчики корпоративного софта находят заказчиков в основном среди малых и средних предприятий, решения из Вальдорфа остаются стандартом для самых крупных компаний в стране. Так, для подбора и обучения сотрудников, для оценки качества их работы некоторые российские телеком-гиганты используют сетевой продукт SAP SuccessFactors из российского дата-центра. В металлургии тоже много решений от SAP, чье ПО позволяет оптимизировать логистические и производственные процессы и сократить время простоя из-за ремонта. Один крупный российский производитель стали с помощью SAP создал онлайн-магазин труб, пластин и других металлоизделий. Теперь клиенты этой фирмы тоннами кладут их в свою виртуальную корзину и могут отслеживать доставку. Программы SAP сегодня могут быть подключены к новой системе баз данных, способной в онлайн-режиме анализировать колоссальные объемы информации. Отдельные составляющие такого ПО «собираются», как выражается Биветски, в том числе и в московском подразделении.







Seine 170 Entwickler arbeiten mit Kollegen in weiteren „Fabriken" auf der ganzen Welt zusammen. In diesen sogenannten SAP Labs entstehen neue Produkte und Technologie-Plattformen für Kundeninnovationen. „Dass eines der Labs seit 2012 auch in Russland beheimatet ist, hat gute Gründe", erklärt Finanzdirektor Johannes Dressler. Zum einen seien das die vielen Talente im IT-Bereich. Russland ist bekannt für seine starken Programmierer, die im neuen Jahrtausend Firmen von Weltrang geschaffen haben wie Yandex oder Kaspersky Labs. Auch andere deutsche Unternehmen, etwa aus der Finanzbranche, entwickeln hier mit Hunderten russischen Spezialisten einen beträchtlichen Teil ihrer weltweiten Software.

SAP profitiert in Russland jedoch auch von der Nähe zu den größten Kunden. „Produktion vor Ort unterstützt den Verkauf vor Ort", so Dressler. Ein Beispiel dafür ist das Datenzentrum, das SAP mit Rostelekom in Moskau betreibt – hunderte Server, autonome Stromversorgung, höchste Sicherheitsstufe und ein zweites Zentrum als Backup. Damit kann SAP Cloud-basierte Anwendungen anbieten, denn es erfüllt die gesetzliche Forderung, bestimmte Daten im Inland zu speichern.

Andere Hindernisse sind schwieriger zu überwinden. So sollen Behörden auf ausländische Software verzichten, wo immer es einheimische Alternativen gibt. Dagegen setzt SAP auf seine Innovationskraft. Denn bis die Konkurrenz aufgeholt hat, will es längst einen Schritt weiter sein.

170 его разработчиков сотрудничают со своими коллегами в других «фабриках» по всему миру. В так называемых лабораториях SAP рождаются новые продукты и технологические платформы для инноваций клиентов. «Одна из лабораторий с 2012 года располагается в России. И для этого есть свои причины», – рассказывает главный финансовый директор Йоханнес Дресслер. С одной стороны, это обилие талантливых кадров в сфере информационных технологий. Россия славится сильными программистами, уже в новом тысячелетии создавшими такие компании мирового уровня, как «Яндекс» и «Лаборатории Касперского». Другие немецкие фирмы, в частности, из финансовой отрасли, тоже привлекают сотни российских специалистов и разрабатывают в стране существенную часть своего глобального софта.

SAP в России выигрывает еще и от близости к крупнейшим клиентам. «Местное производство поддерживает местные продажи», – отмечает Дресслер. Пример тому – дата-центр в Москве, которым SAP пользуется совместно с «Ростелекомом»: сотни серверов, система автономного энергоснабжения, высочайший уровень защиты и еще один центр для хранения информации и создания резервных копий. Тем самым SAP вправе предлагать свои облачные приложения – концерн выполнил требования законодателя по хранению определенных данных внутри страны.

Другие преграды преодолевать труднее. Так, государственные учреждения обязаны воздерживаться от приобретения зарубежного ПО при наличии отечественной альтернативы. Но здесь в SAP рассчитывают на собственную инновационную мощь. Ведь пока конкуренты нагоняют, концерн уходит еще на один шаг вперед.

Software von SAP analysiert in Echtzeit das Geschehen auf dem Fußballfeld. Unten: Im sogenannten d-shop, einer Art Bastelwerkstatt, können die Moskauer SAP-Entwickler ihrer Kreativität freien Lauf lassen. | Программное обеспечение SAP анализирует в режиме реального времени все происходящее на футбольном поле. Внизу: в инновационном центре разработок для сотрудников и участников экосистемы SAP (D-shop), своеобразной «инновационной песочнице», московские разработчики SAP дают волю своей креативности.




## KAPITAL MIT GESCHICHTE. DAS GRÖSSTE DEUTSCHE GELDHAUS HAT SCHON UNTER ZAREN UND SOWJETS PROJEKTE IN RUSSLAND ERMÖGLICHT. КАПИТАЛ С ИСТОРИЕЙ. КРУПНЕЙШИЙ ФИНАНСОВЫЙ ИНСТИТУТ ГЕРМАНИИ СОПРОВОЖДАЛ ПРОЕКТЫ В РОССИИ ЕЩЕ ПРИ ЦАРЕ И – ПОЗДНЕЕ – ПРИ СОВЕТСКОЙ ВЛАСТИ.

Borislav Ivanov-Blankenburg (links), Ralph Fiermann und die Leiterin des Technologiezentrums Ekaterina Sannikova. | Борислав Иванов-Бланкенбург (слева), Ральф Фиерманн и руководитель Технологического Центра Екатерина Санникова.

Jung und hipp sind die Mitarbeiter im Moskauer Technologiezentrum der Deutschen Bank. Ihre Währung sind weder Rubel noch Euro, sondern Daten und Algorithmen. Zwischen Rechnern, Glaswänden und Café-Lounges deutet nichts darauf hin, dass ihr Arbeitgeber schon anno 1881 sein Geschäft in Russland begründete. Das Zarenreich ließ damals eine Eisenbahnstrecke bauen und die Deutsche Bank gab Wertpapiere heraus, um das Projekt zu finanzieren.

„Für uns war Russland immer einer der wichtigsten Märkte", sagt Borislav Ivanov-Blankenburg, Länderchef der Deutschen Bank in Russland. Noch im neunzehnten Jahrhundert beteiligte sich das Geldhaus an der Russischen Bank für Auswärtigen Handel in Sankt Petersburg, damals eine der wichtigsten russischen Aktienbanken. Das war die Basis für eine Geschäftsbeziehung, die sogar während des Kommunismus Bestand hatte. In den Zwanzigerjahren, kurz nach der Oktoberrevolution, finanzierte die Deutsche Bank den Handel deutscher Unternehmen im Land. In den Siebzigern, mitten im Kalten Krieg, stand sie an der Spitze eines westdeutschen Konsortiums, das der sowjetischen Außenhandelsbank einen Kredit gewährte, um das deutsch-sowjetische Röhren-Erdgas-Geschäft zu finanzieren, ein Meilenstein in den Wirtschaftsbeziehungen beider Länder. 1973 richtete die Deutsche Bank als eines der ersten internationalen Kreditinstitute eine Repräsentanz in Moskau ein.

Heute beschäftigt das Unternehmen in seinem Technologiezentrum mehr als tausend IT-Experten und Finanzmathematiker, Tendenz steigend. Sie entwickeln Programme, die Händler und Berater der Deutschen Bank in aller Welt nutzen, um Währungen zu handeln, Risiken zu bewerten und Gewinnmargen zu berechnen. „So hochqualifizierte Fachkräfte findet man nicht überall auf der Welt", erklärt Ivanov-Blankenburg die Entscheidung, eines von weltweit nur vier solcher Zentren in Russland aufzubauen. Russische Programmierer haben einen guten Ruf und werden von in- und ausländischen Firmen umworben. „Um uns frühzeitig als attraktiven Arbeitgeber vorzustellen, veranstalten wir zum Beispiel Konferenzen für Studenten", erklärt der Russland-Chef.

Die zweihundert Mitarbeiter im klassischen Bankgeschäft betreuen in erster Linie Firmenkunden und institutionelle Kunden. Das sind meist Töchter internationaler Unternehmen oder russische Unternehmen mit globalem Geschäft. Sie brauchen Devisen, um Waren aus dem Ausland einzukaufen oder nehmen Kredite auf, um den Import von Maschinen zu finanzieren. Ein wichtiger Bereich ist das Akkreditivgeschäft im Außenhandel. Dabei garantiert die Bank, dass eine Firma zahlen wird, sobald sie die Lieferung einer anderen erhalten hat. Und die Unternehmen führen Konten, auf die sie am Ende des Geschäftstages ihre Rubel einzahlen. „In Russland lohnt es sich Geld anzulegen, weil es anders als in Deutschland ein attraktives Zinsumfeld gibt", sagt der Leiter des operativen Geschäfts der Deutschen Bank in Russland Ralph Fiermann.

Das ist nicht der einzige Unterschied zum Bankgeschäft in anderen Ländern Europas. Nach dem Ende der Sowjetunion entstanden viele neue Banken, auch die Deutsche Bank erlebte einen Aufschwung. Sie begleitete viele Firmen, die auf dem russischen Markt Fuß fassten. Dabei wuchs sie selbst und stieg zur führenden ausländischen Bank im Kapitalmarktgeschäft auf. Dieser Bereich wurde hart getroffen, als 2009 die weltweite Finanzkrise auch Russland erschütterte. Die Zahl der Kreditinstitute hat sich seitdem auf weniger als sechshundert halbiert. Besonders Zentralbankchefin

В московском Технологическом центре «Дойче Банка» работают молодые и продвинутые сотрудники. Их валюта – не рубли и не евро, а данные и алгоритмы. В помещении среди компьютеров, стеклянных перегородок и кафе-лаунжей нет и намека на то, что их работодатель начал бизнес в России еще в далеком 1881 году. Российская Империя строила очередную железную дорогу, и Deutsche Bank выпустил ценные бумаги для привлечения финансирования.

«Для нас Россия всегда была одним из важнейших рынков», – говорит председатель правления российского ООО «Дойче Банк» Борислав Иванов-Бланкенбург. Еще в XIX в. финансовый институт вошел в капитал банка «Русский для внешней торговли» в Санкт-Петербурге – на тот момент одного из главных акционерных банков России. Это заложило фундамент для деловых отношений, продолжившихся даже в период существования СССР. В 20-е годы XX в., вскоре после Октябрьской революции, Deutsche Bank финансировал поставки немецких компаний в страну. В 1970-е, в разгар холодной войны, он возглавил западногерманский консорциум, предоставивший советскому Внешэкономбанку кредит для финансирования советско-германской сделки по газовым трубам, ставшей вехой в истории двусторонних экономических отношений. В 1973 году Deutsche Bank одним из первых международных кредитных учреждений открыл представительство в Москве.

Сегодня в Технологическом Центре Дойче Банка трудятся свыше 1000 ИТ-специалистов и математиков в финансовой сфере, и их число растет. Они разрабатывают программы, используемые трейдерами и консультантами Deutsche Bank по всему миру для торговли валютой, оценки рисков и расчета маржинальности сделок. «Таких высококвалифицированных специалистов можно найти не везде», – объясняет Иванов-Бланкенбург решение создать один из четырех центров такого рода именно в России. Российские программисты имеют хорошую репутацию и высоко ценятся как в стране, так и за рубежом. «Чтобы как можно раньше заявить о себе как о привлекательном работодателе, мы, в частности, организовываем конференции для студентов», – говорит глава Deutsche Bank в России.

200 сотрудников, работающих в классическом банковском бизнесе, обслуживают, в первую очередь, корпоративных и институциональных клиентов. В основном это дочерние предприятия немецких компаний или российские фирмы, ведущие международный бизнес. Они приобретают валюту, чтобы закупать товары за рубежом, или берут кредиты для заказа импортного оборудования. Важную роль играют аккредитивные операции во внешней торговле, при которых банк гарантирует, что некая компания заплатит продавцу за товар сразу по получении. Наконец, фирмы открывают счета, на которые они в конце рабочего дня вносят свою рублевую выручку. «В России есть смысл размещать средства на депозитах, ведь, в отличие от Германии, процентные ставки здесь привлекательные», – говорит главный операционный директор ООО «Дойче Банк» Ральф Фиерманн.

Это не единственная особенность банковского бизнеса в России выделяющая его по сравнению с другими европейскими странами. После распада СССР стали появляться новые банки, и Deutsche Bank тоже переживал взлет. Он сопровождал многие фирмы, выходившие на российский рынок. При этом вырос и сам финансовый институт, превратившись в ведущий иностранный банк на рынке капитала в России. Эта сфера столкнулась с серьезными испытаниями, когда в 2009 году мировой финансовый кризис потряс в том числе и Россию. Число кредитных инсти-





Elvira Nabiullina hatte sich der Reform des Bankenwesens verschrieben und wurde in den schwierigen Jahren der Ukraine-Krise zum Symbol für Stabilität. Inzwischen gelang es ihr auch, die Inflation, die Land und Bankensystem lange zu schaffen gemacht hatte, auf einen Wert um die drei Prozent zu senken.

Im Bankengeschäft gebe es „Zeiten, in denen man optimieren muss", sagt Fiermann. Die Deutsche Bank betreut das Kapitalmarktgeschäft für Russland und viele andere Länder inzwischen aus Frankfurt und London heraus. Das Vermögen wohlhabender Privatkunden verwaltet sie von der Schweiz aus. Der russische Markt sei „noch ein Wachstumsmarkt, aber schon in der Reifephase", erklärt Ivanov-Blankenburg. Die Vorgaben sind streng, etwa die Maßnahmen gegen Wirtschaftskriminalität. Nach geldwäscheverdächtigen Wertpapiergeschäften von Kunden in Russland hat die Deutsche Bank die Kontrollen verschärft. „Wir haben den Bereich Anti-Finanzkriminalität gestärkt und in den letzten Jahren entsprechend mehr Personal aufgebaut", so Fiermann.

Am Bekenntnis des größten deutschen Geldhauses zu Russland haben die Turbulenzen der vergangenen Jahre nichts geändert, sagt Ivanov-Blankenburg. Die Deutsche Bank glaube fest an das Land. Umgekehrt genießt sie auch weiterhin hohes Ansehen. Das geht sogar so weit, dass immer mal wieder Russen ein Privatkonto in der Moskauer Zentrale eröffnen wollen, was die Deutsche Bank in Russland nicht anbietet. Es sei jedoch „ein schöner Vertrauensbeweis", findet Fiermann.

тутов в стране с тех пор сократилось наполовину – менее чем до шестисот. Реформе банковского сектора посвятила себя глава Центробанка РФ Эльвира Набиуллина, ставшая в трудные годы экономического кризиса символом стабильности. Позднее ей удалось добиться, чтобы инфляция, которая на протяжении долгого времени осложняла деятельность банковской сферы страны, снизилась до уровня 2,2%.

В банковском бизнесе бывают «периоды, когда необходима оптимизация», – говорит Фиерманн. Сегодня Deutsche Bank сопровождает сделки на рынке капитала в России и многих других странах из Франкфурта-на-Майне или из Лондона. Сбережениями состоятельных клиентов банк управляет из Швейцарии. Российский рынок «еще остается растущим, однако он уже перешел в зрелую фазу», – поясняет Иванов-Бланкенбург. Существуют строгие требования, например, в части мер по борьбе с экономической преступностью. Так Deutsche Bank ужесточил контроль вокруг сделок с ценными бумагами клиентов в России, которые потенциально могут быть направлены на отмывание средств. «Мы усилили сферу противодействия финансовой преступности и в последние годы увеличили количество соответствующего персонала», – рассказывает Фиерманн.

Лихорадка прошлых лет не изменила решимости крупнейшего немецкого финансового института работать в России, говорит Иванов-Бланкенбург. Deutsche Bank твердо верит в потенциал России, и, в свою очередь, продолжает пользоваться большим уважением. Настолько, что россияне время от времени обращаются в московский офис с просьбой открыть для них личный счет, хотя в России Deutsche Bank не предлагает такую услугу. И все же, такое желание – «прекрасный знак доверия», – считает Фиерманн.




Die Deutsche Bank entwickelt in zwei Technologiezentren in Moskau (links) und in Sankt Petersburg Programme für Berater und Händler in aller Welt. Rechts: eine Aktie der Russischen Bank für Auswärtigen Handel in Sankt Petersburg, an der sich die Deutsche Bank bereits im 19. Jahrhundert beteiligte. | «Дойче Банк» разрабатывает в двух технологических центрах в Москве (слева) и Санкт-Петербурге программы для трейдеров и консультантов по всему миру. Справа: акция банка «Русский для внешней торговли» в Санкт-Петербурге, в капитал которого еще в XIX веке вошел «Дойче Банк».

# ANDREA VON KNOOP
# DIE GRANDE DAME DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT IN RUSSLAND
# ГРАНД-ДАМА НЕМЕЦКОЙ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ



Am Rednerpult ist sie in ihrem Element. So flammend wie das Rot ihres Kleides ist das Plädoyer, das sie mit tiefer Stimme und leichtem kölschen Einschlag hält. Bei den Deutschen wirbt sie dann für den Standort Russland, bei den Russen für eine gute Zusammenarbeit mit deutschen Investoren. So hat man sie nicht nur in Moskau immer wieder erlebt, vor Managern, Politikern und Studenten, sondern auch in deutschen Talkshows und Podiumsdiskussionen. Andrea von Knoop ist die Grande Dame der deutschen Wirtschaft in Russland. Über viele Jahre war sie das Gesicht der größten ausländischen Kaufmannschaft.

Die promovierte Osteuropa-Historikerin, Jahrgang 1946, war wie geschaffen für diese Aufgabe. Sie kannte das Land und die Sprache seit den Sechzigern, hatte Freunde in der Intelligenzija. Später vertrat von Knoop deutsche Banken in Moskau, die zugleich die einzigen nichtstaatlichen Anlaufstellen für deutsche Unternehmen in der Sowjetunion waren. Für die Firma Arthur Andersen, zu der Zeit einer der fünf größten Wirtschaftsprüfer, baute sie Ende der Achtziger ein deutsch-sowjetisches Joint Venture auf. 1993 wurde sie zur ersten Delegierten der Deutschen Wirtschaft in Russland berufen. Parallell dazu vereinte von Knoop seit 1995 immer mehr Unternehmen zum Verband der Deutschen Wirtschaft in Russland, einer zunehmend einflussreichen Mitgliederorganisation. Das war ganz im Sinne ihres Mentors Otto Wolff von Amerongen, dem ersten Präsidenten des Verbands. Der legendäre Unternehmer war Wegbereiter des deutschen Osthandels und 45 Jahre Vorsitzender des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft.

Die Neunziger bedeuteten für Russland den schmerzhaften Einzug des Kapitalismus. Es war auch die Zeit der Renaissance des deutschen Unternehmertums in Russland. „Die Deutschen konnten traditionell besser als andere mit den Schwierigkeiten des Markts umgehen, weil viele von ihnen jahrzehntelange Beziehungen zu ihren russischen Partnern hatten“, so von Knoop. Auch ihre eigene Familiengeschichte ist mit Russland verflochten. Ein Vorfahre ihres früh verstorbenen Mannes war Ludwig Knoop, ein Bremer Selfmademan, der im 19. Jahrhundert die Textilindustrie ins Russische Reich brachte und vom Zaren in den Adelstand erhoben wurde.

Andrea von Knoop leistete „Sisyphusarbeit“, wie sie sagt. Sie beriet Firmen und klärte sie über die Tücken im Russlandgeschäft auf, immer mit der Botschaft: „Russland ist nichts für Feiglinge, aber einer der größten noch ungenutzten Märkte der Welt, und das in der Nachbarschaft von Deutschland.“ Sie reiste mit Managern nach Sibirien und an den Ural und brachte sie mit den Gouverneuren zusammen, um ihren Vorhaben Gewicht zu verleihen. Wenn eines ihrer „Kinder“, wie sie die deutschen Firmen schon mal nennt, ungerecht behandelt wurde, verteidigte sie es. Mehrfach ging sie dabei bis an die Grenzen ihrer persönlichen Sicherheit, erinnert sie sich und erzählt, wie sie jahrelang Jekaterinburg meiden musste, weil sie dort einem bedrohten Unternehmen zur Seite sprang und sich dabei mit dem Gouverneur anlegte.

Die Sisyphusarbeit hat sich ausgezahlt. Das neue Jahrtausend brachte Aufschwung nach Russland und belohnte Unternehmen, die in den turbulenten Jahren an das Land geglaubt hatten. Der deutsch-russische Handel eilte von einem Rekord zum nächsten, ebenso die Zahl der deutschen Unternehmen in Russland. 2007 war sie auf fünftausend gestiegen, als der Verband der Deutschen Wirtschaft zur Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) wurde.

На трибуне она в своей стихии. Речь, столь же пламенную, как алый цвет ее платья, она произносит глубоким голосом с легкими кельнскими нотками. Немцев она агитирует инвестировать в Россию, русских – развивать успешное сотрудничество с немецкими партнерам. Такой она множество раз представала не только в Москве перед топ-менеджерами, политиками и студентами, но в немецких ток-шоу и во время подиумных дискуссий. Андреа фон Кнооп – гранд-дама немецкой экономики в России. Долгие годы она была лицом крупнейшего иностранного бизнес-сообщества в стране.

Андреа фон Кнооп, 1946 года рождения, доктор исторических наук, специалист по Восточной Европе, была буквально создана для этой задачи. Она знала страну и язык с 60-х годов, у нее были друзья среди интеллигенции. Позднее Андреа фон Кнооп представляла в Москве немецкие банки – в то время единственные негосударственные «инстанции» для обращений немецких компаний в СССР. Для компании Arthur Andersen, входившей тогда в пятерку крупнейших аудиторов мира, в конце 80-х годов она создала советско-германское СП.

В 1993 году она стала первой Главой Представительства немецкой экономики в Российской Федерации. Одновременно с 1995 года фон Кнооп объединяла все больше немецких компаний в Союз немецкой экономики в России, влияние которого росло. Это было воплощением замысла ее наставника Отто Вольффа фон Амеронгена, первого президента Союза. Легендарный предприниматель и пионер немецкой торговли с Восточной Европой 45 лет занимал пост председателя Восточного комитета немецкой экономики.

В 1990-е годы Россия переживала болезненный переход к капитализму. Вместе с тем это время возрождения немецкого предпринимательства в России. «Немцам традиционно лучше других удавалось справляться со сложностями рынка, ведь у многих из них отношения с российскими партнерами продолжались десятилетиями», – говорит Андреа фон Кнооп. Ее личная семейная история тоже переплетается с Россией. Предком ее рано умершего супруга был Людвиг Кнооп, бизнесмен из Бремена, который в XIX веке создал в Российской империи текстильную промышленность, за что ему был пожалован царем дворянский титул.

Андреа фон Кнооп взялась, как она говорит, за «сизифов труд». Она консультировала компании и разъясняла им специфику ведения бизнеса в России с неизменным посылом: «Трусам в России не место, но это один из крупнейших, еще не освоенных рынков в мире, к тому же расположенный по соседству с Германией». Она ездила с менеджерами в Сибирь и на Урал и знакомила их с губернаторами, чтобы придать значимости их проектам. Когда с кем-то из ее «детей», как она иногда называет немецкие компании, обходились несправедливо, она вставала на их защиту. При этом она не раз рисковала личной безопасностью, вспоминает фон Кнооп. Так, много лет ей приходилось обходить стороной Екатеринбург, где она вступилась за одну компанию, вокруг корой создалась опасная ситуация, пойдя при этом наперекор губернатору.

«Сизифов труд», однако, принес свои плоды. Новое тысячелетие ознаменовалось в России экономическим подъемом и вознаградило компании, сохранившие в смутные годы веру в страну. Товарооборот между Германией и Россией то и дело обновлял рекорды, росло и число немецких компаний в России. В 2007 году, когда




Seit einer Dekade berät Andrea von Knoop freiberuflich die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft EY in Moskau und ist ihr Bindeglied zur deutschen Kaufmannschaft in Russland. Im Bild: Andrea von Knoop mit dem Managing Partner von EY in Russland, Alexander Ivlev (rechts), und Tobias Lüpke, Partner.

Последние 10 лет Андреа фон Кноop является советником аудиторско-консалтинговой компании Ernst & Young (EY) в Москве и выступает в роли связующего звена с немецкими бизнес-кругами в России. На фото: Андреа фон Кноop с управляющим партнером EY по России Александром Ивлевым (справа) и партнером Тобиасом Люпке.

Heute ist Andrea von Knoop Ehrenpräsidentin der Kammer und weiterhin leidenschaftliche Brückenbauerin zwischen Deutschland und Russland. Gestützt auf ein eindrucksvolles Beziehungsnetz engagiert sie sich ehrenamtlich in Vorständen und Kuratorien bedeutender Vereine beider Länder wie dem Deutsch-Russischen Forum, das insbesondere den Dialog zwischen den Zivilgesellschaften fördert. Ihr unermüdlicher Einsatz wurde mehrfach durch hohe Auszeichnungen beider Länder gewürdigt.

Seit einer Dekade berät von Knoop freiberuflich die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst&Young (EY) in Moskau, die zwischenzeitlich mit Arthur Andersen fusioniert hatte, und ist ihr Bindeglied zur deutschen Kaufmannschaft in Russland. „Für EY tätig zu sein, war wie nach Hause zu kommen“, sagt die „Deutsche mit der russischen Seele“, wie Freunde sie nennen. Nach wie vor ist sie als geschätzte Ratgeberin für die deutsche wie die russische Seite eine Institution.

Ihre Wohnung im Moskauer Zentrum hat sie „patriotisch“ eingerichtet, erklärt sie. An der Wand hängt ein Doppeladler, das russische Staatswappen aus der Zeit Peter des Großen. Nationaldichter Alexander Puschkin, für sie der Inbegriff des russischen Feingeistes, hat im Wohnzimmer einen Ehrenplatz. Ihre private Fotogalerie ziert neben einem Portrait Otto Wolffs an prominter Stelle auch das Bild des verstorbenen Patriarchen Alexi II, unter dessen persönlicher Ägide sie den orthodoxen Glauben annahm. Die Liebe der Grande Dame zu Russland ist längst so groß wie ihre Leidenschaft für die deutsche Wirtschaft.

Andrea von Knoop mit Otto Wolff von Amerongen (links) und Jewgenij Jassin, der unter Boris Jelzin Wirtschaftsminister war. | Андреа фон Кноop с Отто Вольффом фон Амеронгеном (слева) и Евгением Ясиным, который был министром экономике при президенте Борисе Ельцине.

Союз немецкой экономики был преобразован в Российско-Германскую внешнеторговую палату (ВТП), их насчитывалось уже более пяти тысяч.

Сегодня Андреа фон Кноop является почетным президентом ВТП и по-прежнему отдает всю себя возведению мостов между Германией и Россией. Опираясь на внушительную базу контактов, она на общественных началах заседает в правлениях и попечительских советах важных объединений обеих стран, таких как Российско-Германский Форум, который содействует диалогу в первую очередь между гражданскими обществами. Ее неустанный труд был многократно отмечен высокими наградами обеих государств.

Последние 10 лет Андреа фон Кноop является советником аудиторско-консалтинговой компании Ernst & Young (EY) в Москве, которая меж тем объединилась с Arthur Andersen, являясь связующим звеном между компанией и немецкими бизнес-кругами в России. «Прийти в EY для меня было все равно, что вернуться домой», говорит «немка с русской душой», как называют ее друзья. И для немецкой, и для российской сторон она по-прежнему является бесценным советником, своего рода столпом российско-германских экономических отношений.

Свою квартиру в центре Москвы она обставила «в патриотическом духе», рассказывает она. На стене двуглавый орел – герб России во времена Петра I. Национальный поэт Александр Пушкин – для нее символ русской утонченности удостоился почетного места в гостиной. Украшением частной фотогалереи, наряду с портретом Отто Вольффа, также является изображение покойного патриарха Алексия II, под личной эгидой которого она приняла православие. Любовь гранд-дамы к России столь же велика, как и ее страсть к немецкой экономике.



# GEMEINSAM IN DIE ÄRA DER HOCHGESCHWINDIGKEIT
# ВМЕСТЕ В ЭПОХУ ВЫСОКИХ СКОРОСТЕЙ



## INITIATIVE FÜR HOCHGESCHWINDIGKEITSVERKEHR
## НЕМЕЦКАЯ ИНИЦИАТИВА ПО РАЗВИТИЮ ВСМ

Bereits seit 2009 rollen Hochgeschwindigkeitszüge aus Deutschland über russische Gleise. Der Sapsan, wie der russische ICE heißt, hat das Leben von Millionen Menschen bequemer gemacht. Dank den Hightech-Zügen sind Moskau und Sankt Petersburg bis auf dreieinhalb Stunden Fahrzeit zusammengerückt. Sie sind auch zum Symbol der Annäherung Deutschlands und Russlands geworden.

Doch das ist erst der Beginn einer Ära der Hochgeschwindigkeit auf russischen Gleisen. Die Menschen in den russischen Ballungsgebieten möchten mobil sein. Sie reisen zunehmend durch das Land, sei es auf Dienstreisen oder als Touristen, weil Russland ihnen immer mehr Geschäfts- und Freizeitmöglichkeiten bietet. Langfristig wird ein gut entwickeltes Hochgeschwindigkeitsnetz Russland auch helfen, den Güterverkehr auszubauen und eine noch wichtigere Rolle beim Warenverkehr zwischen Asien und Europa zu spielen.

Russlands ambitionierte Pläne zum Ausbau des Hochgeschwindigkeitsnetzes bieten deutschen Unternehmen eine einzigartige Gelegenheit, ihre Expertise auf diesem Gebiet einzubringen. In Deutschland werden diese Technologien bereits seit Jahrzehnten erfolgreich eingesetzt. Die angesammelte Erfahrung kann in Russland jedoch nur zur Anwendung kommen, wenn die klimatischen Unterschiede berücksichtigt werden, wie auch die dort geltenden Standards und Normen. Gerade deshalb ist es wichtig, dass deutsche Ingenieure, Planer, Investoren und weitere Spezialisten schon jetzt mit russischen Kollegen zusammenarbeiten und ihnen ihr Know-how anbieten.

Mit der Deutschen Initiative für Hochgeschwindigkeitsverkehr (HGV) leistet die deutsche Wirtschaft unter der Schirmherrschaft der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) ihren Beitrag dazu, dass in Russland ein modernes Hochgeschwindigkeits-Schienennetz entsteht und dabei alle grundlegenden Aufgaben gelöst werden. In allen Bereichen gibt es schon seit Jahren Gespräche mit russischen Partnern aus der Eisenbahn- und der Bauindustrie. An der Initiative beteiligen sich 15 führende deutsche Unternehmen, die ein breites Spektrum an Leistungen bieten: von der Finanzplanung, dem Audit, Projektstudien und der Ausarbeitung von Konzepten bis zur gemeinsamen Umsetzung und Begleitung der Projekte über ihren gesamten Lebenszyklus.

„Die deutschen Unternehmen haben zu Recht einen ausgezeichneten Ruf“, sagt Jewgenij Makarow, AHK-Projektleiter für die Initiative HGV. Die Deutschen verfügen auch über eine langjährige Erfahrung in der deutsch-russischen Zusammenarbeit im Eisenbahnbereich. Dazu weist ihre Produktion von Schienenfahrzeugen in Russland einen hohen Grad an Lokalisierung auf, und die Hersteller sind zu weiterem Technologietransfer bereit. Das alles stimmt die Initiative HGV zuversichtlich. „Wir werden uns künftig noch stärker daran beteiligen, wenn Russland in einer nicht mehr fernen Zukunft sein Hochgeschwindigkeitsnetz ausbaut“, sagt Makarow.

Kontakt:
Jewgenij Makarow
Projektleiter Deutsche Initiative für HGV
makarow@deinternational.ru
hgv@russland-ahk.ru

Уже с 2009 года по железным дорогам России ездят высокоскоростные поезда из Германии. Российский междугородный экспресс «Сапсан» сделал жизни миллионов людей удобнее. Высокотехнологичные поезда не только сократили время поездки между Москвой и Санкт-Петербургом до 3,5 часов, но и стали символом сближения между Россией и Германией.

Но это лишь начало наступающей в России эры высокоскоростного железнодорожного транспорта. Жители российских агломераций хотят быть мобильными. Они все чаще совершают поездки по стране, как деловые, так и туристические, потому что Россия предлагает им все больше возможностей для развития бизнеса и для проведения досуга. Развитая сеть российских высокоскоростных железных дорог в долгосрочной перспективе поможет увеличить объем грузоперевозок и сыграет важную роль в товарообороте между Европой и Азией.

Амбициозные планы России по развитию высокоскоростного железнодорожного сообщения дают немецким компаниям уникальную возможность поделиться своим многолетним опытом в этой сфере. В Германии такие технологии с успехом применяются вот уже несколько десятилетий. Однако накопленный опыт может использоваться в России только с учетом климатических особенностей, а также действующих в стране стандартов и норм. Именно поэтому важно, чтобы немецкие инженеры, проектировщики, финансисты и другие специалисты уже сейчас активно работали вместе с российскими коллегами и обучали их своему ноу-хау.

Немецкая инициатива по развитию высокоскоростных железнодорожных магистралей (ВСМ) при поддержке Российско-Германской ВТП – это конкретный вклад экономики Германии в создание в России современной системы высокоскоростных железных дорог и, таким образом, в решение всех основных задач. По всем этим направлениям уже долгие годы ведутся переговоры с российскими коллегами из железнодорожной и строительной отраслей. В инициативе участвуют 15 ведущих немецких компаний, предлагающих широкий спектр услуг: от финансового планирования, аудита, проектных исследований и разработки концепций до совместной реализации и сопровождения проектов на протяжении всего их жизненного цикла.

«Немецкие компании заслуженно имеют прекрасную репутацию», говорит Евгений Макаров, руководитель проекта ВТП «Немецкая инициатива по ВСМ». Немцев также отличает многолетний опыт совместной работы с российскими коллегами в области железнодорожного сообщения. Производство подвижных составов в России отличает высокая степень локализации, а производители готовы к дальнейшему трансферу технологий. Все это вселяет Немецкой инициативе уверенность. «В недалеком будущем, когда Россия разовьет сеть высокоскоростных магистралей, мы будем участвовать в этом проекте еще активнее», уверяет Макаров.

Контактное лицо:
Евгений Макаров
Руководитель проекта «Немецкая инициатива по ВСМ»
makarow@deinternational.ru
hgv@russland-ahk.ru

KNAUF
JOSEF GARTNER
ENVIROCHEMIE
LIEBHERR
SMS GROUP
GEA
KÜHNE + NAGEL
MESSE DÜSSELDORF
REHAU
RHENUS
GLOBUS



SIE SIND DAS RÜCKGRAT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT. KLEINERE UND MITTLERE, ABER AUCH GROSSE FAMILIENUNTERNEHMEN MIT TAUSENDEN MITARBEITERN BILDEN DEN DEUTSCHEN MITTELSTAND. SIE STEHEN FÜR INNOVATIONEN, SPITZENTECHNOLOGIEN UND UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG, AUCH IN RUSSLAND. FIRMEN WIE KNAUF INVESTIEREN IN DEM LAND, AUCH GEGEN DEN TREND. SIE DENKEN DABEI NICHT VON EINEM QUARTALSBERICHT ZUM NÄCHSTEN, SONDERN IN JAHRZEHNTEN. ЭТО ОСНОВА НЕМЕЦКОЙ ЭКОНОМИКИ. НЕМЕЦКИЙ МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС СОСТОИТ ИЗ СЕМЕЙНЫХ МАЛЫХ, СРЕДНИХ, А ТАКЖЕ КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ТЫСЯЧАМИ СОТРУДНИКОВ. ОНИ СИМВОЛИЗИРУЮТ СОБОЙ ИННОВАЦИИ, ПЕРЕДОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, В ТОМ ЧИСЛЕ И В РОССИИ. ТАКИЕ КОМПАНИИ, КАК KNAUF, ИНВЕСТИРУЮТ В СТРАНУ ДАЖЕ ВОПРЕКИ АКТУАЛЬНОМУ ТРЕНДУ. ВЕДЬ ОНИ МЫСЛЯТ МАСШТАБАМИ НЕ КВАРТАЛЬНЫХ ОТЧЕТОВ, А ДЕСЯТИЛЕТИЙ.




In Nowomoskowsk betreibt Knauf die größte Gips-Grube Europas. Der graue Rohstoff wird durch Sprengung vom Felsen gelöst. | В Новомосковске в распоряжении КНАУФ находится самое большое гипсовое месторождение Европы. Скалу взрывают, отделяя от нее таким образом гипс.




# EVOLUTION STATT REVOLUTION. WIE EIN FAMILIENUNTERNEHMEN ZUR BRÜCKE ZWISCHEN DEUTSCHLAND UND RUSSLAND WURDE. ЭВОЛЮЦИЯ ВМЕСТО РЕВОЛЮЦИИ. КАК СЕМЕЙНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ СТАЛО МОСТОМ МЕЖДУ ГЕРМАНИЕЙ И РОССИЕЙ.

Nikolaus Knauf (links) und Manfred Grundke vor der Firmenzentrale im fränkischen Iphofen. |
Николаус Кнауф (слева) и Манфред Грундке перед головным офисом в Ипхофене в Нижней Франконии.

Das neue Mariinski-Theater in Sankt Petersburg hat sie, das Luschniki-Stadion in Moskau und der Olympia-Park in Sotschi auch. Viele Russen leben mit ihr in ihren vier Wänden: die Gipsplatte von Knauf. Das Paradeprodukt des fränkischen Familienunternehmens hat unter dem Slogan „Deutscher Standard" Russlands Baustellen und Baumärkte erobert. Knauf hat dafür in den vergangenen zwei Jahrzehnten mehr als anderthalb Milliarden Euro investiert und gilt als ein Musterbeispiel für deutschen Unternehmergeist in Russland.

Als Firmen-Patriarch Nikolaus Knauf unmittelbar nach Ende der Sowjetunion die Weichen für den Schritt nach Russland stellte, war das eine Entscheidung gegen den Trend der Zeit. Sein Unternehmen hatte zwar seit den späten Siebzigerjahren ein Vertriebsbüro in Moskau, investieren in großem Stil war jedoch ein Schritt ins Ungewisse. Was, wenn sich das noch junge, krisengeschüttelte Land wieder hin zum Kommunismus bewegte? Knauf war sich nach dem Mauerfall jedoch sicher, dass es kein Zurück geben würde: „Als in der damaligen Sowjetunion die Veränderungen einsetzen, war mir klar, dass sich das Land in Richtung Marktwirtschaft entwickeln würde", erinnert er sich.

Im August 1993 erwarb Knauf Anteile eines Gipswerks in Krasnogorsk, einer Stadt am Rande von Moskau. Wenige Wochen später rollten Panzer durch die Hauptstadt: Putsch, Verfassungskrise, das Parlament in Trümmern. Die Sowjetunion war Geschichte und Russland stand in jener Zeit mehrmals am Abgrund. Langfristig sollte Knauf Recht behalten. Russland ist ein Markt mit knapp hundertfünfzig Millionen Menschen. Viele lebten in maroden Häusern und Betonburgen – ein gewaltiges Potenzial für den fränkischen Baustoffhersteller. Es gelang Knauf, den beiden großen Konkurrenten aus Frankreich zuvorzukommen, den Konzernen Lafarge und Saint Gobain. Inzwischen beschäftigt die Knauf Gruppe allein in Russland etwa viertausend Menschen und betreibt siebzehn Werke. Fast jährlich kommen neue dazu.

„Knauf investiert in die Produktion", fasst Jurij Michailow die Russland-Strategie der Firma zusammen, für die er seit zwei Jahrzehnten arbeitet. Wie keine andere ausländische Unternehmerschaft haben deutsche Firmen auf lokale Produktion in Russland gesetzt. Michailow leitet heute Knauf Petroboard bei Sankt Petersburg. Die Entwicklung des Tochterunternehmens ist typisch für die Expansion von Knauf. Den Beginn machte stets die Übernahme alter Werke, einschließlich der Belegschaft und des Managements. Evolution statt Revolution, heißt die Devise von Knauf, die Rekonstruktion erfolgt Schritt für Schritt: „Zu Beginn ist das immer ein Kompromiss zwischen lokalem Wissen und deutschem Knowhow", weiß Michailow. Am Anfang kontrollieren Mitarbeiter aus Deutschland die Produkte. Top Qualität ist das Ziel, der Weg dahin bleibt den Managern überlassen. „Da gibt es viele Freiheiten", sagt Michailow.

Michailows Werk stellt Karton her, ein für Knauf unverzichtbares Material. Die Gipsplatte besteht neben Gips aus zwei Schichten Karton, die ihr Festigkeit verleihen und einen großen Teil der Selbstkosten ausmachen. In anderen Ländern wird der Karton zugeliefert, in Russland wollte Knauf alles selbst in der Hand haben. „Produktion in Russland, mit russischen Materialen und für den russischen Markt", benennt Michailow das Prinzip von Knauf. Später sollte das unter dem Namen „Lokalisierung" in aller Munde sein und zur Regierungspolitik werden, lange, nachdem der fränkische Mittelständler es schon in die Tat umsetzte.

Её можно увидеть и в новой Мариинке в Санкт-Петербурге, и на московском стадионе «Лужники», и в Олимпийском парке в Сочи. А многие россияне даже делят с ней кров: речь идет о гипсовой строительной плите КНАУФ. Флагманский продукт семейного предприятия из Нижней Франконии (Северная Бавария) покорил российские стройки и магазины стройматериалов, вооружившись слоганом «Немецкий стандарт». За последние 20 лет группа КНАУФ инвестировала свыше 1,5 млрд евро и считается эталоном немецкой философии предпринимательства в России.

Когда «патриарх» компании Николаус Кнауф сразу после распада Советского Союза строил планы производства в России, он действовал наперекор тренду. Да, торговое представительство КНАУФ в Москве появилось еще в 70-е годы, и тем не менее, решиться на столь существенные инвестиции означало шагнуть в неизвестность. Что, если еще молодое, измученное кризисами государство вновь вернулось бы к строительству коммунизма? Однако Кнауф после падения берлинской стены не сомневался, что пути назад нет: «Когда в тогдашнем Советском Союзе начались перемены, я понял, что страна будет двигаться к рыночной экономике», – вспоминает он.

В августе 1993 года группа КНАУФ приобрела долю в капитале гипсового завода ТИГИ в подмосковном Красногорске. Спустя считанные недели на столичные улицы вышли танки: путч, конституционный кризис, здание парламента в руинах. Советский Союз остался в прошлом, но и Российская Федерация в последующие годы не раз приближалась к краю бездны. В долгосрочной перспективе риски Кнауфа оправдались, российский рынок – это почти 150 млн человек. Многие из них жили тогда в пришедших в упадок домах и бетонных многоэтажках, а это – колоссальный потенциал для производителя строительных материалов. КНАУФ сумел опередить обоих конкурентов из Франции, концерны Lafarge и Saint Gobain. Сейчас в Группе КНАУФ только в России на 17 заводах занято около 4 000 человек, и почти каждый год количество предприятий увеличивается.

«КНАУФ инвестирует в производство», – так Юрий Михайлов подытоживает российскую стратегию группы компаний, в которой работает уже 20 лет. Немецкие предприниматели как никто другой сделали ставку на локальное производство в России. Сегодня Михайлов руководит компанией «КНАУФ Петроборд» в пригороде Санкт-Петербурга. История её развития показательна для экспансии группы в целом. Первым делом КНАУФ неизменно находит существующие производственные мощности и приобретает их вместе с трудовым коллективом и менеджментом. Эволюция вместо революции – таков девиз КНАУФ, реконструкция осуществляется поэтапно. «Поначалу всегда приходится искать компромисс между знаниями на местах и немецким ноу-хау», – рассказывает Михайлов. Определенное время производством управляют сотрудники из Германии. Конечная цель – это высочайшее качество, выбор пути остается в компетенции менеджмента, «который пользуется в этом вопросе большой свободой», – отмечает Михайлов.

Завод под руководством Михайлова производит картон, столь необходимый группе КНАУФ. Гипс как бы зашивается в два слоя картона, который придает прочность гипсовому листу. На картон и приходится большая часть себестоимости. В других странах картон закупается у сторонних поставщиков, однако в России группа КНАУФ решила всё собрать в одних руках. «Производство в России, из российских материалов и для российского рынка», – так Михайлов описывает

Die Kartonfabrik in einem Vorort von Sankt Petersburg ist eine der größten in Russland und die einzige von Knauf weltweit. Berge von Altpapier füllen das Lager, so groß wie ein Bahnhof. Von Fließbändern fällt es in eine graue Brühe und löst sich darin auf. Die Masse wird geformt und energieaufwendig getrocknet. Einige Stunden dauert der Prozess, für eine Tonne Karton braucht man 1149 Kilogramm Altpapier. Die große Kartonmaschine im fast menschenleeren Werk arbeitet rund um die Uhr, nur an zwei Tagen im Monat steht sie für zwölf Stunden still, um gewartet zu werten. In dicken Rollen wird der fertige Karton dann zu den Knauf-Werken in Russland und einigen benachbarten Ländern transportiert.

Damit zukünftig bei Petroboard noch dünnerer Gipskarton noch schneller vom Band rollt, investiert Knauf fünfzig Millionen Euro in die Modernisierung der Kartonmaschine, obwohl der russische Markt für Baustoffe seit Jahren stagniert. Zu seinen besten Zeiten erwirtschaftete Knauf in Russland ein Fünftel seines weltweiten Umsatzes. Doch seit der Rubel schwach ist, Kredite teuer sind und die realen Einkommen sinken, wird weniger gebaut.

Investieren in schwierigen Zeiten – das hat für das Familienunternehmen System. „Wir reduzieren unsere Investitionen nicht. Irgendwann bauen die Menschen wieder mehr und brauchen dafür Baustoffe. Wir werden mit dem Markt wachsen", ist Janis Kraulis zuversichtlich, seit 2012 Geschäftsführer der „Knauf Gruppe GUS". So sieht es auch die deutsche Leitung der Knauf Gruppe. „Die aktuellen Investitionen sind ein Zeichen des Vertrauens in den russischen Markt und das lokale Management", sagt Manfred Grundke, Geschäftsführender Gesellschafter der Knauf Gruppe.

Schon in der Krise 1998 blieb der Mittelständler anders als viele Konkurrenten Russland treu. Dabei hatte Knauf zu der Zeit nicht nur mit den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu kämpfen: Ein Werk in Südrussland wurde vom dortigen Geschäftsführer gekapert, anderswo überraschte die Steuerpolizei mit nicht nachvollziehbaren Forderungen. Mit Anwälten und politischen Kontakten gelang es Knauf, sich Recht zu verschaffen. Es erneuerte unbeirrt seine russischen Standorte, wie den in Nowomoskowsk drei Autostunden südlich von Moskau – den einzigen, an dem die zweite Zutat der Gipsplatten, der Naturgips, sogar unter Tage gewonnen wird.

650 Kilometer Stollen fressen sich hier durch die größte Gips-Lagerstätte Europas. Die Gesamtreserven werden auf mehr als eine Milliarde Tonnen Gips geschätzt, achtzig Jahre sollen sie noch reichen. Knauf übernahm in den Neunzigerjahren Grube und Gipswerk und modernisierte sie. 2009, mitten in der nächsten Wirtschaftskrise, steckte das Unternehmen weitere gut vierzig Millionen Euro in die Automatisierung unter Tage und einen Förderlift. Dies machte die Gipsgrube zur fortschrittlichsten der Welt, erzählen Mitarbeiter. Trotz Stagnation errichtete Knauf hier 2017 ein neues Werk für Platten aus Zement, der aus der naheliegenden Fabrik geliefert wird.

„Glück auf!" steht auf Deutsch und Russisch über dem Fahrstuhl. Mit Helm, Lampe und Sauerstoffflasche für den Notfall geht es 130 Meter in die Tiefe. Zu den Abbaustellen fahren robuste Jeeps, deren Scheinwerfer die staubige Luft durchschneiden. Vierzig Kilometer pro Stunde sind erlaubt, es gilt die Straßenverkehrsordnung. Neunzig Fahrzeuge sind unter Tage im Dienst, dazu Bagger und Muldenkipper, so groß wie ein Haus. Noch sonderbarere Maschinen bohren mit langen Armen

философию КНАУФ. «Локализация» станет частью политики российского правительства и будет у всех на устах лишь позднее – спустя солидное время после того, как среднее предприятие из Нижней Франконии воплотит такую концепцию в жизнь.

Картонный комбинат в пригороде Санкт-Петербурга является крупнейшим в России и единственным в мире в составе группы КНАУФ. Склад размером с вокзал заполнен горами макулатуры, которая с транспортеров сбрасывается в коричневый «бульон» и растворяется в нем. Получившаяся масса разливается в формы и просушивается – это энергозатратный процесс, занимающий несколько часов. Чтобы получить одну тонну картона, потребуется 1149 кг макулатуры. Огромная машина по производству картона в почти безлюдном цехе работает круглые сутки, и только дважды в месяц её на 12 часов останавливают на техобслуживание. Готовый картон в форме толстых рулонов доставляется на заводы КНАУФ не только в России, но и в некоторых соседних странах.

Чтобы впредь картонные листы сходили с конвейера АО «КНАУФ ПЕТРОБОРД» еще быстрее, группа КНАУФ инвестирует 50 млн евро в модернизацию картонопроизводящей машины, невзирая на стагнацию, продолжающуюся на российском рынке стройматериалов уже несколько лет. В лучшие времена на долю России приходилась одна пятая оборотов группы. Но после того, как рубль ослаб, кредиты подорожали, а реальные доходы стали снижаться, объем строительства сократился.

Инвестиции в трудные времена – на таком принципе всегда основывалась система этого семейного предприятия. «Мы не станем сокращать инвестиции. Рано или поздно люди снова начнут больше строить, и тогда им потребуются стройматериалы – мы будем расти вместе с рынком», – уверен Янис Краулис, с 2012 года управляющий группой КНАУФ СНГ. «Инвестиции сегодня – это знак нашего доверия к российскому рынку и к местному менеджменту», – говорит управляющий партнер группы КНАУФ Манфред Грундке.

Еще в кризис 1998 года среднее предприятие, в отличие от многих своих конкурентов, сохранило верность России, хотя трудности, с которыми тогда сталкивался КНАУФ, не ограничивались рамочными условиями в экономике: один завод на юге России подвергся рейдерскому захвату со стороны собственного генерального директора, где-то еще налоговая полиция вдруг стала предъявлять странные требования. Благодаря адвокатам и контактам в политических кругах, КНАУФ удалось отстоять свои права. Компания непоколебимо модернизировала российские производственные площадки, в частности, расположенную в Новомосковске в трех часах езды к югу от Москвы, единственную, где вторая составляющая гипсокартонных плит, природный гипс, добывается под землей.

Протяженность тоннелей, прорезающих самое большое гипсовое месторождение Европы, составляет 650 км. Общие запасы гипса оцениваются в 1,2 млрд тонн, их должно хватить еще на 80 лет добычи. В 1990-е годы шахту и гипсовый завод приобрела и модернизировала группа КНАУФ. В 2009 году, в разгар очередного экономического кризиса, немцы дополнительно вложили 42 млн евро в автоматизацию подземных работ и вертикальный конвейер. В результате шахта стала самой передовой в мире, рассказывают сотрудники. Несмотря на стагнацию, в 2017 году группа КНАУФ построила здесь новый завод по производству цементных плит.

Löcher in Wände, in die Sprengstoff gesteckt wird, um den Gips herauszubrechen. Nach oben wird der Gipsstein vollautomatisch befördert. Fast schon einsam ist es daher im unterirdischen Reich von Knauf.

In den Werken über der Grube trifft der graue Rohstoff auf den Karton aus Sankt Petersburg. Doch nicht nur Gipsplatten entstehen hier, sondern auch andere Knauf-Klassiker. Wie diese in einem modernen Gebäude zusammenwirken, ist in Moskau zu sehen, in einer der neuesten Sportstätten Russlands. Gipsplatten auf Metallprofilen trennen im Spartak-Stadion die einzelnen VIP-Bereiche, feuchtigkeitsbeständige Zementplatten finden sich auf den Tribünen der Gegengerade und in den Räumen der Fernsehkommentatoren dämmen schallabsorbierende Platten aus Gips den Lärm. Trockenmischungen zum Verputzen vervollständigen das Knauf-System. Ähnlich sieht es in den meisten russischen WM-Stadien aus. Knauf hat sich so selbstverständlich für das sportliche Großereignis 2018 qualifiziert, wie auch die deutschen Fußball-Weltmeister.

Aber Knaufs Geschichte in Russland ist mehr als eine von Zahlen und Märkten. Im Riesenreich fand Knauf Partner in der Politik, auf regionaler und auf höchster Ebene in Moskau, sowie unter den Bürgern an seinen Standorten. Dort repariert Knauf Brücken und Straßen, spendet an Schulen und Kirchen. Nikolaus Knauf ist russischer Honorarkonsul mit Sitz in Nürnberg. Er berät Unternehmen, die wie er vor einem Vierteljahrhundert den Schritt nach Russland wagen wollen, und baut so auch von Deutschland aus Brücken nach Russland.

Bei Wolgograd steht ein Monument für die besonderen Beziehungen dieser Nationen. Auf dem Soldatenfriedhof Rossoschka liegen Deutsche und Russen begraben, die im Zweiten Weltkrieg hier gegeneinander gekämpft haben. Wolgograd war damals Stalingrad, eine Stadt, die wie keine andere für das Leid steht, das Deutsche einst nach Russland brachten. Hier hat Knauf zusammen mit Partnern 2016 eine Friedenskapelle errichtet. Sie mahnt nicht nur zu Frieden in Europa, sie ist ein Symbol für die Versöhnung zwischen Deutschen und Russen.



Knauf baut auch Fertighäuser. Dieses Musterhaus steht auf dem Gelände des Knauf-Werks von Krasnogorsk. | КНАУФ строит и готовые дома. Этот выставочный образец дома стоит на территории завода компании в Красногорске.

«Glück auf!», «Счастливого пути!» – такая надпись по-немецки и по-русски красуется над лифтом. В шлеме, с фонарем и кислородным баллоном на случай аварии горняки спускаются на глубину 130 м. К забоям ездят на джипах, лучи фар пронзают пыльный воздух. Разрешенная скорость – 40 км/ч, здесь действуют правила дорожного движения. Под землей работают 90 автомобилей, а также экскаваторы и карьерные самосвалы размером с дом. Еще более причудливые, «длиннорукие» машины просверливают шпуры в стенках, в которые устанавливается взрывчатка, чтобы отколоть очередную порцию породы. Подъем гипса полностью автоматизирован, и в подземном царстве КНАУФ сегодня почти безлюдно.

На заводах, расположенных уже на поверхности, белое полезное ископаемое встречается с картоном из Санкт-Петербурга. Впрочем, здесь производятся не только гипсокартонные плиты, но и другие классические продукты бренда КНАУФ. Как они используются в современном строительстве, можно увидеть в Москве, в одном из новейших спортивных комплексов России. Гипсокартонные плиты на конструкциях из металлического профиля на стадионе «Спартак» отделяют ВИП-зоны. Влагостойкие цементные плиты нашли применение на трибунах напротив. В комнатах телекомментаторов тишину обеспечивают звукопоглощающие гипсовые плиты. Систему КНАУФ дополняют сухие штукатурные смеси. Аналогичную картину можно наблюдать и на большинстве других российских стадионов, которые будут принимать ЧМ по футболу. КНАУФ «прошел квалификацию» для участия в крупном спортивном событии 2018 года с той же легкостью, что и немецкая футбольная сборная, в 2014 году получившая титул чемпиона мира.

Впрочем, история бренда КНАУФ в России – это больше, чем только цифры и рынки. В огромной стране КНАУФ нашла партнеров среди региональных и московских политиков, а также жителей городов, где расположены заводы группы. Там КНАУФ ремонтирует мосты и дороги, финансово поддерживает школы и церкви. Николаус Кнауф стал почетным консулом России в Нюрнберге. Он консультирует фирмы, которые – как сам он четверть века назад – сегодня готовы выходить на российский рынок. Тем самым он наводит мосты между Германией и Россией.

Под Волгоградом установлен монумент, напоминающий об особенных отношениях между двумя народами. На военно-мемориальном кладбище в Россошках похоронены немцы и русские, сражавшиеся друг против друга в годы Второй мировой войны. Волгоград, тогдашний Сталинград, как ни один другой город является символом страданий, некогда принесенных немецкими солдатами на русскую землю. В 2016 году Кнауф вместе с партнерами построил здесь «Часовню мира». Она не только призывает к миру в Европе, но и служит символом примирения между немцами и русскими.





Schon 1993 erwarb Knauf Anteile an einem Gipswerk in Krasnogorsk. Heute befindet sich in der Stadt am Rande Moskaus die Zentrale von Knauf in Russland sowie ein Werk für Gipsplatten. | Еще в 1993 году группа КНАУФ приобрела долю в капитале гипсового завода в Красногорске. Сегодня в этом городе на окраине Москвы находится центральный офис КНАУФ, а также завод по производству гипсовых плит.











Aus dem Naturgips, den Knauf in der Grube von Nowomoskowsk gewinnt, entstehen in Krasnogorsk Gipsplatten (Seite 81 links). Ein weiterer wichtiger Bestandteil ist Karton. Er wird von Knauf Petroboard bei Sankt Petersburg produziert. | Из природного гипса, который КНАУФ добывает на месторождении в Новомосковске, в Красногорске производят гипсовые плиты (стр. 81 слева). Другая важная составляющая – это картон. Его изготавливают на заводе «КНАУФ Петроборд» в пригороде Санкт-Петербурга.



## TÜRME MIT CHARAKTER. WIE EIN FASSADENBAUER AUS BAYERN RUSSLANDS SPEKTAKULÄRSTE GEBÄUDE VERKLEIDET. БАШНИ С ХАРАКТЕРОМ. ФАСАДНАЯ КОМПАНИЯ ИЗ БАВАРИИ СОЗДАЕТ ФАСАДЫ ДЛЯ САМЫХ ВПЕЧАТЛЯЮЩИХ ЗДАНИЙ В РОССИИ.

Das Gartner-Team hat den Evolution Tower verkleidet, der sich im Moskauer Geschäftsviertel Moscow City in die Höhe schraubt. | Команда компании «Гартнер» создала фасад для башни «Эволюция», которая взмывает ввысь в Москве-Сити, деловом центре российской столицы.

Am westlichen Stadtrand von Sankt Petersburg sieht es aus wie im biblischen Babel. Ein gewaltiger Turm wächst gen Himmel. Das höchste Gebäude Europas. Wer sich ihm nähert, hört schon auf den Gehwegen ein babylonisches Stimmengewirr: Russisch natürlich, Englisch und manchmal auch Deutsch. Die Sprachen bringen die beteiligen Firmen mit auf die Baustelle. Nicht nur die Arbeiter kommen aus vielen Ländern, aus aller Welt kommen auch Ideen und Material für die neue Zentrale von Gazprom: Der Architekt ist Brite, am Kellergeschoss arbeitete eine Firma aus den Vereinigten Arabischen Emiraten. Den sichtbarsten Teil des 462 Meter hohen Turms aber, die Glasfassade, lieferte das bayerische Unternehmen Josef Gartner.

„Das ist ein Auftrag, der uns sehr geprägt hat", sagt Gartner-Geschäftsführer Jürgen Wax. Für die Verglasung der Innen- und Außenwände hat seine Firma 16 600 Einzelteile aus Aluminium, Stahl und Glas angefertigt. Laien würden dazu „Fenster" sagen, Profis sprechen von Elementen, aus denen die komplette Gebäudehülle besteht.

Der Name Gartner ist vor allem Branchenkennern ein Begriff. Doch die Gebäude, für die das Unternehmen gläserne Gewänder geschaffen hat, kennen Millionen: die Elbphilharmonie in Hamburg oder den 299 Meter hohen Commerzbank Tower in Frankfurt am Main. Jetzt verkleidet Gartner in Sankt Petersburg den Turm des Lachta-Zentrums, benannt nach dem Stadtteil am Finnischen Meerbusen.

Das vor 150 Jahren gegründete Unternehmen aus Gundelfingen an der Donau, das seit 2001 zum italienischen Konzern Permasteelisa gehört, hielt schon in den vergangenen Jahrzehnten Ausschau nach Projekten in Russland. „Dann fragte Gazprom an, ob wir die Fassade der neuen Zentrale bauen können", sagt Andreas Bachmann, Generaldirektor von Gartner in Russland. „Wir nutzten das Projekt als Einstieg in den russischen Markt." Bachmann war nach der Gründung der russischen Tochter der einzige Mitarbeiter im Land und Gazprom der einzige Kunde. „Es war Krisenzeit. Kein einziger Kran drehte sich in Moskau", erinnert er sich. Das war 2009, als die weltweite Finanzkrise Russland besonders hart traf.

Zwei Jahre später war die Flaute zu Ende. Die Wirtschaft erholte sich, im ganzen Land wurde wieder gebaut. Bachmann schloss Verträge für drei Großprojekte: für den Neubau des weltberühmten Mariinski-Theaters in Sankt Petersburg und in Moskau für das Penthouse auf dem Mercury City Tower und für den Evolution Tower. Auf den ist das Team von Gartner besonders stolz, weil sich die Fassade wie zwei ineinander gedrehte Stränge einer DNA um den Kern des Gebäudes in die Höhe schraubt. Die extravagante Architektur hat den Turm zum Wahrzeichen des neuen Moskauer Geschäftsviertels gemacht.

Für die Aufträge mussten Bauleiter und Techniker her, aus einem Mitarbeiter wurden dreißig, in der Hochphase der Arbeiten am Lachta-Zentrum sogar knapp zweihundert. Mittlerweile ist Josef Gartner in Russland der Marktführer für komplexe Glasfassaden.

Auf der Großbaustelle in Sankt Petersburg wurde rund um die Uhr gearbeitet. Im Sommer nutzten die Baufirmen die weißen Nächte, in denen die Sonne in der nördlichen Metropole nur für kurze Zeit untergeht. Im Herbst und Winter halfen Scheinwerfer. Zwei Teams brachten die Gartner-Elemente an. Eines arbeitete sich von unten empor, das andere begann gleichzeitig ab der 50. Etage aufwärts.

Западная окраина Санкт-Петербурга больше напоминает ветхозаветный Вавилон – исполинских размеров башня поднимается к небесам. Уже на подступах к башне слышен гул голосов, звучащих на разных языках. Здесь слышны русский, английский, а иногда и немецкий. Разнообразие языков возникает благодаря компаниям со всего мира. Но сюда съезжаются не только строители – со всего света стекаются идеи и материалы для возведения нового головного офиса компании «Газпром». Главный архитектор родом из Великобритании, а на цокольном этаже работает компания из Объединенных Арабских Эмиратов. Выполнение же самой заметной части 462-метровой башни – стеклянного фасада доверили компании из Баварии – «Йозеф Гартнер».

«Этот проект оказал на нас огромное влияние», – рассказывает генеральный директор «Йозеф Гартнер» Юрген Вакс. Для остекления внутренних и внешних стен компания изготовила 16 600 элементов из алюминия, стали и стекла. Любители называют их «окнами», а для профессионалов – это модули, из которых состоят ограждающие конструкции здания.

Для специалистов отрасли имя «Гартнер» стало нарицательным, ведь остекленные этой компанией здания известны миллионам: Эльбская филармония в Гамбурге и 299-метровый небоскреб Коммерцбанк-Тауэр во Франкфурте-на-Майне. Теперь «Йозеф Гартнер» формирует внешний облик башни «Лахта Центра», названного в честь пригорода Санкт-Петербурга на берегу Финского залива.

Предприятие, основанное более 150 лет назад в городе Гундельфинген-ан-дер-Донау и с 2001 года принадлежащее группе компаний Permasteelisa, более десяти лет назад начало присматриваться к проектам в России. «В то время мы как раз получили запрос из «Газпрома» на выполнение фасадов для нового центрального офиса. Этот проект и позволил нам выйти на российский рынок», – рассказывает Андреас Бахманн, генеральный директор представительства «Йозеф Гартнер» в России. На момент основания российского филиала г-н Бахманн был единственным сотрудником, а «Газпром» – единственным заказчиком. «Царил кризис. Строительная техника в Москве простаивала», – вспоминает он. В 2009 финансовый кризис особенно болезненно ударил по России.

Два года спустя затишье прекратилось, экономика поднималась, а в стране снова начали строить. Андреасу Бахманну удалось заключить договоры на реализацию трёх крупных проектов: фасад новой сцены всемирно известного Мариинского театра в Санкт-Петербурге, пентхаус в небоскребе «Меркурий Тауэр» и башня «Эволюция» в Москве. Последняя является особой гордостью команды «Йозеф Гартнер», ведь фасад башни переплетается словно двойная спираль ДНК вокруг ядра здания, устремленного ввысь. Экстравагантная архитектура сделала здание символом нового делового квартала столицы.

Для реализации проектов потребовались прорабы и технический персонал. Штат компании вырос с одного сотрудника до тридцати, а в самый разгар работ над фасадами «Лахта Центра» работали почти двести человек. Сейчас «Йозеф Гартнер» является лидером на российском рынке сложных фасадных конструкций с остеклением.

Работа на крупнейшей стройке Санкт-Петербурга кипела круглые сутки. Летом строительные компании использовали белые ночи, когда солнце в Северной













„Kein schlechter Arbeitsplatz", sagt einer der Bauarbeiter an einem sonnigen Herbsttag und nutzt seine Pause für ein Selfie mit Ausblick vom 48. Stock. Hinter ihm wird geschweißt, die Funken blitzen im dunklen Turmgerippe. Zwei Alpinisten bereiten sich mit Klettergurten und Karabinerhaken auf ihren Einsatz vor. In zweihundert Metern Höhe hängen sie wenige Minuten später an der Fassade und befestigen die Glaselemente, die bis zu einer Tonne wiegen und von Kränen in die Höhe gehievt werden. Lastwagen bringen sie aus dem zwanzig Kilometer entfernten Werk. Gartner hat es aufgebaut, um die Rahmen und Scheiben zusammenzuschrauben – mit vier mal drei Metern waren die Elemente zu groß für den Transport aus Gundelfingen. Ähnlich ging Gartner beim Evolution Tower vor, für den russische Metallprofile und deutsches Glas bei einem einheimischen Partner zusammengebaut wurden. „In Deutschland konstruiert, in Russland produziert", nennt Bachmann das Konzept.

Im Petersburger Werk waren die Mitarbeiter anfangs nervös, als das Glas in Holz- und Stahlboxen aus Deutschland ankam. „Wir hatten Angst, dass etwas zu Bruch geht", erzählt Werksleiter Jurij Obuchow. Die meisten hatten zuvor für andere Unternehmen Autoteile zusammengebaut. Mittlerweile haben sie sich an das zerbrechliche Material gewöhnt und auch an die verschiedenen Winkel und Formen. Selbst wenn der Lachta-Turm nicht ganz so extravagant wirkt wie der verdrehte Evolution Tower, hat jedes Fassadenelement seine Eigenheiten. Das Glas ist gebogen, jedes Element ist anders verdreht und geschnitten. „Gerade und unkompliziert, das wäre ja langweilig", heißt es bei Josef Gartner. Die Firma liebt eben Türme mit Charakter.

столице заходит лишь на несколько часов. В темный осенне-зимний период помогали прожекторы. Модули «Йозеф Гартнер» монтировали сразу две группы: одна выполняла работы на нижних этажах, постепенно продвигаясь вверх, а вторая начала с 50 этажа.

«Неплохое у нас место работы», – говорит один из строителей в этот солнечный осенний день и использует перерыв, чтобы сфотографироваться на фоне вида, открывающегося с 48 этажа. Позади него работает сварщик, видно, как искры вспыхивают на темном каркасе башни. Двое альпинистов проверяют страховочные тросы и карабины, готовясь к своей смене. Несколько минут спустя они уже крепят стеклянные модули на двухсотметровой высоте, каждый из которых весит почти тонну и поднимается на нужную высоту краном. Грузовики привозят модули с завода, который компания «Йозеф Гартнер» открыла для этого проекта в 20 километрах от строительной площадки. Слишком большие размеры (три на четыре метра) не позволили поставлять модули напрямую из Гундельфингена. Компания уже использовала такое решение при работе над башней «Эволюция». Модули из российских металлопрофилей и стекла из Германии собирали на местном предприятии компании-партнера. Андреас Бахманн называет такую концепцию: «Спроектировано в Германии, произведено в России».

Вначале, когда стекло ещё только начало прибывать из Германии на завод компании в Санкт-Петербурге, среди персонала чувствовалось волнение. «Мы постоянно боялись, что что-то разобьется», – рассказывает директор производства Юрий Обухов. Многие сотрудники раньше работали на предприятиях по сборке автомобильных запчастей, но им удалось быстро научиться работе с хрупким материалом. Привычным делом стали угольник и шаблоны. Пусть башня «Лахта Центра» и не столь экстравагантна, как закрученный силуэт башни «Эволюция», но у каждого элемента фасада есть свои особенности. В проекте использовано гнутое стекло, а поворот и вырезы индивидуальны для каждого модуля. «Прямые и незамысловатые конструкции – это скучно», – говорят в «Йозеф Гартнер». В компании любят башни с характером.




In Sankt Petersburg hat Gartner an der Fassade des höchsten Gebäudes Europas gearbeitet, dem Turm des Lachta-Zentrums. Dazu richtete Gartner in der Nähe ein Montagewerk für Fassadenelemente ein. | В Санкт-Петербурге «Гартнер» трудился над фасадом самого высокого здания в Европе, башней «Лахта Центра». Для этого проекта неподалеку от строительной площадки «Гартнер» открыл завод для сборки деталей фасада.




# EINE FRAU FÜR SCHWIERIGES WASSER. WIE RUSSLAND ZUM AUSGANGSPUNKT EINER WELTWEITEN ERFOLGSGESCHICHTE WURDE. ЧИСТАЯ ВОДА ИЗ ЖЕНСКИХ РУК. КАК РОССИЯ СТАЛА ОТПРАВНОЙ ТОЧКОЙ МИРОВОГО УСПЕХА.

Marina Tchebotaeva während der Eröffnung der neuesten Anlage bei ihrem Kunden SUEK. | Марина Чеботаева на открытии новейшей установки СУЭК.

Es ist egal, ob am Ende ein Stück Käse herauskommt oder eine Flasche Bier, ein Auto oder ein Haufen Steinkohle. Wo etwas hergestellt oder abgebaut wird, bleibt Abfall übrig – und schmutziges Wasser. Genau hier beginnt das Geschäft von EnviroChemie. Mit weltweit 470 Mitarbeitern entwickelt das Unternehmen aus Roßdorf bei Darmstadt Anlagen zur Reinigung von Industrieabwasser. In Russland hat es seit Beginn des Jahrtausends bereits mehr als 130 Projekte umgesetzt.

An Land gezogen hat sie eine Frau, die vor Ideen, Energie und Einsatzbereitschaft sprüht. Marina Tchebotaeva ist Generaldirektorin der 2002 gegründeten russischen Tochtergesellschaft. Wie viel Potenzial der russische Markt für Wasserreinigungsanlagen bot, erkannte sie schon, als sie Ende der Neunzigerjahre bei EnviroChemie noch Praktikantin war. Vorher hatte sie Biologie studiert und mehr als zehn Jahre als Umweltbeauftragte in einer Rüstungsfabrik im Ural gearbeitet. Ein Brief, den sie dem damaligen Geschäftsführer von EnviroChemie zum Abschied aus Deutschland schrieb, wurde zum Grundstein einer außergewöhnlichen Karriere. In Russland gebe es mehr als fünfhundert Molkereien ohne Wasserreinigungsanlagen, rechnete Tchebotaeva vor. Wenn man nur eine pro Jahr baue, sei das schon genug Arbeit für den Anfang.

Fortan setzte die Firma auf Russland – und auf Tchebotaeva. Das war bemerkenswert, denn deutsche Unternehmen schickten damals fast ausschließlich Männer nach Russland. Und auch heute ist Tchebotaeva eine von ganz wenigen Frauen, die Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen vorstehen. Bei einheimischen Firmen sieht es dagegen anders aus. Für Russen sind Frauen an der Spitze nichts Besonderes. Vor allem in kleinen und mittelgroßen Betrieben gibt es hier deutlich mehr Chefinnen als in westlichen Ländern.

Angefangen hat Tchebotaeva ganz allein, heute hat sie etwa dreißig Mitarbeiter. Sie sitzen in einem Business-Zentrum am Rande von Jekaterinburg. Für die Millionenstadt am Ural hat die Generaldirektorin sich entschieden, weil die Mieten und Personalkosten hier günstig und die Ingenieure gut ausgebildet sind.

Nicht Molkereien wie vermutet, sondern Brauereien kurbelten anfangs das Geschäft an. Viele Konzerne bauten in Russland Brauanlagen oder erweiterten bestehende und brauchten bessere oder größere Wasserreinigungsanlagen. Denn pro Liter Bier bleiben bis zu sechs Liter verschmutztes Wasser zurück. Das erfordert komplexe Technologien, die EnviroChemie liefern konnte. Nach und nach stattete das Unternehmen alle großen Bierkonzerne im Land aus und schaffte so den Durchbruch in der Branche. Auch weltweit gewann EnviroChemie nun Brauereien als Kunden. Russland war zum Ausgangspunkt einer großen Expansion geworden.

Die Anlagen sind „Made in Germany“, werden aber für den russischen Markt modifiziert. Denn die Umweltgesetze sind strenger als in Deutschland, die Grenzwerte für Abwasser zehn bis hundertmal schärfer. Neu ist, dass die Behörden seit einigen Jahren tatsächlich kontrollieren, ob Betriebe die Grenzwerte einhalten. Verstöße werden hart bestraft. Längst geht man in Russland mit der Natur nicht mehr so achtlos um wie zu Sowjetzeiten und 2017 wurde sogar zum „Jahr der Umwelt“ ausgerufen.

Deutsche Technologie auf russische Regeln abzustimmen und ein bis zwei zusätzliche Reinigungsstufen einbauen, erfordert eine enge deutsch-russische

Неважно, каков конечный продукт – кусок сыра или бутылка пива, автомобиль или груда каменного угля, – везде, где идет производство или ведется добыча чего бы то ни было, остаются отходы и сточные воды. Именно на этом этапе и начинается работа EnviroChemie. Компания из местечка Россдорф близ Дармштадта с 470 сотрудниками по всему миру разрабатывает установки для очистки промышленных стоков. В России с начала нового тысячелетия компания реализовала более 130 проектов.

В Россию эти проекты привлекла женщина, полная идей, энергии и энтузиазма. Марина Чеботаева – генеральный директор российской «дочки» EnviroChemie, основанной в 2002 году. Огромный потенциал российского рынка она разглядела, еще когда в конце 1990-х проходила практику в EnviroChemie. До этого дипломированный биолог больше десяти лет проработала инженером по охране окружающей среды на одном оборонном предприятии на Урале. Письмо, которое она написала тогдашнему главе EnviroChemie перед своим отъездом из Германии, стало краеугольным камнем незаурядной карьеры. В России свыше 500 молокозаводов не имеют водоочистных сооружений, подсчитала Чеботаева; даже если поставлять всего по одной установке в год, то на первое время работы будет предостаточно.

Фирма решила сделать ставку на Россию – и на Чеботаеву. Последнее действительно примечательно, поскольку немцы в те годы отправляли в Россию почти исключительно мужчин. Чеботаева и сейчас остается одной из очень немногих женщин во главе немецких «дочек». Зато в чисто российских фирмах с этим иначе: в России женщины-директора – прежде всего, на малых и средних предприятиях – удивления ни у кого не вызывают. Исследования регулярно подтверждают, что по количеству руководителей-женщин Россия существенно опережает западные страны.

Поначалу Чеботаева трудилась одна. Сегодня у неё около 30 сотрудников и офис в бизнес-комплексе в центре Екатеринбурга. Город-миллионник на Урале был выбран из-за относительно низких затрат на содержание и наличия высоко квалифицированных инженеров.

Вопреки ожиданиям, первый толчок развитию бизнеса дали не молокозаводы. Многие пивные концерны строили в России пивоваренные заводы или скупали имевшиеся производства и потому искали более эффективные или мощные водоочистные установки. При производстве одного литра пива образуется до шести литров грязной воды. Для ее очистки требуются сложные технологические решения, которые смогла предложить EnviroChemie. Постепенно компания снабдила своими установками все крупные пивоваренные концерны в стране и совершила настоящий прорыв в отрасли очистных сооружений. После этого у нее начали появляться заказчики среди пивоваренных заводов и в других странах мира. Так Россия стала отправной точкой масштабной экспансии.

Впрочем, просто импортировать водоочистные установки из Германии в Россию нельзя, для этого они должны быть оснащены дополнительными ступенями очистки, чтобы получить качество воды, соответствующее российским природоохранным требованиям. Российское природоохранное законодательство строже немецкого, концентрации вредных веществ в сточных водах иногда в 10-100 раз меньше разрешенных в Германии. В последние несколько лет природоохранные органы действительно стали контролировать, насколько предприятия уклады-









Zusammenarbeit. Das Team in Jekaterinburg untersucht Proben im eigenen Labor und befragt seine Kunden, bevor es die Daten nach Deutschland schickt. Wie kompliziert die Recherche sein kann, erklärt Tchebotaeva an einem blutigen Beispiel. Wenn in einem Betrieb Hühner, Schweine, Rinder und Lämmer geschlachtet werden, sei es sehr schwierig vorauszusagen, welche Stoffe sich in welchen Mengen im Wasser wiederfinden. Auch die Größe jeder Abwasserbehandlungsanlage muss individuell abgestimmt werden, die Skala reicht von einem bis zu 3500 Kubikmeter Wasser pro Stunde, mehr als in drei Schwimmbecken passt. In Roßdorf planen und bauen die Ingenieure dann auf der Basis der ermittelten Daten die maßgeschneiderten Wasserbehandlungsanlagen.

Zu den Kunden zählen inzwischen Molkereien und Autobauer, aber auch SUEK, der größte Lieferant für Steinkohle in Russland. „Steinkohlestaub, dazu ein bisschen Erdöl", beschreibt Tchebotaeva die Herausforderung, die Kohleminen an die Ingenieure von EnviroChemie stellen. Außerdem sei das Kusnezker Becken eine alte Abbauregion, manche Standorte werden mittel- bis langfristig geschlossen. Daher liefern Tchebotaeva Mitarbeiter die Anlagen als Module, die an einem Ort genutzt und nach ein paar Jahren woanders neu aufgebaut werden können.

Stets neue Bereiche, neue „schwierige Wasser" zu entdecken, wie sie es nennt, ist Tchebotaevas Ziel. Zwar gibt es dabei immer mehr einheimische Konkurrenten, Grund zur Sorge sei das aber nicht. Russland ist schier unendlich groß, es biete genug Raum für Unternehmen, zu bauen und zu produzieren, sagt sie und fügt hinzu: „Überall, wo produziert wird, fließt auch schmutziges Wasser."

ваются в нормы, и жестко наказывать за нарушения. В России давно нет того небрежного отношения к природе, какое практиковалось в Советском Союзе. А 2017 год даже был объявлен годом экологии.

Но как адаптировать немецкие технологии под российские нормы? – Для этого требуется слаженная работа российско-германской команды и установка одной-двух дополнительных ступеней очистки. Команда в Екатеринбурге исследует пробы воды в собственной лаборатории и собирает информацию у своих клиентов, после чего посылает данные в Германию. О том, насколько непросто бывает собрать исходные данные, Чеботаева рассказывает на «кровавом» примере: если одно предприятие занимается одновременно производством курятины, говядины и баранины, то сложно предсказать, какие вещества и в каких количествах в итоге окажутся в стоках. Мощность каждой установки тоже определяется индивидуально и варьируется от 1 до 3500 кубометров воды в час (что больше вместимости трех плавательных бассейнов).

Сегодня среди заказчиков есть и молокозаводы, и автомобилестроители, и даже СУЭК – крупнейший поставщик каменного угля в России. «Много угольной пыли и немного нефти», – так описывает Чеботаева проблему, которую угольные шахты поставили перед инженерами EnviroChemie. К тому же добыча угля в Кузбассе ведется с давних пор, и некоторые месторождения в средне- или долгосрочной перспективе будут закрываться. Поэтому сотрудники Чеботаевой поставляют туда установки модульного типа, которые после нескольких лет использования можно будет переместить на новое место.

Постоянно находить новые сферы, новые «трудные воды», как она это называет – вот миссия Чеботаевой. Конечно, со временем появляется все больше отечественных конкурентов, но повода для беспокойства она в этом не видит. Россия бесконечно велика, здесь достаточно пространства для того, чтобы строить новые предприятия и выпускать продукцию, говорит она – и добавляет: «Везде, где что-то производится, образуются сточные воды».

EnviroChemie stellt Wasserreinigungsanlagen für die Industrie her. 2017 ging beim Bergbauunternehmen SUEK im Kusbass die neueste Anlage der Deutschen in Betrieb (Bilder oben und unten). | EnviroChemie производит водоочистные сооружение для промышленной отрасли. В 2017 крупнейший поставщик каменного угля в России СУЭК запустил новейшие установки из Германии (фото вверху и внизу).




## GERÄTE FÜRS GROBE. KRÄNE UND BAGGER AUS BADEN-WÜRTTEMBERG BRINGEN BEWEGUNG AUF RUSSISCHE BAUSTELLEN. ТЕХНИКА ДЛЯ ГРУБОЙ РАБОТЫ. КРАНЫ И ЭКСКАВАТОРЫ ИЗ БАДЕН-ВЮРТЕМБЕРГА ДВИЖУТ РОССИЙСКИЕ СТРОЙКИ.

Willi Liebherr, Präsident des Verwaltungsrates und Sohn des Firmengründers Hans Liebherr. |
Вилли Либхерр, президент совета правления и сын основателя фирмы Ганса Либхерра.

Im Kusnezker Becken, im Herz der sibirischen Bergbauindustrie, versetzen Bagger Berge. Seit bald hundert Jahren wird dort Steinkohle gewonnen. Wenn es zwischen den schwarzen Kohlebergen gelb leuchtet, dann sind das oft Baumaschinen des deutschen Herstellers Liebherr: Kräne, eine Betonpumpe, dazu Tiefbau-Bagger, Radlader und Muldenkipper, insgesamt hunderte „Erdbewegungsmaschinen“, wie Fachleute sagen. In Russland gibt es viel zu bewegen, deswegen baggern, fahren und heben die meist gelb lackierten Liebherr-Maschinen im Dienst russischer Unternehmen in allen Regionen des Landes, manche sogar schon seit Sowjetzeiten.

Mit weltweit mehr als 41 000 Mitarbeitern erwirtschaftet die Firmengruppe Liebherr heute bis zu neun Milliarden Euro Umsatz im Jahr. Im Bereich Bergbau- und Baumaschinen gehört sie zur Weltspitze. Am Anfang aber stand ein einziger Kran im schwäbischen Kirchdorf an der Iller. Gründer Hans Liebherr hatte ihn 1949 so konstruiert, dass er in wenigen Stunden aufgebaut und vergleichsweise einfach von einer Baustelle zur nächsten gebracht werden konnte. Der Bedarf an Maschinen für den Wiederaufbau war nach dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland groß und Liebherrs Betrieb wuchs rasch. Die Schwaben bauten nach wenigen Jahren auch Wälzfräsmaschinen, Hydraulikbagger und Kühlschränke. Bald entdeckten sie ausländische Märkte im Westen wie im Osten.

Als einer der ersten westdeutschen Unternehmer machte Hans Liebherr in den Sechzigerjahren Geschäfte mit der Sowjetunion. Er lieferte Fräs- und Stoßmaschinen, mit deren Hilfe Arbeiter in den Moskauer SIL-Werken Lastwagen bauten. In den Siebzigerjahren eröffnete Liebherr eine Vertretung in Moskau und baute zusammen mit anderen westdeutschen Firmen ein Getriebewerk für die Automarke Moskwitsch. Später orderten die Sowjets mehr als dreihundert mobile Kräne, die ihnen helfen sollten, Öl- und Gaslagerstätten in Sibirien zu erschließen. Als sich die Sowjetunion unter Michail Gorbatschow öffnete, gründete Liebherr ein Gemeinschaftsunternehmen mit russischen Partnern, um Fünfzig-Tonnen-Kräne zu produzieren.

Manche Maschinen aus den vergangenen Jahrzehnten reisen noch heute von Baustelle zu Baustelle durchs Land, zum Beispiel als sogenannte Taxikräne immer dorthin, wo gerade neue Türme entstehen. Jedes Jahr kommen neue hinzu. Mittlerweile zählt Russland zu den fünf wichtigsten Märkten für Liebherr. Die im Jahr 2000 gegründete Tochtergesellschaft macht ihr Hauptgeschäft mit Bergbau- und Baumaschinen, aber sie vertreibt unter anderem auch Kühlschränke – das Produkt, für das die Marke bei den russischen Verbrauchern bekannt ist.

Die Bagger und Kräne von Liebherr halfen in jüngster Zeit mit, das höchste Gebäude Europas in Sankt Petersburg und Wolkenkratzer im Businessviertel Moskau City zu errichten. Auch am Bau fast aller Stadien für die Fußballweltmeisterschaft waren sie beteiligt. Die Maschinen werden zwar noch immer importiert, doch seit 2011 fertigt Liebherr einige Teile der großen Geräte in Russland. Im Gebiet Nischnij Nowgorod, etwa vierhundert Kilometer östlich von Moskau, hat das Familienunternehmen aus Baden-Württemberg mehr als zweihundert Millionen Euro investiert. „Das war eine der größten Investitionen von Liebherr in den vergangenen Jahren“, sagt Russland-Chef Nikolaus von Seela.

In der Werkshalle hängt dunkler Dunst zwischen den riesigen Anlagen, mit deren Hilfe die Männer in drei Schichten Stahl verarbeiten. Ein Plasmastrahl schneidet

В Кузбассе, сердце сибирской горнодобывающей промышленности, экскаваторы двигают горы. Скоро исполнится 100 лет с начала добычи каменного угля в этом регионе. На фоне черной глади угольных гор выделяется лишь техника немецкой марки Liebherr: краны, бетононасосы, а также карьерные экскаваторы, колесные погрузчики и самосвалы, в общей сложности сотни единиц горного и строительного оборудования. В России много того, что можно добывать и транспортировать, поэтому машины Liebherr, принадлежащие российским фирмам, орудуют ковшами, ездят и перевозят грузы во всех уголках страны, причем некоторые – еще с советских времен.

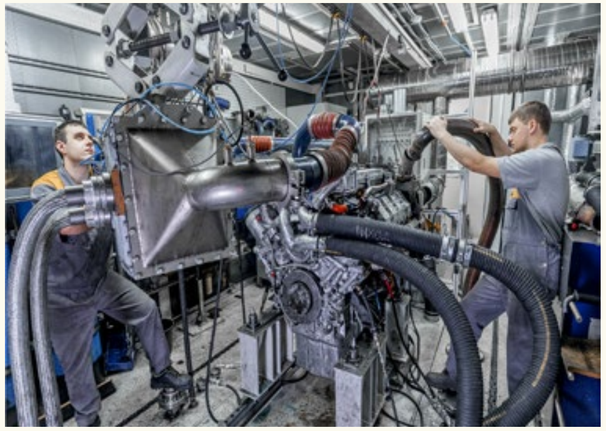
Годовой оборот группы компаний с более чем 41 000 сотрудниикв по всему миру сегодня превышает 9 млрд евро. Liebherr является мировым производителем горного, строительного и портового оборудования. Однако начало всему положил один-единственный кран в местечке Кирхдорф-ан-дер-Иллер в Германии. В 1949 году основатель фирмы Ганс Либхерр сконструировал его так, чтобы кран монтировался всего за несколько часов и сравнительно легко транспортировался с одной стройплощадки на другую. Потребность в технике для восстановления народного хозяйства после Второй мировой войны была велика, и семейный бизнес стал быстро расти. Всего через несколько лет компания расширила производственную линейку до зубофрезерных станков, гидравлических экскаваторов и холодильников. Вскоре для экспорта были открыты рынки Запада и Востока.

В 1960-е годы Ганс Либхерр одним из первых западногерманских предпринимателей стал вести бизнес с Советским Союзом. Он поставлял зубофрезерные и зубодолбежные станки, с помощью которых рабочие на московском ЗИЛе делали грузовики. В 1970-е годы Liebherr открыл представительство в Москве и вместе с другими западногерманскими компаниями построил завод коробок переключения передач для «Москвичей». Позднее СССР и Liebherr заключили историческую сделку на поставку и обслуживание 333 мобильных кранов, которые должны были помочь освоению нефтегазовых месторождений Сибири. Когда при Горбачеве страна стала открытой, Liebherr основал СП с российскими партнерами для производства 50-тонных кранов.

Часть машин, выпущенных в предшествующие десятилетия, все еще ездят с одной стройки на другую, например, это так называемые «краны-такси», всякий раз перебазирующиеся туда, где кипит строительство. С каждым годом автопарк увеличивается. Сегодня Россия входит в пятерку важнейших рынков группы Liebherr. Дочерняя компания, основанная в 2000 году, сосредотачивает свою деятельность прежде всего на машинах для горнодобывающей отрасли и строительства, но в то же время продает, среди прочего, и холодильники – товар, благодаря которому бренд хорошо знают российские потребители.

Экскаваторы и краны Liebherr в недавнем прошлом помогали воздвигать высочайшее здание Европы в Санкт-Петербурге и небоскребы «Москва-сити». Участвовали они и в строительстве стадионов для футбольного ЧМ. Пока эта техника продолжает импортироваться в страну, но с 2011 года Liebherr изготавливает некоторые детали машин в России. В Нижегородской области, примерно в 400 км к востоку от Москвы, семейное предприятие из Баден-Вюртемберга инвестировало свыше 220 млн евро в строительство предприятия с большим потенциалом. «Это один из наших крупнейших инвестиционных проектов за последние годы», – говорит глава ООО «Либхерр-Русланд» Николаус фон Зеела.









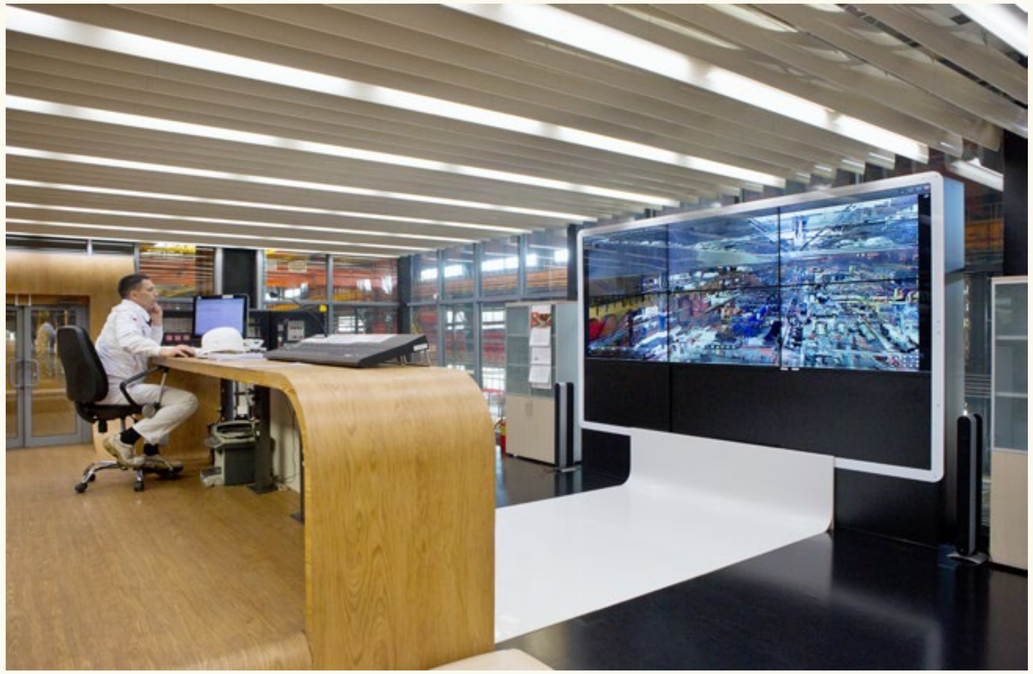
bis zu vierzehn Zentimeter dickes Metall zurecht, das von Kränen zur nächsten Station gebracht wird. Am Ende soll daraus eine Baggerschaufel werden. Die in Russland entstandenen Teile für Bagger und Turmkräne werden zur Endmontage in Liebherr-Betriebe in Deutschland und Österreich gebracht. Nebenan setzen Automechaniker gebrauchte Dieselmotoren für russische Kunden instand. In einer weiteren Halle produziert Liebherr Komponenten von Hydraulikzylindern für die Luft- und Raumfahrt.

Von anderthalbtausend Beschäftigen der russischen Liebherr-Tochter arbeitet mehr als ein Drittel im Werk bei Nischnij Nowgorod. Die Vertriebs- und Service-Mitarbeiter sind übers ganze Land verteilt. Sogar in so abgelegenen Regionen wie Sachalin an der Grenze zu Japan oder in Norilsk, der nördlichsten Großstadt der Welt und Zentrum der russischen Nickelgewinnung, stehen den Liebherr-Kunden Ansprechpartner zur Verfügung. Außerdem betreibt die Firma drei große Reparatur- und Lagerkomplexe in Moskau, im Kusnezker Kohlebecken und in Chabarowsk nahe der chinesischen Grenze. All die Maschinen und ihre Ersatzteile bei jedem Wetter in alle Ecken des riesigen Landes zu bewegen, das ist für Liebherr in Russland eine noch größere Herausforderung als mit dem Bagger Berge zu versetzen.

В производственном цехе между гигантскими установками, с помощью которых мужчины в три смены обрабатывают сталь, стоит чад. Плазменный луч нарезает металл толщиной до 14 см, после чего краны переносят заготовки на следующую станцию. В конечном итоге получаются стальные элементы для землеройной и строительной техники. Детали для экскаваторов и башенных кранов, сделанные в России, отправятся на сборочные заводы Liebherr в Германии и Австрии. По соседству с собственным производством стоит цех по промышленному восстановлению дизельных двигателей. В другом цехе Liebherr производит компоненты гидравлических цилиндров для аэрокосмической отрасли.

Более трети из 1,5 тысяч занятых в российской «дочке» Liebherr работает на заводе в Дзержинске Нижегородской области. Сотрудники, отвечающие за сбыт и сервис, распределены по всей стране. Даже в отдаленных регионах, таких как Сахалин у границы с Японией или Норильск, самый северный крупный город на планете и центре российской добычи никеля, заказчики Liebherr могут обратиться к контактным лицам на местах. Кроме того, компания располагает тремя ремонтно-складскими комплексами в Москве, на Кузбассе и в Хабаровске. Доставлять все эти машины и запчасти в любую погоду во все уголки огромной страны для Liebherr в России – это еще больший вызов, чем передвигать горы при помощи экскаваторов.

In seinen Werken nahe Nischnij Nowgorod produziert Liebherr Stahlelemente für Bergbaumaschinen und Turmkräne sowie Komponenten für die Luft- und Raumfahrt. | На заводах неподалеку от Нижнего Новгорода Liebherr производит стальные элементы для экскаваторов и башенных кранов, а также компоненты для аэрокосмической отрасли.



## EIN HERZ FÜR STAHL. WIE EIN RHEINISCHES TRADITIONSUNTERNEHMEN DIE RUSSISCHE METALLURGIE FIT FÜR DIE ZUKUNFT MACHT. В СЕРДЦЕ ЧЕРНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ. КАК ОДНА ВЕРНАЯ ТРАДИЦИЯМ КОМПАНИЯ С БЕРЕГОВ РЕЙНА ПОДДЕРЖИВАЕТ РОССИЙСКУЮ МЕТАЛЛУРГИЮ НА ВЫСОКОМ УРОВНЕ.

In der hochmodernen Fabrik für Großrohre von Chelpipe in Tscheljabinsk, die SMS gebaut hat.
На заводе по производству труб большого диаметра в Челябинске, который построила SMS group.

Bald muss die Anlage im Herz der russischen Stahlindustrie eine Pause einlegen. Jeden Tag gießt sie mehr als achthundert Meter Stahl, der in glühenden Stahlbrammen durch die Halle rollt. Fast tausend Grad haben diese Brammen, bevor sie allmählich abkühlen. Die Hitze ist schon aus großer Entfernung spürbar und setzt nicht nur Menschen zu, sondern auch der Maschine. Instandhaltung gehört deswegen mit zur Produktion. Bei einer Antriebsrolle steht der Kilometerstand schon kurz vor zweihundert. Zeit für einen Wechsel, weiß Alexander Chmeljew. Er ist für die Wartung der Stranggießanlage Nummer Sechs im größten Stahlwerk des Landes zuständig. Chmeljews Arbeitsort ist die Stahlstadt Magnitogorsk, sein Arbeitgeber ein Familienunternehmen aus Düsseldorf.

Fast anderthalb Jahrhunderte reicht die Geschichte der SMS group zurück. Aus der Schmiede des Carl Eberhard Weiss in Siegen ist einer der weltweit größten Ausrüster für die Metallindustrie geworden. Tradition hat auch das Russlandgeschäft. 1932 lieferten die Erben von Herrn Weiss die ersten Walzwerke nach Magnitogorsk, als dort am Uralgebirge das Metallurgie-Kombinat MMK gegründet wurde. Auch in den Siebzigerjahren kamen wichtige Aufträge aus der Sowjetunion, die sogar zu Hochzeiten des Kalten Kriegs die moderneren Anlagen aus dem Westen einsetzte.

Die Geschäftsbeziehungen haben das Ende der Sowjetunion überdauert. „Wir sind seit Jahrzehnten mit fast allen großen russischen Stahlwerken in Kontakt“, sagt Heinrich Weiss, der 1974 in vierter Generation an die Spitze des Unternehmens kam. Das Wichtigste sei das vertrauensvolle Verhältnis gewesen, das er zu Werkleitern und Ministern für Schwarzmetallurgie und später zu den neuen Eigentümern der Stahlproduzenten aufbauen konnte. Den guten Draht pflegt Heinrich Weiss, auch nachdem er sich aus dem Tagesgeschäft zurückgezogen hat.

So wurden im neuen Russland weitere große Anlagen eröffnet, die sein Unternehmen lieferte. Die russische Stahlproduktion hat sich vom Einbruch Anfang der Neunzigerjahre erholt, das Land gehört wieder zu den fünf größten Stahlproduzenten der Welt. Etwa ein Drittel der Produktion geht in den Export. Bereiche wie der Schiffsbau und die Fertigung von Pipelines erreichen Weltniveau. So hat die SMS group in der Stahlstadt Tscheljabinsk die größte Fabrik für Großrohre in Osteuropa gebaut. In der hochmodernen Werkshalle des Konzerns Chelpipe entstehen aus Stahlblechen Rohre für die neue Ostseepipeline Nord Stream 2. Der Stahl dafür kommt von Anlage Nummer Sechs in Magnitogorsk, welche die SMS group geliefert hat. Dass ihre Mitarbeiter auch für die Wartung zuständig sind, markiert für den Maschinenbauer eine neue Etappe.

Der Mittelständler SMS stellt nicht nur Anlagen für die Stahlindustrie her, er sorgt immer häufiger beim Kunden für ihren reibungslosen Betrieb. Russland steht dabei an erster Stelle, berichtet Pino Tesè, der bei der SMS group den Geschäftsbereich Technischer Service leitet. „In Russland haben wir Wachstumsraten wie nirgendwo sonst auf der Welt“, ergänzt der Deutsche mit sizilianischen Wurzeln. Seit zwei Jahrzehnten arbeitet er für den Anlagenbauer. Schon nach der Jahrtausendwende hatte er sich für die Investition in Russland eingesetzt und das Potenzial des Landes für SMS erkannt. Die russische Regierung hatte sich vorgenommen, Eisenbahnschienen, Brücken, Kanalisationen und Pipelines zu erneuern und auszubauen. Dafür benötige Russland mehr Stahl als es derzeit produzieren kann, und die Werke müssen effizienter werden. Das ist nur mit modernen Methoden und Werkzeugen der Instandhaltung möglich.

Этой машине, установленной в самом сердце российской черной металлургии, скоро придется сделать остановку. На ней ежедневно разливается более 800 м стали в виде слябов при температуре 1000°С, которые проходят через весь цех и постепенно охлаждаются. Жар ощущается даже с большого расстояния и оказывает влияние на состояние не только персонала, но и самой машины. Поэтому техническое обслуживание оборудования является неотъемлемой частью производственного процесса. Один из тянущих роликов отработал почти 200 км и требует замены, и об этом не понаслышке знает Александр Хмелев, который отвечает за техобслуживание машины непрерывного литья заготовок (МНЛЗ) №6 на крупнейшем металлургическом комбинате страны. Александр работает в городе металлургов Магнитогорске на одном семейном предприятии из Дюссельдорфа.

История SMS group охватывает почти полтора века. Кузница Карла Эберхарда Вайсса в Зигене превратилась в одного из крупнейших мировых поставщиков металлургического оборудования. Сотрудничество с Россией тоже имеет свое начало: в 1932 году наследники г-на Вайсса поставили первые прокатные станы в Магнитогорск, когда у подножья Урала строился Магнитогорский металлургический комбинат (ММК). Важные заказы поступали из СССР и в 1970-е годы. Советский Союз даже на пике холодной войны закупал современное западное оборудование.

Деловые отношения двух стран пережили и распад СССР. «Мы десятилетиями поддерживаем контакт почти со всеми крупными металлургическими заводами России», – говорит Генрих Вайсс, который в 1974 году возглавил компанию уже в четвертом поколении. Главное – это доверительные отношения, которые ему удалось выстроить с руководством заводов и металлургами, а позднее и с новыми собственниками комбинатов. Такие связи Генрих Вайсс продолжает поддерживать и после того, как он отошел от активного управления компанией.

И потому уже в новой России продолжили появляться машины, поставленные SMS group. Русская черная металлургия восстановилась после спада 1990-х годов: страна снова входит в пятерку крупнейших производителей стали в мире, примерно треть объемов идет на экспорт. Такие отрасли, как кораблестроение и строительство трубопроводов, отвечают мировым стандартам. Так, в городе металлургов Челябинске, SMS group построила крупнейший в Восточной Европе завод по производству труб большого диаметра. В ультрасовременном цехе Группы «ЧТПЗ» из стальных листов производят трубы для проекта «Северный Поток 2», нового трубопровода, который пройдет по дну Балтийского моря. Сталь для них поступает с МНЛЗ №6 в Магнитогорске, которую поставила SMS group. И то, что обслуживание оборудования тоже доверили специалистам SMS group, для машиностроительного предприятия знаменует собой новый этап развития.

Компания не только выпускает оборудование для нужд черной металлургии, но и обеспечивает его бесперебойную работу. Здесь Россия стоит на первом месте, рассказывает руководитель направления технического обслуживания SMS group Пино Тезе: «В России наш бизнес развивается быстрее, чем где-либо». Немец с сицилийскими корнями работает в компании уже 20 лет. Еще в начале нулевых он выступал за инвестиции в Россию, поскольку понимал, каким потенциалом обладает эта страна для SMS group. Российское правительство планировало тогда модернизацию и строительство новых железнодорожных линий, мостов, систем









In Magnitogorsk übernahm die SMS group das Instandhaltungspersonal des Kunden, stellte die Prozesse auf den Prüfstand und führte ein modernes System der Instandhaltung ein. Muss ein Teil an der Stranggießanlage Nummer Sechs ersetzt werden, beantragt SMS-Wartungsleiter Chmeljew beim Personal von MMK eine kurze Produktionspause. Die benötigten Teile nehmen er und seine Mannschaft vom Ersatzteillager der SMS group, das die Deutschen direkt im Kombinat eingerichtet haben. Kurze Wege bedeuten kürzere Ausfallzeiten und eine größere Produktivität.

Dem Kunden gefiel das. MMK beauftragte die Düsseldorfer, auch seine übrigen fünf Stranggießanlagen zu warten. Inzwischen setzt SMS dieses Service-Konzept auch beim Stahlgiganten NLMK in Lipezk um. „Referenzanlagen sind in unserem Geschäft wichtig", erklärt Pino Tesè. Genauso wichtig war es für die Kunden, dass die SMS group Russland treu geblieben ist, als sich viele westliche Konkurrenten nach der Finanzkrise 2009 zurückzogen. Stattdessen bauten die Düsseldorfer das Geschäft aus. In der Gebietshauptstadt Tscheljabinsk, dreihundert Kilometer von Magnitogorsk entfernt, betreiben sie eine Reparatur-Werkstatt. Etwa tausend Mitarbeiter hat die SMS group bereits in Russland. Ob im südlichen Ural oder den anderen Zentren der Metallurgie, sie sorgen dafür, dass das Herz der russischen Stahlindustrie schneller schlägt.

Die SMS group hat die beiden größten russischen Stahlwerke, NLMK in Lipezk und MMK in Magnitogorsk (im Bild), ausgestattet und dort auch die Wartung der Maschinen übernommen. Rechts: Maschine Nummer Sechs bei MMK. | SMS group не только оснастил два крупнейших металлургических комбината России, ММК в Магнитогорске (на фото) и Новолипецкий металлургический комбинат в Липецке, но и взяла на себя техническое обслуживание машин. Справа: машина непрерывного литья заготовок (МНЛЗ) №6 на ММК.

канализации и трубопроводов. Для этого требуется больше стали, чем страна может произвести, оборудование на существующих заводах должно эксплуатироваться эффективнее. Это возможно только с помощью передовых технологий и инструментов технического обслуживания.

В Магнитогорске SMS group приняла к себе обслуживающий персонал завода заказчика, провела аудит всех процессов и внедрила современную систему профилактического обслуживания. Теперь, при необходимости замены какой-либо детали на МНЛЗ №6, Александр Хмелев из SMS group обращается к работникам ММК с предложением ненадолго остановить работу машины. Все нужные детали он и его команда берут на складе запасных частей SMS group, который компания организовала прямо на территории комбината. Быстрое получение деталей означает снижение времени простоев и повышение производительности. ММК оценил данную инициативу и попросил SMS group заняться обслуживанием еще пяти МНЛЗ.

Эту концепцию SMS group внедряет и на Новолипецком металлургическом комбинате. «В нашем бизнесе важно иметь образцовые машины», – объясняет Пино Тезе. Не менее значимо для клиентов и то, что SMS group осталась верной России, когда после финансового кризиса 2009 года многие западные конкуренты прекратили деятельность в стране. Компания SMS group, напротив, сделала ставку на расширение. В Челябинске, расположенном в 300 км от Магнитогорска, находится ремонтный цех.

В общей сложности в SMS group в России работает уже более тысячи человек. Не только на Южном Урале, но и в других регионах, где производят сталь, они помогают сердцу российской черной металлургии биться быстрее и стабильнее.





Mitarbeiter der SMS group warten eine der sechs Stranggießanlagen von MMK in Magnitogorsk. | Сотрудники SMS group проводят техобслуживание одной из шести машин непрерывного литья заготовок на ММК в Магнитогорске.

# HEINRICH WEISS
# DER VERTRAUENSMANN
# ЧЕЛОВЕК ДОВЕРИЯ



Heinrich Weiss, geboren 1942, hat über vier Jahrzehnte den Industriekonzern SMS group aufgebaut. Heute vertritt er als Hauptgesellschafter die Inhaber der Firma und leitet den Gesellschafterausschuss. Weiss hatte immer ein großes Interesse an der Politik und sieht Unternehmer in der Pflicht, sich für die Gesellschaft einzusetzen. So wirkte er unter anderem als Präsident des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) an der Nahtstelle von Wirtschaft und Politik. Von 2008 bis 2012 war er Präsident der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) und ist heute Mitglied ihres Präsidialrates.

*Herr Weiss, sind Sie mal wieder am Steuer Ihres Jets nach Moskau gekommen?*
Nein, heute fliege ich nur noch mit meinem Hubschrauber und nicht mehr so weit. Früher bin ich den Businessjet selbst geflogen, auch nach Russland. Wenn ich unsere Kunden im Ural besuchte, musste ich unterwegs einmal zwischenlanden, um zu tanken, entweder in Moskau oder in Minsk, wo der Sprit billig ist.

*Bei Ihren vielen Besuchen in Russland haben Sie auch Wladimir Putin mehrmals getroffen. Welchen Eindruck hat er auf Sie gemacht?*
Ich habe ihn nicht nur bei Werkseröffnungen in Russland gesehen, sondern auch bei seinen Besuchen in Deutschland. Er war immer ein Mann mit viel Humor. Man muss da zwei Perioden unterscheiden. Bis 2008 war er noch sehr zugänglich und locker. Er hat uns Industriellen bei Gesprächen erläutert, dass er die Nähe zu Westeuropa sucht, weil wir nur gemeinsam ein Gegengewicht gegen China und die USA bilden können.

*Das war noch der Putin, der Deutschland im Bundestag die Freundschaft angeboten hat.*
Genau. Aber er wurde vom Westen enttäuscht. Die Nato dehnte sich nach Osten aus, anders als Moskau bei den Verhandlungen zur Wiedervereinigung Deutschlands versprochen wurde. Den Beitritt der baltischen Staaten haben die Russen noch toleriert. Als Nato und EU anfingen, die Ukraine ins westliche Lager zu ziehen, obwohl die Ostukraine traditionell russisch orientiert ist, lief das Fass über. Deshalb wirkte Putin bei unseren Treffen ab 2008 zunehmend angespannt und man merkte, dass er nicht mehr so prowestlich war.

*Westliche Firmen bekommen trotzdem immer noch wichtige Aufträge. Auch Sie haben gemeinsam mit Putin mehrmals neue Anlagen bei Ihren Kunden eröffnet.*
Putin unterscheidet sehr wohl zwischen Geopolitik und Wirtschaft. Mit Ausnahme von Energie und Rüstung, die unter die Sanktionen fallen, haben Deutschland und Russland völlig normale Wirtschaftsbeziehungen. Die werden auch nicht vom Kreml gesteuert. Die russischen Großunternehmer, die sogenannten Oligarchen, entscheiden selbst, wo sie einkaufen. Sie müssen sich allerdings insgesamt loyal gegenüber der Regierung verhalten.

*Hat die Stahlindustrie dort einen größeren Stellenwert als in Westeuropa?*
Ja, weil die Schwerindustrie in Russland nach wie vor die Schlüsselindustrie ist. Das hängt damit zusammen, dass früher die Rüstungswirtschaft im Gegensatz zu den übrigen Industriezweigen sehr stark war. Und sie braucht nun mal viel Stahl. Heute ist es nicht viel anders. Auch in westeuropäischen Ländern spielt die Stahlindustrie eine wichtige Rolle, dort gibt es aber noch viele andere gut entwickelte Branchen.

Хайнрих Вайсс (1942 года рождения) развивал SMS group более 40 лет. Сегодня он как основной участник общества представляет интересы собственников и возглавляет комиссию участников общества. Вайсс всегда живо интересовался политикой и убежден, что долг предпринимателя – это радеть о благе общества. Сам он содействовал сближению экономики и политики, среди прочего, на посту президента Федерального союза Немецкой промышленности (BDI). В 2008-2012 гг. Вайсс был президентом Российско-Германской внешнеторговой палаты, а сегодня входит в Президентский совет ВТП.

*Г-н Вайсс, вы и в этот раз летели в Москву за штурвалом вашего самолета?*
Нет, я теперь управляю только своим вертолетом, и отнюдь не на такие большие расстояния. Раньше я действительно сам управлял бизнес-джетом, даже по пути в Россию. Когда я летал к нашим клиентам на Урал, приходилось садиться для дозаправки в Москве или в Минске, где дешевле горючее.

*Во время многочисленных поездок в Россию вы не раз встречались, в том числе, и с Владимиром Путиным. Какое у вас о нем сложилось впечатление?*
Я виделся с ним не только на открытии заводов в России, но и во время его визитов в Германию. Он всегда был человеком с хорошим чувством юмора. До 2008 года он был еще и открытым для общения и раскрепощенным. В беседах с промышленниками он подчеркивал, что стремится к сближению с Западной Европой, поскольку только вместе мы можем быть противовесом Китаю и США.

*Это был еще тот Путин, который в Бундестаге предлагал Германии дружбу.*
Совершенно верно. Но он разочаровался в Западе. Произошло расширение НАТО на Восток – вопреки обещаниям, данным Москве на переговорах о воссоединении Германии. Вступление балтийских республик в альянс русские еще стерпели. Когда же НАТО и ЕС стали втягивать в западный лагерь Украину, притом, что Восточная Украина традиционно ориентировалась на Россию, чаша переполнилась. Поэтому, начиная с 2008 года, при наших встречах Путин казался всё более напряженным, было видно, что настрой у него уже не такой прозападный.

*Тем не менее, западные фирмы до сих пор получают важные заказы. Так, вы не раз вместе с Путиным открывали новые линии на заводах ваших клиентов.*
Путин очень хорошо понимает разницу между геополитикой и экономикой. Не считая энергетики и оборонки, которые подпали под санкции, между Германией и Россией сохраняются совершенно нормальные экономические отношения, которые к тому же не управляются из Кремля. Крупные российские предприниматели, так называемые олигархи, сами решают, что и где закупать. Но в целом они должны быть лояльны к правительству.

*В России у металлургии больший вес, чем в Западной Европе?*
Да, ведь тяжелая промышленность в России до сих пор остается ключевой отраслью. Это связано с тем, что раньше оборонная промышленность, в отличие от остальных отраслей, была очень сильна, а для нее требуется огромное количество стали. Сегодня мало что изменилось. В западноевропейских странах металлургия тоже важна, но там есть и много других хорошо развитых отраслей.

*Если сталелитейная промышленность так важна для России, то, казалось бы, очевидный выбор – ставка на собственное оборудование?*

*Wenn die Stahlindustrie für Russland so wichtig ist, wäre es nicht naheliegend, auf eigene Maschinen zu setzen?*
Die Hüttenwerke haben schon immer Wert auf westliche Technologie gelegt. Nur so konnten sie das Weltniveau erreichen, das für die Rüstungsindustrie nötig war. In Russland gibt es auch bis heute keinen Maschinenbau, der die erforderliche Präzision liefern kann. Die Industrie entwickelt sich aber immer weiter, gerade die Digitalisierung erhört den Innovationsdruck auch in der Fertigung. Es wird für die russischen Hersteller schwer sein, diesen Rückstand aufzuholen.

*War das nicht ein Ziel der Modernisierungspartnerschaft, von der alle sprachen, als Sie 2008 Präsident der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer wurden?*
Wir waren interessiert, daran mitzuarbeiten, die russische Industrie auf ein höheres Niveau zu bringen. Aber es kam nicht zu einer wirklichen Zusammenarbeit. Eine der wenigen Ausnahmen ist das Joint Venture von Siemens mit der Sinara Gruppe im Eisenbahnbereich. Das zeigt, wie es funktionieren kann. In Teilbereichen wurde die wirtschaftliche Zusammenarbeit enger. Deutsche Unternehmen haben viel investiert, auch in eigene Werke in Russland, etwa Volkswagen, Claas und Knauf. Wir dachten, das wird auf anderen Gebieten auch so sein, aber da ist wenig passiert. Andererseits haben wir als SMS group natürlich auch nichts dagegen, wenn wir die Anlagen komplett nach Russland liefern können. In China ist das anders, weil die Chinesen die Fertigung weitgehend selbst machen wollen. Dort ist der Auftragswert für uns bei neuen Anlagen viel geringer.

*Ihr Unternehmen ist in China sehr stark und Sie waren fünfzehn Jahre Präsident der deutsch-chinesischen Wirtschaftskommission. Was ist der größte Unterschied zu Russland?*
China ist sehr viel konsequenter auf die Marktwirtschaft zugegangen. Gorbatschow hatte sich das vorgenommen, Jelzin sorgte dafür, dass viele große Firmen wieder in Privatbesitz kamen. Dann verloren die Reformen aber an Schwung. In China geht es wirtschaftlich seit 1979 voran. Es gibt viele Joint Ventures und Lieferbeziehungen in beide Richtungen. Der größte Unterschied ist, dass die chinesische Industrie vor allem im Konsumgütersektor oder bei Leichtindustrie so stark ist, dass sie einen Handelsüberschuss mit den westlichen Ländern hat. Dafür ist in Russland die industrielle Struktur noch nicht vorhanden.

*Wie erklären Sie sich, dass sich Russland nicht so rasant entwickelt wie China?*
Es wird oft vergessen, dass es in der Sowjetunion während des Kommunismus siebzig Jahre lang kein freies Unternehmertum gab. Die Chinesen konnten sofort loslegen, als die Volksrepublik 1979 begann, mit der Marktwirtschaft zu experimentieren, weil die Älteren das System noch aus Ihren jungen Jahren kannten. Sie hatten nur dreißig Jahre auf die freie Wirtshaft verzichten müssen. In Russland musste man wieder bei Null anfangen und lernen, wie Unternehmertum funktioniert. Es gibt heute in Russland niemanden, dessen Vater oder Großvater schon Unternehmer war. Die sogenannten Oligarchen sind allesamt Selfmademen, und gerade in der Stahlindustrie sind darunter sehr tüchtige Leute, die an der Spitze der inzwischen privatisierten Firmen stehen.

*Halten Sie es für möglich, dass sich in Russland auch einmal familiengeführte Unternehmen entwickeln wie Ihres?*
Das hoffe ich. Dazu müsste Russland aber das private Unternehmertum stärker fördern. In der Jelzin-Zeit tat man das, wenn auch zum Teil mit fragwürdigen Methoden. Ein Berater von Präsident Jelzin sagte mir damals, dass bei der ersten Welle der Privatisierungen bewusst nicht so genau hingesehen wurde, wie das Eigentum an den Unternehmen zustande kam. Man wollte den eigenen Bürgern die Möglichkeit geben, Unternehmen zu erwerben und aufzubauen. Die Alternative wäre gewesen, dass die Anteilsscheine der Bürger und damit die russische Industrie insgesamt ans Ausland fallen.

*Dafür ist die russische Schwerindustrie heute in den Händen weniger Männer, die im Volksmund Oligarchen geschmäht werden. Haben Sie es als Mittelständler nicht schwerer mit solchen Kunden?*
Ganz im Gegenteil. Für uns ist es ein Glück, dass alle großen russischen Stahlwerke nicht in Händen von Börsenkonzernen und Behörden mit gesichtslosen Bürokraten sind. Bei denen gibt es selten jemanden, mit dem man ein Geschäft per Handschlag abschließen kann, weil die Manager ständig wechseln. Wir verantworten Projekte, in die der Kunde hunderte Millionen Euro investiert. Daher ist in unserem Geschäft persönliches Vertrauen wichtig. Dabei entstehen auch Freundschaften. Als wir zum Beispiel in den Achtzigerjahren in Lipezk das damals größte Kaltwalzwerk der Welt bauten, war Iwan Franzenjuk unser Vertrauensmann. Er beherrschte das Werk und die gesamte Stadt wie ein Eigentümer und leitete das Stahlkombinat über fast drei Jahrzehnte. Ähnlich ist es mit den heutigen Unternehmern in der Stahlindustrie. Als Familienunternehmen können wir langfristige Beziehungen aufbauen und pflegen.

*Gibt es in Ihrer Familie jemanden, der den Kontakt zu Russland weiter pflegen wird?*
Im Augenblick ist das nicht sichtbar. Die Firma ist auch zu groß, um einen Erben zu platzieren, der nicht ausreichend qualifiziert ist. Die Zeiten sind vorbei, das kann man in kleinen Unternehmen machen, aber nicht in großen. Dafür haben wir professionelle Manager.

*Besuchen Sie deshalb weiterhin Ihre russischen Kunden, obwohl Sie sich schon seit einigen Jahren aus dem operativen Geschäft zurückgezogen haben?*
Ja, und so werde ich es halten, solange ich lebe. Ich habe von meinem Vater eine kleinere Familienfirma übernommen, wir machten damals 120 Millionen Deutsche Mark Umsatz. Heute sind wir Weltmarktführer mit mehr als drei Milliarden Euro. Das ist mein Baby, ich habe mein ganzes Leben dafür gearbeitet und gehe jetzt nicht einfach in den Ruhestand und spiele Golf. Das ist mir zu langweilig.

Металлургические заводы всегда ценили западные технологии. Только так можно было выйти на мировой уровень, который был необходим «оборонке». В России до сих пор нет ни одной машиностроительной компании, способной изготовить оборудование достаточно высокой точности. Но промышленность не стоит на месте, цифровые технологии требуют постоянных инноваций, в том числе, на уровне производства. Российским поставщикам оборудования будет трудно преодолеть отставание.

*Разве это не было одной из целей партнерства в области модернизации, о котором все говорили, когда в 2008 году вы стали президентом Российско-Германской ВТП?*
Мы были заинтересованы в совместной работе над выведением российской промышленности на более высокий уровень. Но до настоящего сотрудничества так и не дошло. Одним из немногих примеров, показывающих, как это может работать, стало совместное предприятие Siemens с Группой Синара в железнодорожной сфере. В каких-то областях экономическое сотрудничество стало более тесным. Немецкие предприятия много инвестировали и в собственные заводы в России – в частности, так поступали Volkswagen, Claas и Knauf. Мы думали, что так будет и в других отраслях, но там мало что произошло. С другой стороны, SMS group, разумеется, не прочь поставлять в Россию полностью все оборудование. В Китае дело с этим обстоит иначе, – китайцы стремятся всё, что могут, делать у себя, поэтому там наша выручка от заказов на новое оборудование существенно ниже.

*Ваша компания занимает в КНР очень сильные позиции. Вы 15 лет были президентом Германо-Китайской экономической комиссии. В чем главное отличие Китая от России?*
Китай намного последовательнее подходил к рыночной экономике. Горбачев это себе наметил, а Ельцин сделал так, чтобы многие крупные компании снова были приватизированы. Но потом реформы замедлились. В Китае экономика с 1979 года идет в гору. Там у нас много совместных предприятий и поставок в обоих направлениях. Самое большое отличие в том, что китайская экономика, прежде всего, в секторе потребительских товаров и легкой промышленности, развита настолько, что КНР имеет торговый профицит со странами Запада. Для этого у России соответствующей структуры промышленности еще нет.

*Чем вы объясняете, что российская экономика развивается менее стремительно, чем китайская?*
Часто забывают, что в СССР на протяжении 70 лет коммунизма не было свободного предпринимательства. Как только Народная республика в 1979 году стала экспериментировать с рыночной экономикой, китайцы смогли в полной мере включиться в этот процесс – старшее поколение в юности еще успело застать рынок. Без свободной экономики они жили всего три десятилетия. Россиянам же пришлось всё начинать с нуля, разбираться, как устроено предпринимательство. В современной России нет никого, чей отец или дед был бы предпринимателем. Все так называемые олигархи – это люди, сами достигшие всего. И, в частности, в металлургии есть очень толковые люди, стоящие во главе теперь уже приватизированных компаний.

*Вы допускаете, что однажды семейные компании, такие, как ваша, получат развитие и в России?*
Я на это надеюсь. Но для этого государству нужно больше поощрять частное предпринимательство. В ельцинские годы это делалось, пусть даже отчасти сомнительными средствами. Один из советников президента Ельцина как-то сказал мне, что в первую волну приватизации правительство сознательно не вникало в то, как именно компании получали новую собственность. Власти хотели дать собственным гражданам возможность приобретать и развивать предприятия. В противном случае, доли, принадлежавшие населению, а с ними и промышленность страны в целом перешли бы в иностранные руки.

*Поэтому российская тяжелая промышленность сегодня сконцентрирована в руках тех, кого в народе именуют олигархами. У вас как у представителя среднего бизнеса не возникало дополнительных трудностей при взаимодействии с такими заказчиками?*
Было скорее наоборот. Для нас хорошо, что не все крупные российские металлургические заводы контролируются холдингами, акции которых котируются на бирже, или ведомствами, где работают безликие бюрократы. И там, и там редко встречаются люди, с которыми можно заключить сделку одним рукопожатием, поскольку управленцы постоянно сменяются. Мы отвечаем за проекты, в которые наш клиент инвестирует сотни миллионов евро. Поэтому в нашем бизнесе важно личное доверие. При этом складываются и дружеские отношения. Например, когда мы в 80-х годах в Липецке строили цех холодной прокатки, на тот момент крупнейший в мире, человеком, которому мы доверяли, был Иван Франценюк. Он руководил заводом и городом как собственник, он возглавлял комбинат на протяжении почти 30 лет. Аналогично сегодня обстоит дело и с предпринимателями в металлургической отрасли. Мы как семейное предприятие имеем возможность выстраивать и поддерживать долгосрочные отношения.

*В вашей семье есть человек, который займется сохранением контактов с Россией?*
В настоящий момент я его не вижу. К тому же наша компания слишком велика, чтобы назначить наследника, не обладающего должной квалификацией. Эти времена прошли, – это по-прежнему возможно в небольших предприятиях, но не в крупных. Для этого у нас есть профессиональные управленцы.

*Поэтому вы продолжаете ездить к российским заказчикам, хотя пару лет назад отошли от оперативного управления бизнесом?*
Да, и так будет оставаться, пока я жив. Я перенял от своего отца сравнительно небольшое семейное предприятие, наш годовой оборот составлял тогда 120 млн немецких марок. Сегодня мы – мировой лидер с оборотом свыше 3 млрд евро. Это моё детище, я работал над этим всю свою жизнь и сегодня не планирую вдруг уйти на пенсию и играть в гольф. Для меня это слишком скучно.




## MASSGESCHNEIDERT FÜR DIE KÄLTE. EIN DÜSSELDORFER ANLAGENBAUER STATTET RUSSISCHE BETRIEBE IN BEINAHE ALLEN INDUSTRIEBEREICHEN AUS. ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ «ПОШИВ» ДЛЯ ХОЛОДОВ. ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ПРОМЫШЛЕННЫХ УСТАНОВОК ИЗ ДЮССЕЛЬДОРФА ПОСТАВЛЯЕТ ПРОДУКЦИЮ РОССИЙСКИМ ПРЕДПРИЯТИЯМ ПОЧТИ ВСЕХ ОТРАСЛЕЙ.

Im engen Eiskanal rasen die Athleten mit mehr als hundert Stundenkilometern dem Ziel entgegen. Nicht mal eine Minute brauchen sie für die siebzehn Kurven der Bobbahn nahe der Olympiastadt Sotschi. Dass sie reibungslos über das Eis gleiten, dafür sind die Ingenieure des Anlagenbauers GEA verantwortlich. Um den Beton unter der dünnen Eisschicht zu kühlen, leiten sie flüssiges Ammoniak durch dünne Rohre unter der Bahn. In schattigen Kurven weniger, in sonnigen mehr, damit das Eis überall dieselbe Temperatur hat. Gesteuert wird dieser Prozess im Maschinenraum mit seinen Kühlaggregaten, Pumpen und Ventilen. Das deutsche Unternehmen sorgt in Russland nicht nur für frostige Temperaturen. Es lässt Kühe beim Melken Karussell fahren, pumpt flüssiges Gas in große Tanks und liefert Maschinen, die Kaffeebohnen in lösliches Pulver verwandeln.

Dass die Produktpalette von GEA so breit gefächert ist, liegt an der Geschichte des Konzerns. Seine Keimzelle war ein 1881 gegründetes Metallhandelsunternehmen, das durch Übernahmen kleiner und mittlerer Betriebe über die Jahrhunderte wuchs. Der Name GEA geht auf die „Gesellschaft für Entstaubungsanlagen“ zurück. Heute hat die Gruppe mit Sitz in Düsseldorf mehr als 250 Töchter. Zusammen sind sie einer der größten Anlagenbauer für die Nahrungsmittelindustrie, bedienen mit ihren Produkten aber auch zahlreiche andere Branchen. 18 000 Mitarbeiter erwirtschaften jährlich einen Umsatz von mehreren Milliarden Euro. Durch die Anlagen des Unternehmens laufen weltweit etwa ein Viertel der verarbeiteten Milch, ein Drittel aller Hähnchennuggets und jeder zweite Liter Bier.

In Russland machen einige der Teilgesellschaften schon seit Jahrzehnten Geschäfte. Melkmaschinenhersteller, die heute zu GEA gehören, exportieren seit den Neunzigern in den größten Flächenstaat der Erde. Bereits zu DDR-Zeiten verkaufte der „Volkseigene Betrieb Kühlautomat“, der nach der Wende in GEA aufging, tausende Verdichter aus Ostberlin in die Sowjetunion und war damit der Hauptlieferant von Kältekompressoren. Aus Westdeutschland schickte zu dieser Zeit schon die später von GEA übernommene Firma Westfalia ihre Separatoren gen Osten. Das sind Geräte, die eingesetzt werden, um unter anderem Feststoffe von Flüssigkeiten zu trennen. In Russland stehen sie heute zum Beispiel auf sibirischen Ölfeldern, wo sie Ölschlamm schleudern, bis reines Erdöl übrig bleibt.

Bis vor ein paar Jahren hat GEA alle Anlagen aus Westeuropa importiert. Oft mussten sie in Russland angepasst werden, damit sie den heimischen Vorschriften entsprachen. „Das hat sich inzwischen geändert“, sagt Russland-Chef Oliver Cescotti. „Heute sitzen unsere russischen Ingenieure von Beginn an mit am Tisch oder sie übernehmen das Engineering gleich selbst.“ Auch produziert werden die Anlagen mittlerweile zum Teil lokal. In Woronesch entstehen Desinfektionsmittel für die Landwirtschaft, im Moskauer Gebiet Stallausrüstung. Nahe der Hauptstadt betreibt GEA seit 2015 ein „multifunktionales Montagewerk“, wie Cescotti es nennt, weil dort alles gemacht wird, was Kunden aus verschiedenen Branchen gerade nachfragen. Jede Anlage wird maßgeschneidert. Für all seine Projekte beschäftigt GEA in Russland insgesamt 500 Menschen, mehr als die Hälfte davon Ingenieure. Ein Drittel arbeitet im Service, denn GEA wartet sowohl die eigene Technik als auch die der Konkurrenz.

Das Herz vieler Anlagen ist wie bei der Bobbahn ein Verdichter oder wie auf dem Ölfeld ein Separator oder Dekanter. „Diese Kernkomponenten kommen aus den GEA-Werken in Westeuropa. Aber die gesamte Anlage drum herum entwerfen und

Атлеты мчатся по узкому желобу со скоростью свыше 100 км/ч и меньше чем за минуту проходят все 17 виражей бобслейной трассы близ олимпийского Сочи. Чтобы гонка во льдах прошла действительно гладко, инженерам из GEA пришлось потрудиться. Под тонким слоем льда бетон охлаждается жидким аммиаком в тонких трубках, на тенистых участках – менее, на солнечных – более интенсивно, чтобы обеспечить одинаковую температуру на всей протяженности. Процесс управляется из машинно-компрессорного отделения холодильными агрегатами, насосами, клапанами.

В России немецкая компания не ограничивается «поддержанием» зимней стужи: еще она «катает на карусели» дойных коров, закачивает в огромные газгольдеры сжиженный газ, поставляет машины, превращающие кофе-бобы в растворимый напиток.

Широта ассортимента GEA обусловлена исторически. Первым зерном стала фирма, основанная в 1881 году для торговли металлом. Больше полувека она росла, скупая другие малые и средние предприятия. Современная аббревиатура восходит к названию Gesellschaft für Entstaubungsanlagen («Общество машин для пылеудаления»). Сегодня к дюссельдорфской группе относится свыше 200 дочерних компаний. GEA – крупнейший производитель оборудования для пищевой промышленности, но работает и со многими другими отраслями. 17 000 сотрудников ежегодно обеспечивают оборот в несколько миллиардов евро. Через установки GEA проходит около четверти всего перерабатываемого молока в мире, треть куриных наггетсов и половина пива.

Некоторые направления GEA работают с Россией десятки лет. Так, доильные машины, производитель которых теперь входит в группу, поставляются в самую большую страну мира с 1990-х годов. А гдээровское Volkseigener Betrieb Kühlautomat («Народное предприятие по производству автоматизированных холодильных установок»), после воссоединения приобретенное GEA, было основным поставщиком холодильных компрессоров и отгружало из Восточного Берлина в СССР тысячи агрегатов. Из Западной Германии импортировались сепараторы фирмы Westfalia, впоследствии тоже вошедшей в группу. Такие сепараторы применяются, в частности, для отделения жиров от жидкостей. В России они до сих пор работают, например, на сибирских месторождениях, где через них до получения чистой нефти прогоняется нефтяной шлам.

Еще несколько лет назад группа GEA импортировала все оборудование из Западной Европы. Его часто приходилось модифицировать, чтобы обеспечить выполнение российских требований. «Ситуация изменилось, – говорит президент GEA по России Оливер Ческотти, – теперь наши российские инженеры или подключаются с самого начала, или сами подготавливают проектную документацию». Производство тоже частично локализовано. В Туле выпускают дезинфицирующие средства для сельского хозяйства, под Москвой – стойловое оборудование. В 2015 году рядом со столицей GEA обзавелась «многофункциональной сборочной площадкой», как ее называет Ческотти: там делается все, что запрашивают клиенты из самых разных отраслей, как при индивидуальном пошиве. Во всех российских проектах GEA задействовано 500 человек, из которых больше половины инженеры. Треть сотрудников заняты в сервисе, ведь GEA обслуживает не только собственную технику, но и оборудование конкурентов.

bauen wir hier“, erklärt Cescotti. Damit hat das Unternehmen auch auf die russische Politik reagiert, die Investitionen in die lokale Produktion fördert. Lokale Anlagenbauer wie GEA sind im Vorteil, wenn Schlachthöfe und Molkereien neue Fabriken errichten. Voraussetzung für manche Aufträge ist aber, dass ein wesentlicher Teil der Anlagen in Russland gebaut wird. Andere internationale Hersteller haben sich deshalb verpflichtet, grundsätzlich große Teile der Fertigung in Russland durchzuführen. Dafür dürfen sie ihre Produkte offiziell „Made in Russia“ bezeichnen.

GEA geht mit dem multifunktionalen Montagewerk einen anderen Weg. „Wir prüfen im Einzelfall, was wir lokal produzieren können“, sagt Cescotti. „Die Kunden wissen es zu schätzen, dass wir auf die Erfahrung eines globalen Konzerns zurückgreifen können und mit diesem Wissen hier so viel wie möglich produzieren, wenn es für sie wichtig ist.“ Ein Vorteil sei auch, dass er und seine fast ausschließlich russischen Mitarbeiter ohne Sprachbarriere mit den Kunden kommunizieren, erklärt der Länderchef, der schon 1986 in der Sowjetunion Russisch studierte. Für ihn gleicht Russland einer Matrjoschka-Puppe. „Je tiefer man hineinschaut, desto mehr Überraschungen kommen zum Vorschein“, findet Cescotti. So ähnlich ist es mit GEA. Wenn man in Russland ein Werkstor öffnet, kommt in vielen Fällen eine Anlage des Unternehmens zum Vorschein.

Сердце многих установок – это либо компрессор, как на бобслейной трассе, либо сепаратор или декантер, как на нефтяных месторождениях. «Эти центральные компоненты поставляются заводами GEA в Западной Европе. Однако все, что вокруг, мы проектируем и изготавливаем здесь», – говорит Ческотти. Отчасти это реакция компании на российскую политику, стимулирующую инвестиции в локальное производство. Локальные производители промышленного оборудования, такие как GEA, пользуются преимуществами, когда скотобойни и молочные фермы делают заказы для своих новых заводов. Для ряда заказов обязательным условием является производство на территории России. Поэтому другие международные производители приняли на себя принципиальное обязательство осуществлять большую часть работ по изготовлению в России. Это позволяет им официально декларировать свою продукцию как «Сделано в России».

GEA со своей многофункциональной монтажной площадкой идет другим путем. «Мы в каждом случае смотрим, что можно изготовить в стране, – говорит Ческотти, – российские клиенты ценят, что мы, основываясь на опыте глобального концерна, можем осуществлять производство в стране, когда это важно для них». Другое преимущество заключается в том, что Ческотти и его почти сплошь российские сотрудники общаются на одном языке, объясняет топ-менеджер, еще в 1986 году изучавший русский язык в СССР. Он сравнивает Россию с матрешкой: «Чем глубже заглядываешь, тем больше сюрпризов». Так можно сказать и про группу GEA: когда где-то в России открываются фабричные ворота, нередко за ними можно увидеть одну из линий этой группы.














GEA produziert seine Systeme für die nahrungsmittelverarbeitende und andere Industrien zum Teil in Russland. Nahe Moskau betreibt das Unternehmen seit 2015 ein multifunktionales Montagewerk. Dort entstehen maßgeschneiderte Anlagen, unter anderem Gaskompressionsanlagen für die Energiewirtschaft (im Bild). | GEA производит оборудование для пищевой и других обрабатывающих отраслей промышленности частично в России. С 2015 года GEA эксплуатирует под Москвой многофункциональную сборочную площадку. Здесь делают все, что запрашивают клиенты по индивидуальному заказу, включая газовые компрессоры для энергетической отрасли (на фото).




Oliver Cescotti (Mitte) ist Chef von GEA in Russland. Mit seinem Team plant er Anlagen aller Art, die zum Beispiel die olympische Bobbahn nahe Sotschi kühlen, aber auch Fleisch in russischen Schlachthöfen. | Оливер Ческотти (в центре) – президент GEA в России. Со своей командой он разрабатывает различные установки, как, например, для охлаждения бобслейной трассы близ олимпийского Сочи или же мяса на российских скотобойнях.




## ARCHITEKTEN DES TRANSPORTS. EIN LOGISTIK-GIGANT MIT TRADITION SETZT IN RUSSLAND AUF MENSCHEN STATT AUF FAHRZEUGE. АРХИТЕКТОРЫ ПЕРЕВОЗОК. ГИГАНТ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ ВЕРЕН ТРАДИЦИЯМ: В РОССИИ КОМПАНИЯ ДЕЛАЕТ СТАВКУ НЕ НА МАШИНЫ, А НА ЛЮДЕЙ.

Perry Neumann, Generaldirektor von Kühne + Nagel in Russland. |
Управляющий директор Кюне + Нагель в России – Перри Нойманн.

Die Regale im Supermarkt sind voll. Rot, gelb und grün leuchten Paprika, Zitrusfrüchte und Tulpen im Hochsommer ebenso wie im tiefsten russischen Winter. Sie haben Meere, Kontinente und Grenzen überwunden. Dutzende verschiedener Unternehmen waren auf dieser Reise für die Waren verantwortlich, manche nur wenige Meter vom Lager in den Lastwagen, andere tausende Seemeilen. Sie alle zu vernetzen und zu koordinieren, damit die Waren zur richtigen Zeit am richtigen Ort in den richtigen Fahrzeugen landen, das ist Aufgabe der Logistiker, der „Architekten des Transports", wie Perry Neumann sagt. Er ist Russland-Chef von Kühne + Nagel, einem der größten Logistikdienstleister der Welt.

Gegründet 1890 in Bremen, beschäftigt die inzwischen an der Schweizer Börse notierte Aktiengesellschaft heute 76 000 Mitarbeiter in mehr als hundert Ländern. Nach und durch Russland lotst das Unternehmen fast alles, was irgendwo im größten Flächenstaat der Erde gebraucht wird: Lebensmittel und Kleidung, aber auch Ersatzteile und Komponenten für Firmen. Kühne + Nagel lässt Schrauben, Bolzen und Stahlträger auf Ölplattformen oder ganze Produktionslinien in Fabriken bringen, und zwar per Lastwagen, Schiff, Flugzeug oder Bahn, je nachdem, wie schnell es gehen muss und was es kosten soll. Wenn bei sportlichen Großereignissen Russland im Mittelpunkt der globalen Öffentlichkeit steht, bringt Kühne + Nagel zum Beispiel die komplette Ausrüstung von Fernsehsendern aus aller Welt in die Stadien.

Kühne + Nagel zählt zu den drei größten Logistikdienstleistern in Russland, obwohl es nur ein Prozent Marktanteil erreicht. Denn die Branche ist so stark fragmentiert, dass die zehn größten Logistiker zusammen nicht einmal auf fünf Prozent kommen. Neumann sieht darin eine Chance. „Wir wollen weiter expandieren", verrät der Manager, der 2008 die Leitung der russischen Tochtergesellschaft übernahm. Kurz zuvor hatte Klaus-Michael Kühne, Mehrheitseigentümer und Enkel eines der beiden Unternehmensgründer, sich dafür entschieden, mehr in Osteuropa und besonders in Russland zu investieren. Die Zahl der Beschäftigten ist inzwischen von achtzig auf mehr als tausend gestiegen. Sie arbeiten in gut zwei Dutzend Büros und Warenlagern zwischen Sankt Petersburg und Sachalin an der Grenze zu Japan, Tendenz steigend.

In jüngster Vergangenheit hat das Unternehmen sein Netzwerk für den Transport innerhalb Russlands ausgebaut. Sogenannte Sammelgutlinien, eine Art Linienverkehr für Güter, verkehren täglich zwischen den industriellen Zentren des Landes, von Sankt Petersburg bis Krasnodar in Nord-Süd-Richtung und von Kaliningrad im Westen bis Nowosibirsk im Osten. Damit hat Kühne + Nagel darauf reagiert, dass immer mehr internationale Firme ihre Waren für den russischen Markt im Inland produzieren und sich dafür verstärkt auch in die Regionen begeben, die sie mit guten Investitionsbedingungen locken. Das schafft auch neue Wege für Logistiker, die längst nicht mehr nur Transporte von A nach B organisieren.

„Unsere Arbeit beginnt oft schon im Werk eines Kunden", erzählt Perry Neumann. Von seinen Angestellten arbeiten etwa ein Drittel am Schreibtisch, der Rest in Warenlagern und manche sogar direkt in Fabriken. Kühne + Nagel bewirtschaftet etwa das Lager des größten Konsumgüter-Exporteurs, des finnischen Reifenherstellers Nokian Tyres, bei Sankt Petersburg. Logistiker des Unternehmens stehen auch am Fließband, wenn Autos gebaut werden oder füllen Regale auf, bestellen

Полки в супермаркетах ломятся от товара. Красным, желтым, зеленым радуют глаз перец, цитрусовые и тюльпаны жарким летом и даже студеной русской зимой. Все это преодолело моря, континенты, границы. В пути о грузе заботились десятки компаний, одни – считанные метры от склада до грузовика, другие – тысячи морских миль. Объединить всех участников в единую сеть и скоординировать их работу так, чтобы товар был доставлен в нужное время и место нужным транспортом – задача логистов, «архитекторов перевозок», как говорит Перри Нойманн, генеральный директор компании Кюне + Нагель в России, одной из крупнейших логистических компаний мира.

Компания Кюне + Нагель была основана в Бремене в 1890 году. Сегодня её акции котируются на Швейцарской бирже, а число сотрудников в более чем 100 странах составляет 76 000 человек. В Россию и по России компания возит практически все, что востребовано в той или иной точке этой самой большой страны на планете: продовольствие и одежду, запчасти и комплектующие для производителей. Кюне + Нагель организует доставку винтов, болтов и металлоконструкций на нефтяные платформы и целых производственных линий на заводы – автомобилями, судами, самолетами или поездами, в зависимости от скорости доставки и стоимости самого груза. Когда во время крупных спортивных мероприятий Россия оказывается в центре внимания мировой общественности, компания Кюне + Нагель, среди прочего, доставляет на стадионы все необходимое оборудование телекомпаний со всего мира.

Кюне + Нагель входит в тройку крупнейших логистических компаний в России, несмотря на то что на ее долю приходится всего 1% рынка. Отрасль настолько фрагментирована, что десять ведущих логистических компаний вместе контролируют менее 5% рынка. Перри Нойманн, возглавивший в 2008 году Кюне + Нагель в России, видит в этом возможности: «Мы хотим продолжать расширять свое присутствие в стране». Незадолго до этого Клаус-Михаэль Кюне, основной акционер и внук одного из двух основателей бизнеса, решил инвестировать в Восточную Европу и, в особенности, в Россию. Количество сотрудников с тех пор увеличилось с 80 до более чем 1000 человек, с тенденцией к дальнейшему росту. Они трудятся больше чем в двух десятках офисов и складов от Санкт-Петербурга до Сахалина.

Недавно Кюне + Нагель расширила сеть транспортных перевозок внутри страны. Ежедневно осуществляются так называемые сборные грузоперевозки – «регулярные рейсы» для товаров между индустриальными центрами страны, от Санкт-Петербурга до Краснодара на направлении Север-Юг и от Калининграда до Новосибирска. Так в Кюне + Нагель отреагировали на то обстоятельство, что все больше международных компаний начинают выпускать продукцию для российского рынка внутри страны, все чаще отдавая предпочтение регионам, создающим привлекательные условия для инвесторов. В результате появляются новые маршруты и для логистических компаний, которые давно не ограничиваются простой организацией перевозок из точки А в точку Б.

«Наша работа часто начинается на заводе клиента», – говорит Перри Нойманн. Примерно треть сотрудников компании работают в офисах, остальные трудятся на складах, а некоторые и на заводах. Так, Кюне + Нагель управляет складом крупнейшего экспортера потребительских товаров, финского производителя шин Nokian Tyres, под Санкт-Петербургом. Логисты компании даже стоят у конвейеров,








Materialien und Ersatzteile. „Das war Anfang der Neunzigerjahre noch anders, als Kühne + Nagel mit dem Russland-Geschäft begann. Damals vergaben heimische Hersteller noch wenig an externe Dienstleister“, so der Generaldirektor. Der Schlüssel zum Erfolg ist in Russland aber etwas anderes. „Wir haben kein Produkt, das man anfassen kann, und in Russland auch keine eigenen Fahrzeuge. In unserem Geschäft entscheiden die Menschen“, erklärt Neumann. Für die Kunden ist in Russland besonders wichtig, dass die Logistiker ihre Waren gut durch den Zoll bringen. Deshalb hat Neumann Spezialisten für diese Dienstleistungen.

Mitarbeiter zu finden und zu halten ist für den Generaldirektor eine der größten Herausforderungen. Kühne + Nagel hat deshalb wie viele westliche Unternehmen in Russland sein eigenes Aus- und Weiterbildungssystem entwickelt und setzt auf ein gutes Arbeitsklima. „Meine Tür steht immer offen“, sagt Neumann. Bei einer anderen russischen Herausforderung kann der Chef dagegen weniger ausrichten. Manche Straßen sind im Winter oder in der Schmelzperiode kaum befahrbar. Einen Schwertransport mit bis zu zweihundert Tonnen Spezialladung kann das monatelang aufhalten. Dass in Russland manches etwas länger dauert, hat Neumann bald gemerkt. Aus seinem ersten Dreijahresvertrag wurde inzwischen mehr als ein Jahrzehnt. „Ich kann mir keinen spannenderen Markt vorstellen“, gesteht er, weil es für sein Unternehmen in Russland immer mehr zu bewegen gibt.

на которых собираются автомобили, восполняют запасы на стеллажах и заказывают расходные материалы и запчасти. «В начале 1990-х годов, когда компания Кюне + Нагель только выходила на российский рынок, все было иначе. Тогда отечественные производители мало что доверяли сторонним провайдерам услуг», – рассказывает Перри Нойманн. Ключ к успеху был в другом: «У нас нет продукта, который можно потрогать, а тогда в России не было и собственного автопарка. В нашем бизнесе все решают люди», – объясняет Нойманн. Для заказчиков в России особенно важно, чтобы логистическая фирма надлежащим образом провозила грузы через таможню, поэтому были привлечены соответствующие специалисты.

Найти и удержать сотрудников – одна из самых больших задач для руководителя. В Кюне + Нагель, как и во многих других западных компаниях в России, выстроили собственную систему обучения и повышения квалификации и делают ставку на благоприятную атмосферу в коллективе. «Дверь в мой кабинет всегда открыта», – рассказывает Перри Нойманн. Впрочем, с другой российской задачей он мало что может поделать. Некоторые дороги зимой или в период таяния снега становятся труднопроходимыми. Для тяжелого грузовика с нестандартным грузом массой до 200 т это может вылиться в месяцы задержки. Перри Нойманн быстро понял, что некоторые вещи в России занимают больше времени. Его первый трехлетний контракт на сегодняшний день перерос больше чем в десять лет в стране. «Я не знаю более увлекательного рынка», – признается он. Ведь в России компания, которую он возглавляет, может все больше расширять границы и масштабы перевозок.

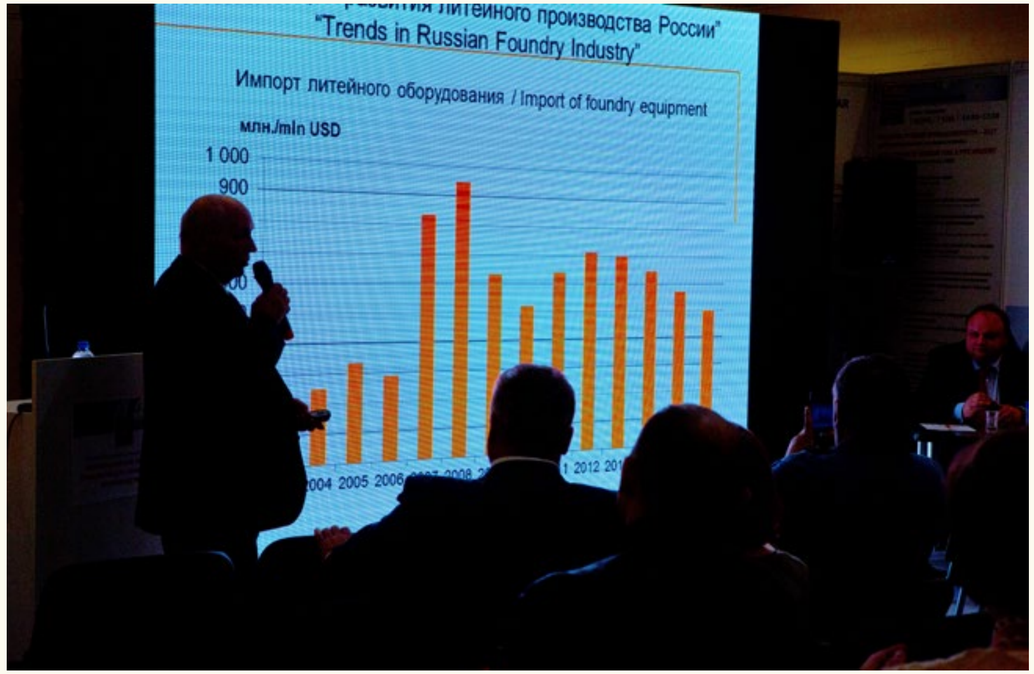
Kühne + Nagel befördert Güter auf vielen Wegen durch Russland. Für den Transport zu Wasser ist Mario Vrljicak verantwortlich, zu Luft George Gharibian und zu Land sowie für Kontraktlogistik Paolo Maraschi (links). | Кюне + Нагель возит по России товары разными способами. За грузоперевозки по воде отвечает Марио Врлийчак, по воздуху – Георг Гарибиан, по земле, а также за котрактную логистику – Паоло Мараши (слева).




Dafür zu sorgen, dass die Container auf dem richtigen Schiff landen, ist eine von vielen Aufgaben des Logistikdienstleisters Kühne + Nagel. | Заботиться о том, чтобы контейнеры оказались на нужном корабле, это одна из многочисленных задач логистической компании Кюне + Нагель.




In Nowokusnezk treffen sich Aussteller aus aller Welt zur größten Bergbaumesse Russlands. Sie wird seit mehr als zwanzig Jahren von der Messe Düsseldorf mitorganisiert. |
В Новокузнецке на крупнейшей горной выставке России встречаются участники со всего мира. Более 20 лет в ее организации участвует и Messe Düsseldorf.




**PIONIERE DER BEGEGNUNG. SEIT DEN SECHZIGERN PRÄSENTIERT DIE MESSEGESELLSCHAFT VOM RHEIN DEUTSCHE UNTERNEHMEN IN RUSSLAND.** ПИОНЕРЫ ВСТРЕЧ. С 1960-Х ГОДОВ ВЫСТАВОЧНОЕ ОБЩЕСТВО С БЕРЕГОВ РЕЙНА ПРЕДСТАВЛЯЕТ В РОССИИ НЕМЕЦКИЕ ФИРМЫ.

Sie setzen Schaufelbagger in Szene, rücken Fräsmaschinen ins rechte Licht und verhelfen Verpackungsanlagen zu einem gelungenen Auftritt. Leere Hallen verwandeln sie in bunte Marktplätze auf Zeit. Erfüllt ist die Mission der Messeveranstalter, wenn am Ende des Tages aus Angebot und Nachfrage ein Kaufvertrag wird, wenn „Fremde zu Freunden und Interessenten zu Geschäftspartnern werden", wie Werner Matthias Dornscheidt es formuliert. Er ist Chef von weltweit knapp tausend Angestellten der Messe Düsseldorf, die mit Gemeinschaftsständen, eigenen Messen und ihrer russischen Tochtergesellschaft seit mehr als einem halben Jahrhundert ein Schaufenster für deutsche Unternehmen in Russland bietet.

Deutschland ist als Messestandort weltweit führend. Es hat die größten Messegelände, die meisten Veranstaltungen und vier der zehn umsatzstärksten Messegesellschaften. Eine davon ist die Messe Düsseldorf mit ihren acht internationalen Töchtern. Russland behauptet sich seit vielen Jahren als der wichtigste ausländische Markt noch vor China, Singapur und den USA. Zu den größten Veranstaltungen jenseits der deutschen Grenzen zählen gleich vier in Russland: die Modemesse CPM – Collection Première Moscow, die Interplastica und die Upakovka für die Plastik- und die Verpackungswirtschaft sowie die Metalloobrabotka für die Metallindustrie.

Das Russlandgeschäft begann für die Rheinländer bereits 1963, als Generalsekretär Nikita Chruschtschow im Kreml saß. „Seitdem haben wir in Russland ununterbrochen Menschen getroffen, Partnerschaften gepflegt und mehr als tausend Veranstaltungen geplant", sagt Dornscheidt. Sein Unternehmen war der erste ausländische Messeveranstalter, der auf Einladung der Sowjets nach Moskau kam. 1965 koordinierte es den Auftritt westdeutscher Firmen auf der internationalen Chemie-Ausstellung im Moskauer Sokolniki-Park. Die Sowjetunion forcierte damals den Ausbau der Chemie-Industrie und brauchte dazu neue Technologien. Also reisten anderthalbtausend Gäste aus Westdeutschland nach Moskau, darunter Spitzenmanager der Industriegiganten Krupp und Siemens. Die Messe Düsseldorfer präsentierte danach regelmäßig auch andere Branchen in der Sowjetunion, trotz Kaltem Krieg.

1979 eröffneten die Rheinländer die erste Vertretung einer ausländischen Messegesellschaft in der Sowjetunion. Anfang des Jahrtausends wurde daraus eine russische Tochter. Heute beschäftigt sie vierzig Mitarbeiter, die bis zu zwanzig Messen im Jahr stemmen, eigene Veranstaltungen sowie Beteiligungen. Damals wie heute bringen sie Aussteller vieler Fachrichtungen zusammen. Besonders wichtig sind Technologie und Maschinenbau, Chemie und Kunststoffe sowie Öl und Gas und die Modebranche, sagt Geschäftsführer Thomas Stenzel. Sein Moskauer Team berät auch russische Firmen, die sich bei einer Messe im Ausland zeigen wollen.

Auf dem russischen Messemarkt sind die Düsseldorfer längst nicht mehr die einzigen Ausländer. „Russland hat viel investiert und sogar einige westeuropäische Länder überholt. Es ist heute ein Messeland, ähnlich wie Deutschland", stellt Stenzel fest. Seit den Neunzigerjahren entwickelten sich in vielen Industriezentren des Landes kleine und große Standorte. „Fachmessen finden ihren Weg in die Regionen, in denen Bedarf besteht", erklärt Stenzel. Das gilt zum Beispiel für die große russische Industriemesse Innoprom in Jekaterinburg am Ural und für die wichtigste Bergbaumesse Russlands Ugol Rossii & Mining im sibirischen Nowokusnezk. In die Kohleregion bringen Aussteller aus aller Welt jedes Jahr ihre

Они помогают ковшовому экскаватору найти свое место на подиуме, подбирают свет для фрезеровочного станка и заботятся о том, чтобы упаковочная линия показала себя с лучшей стороны. Пустые павильоны всякий раз на время превращаются в яркие рыночные площади. «Миссию оператора выставки можно считать успешной, если к концу дня спрос и предложение «встретились» в договорах купли-продажи, «чужие стали друзьями, потенциальные клиенты и заказчики – бизнес-партнерами», – говорит председатель правления Messe Düsseldorf GmbH Вернер Маттиас Дорншайдт. Его компания, в которой в мире работают почти 1000 человек, посредством совместных стендов, собственных выставок и российской «дочки» уже больше полувека служит витриной для продукции немецких предприятий в России.

Германия как страна выставок лидирует в мире. Здесь расположены самые большие выставочные площадки, проходит больше всего выставочных мероприятий, здесь зарегистрированы 4 из 10 выставочных компаний с самым крупным оборотом. Одна из них – Messe Düsseldorf. У дюссельдорфцев восемь международных «дочек», однако Россия уже много лет остается для них важнейшим зарубежным рынком, опережая Китай, Сингапур и США. Четыре из крупнейших заграничных выставочных мероприятий проводятся в России: это модный салон CPM – Collection Première Moscow, а также «Интерпластика», «Упаковка» и «Металлообработка», адресованные профессионалам в соответствующих отраслях.

Работать с Россией компания начала еще в 1963 году, при Хрущеве. «С тех пор мы постоянно встречались с людьми в России, поддерживали партнерские связи, спланировали свыше тысячи мероприятий», – говорит Дорншайдт. Messe Düsseldorf стала первым иностранным оператором выставок, пришедшим в Москву по приглашению СССР. В 1965 году она координировала участие западногерманских фирм на международной химической выставке в московском парке Сокольники. Советский Союз форсировал развитие химической отрасли и нуждался в новых технологиях. Так в Москве побывали 1500 гостей из Западной Германии, включая топ-менеджеров промышленных гигантов Krupp и Siemens. Впоследствии дюссельдорфцы, несмотря на холодную войну, регулярно представляли в Советском Союзе и другие отрасли.

В 1979 году Messe Düsseldorf открыла первое в СССР представительство иностранной выставочной компании, в начале 2000-х годов преобразованное в ООО «Мессе Дюссельдорф Москва». Сегодня в нем занято 40 человек, организующих до 20 выставок в год, собственных и совместных. Как и прежде, они сводят вместе участников выставки из самых разных отраслей. Особое значение имеют технологии и машиностроение, химия и пластмассы, нефтегазовая отрасль и индустрия моды, рассказывает генеральный директор российского представительства Томас Штенцель. Его московская команда также консультирует российские фирмы, желающие заявить о себе на выставках за границей.

На российском выставочном рынке дюссельдорфцы давно перестали быть единственными иностранцами. «Россияне много инвестировали и обошли даже некоторые западноевропейские страны. Сегодня Россия – страна выставок, подобно Германии», – констатирует Штенцель. С 1990-х годов во многих центрах промышленности стали появляться выставочные площадки, большие и маленькие. «Специализированные мероприятия прокладывают себе дорогу в те регионы, где

tonnenschweren Bagger und Fördergeräte. Organisiert wird die Schau seit mehr als zwanzig Jahren von dem privaten Veranstalter Kuzbasskaya Yarmarka und der Messe Düsseldorf als internationalem Partner.

„Das Messegeschäft kann in Russland nur funktionieren, wenn ausländische und inländische Firmen eng zusammenarbeiten", erklärt Stenzel. Sein Unternehmen hat deswegen nicht nur in Nowokusnezk, sondern auch in Sankt Petersburg, Kasan und Ufa russische Partner gewonnen. In der Moskau arbeitet es mit der Firma Expocenter zusammen, dem zweitgrößten Messegelände des Landes. Es liegt im Schatten der Wolkenkratzer des Businessviertels Moskau City und wurde zu Beginn des Jahrtausends mit finanzieller Unterstützung der Düsseldorfer erweitert.

Den Aufbau der Stände übernimmt zumeist die einheimische Messebaufirma Expoconsta. Die Messe Düsseldorf ist für den Chef der Firma Nariman Eldarow „ein besonderer Partner, weil sich über Jahrzehnte ein freundschaftliches Verhältnis entwickelt hat", erzählt er. „Die Deutschen haben uns mit ihren hohen Ansprüchen angespornt, besser zu werden", erinnert sich Eldarow an den Anfang in den frühen Neunzigern. Mittlerweile kennen sich beide Unternehmen so gut, dass sie wissen, was der andere erwartet. „Wir haben uns im russischen Markt vernetzt und die Verlässlichkeit unserer russischen Partner schätzen gelernt", sagt der Vorsitzende der Geschäftsführung Dornscheidt. So sind auch hinter den Kulissen längst Fremde zu Freunden geworden.

в них нуждаются», – объясняет Штенцель. Примеры тому – крупная российская промышленная выставка «Иннопром» в Екатеринбурге или важнейшая горная выставка «Уголь России и Майнинг» в Новокузнецке. В угольные регионы экспоненты со всего мира привозят многотонные экскаваторы и оборудование для добычи. Оператором выставки больше 20 лет выступает частная фирма «Кузбасская ярмарка» с Messe Düsseldorf в качестве международного партнера по организации.

«Выставочный бизнес в России может функционировать только при тесном сотрудничестве иностранных и отечественных компаний», – знает Штенцель. Поэтому его фирма обзавелась российскими партнерами не только в Новокузнецке, но и в Санкт-Петербурге, Казани и Уфе. В Москве она сотрудничает с компанией «Экспоцентр», которой принадлежит вторая по размерам выставочная площадка в стране. Расположенная в тени небоскребов «Москвы-Сити», в начале нулевых годов она была расширена при финансовой поддержке дюссельдорфцев.

Строительство стендов, как правило, осуществляет отечественная специализированная фирма «Экспоконста». Для ее руководителя Наримана Эльдарова Messe Düsseldorf – это особый партнер, поскольку на протяжении десятилетий у них сложились дружеские отношения. «Немцы с их высокими требованиями побуждали нас становиться лучше», – говорит Эльдаров о начале сотрудничества на заре 1990-х годов. Сегодня обе компании хорошо знают друг друга и имеют четкое представление о взаимных ожиданиях. «Мы обзавелись множеством связей на российском рынке и оценили надежность российских партнеров», – говорит председатель правления Дорншайдт. Так что и за кулисами чужие давно стали друзьями.















Eindrücke von der internationalen Fachausstellung für die Öl- und Gasindustrie Neftegaz in Moskau (rechts oben) und von der Bergbaumesse Ugol Rossii & Mining in Nowokusnezk. Links: Nariman Eldarow, Chef der Messebaufirma Expoconsta, arbeitet seit Jahrzehnten mit der Messe Düsseldorf zusammen. | Впечатления от международной специализированной выставки нефтегазовой отрасли «Нефтегаз» в Москве (вверху справа) и от горной выставки «Уголь России и Майнинг» в Новокузнецке. Слева: Нариман Эльдаров, генеральный директор компании по обустройству и оформлению выставок ООО «Экспоконста». Он работает с Messe Düsseldorf уже много лет.




Szene aus Nowokusnezk. Seit den Neunzigerjahren haben sich in vielen russischen Industriezentren Messestandorte entwickelt, teils sogar in abgelegenen Regionen. Die Messe Düsseldorf hat auch in Sankt Petersburg, Kasan und Ufa russische Partner gewonnen. | Новокузнецк. С 1990-х годов многие российские индустриальные центры организовали места для проведения выставок, частично даже в отдаленных регионах. Messe Düsseldorf также работает с партнерами из Санкт-Петербурга, Казани и Уфы.




## UNENDLICH NÜTZLICH. WIE EIN SPEZIALIST FÜR KUNSTSTOFFE MIT SEINEN POLYMEREN RUSSLAND MODERNISIERT. БЕЗГРАНИЧНАЯ ПОЛЬЗА. КАК СПЕЦИАЛИСТ ПО ПЛАСТИКОВЫМ ИЗДЕЛИЯМ СПОСОБСТВУЕТ МОДЕРНИЗАЦИИ РОССИИ С ПОМОЩЬЮ СВОИХ ПОЛИМЕРНЫХ РЕШЕНИЙ.

Rehau Akademie in Moskau. | «REHAU Академия» в Москве.

Kaum eine deutsche Kleinstadt ist so vielen Russen ein Begriff wie das fränkische Rehau. Das nach seinem Gründungsort benannte Unternehmen ist in Russland ein Synonym für Kunststofffenster so wie es Tempo in Deutschland für Papiertaschentücher wurde. „Okna Rehau", die Rehau-Fenster, sind seit Jahren die meistverkauften im Land und nach Studien von unabhängigen Marktforschern fast zwei Dritteln der Bevölkerung bekannt.

Seit seiner Gründung Ende der Vierzigerjahre ist das familiengeführte Unternehmen zu einem internationalen Konzern geworden, der mit 20 000 Mitarbeitern in mehr als siebzig Ländern einen Jahresumsatz von mehreren Milliarden Euro erwirtschaftet. Sein Erfolg fußt auf den nahezu unbegrenzten Einsatzmöglichkeiten der Werkstoffe aus Polymeren, auf die sich der Mittelständler von Beginn an spezialisiert hat.

So helfen Rehau-Polymere als robuste aber besonders leichte Bauteile, das Gewicht von Flugzeugen und Fahrzeugen gering zu halten. In jedem dritten in Europa produzierten Auto sind Stoßfänger und andere Leichtbaukomponenten von Rehau zu finden. Im Möbeldesign werden seine Beschichtungen zur Verkleidung von Küchenfronten und -arbeitsplatten angewendet. Hightech-Rohre aus Polyethylen kommen in der Wasserversorgung, der Heizungs- und Abwassertechnik zum Einsatz.

Seit 1995 ist Rehau auch in Russland aktiv, wo es 600 Mitarbeiter beschäftigt. Seine Produkte finden sich auch unter der Fußgängerzone der Moskauer Manege, der Ausstellungshalle unweit der Kremlmauern. Dreißig Kilometer Rohre mäandern unter der Oberfläche. Sie sind nur wenige Zentimeter dick, rosten nicht, halten mindestens ein halbes Jahrhundert und müssen nicht gewartet werden. In ihnen zirkuliert heißes Wasser und wärmt die Pflastersteine kostengünstiger als herkömmliche Stromheizungen. So bleiben die Wege im Winter frei von Schnee und Schmutz, ganz ohne Streusalz und Chemie.

Auch an anderen prominenten Orten in Russland ist Rehau präsent. Als das Land seine Stadien für die Fußball-Weltmeisterschaft herrichtete, setzte es meist auf Rasenheizungen von Rehau, die das Gras nicht nur wärmen, sondern im Sommer auch kühlen. In den großen russischen Flughäfen sind ebenfalls Anlagen von Rehau zu finden und versorgen sie mit ebenso mit Wasser wie auch eines der berühmtesten Gebäude des Landes, das Bolschoi-Theater. Wärme und Wasser benötigt auch die neueste Attraktion in Moskau, der Park Sarjade zwischen Basilius-Kathedrale und der Moskwa. In ihm wachsen Pflanzen aus allen Teilen Russland ganzjährig in verschiedenen künstlichen Klimazonen. Die Stadt vertraute bei diesem Prestigeprojekt in unmittelbarer Nähe zum Kreml auf Rohre von Rehau. Sie zählen inzwischen zu den meistverkauften Rohren in Russland und helfen dem Land dabei, sparsamer mit Energie umzugehen.

Energieeffizienz ist eine der Achillesfersen der russischen Wirtschaft, Fabriken und Kraftwerke verbrauchen viel mehr Energie als in anderen Ländern. Das Einsparpotenzial ist riesig. Das gilt nicht zuletzt für die Wohnungswirtschaft. Auf dem Weg von den Kraftwerken zu den Haushalten geht viel Energie verloren, durch alte Fenster entweicht ein weiterer Teil der Wärme. Rehau hat früh das Thema Energiesparen in Russland aufgegriffen und den enormen Sanierungs- und Renovierungsbedarf im Baubereich erkannt. 2005 eröffnete es deshalb östlich von Moskau eine Fabrik für Fenster- und Türprofile aus PVC, die zweitgrößte des Unternehmens weltweit.

Едва ли в Германии найдется другой такой маленький городок, название которого известно россиянам больше, чем Реау (Рехау) в Верхней Франконии. Фирма, названная в честь города, в котором была основана, в России стала синонимом для пластиковых окон, подобно тому, как бренд Tempo в Германии ассоциируется с бумажными полотенцами. «Окна Rehau» много лет входят в число самых продаваемых в России и, согласно исследованиям независимых маркетологов, известны 70% населения.

Основанная в конце 1940-х годов семейная фирма постепенно переросла в международный концерн с 20 000 сотрудников более чем в 70 странах мира и годовым оборотом в несколько миллиардов евро. Такой успех обусловлен практически безграничными возможностями использования комплектующих из полимеров, на которых предприятие специализировалось с самого начала.

С помощью полимерных изделий Rehau, которые являются прочными и одновременно очень легкими, снижают вес самолетов и других транспортных средств. В каждом третьем автомобиле, выпускаемом в Европе, используются бамперы и другие облегченные комплектующие от Rehau. В мебельном дизайне покрытия Rehau применяются для облицовки кромок столешниц и фасадов кухонных гарнитуров. Высокотехнологичные трубы из полиэтилена используются в системах водоснабжения, отопления и канализации.

С 1995 года Rehau ведет бизнес и в России, где в концерне работают 600 человек. Продукцию Rehau даже использовали при строительстве пешеходной зоны Московского Манежа. Поверхность подогревают 30 км труб толщиной в считанные сантиметры – они не подвержены коррозии, не нуждаются в обслуживании и должны прослужить не менее полувека. В них циркулирует горячая вода; это дешевле привычного электрического подогрева тротуарной плитки. Такое решение позволяет избавиться зимой от снега и слякоти без помощи соли и химических реагентов.

Rehau присутствует и на других видных объектах страны. Когда в России возводились новые стадионы для ЧМ по футболу, в большинстве случаев ставка делалась на системы Rehau, позволяющие не только обогревать футбольные поля зимой, но и охлаждать их летом. В крупных российских аэропортах тоже используется продукция Rehau, помогающая снабжать их водой так же, как и одно из самых известных зданий страны – Большой театр. Тепло- и водоснабжение жизненно необходимы и для самой молодой достопримечательности столицы – парка «Зарядье», который был разбит между собором Василия Блаженного и Москвой-рекой. Растения со всех уголков России там растут круглый год в различных искусственных климатических поясах. При реализации престижного проекта в непосредственной близости от Кремля город положился на трубы Rehau, которые сегодня входят в число самых продаваемых в России и помогают россиянам бережнее обращаться с энергией.

Энергоэффективность – одна из ахиллесовых пят экономики России; заводы и котельные здесь потребляют намного больше энергии, чем в других странах. Потенциал энергосбережения колоссален. Не в последнюю очередь это относится и к жилищно-коммунальному хозяйству. Много энергии теряется на пути от ТЭЦ к домам, после чего тепло улетучивается еще и через старые окна. В Rehau внимание на энергосбережение в России обратили давно и обнаружили огромные







„Das war eines der bedeutendsten Ereignisse in der Geschichte von Rehau“, sagt der Russlandchef von Rehau und Geschäftsführer für Osteuropa Konstantin Gajnullin. Achtzig Millionen Euro hat Rehau in den Standort im Dorf Gschel investiert. Zu neunzig Prozent werden die Produkte dort lokal gefertigt.

Fenster und Fassaden sind der größte Geschäftsbereich von Rehau in Russland. Obwohl der Markt wie die gesamte Bauwirtschaft nach 2014 stark eingebrochen ist, konnten das Unternehmen und seine Partner, die Fensterbauer und -händler, die Verkäufe steigern. Dafür entwickelt Rehau nicht nur neue Produkte und wirbt im Fernsehen zur besten Sendezeit. Es lädt Architekten und Designer zu Frühstücken ein, wo sie aus erster Hand erfahren, welche gestalterischen Möglichkeiten ihnen die Innovationen von Rehau bieten. Außerdem durchlaufen in Moskau und anderen Metropolen von Sankt Petersburg bis Chabarowsk im Fernen Osten jedes Jahr viertausend externe Spezialisten die Rehau Akademie.

In Seminaren lernen sie, die Fensterprofile, Rohre und Möbelkomponenten des Unternehmens fachmännisch zu verbauen und Kunden über deren Vorzüge zu informieren. Dabei überzeugen sich die Installateure und Monteure selbst von der Qualität der Lösungen von Rehau, die auch die Endkunden begeistern, wie Umfragen zeigen. „Wer großen Gefallen an etwas gefunden hat, wird es weiterempfehlen“, sagt der Geschäftsführer für Verkauf und Marketing in Osteuropa Andrej Belojedow. So erfährt allmählich das ganze Riesenland, wie unendlich nützlich Polymere aus dem fränkischen Rehau sein können.

потребности в модернизации и ремонте зданий. Поэтому в 2005 году к востоку от Москвы открылся завод оконных и дверных ПВХ-профилей, который является вторым по объемам выпуска продукции в мире среди предприятий группы. «Это стало одним из самых важных событий в истории Rehau», – говорит главный исполнительный директор по Восточной Европе Константин Гайнуллин. Инвестиции холдинга в подмосковное село Гжель составили 80 млн евро. Производство там локализовано на 90%.

Окна и фасады – это крупнейшее направление бизнеса Rehau в России. И, хотя после 2014 года рынок сильно просел, как и строительная отрасль в целом, концерн и его партнеры, занимающиеся установкой и продажей окон, сумели даже показать рост. Для этого Rehau не только разрабатывает новые продукты и размещает телерекламу в прайм-тайм, – концерн приглашает архитекторов и дизайнеров на завтраки, где те из первых уст узнают, какие возможности оформления открывают перед ними инновации от Rehau. А в «REHAU Академии» в Москве и других мегаполисах – от Санкт-Петербурга до Хабаровска – ежегодно проходят обучение 4000 сторонних специалистов.

На семинарах им рассказывают, как профессионально устанавливать оконные профили, трубы и мебельные комплектующие Rehau, а также о том, как грамотно проинформировать клиентов об их преимуществах. При этом сантехники и установщики сами убеждаются в качестве продукции Rehau, которая, как показывают опросы, не оставляет равнодушными и конечных пользователей. «Тот, кому что-то очень понравилось, станет рекомендовать это другим», – говорит исполнительный директор по продажам и маркетингу в Восточной Европе Андрей Белоедов. И постепенно вся огромная Россия узнает о бесконечной пользе полимерных решений из верхнефранконского Реау.

Unter dem Rasen des Stadions Luschniki in Moskau verlaufen Dutzende Kilometer Polyethylen-Rohre von Rehau. Unten: Russlandchef von Rehau und Geschäftsführer für Osteuropa Konstantin Gajnullin. | Под газоном стадиона «Лужники» в Москве пролегают десятки километров полиэтиленовых труб компании Rehau. Внизу: руководитель Rehau в России и исполнительный директор по Восточной Европе Константин Гайнуллин.




## LOTSEN DURCH DAS NADELÖHR. WIE EIN DEUTSCHES LOGISTIKUNTERNEHMEN ZU EINEM ZOLLTERMINAL AN DER RUSSISCHEN GRENZE KAM. ТРАНСПОРТИРОВКА СКВОЗЬ ЛЮБЫЕ ПРЕГРАДЫ. КАК У НЕМЕЦКОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ ПОЯВИЛСЯ ТАМОЖЕННЫЙ ТЕРМИНАЛ НА РОССИЙСКОЙ ГРАНИЦЕ.

Olaf Metzger (links) mit Rhenus-Managern vor dem Zollterminal bei Smolensk. | Олаф Метцгер (слева) с менеджерами компании Rhenus перед таможенным терминалом под Смоленском.

Zwei Kontinente, neun Zeitzonen und eine Fläche fast fünfzig Mal so groß wie Deutschland – allein schon Russlands Dimensionen sind eine Herausforderung für jeden, der etwas durch das größte Land der Erde transportieren will. Dabei ist vor allem die Wirtschaft darauf angewiesen, dass Güter trotz Wind, Wetter und oft holprigen Straßen rechtzeitig ans Ziel kommen. Für den reibungslosen Fluss der Waren sorgen deshalb Spezialisten wie Rhenus.

Der Logistikdienstleister wurde vor mehr als hundert Jahren für den Schiffstransport auf dem Rhein gegründet, den die alten Römer „Rhenus" nannten. Heute beschäftigt die Rhenus-Gruppe mehr als 28 000 Mitarbeiter und bewegt weltweit Güter nicht nur zu Wasser, sondern auch zu Lande und in der Luft. In Russland übernimmt sie die Logistik für einheimische und internationale Firmen, bringt Ersatzteile, Industriegüter und Kleidung aus Westeuropa oder China ins Land. Rhenus-Mitarbeiter arbeiten außerdem für ihre Kunden Routen von Schiffscontainern aus, die über Häfen wie den von Sankt Petersburg nach Russland kommen und auf Straßen oder Schienen zum Ziel gebracht werden. Automobilherstellern wie Volkswagen liefert es die Komponenten direkt auf das Fließband. Und es errichtete als erstes ausländisches Unternehmen ein eigenes Zollterminal an der russischen Grenze.

Wenn Lastwagen Waren aus Westeuropa nach Russland bringen, nehmen sie meist die Fernstraße M1, die von Weißrussland über Smolensk nach Moskau führt. Das erste große Gebäude nach der Grenze ist seit 2013 das Zollterminal von Rhenus, hochmodern und ganz in den Unternehmensfarben Blau und Weiß gehalten. „Container transportieren und Lkw-Fahrten organisieren, das kann jeder. Wir haben das Nadelöhr auf dem Weg nach Russland gesucht, und das war der Zoll", sagt Olaf Metzger, Geschäftsführer von Rhenus Freight Logistics Russland und somit Chef des Frachtbereichs. Die Einfuhr von Waren ist eine noch größere Herausforderung für die Logistiker als Russlands Weiten.

In vielen Bereichen ist es Russland gelungen, das Geschäftsklima zu verbessern. Davon zeugt der Aufstieg des Landes im Ranking der Weltbank „Doing Business". Doch beim Warenverkehr über die Ländergrenze sieht die Weltbank in Russland noch Verbesserungsbedarf. Das bestätigen die jährlichen Umfragen der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) unter ihren Mitgliedern. Für sie bleibt die Zollabfertigung eines der größten Hindernisse für ein besseres Geschäftsklima in Russland. Der Zoll ist streng und kleinste Unstimmigkeiten in den Papieren können zu großen Verzögerungen führen.

Die Idee zu einem Zollterminal in Grenznähe entwickelte Metzger mit Klemens Rethmann, dessen Familie Rhenus gehört. Anstoß war die Entscheidung der russischen Regierung, die Zollämter in die Grenzregionen zu verlegen, um den Großraum Moskau zu entlasten. Die Deutschen sahen das als Chance und suchten den Kontakt zum Föderalen Zolldienst. „Wir mussten bis zum Chef der Behörde vordringen, damit wir die Unterstützung von oben bekamen", erinnert sich Metzger. Er wollte sichergehen, dass der Standort in der Region Smolensk für das Terminal der richtige ist und ob der Zolldienst genügend Beamte bereitstellen würde. Bei den Treffen mit dem Zolldienst waren stets Vertreter der AHK anwesend. „Der Schulterschluss mit der Kammer ist uns wichtig, damit wir optimale Bedingungen für den Import der Ware unserer Kunden schaffen können", so Metzger. Rhenus

Два континента, девять часовых поясов, территория, в 50 раз превышающая площадь Германии – даже сама география России бросает вызов любому, кто собирается что-либо перевозить по самой большой стране на планете. Но, для экономики важнее всего, чтобы грузы своевременно достигали цели – невзирая на ветер, погоду и, зачастую, плохие дороги. Поэтому о бесперебойности товарных потоков заботятся специалисты из фирмы Rhenus.

Это логистическое предприятие было создано больше ста лет назад для транспортировки грузов по Рейну, который древние римляне называли Ренусом. Сегодня в группе Rhenus работают свыше 28 000 человек, она перевозит грузы не только по воде, но и по суше, и по воздуху. В России она оказывает логистические услуги российским и международным компаниям, доставляет запчасти, промтовары, одежду из Западной Европы и Китая. Кроме того, сотрудники Rhenus разрабатывают для клиентов маршруты перевозки морских контейнеров, попадающих в Россию через порты, такие, как Санкт-Петербург, и доставляемые к месту назначения уже автотранспортом или по железной дороге. Автопроизводителям, таким как Volkswagen, Rhenus поставляет компоненты непосредственно на конвейер. И она первой среди иностранных компаний обзавелась собственным таможенным терминалом на российской границе.

Грузовики с товарами из Западной Европы в Россию, как правило, следуют по автостраде М1, ведущей из Беларуси через Смоленск в Москву. Первое большое строение после границы – это построенный в 2013 году таможенный терминал Rhenus, ультрасовременный и выдержанный в корпоративных синем и белом цветах. «Доставлять контейнеры и организовывать грузовые рейсы может каждый. Мы искали наиболее удобное место, через которое неминуемо пройдет каждый грузовик, следующий из Европы в Россию, и им оказалось то место, где в настоящее время располагается наш терминал», – говорит генеральный директор Rhenus Freight Logistics Russland Олаф Метцгер. Ввоз товаров в Россию с ее просторами – это еще больший вызов для логистических предприятий.

Во многих сферах России удалось улучшить деловой климат. Об этом свидетельствует повышение позиций страны в рейтинге Всемирного банка Doing Business. Однако касательно товарооборота через границу страны Всемирный банк по-прежнему видит в России потребности в усовершенствовании. Это подтверждается и ежегодными опросами Российско-Германской внешнеторговой палаты (ВТП) среди её членов, для которых таможенное оформление остается одной из главных преград к улучшению делового климата в России. Таможня предъявляет высокие требования, и малейшие несоответствия в документах могут выливаться в большие задержки.

Идею таможенно-логистического терминала близ границы Олаф Метцгер выработал совместно с Клеменсом Ретманном, семье которого принадлежит Rhenus. К этому их подтолкнуло решение российского правительства о переводе таможни в приграничные регионы для разгрузки московской агломерации. Немцы увидели в этом шанс и стали искать контакт с Федеральной таможенной службой. «Нам пришлось дойти до главы ФТС, чтобы заручиться поддержкой сверху», – вспоминает Метцгер. Он хотел убедиться, что выбранное место в Смоленской области оптимально для соответствующих целей, и что таможня предоставит достаточное количество персонала. На встречах с ФТС всегда присутствовали и представители











holte die regionale Regierung mit an Bord und lud den Vize-Gouverneur des Gebiets Smolensk in die Schweiz ein, damit er sich einen Eindruck von einem vergleichbaren Terminal machen konnte.

Dutzende Laster stehen auf dem Parkplatz des Terminals vor Smolensk. Mitarbeiter von Rhenus sehen sich die Lieferpapiere an, stellen sicher, dass die Fernfahrer den richtigen Ort zur Verzollung angefahren haben und prüfen, ob Gewicht, Wert und Zulassung der Waren für den russischen Markt stimmen. Dann übernehmen die Zollbeamten. Sie sitzen im Obergeschoss des Rhenus-Terminals. Wie in einer Behörde sieht es hier aus: Schalter, Glasfenster und Menschen in Uniform. Bei zwei Prozent der Lastwagen lassen sie stichprobenartig die Fracht öffnen. Der Lkw fährt in diesem Fall zur Umschlaghalle und Rhenus-Mitarbeiter entladen ihn, damit der Zolldienst alles auf Herz und Nieren prüfen kann. Doch in der Regel sichten die Beamten nur die Dokumente. Schon nach einigen Stunden rollt die verzollte Fracht weiter Richtung Zentralrussland, wo die meisten Kunden der Rhenus-Gruppe ihren Sitz haben.

Die Lastwagen fahren aber auch zunehmend direkt in den Ural und nach Sibirien. Immer mehr Unternehmen zieht es in die Weiten Russlands, etwa in Sonderwirtschaftszonen, die Investoren eine fertige Infrastruktur und zahlreiche Vergünstigungen bieten. Rhenus hat für diese Gebiete regelmäßige Sammelgutlinien eingerichtet. Das heißt, dass es Sendungen von Kunden in ganz Europa einsammelt, in Hubs nach Zielort sortiert und gebündelt in die Regionen schickt. Damit sich auch die weiten russischen Wege lohnen.

Das Zollterminal von Rhenus: Bei zwei Prozent der Lastwagen lassen die Zollbeamten stichprobenartig die Fracht öffnen. Sie wird von Rhenus-Mitarbeitern in der Umschlaghalle entladen. | Таможенный терминал Rhenus: сотрудники таможни выборочно производят проверку груза у 2% машин. Его выгружают и досматривают в перегрузочном терминале.

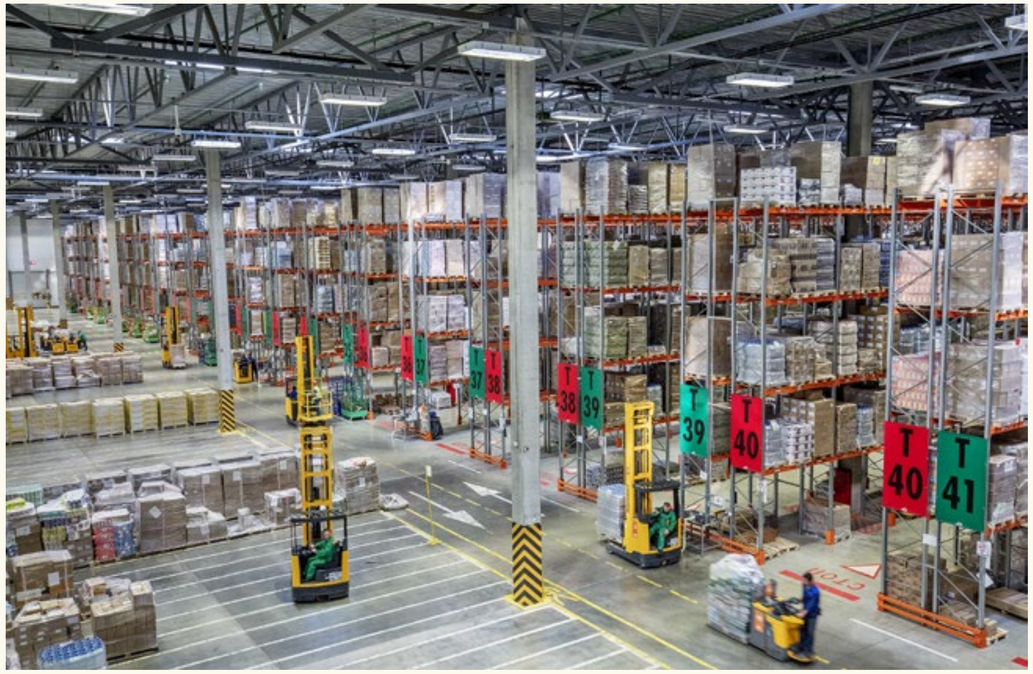
ВТП. «Тесное сотрудничество с Палатой имело большое значение при обеспечении оптимальных условий для ввоза грузов наших клиентов», – вспоминает Метцгер. Rhenus подключил региональное правительство и пригласил вице-губернатора Смоленской области в Швейцарию, чтобы он мог получить представление о работе аналогичного терминала.

На парковке у терминала близ Смоленска стоят десятки фур. Сотрудники Rhenus просматривают товаросопроводительные документы, убеждаются, что водители приехали по адресу, и проверяют, соответствуют ли вес, стоимость и сертификаты товаров российским требованиям. Эстафету принимают таможенные служащие. Второй этаж терминала Rhenus напоминает госучреждение: окошечки, стеклянные перегородки, люди в форме. Сотрудники таможни выборочно производят проверку самого груза у 2% машин. В таком случае грузовик заезжает в перегрузочный терминал, и таможенники досматривают его содержимое уже досконально. Но, как правило, инспекторы ограничиваются проверкой документов. И уже через несколько часов груз продолжает движение в направлении Центральной России, где находится большинство клиентов группы Rhenus.

Однако все больше грузовиков отправляются прямиком на Урал и даже в Сибирь. Все больше компаний отдают предпочтение отдаленным регионам России, например, особым экономическим зонам, привлекающим инвесторов готовой инфраструктурой и многочисленными льготами. Rhenus организовал для данных регионов регулярные рейсы доставки сборных грузов. Это означает, что компания аккумулирует партии товаров клиентов со всей Европы, сортирует их на консолидационных складах по местам назначения и уже в скомпонованном виде отправляет в соответствующие регионы. Это позволило сделать рентабельными даже дальние маршруты по России.




Rhenus hat 2013 als erstes ausländisches Unternehmen ein Zollterminal an der russischen Grenze eröffnet. Es liegt im Gebiet Smolensk an der Grenze zu Weißrussland. Hier werden Waren verzollt, die über die Fernstraße M1 aus Westeuropa kommen. | Rhenus стал первой иностранной компанией, построившей таможенный терминал на границе России. Он находится в Смоленской области на границе с Белоруссией. Здесь растаможивают товары, которые следуют по автостраде М1 из Западной Европы.




FRISCHE IM ÜBERFLUSS. EIN FAMILIENUNTERNEHMEN AUS DEM SAARLAND BIETET RUSSLAND EINE GROSSE AUSWAHL AN HEIMISCHEN LEBENSMITTELN.
СВЕЖЕСТЬ В ИЗОБИЛИИ. СЕМЕЙНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ИЗ ЗЕМЛИ СААР ПРЕДЛАГАЕТ В РОССИИ ШИРОКИЙ ВЫБОР ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОДУКТОВ.

Souverän steuert eine Babuschka, eine russische Großmutter, ihren Einkaufswagen durch die breiten Gänge. Ende der Achtzigerjahre musste sie als Mutter vor armselig mit Waren bestückten Läden warten, um die Familie mit den drei kleinen Kindern satt zu bekommen. Heute ist das anders. Längst sind in Russland die Supermarktregale ebenso voll wie im Westen. Obst und Gemüse, Fleisch und Teigwaren gibt es im Überfluss.

Im neusten russischen Hypermarkt der Handelskette Globus reichen die Lebensmittel sogar aus, um eine ganze Kleinstadt zu bekochen. Das müssen sie auch, denn bis zu 30 000 Menschen legen hier im Vorort Kotelniki am Moskauer Stadtrand täglich ihre Einkäufe aufs Band, zahlen an einer von über hundert Kassen oder scannen den Strichcode an einer Selbstbedienungskasse, damit es schneller geht. Von oben schaut ihnen das Konterfei eines Deutschen in den Einkaufswagen, der vor mehr als zweihundert Jahren geboren wurde.

Auf dem großen Plakat verspricht Franz Bruch „samoe lutschee obsluschiwanije", besten Service würde man heute auf Deutsch sagen. Die „billigste und reellste Bedienung" lautete die Losung, als der Kaufmann 1828 im saarländischen Sankt Wendel ein Handelshaus eröffnete und damit den Grundstein für das Unternehmen Globus legte. Heute hat Globus sich zu einer der größten deutschen Einzelhandelsketten entwickelt und betreibt in vier Ländern mehr als siebzig riesige Warenhäuser, neunzig Baumärkte und sechs Elektrofachgeschäfte. In Deutschland, Luxemburg, Tschechien und Russland beschäftigt der Konzern fast 45 000 Mitarbeiter und setzt mehr als sieben Milliarden Euro im Jahr um. In fünfter Generation leitet Thomas Bruch den Familienbetrieb. Er war es auch, der die Globus-Hypermärkte 2006 in den größten Flächenstaat der Erde brachte.

Der Beginn des Jahrtausends war eine goldene Zeit für den Einzelhandel in Russland. An den Rändern der großen Städte schossen Super- und Hypermärkte aus dem Boden und ebenso rasant wuchs der Umsatz der Konzerne, die den riesigen Markt im Osten für sich entdeckt hatten. Produkte aus dem Westen waren begehrt und immer mehr Russen konnten sie sich leisten. Zeitweise galt ihr Land als einer der lukrativsten Märkte für den Einzelhandel. Der große Boom ist mittlerweile vorbei. Einheimische Supermarktketten machen Ausländern mächtig Konkurrenz. Lebensmittel wie Käse, Fleisch und Obst sind in jüngster Vergangenheit teurer geworden. Trotzdem gibt es in Russland noch immer großes Potenzial für Handelsketten wie Globus.

Die Saarländer setzen in ihren russischen wie auch in ihren anderen Märkten vor allem auf regionale Produkte. Was das heißt, kann man in den Globus-Hypermärkten morgens um fünf Uhr beobachten. Lastwagen bringen das frische Fleisch von Schlachthöfen in Zentralrussland, oft aus der unmittelbaren Umgebung: halbe Schweine und Jungbullen, alles gut gekühlt, nicht tiefgefroren oder vakuumverpackt. Nach der Qualitätskontrolle machen sich die Metzger an die Arbeit. Sie zerlegen die großen Stücke, schneiden Schnitzeln, spießen Schaschlik auf und marinieren oder verarbeiten sie zu Wurst nach traditionellen deutschen, russischen aber auch tschechischen Rezepten.

Frisch und wenn möglich regional, das gilt auch für die hauseigene Fisch- und die Sushi-Abteilung und für die Konditorei und Bäckerei, wo deutsches Bauern- und Roggenbrot ebenso in den Ofen kommen wie russische Varianten mit Buchweizen. Mehr als zweihundert Sorten Gebäck entstehen direkt in den Märkten.

Эта бабушка уверенно вышагивает по просторным проходам, толкая перед собой тележку для покупок. В конце 80-х она подолгу стояла перед магазинами с полупустыми полками, чтобы накормить семью с тремя маленькими детьми. Сейчас все по-другому. В российских гипермаркетах полки полны разнообразными продуктами, как на западе. Теперь фрукты и овощи, мясо и хлебобулочные изделия имеются в изобилии.

В новейшем российском гипермаркете сети «Глобус» продуктов достаточно, чтобы накормить население небольшого города. Оно и понятно, ведь каждый день в подмосковных Котельниках до 30 000 человек оплачивают покупки в одной из более чем ста касс или сканируют штрих-коды товаров сами – на кассе самообслуживания или с помощью системы Scan&Go прямо в торговом зале, чтобы сэкономить время. На них и их тележки с плаката смотрит немец, родившийся больше 200 лет назад.

На большом плакате Франц Брух обещает «самое лучшее обслуживание», безупречный сервис, как говорят сегодня в Германии. В далеком 1828 году слоган, который коммерсант в городке Санкт-Вендель в Саре выбрал для своего первого продуктового магазина, звучал несколько иначе: Die billigste und reellste Bedienung («Самое порядочное и честное обслуживание»). Так был заложен фундамент для будущей сети Globus. Сегодня это одна из крупнейших немецких розничных сетей, которой в четырех странах принадлежат более 70 огромных гипермаркетов, 90 строительных супермаркетов и шесть магазинов электротехники. В Германии, Люксембурге, Чехии и России в концерне работают почти 45 000 человек, а его годовой оборот превышает 7 млрд евро. Управляет семейным бизнесом уже в пятом поколении Томас Брух. Именно он в 2006 году привел гипермаркеты Globus на рынок самой большой страны на планете.

Начало XXI века стало золотой эрой для розничной торговли в России. На окраинах крупных городов словно грибы из земли вырастали супермаркеты и гипермаркеты; столь же стремительно увеличивался и оборот концернов, открывших для себя огромный рынок на востоке континента. Западные продукты пользовались большим спросом, и все больше россиян могли себе их позволить. Какое-то время Россия считалась одним из самых прибыльных рынков для розницы. Большой спрос остался в прошлом, отечественные сети супермаркетов сегодня составляют серьезную конкуренцию иностранным. Сыр, мясо и фрукты с Запада заметно подорожали. Тем не менее, Россия все еще обладает большим потенциалом для торговых сетей, таких как Globus.

Это семейное предприятие на российском рынке, впрочем, как и на других делает ставку на местные продукты. На практике это можно наблюдать уже с пяти утра в любом из гипермаркетов «Глобус». Грузовики привозят свежее мясо со скотобоен Центральной России, часто расположенных где-то совсем неподалеку: свиные полутуши, мясо молодых бычков, непременно тщательно охлажденное, а не замороженное и не в вакуумной упаковке. После контроля качества за работу принимаются мясники. Они разделывают большие куски, делают нарезку, нанизывают шашлык и маринуют мясо или готовят колбаски – по традиционным немецким и российским, а также чешским рецептам.

Свежие, по возможности региональные продукты – таким принципом руководствуются и в собственном рыбном отделе, и в отделе суши и роллов, и в кондитерской с пекарней, где из печи вынимают немецкий крестьянский и ржаной хлеб














Inzwischen erwirtschaftet Globus in Russland mehr als eine Milliarde Euro im Jahr und hat mehr als ein Dutzend Hypermärkte gebaut. „Wir wollen die Expansion vorantreiben und mindestens ein bis zwei neue Standorte pro Jahr eröffnen", erklärt Volker Schaar, Sprecher der Geschäftsführung von Globus Russland. Schon jetzt beschäftigt das Unternehmen hier mehr als 10 000 Mitarbeiter, darunter Bäcker und Metzger, die Globus gemeinsam mit einer Berufsschule und der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) selbst ausbildet, genau wie seine Köche. Als eine von wenigen Lebensmittelketten betreiben die Saarländer in den Märkten eigene Restaurants. Dort kommen Klassiker und saisonale Gerichte auf den Tisch – von Pasta und Pizza über Deftiges wie Kassler und Leberkäse bis zu süßen „Bliny", den russischen Pfannkuchen.

Das Restaurant gehört zu dem, was Globus „Erlebniseinkauf" nennt. Die Kunden kommen nicht nur, um schnell etwas zu besorgen. Am Wochenende fährt die ganze Familie mit zum Hypermarkt, der dann bis spätabends oder sogar durchgehend geöffnet ist. Die Kinder vertreiben sich die Zeit in der Spielecke, während die Eltern sich von der riesigen Auswahl inspirieren lassen. Vor leeren Regalen Schlange zu stehen, das können sie sich hier überhaupt nicht mehr vorstellen.

наряду с российскими вариантами с добавлением гречихи. Непосредственно в гипермаркетах выпекается больше двухсот видов выпечки.

Сегодня доходы сети «Глобус» в России, в которую входит уже больше дюжины гипермаркетов, превышают 1 млрд евро. „Мы хотим форсировать экспансию и открывать как минимум одну-две новых точки в год», – говорит генеральный директор сети «Глобус» в России Фолькер Шаар. В российских гипермаркетах уже работает больше 10 000 человек, включая пекарей и мясников, а также поваров, обученных сетью «Глобус» при сотрудничестве с российским колледжем и Российско-Германской внешнеторговой палатой (ВТП). В гипермаркетах сети с саарскими корнями есть и собственные рестораны. В них подают классические и сезонные блюда, начиная с пасты, пиццы и сытных блюд, таких как свиной кассler и леберкезе, и заканчивая сладкими русскими блинами.

Ресторан – это часть того, что в «Глобус» называют «шопинг-событием». Покупатели приходят сюда не просто, чтобы быстро купить необходимые продукты. В выходные они приезжают целыми семьями; гипермаркеты в эти дни открыты допоздна, а некоторые круглосуточно. Дети коротают время в игровой комнате, пока их родители наслаждаются огромным ассортиментом. Очередь перед магазином с полупустыми полками – здесь себе такое больше никто и представить не может.

In den russischen Globus-Märkten wie hier in Puschkino nördlich von Moskau werden täglich frische Fleisch-, Fisch- und Backwaren hergestellt. Brot wird nach deutschem und russischem Rezept gebacken. In den markteigenen Restaurants kommen ebenfalls Spezialitäten aus beiden Ländern auf den Tisch. | В российских супермаркетах сети «Глобус», как здесь в Пушкино к северу от Москвы, каждый день есть свежее мясо, рыба и хлебобулочные изделия. Хлеб пекут по немецким и русским рецептам. В собственных ресторанах сети можно также попробовать блюда из кухни обеих стран.






Zehntausende Menschen legen im Globus-Markt in Puschkino täglich ihre Einkäufe aufs Band. Sie können klassisch bezahlen oder den Strichcode an einer Selbstbedienungskasse scannen. | Десятки тысяч человек каждый день покупают продукты в супермаркете «Глобус» в Пушкино. Покупки можно оплатить классическим способом или отсканировать штрих-коды товаров самим – на кассе самообслуживания.

# BEZGRANIZ COUTURE
# MODE OHNE GRENZEN
# МОДА БЕЗ ГРАНИЦ

Als soziale Unternehmer haben ein Deutscher und eine Russin das Tabu Behinderung gebrochen. | Социальные предприниматели – немец и русская – нарушили табу инвалидности.



Tobias Reisner und Janina Urussowa mit einem ihrer Models. | Тобиас Райзнер и Янина Урусова с одной из моделей.

Stylistinnen föhnen und kämmen, tragen Makeup auf und tuschen Wimpern. Models drängen sich überall dort eng aneinander, wo große Spiegel stehen. Wer gleich auf den Laufsteg geht, will nicht nur schön sein, sondern perfekt. Mittendrin sitzt Olga Lojewa: dunkle lockige Haare, knallrote High Heels, froschgrüne Hose – und Rollstuhl.

Auch Olga wird gleich im Rampenlicht stehen, und mit ihr mehr als zwei Dutzend andere Models, die eine besondere Kollektion präsentieren: Mode für Menschen mit Behinderung, Mode von Bezgraniz Couture. Übersetzt heißt Bezgraniz „ohne Grenzen" und genau darum geht es an diesem Tag bei der Mercedes-Benz Fashion Week in Moskau. Jahrzehntelang waren Menschen mit Behinderung in Russland ausgegrenzt. In der Sowjetunion störten sie das Image der Sieger-Nation, wurden versteckt. Daran änderte sich auch im neuen Russland lange wenig. Die Gesellschaft war den Anblick von Menschen, die anders sind, nicht gewohnt. Dass Behinderung heute kein Tabuthema mehr ist, dazu hat Bezgraniz Couture einen großen Beitrag geleistet.

Viele deutsche Firmen haben die soziale Verantwortung, die in Deutschland sogar im Grundgesetz verankert ist, mit nach Russland gebracht. Bezgraniz Couture ist dafür ein Paradebeispiel. Hinter dem Modelabel stehen zwei Unternehmer und eine deutsch-russische Geschichte. Es war 2006, als der Ex-Siemens-Manager Tobias Reisner bei einem Vortrag hörte, dass auf der Welt 1,3 Milliarden Menschen mit Behinderung leben. „Da haben bei mir im Kopf die Zahlen angefangen zu arbeiten", erzählt er, „so viele potenzielle Konsumenten, so wenig Angebote." Reisner hatte sich gerade mit einer IT-Firma in Moskau selbstständig gemacht. Nun hatte er eine neue Zielgruppe erkannt, noch ohne zu wissen, was er ihr anbieten könnte. Er setzte sich mit Janina Urussowa zusammen, die er kurz vorher in Moskau kennengelernt hatte.

Urussowa konnte mit Reisners Ideen zuerst überhaupt nichts anfangen. Aufgewachsen in Moskau, lebte die studierte Architektin in den Neunzigerjahren in Deutschland, wo sie in Empirischer Kulturwissenschaft promovierte, bevor sie nach Russland zurückkehrte, um für Siemens die Abteilung Unternehmenskommunikation aufzubauen. Gemeinsam fanden sie schließlich die Marktlücke: „Design und Schönes" gab es für Menschen mit Behinderungen damals kaum. Ein paar Jahre später suchte Urussowa nach Designern für die erste Fashion Show, doch viele Modeschöpfer wollten nicht mit dem Thema in Berührung gebracht werden.

Wenn die Models von Bezgraniz Couture heute auftreten, warten hunderte Zuschauer vor dem Saal auf den Eintritt. Nach der Show applaudieren sie im Stehen. Dazwischen präsentiert Stacy Paris, ein Gastmodel aus England, einen weit geschnittenen weinroten Zweiteiler, der den Blick freigibt auf ihre beiden Beine, zwei Hightech-Prothesen. Artjom Worobjow führt einen grauen Anzug vor, der auch im Rollstuhl keine Falten wirft und die Taschen so weit vorne hat, dass der junge Mann gut reingreifen kann. Andere Frauen zeigen selbstbewusst die teils eleganten, teils ausgefallenen Kombinationen, die für sie maßgeschneidert wurden, mit extra kurzen Ärmeln und Hosenbeinen zum Beispiel für Menschen mit Down-Syndrom. Immer folgt die Form dabei der Funktion, aber ohne dass es auf Kosten des Designs geht. So berichtet Urussowa von einer blinden Frau, die ihre komplette Kleidung immer kalt wusch, weil sie nicht wusste, was welche Farbe hat. Bezgraniz Couture ließ deshalb die Namen der Farben in Brailleschrift auf Kleider sticken. Das hilft der Frau im Alltag und sieht zugleich schick aus.

Вооружившись фенами и расческами, стилисты делают укладки; они наносят макияж и красят ресницы. Модели обступили все большие зеркала. Всякий, кому выходить на подиум, хочет выглядеть не просто хорошо, а великолепно. Ольга Лоева сидит в самой гуще: длинные вьющиеся волосы, ярко-красные туфли на высоких каблуках, сочно-зеленые брюки и инвалидная коляска.

Ольге тоже предстоит дефиле в свете софитов. Вместе с более чем двумя десятками других моделей она представит сегодня особенную коллекцию – модную одежду для людей с инвалидностью от Bezgraniz Couture. «Без границ» – такова тема этого дня недели моды Mercedes-Benz Fashion Week в Москве. Долгое время люди с инвалидностью в России жили практически в изоляции. В Советском Союзе они портили имидж страны-победителя, их «прятали». В новой России ситуация мало изменилась: обществу было непривычно смотреть на людей не таких, как все. В том, что сегодня тема инвалидности перестала быть табу, большая заслуга Bezgraniz Couture.

Многие немецкие фирмы приходили в Россию со своими представлениями о социальной ответственности, которая в Германии прописана в Основном законе. Прекрасный пример тому – Bezgraniz Couture. За модным брендом стоят два предпринимателя и одна российско-немецкая история. В 2006 году экс-менеджер Siemens Тобиас Райзнер услышал в докладе, что в мире живет 1,3 миллиарда людей с инвалидностью. «Эти цифры стали крутиться у меня в голове, – вспоминает он. – Столько потенциальных клиентов – и такое скудное предложение». Райзнер тогда только открыл свое дело в Москве в ИТ-сфере. Его внутреннему взору предстала новая целевая группа, хотя он еще не понимал, что может ей предложить. Он решил обсудить это с Яниной Урусовой, с которой познакомился незадолго до этого.

Поначалу Урусова не знала, как использовать идеи Райзнера. Она выросла в российской столице, выучилась на архитектора и в 90-е годы жила в Германии, где защитила диссертацию по эмпирической культурологии, а потом вернулась в Россию, чтобы возглавить в Siemens новый отдел корпоративных коммуникаций. Наконец, вместе они выявили нишу на рынке: «моды и дизайна» для людей с ограниченными возможностями тогда практически не было. Через несколько лет Урусова уже искала дизайнеров для первого показа мод, но многие модельеры не желали соприкасаться с темой инвалидности.

Сегодня, когда модели Bezgraniz Couture выходят на подиум, перед входом в зал выстраивается очередь из сотен зрителей. После показа аплодируют стоя. В промежутке Стейси Пэрис, приглашенная модель из Великобритании, представляет широко скроенный бордовый костюм-двойку, открывающий обе её ноги – высокотехнологичные протезы. Артём Воробьёв демонстрирует серый костюм, который не мнется даже в инвалидной коляске и у которого карманы вынесены вперед настолько, чтобы мужчина мог ими воспользоваться без труда. Девушки гордо показывают кто элегантные, кто смелые сочетания, сшитые по индивидуальным меркам – с необычно укороченными рукавами и штанинами, например, для людей с синдромом Дауна. Форма всегда следует за функционалом, но не в ущерб дизайну. Так, Урусова рассказывает об одной девушке, которой приходилось стирать весь свой гардероб в холодной воде – она не знала, что какого цвета. Bezgraniz Couture стал вышивать на вещах названия цветов шрифтом Брайля. Это и поможет слепой девушке справляться с повседневными задачами и смотрится элегантно.




Hinter den Kulissen der Mercedes-Benz Fashion Week in Moskau, wo 2017 mehr als zwei Dutzend Models die „Mode ohne Grenzen" präsentierten. | За кулисами модного показа Mercedes-Benz Fashion Week в Москве, на котором в 2017 году более 20 моделей демонстрировали «Моду без границ».

Reisner und Urussowa haben ihre Zielgruppe von Beginn an aus einer wirtschaftlichen Perspektive betrachtet: als Konsumenten, Arbeitnehmer, Experten und nicht als hilfsbedürftig und bemitleidenswert. Sie stellten selbst Menschen mit Behinderung als Fachkräfte für Marketing, als Juristen, Übersetzer und Projektmanager ein und vermittelten sie auch an andere Firmen. Sie organisierten unter anderem Reisen für Rollstuhlfahrer, internationale Konferenzen zum Thema Barrierefreiheit und Seminare für Führungskräfte, die von blinden Trainern geleitet werden. Dabei sind die Gründer unbewusst zu sozialen Unternehmern geworden.

Mittlerweile konzentrieren sie sich voll auf Mode. Dazu gehört für sie auch das Rebranding von Behinderung oder „Anderssein", wie sie es nennen. Ihren Models und Kunden soll die trendige Kleidung nicht nur Eleganz verleihen, sondern auch mehr Selbstwertgefühl. Heute scheuen sich renommierte Modezeitschriften nicht mehr, die Models von Bezgraniz Couture abzubilden. Sponsoren unterstützen das Label. Die Kollektionen, die Studenten der British Higher School of Art and Design in Moskau unter Anleitung von Bezgraniz Couture entwerfen, wurden bereits in Los Angeles auf dem Laufsteg präsentiert. Noch gibt es nur Einzelstücke. Erschwingliche Mode in Serie zu produzieren und gewinnbringend auf der ganzen Welt zu verkaufen, das sind die nächsten Etappen im Businessplan der sozialen Unternehmer.

Райзнер и Урусова с самого начала смотрели на свою целевую группу в экономической перспективе: как на потребителей, работников, экспертов, а не как на людей, нуждающихся в помощи и достойных только сочувствия. Они стали нанимать на работу людей с инвалидностью специалистами по маркетингу, юристами, переводчиками, руководителями проектов, позднее – трудоустраивать их в другие фирмы. Среди прочего они организовывали туры для колясочников, международные конференции по безбарьерной среде и тренинги для руководителей бизнеса, проводимые слепыми коучами. Основатели сами не заметили, как стали социальными предпринимателями.

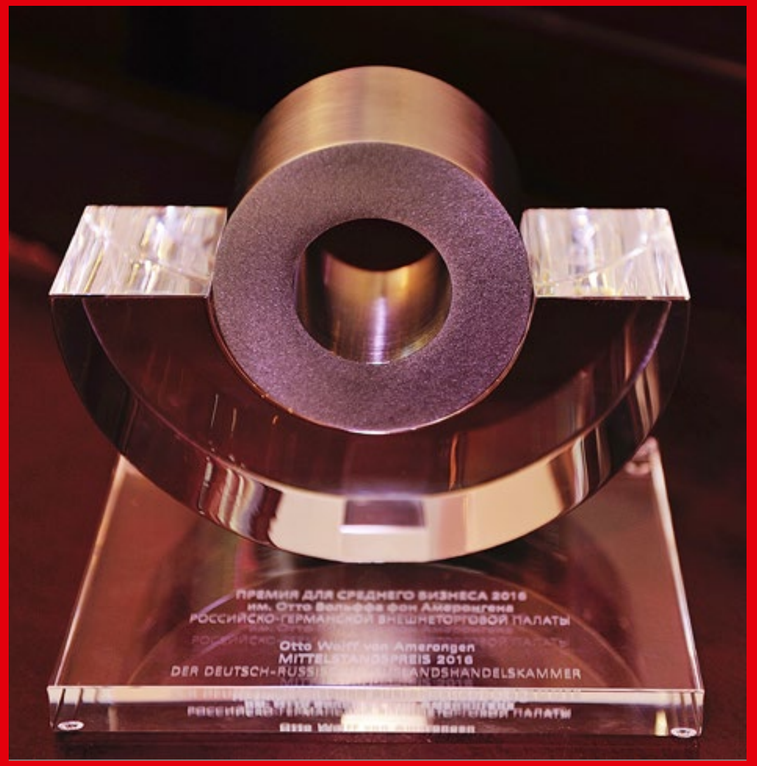
Сегодня они сосредоточились на моде. К этому относится и ребрендинг инвалидности как «иного», как они это называют. Трендовые наряды должны не только придать моделям и клиентам элегантности, но и повысить их самооценку. Похоже, уважаемые модные журналы уже не боятся помещать на своих страницах моделей Bezgraniz Couture. Есть у бренда и спонсоры. Коллекции, разрабатываемые студентами Британской высшей школы дизайна в Москве под руководством Bezgraniz Couture, уже демонстрировались на подиуме в Лос-Анджелесе. Пока это штучные экземпляры. Производить доступную модную одежду серийного пошива и с прибылью продавать её по всему миру – таков следующий этап в бизнес-плане социальных предпринимателей.








# EIN PREIS FÜR DEN MITTELSTAND
# ПРЕМИЯ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА




# MITTELSTANDSPREIS DER AHK
# ПРЕМИЯ ВТП ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Das Heimweh, der Brückentag, die Dunkelziffer – manche Begriffe sind so deutsch, dass sie und die Ideen, die dahinterstecken, sich nur schwer in andere Sprachen übertragen lassen. In der Wirtschaft ist ein solches Wort der Mittelstand, der im Deutschen für weit mehr steht als für „kleine und mittlere Unternehmen" (KMU).

Deutscher Mittelstand wird gleichgesetzt mit sozialer Verantwortung, mit Familienunternehmen, mit Innovationen und Spitzentechnologien. Der Mittelstand gilt als Motor der deutschen Wirtschaft, und das mit gutem Grund. KMU mit weniger als 500 Mitarbeitern oder einem Umsatz von unter fünfzig Millionen Euro im Jahr erwirtschaften in Deutschland mehr als ein Drittel des Umsatzes aller Unternehmen.

Auch die 5 000 in Russland tätigen Unternehmen mit deutschem Kapital sind zu über neunzig Prozent Mittelständler. Sie bringen ihr Know-how und ihre Unternehmenskultur nach Russland und schaffen Ausbildungsplätze und damit Perspektiven für junge Menschen. In Russland, dem Land der Rohstoffgiganten, hat das Konzept Mittelstand erst in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Zwar gab es 2018 knapp sechs Millionen kleine und mittlere Unternehmen in Russland. Ihr Anteil am Bruttoinlandsprodukt lag aber zusammen nur bei knapp zwanzig Prozent. Doch das soll sich laut Präsident Wladimir Putin ändern: „Wir wollen den Anteil der kleinen und mittleren Unternehmen am russischen Bruttoinlandsprodukt bis 2030 auf vierzig Prozent erhöhen", sagt er. Der Präsident verspricht, die Bedingungen für kleine und mittlere Unternehmen weiter zu verbessern.

Die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer (AHK) unterstützt mit zahlreichen Initiativen den Mittelstand und arbeitet mit russischen Partner wie der „Föderalen Korporation für Entwicklung des kleinen und mittelständischen Unternehmertums" eng zusammen. Seit 2009 lädt die AHK alle zwei Jahre zur feierlichen Verleihung der nach dem Pionier des deutschen Osthandels Otto Wolff von Amerongen benannten Mittelstandspreises ein. Er wird für herausragende Leistungen mittelständischer und familiengeführter deutscher und russischer Unternehmen vergeben. Bisherige Preisträger waren auf deutscher Seite Schattdecor, Globus, Roto Frank und Viessmann, auf russischer Seite Kaspersky Lab, Intenium, Marussia und Electrostar. Schirmherren sind Jewgenij Jassin, russischer Wirtschaftsminister von 1994 bis 1997, und die AHK-Ehrenpräsidentin Andrea von Knoop.

„Die kontinuierlich steigende Zahl der deutschen und russischen Bewerber sowie die große Beteiligung der Mitglieder an der Online-Abstimmung in der Finalrunde zeugen vom besonderen Wert, dem die deutsche und russische Wirtschaft dem Preis beimessen", sagt Andrea von Knoop. Mit dem Preis würdigt die AHK Pionierleistungen und Mut zum Risiko, Beiträge zur Entwicklung des russischen Mittelstands, Initiativen für deutsch-russische Kooperationen, die Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen, aber auch soziales und kulturelles Engagement – all das, was echten Mittelstand ausmacht.

Kontakt:
Natalja Kutschinina
Stellvertretende Leiterin Abteilung Regierungskontakte
Koordinatorin des Komitees für Lokalisierung und Industrieproduktion
kutschinina@russland-ahk.ru

*Heimweh* (тоска по родине), *Brückentag* (день между официальным праздником и выходными), *Dunkelziffer* (данные, не поддающиеся статистическому учету) – есть в немецком языке слова, смысл которых гораздо глубже, чем может отразить перевод. В экономике это *Mittelstand*, понятие куда более ёмкое, нежели просто «малые и средние предприятия» (МСП).

Немецкий Mittelstand отождествляется с социальной ответственностью и семейными предприятиями, инновациями и передовыми технологиями. Mittelstand заслуженно считается двигателем немецкой экономики. На долю компаний с менее чем 500 сотрудниками или оборотом до 50 млн. евро в год в Германии приходится больше трети общего объема экономики.

5 000 компаний с немецким капиталом, работающих в России, опять-таки на 90% представляют малый и средний бизнес. Они привносят с собой в Россию собственные ноу-хау и корпоративную культуру, создают места для обучения рабочим специальностям, открывая молодежи дополнительные перспективы. В России, стране гигантских сырьевых концернов, концепция малого и среднего бизнеса только в последние годы стала обретать все большую значимость. Хотя в 2018 году в России и насчитывалось почти 6 млн. малых и средних предприятий, их совокупная доля в российском ВВП составляла менее 20%. Но, по словам президента Владимира Путина, ситуация должна измениться: «Мы ставим перед собой задачу довести к 2030 году долю малого и среднего бизнеса в отечественной экономике до 40 процентов», - заявил он. Президент пообещал дальнейшее улучшение условий для малого и среднего предпринимательства.

Российско-Германская внешнеторговая палата (ВТП) активно поддерживает средний бизнес своими многочисленными инициативами; этой цели служит и ее тесное сотрудничество с российскими партнерскими организациями, такими как Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства. С 2009 года ВТП каждые два года торжественно вручает премию для малого и среднего бизнеса, названную в честь пионера восточной торговли Отто Вольффа фон Амеронгена. Она присваивается за выдающиеся достижения малых и средних семейных немецких и российских предприятий. Ее лауреатами уже стали с немецкой стороны компании Schattdecor, Globus, Roto Frank и Viessmann, с российской – «Лаборатория Касперского», INTENIUM, Marussia Motors и Electrostar. Патронаж премии осуществляют Евгений Ясин, занимавший в 1994-1997 годах пост министра экономики РФ, и почетный президент ВТП Андреа фон Кноп.

«Неуклонно растущее количество немецких и российских соискателей, а также широкое участие членов ВТП в финальном онлайн-голосовании свидетельствуют об особом значении, которое немецкая и российская экономика придают этой премии», – отмечает Андреа фон Кноп. Премия вручается за достижения компаний-первопроходцев, предпринимательскую смелость и готовность идти на риск, вклад в развитие среднего класса в России, создание рабочих мест, а также мест для производственного обучения, инициативы российско-германского сотрудничества, и активное участие в социальной и культурной жизни – словом, за все то, что составляет настоящий средний класс.

Контактное лицо:
Наталья Кучинина
Заместитель руководителя отдела по связям с государственными органами
Координатор комитета по локализации и промышленному производству
kutschinina@russland-ahk.ru

PHOENIX CONTACT
MASCHINENFABRIK REINHAUSEN
CONTINENTAL
SCHAEFFLER

SIE SIND DIE HEIMLICHEN HELDEN DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT. ZULIEFERER VERSORGEN DIE INDUSTRIE MIT WELTKLASSE-KOMPONENTEN. OB ALS GROSSKONZERNE ODER „HIDDEN CHAMPIONS“ SIND SIE OFT WELTMARKTFÜHRER IN IHREM SEGMENT. IN RUSSLAND BAUEN UNTERNEHMEN WIE PHOENIX CONTACT ENGE BEZIEHUNGEN ZUR IHREN PARTNERN UND ABNEHMERN AUF UND HELFEN RUSSLANDS WIRTSCHAFT, PRODUKTE AUF HÖCHSTEM NIVEAU ZU BIETEN. ОНИ ЯВЛЯЮТСЯ ТАЙНЫМИ ГЕРОЯМИ НЕМЕЦКОГО БИЗНЕСА, КОТОРЫЕ СНАБЖАЮТ ПРОМЫШЛЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ КОМПЛЕКТУЮЩИМИ МИРОВОГО УРОВНЯ. БУДЬ ТО КРУПНЫЕ КОНЦЕРНЫ ИЛИ «СКРЫТЫЕ ЧЕМПИОНЫ», ЗАЧАСТУЮ ОНИ ЯВЛЯЮТСЯ МИРОВЫМИ ЛИДЕРАМИ В СВОЕМ СЕГМЕНТЕ. В РОССИИ ТАКИЕ КОМПАНИИ, КАК PHOENIX CONTACT, ВЫСТРАИВАЮТ ТЕСНЫЕ СВЯЗИ СО СВОИМИ ПАРТНЕРАМИ И КЛИЕНТАМИ, ПОМОГАЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ ПРОИЗВОДИТЬ ПРОДУКЦИЮ САМОГО ВЫСОКОГО УРОВНЯ.





Sie brachten Phoenix Contact nach Russland: Andreas Rossa und Elena Semenova. |
Они открыли для «Феникс Контакт» российский рынок: Андреас Росса и Елена Семёнова.



# TECHNIK, DIE VERBINDET. EIN ELEKTROTECHNIK-UNTERNEHMEN AUS WESTFALEN EROBERT DEN RUSSISCHEN MARKT. ТЕХНИКА, КОТОРАЯ ГАРАНТИРУЕТ УСПЕХ. ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИЙ КОНЦЕРН ИЗ ВЕСТФАЛИИ ЗАВОЕВЫВАЕТ РОССИЙСКИЙ РЫНОК.

Das russische Unternehmen Ekra in Tscheboksary verbaut Komponenten von Phoenix Contact in seinen Schaltschränken. |
Российская компания «ЭКРА» из Чебоксар использует в своих электротехнических шкафах изделия «Феникс Контакт».

Wenn es in Wladiwostok hell wird, ist das entweder die Sonne oder Technik aus Deutschland. Hunderte Laternen beleuchten abends die Straßen der Hafenstadt am Pazifik. Dass die Lichter wie von Zauberhand angehen, liegt an grauen Metallkästen und ihrem Innenleben. Sie verbinden die Lampen zu einem Netzwerk, das zentral gesteuert wird und Energie spart. Die farbigen Komponenten, Stecker und Geräte in den Schaltschränken können aber noch mehr, denn ihr Hersteller Phoenix Contact hat zwischen Metall und Kunststoff viel Ingenieurskunst gepackt. In ganz Russland sind die Komponenten des Unternehmens im Einsatz, dort wo Gas durch Pipelines fließt, Züge über Schienen und Weichen rollen und teure Anlagen vor Kurzschlüssen geschützt werden müssen. Das westfälische Traditionsunternehmen ist ein Paradebeispiel für den Marktführer der deutschen Wirtschaft, einen Sieger im Verborgenen, der seinen Weg nach Russland gemacht hat.

Abseits vom Rampenlicht der Öffentlichkeit sind viele deutsche Mittelständler zu Weltmarktführern in ihren Branchen aufgestiegen. Vor allem ihnen ist zu verdanken, dass Deutschland Exportweltmeister ist. In der Elektrotechnik hat es Phoenix Contact geschafft, dass jede fünfte Klemme, die irgendwo auf der Welt in einem Schaltschrank verdrahtet wird, aus seiner Fertigung stammt. Das Familienunternehmen sorgt seit 95 Jahren dafür, dass Maschinen in der Industrie auf die Millisekunde genau die richtige Menge an Strom und Daten bekommen. Mit mehr als sechzehntausend Mitarbeitern setzte es 2017 über zwei Milliarden Euro um und ist in hundert Ländern tätig. Und doch kennen es außerhalb der Elektrotechnik-Branche die wenigsten.

Anders ist das in Blomberg. „Jeder hier will bei Phoenix Contact arbeiten. Das ist die größte und beste Firma hier", sagt Taxifahrer Alfred auf dem Weg zur Firmenzentrale. Die Kleinstadt liegt in der Region Ostwestfalen-Lippe, die eine Hochburg für Elektrotechnik ist und auch „Klemmen-Valley" genannt wird. Phoenix Contact fertigt hier einen Teil seiner sechzigtausend verschiedenen Produkte. Sie heißen, zum Beispiel, Schraubklemmen und Federklemmen, sind meist winzig und bilden zusammen das Nervensystem moderner Industrieanlagen. „Wir lassen nichts von Dritten produzieren. Nur wenn wir unabhängig von Lieferanten sind, haben wir die Qualität selbst in der Hand", betont Andreas Rossa, der Executive Vice President und Mitglied der Geschäftsführung im Geschäftsbereich Industrial Components und Electronics (ICE) ist. „Wir stellen sogar unsere Schrauben selbst her", sagt der Topmanager. Er war es auch, der das Familienunternehmen zu Beginn des Jahrtausends nach Russland gebracht hat.

Als Vertriebsdirektor für Europa besuchte Andreas Rossa im Jahr 2000 erstmals Russland. Die Aufbruchsstimmung im dynamischen Moskau und Gespräche mit russischen Offiziellen wie dem damaligen Minister für Wirtschaftsentwicklung und Handel German Gref hinterließen bei ihm einen bleibenden Eindruck. Andreas Rossa berichtete begeistert an den damaligen Gesellschafter Gerd Eisert, der das internationale Geschäft der Firmengruppe aufbaute: „Russland ist ein Riesenmarkt, wir dürfen da nicht außen vor bleiben."

Da Russland zu jener Zeit für Andreas Rossa und seine Kollegen ein unbeschriebenes Blatt war, wurde der Weg dorthin steinig und lang. Doch Phoenix Contact ist zu hundert Prozent in Familienbesitz und mit Eigenkapital finanziert. Auch bei riskanten Entscheidungen muss die Unternehmensleitung niemanden um

Когда во Владивостоке становится светло, это значит одно из двух: либо Солнце взошло, либо немецкая техника заработала. По вечерам сотни фонарей освещают улицы дальневосточного портового города. Огни загораются благодаря электротехническому оборудованию в серых металлических шкафах, на которые мало кто обращает внимание. Датчики, реле, автоматические выключатели и другие устройства, спрятанные в этих шкафах, составляют сложную систему управления освещением, которая позволяет городу сберегать электроэнергию. Впрочем, разноцветные электротехнические устройства способны на большее: их производитель, компания «Phoenix Contact», известна как один их флагманов высокого инженерного искусства. Её продукция используется повсюду в России – там, где по трубопроводам течет природный газ, где по рельсам и стрелкам бегут поезда, где нужно защитить от аварий дорогое оборудование. Богатая традициями компания из Вестфалии – один из лидеров немецкой экономики, уже завоевавших прочные позиции на российском рынке.

Многие средние предприятия из Германии, продукция которых не бросается в глаза, но очень нужна потребителю, являются лидерами мирового рынка в своих отраслях. Прежде всего благодаря им Германия оказалась чемпионом мира по экспорту. Так, в электротехнической отрасли компания «Phoenix Contact» сумела завоевать пятую часть мирового рынка клемм для соединения проводов. Это семейное предприятие уже 95 лет обеспечивает надежное – с точностью до миллисекунды – снабжение промышленного оборудования электроэнергией и электронными данными. На предприятии работают более 16 000 человек, его оборот в 2017 году превысил 2 млрд евро. Phoenix Contact работает в сотне стран мира – тем не менее, вне электротехнической отрасли этот бренд известен немногим.

В городе Бломберге, где расположено основное производство концерна, ситуация иная. «Здесь каждый хочет работать в «Phoenix Contact». У нас это самое крупное предприятие», - рассказывает таксист Альфред на подъезде к головному офису. Небольшой городок расположен в регионе Восточная Вестфалия-Липпе, где электротехника является главной отраслью промышленности. Регион даже прозвали «клеммной долиной Германии». «Phoenix Contact» производит здесь значительную часть своего ассортимента, который включает в себя около 60 000 тысяч изделий – это, например, винтовые, пружинные клеммы и многое другое. Миниатюрные устройства, соединенные друг с другом, образуют «нервную систему» современных промышленных установок. «Мы не покупаем компоненты у других фирм. Ведь мы можем полностью контролировать качество нашей продукции, только если мы не зависим от сторонних поставщиков, - подчеркивает исполнительный вице-президент и член правления компании, отвечающий за сектор «Промышленные компоненты и электроника» (ICE), Андреас Росса. – Даже шурупы мы производим сами». Именно г-н Андреас Росса на рубеже нового тысячелетия привел семейное предприятие в Россию.

В 2000 году Андреас Росса впервые приехал в Россию в качестве директора по сбыту в странах Европы. Ожидание перемен в динамично развивающейся Москве и контакты с российскими официальными лицами – такими как Герман Греф, который тогда занимал пост министра экономического развития и торговли России – оставили неизгладимое впечатление. Андреас Росса восторженно рассказывал генеральному директору компании Герду Айзерту, отвечавшему за международный бизнес: «Россия – это огромный рынок, мы не можем оставаться в стороне».

Erlaubnis bitten. Gerd Eisert klopfte ihm zufrieden auf die Schulter, und Andreas Rossa machte sich daran, eine eigene Organisation für den Export nach Russland aufzubauen. Er nahm sich Zeit, lernte das Land kennen, besuchte Unternehmen, die bereits Technik von Phoenix Contact importierten, und gewann schnell neue Kunden hinzu. „Fast alle Partner der ersten Stunde sind uns treu geblieben und leben sehr gut davon, dass sie den Weg mit uns gegangen sind", sagt Andreas Rossa.

Der Schritt nach Russland hat sich für das westfälische Unternehmen ausgezahlt. Die russische Phoenix Contact-Tochter wächst zusammen mit ihren lokalen Partnern. Sie gehört heute zu den fünf größten Gesellschaften des Unternehmens weltweit und entwickelt sich von allen am schnellsten. Geschafft hat das die Ingenieurin Elena Semenova, die seit 2003 Phoenix Contact in Russland leitet. Sie baute eine Struktur für Logistik, Marketing und Vertrieb im ganzen Land auf, dessen Wirtschaft sich zu dieser Zeit gerade vom Staatsbankrott Ende der Neunzigerjahre erholte. Besonders gut entwickelten sich die Öl- und Gasindustrie sowie die Energiewirtschaft. „Unsere Produktpalette passte hervorragend zu dieser Entwicklung", sagt Elena Semenova. Sie setzte von Anfang an den Akzent auf diese Branchen und gewann Aufträge vor allem beim Bau und der Modernisierung von Pipelines.

Dabei war es für Elena Semenova und ihr Team entscheidend, mit russischen Systemintegratoren zusammenzuarbeiten. Das sind Unternehmen, die mit Verbindungstechnik für die Industrie Prozesse automatisieren. Dank ihnen findet man in Anlagen von Giganten wie Gazprom und Rosneft die Hightech-Lösungen von Phoenix Contact. Ebenso wichtig war es für den Erfolg der Deutschen, dass die russische Elektrotechnik in den vergangenen Jahren große Fortschritte gemacht hat. Es entstanden Unternehmen, die ihrerseits die Marktführer der russischen Wirtschaft sind und hohe Ansprüche an ihre Zulieferer stellen. Viele von ihnen konnten Phoenix Contact als Partner gewinnen. Die Firma Elesy aus dem sibirischen Tomsk zum Beispiel verwendet in ihrer Steuerungstechnik schon seit 2005 Komponenten von Phoenix Contact und bietet seinerseits dem Unternehmen den Service für die Oberflächenmontage von elektronischen Bauteilen auf Leiterplatten, die bei der Herstellung von Überspannungsschutzgeräten der Serie Trabtech zum Einsatz kommen.

Ekra, ein anderes russisches Vorzeigeunternehmen, sitzt in Tscheboksary, das sechshundert Kilometer östlich von Moskau liegt und als Mekka der russischen Elektrotechnik gilt. Es ist in Russland Marktführer für Schutzrelais, die Generatoren, Umspannwerke und Transformatoren vor Schäden durch Stromschwankungen bewahren. Die Hallen der Fabrik sind voll mit mannshohen Metallkästen, die von Mitarbeiterinnen mit Kabel, Steckleisten und anderen Bauteilen bestückt werden. Für ein Kraftwerk brauchen Betreiber mitunter hunderte solcher Schaltschränke. Und der landesweite Bedarf ist riesig. So müssen selbst in den fortschrittlichsten Regionen wie Moskau und Kasan noch zahlreiche Umspannwerke modernisiert werden.

Zunächst baute Ekra Klemmen und Sockel aus dem Katalog von Phoenix Contact ein. „Doch die Zusammenarbeit entwickelte sich weiter", erzählt Wladimir Furaschow, der das Unternehmen mit anderen Ingenieuren nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion gegründet hat und jetzt den Aufsichtsrat leitet. Beide Unternehmen entwickelten gemeinsam Bauteile, die für den russischen Markt und die Bedürfnisse von Ekra zugeschnitten waren. „Hätten wir einen Großkonzern darum gebeten,

Для Андреаса Росса и его коллег Россия тогда была terra incognita, и путь сюда оказался каменистым и долгим. «Phoenix Contact» – это настоящее семейное предприятие, развитие своего бизнеса владельцы финансируют за счет собственного капитала. Даже принимая рискованные решения, руководство ни у кого не должно спрашивать согласия. Герд Айзерт ободряюще похлопал его по плечу, и Андреас Росса приступил к налаживанию экспорта в Россию. Он действовал без спешки, знакомился со страной, ездил по фирмам, уже импортировавшим оборудование «Phoenix Contact», находил новых клиентов. «Почти все партнеры, которых мы тогда нашли, продолжают с нами сотрудничать и очень неплохо живут благодаря тому, что прошли этот путь вместе с нами», - говорит Андреас Росса.

Выход на российский рынок оказался для предприятия из Вестфалии очень удачным. Дочернее предприятие «Phoenix Contact» в России растет вместе со своими российскими партнерами. Сегодня оно входит в пятерку крупнейших компаний концерна и развивается быстрее других. Это заслуга генерального директора Елены Семеновой, с 2003 года возглавляющей ООО «Феникс Контакт РУС». Она создала структуру логистики, маркетинга и сбыта в масштабах всей страны, экономика которой начинала восстанавливаться после дефолта конца 1990-х годов. Особенно бурно развивались нефтегазовые и энергетические компании. «Наш ассортимент идеально соответствовал этим тенденциям», - говорит Елена Семенова. Компания с самого начала сделала акцент именно на эти две отрасли и стала получать все больше заказов – прежде всего в связи со строительством и модернизацией трубопроводов.

Решающую роль для Елены Семеновой и ее команды сыграло сотрудничество с российскими системными интеграторами. Это компании, занимающиеся автоматизацией производственных процессов. Благодаря им на объектах таких гигантов, как «Газпром» и «Роснефть», можно встретить хайтек-решения от «Phoenix Contact». Не менее важным фактором успеха немецкой компании оказался большой прогресс, которого российская электротехническая отрасль достигла за последние годы. Появились предприятия, которые стали, в свою очередь, лидерами российской экономики, предъявляя при этом высокие требования к поставщикам комплектующих. Многие из них нашли в лице «Phoenix Contact» надежного партнера. Фирма «ЭлеСи» из Томска, к примеру, еще с 2005 года использует в своих системах управления технологическими процессами компоненты «Phoenix Contact», оказывая немецкому предприятию, в свою очередь, услуги поверхностного монтажа печатных плат, которые необходимы при изготовлении устройств серии TRABTECH, защищающих оборудование от импульсных перенапряжений.

НПО «ЭКРА», другое передовое российское предприятие, находится в 600 км к востоку от Москвы в Чебоксарах – одном из главных центров российской электротехнической отрасли. Эта фирма – лидер российского рынка реле, защищающих трансформаторы и трансформаторные подстанции от выхода из строя из-за скачков напряжения. В производственных цехах стоят металлические шкафы в рост человека; работники прокладывают кабели, устанавливают разъемы и другие комплектующие. Для одной подстанции сегодня нужны сотни таких электротехнических шкафов. В масштабах страны спрос очень велик. Даже в таких передовых регионах, как Москва и Казань, множество трансформаторных подстанций еще ждут своей модернизации.

wäre es nicht so schnell gegangen. Zwischen mittleren Unternehmen wie unseren fällt der Dialog leichter", sagt Wladimir Furaschow. Dank der so entstandenen Hybridklemmen, in die man Kabel sowohl verschrauben als auch drücken kann, baut Ekra die Schränke um dreißig Prozent schneller zusammen.

Auch Phoenix Contact profitiert von dieser deutsch-russischen Symbiose. Produkte, die es für russische Kunden wie Elesy und Ekra entwickelte, wurden auch in anderen Ländern zu Verkaufsschlagern. Manche davon sind künftig „Made in Russia". Mit der Eröffnung einer eigenen Produktion hat Phoenix Contact auf die Entwicklung des russischen Markts reagiert. In den vergangenen Jahren verstärkte Russland die Anstrengungen, seine Wirtschaft auf eine breitere Basis zu stellen. Außer der Rohstoffbranche möchte die Regierung auch traditionell starke Bereiche wie die Luftfahrtindustrie oder den Schiffsbau wieder auf Weltniveau bringen. Um heimische Produzenten zu fördern, sollen Fabriken im Inland die Zutaten für die Modernisierung des Landes liefern und teure Importe ersetzen. Die westlichen Sanktionen im Zuge der Ukrainekrise haben den Kreml veranlasst, die Importsubstitution zu einem Schwerpunkt ihrer Wirtschaftspolitik zu machen.

Das Unternehmen bereitete diesen Schritt gründlich vor. Zunächst eröffnete Phoenix Contact eine kleine Fertigung in Moskau. Hier sieht es schon ein wenig aus wie am deutschen Stammsitz in Blomberg, nur im Kleinen. Aus hochmodernen Maschinen fallen Tausende Teile aus Metall und Kunststoff, die von den Mitarbeitern zu Klemmen oder anderen Komponenten zusammengesetzt werden. Während in der überschaubaren Werkstatt die ersten russischen Fachkräfte an die Präzisionsarbeit herangeführt werden, entsteht hundert Kilometer weiter südlich in einem Industriepark die künftige Fabrik für in Russland besonders stark nachgefragte Produkte.

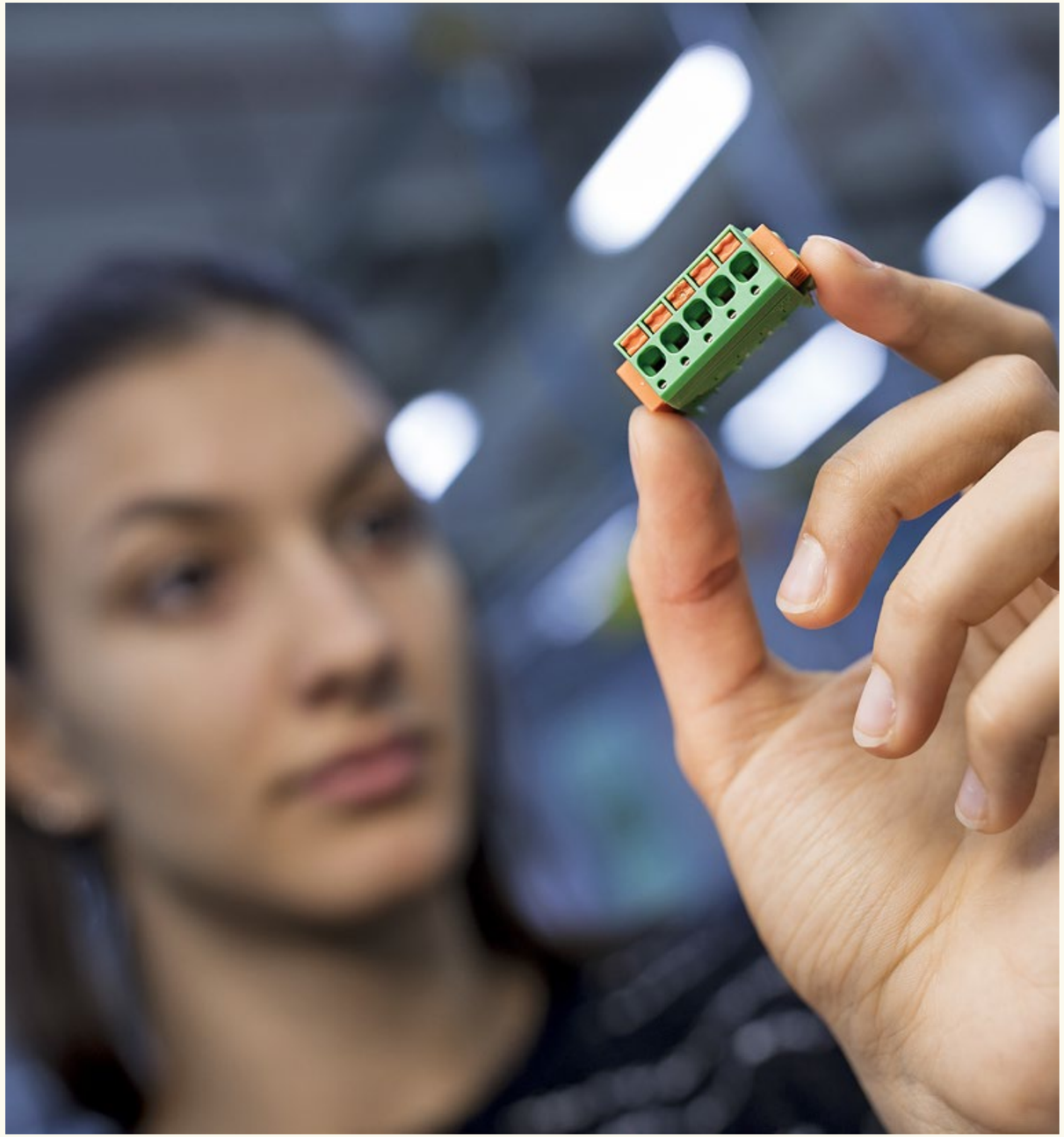
An den künftigen Produktionsanlagen für die russische Fabrik wird in Deutschland bereits gearbeitet. Doch Maschinen sind nicht alles. Die Ostwestfalen richten am Standort Russland ein regionales Kompetenzzentrum ein, von dem aus seine Ingenieure an Lösungen für den gesamten eurasischen Markt tüfteln. Denn technologische Vorreiter wie Phoenix Contact, die mit wenig Material viel bewirken, leben nicht von der industriellen Kraft, sondern vom Gehirnschmalz ihrer Mitarbeiter. Nur Innovationen, die ihre Kunden voranbringen, sichern Unternehmen einen bleibenden Erfolg.

Сначала «ЭКРА» приобретала клеммы и другие компоненты по каталогу «Phoenix Contact». «Но сотрудничество на этом не остановилось», - рассказывает Владимир Фурашов, вместе с другими инженерами создавший фирму и сегодня возглавляющий ее наблюдательный совет. Две компании совместно разработали компоненты, ориентируясь на российский рынок и потребности «ЭКРА». «Если бы мы обратились с этим вопросом в крупный концерн, то так оперативно мы бы не сработали. Средним по размеру компаниям, таким как наши, диалог вести проще», - говорит Владимир Фурашов. Благодаря созданным в сотрудничестве с немцами «гибридным» клеммам, сочетающим винтовую технологию подключения проводов и современную технологию быстрого подключения Push-in, «ЭКРА» смогла на 30% сократить время на монтаж оборудования в электротехнических шкафах.

Российско-германский симбиоз столь же выгоден и для «Phoenix Contact». Изделия, разработанные для российских клиентов, таких как «ЭлеСи» и «ЭКРА», уже стали хитами продаж в других странах. Часть из них теперь будет продаваться под маркой Made in Russia. Запуск собственного производства в России - это ответ «Phoenix Contact» на тенденции российского рынка. В последние годы российское государство стремится расширить фундамент своей экономики. Помимо сырьевого сектора правительство намерено вновь вывести на мировой уровень такие традиционно сильные отрасли, как авиа- и судостроение. Чтобы эффективнее поддерживать отечественных производителей и проводить политику модернизации страны, правительство делает ставку на выпуск комплектующих на российских заводах: отечественная продукция должна заменить дорогой импорт. Санкции Запада, введенные в связи с украинским кризисом, подтолкнули Кремль к тому, чтобы сделать импортозамещение одним из основных направлений экономической политики.

Компания основательно подготовилась к такому повороту. Сначала «Phoenix Contact» запустил небольшое производство в Москве. Там все немного напоминает немецкое головное предприятие в Бломберге, только в меньших масштабах. Ультрасовременные установки производят тысячи деталей из металла и пластмассы, из которых сотрудники собирают клеммы и другие компоненты. А в технопарке, расположенном в ста километрах к югу от Москвы, строится новый завод, который будет выпускать компоненты, наиболее востребованные в стране.

В Германии специалисты проектируют производственные линии для нового российского завода. Но машины – это еще не все. Немецкие инженеры создают в России Региональный центр разработок, где будут разрабатываться решения для всего евразийского рынка. Такие лидеры, как «Phoenix Contact», преуспевают при малых затратах не только за счет передового оборудования, но прежде всего благодаря интеллектуальному потенциалу своих сотрудников. Только постоянные инновации, позволяющие партнерам по бизнесу продвигаться вперед, гарантируют предприятиям успех в будущем.

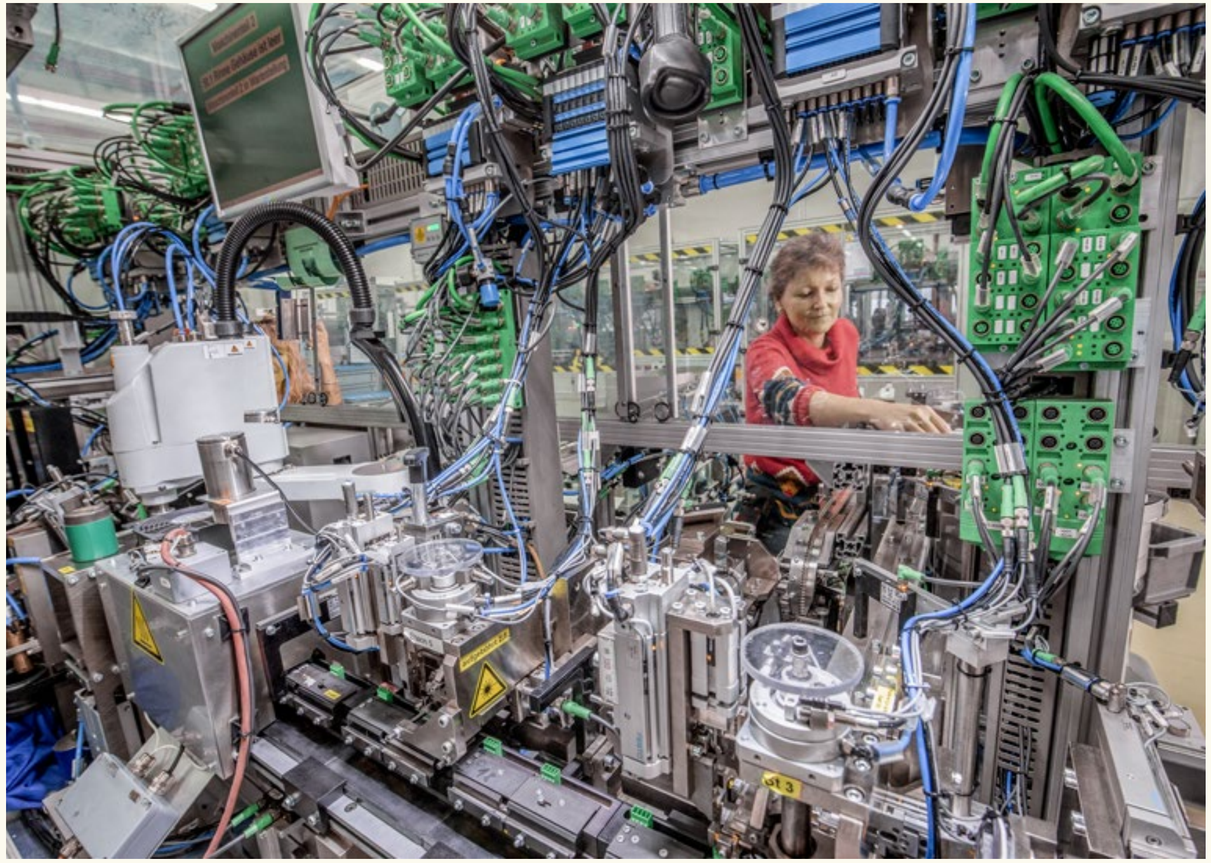





Phoenix Contact stellt mehr als 60 000 verschiedene Produkte her. Sie sind meist winzig und bilden zusammen das Nervensystem moderner Industrieanlagen. Der Elektrotechnik-Konzern aus Deutschland lässt nichts von Dritten produzieren und behält so die volle Kontrolle über die Qualität. Bild links: ein Direktsteckverbinder für Leiterplatten. | «Феникс Контакт» производит более 60 000 наименований изделий. В большинстве своем миниатюрные компоненты вместе образуют своего рода «нервную систему» промышленных установок. Электротехнический концерн из Германии все производит сам, благодаря чему сохраняет полный контроль над качеством. На фото слева: штекерный соединитель для печатных плат.

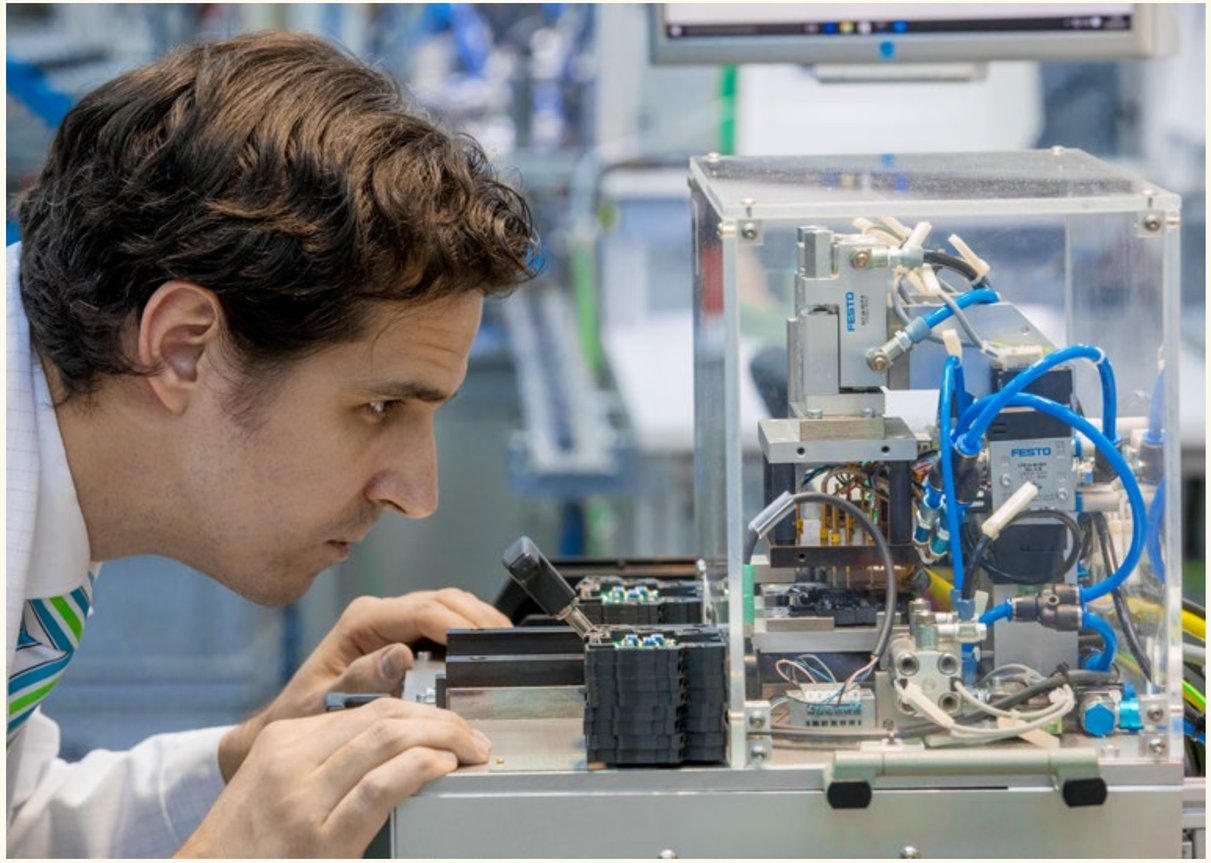


Die Region Ostwestfalen-Lippe gilt als deutsches Mekka der Elektrotechnik, auch weil Phoenix Contact hier angesiedelt ist. In der Kleinstadt Blomberg befindet sich die Zentrale des Unternehmens, das hier auch einen Teil seiner Produkte fertigt. | Регион Восточная Вестфалия-Липпе является «меккой» электротехнической отрасли в Германии, в том числе и потому что здесь находится штаб-квартира Phoenix Contact. Она расположена в небольшом городке Бломберг, где компания производит часть своей продукции.





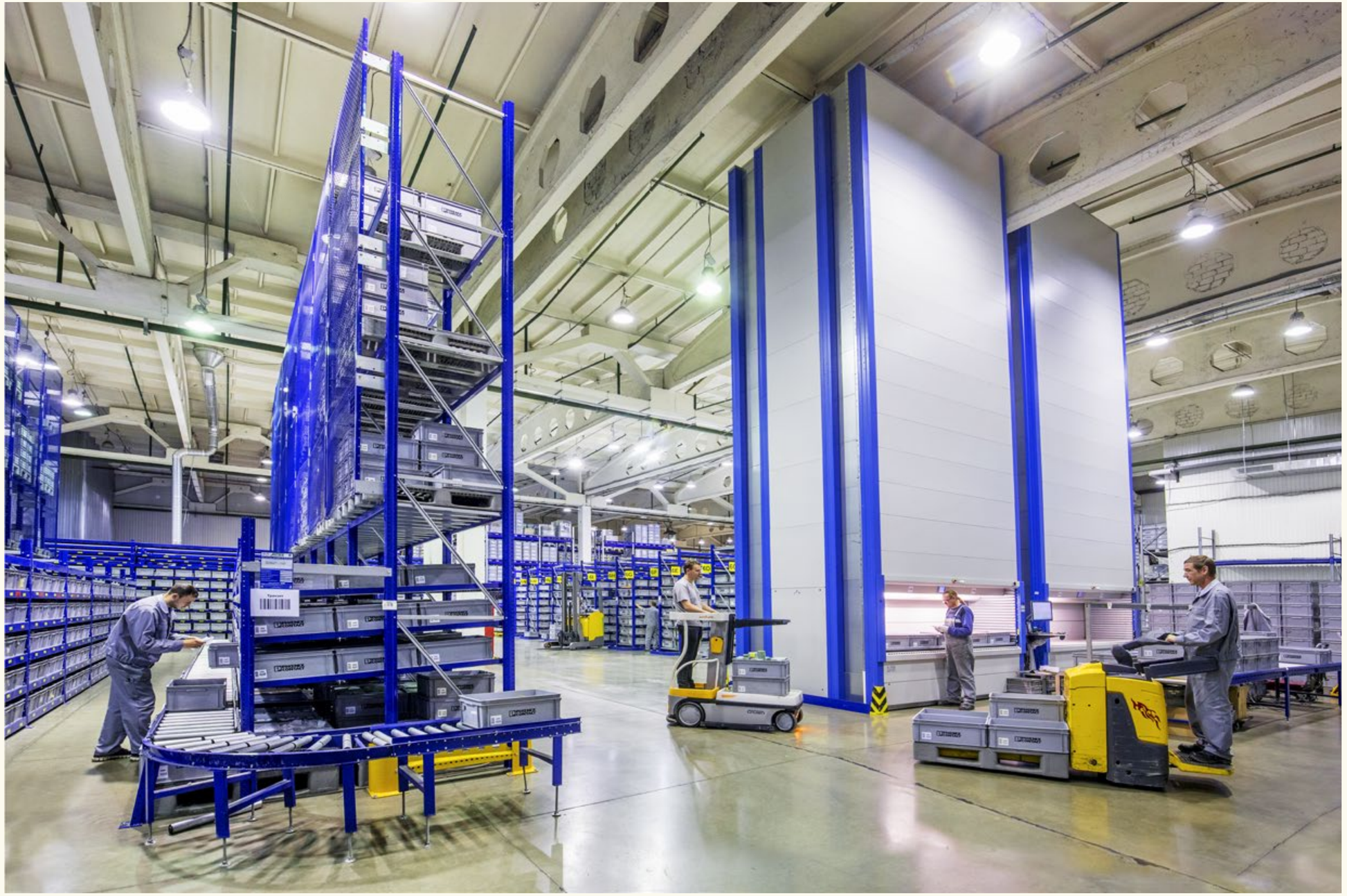
Hochmoderne Maschinen erzeugen in Blomberg zu Tausenden Teile aus Metall und Kunststoff. Sie heißen zum Beispiel Feder- und Schraubklemmen, Überspannungsschutzgeräte oder Stromversorgungen. Mitarbeiter kontrollieren den Prozess. Mehr als 16 000 Menschen beschäftigt Phoenix Contact weltweit. Hauptproduktionsstandort ist Deutschland. | Ультрасовременные машины изготавливают в Бломберге тысячи деталей из металла и пластмассы, такие как пружинные и винтовые клеммы, устройства защиты от импульсных перенапряжений, блоки питания. Сотрудники контролируют процесс. Более 16 000 человек работают в «Феникс Контакт» по всему миру. Основное производство находится в Германии.







Seit 2017 produziert Phoenix Contact auch in Russland. Seine russischen Ingenieure entwickeln hier in Zusammenarbeit mit dem deutschen Headquarter Produkte für den russischen und den gesamten eurasischen Markt. Lösungen, die für russische Kunden entstanden, wurden auch in anderen Ländern zu Verkaufsschlagern. Bild links: Produktion in Russland. | В 2017 году «Феникс Контакт» открыл свое производство и в России. Российские инженеры разрабатывают здесь совместно с коллегами из головного офиса продукцию как для российского, так и для всего евразийского рынка. Решения, которые были придуманы для российских клиентов, стали пользоваться большим спросом и в других странах. На фото слева: производство в России .



Phoenix Contact verkauft in Russland etwa 15 000 Produkte. Seine Komponenten finden sich zum Beispiel, wo Gas durch Pipelines fließt, Züge über Weichen rollen und teure Anlagen vor Kurzschlüssen geschützt werden müssen. Im Bild: ein Lager von Phoenix Contact in Moskau. | «Феникс Контакт» реализует в России около 15 000 наименований изделий. Продукция используется там, где по трубопроводам течет природный газ, где по рельсам и стрелкам бегут поезда, где нужно защитить от аварий дорогое оборудование. На фото: склад «Феникс Контакт» в Москве.



## INS NETZ GEGANGEN. REGENSBURGER WELTMARKTFÜHRER KOMMT ALS START-UP IN DEN URAL. ПОДКЛЮЧИЛИСЬ К СЕТИ. ЛИДЕР МИРОВОГО РЫНКА ИЗ РЕГЕНСБУРГА ЗАПУСТИЛ СТАРТАП НА УРАЛЕ.

Das Geschäft in Jekaterinburg aufzubauen, ist die Aufgabe von Jakob Pinneker.
Развитие производства «MP» в Екатеринбурге – это задача Якоба Пиннекера.

Die Maschinenfabrik Reinhausen ist nicht einfach zu finden. Keine große Aufschrift, kein buntes Firmenschild und selbst der Wachmann im Industriegebiet am Rand von Jekaterinburg kann mit dem Wort „Maschinenfabrik" nichts anfangen. Erst bei „Reinhausen" fällt es ihm ein. „Das ist Jakob, der Deutsche, der Russisch spricht wie ein Russe."

Die Maschinenfabrik Reinhausen oder MR, wie sie in Russland heißt, ist neu in Jekaterinburg. Im Sommer 2016 hat sie dort ihr erstes eigenes Werk eröffnet, wobei „Werk" fast übertrieben klingt. Klein anfangen und wachsen lautet die Strategie. Damit ist die Maschinenfabrik Reinhausen einer der vielen deutschen Mittelständler, die kürzlich in Russland eine Produktion eröffneten, um im Land Präsenz zu zeigen. Dabei lassen sie sich von der Eiszeit zwischen Russland und dem Westen nicht abschrecken.

Umsetzen soll die Strategie bei MR der Deutsche Jakob Pinneker. Es sei ein bisschen später geworden am Vorabend, sagt der Mittdreißiger, die Stimme noch rau: Netzwerken. Solche Termine mit potenziellen Kunden zählen zu Pinnekers wichtigsten Aufgaben. Entsandt wurde er von der Regensburger Zentrale, wo das Unternehmen sich in seiner 150-jährigen Geschichte auf Stufenschalter spezialisiert hat. Das Nischenprodukt ist in Transformatoren zu finden. Wenn in der Halbzeit des WM-Finales plötzlich alle den Kühlschrank öffnen, Licht anmachen, zur Toilette gehen, kommt es in den Energienetzen zu Spannungsschwankungen. Damit das Netz nicht zusammenbricht, braucht es Stufenschalter. In dieser Nische ist die Maschinenfabrik Reinhausen führend. Bis zu fünfzig Prozent des weltweiten Stroms fließen laut Pinneker durch ihre Stufenschalter. In Russland verkaufen die Regensburger ihre Produkte seit mehr als zehn Jahren über ein Büro in Moskau, statten Transformatoren aus, die Millionen von Haushalten mit Strom versorgen.

In Jekaterinburg steht zwischen Büros und Werkbänken eine Tischtennisplatte. Es sieht ein bisschen nach Start-up aus. Die Räume sind gemietet, die Arbeitsplätze noch lange nicht alle besetzt. Seine sechs Mitarbeiter seien „multifunktional einsetzbar", sagt der Chef, sie planen Projekte, bauen Stufenschalter zusammen und montieren sie bei den Kunden. Um den Teamgeist zu stärken, waren sie auch schon mit Boot und Zelt im Uralgebirge unterwegs. Pinneker nimmt ab und zu selbst den Besen in die Hand, und wenn er Stress abbauen muss, setzt er sich auf den Gabelstapler und sortiert Holzkisten. Die fertigen Stufenschalter auf die eine Seite, die Einzelteile aus Bayern auf die andere. „Von Null" hat Pinneker hier angefangen, mit geplanten Investitionen in Höhe von 1,5 Millionen Euro. Erwirtschaftet wurden sie in den vergangenen zehn Jahren von der russischen Reinhausen-Tochter, an deren Spitze nun Pinneker steht.

Wer im Land produziert, werde als Partner ganz anders wahrgenommen, meint Pinneker. Mittelfristig ist das Ziel nicht nur Komponenten aus Regensburg zusammenzuschrauben, sondern auch einheimische Zulieferer zu finden. Das ist ein klassisches Problem deutscher und ausländischer Investoren, wie die jährlichen Umfragen der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer zeigen.

Die Maschinenfabrik Reinhausen hat sich für Jekaterinburg entschieden, weil die Region das „Ruhrgebiet Russlands" sei, wie Pinneker sagt, mit vielen Industriebetrieben. Neben den größtenteils staatlichen Stromnetzbetreibern sind sie die zweite Kundengruppe des Unternehmens. Besondere Transformatoren kommen

Отыскать Maschinenfabrik Reinhausen – задача не из легких: нет ни большого указателя, ни яркой вывески, и даже охранник в промзоне на окраине Екатеринбурга не понимает, что за «машиностроительный завод» нам нужен. И только, услышав «Рейнхаузен», он догадывается: «Это Якоб, немец, говорящий по-русски не хуже русского».

Maschinenfabrik Reinhausen, или ООО «МР», как называется российская «дочка», в Екатеринбурге недавно. Летом 2016 года заработал её первый завод, даже если слово «завод» здесь и может показаться преувеличением. Начинать с малого и расти – такова стратегия. Так Maschinenfabrik Reinhausen стала одним из множества средних немецких компаний, открывших в последнее время производство в России, чтобы закрепить свое присутствие в стране. Ледниковый период между Россией и Западом их не пугает.

Реализацию стратегии в «МР» доверили Якобу Пиннекеру. Вчера пришлось работать дольше обычного, рассказывает мужчина лет 35 еще немного хриплым голосом: нетворкинг. Встречи с потенциальными клиентами – одна из его главных задач. Немца командировали на Урал из регенсбургской компании, история которой начиналась полтора века назад и которая специализируется на ступенчатых выключателях, нишевом продукте для трансформаторов. Когда после первого тайма полуфинала ЧМ футбольные телефанаты дружно открывают дверцы холодильников или включают свет в туалете, напряжение в сети скачет. Чтобы не допустить аварийных отключений, нужны ступенчатые выключатели. В этой нише Maschinenfabrik Reinhausen играет ведущую роль. Пиннекер рассказывает, что до 50% мирового электричества проходит через их ступенчатые выключатели. В Россию регенсбуржцы поставляют продукцию уже больше 10 лет через офис в Москве – для трансформаторных подстанций, снабжающих энергией миллионы домохозяйств.

В Екатеринбурге среди офисов и станков стоит теннисный стол. Такая картина немного напоминает стартап. Помещение арендованное, далеко не все рабочие места заняты. Его шестеро работников – «многостаночники», говорит Пиннекер: планируют проекты, собирают ступенчатые выключатели и монтируют их у клиентов. Для укрепления командного духа они уже ходили в поход в Уральские горы с лодкой и палаткой. Периодически Пиннекер сам берет в руки метлу, а когда нужно сбросить стресс, то садится за руль автопогрузчика и сортирует деревянные ящики: готовые ступенчатые выключатели – в одну сторону, детали из Баварии – в другую. Пиннекер здесь всё создавал «с нуля», плановый объем инвестиций – 1,5 млн евро. Деньги были заработаны за последние десять лет российской «дочкой» Maschinenfabrik Reinhausen, которую сегодня возглавляет Пиннекер.

Того, кто располагает производством в России, партнеры воспринимают совсем по-другому, считает Пинекер. Его среднесрочная цель – не просто собирать комплектующие из Регенсбурга, но и найти поставщиков в России. Это классическая проблема инвесторов из Германии и других стран, как показывают ежегодные опросы Российско-Германской внешнеторговой палаты.

В Maschinenfabrik Reinhausen выбор пал на Екатеринбург, поскольку это промышленный регион – как Курская область в Германии, говорит Пиннекер. Наряду с преимущественно государственными сетевыми компаниями, промышленные предприятия – это вторая группа клиентов. Так, специальные трансформаторы









# MASCHINENFABRIK REINHAUSEN

zum Beispiel bei der Stahlproduktion zum Einsatz, wo sie die großen Schmelzöfen mit Strom versorgen.

Ein weiteres Geschäftsfeld sind alte Transformatoren. Dafür hat Pinneker Einsatzfahrzeuge angeschafft. Mit denen kann sein Team die „Patienten“, wie sie sagen, untersuchen, eine Diagnose erstellen und nach einem individuellen Konzept modernisieren.

In den ersten eineinhalb Jahren konnte Pinneker diese Projekte noch an einer Hand abzählen. Aber weil es in Russland viele alte Transformatoren gibt, sieht er hier großes Potenzial, Arbeit für bis zu dreißig Mitarbeiter, so plant er. Modernisieren können sie aber nur, solange die Temperaturen nicht unter null sinken. Im Winter muss Pinneker sie mit dem Bau von Stufenschaltern beschäftigen.

Die Kälte macht ihm auch privat zu schaffen. Bei minus 37 Grad fährt er mit dem Auto direkt in die Werkstatt und steigt in der beheizten Halle aus. Sonst aber hat sich seine Familie schnell integriert. „Das macht schon sehr viel Spaß hier“, sagt er, „als Deutscher wird man herzlich aufgenommen“. Zumal, wenn man die Sprache so perfekt beherrscht. Er sei ein „typischer Russlanddeutscher“, klärt Pinneker auf, ist 1989 als Kind aus der Sowjetunion nach Deutschland gekommen. Dass es ihn nun „zurück zu den Wurzeln“ zog, schockierte vor allem seine Großmutter, die im Ural unter Stalin im Arbeitslager schuftete und froh war, dort wegzuziehen. Wenn er sie nun besucht und von seiner Arbeit in Russland erzählt, sagt er ihr: „Oma, die Zeiten haben sich geändert.“

Die Maschinenfabrik Reinhausen reguliert mit ihren Stufenschaltern fast die Hälfte des weltweiten Stromflusses. Seit 2016 baut das Unternehmen seine Technik auch in Jekaterinburg. Im ersten russischen Werk hat die Maschinenfabrik Reinhausen klein angefangen. | До 50% мирового электричества проходит через ступенчатые выключатели Maschinenfabrik Reinhausen. С 2016 года предприятие из Баварии изготавливает свою технику и в Екатеринбурге. На первом российском заводе компания Maschinenfabrik Reinhausen начала с малого.

используются в металлургической отрасли, ведь большие сталеплавильные печи работают на электричестве.

Еще одно направление бизнеса – старые трансформаторные подстанции. Пиннекер закупил специальный транспорт, позволяющий команде, как он говорит, «обследовать пациентов» – диагностировать трансформаторы и вырабатывать индивидуальную концепцию модернизации.

В первые полтора года Пиннекер мог пересчитать такие проекты по пальцам на одной руке. Но в России старых трансформаторов много, он видит в этом большой потенциал и рассчитывает набрать под эти задачи до 30 штатных работников. Вот только модернизировать трансформаторы можно, только когда столбик термометра не опускается ниже нуля, поэтому Пиннекеру нужно, чтобы зимой они же собирали ступенчатые выключатели.

Холода досаждают ему не только в работе. При 37-градусном морозе он заезжает на автомобиле прямо в мастерскую и выходит уже в отапливаемом цехе. В остальном семья Пиннекера быстро интегрировалась на новом месте. «Конечно, здесь нам очень нравится, - говорит он, – немцев встречают очень тепло». Особенно, если они так свободно владеют русским. Он – «типичный российский немец», – раскрывает интригу Пиннекер: в 1989 году ребенком он перебрался в Германию из СССР. Когда же его «потянуло назад, к корням», это шокировало, прежде всего, бабушку, которая при Сталине вкалывала в трудовом лагере на Урале и была очень рада, наконец, уехать оттуда. Когда внук её навещает и рассказывает о своей работе в России, он говорит: «Бабуля, времена изменились».




Eine halbe Million Reifen fasst das Lager von Continental in Kaluga. Sie werden von hier in mehr als zwanzig Länder exportiert. |
Склад компании Continental в Калуге вмещает до полмиллиона шин. Отсюда их экспортируют в более чем 20 стран.



## INVESTIERT UND AUSGEREIFT. EINER DER WELTGRÖSSTEN AUTOMOBILZULIEFERER SETZT AUF DEUTSCHE QUALITÄT AUS RUSSISCHER HAND.

## РОССИЙСКИЕ ШИНЫ ИЗ НЕМЕЦКОГО «ТЕСТА». ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ В МИРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ АВТОКОМПЛЕКТУЮЩИХ ДЕЛАЕТ СТАВКУ НА НЕМЕЦКОЕ КАЧЕСТВО ИЗ РОССИЙСКИХ РУК.

Jaron Wiedmaier in Moskau. | Ярон Видмайер в Москве.

In dieser Backstube riecht es nach heißem Gummi. Aus Kautschuk und Chemikalien besteht der Teig besteht, der zweihundert Kilometer südwestlich von Moskau in einer Fabrik in Kaluga angerührt wird. Nach vielen Stationen wird ein Rohling für zehn Minuten im Ofen gebacken. So entstehen Tag für Tag zehntausend schwarze runde Meisterwerke. Auf ihnen steht „Made in Russia" geschrieben, doch ihre Zubereitung folgt einem Geheimrezept aus Deutschland.

Mit Reifen ist Continental zur weltweiten Marke geworden. Bereits im 19. Jahrhundert rollten Kutschen und Fahrräder auf Produkten der 1871 gegründeten Aktiengesellschaft durch Deutschland. Heute fährt jedes dritte Auto in Europa mit Reifen von Continental. Das Unternehmen stellt darüber hinaus viele Komponenten für den Fahrzeugbau her und ist zu einem der größten Automobilzulieferer aufgestiegen. Über 230 000 Mitarbeiter auf allen Kontinenten erwirtschafteten zuletzt mehr als vierzig Milliarden Euro im Jahr.

Rund um die Stadt Kaluga, eine der wirtschaftlich erfolgreichsten Regionen Russlands, haben sich zahlreiche internationale Unternehmen angesiedelt, darunter auch große Autobauer wie Volkswagen und Volvo. Die Investoren schätzen die gute Infrastruktur und den umtriebigen Gouverneur, der zu den ersten gehörte, der ihnen nicht nur seine Visitenkarte in die Hand drückte, sondern darauf seine Mobiltelefonnummer notierte. Auch Continental hat sich für Kaluga entschieden und dort gleich drei Fabriken eröffnet.

Die beiden neuen Werke der Conti-Unternehmensbereiche Automotive und ContiTech zeigen, dass der Konzern auch in Russland mehr als nur Reifen kann. Die Produktion von Motorenteilen erinnert eher an ein Labor. Mitarbeiter in weißen Kitteln bedienen feine Instrumente. Von Geruch nach Gummi keine Spur. Hier entstehen Motorsteuerungen, Kraftstoff-Fördereinheiten und Komponenten für Einspritzsysteme. Im anderen Werk baut Continental Komponenten für Klimaanlagen und Servolenkungen. Der größte Teil der investierten 280 Millionen Euro floss jedoch in das erste eigene Reifenwerk in Russland.

Aus Naturkautschuk, Chemikalien, Textil und Stahl fertigt Continental hier alle Bauteile eines modernen Reifens. Nur die Rohstoffe werden zugeliefert. Sogar die Spikes für besonders griffige Winterreifen produziert das Unternehmen vor Ort. Im riesigen Lager mit bis zu einer halben Million Reifen beladen kräftige Männer die Lastwagen. Tausend Stück finden darin Platz, in neunzig Minuten sind die Lkw voll und bringen sie den Kunden, Automobilbauern, Reifenhändlern und damit den russischen Autofahrern.

Seit Beginn des neuen Jahrtausends erhöhte sich in Russland die Zahl der Pkw von 150 pro tausend Einwohner auf fast das Doppelte. Immer mehr Menschen konnten sich teure Importautos leisten, zu denen sie ausländische Hightechreifen wählten wie die von Continental. Die wirtschaftliche Krise der vergangenen Jahre ließ die Verkaufszahlen von Neuwagen aber einbrechen, sodass Russland sich bisher nicht wie erhofft zum größten Automobilmarkt Europas entwickelt hat. Doch auch alte Autos brauchen neue Reifen. Zudem wurde für Hersteller wie Continental zuletzt der Export immer wichtiger.

In den Jahren der Rezession gelang es Continental die Einbrüche im Binnenmarkt durch Exporte kompensieren. Das Werk in Kaluga liefert schon in mehr als zwan-

В «пекарне» стоит запах горячей резины. «Тесто» на этом калужском заводе, в 200 км к юго-западу от Москвы, замешивают из каучука и химических реагентов. После ряда промежуточных станций собранную покрышку на 10 минут ставят в печь для вулканизации. Так изо дня в день появляются десятки тысяч черных круглых шедевров. На них написано: Made in Russia, «Произведено в России» – хотя все они «готовятся» по секретному рецепту, разработанному в Германии.

Покрышки сделали Continental мировым брендом. Еще в XIX веке экипажи и велосипеды ездили по Германии на продукции акционерного общества, основанного в 1871 году. Сегодня каждый 3-й автомобиль в Европе «обут» в Continental. Кроме того, концерн является одним из крупнейших в мире производителей автокомплектующих и выпускает многие другие компоненты для транспортных средств. 233 000 работников на всех континентах обеспечивают оборот, недавно превысивший 44 млрд евро в год.

В Калужской области, одного из самых экономически успешных регионов страны, обосновались многие международные компании, включая крупных автомобилестроителей, таких как Volkswagen и Volvo. Инвесторы оценили развитую инфраструктуру и активного губернатора, который одним из первых не только вручил им визитную карточку, но и написал на ней свой номер мобильного телефона. В Continental тоже выбрали Калугу и запустили там сразу три производства.

«Континентал Аутомотив Системс РУС» и «ContiTech Россия» доказывают, что и в России концерн может выпускать больше, чем только покрышки. Цех комплектующих для двигателей напоминает скорее лабораторию: люди в белых халатах оперируют высокоточными инструментами. Резиной там и не пахнет, – здесь делают блоки управления двигателем и элементы систем подачи и впрыска топлива. На втором заводе выпускает шлангопроводы для систем кондиционирования и сервоприводов рулевого управления. Однако большая часть из вложенных 280 млн евро – это затраты на первый в России собственный завод покрышек.

Из натурального каучука, химических агентов, текстиля и стали Continental делает здесь все составляющие современных покрышек, закупается только сырье. Даже шипы для зимних покрышек с повышенным сцеплением производятся на месте. Огромный склад вмещает до полумиллиона единиц готовой продукции. Сильные мужчины загружают ее в автомобили, которые всего через 90 минут отправляются с тысячами покрышек в кузове к клиентам – автомобилестроителям, торговцам покрышками, а в конечном итоге к российским автомобилистам.

С начала 2000-х годов количество легковых машин в России, составлявшее 150 автомобилей на 1000 жителей, возросло почти вдвое. Все больше людей позволяли себе дорогие иномарки, для которых приобретались иностранные хайтек-покрышки, такие как Continental. Но экономический кризис последних лет снизил продажи новых автомобилей, и Россия, вопреки ожиданиям, не стала крупнейшим автомобильным рынком Европы. Впрочем, покрышки нужны и подержанным автомобилям. К тому же для таких производителей, как Continental, большую роль стал играть экспорт.

За годы рецессии концерну Continental удалось за счет экспорта компенсировать падение продаж внутри России. Завод в Калуге поставляет продукцию больше

zig Länder, darunter Kanada, Norwegen und China. Der schwache Rubel hat die Produktion in Russland verbilligt und damit für einen Wettbewerbsvorteil auf dem Weltmarkt gesorgt, den nicht zuletzt die Reifenproduzenten zu nutzen wissen. Entscheidend ist, dass die Qualität stimmt, wie bei Continental in Kaluga. Die Fehlerrate des russischen Reifenwerks ist so niedrig, dass es mittlerweile zu den besten des Mutterkonzerns gehört.

„Wir haben es geschafft, das Vorurteil zu widerlegen, dass man in Russland nicht auf höchstem Niveau produzieren kann", sagt Jaron Wiedmaier, der die Reifensparte der Hannoveraner in Russland leitet. Auch bei den anderen Conti-Werken in Kaluga bestätigen Zahlen, dass sie Weltniveau erreichen. Dafür sorgen nicht nur standardisierte Produktionssysteme und Technik aus Deutschland, sondern auch die Mitarbeiter. Sie werden von Conti-Spezialisten ausgebildet und zum Praxiseinsatz in andere Länder geschickt.

Wiedmaier kam 2002 nach Moskau, um das Continental-Vertriebsgeschäft aufzubauen. Damals musste er die Reifen für Russland noch importieren. Trotz hoher Zoll- und Transportkosten machte er damit ein gutes Geschäft. Doch schon zu Beginn des Jahrtausends fassten Wiedmaier und Continental den Entschluss, für den aufstrebenden russischen Markt lokal zu fertigen. Nach ersten Erfahrungen mit einem einheimischen Partner ist ihnen das nun in Kaluga gelungen.

Auf den Slogan „Entwickelt in Deutschland" will der globale Zulieferer dabei nicht verzichten. „Weil die Käufer es wertschätzen, dass deutsche Ingenieure hinter den Produkten stehen. Das ist eine Art Gütesiegel", sagt Wiedmaier. Gütesiegel – das gilt, wie Continental beweist, inzwischen auch für „Made in Russia".

чем в 20 стран, включая Канаду, Норвегию и КНР. Слабый рубль сделал производство в стране дешевле и создал конкурентное преимущество на мировом рынке, которым воспользовались и производители покрышек. Решающую роль играет надлежащее качество, как у Continental в Калуге. На российском заводе покрышек настолько низкий процент брака, что на сегодняшний день он входит в число лучших в группе.

«Нам удалось развенчать миф, что в России невозможно производить продукцию на высшем уровне», – говорит генеральный директор «Континентал Тайрс РУС» Ярон Видмайер. Статистика других заводов концерна в Калуге подтверждает, что и там достигнут мировой уровень качества. Это стало возможным благодаря не только стандартизированным системам производства и технологиям из Германии, но и кадрам. Все работники проходят обучение у ведущих специалистов Continental и практику за границей.

Ярон Видмайер приехал в Москву в 2002 году, чтобы организовать сбыт продукции Continental. Тогда покрышки еще приходилось импортировать. Несмотря на высокие таможенные и транспортные расходы, бизнес шел хорошо. Но еще в начале нулевых концерн Continental принял решение о локальном производстве для растущего российского рынка. После первого опыта с отечественным партнером им удалось реализовать свои планы в Калуге.

При этом глобальный поставщик комплектующих не намерен отказываться и от слогана «Разработано в Германии». «Покупатели ценят тот факт, что наша продукция разработана немецкими инженерами. Это своеобразный знак качества», – говорит Ярон Видмайер. Как удалось доказать Continental, это относится сегодня и к продукции Made in Russia.











Naturkautschuk ist der Rohstoff, aus dem Continental in Kaluga Autoreifen herstellt. Nach vielen Stationen in der großen Fabrik werden die Rohlinge für zehn Minuten im Ofen vulkanisiert. Mitarbeiter geben den Reifen am Ende noch den letzten Schliff. | Автопокрышки Continental производит на заводе в Калуге из природного каучука. После ряда промежуточных станций собранную покрышку на 10 минут ставят в печь для вулканизации. Затем сотрудники компании делают последние штрихи.






Auch zwei andere Unternehmensbereiche von Continental, einem der größten Automobilzulieferer der Welt, betreiben unweit des Reifenwerks in Kaluga Fabriken. Bei Continental Automotive entstehen zum Beispiel Motorsteuerungen, bei ContiTech Schlauchleitungen für Klimaanlagen und Servolenkungen (Seite 175). | У Continental, крупнейшем производителе автокомплектующих, в Калуге есть заводы и для двух других направлений производства. На заводе «Континентал Аутомотив Системс РУС» делают блоки управления двигателем, в то время как «ContiTech Россия» выпускает шлангопроводы для систем кондиционирования и сервоприводов рулевого управления (стр. 175).



## MEISTER DER BEWEGUNG. SCHAEFFLER WIRD AN DER WOLGA HEIMISCH. МАСТЕР ДВИЖЕНИЯ. ГРУППА SCHAEFFLER ПОСЕЛИЛАСЬ В ПОВОЛЖЬЕ.

Bei Schaeffler weiß man, dass es auf die kleinen Dinge ankommt. Dass kein Fahrzeug fahren und kein Bohrer bohren, kein Rollschuh rollen und keine Waschmaschine waschen würde ohne Lager. Sie sind oft winzig. „Aber sie bewegen die Welt und sind zugleich eine Welt für sich", wie Maxim Shakhov sagt, der Schaeffler in Russland leitet. Gleitlager und Wälzlager zählen zu den bekannteren Produkten des Unternehmens, dessen Kunden Industriebetriebe in verschiedenen Branchen sind, von Windkraft bis Schwerindustrie. An Automobilhersteller liefert Schaeffler zum Beispiel Bestandteile von Motoren, Getrieben und Fahrwerken. „Wir machen die Komponenten der Komponenten", erklärt Shakhov. Dazu zählen auch Kupplungen und Bauteile für Schaltgetriebe, die Schaeffler in Uljanowsk herstellt.

Dort steht am Anfang und am Ende der Arbeit die Kontrolle, wie Werksleiter Oleg Iljin betont. Denn kleinste Fehler können verheerende Folgen haben, wenn die Teile erst einmal in ein Fahrzeug eingebaut sind. Sie werden deshalb genau geprüft. Eine Mitarbeiterin in weißem Kittel legt eine Metallscheibe unter ein Gerät, das deren Härtegrad misst. Dann untersucht sie mit einem Mikroskop die Oberfläche. Hier im Chemielabor sieht es eher aus wie in einer Klinik. Im Raum nebenan erledigt ein Roboter mit feinem Fühler die Messarbeit: Auf dem Bildschirm erscheint ein dreidimensionales Abbild der Schaltgabel, die gerade kontrolliert wird. Über das Verfahren wacht ein Messtechniker, der den Roboter programmiert hat.

Gemeinsam arbeiten Mensch und Maschine auch in der Produktionshalle. Zwei Frauen und ein Roboterarm setzen zwölf Einzelteile zu einem Gangschalthebel zusammen. Daneben entstehen Kupplungen – etwa tausend pro Tag. Solche Kupplungen, aber auch Lager und viele andere Komponenten liefert der fränkische Konzern mit seinen Produktmarken INA, LuK und FAG bereits seit den Neunzigerjahren nach Russland. Gefertigt wird hier aber erst, seit 2014 das Werk in Uljanowsk eröffnet wurde.

Auf die rund 630 000 Einwohner zählende Stadt an der Wolga fiel die Wahl, weil in der Region die wichtigsten Kunden angesiedelt sind. Das sind in erster Linie die großen russischen Autohersteller, die allesamt Teile von Schaeffler verbauen. Zudem gibt es in der Region mit ihrer Automobil- und Luftfahrttradition gut ausgebildete Fachkräfte und die Regionalregierung kam Schaeffler beim Kauf des Grundstücks und der Erschließung entgegen. Im Industriegebiet von Uljanowsk hat sich der Zulieferer daher längerfristig eingerichtet, mit Investitionen in Höhe von etwa vierzig Millionen Euro und viel freier Fläche für die Erweiterung des Werks.

Außerdem eröffnete das Unternehmen Ende 2016 ein neues Büro in Moskau. Das soll helfen, neue Geschäftsmöglichkeiten in Russland zu erschließen, zum Beispiel im Bahnsektor, wie Rainer Lindner sagt, Präsident der Subregion Mittel- & Osteuropa und Mittlerer Osten & Afrika bei Schaeffler. So lieferte Schaeffler bereits Radsatzlager für die Züge des Moskauer S-Bahn-Rings und ist 2017 der Deutschen Initiative für Hochgeschwindigkeitsverkehr in Russland beigetreten. Unter dem Dach der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) haben sich elf deutsche Unternehmen zusammengesetzt, um im Gespräch mit russischen Ministerien und der Russischen Staatsbahn RZD ihre Chancen auf Großaufträge zu verbessern. „Schaeffler will künftig auch ein Partner für E-Mobility und Industrie-4.0-Strategien russischer Unternehmen sein", ergänzt Lindner. So bietet Schaeffler auch Komponenten für Hybrid- und Elektrofahrzeuge an.

В Schaeffler знают: главное в мелочах. Ни один автомобиль не смог бы ездить, ни одна дрель – сверлить, инвалидная коляска – катиться, а стиральная машина – стирать, если бы не подшипники. Зачастую совсем миниатюрные, они «дают миру движение, да и сами они – целый мир», – говорит исполнительный директор группы Schaeffler в России Максим Шахов. Подшипники скольжения и качения входят в число наиболее известных изделий компании, клиентами которой являются предприятия в различных отраслях, начиная с ветровой энергетики и заканчивая тяжелой промышленностью. Так, автопрому Schaeffler поставляет детали для двигателей, коробок переключения передач, шасси. «Мы делаем компоненты для компонентов», – поясняет Шахов. В их числе – сцепления и детали для КПП, производимые заводом Schaeffler в Ульяновске.

Начало и конец любого производственного процесса здесь – это контроль, подчеркивает директор завода Олег Ильин. Даже самые небольшие огрехи могут обернуться катастрофой, если детали предстоит стать частью автомобиля. Поэтому проверки производятся досконально. Сотрудница в белом рабочем халате помещает металлический диск под твердомер, затем рассматривает поверхность под микроскопом. Химическая лаборатория больше напоминает лабораторию медицинскую. В соседнем помещении за измерения отвечает робот с высокочувствительным датчиком: на экране в трех измерениях появляется изображение вилки переключения передач, которая проходит контроль. За робототехникой следит инженер-метролог, который её запрограммировал.

Люди и машины сотрудничают и в производственном цехе. Две женщины и робот-манипулятор собирают из 12 частей рычаг переключения передач. Рядом делают сцепления – примерно 1 000 единиц в день. Их, а также подшипники и многие другие компоненты, концерн из Франконии продает российским клиентам под собственными брендами INA, LuK и FAG еще с 90-х годов. Но в России их стали изготавливать только после открытия завода в Ульяновске в 2014 году.

Выбор пал на город у Волги с населением 630 000 жителей потому, что в этом регионе находятся все важнейшие заказчики. Прежде всего, это крупные российские автопроизводители – все они устанавливают в свои машины детали Schaeffler. К тому же в регионе с его традициями автомобилестроения и авиастроения имеются хорошо обученные специалисты, а региональное правительство пошло Schaeffler навстречу с покупкой и освоением участка. В результате компания надолго обосновалась в промзоне Ульяновска, при инвестициях около 40 млн евро здесь достаточно свободных площадей для расширения производства в будущем.

Кроме того, в конце 2016 года компания открыла новый офис в Москве. „Это должно помочь освоению дополнительных бизнес-возможностей в стране, например, в железнодорожном секторе", - говорит президент субрегиона «Центральная и Восточная Европа, Ближний Восток и Африка» Schaeffler Group Райнер Линднер. Так Schaeffler уже поставлял подшипники колесных пар для «городских электричек» московского МЦК, а в 2017 году присоединился к Немецкой инициативе по развитию высокоскоростных железнодорожных магистралей. Под эгидой Российско-Германской внешнеторговой палаты (ВТП) было решено объединить усилия 11 немецких компаний, чтобы повысить шансы на получение крупных заказов от российских министерств и от ОАО «РЖД». «Schaeffler также планирует стать для российских компаний партнером в сфере электромобильности и стратегий




Sich langfristig in Russland zu etablieren, heißt für Schaeffler aber auch, dass die Mitarbeiter die Prinzipien des „globalen Familienunternehmens“ verinnerlichen sollen. Denn als solches versteht sich die Aktiengesellschaft, die 2017 einen Umsatz von rund 14 Milliarden Euro erwirtschaftete und mehr als 90 000 Mitarbeiter in über fünfzig Ländern beschäftigte. Deshalb übernimmt Schaeffler laut Lindner an jedem seiner Standorte Verantwortung für die Region. Dazu gehört auch, die Talente vor Ort zu fördern.

Was das für die derzeit 173 Mitarbeiter in Russland bedeutet, berichtet der Ingenieur Nikolaj Baranow. Bevor das Werk in Uljanowsk in Betrieb ging, wurden er und seine Kollegen zur Schulung nach Deutschland geschickt. „Von dort brachten wir nicht nur Know-how mit zurück, sondern wir konnten auch eine Beziehung zum Unternehmen aufbauen.“ Dann zeigt Baranows Chef, der Werksleiter, die großen Plakate und kleinen Zettel, die an Wänden hängen oder auf Tischen ausliegen: ein Fünfjahresplan mit Zielen und Visionen, der mit den Angestellten entwickelt wurde, und Formulare für Verbesserungsvorschläge. Gute Ideen werden belohnt und am Ende des Jahres wird sogar fast wie zu Sowjetzeiten ein „Held der Arbeit“ gekürt, den sie Produktions-Star nennen. Jeder kann etwas bewegen, lautet die Botschaft, auch wenn er nur ein kleiner Teil des großen Ganzen ist. Denn bei Schaeffler weiß man, dass sich ohne die kleinen Teile gar nichts bewegen würde.

«Промышленности 4.0», – дополняет Линднер. В частности, Schaeffler предлагает компоненты для гибридных автомобилей и электромобилей.

Чтобы успех на российском рынке был долгосрочным, персонал Schaeffler должен, в частности, усвоить принципы «глобального семейного предприятия», каковым видит себя акционерное общество с оборотом в 2017 году около 14 млрд евро и с 90 000 сотрудников в более чем 50 странах мира. Поэтому, говорит Линднер, компания осознает свою ответственность за каждый из регионов, где есть завод Schaeffler. В частности, это подразумевает поддержку молодых дарований.

Что это значит для 173 работников Schaeffler в России, рассказывает инженер Николай Баранов. Прежде чем завод в Ульяновске приступил к выпуску продукции, он и его коллеги отправились в Германию на обучение: «Мы вернулись назад не только с ноу-хау, но и с новыми отношениями, которые теперь связывают нас с группой Schaeffler». Директор завода – начальник Баранова – показывает большие плакаты и листы бумаги, висящие на стенах и разложенные на столах: пятилетний план с целями и концепциями, разработанный при участии сотрудников, а также бланки для рационализаторских предложений. Хорошие идеи поощряют, а в конце года, почти как в советские времена, выбирают «героя труда», или «звезду производства», как это здесь называется. Люди должны понимать: сдвинуть что-то с места по силам каждому. Ведь в Schaeffler знают: без маленьких деталей движение невозможно.

Schaeffler ist überzeugt, dass die Mobilität für morgen nachhaltiger, effizienter, leiser und sicherer werden muss. Das Unternehmen leistet dafür einen entscheidenden Beitrag und hat sich u.a. als zentraler Entwicklungspartner von Wälzlagerlösungen für den Schienenverkehr etabliert. Im Bild: FAG-Radsatzlager für Hochgeschwindigkeitszüge. Schaeffler entwickelt aber auch umweltfreundliche Alternativen wie den Bio-Hybrid für den immer stärker werdenden Stadtverkehr (rechts). | В компании Schaeffler уверены, что транспортные средства в будущем должны постоянно модернизироваться и стать более эффективными, тихими и безопасными. Компания вносит в это решающий вклад, и является основным партнером по разработке решений подшипниковых опор для железнодорожного транспорта. На снимке: подшипники колесных пар FAG для высокоскоростных поездов. Однако Schaeffler разрабатывает и экологичные альтернативы, такие как Bio-Hybrid, для все более интенсивного городского движения (справа).



# GROSSE CHANCEN IN DEN RUSSISCHEN REGIONEN
# БОЛЬШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ





Zwischen einem Porträt des Reichskanzlers Otto von Bismarck, der zuvor Botschafter in Sankt Petersburg gewesen war, und einem Gemälde von Katharina der Großen, der Deutschen auf dem Zarenthron, kommen AHK-Mitgliedsfirmen regelmäßig unter der Schirmherrschaft des deutschen Botschafters in seiner Moskauer Residenz mit Gouverneuren zusammen. Die versammelten Wirtschaftsführer stellen Fragen und hoffen auf interessante Verkaufs- und Investitionsmöglichkeiten. Weil die Teilnehmerzahl begrenzt, die Nachfrage aber groß ist, kam es schon vor, dass einzelne Regionen umgehend ein weiteres Treffen mit ihrem Gouverneur in deren Moskauer Repräsentanzen organisierten.

Der „Dialog mit dem Gouverneur" ist nur eines von vielen Formaten, mit denen die AHK die russischen Regionen mit mehr als 50 Veranstaltungen jährlich in den Blick nimmt. Jedes Jahr lädt sie zu mehreren Delegationsreisen ein. Unternehmer aus Deutschland können das Werk in Komsomolsk am Amur an der Pazifikküste besichtigen, in dem das erste postsowjetische Passagierflugzeug gebaut wird, der Suchoi Superjet. Oder sie können die Fabrik von Chelpipe in Tscheljabinsk besuchen, in der die Rohre für die Ostseepipeline hergestellt wurden. Geschäftsanbahnungsreisen zum Thema Erdölchemie führen in die Republik Tatarstan, zur Holzbearbeitung nach Kostroma oder zur Automobilindustrie in die Wolgastadt Samara. Oft werden sie in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) organisiert. Umgekehrt veranstaltet die AHK Reisen von russischen Wirtschaftsdelegationen nach Deutschland, ein Service, den Gouverneure und Manager gerne nutzen.

Auch wenn die große Mehrheit der 800 AHK-Mitglieder in Moskau, der Moskauer Oblast oder Sankt Petersburg konzentriert sind, lokalisieren seit 2000 immer mehr Firmen ihre Produktion auch in den Regionen, die immer günstigere Voraussetzungen für Investoren und Produzenten schaffen. „Die Gouverneure liefern sich einen regelrechten Wettbewerb um Investoren und rollen ihnen den roten Teppich aus", sagt Sergej Bykow, der Regionaldirektor der AHK.

Neben einer starken AHK-Filiale in Sankt Petersburg kümmern sich sechs ehrenamtliche Regionalbevollmächtigte um die Interessen der AHK-Mitglieder in den Regionen. Sie sitzen im südrussischen Krasnodar, in Nowosibirsk für Sibirien, in Nischni Nowgorod und Samara für die Wolgaregion, in Wladiwostok für den Fernen Osten und in Jekaterinburg für den Ural. Um die Zusammenarbeit mit den Regionen zu stärken, reisen die Mitglieder der zwanzig Komitees und Arbeitsgruppen der AHK immer wieder zu Sitzungen außerhalb der russischen Hauptstadt. Dann tagt das Lokalisierungskomitee in Nischnij Nowgorod, dann trifft sich die AG Buchhaltung in Samara oder kommen die Finanzexperten zur CFO-Konferenz in Krasnodar zusammen.

Das Regionalportal der AHK bietet neben Erstinformationen und Firmenanfragen auch Kontaktdaten aller regionalen Strukturen, die mit ausländischen Investoren arbeiten, angefangen vom Wirtschaftsministerium über die örtlichen Industrie- und Handelskammern bis hin zu den Vertretungen des russischen Exportzentrums.

Kontakt:
Sergej Bykow
Direktor für Regionalarbeit
bykow@russland-ahk.ru
www.regionen-russland.de

Компании-члены ВТП регулярно встречаются с российскими губернаторами между портретом Отто фон Бисмарка, рейхсканцлера, ранее бывшего послом в Санкт-Петербурге, и изображением Екатерины II, немки на русском троне – в московской резиденции нынешнего посла ФРГ и под его патронатом. Лидеры немецкой экономики задают свои вопросы и надеются на интересные возможности поставок и инвестиций. Поскольку количество участников ограничено, а желающих много, отдельные регионы, случалось, организовывали вторую встречу с губернаторами в собственных представительствах в Москве.

«Диалог с губернаторами» – лишь один из целого ряда форматов. Ежегодно ВТП проводит свыше 50 мероприятий с фокусом на российских регионах. Каждый год Палата приглашает к участию в нескольких поездках в составе делегаций. Предприниматели из Германии могут побывать на заводе в Комсомольске-на-Амуре у побережья Тихого океана, где строится Sukhoi Superjet – первый пассажирский самолет постсоветских времен, или в цехах Группы ЧТПЗ – ультрасовременного завода в Челябинске, где производились трубы для «Северного потока». Желающие установить деловые связи в области нефтехимии отправляются в Татарстан, деревообрабатывающей промышленности – в Кострому, автопрома – на Волгу, в Самару и в Тольятти. Часто поездки организуются в сотрудничестве с Федеральным министерством экономики и энергетики (BMWi). И наоборот, ВТП организует поездки российских делегаций в Германию – услуга, востребованная среди губернаторов и российских топ-менеджеров.

Даже если подавляющее большинство из 800 компаний-членов ВТП сосредоточены в Москве, Московской области или Санкт-Петербурге, с 2000 года немецкий бизнес все чаще развивается и локализует производство и в других регионах. А с 2014 года для инвесторов и производителей регионы создают привлекательные условия. «Губернаторы буквально конкурируют за инвесторов, расстилая перед ними красные ковровые дорожки», - говорит директор ВТП по региональным вопросам Сергей Быков.

Помимо мощного филиала ВТП в Санкт-Петербурге, шесть региональных уполномоченных по всей России на общественных началах заботятся об интересах членов ВТП в регионах. Они расположены в Краснодаре (по югу России) и Новосибирске (по Сибири), Нижнем Новгороде и Самаре (Поволжье), Владивостоке (Дальний Восток) и Екатеринбурге (Урал). Для укрепления сотрудничества с регионами члены 20 комитетов и рабочих групп ВТП регулярно выезжают за пределы российской столицы, чтобы принять участие в заседаниях на местах. Так, комитет по локализации может собраться в Нижнем Новгороде, рабочая группа «Бухучет» - в Самаре, а эксперты по финансам встретиться на конференции финансовых директоров в Краснодаре.

Портал российских регионов ВТП, помимо возможности первичного знакомства и запросов компаний, также содержит контактные данные всех региональных структур, работающих с иностранными инвесторами, начиная с министерства экономики или местных торгово-промышленных палат и заканчивая представительствами Российского экспортного центра.

Контактное лицо:
Сергей Быков
Директор по региональным вопросам
bykow@russland-ahk.ru
www.regionen-russland.de

UNIPRO
VNG
DEUTSCH-RUSSISCHES ROHSTOFF-FORUM
WINTERSHALL

SIE IST EINE DER STABILSTEN BRÜCKEN ZWISCHEN EXPORTWELTMEISTER DEUTSCHLAND UND DER ROHSTOFF-SUPERMACHT RUSSLAND. DIE ENERGIEWIRTSCHAFT BRINGT SEIT JAHRZEHNTEN UNTERNEHMEN BEIDER LÄNDER ZUSAMMEN. GEMEINSAM GEWINNEN SIE IN RUSSLAND ERDÖL UND ERDGAS, MIT DEM SIE VERBRAUCHER IN DEUTSCHLAND ZUVERLÄSSIG VERSORGEN. DIESE PARTNERSCHAFT IST AUCH AUF DEM RUSSISCHEN ENERGIEMARKT LEBENDIG, IN DEN DEUTSCHE INVESTITIONEN IN MILLIARDENHÖHE GEFLOSSEN SIND. ЭТА ОТРАСЛЬ – ОДИН ИЗ САМЫХ КРЕПКИХ МОСТОВ МЕЖДУ ГЕРМАНИЕЙ, ЧЕМПИОНОМ МИРА ПО ЭКСПОРТУ, И РОССИЕЙ, СЫРЬЕВОЙ СВЕРХДЕРЖАВОЙ. ЭНЕРГЕТИКА НА ПРОТЯЖЕНИИ ДЕСЯТИЛЕТИЙ ОБЪЕДИНЯЕТ КОМПАНИИ ЭТИХ ДВУХ СТРАН. ВМЕСТЕ ОНИ ДОБЫВАЮТ В РОССИИ НЕФТЬ И ПРИРОДНЫЙ ГАЗ, КОТОРЫМИ НАДЕЖНО СНАБЖАЮТ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ГЕРМАНИИ. ТАКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО ПРОДОЛЖАЕТСЯ И НА РОССИЙСКОЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ РЫНКЕ, ПОЛУЧИВШЕМ МИЛЛИАРДЫ НЕМЕЦКИХ ИНВЕСТИЦИЙ.



Das Kraftwerk Gres-2 in Surgut ist das Flaggschiff der russischen Stromindustrie. Sein Betreiber ist Unipro, das zum Düsseldorfer Konzern Uniper gehört. | Электростанция ГРЭС-2 в Сургуте – флагман российской энергетической отрасли. Это филиал ПАО «Юнипро», входящего в дюссельдорфский энергетический концерн Uniper.



## MILLIARDEN FÜR MEGAWATT. WIE EIN DÜSSELDORFER ENERGIEKONZERN ZUM BETREIBER DES GRÖSSTEN RUSSISCHEN KRAFTWERKS WURDE. НЕМЕЦКИЕ ИНВЕСТИЦИИ В РОССИЙСКИЕ МЕГАВАТТЫ. КАК У ОДНОГО ДЮССЕЛЬДОРФСКОГО ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОНЦЕРНА ПОЯВИЛАСЬ САМАЯ МОЩНАЯ ЭЛЕКТРОСТАНЦИЯ В РОССИИ.

Mitarbeiter von Unipro steuern im Kontrollraum wichtige Prozesse des Kraftwerks in Surgut. | Сотрудники «Юнипро» руководят важными процессами электростанции в Сургуте из пункта управления.

Gewaltige Kräfte sind am Werk, wenn aus zwei Elementen Strom entsteht. Erst lodert das Feuer, dann brodelt das Wasser im Kessel, bis Dampf aufsteigt, der die Turbinen antreibt. Draußen bedecken Schnee und Eis die Stadt Surgut. Am Ufer eines großen Wasserreservoirs wachsen die drei Schornsteine des Kraftwerks Gres-2 in den Himmel. Bis zu minus fünfzig Grad kalt wird es hier im langen sibirischen Winter. Drinnen in der Halle hat es beständig um die vierzig Grad plus, nahe an den Kesseln deutlich mehr. Den Ingenieuren rinnt Schweiß von der Stirn, wenn sie nach dem Rechten sehen. Meistens sitzen sie jedoch im klimatisierten Kontrollraum vor einer Wand aus Monitoren. Dass die Anlage zu Sowjetzeiten entstand, daran erinnert hier nur noch ein buntes Mosaik über der Glastür. Alles andere ist Hightech. Per Mausklick steuern die Mitarbeiter das Kraftwerk. Seine Generatoren verwandeln die Bewegungsenergien der Turbinen in elektrische Energie und erzeugen so viel Strom wie kein anderes Kraftwerk im Land.

Seit 2007 ist das Flaggschiff der russischen Stromindustrie in deutscher Hand. Betreiber von Gres-2 ist Unipro, das zum Düsseldorfer Energiekonzern Uniper gehört. Die Muttergesellschaft produziert Strom und importiert Erdgas nach Westeuropa, unter anderem aus Russland. Mit viereinhalbtausend Mitarbeitern erwirtschaftet die russische Tochter jährlich mehr als eine Milliarde Euro und deckt mit ihren fünf Gas- und Kohlekraftwerken etwa fünf Prozent des Strombedarfs im größten Flächenstaat der Erde.

Bevor die Deutschen die Anlagen übernahmen, waren die Kraftwerke wie die meisten im Land Teil des staatlich kontrollierten Strom-Monopolisten United Energy Systems (UES), der über eine halbe Million Mitarbeiter beschäftigte und mehr als zwei Drittel des russischen Stroms erzeugte, aber kein Geld für die dringend nötige Modernisierung seiner Kraftwerke hatte. In dieser Situation setzte UES-Chef Anatolij Tschubais mit dem Segen von Wladimir Putin gegen erhebliche Widerstände die Privatisierung der Stromwirtschaft durch. Erzeugung und Vertrieb sollten getrennt, der Monopolist zerschlagen und die 23 neuen Teilgesellschaften verkauft werden.

Eine davon erwarb der Konzern E.ON, aus dem später Uniper hervorging. Der Kauf war bis heute die höchste deutsche Direktinvestition in Russland. E.ON war das erste ausländische Unternehmen, das einen großen russischen Stromproduzenten übernahm. Die Düsseldorfer bekamen neben Gres-2 in Surgut vier weitere Gas- und Kohlekraftwerke in der Nähe von Perm am Ural, bei Smolensk im Westen des Landes, im Moskauer Gebiet und in der sibirischen Region Krasnojarsk nahe einem der wichtigsten Kohlebecken des Landes.

Wie auch andere internationale Konzerne, die damals in den russischen Strommarkt einstiegen, verpflichteten sich die Düsseldorfer, in neue Anlagen zu investieren. Im Gegenzug garantierte der Staat den Investoren, dass sie Abnehmer für ihren Strom finden und so die Ausgaben durch den Verkauf mit Profit wieder reinholen werden. „Das erwies sich als erfolgreiches Investitionsprogramm. So flossen in den vergangenen zehn Jahren mehr als fünfzig Milliarden Dollar in die russische Stromwirtschaft“, sagt Maxim Schirokow, Generaldirektor von Unipro.

Am Ufer des Ob in Surgut entstanden neben den sechs alten Blöcken nach der Übernahme zwei weitere. Damit erhöhte sich die Kapazität des Kraftwerks um 800 Megawatt. Präsident Wladimir Putin bedankte sich bei der Einweihung per

Когда из двух стихий рождается электричество, в процессе задействованы колоссальные силы. В топке бушует огонь, в котле кипит вода, пар рвется на свободу и вращает турбины. Снаружи земля покрыта снегом и льдом. На берегу водохранилища возвышаются три трубы Сургутской ГРЭС-2. Долгими сибирскими зимами столбик термометра здесь опускается до минус 50°С. Но внутри, в турбинном цехе, всегда около 40° «тепла», а рядом с котлами и того жарче. Со лба инженеров течет пот, когда они заходят проверить, все ли в порядке. Но большую часть времени они сидят в помещении с кондиционером перед стеной с мониторами. О том, что энергоблок построен еще в СССР, напоминает только цветная мозаика над стеклянной дверью. Все остальное – высокие технологии. Сотрудники управляют электростанцией с помощью «мыши». Генераторы преобразуют механическую энергию турбин в электрическую и вместе производят больше электричества, чем на любой другой электростанции страны.

С 2007 года флагман российской энергетической отрасли находится в немецких руках. Сегодня ГРЭС-2 – это филиал ПАО «Юнипро», входящего в дюссельдорфский энергетический концерн Uniper. Материнская компания производит электроэнергию и импортирует природный газ, в том числе российский, в Западную Европу. Годовой оборот российской «дочки», в которой трудятся 4 500 работников, превышает 1 млрд евро, а принадлежащие ей газовые и угольные ТЭС покрывают около 5% энергетических потребностей самой большой страны на планете.

До продажи немцам старые энергоблоки, как и большинство других, относились к РАО «ЕЭС России», где трудились свыше полумиллиона человек и которое производило более двух третей российской электроэнергии. Но денег на модернизацию электростанций, потребность в которой назрела давно, не было. В такой ситуации глава ЕЭС Анатолий Чубайс с согласия Владимира Путина и вопреки серьезному сопротивлению добился приватизации энергетической отрасли. Нужно было разделить генерирующие и сетевые компании, отказаться от монополии и продать 23 образовавшиеся в результате разделения компании.

Одну из них приобрел концерн E.ON, от которого позднее отделилась группа Uniper. Это по сей день остается самой большой прямой инвестицией немцев в Россию. E.ON стал первой иностранной компанией, которая приобрела крупного российского производителя электроэнергии. Помимо ГРЭС-2 в Сургуте, дюссельдорфцы обзавелись еще четырьмя газовыми и угольными ТЭС недалеко от Перми, под Смоленском на западе, в Московской области и в Красноярском крае, рядом с одним из важнейших угольных бассейнов страны.

Как и другие международные концерны, выходившие тогда на российский энергетический рынок, дюссельдорфская компания обязалась инвестировать в новые мощности. Взамен государство гарантировало инвесторам, что потребители на их энергию найдутся, и вложения окупятся за счет сбыта электричества по выгодной цене. «Такая инвестиционная программа сработала. В результате за прошедшие десять лет в российскую энергетику было вложено свыше 50 млрд долларов», – говорит генеральный директор ПАО «Юнипро» Максим Широков.

После покупки ГРЭС-2 на берегу Оби в Сургуте компания построила рядом с шестью старыми энергоблоками два новых, увеличив тем самым суммарную мощность станции на 800 МВт. По случаю их запуска президент Владимир Путин



Die Düsseldorfer waren 2007 das erste ausländische Unternehmen, das einen großen russischen Stromproduzenten übernahm. Zu Unipro gehören fünf Gaskraftwerke in Russland. Gres-2 in Westsibirien liegt fast 3000 Kilometer östlich von Moskau und ist eines der größten Gaskraftwerke der Welt. | Компания из Дюссельдорфа стала в 2007 году первой иностранной компанией, которая приобрела крупного российского производителя электроэнергии. ПАО «Юнипро» принадлежат пять газовых ТЭС в России. ГРЭС-2 в Сибири находится почти в 3000 км к востоку от Москвы и является одной из крупнейших в мире.

Videobotschaft für diesen Beitrag zur Modernisierung des russischen Energiesektors. Die acht Blöcke können nun mehr als 5600 Megawatt Strom erzeugen – genau so viel wie die anderen vier Kraftwerke von Unipro zusammen. Auch dort hat das Unternehmen investiert, um alte Blöcke zu modernisieren und neue zu errichten. Insgesamt investierte es etwa 6,8 Milliarden Euro in die russische Wirtschaft.

Der Unipro-Strom fließt vor allem in die Industrie, die in Russland den Großteil der Energie verbraucht. Das ist auch der Grund dafür, dass das größte Kraftwerk des Landes ausgerechnet in Surgut liegt, knapp dreitausend Kilometer nordöstlich von Moskau. Hier nahm in den Achtzigerjahren die Öl- und Gasförderung erheblich zu – und damit der Bedarf an Energie sowohl für die Förderung, als auch für neue Städte und Betriebe, die rund um die Rohstoffvorkommen entstanden.

Heute ist Russland nach China, den USA und Indien der viertgrößte Energiemarkt der Welt. Es setzt beim Strommix vor allem auf Gas, Öl und Kohle, die zusammen sechzig Prozent ausmachen. Auf Atomkraft entfallen knapp zwanzig Prozent, auf Wasserkraft etwas weniger. Wind- und Sonnenenergie spielen eine geringe Rolle. Auch das macht Russland zu einem der wichtigsten Länder für die Muttergesellschaft Uniper, die sich auf die konventionelle Stromerzeugung mit Gas, Kohle und Wasser konzentriert. Auf sie wird Russland noch lange setzen. Eine Energiewende wie in Deutschland ist nicht in Sicht.

в видеообращении выразил благодарность за вклад в модернизацию российского энергетического сектора. Теперь восемь блоков могут производить более 5600 МВт – столько же, сколько генерируется остальными четырьмя электростанциями ПАО «Юнипро» вместе взятыми. Концерн инвестировал и в них, модернизировав старые энергоблоки и построив новые. В общей сложности в экономику Российской Федерации компания вложила порядка 6,8 млрд евро.

Электричество «Юнипро» предназначено, главным образом, для сферы промышленности, которая и потребляет большую часть энергии в России. В частности, поэтому самая мощная электростанция страны находится в Сургуте, почти в 3 000 км к северо-востоку от Москвы. В 1980-х годах объемы добычи нефти и газа здесь, а вместе с ними и потребность в энергии существенно возросли – как для нужд нефтяников и потребность, так и для новых городов и предприятий, возникавших при сырьевых месторождениях.

Сегодня Россия – это четвертый по объемам энергетический рынок после Китая, США и Индии. «Энергетический микс» состоит в основном из газа, нефти и угля, на которые приходится 60% мощностей. Мирный атом дает почти 20% энергии, гидроэлектростанции – чуть меньше. Ветровые и солнечные электростанции играют незначительную роль. И это тоже делает Россию одной из важнейших стран для материнского концерна Uniper, который специализируется в основном на газовых и угольных ТЭС, а также на ГЭС. Россия еще долго будет делать ставку именно на них. Энергетической перестройки по примеру Германии пока не предвидится.



Blick aus dem Fenster in Surgut. Drinnen im Kraftwerk hat es um die 40 Grad plus, draußen im langen sibirischen Winter bis zu 50 Grad minus. | Вид из окна в Сургуте. Внутри в электростанции температура достигает 40 градусов тепла, в то время как снаружи царят сибирская зима и 50-градусные морозы.



Die Generatoren des Kraftwerks Gres-2 verwandeln die Bewegungsenergie der Turbinen in elektrische Energie und erzeugen so viel Strom wie kein anderes Kraftwerk im Land. Neben den sechs alten Blöcken entstanden nach der Übernahme zwei weitere. Damit erhöhte Unipro die Kapazität des Kraftwerks auf mehr als 5 600 Megawatt. | Генераторы электростанции ГРЭС-2 преобразуют механическую энергию турбин в электрическую и вырабатывают столько энергии, сколько не вырабатывает ни одна другая станция страны. Рядом с шестью старыми энергоблоками компания построила после покупки два новых. Таким образом «Юнипро» увеличила мощность электростанции до более 5600 МВт.



SIBIRISCHE WÄRME. SEIT 1973 FLIESST RUSSISCHES ERDGAS NACH DEUTSCHLAND. EIN LEIPZIGER UNTERNEHMEN WAR VON BEGINN AN DABEI. СИБИРСКОЕ ТЕПЛО. С 1973 ГОДА РОССИЙСКИЙ ПРИРОДНЫЙ ГАЗ ТЕЧЕТ В ГЕРМАНИЮ. ОДНА ЛЕЙПЦИГСКАЯ ФИРМА ПРИНИМАЕТ В ЭТОМ УЧАСТИ С САМОГО НАЧАЛА.

Russland, ein Wintermärchen. Schnee und Eis bedecken Straßen und Felder, in manchen Regionen monatelang. Im fernen Deutschland wird es derweil drinnen wohlig warm. Es ist nicht selten eine Wärme, die ihren Ursprung in den weißen Weiten Sibiriens nimmt. Etwa die Hälfte der Wohnungen in Deutschland wird mit Erdgas geheizt. Auch in Betrieben, die konstant hohe Temperaturen brauchen, kommt es zum Einsatz, zum Beispiel bei der Produktion von Glas und technischen Gasen. Insgesamt stammen rund vierzig Prozent des in Deutschland verbrauchten Erdgases aus Russland.

Das Gas mehrere tausend Kilometer gen Westen zu transportieren, ist ein kompliziertes Unterfangen, an dem von der ersten Bohrung bis zur blau schimmernden Flamme viele Unternehmen beteiligt sind. Eines ist die VNG – Verbundnetz Gas Aktiengesellschaft aus Leipzig, Erdgasgroßhändler und zugleich das Mutterunternehmen der VNG-Gruppe. Zu DDR-Zeiten war ihr Vorgänger der Pionier beim Import von russischem Erdgas und sorgte mit dafür, dass im Mai 1973 im sächsischen Erzgebirge erstmals russisches Gas nach Ostdeutschland strömte. Wenige Monate später floss es dann sogar bis Westdeutschland. Die Bundesrepublik hatte Röhren für die Pipelines geliefert und bezog dafür fortan sowjetisches Gas. Seitdem kamen mehr als eine Billion Kubikmeter Erdgas in Deutschland an. Über ein Viertel davon importierte VNG, um es an Stadtwerke oder die Industrie zu verkaufen.

Bis 2006 war das einfach. Importeure schlossen Verträge mit russischen oder anderen europäischen Partnern, die mehrere Jahre, oft sogar Jahrzehnte lang die Geschäftsbeziehungen regelten. Änderte sich der Gaspreis auf dem Weltmarkt, wurde nachverhandelt und der Vertrag angepasst. Aus Westeuropa flossen beständig die Gelder, die es möglich machten, neue Gasfelder zu erschließen. Und aus Russland floss ebenso beständig das Gas.

Heute bezieht VNG nur noch einen Teil des Rohstoffs auf Grundlage langfristiger Verträge, davon knapp die Hälfte aus Russland. Das meiste Gas beschaffen die Leipziger mittlerweile an der Energiebörse. Wo das Erdgas herkommt – ob zum Beispiel aus Sibirien oder Norwegen – spielt am Ende keine Rolle. „Leider wird heute oft vergessen, dass ein großer Teil der gelieferten Mengen von den Produzenten kommt, die damit die Versorgungssicherheit in Europa gewährleisten", bedauert Konstantin von Oldenburg, der bei VNG das Handelsgeschäft leitet. „Der deutschen Öffentlichkeit ist nicht klar, wie wertvoll die Partnerschaft mit den russischen Partnern für unsere Versorgungssicherheit ist", so von Oldenburg. Er und seine Kollegen sind sich dessen wohl bewusst. „Deshalb pflegen wir die Kontakte zu russischen Unternehmen wie in der Vergangenheit weiterhin intensiv", betont er.

Das gilt für die VNG-Gruppe besonders, weil die Leipziger nicht nur Großhändler sind. Eine Tochtergesellschaft bohrt in Norwegen nach Erdgas, eine andere, die VNG Gasspeicher (VGS), speichert Vorräte an vier Standorten. Und die unabhängige Fernleitungstochter Ontras Gastransport betreibt das Fernleitungssystem in den neuen Bundesländern, ein Netz mit über siebentausend Kilometern Rohrleitungen, dessen Grundstruktur zu DDR-Zeiten errichtet und längst ausgebaut und erneuert wurde. Ontras beteiligt sich außerdem an der Europäischen Gas-Anbindungsleitung Eugal, einer geplanten Pipeline von der deutschen Ostseeküste bis nach Tschechien, durch die ebenfalls russisches Erdgas fließen soll.

Россия, зимняя сказка. Дороги и поля покрыты снегом и льдом, в некоторых регионах – на долгие месяцы. Тем временем в далекой Германии в домах сохраняется уютное тепло, которое нередко берет начало на снежных просторах Сибири. Примерно половина квартир в Германии отапливается природным газом. Используется он и на предприятиях, где необходимо постоянно поддержать высокие температуры, например, при производстве стекла и технических газов. Около 40% всего потребляемого в Германии природного газа поставляется из России.

Доставить природный газ на тысячи километров на Запад – непростая задача, в реализации которой от первой скважины и до конечного синего огонька задействовано много компаний. Одна из них – лейпцигская VNG, или Verbundnetz Gas Aktiengesellschaft, оптовый продавец природного газа и вместе с тем материнская компания группы VNG. Во времена ГДР её предшественница была пионером в импорте российского природного газа и в мае 1973 года в Рудных горах в Саксонии помогла впервые «довести» российский газ до Восточной Германии. А спустя считанные месяцы он дошел и до Федеративной республики. ФРГ поставила трубы и стала получать советский газ. За все время Германия потребила свыше 1 трлн кубометров. Больше четверти из этих объемов импортировала VNG, чтобы перепродать их коммунальным электростанциям или промышленным предприятиям.

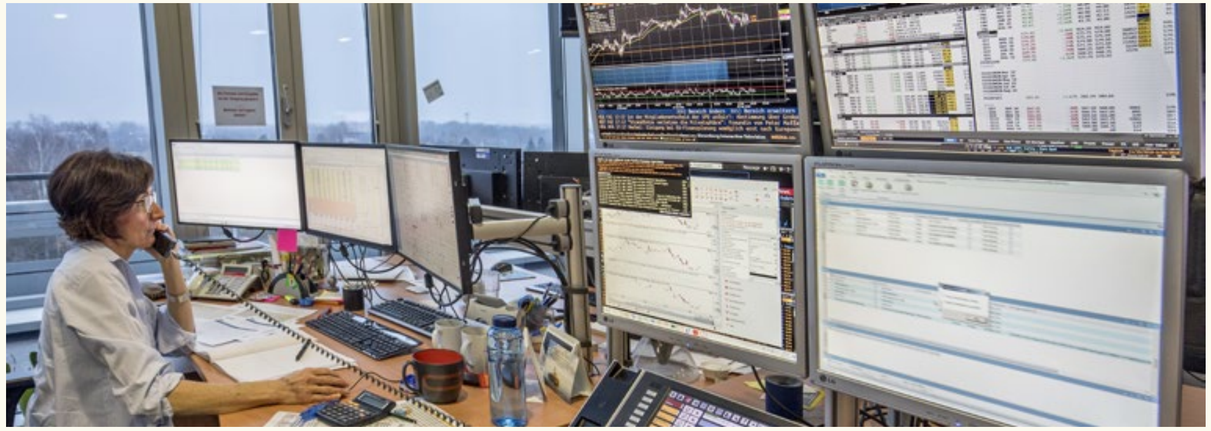
Вплоть до 2006 года все было просто: импортеры заключали с российскими или другими европейскими партнерами договоры, регламентировавшие деловые отношения на годы, а часто и на десятилетия вперед. При изменении мировых цен на газ начинались переговоры о пересмотре условий. Из Западной Европы исправно поступали средства, позволявшие осваивать новые месторождения. А из России – столь же исправно – газ.

Сегодня VNG закупает лишь часть сырья по долгосрочным договорам; примерно половина этих объемов приходится на Россию. Большую часть газа лейпцигская фирма приобретает непосредственно на энергетической бирже. Откуда поступает этот газ – скажем, из Сибири или из Норвегии, – в конечном итоге не играет роли. «К сожалению, сегодня часто забывают, что большая часть поставляемых объемов добывается производителями, которые тем самым обеспечивают энергетическую безопасность в Европе, – сожалеет глава департамента закупок газа Константин фон Ольденбург, – немецкая общественность не отдает себе отчета в том, какую ценность имеет партнерство с российскими компаниями для нашей энергетической безопасности», – отмечает он. Как и его коллеги, сам он это осознает. «Поэтому мы, как и прежде, продолжаем прилагать усилия к поддержанию контактов с российскими фирмами», – подчеркивает он.

Особенно это относится к группе VNG, поскольку лейпцигский концерн не ограничивается оптовой торговлей природным газом. Одна из его «дочек» занимается бурением на газ в Норвегии, другая, VNG Gasspeicher (VGS) – эксплуатацией газохранилищ в четырех разных местах. А независимая дочерняя компания Ontras, специализирующаяся на магистральных газопроводах, эксплуатирует в «новых» федеральных землях сеть, состоящую из более чем 7 000 км труб. Основной «костяк» сети был построен еще в годы ГДР и впоследствии достраивался, модернизировался. Кроме того, Ontras участвует в планируемом европейском газопроводе EUGAL, который должен связать Балтийское побережье Германии с Чехией и по которому тоже потечет российский газ.











Beim Transport von Gas steht für die Betreiber die technische Sicherheit an erster Stelle. Permanent überwachen Dispatcher die Leitungen, besonders Druck und Mengen, und garantieren einen reibungslosen Betrieb. Regelmäßig fliegen zudem Hubschrauber die Rohre ab, künftig werden es vielleicht Drohnen sein.

Viele Mitarbeiter der VNG-Gruppe, die jährlich mehrere Milliarden Euro generieren, tauschen sich mit ihren Kollegen aus, die für die Pipelines und Speicher in Osteuropa verantwortlich sind. Die Ingenieure lernen voneinander, denn letztlich arbeiten sie alle an einem Netz. Und das trägt Früchte. So haben deutsche und russische Experten gemeinsam eine Technik entwickelt, mit der das Gas schneller in Speicher gepumpt und bei Bedarf wieder ausgespeichert werden kann.

Das neueste deutsch-russische Projekt heißt Katharina. Der unterirdische Gasspeicher in Sachsen-Anhalt ist ein Joint Venture von Gazprom und der VGS. Er beinhaltet Gasvorräte, die im Notfall 300 000 Haushalte ein Jahr lang versorgen könnten. Nicht zufällig trägt der den Namen der Prinzessin von Anhalt-Zerbst und späteren russischen Zarin. Denn sie verkörpert die lange Tradition der deutsch-russischen Partnerschaft und steht für die guten Beziehungen der VNG nach Osten, die sich stets auch in politisch schwierigen Fahrwassern bewährt haben.

При транспортировке газа для эксплуатирующей компании на первом месте стоит техническая безопасность. Диспетчеры непрестанно контролируют трубопроводы, в особенности – давление и объемы, и обеспечивают их бесперебойную работу. Кроме того, над газопроводами регулярно пролетают вертолеты, которые в будущем, вероятно, заменят дроны.

Многие сотрудники Группы VNG, годовой оборот которой достигает нескольких миллиардов евро, регулярно общаются с коллегами, отвечающими за газопроводы и газохранилища в Восточной Европе. Инженеры учатся друг у друга, ведь в конечном итоге все они работают с одной системой. И это дает плоды. Так, немецкие и российские эксперты вместе разработали технологию, позволившую ускорить закачку газа в хранилища и – по мере необходимости – обратно в газопровод.

Новейший российско-германский проект носит название «Катарина». Так назвали подземное хранилище газа (ПХГ) в земле Саксония-Анхальт, совместно управляемое СП «Газпром» и VGS. Запасов газа в нем достаточно, чтобы при необходимости год снабжать газом 300 000 домохозяйств. Не случайно он назван в честь принцессы Ангальт-Цербстской, впоследствии ставшей российской императрицей Екатериной II. Это имя символизирует долгую традицию российско-германского партнерства и добрые отношения VNG на Востоке, которым всегда удавалось выстоять в политически проблемные периоды истории.

Die VNG-Gruppe bringt russisches Erdgas nach Deutschland. In Sachsen-Anhalt betreibt sie zusammen mit Gazprom den Gasspeicher „Katharina", benannt nach Katharina der Großen. Mitte: Trading Floor bei der VNG AG in Leipzig. Betriebe, die konstant hohe Temperaturen brauchen, setzen auf Erdgas der VNG, so zum Beispiel die Stickstoffwerke Piesteritz (Seite 192) und Linde Gas in Leuna (rechts). | Группа VNG поставляет российский газ в Германию. В Саксонии-Анхальт она совместно с СП «Газпром» управляет подземным хранилищем газа «Катарина», названным так в честь Екатерины Великой. В центре: торговый зал акционерного общества VNG в Лейпциге. Производства, которым необходимо постоянно поддерживать высокую температуру, такие как Stickstoffwerke Piesteritz (стр. 192) и Linde Gas в г. Лойна (справа) делают ставку на газ VNG.



# DEUTSCH-RUSSISCHES ROHSTOFF-FORUM
# РОССИЙСКО-ГЕРМАНСКИЙ СЫРЬЕВОЙ ФОРУМ



## RENDEZVOUS DER RESSOURCEN. DIE ZWEI ÄLTESTEN BERGBAU-UNIVERSITÄTEN BRINGEN DIE ROHSTOFF-EXPERTEN BEIDER LÄNDER ZUSAMMEN. РАНДЕВУ РЕСУРСОВ. ДВА СТАРЕЙШИХ ГОРНЫХ УНИВЕРСИТЕТА РОССИИ И ГЕРМАНИИ ОБЪЕДИНЯЮТ ЭКСПЕРТОВ ДВУХ СТРАН.

Russlands Rohstoffreichtum prägt seit Jahrzehnten die deutsch-russischen Wirtschaftsbeziehungen. Deutschland bezieht aus Russland rund ein Drittel seiner Erdöl- und Erdgasimporte sowie große Teile der Mengen, die es an Chrom, Nickel, Steinkohle und Uran verbraucht. Im Gegenzug hat Deutschland schon zu Sowjetzeiten Technologien geliefert, um Öl und Gas zu erschließen und zu transportieren. Bis heute arbeiten beide Länder in diesem Bereich eng zusammen. Besonders sichtbar wird das einmal im Jahr, wenn hunderte Experten zur Deutsch-Russischen Rohstoff-Konferenz zusammenkommen. Selbst in den schwierigen Jahren seit Beginn der Auseinandersetzungen in und über die Ukraine, in denen so manche Plattform für den Dialog wegbrach, bemühte sich das Rohstoff-Forum, die wissenschaftlichen Netzwerke zu erhalten.

Organisator der Konferenzen ist das Deutsch-Russische Rohstoff-Forum, eine Initiative der beiden ältesten Bergbau-Hochschulen der Welt. Eine ist die Technische Universität Bergakademie Freiberg, gegründet 1765 als Ausbildungsstätte für Bergleute. Bereits der berühmte russische Gelehrte Michail Lomonossow eignete sich in Freiberg Kenntnisse an. Die andere ist ein langjähriger Partner der Freiberger, die Staatliche Bergbau-Universität in Sankt Petersburg. Sie entstand 1773, als im Zarenreich gerade die deutsche Fürstentochter Katharina die Große herrschte. Das Deutsch-Russische Rohstoff-Forum fand schnell Anklang auf höchster Ebene. Schon 2006 waren Präsident Wladimir Putin und Bundeskanzlerin Angela Merkel dabei, als die Rektoren der beiden Hochschulen das Gründungs-Memorandum unterzeichneten.

Das Rohstoff-Forum will in erster Linie eine Plattform für Experten aus Wissenschaft und Technik sein. Bei seinen Konferenzen in Russland und Deutschland geht es deshalb auch um konkrete Fragen. In jüngster Zeit sind das zum Beispiel Recycling und Rekultivierung. Deutschland hat bereits Erfahrung damit gemacht, ehemalige Abbaugebiete in neue Landschaften zu verwandeln. In Russland rücken diese Gebiete erst langsam in den Fokus. Ein anderes Thema ist die Zukunft der russischen Monostädte, die zu Sowjetzeiten um riesige Betriebe der Metall- oder Rohstoffindustrie entstanden und oft bis heute von ihr abhängig sind. In Arbeitsgruppen beraten Deutsche und Russen gemeinsam, wie traditionelle Energieressourcen für Hightech-Produkte genutzt werden können, etwa wie man aus Kohle andere chemische Stoffe erzeugt, die auf dem Weltmarkt gefragt sind. In Freiberg gibt es Forscher, die sich darauf spezialisiert haben, in Russland das Interesse und die Kohle. Russland hat aber auch Rohstoffe, die man in Deutschland für die Energiewende braucht. Für Solarzellen und Windräder zum Beispiel sind Seltene Erden, Gallium und Bor unverzichtbar. Die Tomtor-Lagerstätte in Sibirien birgt das weltweit größte gesicherte Vorkommen von Seltenen Erden.

Mit dabei sind bei den Konferenzen in jedem Jahr auch Doktoranden und Nachwuchswissenschaftler beider Länder. Engagierte junge Forscher der Bergbau-Universität in Sankt Petersburg zeichnet das Rohstoff-Forum mit dem Preis der Saarländischen Stahlindustrie und dem Agricola-Preis aus. Sein Namensgeber Georgius Agricola hatte im sechzehnten Jahrhundert in Leipzig und Chemnitz die moderne Bergbaukunde begründet und von Russlands Bodenschätzen wohl noch keine Ahnung. Selbst fünfhundert Jahre später liegen viele Rohstoffe in schwer zugänglichen Regionen. Sie können aber heute dennoch gefördert werden – dank Wissenschaft und Technik, die keine Grenzen kennen.

Сырьевое богатство России десятилетиями определяет российско-германские экономические отношения. Германия закупает у России почти треть импортируемых нефти и газа, а также большую часть потребляемых объемов хрома, никеля, каменного угля и урана. Со своей стороны, немцы поставляли еще Советскому Союзу технологии для освоения нефтегазовых месторождений и транспортировки нефти и газа. И сегодня две страны тесно сотрудничают в этой сфере. Особенно заметным их сотрудничество становится один раз в год, когда сотни экспертов съезжаются на Российско-Германскую сырьевую конференцию. Даже в сложные годы с начала конфликта на Украине, в которые отдельные сферы российско-германского диалога прекратили существование, сырьевой форум стремился сохранить контакты между учеными.

Организатором конференций выступает Российско-Германский сырьевой форум, созданный по инициативе двух старейших горных вузов планеты. Немецкую сторону представляет Технический университет «Фрайбергская горная академия», основанный в 1765 году для подготовки горняков. Российскую сторону представляет давний международный партнер фрайбергцев, Национальный минерально-сырьевой университет «Горный» в Санкт-Петербурге. Он был учрежден в 1773 году, когда во главе Российской Империи стояла дочь немецкого князя Екатерина II. Инициатива создания Российско-Германского сырьевого форума быстро получила поддержку на высшем уровне. В 2006 году при подписании меморандума об основании Форума присутствовали президент России Владимир Путин и канцлер Германии Ангела Меркель.

Сырьевой форум стремится быть в первую очередь платформой для общения экспертов из научных и технических кругов. Поэтому на конференциях поднимаются конкретные вопросы научно-технического сотрудничества. В последнее время к ним относились, в частности, повторная переработка сырья и рекультивация. У Германии уже есть опыт по преобразованию бывших районов добычи в новые ландшафты. В России такие территории только сейчас оказываются в центре внимания. Другая важная тема – это будущее российских моногородов, которые образовались еще в советские времена вокруг крупных металлургических или сырьевых предприятий и остаются зависимыми от них и по сей день. В рамках рабочей группы немцы и россияне обсуждают возможности использования традиционных энергетических ресурсов при создании высокотехнологичной продукции, в частности, для производства из угля других химических материалов, востребованных на мировом рынке. Во Фрайберге есть исследователи, специализирующиеся на данной тематике, в России – заинтересованность и уголь. Но в России есть и те виды сырья, которые необходимы Германия для перехода на альтернативные источники энергии. Так, для солнечных батарей и ветрогенераторов необходимы редкоземельные металлы, галлий и бор. Томторское месторождение в Сибири богато самыми большими подтвержденными запасами редкоземельных металлов в мире.

Каждый год в конференциях принимают участие аспираты и молодые исследователи из обеих стран. Активным молодым ученым Национального минерально-сырьевого университета сырьевой форум присуждает премию сталелитейной промышленности федеральной земли Саар и премию им. Георга Агриколы. В XVI веке в Лейпциге и Хемнице Агрикола заложил основы современного горного дела. Тогда он еще и не подозревал о сырьевых богатствах России. Ведь даже спустя 500 лет многие виды сырья залегают в труднодоступных регионах. Однако сегодня, благодаря науке и технике, не знающей границ, появилась возможность добывать и эти ископаемые.



# TIEF VERBUNDEN. WIE SICH DEUTSCHE UND RUSSEN GEMEINSAM DURCH DEN PERMAFROST BOHREN.

# ТЕСНЫЕ СВЯЗИ. КАК НЕМЦЫ И РУССКИЕ ВМЕСТЕ ВГРЫЗАЮТСЯ В ВЕЧНУЮ МЕРЗЛОТУ.

Kaum ein deutsches Unternehmen hat so tiefe Beziehungen zu Russland wie Wintershall. Bis zu viertausend Meter tief sind sie an manchen Stellen. Denn so tief unter der russischen Erde bohrt die BASF-Tochter aus Kassel nach Öl und Gas. Sie fördert die Rohstoffe nicht allein, sondern mit den russischen Energiegiganten Lukoil und Gazprom. Der größte deutsche Erdöl- und Erdgasproduzent bringt Technologien und Expertise in diese Partnerschaften ein. Im Gegenzug profitiert Wintershall vom Rohstoffreichtum Russlands, das über ein Fünftel der heute bekannten Erdgasvorräte sowie die sechstgrößten Ölreserven der Welt verfügt.

Die Zusammenarbeit begann 1992 in der Nähe der südrussischen Millionenstadt Wolgograd mit dem ersten russisch-westeuropäischen Joint Venture zur Förderung von Erdöl. Ob sie in der Tiefe etwas finden würden, war nicht sicher, als Wintershall und Lukoil die Firma Wolgodeminoil gründeten. Doch das Risiko zahlte sich aus. Bis heute fördert Wolgodeminoil in der Region Öl und Gas und erschließt ständig neue Felder. Mit Wolgodeminoil hatte Wintershall den ersten Schritt nach Russland unternommen, auf den mehr als dreitausend Kilometer weiter nordöstlich bald weitere folgten.

Langsam aber beständig schraubt sich dort der Bohrkopf in den sibirischen Permafrostboden am Polarkreis. Wenn es gut geht, schafft er dreihundert, in den dicken Gesteinsschichten weiter unten nur noch wenige Meter am Tag. Er bohrt pausenlos, bis er nach drei Monaten sein Ziel erreicht: Erdgas, das viertausend Meter tief in der sibirischen Tundra verborgen liegt. Vor fünfzig Jahren gab es dort noch nichts als Eis und Schnee und eine kleine Siedlung. Erst als die unterirdischen Schätze entdeckt wurden, entstand die Stadt Nowy Urengoi, die heute die Gashauptstadt Russlands ist. Jeder fünfte Rubel des Staatshaushalts wird hier erwirtschaftet. Die Lagerstätte Urengoi ist eine der größten der Welt. Mit den Vorkommen könnten alle Wohnhäuser zwischen London und Wladiwostok zehn Jahre lang mit Licht und Wärme versorgt werden. Einen Teil dieser Reserven erschließt Wintershall mit Gazprom, mit dem es 2003 das Joint Venture Achimgaz gründete.

Gemeinsam hatten sich die Deutschen und die Russen etwas vorgenommen, was nur mit vereinten Kräften möglich war. Denn zu Beginn des Jahrtausends hielten Experten es noch für unmöglich, Erdgas aus der sogenannten Achimov-Formation zu fördern. Tief unter dem Permafrost ist das Gestein dort sehr dicht, es herrschen Temperaturen von bis zu hundert Grad und hoher Druck. Doch Wintershall brachte die technische Expertise für Tiefbohrungen mit, die Kollegen von Gazprom die Erfahrung, wie man in Schnee und Eis große industrielle Anlagen errichtet.

Nach erfolgreichen Probebohrungen begann in Nowy Urengoi die Produktion. Bis Ende 2021 werden die Bohrer mehr als hundertmal tief genug vorgedrungen sein, um das Gas anzuzapfen. Mehr als zwei Milliarden Euro investieren die beiden Partner zusammen in das Projekt. Über dreihundert Menschen arbeiten in Nowy Urengoi bei bis zu minus fünfzig Grad Außentemperatur in Schichten rund um die Uhr, 365 Tage im Jahr. „Deutsche und Russen haben hier schwierige Aufgaben gemeistert, das schweißt zusammen", sagt der stellvertretende Direktor von Achimgaz Ingo Neubert. In drei Jahrzehnten will Achimgaz bis zu 230 Milliarden Kubikmeter Erdgas fördern, fast so viel wie Deutschland in drei Jahren verbraucht.

Едва ли другое немецкое предприятие может гордиться столь же тесными и глубокими связями с Россией, как Wintershall. 4000 метров – такой глубины достигают нефтегазовые скважины, которые бурит на российской земле дочерняя компания BASF из Касселя. Она добывает углеводородное сырье не в одиночку, а совместно с российскими энергетическими гигантами «Лукойлом» и «Газпромом». Крупнейший немецкий производитель нефти и газа привносит в партнерские отношения технологическую экспертизу и опыт. В свою очередь, Wintershall получает возможность использовать сырьевое богатство России, располагающей пятой частью известных запасов природного газа и шестыми по объему в мире запасами нефти.

Начало такому сотрудничеству было положено в 1992 году на юге России, близ города-миллионника Волгоград, с появлением первого в истории российско-западноевропейского нефтедобывающего СП. Когда Wintershall и «Лукойл» регистрировали «ВолгоДеминОйл», никто не знал наверняка, удастся ли им что-то извлечь из глубин земных недр. Однако такой риск оправдался. «ВолгоДеминОйл» по сей день продолжает добычу нефти и газа в регионе и ищет новые возможности для расширения бизнеса. Создание фирмы «ВолгоДеминОйл» стало первым шагом концерна Wintershall на российском пути, за которым больше чем в трех тысячах километров к северо-востоку от Волгограда вскоре последовали и другие шаги.

Медленно, но упорно вгрызается буровое долото в сибирскую вечную мерзлоту недалеко от Полярного круга. Когда все идет гладко, удается пройти 300 метров в сутки, но в плотных слоях породы на большой глубине – всего несколько метров в день. Бурят без перерыва, пока по прошествии трех месяцев не достигают желанной цели: залежей природного газа на глубине в 4000 м под сибирской тундрой. 50 лет назад кругом не было ничего, кроме небольшого поселка среди льда и снега. И только после обнаружения подземных сокровищ был построен Новый Уренгой, ставший газовой столицей России. Каждый пятый рубль, поступающий в государственный бюджет, зарабатывается здесь. Уренгойское газовое месторождение относится к крупнейшим в мире. Его запасов достаточно, чтобы в течение десяти лет обогревать и освещать все жилые дома от Лондона до Владивостока. Часть этих запасов осваивают вместе Wintershall и «Газпром», создавшие в 2003 году СП «Ачимгаз».

Немцы и русские взялись за дело, в котором можно преуспеть, только объединив усилия. Ведь еще в начале 2000-х годов эксперты считали, что добывать природный газ из ачимовских залежей невозможно. Глубоко под вечной мерзлотой находится очень плотная порода, температуры достигают 100 градусов, давление колоссальное. Однако Wintershall привнес технологическую экспертизу бурения глубоких скважин, коллеги из «Газпрома» – опыт промышленного обустройства установок в полярных условиях.

После успешного разведывательного бурения в Новом Уренгое приступили к добыче. До конца 2021 года буровики пробурят больше 100 скважин, достаточно глубоких, чтобы достичь газоносного пласта. Партнеры инвестировали в проект в общей сложности больше 2 млрд евро. Более трехсот человек работают в Новом Уренгое при температурах до минус 50 градусов посменно круглые сутки, 365 дней в году. «Немцам и русским здесь приходилось решать непростые задачи, это объединяет», – говорит заместитель директора «Ачимгаза» Инго Нойберт. В течение 30 лет «Ачимгаз» планирует добыть до 230 млрд кубометров природного газа – почти столько же, сколько Германия потребляет за три года.











Noch größer ist das dritte Projekt, in das Wintershall 2007 als Aktionär einstieg. Das Erdgasfeld Juschno Russkoje liegt ebenfalls in Westsibirien. Auch hier heißt der russische Partner Gazprom. Die Kasseler sind dort mit gut einem Drittel am Joint Venture Severneftegazprom beteiligt. Das Gas befindet sich nur etwa einen Kilometer unter der Erde, was es aber nicht unbedingt einfacher macht, es zu erschließen. Auch in diesem Fall hilft es, dass deutsche und russische Experten zusammenarbeiten. Bis 2017 haben sie schon mehr als zweihundert Milliarden Kubikmeter gefördert – etwa ein Drittel des Vorkommens. Ein Teil des Gases von Juschno Russkoje fließt über die Ostseepipeline Nord Stream direkt nach Deutschland.

An dieser Erdgasleitung ist Wintershall mit 15,5 Prozent beteiligt. Die beiden parallel verlaufenden Röhren können zusammen bis zu 55 Milliarden Kubikmeter Erdgas im Jahr von Wyborg am Finnischen Meerbusen bis Lubmin bei Greifswald transportieren. Damit es künftig doppelt so viel wird, hat Wintershall 2015 zusammen mit Gazprom, E.ON, OMV, Shell und Engie eine Absichtserklärung zur Umsetzung des Projektes „Nord Stream 2" unterschrieben. Wintershall sei überzeugt, „dass das Projekt für das europäische Energiekonzept von entscheidender Bedeutung ist", sagt Thilo Wieland, der im Vorstand für Russland zuständig ist. Vorstandschef Mario Mehren bekennt sich auch in politisch schwierigen Zeiten klar zu den russischen Partnern, mit denen sein Unternehmen nun schon seit über einem Vierteljahrhundert außergewöhnlich tief verbunden ist.

Еще масштабнее представляется третий проект, в котором Wintershall участвует с 2007 года в роли акционера. Месторождение Южно-Русское тоже находится в Западной Сибири, и в качестве партнера с российской стороны там тоже выступает «Газпром». Кассельской компании принадлежит около трети акций СП «Севернефтегазпром». Газ залегает под землей на глубине всего около 1 км, что, однако, не всегда облегчает задачу по его добыче. И здесь опять-таки помогает сотрудничество между немецкими и российскими специалистами. К 2017 году они добыли больше 200 млрд кубометров газа, или около трети от общих запасов месторождения. Часть газа из месторождения Южно-Русское отправляется по трубопроводу «Северный поток» по дну Балтийского моря прямиком в Германию.

Концерну Wintershall принадлежат 15,5% акций проекта «Северный поток». По двум параллельным нитям трубопровода из Выборга на берегу Финского залива в Любмин близ Грайфсвальда может транспортироваться в общей сложности до 55 млрд кубометров природного газа в год. Чтобы увеличить эту цифру вдвое, в 2015 году Wintershall совместно с «Газпромом», E.ON, OMV, Shell и Engie подписал меморандум о развитии проекта «Северный поток-2». В Wintershall убеждены, что «этот проект имеет решающее значение для концепции европейской энергетики», – говорит Тило Виланд, отвечающий в правлении за Россию. Председатель правления Марио Мерен и в политически трудные времена говорит о приверженности сотрудничеству с российскими партнерами, с которыми его концерн невероятно тесно связан на протяжении более четверти века.

Das Gasfeld Juschno Russkoje liegt mehr als 3000 Kilometer nordöstlich von Moskau im Autonomen Kreis der Jamal-Nenzen in Westsibirien. Es verfügt über förderbare Reserven von mehr als sechshundert Milliarden Kubikmeter Erdgas. Rechts: In Nowy Urengoi am Polarkreis fördert Wintershall gemeinsam mit seinen russischen Partnern aus vier Kilometern Tiefe Erdgas. | Месторождение Южно-Русское находится в 3000 км к северо-востоку от Москвы в Ямало-Ненецком автономном округе в Западной Сибири. Оно обладает подтвержденными запасами газа в объеме более 600 млрд кубических метров. Справа: в Новом Уренгое Wintershall совместно с российскими партнерами добывает газ из скважин глубиной в четыре км.



# RAINER SEELE
# FREUNDSCHAFT AUCH IN SCHWIERIGEN ZEITEN
# ДРУЖИТЬ И В ТРУДНЫЕ ВРЕМЕНА



Rainer Seele, 1960 in Bremerhaven geboren, ist Vorstandsvorsitzender der OMV Aktiengesellschaft, eines der größten börsennotierten Industrieunternehmen Österreichs. Zuvor war der promovierte Chemiker mehr als zwei Jahrzehnte beim Chemiegiganten BASF und von 2009 bis 2015 als Vorstandsvorsitzender bei dessen Tochterunternehmen Wintershall tätig, Deutschlands größtem Erdöl- und Erdgasproduzenten. Dort setzte er auf das Russlandgeschäft und baute es deutlich aus. Die dabei gewonnen Erfahrungen nutzt er heute in der OMV. Seele ist seit 2012 Präsident der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK).

*Herr Seele, Sie zitieren gerne Gedichte. Wozu inspiriert Sie Russland?*
Mein Lieblingsgedicht zu Russland stammt von Joachim Ringelnatz, ich habe es auch schon in der russischen Botschaft rezitiert. Es handelt von einem Liebespaar: Er ist ein Nagel, sie eine Schraube. Sie geht fremd, doch beide versöhnen sich wieder und am Ende heißt es: „Sie glänzte übers ganze Gesicht. Ja, alte Liebe, die rostet nicht!“

*Gilt das auch für Ihr Verhältnis zu Russland?*
Ja, sicher. Meine Liebe zu Russland währt schon mehr als zwanzig Jahre und ich muss da gar kein Rostschutzmittel nehmen.

*Wie hat es mit Ihnen und Russland begonnen?*
Mein erster Chef bei Wintershall hat mich mit seiner Russlandbegeisterung infiziert. Er sprach immer mit einer solchen Zuneigung von dem Land und seinen Menschen, dass ich neugierig wurde. 1996 hat er mich nach Russland mitgenommen und es mir vorgestellt.

*Was bedeutet Russland für Sie heute?*
Ich liebe die Gastfreundschaft der Russen, die weltbekannt ist, und die Seele des Landes. Vielleicht habe ich ja nicht zufällig meinen Nachnamen, der auf Russisch „Duscha“ heißt, die sprichwörtliche russische Seele. Im Laufe der Jahre habe ich viele Menschen getroffen, die meine Freunde wurden. Die Menschen, die hier leben, sind der größte Reichtum des Landes. Ich schätze aber auch die Schönheit der Natur, die ich auf meinen vielen Reisen gesehen habe, vom Altaigebirge über Sibirien bis Kamtschatka.

*Wie haben Sie dazu die Zeit gefunden? Immerhin standen Sie fast durchgehend an der Spitze von Großunternehmen.*
Die Zeit habe ich mir genommen. Wer Russland kennenlernen will, muss sehr viel reisen, es ist schließlich das größte Land auf unserem Planeten. Unterwegs hatte ich prägende Erlebnisse. In Sibirien lud mich einmal eine Familie zum Abendessen ein. Sie öffnete mir zu Ehren einen Rotwein, den sie zehn Jahre zuvor geschenkt bekommen hatte. Häufig wenn ich im Bolschoi oder im Mariinski-Theater Ballett ansehe, springe ich auf und rufe „Bravo“, weil ich so begeistert vom Können der Tänzer bin. Als ich die Olympischen Spiele in Sotschi besuchte, sind wir von jungen Freiwilligen durchs olympische Dorf geführt worden, es war ein außerordentlich freundliches Gesicht, das Russland in Sotschi gezeigt hat. Mit einem Freund teile ich eine große Leidenschaft, das Fischen. Wir fangen zusammen Schuka, Muksun, Nelma oder Taimen – ich spreche überhaupt nicht Russisch, kenne aber die Fischnamen, weil ich mit Rim Sulejmanow so lange im Boot gesessen bin. Ich könnte noch viel mehr erzählen.

Райнер Зеле (родился в 1960 г. в Бремерхафене) – председатель правления OMV AG, одного из крупнейших австрийских промышленных концернов. До этого кандидат химических наук больше 20 лет отработал в химическом гиганте BASF, а в 2009-2015 гг. возглавлял правление его «дочки» Wintershall, крупнейшего немецкого производителя нефти и газа. На этом посту он сделал ставку на деловые отношения с Россией и существенно расширил сотрудничество. Накопленный опыт он сегодня использует в OMV. С 2012 г. Зеле занимает пост президента Российско-Германской внешнеторговой палаты (ВТП).

*Г-н Зеле, вы любите цитировать поэзию. На что вдохновляет вас Россия?*
Мое любимое стихотворение применительно к России написал Йоахим Рингельнатц, и я уже зачитывал его в российском посольстве. В нем повествуется о влюбленной паре: он – гвоздь, она – скоба. Она заводит интрижку на стороне, но потом они мирятся, и концовка такая: (скоба) «…сияет счастьем, блаженна и горда! – Ведь давняя любовь не заржавеет никогда!»

*То же можно сказать и о ваших отношениях с Россией?*
Да, определенно. Моя любовь к России продолжается уже больше 20 лет, и мне даже не приходится пользоваться средствами антикоррозионной защиты.

*Как начинались ваши отношения с Россией?*
Мой первый начальник в Wintershall заразил меня своим восхищением этой страной. Он всегда говорил о России и о населяющих ее людях с такой симпатией, что мне стало любопытно. В 1996 году он взял меня с собой в поездку в Россию и познакомил меня с ней.

*Что сегодня значит для вас Россия?*
Мне нравится русское гостеприимство, известное во всем мире, и душа этой страны. Возможно, не случайно я ношу фамилию Зееле, в переводе на русский «душа», как вошедшая в пословицы и поговорки русская душа. За годы я встретил многих людей, впоследствии ставших мне друзьями. Люди, живущие здесь, составляют самое большое богатство страны. Однако я ценю и красоты природы, которые видел во время поездок, начиная с Алтайского края и Сибири и заканчивая Камчаткой.

*Как вам удалось найти для всего этого время? Ведь вы почти непрерывно возглавляли большие компании.*
Я специально выделил себе время. Если вы хотите познакомиться с Россией, вам придется очень много ездить, ведь это самая большая страна на планете. В дороге со мной происходили запоминающиеся события. Так, в Сибири меня пригласила на ужин одна семья, и в мою честь они откупорили бутылку красного вина, которое получили в подарок 10 годами ранее. Часто, когда я смотрю балет в Большом театре или в Мариинке, я вскакиваю с места и начинаю кричать «Браво» – так меня восхищает искусство артистов. Когда я был на Олимпийских играх в Сочи, юные волонтеры провели нас по Олимпийской деревне. В Сочи Россия показала всю свою доброжелательность. С одним другом меня связывает одна большая страсть – рыбалка. Мы вместе ловим щуку, муксуна, нельму или тайменя. Я совсем не говорю по-русски, но знаю названия рыб, потому что столько времени провел в лодке с Римом Сулеймановым. Я мог бы еще многое рассказать.

*Ihr Angelfreund hat mehr als ein Vierteljahrhundert bei Gazprom die Förderung am Gasfeld Urengoi in Westsibirien geleitet, wo Sie schon mit Wintershall gearbeitet haben und seit kurzem auch mit OMV. Dort gibt es aber mehr als nette Menschen.*
Russland ist für uns Erdöl- und Erdgasproduzenten attraktiv, weil wir die Rohstoffe dort günstig fördern können. Je größer das Gasfeld, desto geringer sind die Kosten pro Kubikmeter. In Sibirien gibt es riesengroße Lagerstätten, die hervorragende geophysikalische Eigenschaften haben. Auch die Rahmenbedingungen sind in Russland für uns hervorragend. Die Investitionen bezahlen wir in Rubel. Wegen des günstigen Wechselkurses sind unsere Kosten in Euro gerechnet aber niedriger als vor einigen Jahren. Auch die Steuerbelastungen und die Aufwendungen für den Transport der Rohstoffe zu den Absatzmärkten sind relativ niedrig.

*Sie arbeiten in Russland mit Gazprom zusammen, das im Westen von vielen skeptisch gesehen wird.*
Diese Skepsis hat auch mit Unwissen zu tun. Das Bild wird durch die Medien geprägt, und da berichten manche zu einseitig. Ich verurteile das nicht, sondern stelle es nur fest. Zu meinen besten Freunden zähle ich Alexander Medwedew, den Vize-Chef von Gazprom. Auch mit ihm teile ich eine Leidenschaft, nämlich jene des Sports. Er war lange Präsident der Kontinentalen Hockey-Liga. Gemeinsam haben wir mit Eishockeyspielern gelitten und gefeiert. Ob über Russland oder Gazprom, man sollte sich immer selbst ein Urteil bilden und auch den Mut haben, die Stimme zu erheben, wenn das was berichtet wird nicht den Tatsachen entspricht.

*Was ist der größte Erfolg der deutschen Wirtschaft in Russland?*
Dass wir eine so breite industrielle Zusammenarbeit aufgebaut haben. Deutsche Unternehmen sind in vielen Sektoren der russischen Wirtschaft tätig. Unsere Unternehmerschaft hat immer mehr in Russland gesehen als nur seinen Reichtum an Rohstoffen. Sie hat die Nähe zu Russland auch in anderen Bereichen gesucht. Eine große Leistung ist, dass die deutschen Unternehmen dazu bereit waren und sind, ihr höchstes Gut nach Russland zu bringen, nämlich die Technologien, für die Deutschland berühmt ist. In manchen Bereichen gibt es für uns aber noch viel zu tun. Der Motor der deutschen Wirtschaft ist bekanntlich der Mittelstand. Die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer (AHK) fördert die Entwicklung des Mittelstands in Russland, doch noch steckt er dort in den Kinderschuhen. Auch mit unserem Erfolgsmodell in der Berufsausbildung, der dualen Ausbildung, sind wir in Russland noch nicht so weit, wie wir gerne wären.

*Hätten Sie sich 2012, als Sie AHK-Präsident wurden, vorstellen können, dass der Westen und Russland einmal einander mit Sanktionen überziehen?*
Natürlich haben wir das nicht vorausgesehen – wie auch nicht die Entwicklung in der Ukraine. Ich bedaure das alles zutiefst. Als ich die Präsidentschaft der Kammer übernahm, waren wir auf einem Höhenflug der Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Russland. Wir waren zufrieden, wie sich der gegenseitige Handel entwickelte. Die Kammer gewann immer mehr Mitglieder, weil deutsche Unternehmen in Russland investieren und ihr Geschäft ausbauen wollten. Wir waren uns sicher, dass es so weitergehen würde. Doch dann erlitten wir durch diesen Konflikt praktisch über Nacht einen Rückschlag. In früheren Zeiten konnten wir uns unter Freunden auch einmal ein kritisches Wort sagen. Das muss eine Freundschaft aushalten. Die gegenseitigen Provokationen, die wir jetzt erleben, sind nicht förderlich.

*Ваш товарищ по рыбалке больше четверти века руководил в «Газпроме» добычей на Уренгойском месторождении в Западной Сибири, где вы работали еще с концерном Wintershall, а с недавнего времени – и с OMV. В тех краях есть не только приятные люди.*
Россия привлекательна для производителей нефти и газа потому, что здесь мы можем добывать углеводородное сырье при низкой себестоимости. Чем крупнее месторождение, тем меньше издержки в пересчете на кубометры. В Сибири имеются колоссальные месторождения с потрясающими геофизическими характеристиками. Да и рамочные условия в России для нас исключительные. Инвестиции мы осуществляем в рублях. Благодаря выгодному обменному курсу наши расходы в евро сегодня ниже, чем несколько лет назад. Налоговая нагрузка и затраты на транспортировку сырья на рынки сбыта тоже относительно невысоки.

*В России вы сотрудничаете с «Газпромом» – концерном, на который на Западе смотрят весьма скептически.*
Такой скептицизм отчасти объясняется неосведомленностью. Представления формируются СМИ, и некоторые из них освещают ситуацию односторонне. Я этого не осуждаю, а лишь констатирую. К числу своих лучших друзей я отношу Александра Медведева, заместителя председателя правления «Газпрома». С ним меня тоже связывает общее увлечение – страсть к спорту. Долгое время он был президентом Континентальной хоккейной лиги (КХЛ). Вместе с ним мы болели за хоккеистов и праздновали победы. Будь то Россия или «Газпром», – человек всегда должен самостоятельно формировать собственные суждения и обладать достаточным мужеством, чтобы возвысить свой голос, если то, что рассказывают, не соответствует фактам.

*Что вам представляется самым большим успехом немецкого бизнеса в России?*
То, что нам удалось выстроить столь обширное промышленное сотрудничество. Немецкие предприятия работают во многих секторах российской экономики. Наши предприниматели всегда видели в России нечто большее, чем только ее сырьевое богатство. Они искали близости с Россией и в других сферах. Большое достижение заключается в том, что немецкие компании были готовы – и готовы сегодня – нести в Россию свое главное сокровище, а именно – технологии, которыми славится Германия. Но в отдельных областях у нас еще много работы. Как известно, двигатель немецкой экономики – это малый и средний бизнес. Российско-Германская внешнеторговая плата (ВТП) содействует развитию малого и среднего бизнеса в России, но здесь он все еще пребывает в младенческом состоянии. Да и наша успешная модель профессионального образования – дуальная система обучения – в России еще продвинулась не так, как нам бы того хотелось.

*В 2012 году, когда вас только избрали президентом ВТП, вы допускали мысль, что Запад и Россия вдруг введут друг против друга санкции?*
Разумеется, мы этого не предвидели, равно как и такого развития ситуации на Украине. У меня все это вызывает глубочайшее сожаление. Когда я вступил на пост президента ВТП, был апогей сотрудничества между Германией и Россией. Мы были удовлетворены развитием торговли между нашими двумя странами. У ВТП появлялось все больше членов, поскольку немецкие компании хотели инвестировать в Россию и расширять свой бизнес в стране. Мы были уверены, что так будет продолжаться и впредь. Но потом в результате известного конфликта мы

*Wie haben Sie auf diesen Rückschlag reagiert?*
Diese Entwicklung hat mir viel Sorge bereitet. Aber sie lag nicht in unseren Händen. Wir, als Kammer, mussten uns auf die neue Lage einstellen und vertreten weiterhin die Interessen unserer Mitglieder. Sie lassen sich von den Problemen nicht erschüttern und halten am Geschäft in Russland fest. Wir Deutschen sind immer noch die stärkste ausländische Kaufmannschaft. Ich freue mich aber auch, dass wir einiges erreicht haben, insbesondere, was die Annäherung und den notwendigen Dialog betrifft. Man muss sich darauf besinnen, was unsere beiden Länder verbindet, und nicht nur die Gegensätze sehen.

*Haben Ihre persönlichen Beziehungen zu russischen Partnern unter den verhärteten politischen Fronten gelitten?*
Meine Beziehungen zu Russland sind in erster Linie die zu meinen Freunden. Die lassen sich durch keinerlei Wirtschaftsentwicklung, Sanktionen oder sonst irgendetwas verbiegen. Im Gegenteil, ich glaube, dass meine Freundschaften noch intensiver geworden sind, weil sie auch schwierige Zeiten überdauert haben. Es gibt dieses Sprichwort: In guten Zeiten hast du tausend Freunde, in schwierigen kannst du froh sein, wenn du einen hast. Meine russischen Geschäftspartner und Freunde wissen es zu schätzen, dass ich zu Russland stehe, egal was passiert.

*Wie waren die Auswirkungen auf das Geschäft der OMV, die Sie seit 2015 leiten?*
Wir müssen uns an alle Sanktionen halten, und das tun wir. Wahrscheinlich würde ich noch mehr in Russland verwirklichen können, wenn wir mehr Spielraum hätten, als es derzeit der Fall ist. Meine Entschlossenheit die Geschäfte in Russland aufzubauen, ist davon jedenfalls nicht beeinflusst worden. Viele Unternehmer unterstützen mich übrigens auch bei diesem Kurs in Russland zu investieren. Das war schon zu meiner Zeit in Deutschland bei Wintershall so.

*Was ist die Lehre, die Sie persönlich aus dem Streit um die Sanktionen ziehen?*
Zum Beispiel, dass es immer wieder Rückschläge geben kann. Die Sanktionen sind ja sukzessive ausgeweitet worden, obwohl wir uns als Wirtschaft deutlich dagegen positioniert haben. Dass es leicht ist, Sanktionen auszusprechen, aber schwierig, sie wieder aufzuheben. Eine weitere Lehre für mich war, dass man mit sachlichen Argumenten nicht die Herzen der Menschen erreichen kann. Und dass man mutiger sein muss, wenn man Veränderungen möchte. Ich habe die Hoffnung nicht aufgegeben, dass unsere Argumente eines guten Tages erhört werden und wir endlich die Sanktionen sukzessive zurücknehmen.

практически в одночасье оказались отброшены назад в наших деловых отношениях. В прежние времена мы могли в кругу друзей сказать и что-то критическое – крепкая дружба выдержит справедливую критику. А вот взаимные провокации, которые мы наблюдаем сегодня, нам только вредят.

*Как вы отреагировали на такое развитие событий?*
Было тяжело и очень тревожно. Однако повлиять на это мы не могли. В ВТП нам пришлось приспосабливаться к новому положению дел, и мы по-прежнему представляем интересы своих членов. Они не пугаются проблем и продолжают бизнес в России. Мы, немцы, остаемся самым многочисленным иностранным бизнес-сообществом в России. И я рад, что нам удалось кое-чего добиться – в частности, сближения и необходимого диалога. Нужно помнить о том, что объединяет наши две страны, а не видеть одни только противоречия.

*Ваши личные отношения с российскими партнерами пострадали из-за обострения политической ситуации?*
Мои отношения с Россией – это, прежде всего, отношения с моими друзьями. Они не подвержены никаким экономическим трендам, санкциям или чему-то еще. Напротив, я верю, что мои дружеские связи стали еще прочнее, поскольку они сохранились и в трудные времена. Есть такая пословица: в добрые времена у тебя тысяча друзей, в худые нужно радоваться и одному другу. Мои российские партнеры по бизнесу и друзья ценят, что я остаюсь с Россией, что бы ни происходило.

*Как это повлияло на бизнес концерна OMV, который вы возглавили в 2015 году?*
Мы должны придерживаться всех санкций, и мы это делаем. Вероятно, я бы смог добиться в России еще большего, будь у нас больше свободы маневра, чем сейчас. Однако на моей решимости развивать бизнес в России это в любом случае не отразилось. Кстати, многие предприниматели тоже поддерживают меня в моем желании и в нынешних обстоятельствах инвестировать в Россию. Так было, еще когда я работал в Германии в Wintershall.

*Какой урок вы лично извлекли для себя из споров вокруг санкций?*
Например, такой: периодически нас в наших деловых отношениях может отбрасывать назад. Ведь санкции последовательно расширялись несмотря на то, что мы как представители бизнес-сообщества заняли однозначную позицию против. Или еще: ввести санкции легко, а вот отменить – тяжело. Еще одним уроком для меня стало, что аргументы по существу не доходят до людских сердец. И если хочешь что-либо изменить, нужно набраться мужества. Я не теряю надежды, что наши аргументы в один прекрасный день будут услышаны, и что мы, наконец, перейдем к последовательной отмене санкций.

# OLIVER RIES
# DIE DEUTSCHE VERSTÄRKUNG
# ПОДКРЕПЛЕНИЕ ИЗ ГЕРМАНИИ

Oliver Ries ist die ordnende Hand beim russischen Hotelausstatter Euronomer. |
Оливер Рис – немецкое руководство в российском Торговом доме „Еврономер"



Für Oliver Ries beginnt die Woche mit einem Flug in den Süden. 1200 Kilometer trennen sein Landhaus bei Moskau von seiner Arbeit nahe Krasnodar. Doch wie es sich für einen deutschen Manager gehört, ist dieser Kraftakt perfekt organisiert, „eng getaktet", wie er sagt. In nur drei Stunden ist der schlanke Endvierziger.

Ries ist seit 2015 Verkaufsleiter beim Hotelausstatter Euronomer und einer von zahlreichen deutschen Managern, die für russische Unternehmen arbeiten. Euronomer war vor den Olympischen Spielen im benachbarten Sotschi zum führenden Anbieter auf dem russischen Markt aufgestiegen. Dank dem Jahrhundertereignis konnte sich die etwa zehn Jahre junge Firma vor Aufträgen kaum retten und stattete sieben von zehn Hotels in der Region aus. Doch Eigentümer Lewon Schachnasarow erkannte, dass es nach Olympia von alleine so nicht weitergehen würde. Er bat Ries, das Geschäft auf feste Beine zu stellen und „deutsche Kultur" einzubringen. Disziplin und Verlässlichkeit hier, schöpferische Entschlossenheit auf der Zielgeraden dort – Deutsche und Russen ergänzen sich in idealer Weise, wenn sie im Team arbeiten, wie Ries und Schachnasarow es tun.

Ries ist trotz seiner vielen Jahre in Russland deutsch geblieben. 1995 kam er direkt nach seinem Studium der Betriebswirtschaft nach Moskau, um bei einem Uhrenhersteller Qualitätsmanagement einzuführen. Das war damals vorbildlich, auch wenn ihn der Uhrenbauer am Ende nicht bezahlen konnte. Ries ist in den Handel „abgedriftet", wie er sagt, importierte Tapeten und war unglücklich.

Dann begegnete er Marina. Er hat die Rechtsanwältin geheiratet und die beiden bekamen zwei Kinder. Thyssenkrupp hatte gerade begonnen, in Russland Fahrstühle zu verkaufen. Von Aufzügen verstand Ries wenig, doch er war ein erfahrener Verkäufer und kannte das Land. Mit seinem Chef, einem Spezialisten aus Österreich, baute er die russische Tochtergesellschaft von Thyssenkrupp Elevators auf und stattete Flughäfen, Einkaufszentren und die Wolkenkratzer von Moskau City mit Liften und Rolltreppen aus. 2013 wechselte er zu einem anderen deutschen Unternehmen. Grohe lieferte bereits Badarmaturen für den Einzelhandel, wollte aber mithilfe von Ries den Bereich Projektgeschäft aufbauen, bei dem es um Großaufträge geht.

Eines Tages stand ein russischer Geschäftsmann vor ihm, der davon sprach, tausende Hotelzimmer mit Möbeln und Bädern ausstatten zu wollen. „Zum Glück habe ich ihn ernst genommen", erzählt Ries. Es war Lewon Schachnasarow. Mit Euronomer wurde Schachnasarow damals einer der größten Abnehmer von Grohe-Armaturen, heute ist er Arbeitgeber von Ries.

Euronomer ist außerhalb von Krasnodar beheimatet, in einem weithin sichtbaren Kasten, ganz in den Firmenfarben Rot und Weiß, direkt an der Autobahn von Moskau nach Sotschi. Eine Flotte von Lastwagen draußen, fast hundert Mitarbeiter drinnen und ein Lager mit Möbeln aus dem eigenen Katalog – auch wenn das Geschäft nach Olympia tatsächlich einbrach, ist der Hotelausstatter für die noch junge Branche ein Gigant. Es gibt hier nur ein Chefzimmer, das von Ries. Schachnasarow sieht ihn als Partner und lässt ihm alle Freiheiten. Ries leitet das operative Geschäft, stellt Mitarbeiter ein und besucht Kunden. Er tut das alles auf Russisch, das er fließend, aber unbekümmert um die grammatischen Feinheiten spricht. Ries gesteht: „Wir spielen diese Karte bewusst aus. Mir als Ausländer wird häufig mehr Vertrauen und Aufmerksamkeit geschenkt."

Для Оливера Риса рабочая неделя начинается с вылета на юг. 1200 км отделяют его дом под Москвой от офиса под Краснодаром. Но, как и подобает при немецком управлении, такой марш-бросок продуман и организован досконально и «просчитан по шагам», как говорит сам Рис. Всего три часа пути – и стройный мужчина в возрасте около 50 лет сидит в своём кабинете.

С 2015 года Рис руководит продажами в Торговом доме «Еврономер», поставляющем мебель и оборудование для гостиничного бизнеса. Рис – один из многих немцев, работающих в российских фирмах на топовых позициях. В преддверии Олимпийских игр в соседнем Сочи ТД «Еврономер» стал ведущим поставщиком на российском рынке. Благодаря эпохальному событию компания, существовавшая на тот момент около 10 лет, едва справлялась с наплывом заказов, семь из десяти гостиниц в регионе были её клиентами. Однако владелец Левон Шахназаров понимал, что после Олимпиады дела сами собой так хорошо уже не пойдут. Поэтому он попросил Риса поставить бизнес на прочные рельсы и привнести в него «немецкую культуру». Дисциплина и надежность, с одной стороны, творческая смелость, с другой – немцы и русские идеально дополняют друг друга, когда они работают в одной команде, как Рис и Шахназаров.

После всех лет, прожитых в России, Рис остается немцем. Дипломированный специалист в области экономики предприятия сразу после учебы приехал в Москву в 1995 году, чтобы внедрить систему управления качеством на одном часовом заводе. Система получилась образцовой, хотя производитель часов в конечном итоге так и не смог расплатиться с немцем. Рис, по собственному выражению, «лег в дрейф» – ушел в торговлю, занялся импортом обоев и был не слишком счастлив.

Потом Оливер встретил Марину, адвоката. Они поженились, у них родились двое детей. В то самое время компания Thyssenkrupp начинала поставлять свои лифты в Россию. Рис не был большим знатоком лифтового оборудования, зато был опытным продавцом, хорошо знавшим страну. Вместе со своим боссом, техническим специалистом из Австрии, он выстроил бизнес российской «дочки» Thyssenkrupp Elevators и принялся оборудовать лифтами и эскалаторами аэропорты, торговые центры и небоскребы Москва-Сити. В 2013 году он перешел в другую немецкую фирму: Grohe уже поставляла сантехнику для ванной розничным магазинам, Рис же должен был создать систему управления проектами для привлечения крупных заказчиков.

Однажды к нему обратился российский бизнесмен, заявивший, что хочет оборудовать мебелью и сантехникой тысячи гостиничных номеров. «К счастью, я воспринял его всерьез», – вспоминает Рис. Это был Левон Шахназаров. В результате Шахназаров со своим ТД «Еврономер» – нынешним работодателем Риса – стал одним из крупнейших клиентов Grohe.

Штаб-квартира ТД «Еврономер» находится в предместьях Краснодара. Её видно издалека: здание, окрашенное в фирменные цвета, красный и белый, расположено прямо у автотрассы Москва-Сочи. Снаружи – целая флотилия грузовиков, внутри – почти сотня сотрудников и склад мебели из каталога. Хотя после Олимпийских игр объемы бизнеса действительно сократились, компания остается гигантом по меркам своей еще молодой отрасли. Здесь есть только один кабинет начальника, который занимает Оливер Рис: Шахназаров видит в нем партнера и дает ему мак-










In Gorki Gorod, einem der Skigebiete, die zur Olympiade in Sotschi entstanden, hat Oliver Ries mit Euronomer Hotels sowie das Casino ausgestattet. Links unten: Ries mit Lewon Schachnasarow im Lager von Euronomer bei Krasnodar. | На одном из горнолыжных курортов Горки Город, который построили к Олимпиаде в Сочи, Оливер Рис и ТД «Евроном» обустроили отели и казино. Слева внизу: Оливер Рис с владельцем торгового дома Левоном Шахназаровым на складе «Еврономера» под Краснодаром.

# DEUTSCH-RUSSISCHE GESCHICHTE
# РОССИЙСКО-НЕМЕЦКАЯ ИСТОРИЯ

Dass Deutsche trotz der Spannungen seit der Ukrainekrise immer noch hohes Ansehen genießen, ist in seiner Branche Gold wert: Die Hotels müssen für die Möbel große Summen im Voraus bezahlen, und liefert er zu spät, verlieren sie viel Geld. Da helfe das Vertrauen, das Ries und seine Verkäufer sich erarbeitet haben. „Wenn ein Hotel bei uns schlüsselfertig bestellt, spart es Zeit, hat ein festes Budget, und wir übernehmen das finanzielle Risiko und das der Fristen. Außerdem gibt es bei nur einem Lieferanten wenig Anreize zu Korruption", gibt Ries Kostprobe seiner Überzeugungskünste.

Es ist ein hart umkämpfter Markt. Viele russische Hoteliers suchen sich die Ausstattung selbst zusammen oder entscheiden sich für die Billig-Konkurrenz. Das seien Ein-Mann-Betriebe, mit wenigen Kosten aus Garagen operieren. Deshalb ist jedes gewonnene Projekt ein Erfolg. Ein Hotel im Umland von Moskau, eine Ausschreibung für die VIP-Bereiche in sieben Fußball-WM-Stadien – es fallen dreistellige Millionenbeträge Rubel und man sieht sein Ziel, wenn Ries von seinen Projekten erzählt: den Umsatz schrittweise wieder auf das Niveau der Zeit vor Olympia zu heben.

Um mehr Aufträge an Land zu ziehen, braucht er Mitarbeiter, die selbstständig Projekte gewinnen und führen können. Das sei im Süden Russlands schwierig, klagt Ries. Es müssten Leute sein, die Zuverlässigkeit und Disziplin mitbringen, die deutschen Tugenden eben, die damals auch Schachnasarow gesucht und bei einem deutschen Unternehmen schließlich gefunden hat – in Person von Oliver Ries.

симум свободы. Рис занимается оперативным управлением, нанимает сотрудников и ездит к клиентам. При этом он говорит исключительно по-русски – свободно, но не всегда без ошибок. Рис признается: «Мы сознательно разыгрываем эту карту. Мне как иностранцу часто больше доверяют и уделяют больше внимания.»

То, что немцы, несмотря на сохраняющуюся с начала украинского кризиса напряженность, по-прежнему пользуются безупречной репутацией, в его отрасли бесценно: гостиницам приходится выкладывать немалые суммы в качестве предоплаты, и любая задержка поставок для них означает большие потери. Помогает доверие заказчиков, наработанное Рисом и его сотрудниками. «Если ваша гостиница заказывает у нас проект под ключ, вы экономите время, жестко определяете бюджет, мы же берем на себя финансовые риски и сроки. К тому же, когда все приобретается из одних рук, то и соблазнов для коррупции меньше», – так Рис представляет свое искусство убеждения.

Это высококонкурентный рынок, многие российские отельеры сами занимаются подбором мебели и оборудования или предпочитают более дешевых конкурентов – фирмы, состоящие из одного человека, с минимумом операционных расходов и офисом в гараже. Так что каждый новый проект – это успех. Вот подмосковный отель, вот тендер на поставку для ВИП-зон семи футбольных стадионов Чемпионата мира. Когда Рис рассказывает о своих проектах, он оперирует трехзначными числами в миллионах рублей и четко видит свою цель: шаг за шагом вывести продажи на предолимпийский уровень.

Чтобы привлекать еще больше заказов, ему нужны сотрудники, способные самостоятельно находить и вести проекты. На юге России найти их непросто, сетует Рис. Это должны быть люди надежные, дисциплинированные – обладающие теми немецкими качествами, которые некогда искал и, наконец, нашел Шахназаров в немецкой компании в лице Оливера Риса.

# IMMER AUF DEM LAUFENDEN
# ВСЕГДА В КУРСЕ




# DIE KOMMUNIKATIONSABTEILUNG DER AHK
# ОТДЕЛ КОММУНИКАЦИЙ ВТП

Manager haben wenig Zeit und deshalb Mühe, sich informiert zu halten. Wenn überhaupt, bekommen sie zu lange und zu langweilige Presseausschnitte. Das AHK-Morgentelegramm (MT) stößt in diese Informations- und Qualitätslücke. Zweimal in der Woche fasst es Smartphone-tauglich auf Deutsch und Russisch ein Dutzend relevante Wirtschaftsmeldungen zusammen. Es wird exklusiv an die mehr als 800 AHK-Mitglieder, die Kunden der AHK-Vertriebsgesellschaft und einen VIP-Verteiler aus Vorständen, Politikern und Spitzenbeamten versendet.

Zusammen mit der modernen Online-Plattform „Russland-Meister – eine Leistungsschau der deutschen Wirtschaft" (Russlandmeister.de) ist das beliebte Morgentelegramm das Flaggschiff der AHK-Medien. Zu ihnen zählen zudem das Mitgliedermagazin „Impuls", das vierteljährlich und mit jeweils einem Schwerpunktthema erscheint, und zahlreiche Sonderveröffentlichungen wie „100 Fragen und Antworten zum Russlandgeschäft", einem jährlich erscheinenden Interview-Ratgeber, in dem Unternehmer und Manager lebendig, anschaulich und kritisch über ihre Erfahrungen im russischen Markt erzählen.

Die vierteljährlich erscheinende Publikation „Russland in Zahlen" erstellt die AHK zusammen mit den beiden anderen Säulen der deutschen Außenhandelsförderung, der Wirtschaftsabteilung der Deutschen Botschaft in Moskau und Germany Trade and Invest (GTAI). Die Broschüre fasst in anschaulichen Infografiken alle relevanten makroökonomischen Daten zur wirtschaftlichen, sozialen und gesamtgesellschaftlichen Entwicklung in Russland zusammen.

Mit Medienpartnern wie der „Moskauer Deutschen Zeitung", dem OWC Verlag für Außenwirtschaft und der Tageszeitung „Rossijskaja Gaseta" gibt die AHK Russland regelmäßig Sonderpublikationen heraus, die praxisnah aufzeigen, welche Hürden beim Marktzugang in Russland zu meistern sind und wie man sich erfolgreich im chancenreichen russischen Markt bewegt.

Über die Webseite der AHK werden alle Informationen zu Veranstaltungen, News, Mitgliedern und der wirtschaftlichen Entwicklung abgebildet, ergänzt durch Dienstleistungsangebote, ein Firmen- und Mitgliederportal.

Durch den digitalen Wandel sind die Informationsquellen weltweit zwar vielfältiger geworden, ihre Verlässlichkeit allerdings hat abgenommen. Im Zeitalter von „Fake News" setzt die AHK deshalb auf nüchterne und zuverlässige Information und hat in ihrer Abteilung Kommunikation eine Reihe erfahrener Medienprofis versammelt – damit ihre Mitglieder ebenso immer auf dem Laufenden sind wie die deutsche Wirtschaft in Russland insgesamt.

Wenn Sie sich inhaltlich oder durch Bannerwerbung an den AHK-Medien beteiligen wollen, schreiben Sie bitte an kommunikation@russland-ahk.ru

Kontakte:
Alexej Knelz
Leiter der Abteilung Kommunikation
knelz@russland-ahk.ru

Simon Schütt
Nachrichtenchef & stellvertretender Leiter der Abteilung Kommunikation
schuett@russland-ahk.ru

У топ-менеджеров мало времени на то, чтобы всегда оставаться в курсе событий. В лучшем случае в их руки попадают длинные выборки из газет и журналов. «Утренний брифинг ВТП» (AHK-Morgentelegramm, MT) нацелен на устранение этого информационного пробела. Дважды в неделю он знакомит получателей в удобной на смартфоне форме с обзором самых релевантных для аудитории экономических новостей. Эксклюзивный сервис предназначен для более чем 800 членов ВТП, клиентов «Информационного центра немецкой экономики» и ВИП-адресатов из числа членов правлений, политиков и высокопоставленных чиновников.

Наряду с современной онлайн-платформой «Мастера России. Сделано по-немецки» (Russlandmeister.de), полюбившийся аудитории «Утренний брифинг» - это флагман информационных каналов ВТП. Кроме того, Палата издает журнал «Импульс», который выходит раз в квартал и каждый выпуск которого посвящен определенной теме, а также ряд специальных изданий, таких как «100 вопросов и ответов о бизнесе в России» - ежегодный сборник интервью, на страницах которого предприниматели и топ-менеджеры живо, наглядно и объективно рассказывают о своем опыте на российском рынке.

Ежеквартальное издание «Россия в цифрах» ВТП публикует совместно с экономическим отделом посольства Германии в Москве и агентством Germany Trade and Invest (GTAI), чья деятельность также направлена на поддержку немецкой внешней торговли. С помощью наглядной инфографики эта брошюра знакомит читателя со всеми релевантными макроэкономическими данными по экономическому, социальному и общественному развитию России.

Совместно с медиапартнерами – «Московской немецкой газетой», издательством OWC и «Российской газетой» – ВТП регулярно публикует специальные издания, которые на практическом примере показывают, какие барьеры необходимо преодолеть для выхода на российский рынок и как добиться на нем успеха, используя его многочисленные возможности.

На сайте ВТП можно найти всю информацию о мероприятиях, новостях, членах и тенденциях в экономике, а также сведения об услугах, фирмах и членах ВТП.

В последние годы в результате цифровой революции в СМИ источники информации стали многообразнее, в то время как их надежность снизилась. Поэтому в эпоху «фейковых новостей» ВТП делает ставку на надежную информацию, в Департаменте коммуникаций работают профессионалы с большим опытом работы в СМИ, – чтобы члены Палаты, равно как и немецкие бизнес-круги в России, всегда были в курсе событий.

Если у вас есть желание принять участие в работе ВТП, разместив рекламу или предоставив свою информацию, пожалуйста, напишите нам: kommunikation@russland-ahk.ru

Контактные лица:
Алексей Кнельц
Директор Департамента коммуникаций
knelz@russland-ahk.ru

Симон Шютт
Редактор новостей, заместитель руководителя отдела коммуникаций
schuett@russland-ahk.ru

PETKUS
SOLANA
CLAAS
EKONIVA



SIE SIND DIE NEUEN GOLDGRÄBER DER RUSSISCHEN WIRTSCHAFT. LANDWIRTE UND LEBENSMITTELPRODUZENTEN FEIERN IN RUSSLAND EIN REKORDJAHR NACH DEM ANDEREN. SIE ERNÄHREN MENSCHEN VON DER OSTSEE BIS AN DEN PAZIFIK UND EXPORTIEREN SO VIEL WEIZEN WIE KEIN ANDERES LAND. DIE RUSSISCHE LANDWIRTSCHAFT IST NICHT NUR EIN WEITES FELD FÜR DEUTSCHE LANDWIRTE, SONDERN AUCH FÜR SPITZENTECHNOLOGIEN AUS DEUTSCHLAND, DIE HELFEN, DIE FRÜCHTE DER RUSSISCHEN ERDE ZU ERNTEN.
АГРАРИИ — ЭТО СВОЕГО РОДА ЗОЛОТОИСКАТЕЛИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ НАШЕГО ВРЕМЕНИ. ПРОИЗВОДИТЕЛИ СЕЛЬХОЗПРОДУКЦИИ И ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ В РОССИИ КАЖДЫЙ ГОД УСТАНАВЛИВАЮТ ОДИН РЕКОРД ЗА ДРУГИМ. ОНИ ОБЕСПЕЧИВАЮТ ЕДОЙ ЛЮДЕЙ НА ВСЕЙ ТЕРРИТОРИИ СТРАНЫ – ОТ БАЛТИЙСКОГО МОРЯ ДО ТИХОГО ОКЕАНА И ЭКСПОРТИРУЮТ БОЛЬШЕ ПШЕНИЦЫ, ЧЕМ ЛЮБАЯ ДРУГАЯ СТРАНА МИРА. РОССИЙСКОЕ СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО — ЭТО БОЛЬШОЕ ПОЛЕ НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕМЕЦКИХ АГРАРИЕВ, НО И ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ ПЕРЕДОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ИЗ ГЕРМАНИИ, ПОМОГАЮЩИХ ПОЖИНАТЬ ПЛОДЫ ЗЕМЛИ РУССКОЙ.




## HERREN DER KÖRNER. WIE RUSSLAND FÜR SAATGUTANLAGEN AUS THÜRINGEN ZUR ERSTEN HEIMAT WURDE. СЕМЕНА УСПЕХА. КАК РОССИЯ СТАЛА ВТОРОЙ РОДИНОЙ ДЛЯ МАШИН ИЗ ТЮРИНГИИ.

Gleich einem Vorhang fällt der Mais nach unten. Mehr als drei Millionen Körner pro Minute. Für das Auge von Laien ist das eine einzige gelbe Wand, nicht aber für die Hightech-Maschine von Petkus. Sie scannt die Körner und sortieren sie nach dem Prinzip „die Guten ins Töpfchen, die Schlechten ins Kröpfchen". Aber was Aschenputtel im Märchen mit der Hand erledigt, schaffen die Maschinen heute in Sekundbruchteilen. Der Vorhang aus Saatgut wird mit LEDs durchleuchtet und mit Kameras gescannt. Algorithmen entscheiden darüber, welche Körner die schlechten sind. Diese werden dann von mehr als 150 Luftdüsen herausgeschossen.

Durch die Anlagen von Petkus laufen auch Sojabohnen in Sibirien, Sonnenblumenkerne in Krasnodar sowie Weizen, Gerste und Grassamen in allen Agrarregionen Russlands. Sie stehen bei Saatgutproduzenten, die vitale Körner von weniger keimfähigen trennen, und bei Lieferanten von Lebensmittelherstellern und Futtermühlen, die aussortieren, was nicht im Trog oder auf dem Teller landen soll: Steine aus einem Berg von Linsen zum Beispiel oder den Mutterkornpilz aus Roggen. Früher geschah das allein durch simples Sieben. Auch heute leisten Siebmaschinen die Hauptarbeit in den Anlagen von Petkus.

Gebaut werden sie von 350 Mitarbeitern in Wutha-Farnroda in Thüringen. Hier ist Petkus seit 1852 zuhause, und fast so lange exportiert es schon nach Russland. Das begann, als die Schmiedewerkstatt, die in den ersten Jahrzehnten noch nach dem Gründer Röber benannt war, ihre Geräte bei einer Landtechnikschau im Zarenreich präsentierte. Und es endete nicht, als der Betrieb zu DDR-Zeiten verstaatlicht wurde. Die Sowjetunion war danach der wichtigsten Abnehmer. Ganze Züge voller Sortiermaschinen rollten damals direkt aus Wutha-Farnroda nach Osten, um die Kolchosen im großen Bruderstaat mit Maschinen zu versorgen.

Geschäftsführer und Miteigentümer Mark Scholze spricht nicht nur aus Tradition vom „Heimatmarkt" Russland. Heute macht Petkus neunzig Prozent seines Umsatzes im Ausland, den größten Teil davon in Russland. Auch auf dem thüringischen Firmengelände mit den gläsernen Neubauten wird nicht selten Russisch gesprochen, wenn Kunden den weiten Weg auf sich nehmen und Proben ihrer Körner bringen, um auszuprobieren, welche Maschinen für ihre Zwecke am besten passen. Die Petkus-Mitarbeiter testen dann, ob das Saatgut erst nach Gewicht sortiert werden soll und dann nach Form oder umgekehrt, oder wie es gelingt, die Körner in bis zu zehn hauchdünne Schichten zu hüllen, um sie vor Schädlingen zu schützen. Petkus verkauft nicht nur die Maschinen, sondern auch die Anleitung für diese komplizierten Prozesse – Saatguttechnologie, wie es in der Fachsprache heißt.

Den russischen Kunden stehen seit 2004 Ansprechpartner in Büros in Moskau, Kursk, Krasnodar und Nowosibirsk zur Verfügung. Sie wurden eröffnet, als es mit dem Russlandgeschäft wieder aufwärtsging, nachdem es Mitte der Neunziger eingebrochen war. Damals lag die gesamte russische Landwirtschaft darnieder, bei Petkus liefen die letzten Verträge aus der Zeit der Sowjetunion aus.

Kurz zuvor war Scholze zu Petkus gekommen. Er stieß in Wutha-Farnroda auf seine eigenen Wurzeln. Sein Großvater hatte für das Unternehmen gearbeitet, bevor er zusammen mit der enteigneten Familie Röber aus der DDR nach Westen floh. Im nordrhein-westfälischen Minden baute er wieder ein Unternehmen für Saatguttechnologie mit auf. Jahre später ergriff der Enkel die Chance zur

Когда смотришь на летящие вниз зерна кукурузы, кажется, что перед тобой ниспадает золотистый занавес. Зерно падает со скоростью три миллиона штук в минуту. Для человеческого глаза это движение сливается в сплошной поток, однако высокотехнологичные машины компании PETKUS видят совершенно иную картину. Умная машина сканирует зерна и тут же сортирует их на несколько фракций. С тем объемом работ, который сказочная Золушка должна была выполнить за ночь, современные машины справляются за доли секунды. Мощные светодиоды просвечивают поток семян, а полноцветные камеры сканируют материал. Специальное программное обеспечение определяет, какие из семян не удовлетворяют требованиям и должны быть удалены.

Сортировальное оборудование PETKUS выполняет послеуборочную подготовку зерна и семян зерновых культур в самых разных регионах России. Так, в Амурской области машины PETKUS сортируют семенной материал бобов сои, в Краснодарском крае – семена подсолнечника. Среди заказчиков машин производители семян, поставщики товарного зерна, представители комбикормового производства. Раньше эти задачи решались с помощью ручного просеивания. Сегодня основную работу выполняют решётные машины PETKUS.

Вся техника PETKUS производится на заводе в Германии, в городе Вута-Фарнрода (Тюрингия). На заводе трудится около 350 человек. Здесь фирма обосновалась в далеком 1852 году. В то время это было небольшое кузнечное предприятие, в первые десятилетия своей работы еще носившее имя своего основателя Рёбера. После демонстрации техники на российских выставках начались первые поставки оборудования в Российскую Империю. В XX веке после создания ГДР и национализации предприятия Советский Союз стал важнейшим заказчиком компании PETKUS: завод в Тюрингии ежегодно отгружал несколько тысяч единиц зерноочистительной техники в страны Восточной Европы и в Советский Союз.

Генеральный директор и совладелец компании PETKUS Марк Шольце отзывается о России как о «национальном рынке» не только в силу традиции. Экспорт машин составляет до 90% оборота компании, при этом львиная доля поставок приходится на Россию. На территории предприятия нередко звучит русская речь, что неудивительно: клиенты из России и соседних государств привозят пробы зерна в лабораторию, чтобы определить, какая технология сортировки лучше всего подойдет для условий производства того или иного хозяйства. В зависимости от культуры и потребностей клиента выбор техники и рецептур может существенно отличаться. К примеру, при химической обработке семян количество слоев, наносимых на семечко, может доходить до десяти. Химическая обработка семян – это сложный технологический процесс, поэтому компания PETKUS оказывает своим клиентам максимальную сервисную поддержку.

С 2004 года российские заказчики обращаются в офисы компании PETKUS, расположенные в Москве, Курске, Краснодаре и Новосибирске. Эти представительства начали свою работу в то время, когда бизнес в России вновь пошел в гору после спада в середине 1990-х годов.

Примерно в это же время Марк Шольце пришел работать в компанию PETKUS в городе Вута-Фарнрода, откуда родом его предки. На этом заводе работал еще его дед, который впоследствии покинул ГДР и уехал в Западную Германию вме-










Wiedervereinigung. Mit einem italienischen Partner übernahm er beide Firmen und führte sie zusammen.

Allmählich erholte sich auch das Russlandgeschäft, denn Scholze hatte mit Petkus einen Namen übernommen, der in den ehemaligen Sowjetstaaten noch immer ein Begriff war. „Petkus war für gute Qualität bekannt. Das haben unsere Vorfahren erwirtschaftet, darauf konnten wir aufbauen." Die Kunden seien loyal, schwärmt Scholze, und sie ließen sich gute Anlagen auch etwas kosten.

Ein Selbstläufer ist der russische Markt aber nicht. Zwar habe das Land „nach wie vor das größte Potenzial weltweit", sagt Scholze. Davon wollen mittlerweile aber auch heimische Konkurrenten profitieren. Für den Petkus-Chef ist das ein Grund zu investieren, zum Beispiel in ein Testzentrum für Petkus-Maschinen in Woronesch und in eine Fertigung in Krasnodar. Wie Petkus beginnen immer mehr ausländische Unternehmen, in Russland zu produzieren. Auch in der Agrarbranche steigen die Investitionen. Russland, das vor einigen Jahren noch einer der größten Importeure von Lebensmitteln war, macht seine Erzeugnisse auch jenseits von Weizen zum Exportschlager. Für deutsche Firmen ist das eine Chance, wenn sie „sich den russischen Wünschen anpassen und mehr im Land herstellen", hat Scholze für sein Unternehmen erkannt. Mit dieser Strategie, glaubt er, werde Petkus in zehn Jahren noch immer Marktführer in Russland sein. Denn was einst die Gutsherren im Zarenreich und später die Kolchosen zu schätzen wussten, werden auch die Agrarunternehmer von morgen kaufen.

сте с семьей Рёберов, владевшей заводом до национализации. Таким образом в г. Минден (Северный Рейн-Вестфалия), была создана другая компания, также специализирующаяся на подготовке семенного материала. Спустя годы уже после объединения Германии внук воспользовался возможностью и вместе со своим итальянским партнером объединил две компании.

Постепенно продажи машин на российском рынке стали расти: бренд PETKUS был известен как в России, так и в бывших союзных республиках. «Сортировальная техника PETKUS всегда славилась своим высоким качеством. Этого добились наши предшественники, и на этом прочном фундаменте мы строим наше будущее», – уверен М. Шольце.

Однако успех на российском рынке не приходит сам собой. В стране присутствует огромный потенциал, но сегодня от этого выигрывают и многие отечественные конкуренты. Для главы PETKUS это стало еще одним поводом задуматься об увеличении инвестиций в Россию: к примеру, в новый центр тестирования оборудования в Воронеже, в строительство завода в Краснодарском крае. Не секрет, что множество иностранных компаний уже производит свою технику в России. Растут инвестиции и в аграрную сферу. Россия, всего несколько лет назад входившая в число крупнейших импортеров продовольствия, сегодня успешно экспортирует не только пшеницу, но и другую сельхозпродукцию. «Мы надеемся воспользоваться преимуществами, которые открываются перед теми немецкими компаниями, сумевшими адаптироваться к российским требованиям и производить свою продукцию в России, – полагает М. Шольце, – такая стратегия позволит нам расширить присутствие на российском рынке и сохранить свое лидерство и через десять лет.»

Anlagen von Petkus stehen bei Saatgutproduzenten und bei Lieferanten von Lebensmittelherstellern und Futtermühlen in allen Agrarregionen Russlands, so zum Beispiel in Mineralnyje Wody im Nordkaukasus (Mitte und unten). | На оборудовании PETKUS работают производители семян и поставщики сырья для производителей продуктов питания и представителей комбикормового производства во всех аграрных регионах России, как например, в городе Минеральные Воды на Северном Кавказе (в центре и внизу).




Gebaut werden die Anlagen im thüringischen Wutha-Farnroda, von wo schon zu DDR-Zeiten ganze Züge voller Sortiermaschinen in die Sowjetunion fuhren. Heute macht Petkus neunzig Prozent seines Umsatzes im Ausland, den größten Teil davon in Russland. | Вся техника производится на заводе в Германии, в городе Вута-Фарнрода (Тюрингия), откуда еще во времена ГДР целые поезда, загруженные сортировальными машинами, отправлялись в Советский Союз. Сегодня до 90% оборота компании приходится на зарубежные страны, в первую очередь на Россию.




# QUEEN ANNE IM WOLGALAND. WIE DEUTSCHE KARTOFFELN IN RUSSISCHER ERDE WURZELN SCHLAGEN. КОРОЛЕВА АННА ПОД ВОЛГОГРАДОМ. КАК НЕМЕЦКИЙ КАРТОФЕЛЬ ПУСКАЕТ КОРНИ В РУССКОЙ ЗЕМЛЕ.

Lilly und Queen Anne fühlen sich wohl an der Wolga. Landwirt Thorsten Mahr schaut ihnen tief in die Augen. In einem Dorf nahe der Autostadt Togliatti gedeihen die beiden ausgesprochen gut. Sie sind zwei von mehr als zwanzig Kartoffelsorten, die Mahrs Arbeitgeber Solana seit Anfang der Neunzigerjahre nach Russland gebracht hat. Die „Augen" sind Vertiefungen, aus denen später Keime, also neue Kartoffeln wachsen. Sie zu züchten und als Pflanzgut an Landwirte zu verkaufen, ist das Kerngeschäft des Saatgutherstellers Solana mit Sitz in Hamburg.

Bevor die mehlig kochende Lilly im Soljanka-Eintopf oder als Füllung in der Pirogge und die vorwiegend fest kochende Queen Anne als Salz- oder Pellkartoffel auf russischen Esstischen landen, haben sie und ihre Vorfahren eine weite Strecke zurückgelegt. Sie beginnt in Schleswig-Holstein, wo die Mitarbeiter von Solana zunächst im Labor und dann bei ersten Feldversuchen neue Sorten erzeugen.

Während für den Laien eine Knolle aussieht wie die andere, kommt es für Landwirte, Lebensmittelhersteller und Köche auf verschiedene Eigenschaften an. Bringt die Sorte hohe Erträge, ist sie widerstandsfähig gegen Schädlinge und Krankheiten? Lässt sie sich gut lagern, schälen oder frittieren? Wenn die Züchter eine vielversprechende Paarung gefunden haben, erledigen sie das von Hand, was in der Natur die Aufgabe von Insekten ist. Sie kreuzen zwei Elternpflanzen, bestäuben also eine Kartoffelblüte.

Was dann folgt, ist ein langwieriger Prozess. „Sortenkandidaten", wie es in der Fachsprache heißt, werden über mehrere Generationen hinweg an unterschiedlichen Standorten getestet, streng selektiert und vermehrt. Mehr als fünfzig Merkmale spielen dabei eine Rolle. Hinzu kommen Labor- und Küchentests. So dauert es über zehn Jahre, bis eine neue Sorte auf dem Markt ist.

An dieser Stelle kommen bei Solana auch die Felder an der Wolga ins Spiel, für die Mahr verantwortlich ist. Er macht gute Gewinne, denn die russische Landwirtschaft boomt. Die Regierung möchte, dass sich das Land möglichst selbst mit Lebensmitteln versorgt und fördert dazu heimische Agrarbetriebe. Doch damit diese ihre Felder bestellen können, brauchen sie neben modernen Maschinen auch Saatgut, das hohe Erträge verspricht. Dieses liefert Solana in Form von Pflanzkartoffeln. Das sind Knollen, die nicht zum Verzehr, sondern zum Anbau an Landwirte verkauft werden.

Kunden hat das Unternehmen heute „von Kaliningrad bis Kamtschatka", sagt Burkhard Flüß. Er ist Generaldirektor von Solana RUS und sorgt dafür, dass die deutschen Kartoffeln auch in der schweren, schwarzen Erde an der Wolga Wurzeln schlagen. „Wir sind in Russland einer der fünf größten Importeure von Pflanzgut", so Flüß. Der Großteil wird nicht direkt verkauft, sondern erst auf Feldern vor Ort vermehrt. Deshalb gilt Solana als Anbieter von lokal produziertem Pflanzgut.

Vermehren heißt im Fall der Kartoffel nichts anderes als einpflanzen, pflegen und ernten. Das übernehmen in der Regel einheimische Betriebe wie der, den Mahr leitet, oder Agro-Solana in der Nähe von Samara, dem Jewgenij Pereseдow vorsteht. Auf ihren Feldern herrscht jedes Jahr im September Hochbetrieb. Kartoffelroder ziehen unermüdlich ihre Bahnen. Lastwagen, die bis oben voll mit Kartoffeln beladen sind, fahren durchs Dorf. Nur etwa vierzig Tage haben die

Лилли» и «Королева Анна» чувствуют себя на берегу Волги превосходно. Торстен Мар любовно смотрит им в «глазки». В селе близ автограда Тольятти «дамам» явно пришлось по душе. Загадочные имена принадлежат двум из больше чем двадцати сортов картофеля, завезенных в Россию с начала 1990-х годов фирмой Solana, для которой работает Мар. Из «глазков» в надлежащее время произойдут молодые ростки. Разведение картофеля и продажа посадочного материала земледельцам – основное направление деятельности гамбургской Solana GmbH & Co. KG.

Прежде чем попасть в солянку и стать начинкой для пирогов (рассыпчатая «Лилли»), а также оказаться на российских столах в мундире или без оного («Анна» держит королевскую форму при варке), эти картофелины и их «предки» проделали долгий путь, начинающийся в федеральной земле Шлезвиг-Гольштейн. Там сотрудники Solana выводят новые сорта в лаборатории, после чего проводят полевые испытания – первую высадку в открытом грунте.

Непосвященному отличить один клубень от другого непросто, а вот земледельцам, производителям продуктов и поварам важны, прежде всего, различия в их свойствах: насколько это высокоурожайный сорт? Как обстоит с устойчивостью к вредителям и болезням? Хорошо ли картофелины хранятся, чистятся, жарятся во фритюре? Выявив перспективное сочетание, селекционеры своими руками делают то, что в природе берут на себя насекомые. Они скрещивают два растения, опыляя цветок картофеля.

За этим следует долгий процесс. «Кандидатов в сорта», по выражению специалистов, испытывают на протяжении нескольких поколений и в разных местах – со строгой селекцией и размножением. При этом учитываются свыше 50 различных свойств. Далее – испытания в лабораториях и на кухне. До выхода нового сорта на рынок проходит более 10 лет.

На этом этапе в игру включаются и угодья на Волге, за которые отвечает Мар. Они приносят хорошую прибыль – сельское хозяйство в России переживает подъем. Правительство хочет, чтобы страна по максимуму обеспечивала себя продуктами питания, и стимулирует отечественных сельхозпроизводителей. Но для того, чтобы они могли возделывать земли, помимо современной сельскохозяйственной техники, необходимы и семена, способные дать высокий урожай. Solana поставляет посадочный картофель – клубни, предназначенные не для еды, а для продажи фермерам.

Клиенты уже есть «от Калининграда и до Камчатки», – рассказывает генеральный директор ООО «Солана РУС» Буркхард Флюсс. Он старается, чтобы немецкий картофель смог пустить корни и в тяжелой черной земле Поволжья. «В России мы входим в пятерку крупнейших импортеров посадочного материала», – говорит Флюсс. Большую часть не импортируют непосредственно, а предварительно размножают на полях в России. Поэтому «Солана РУС» считается поставщиком отечественного посадочного материала.

Применительно к картофелю размножение предполагает посадку, выращивание и сбор урожая. Это берут на себя, как правило, российские фирмы, как ЗАО «Самара-Солана» во главе с Торстеном Маром, или как ООО «Агро-Солана» с директором Евгением Переседовым. На полях «Агро-Солана» каждый сентябрь кипит работа.













Festangestellten und Saisonkräfte Zeit, um die Ernte vor dem ersten Frost einzubringen. Mehrere tausend Tonnen Kartoffeln werden in dieser Phase für Solana in Russland täglich gerodet, vom Acker zu den Lagerhallen gebracht und dabei mehrfach von Maschinen und Menschen sortiert. Die Aufgabe von Peresedow und seinen Mitarbeitern ist es, die Kartoffeln „in einen Winterschlaf zu versetzen", wie er sagt, und im Frühjahr dann in Keimstimmung zu bringen. Dafür müssen die Bedingungen stimmen, Temperatur und Luftfeuchtigkeit zum Beispiel. Wenn sie vom Acker kommen, schwitzen die Kartoffeln etwa zwei Wochen lang noch, deswegen müssen sie zuerst trocknen. Die Schale soll in dieser Zeit fest werden, damit sich die Knollen gut lagern lassen.

Wie an der Wolga hat Solana auch anderswo in Russland Partner, die mit neuen landwirtschaftlichen Geräten und Techniken dazu beitragen, die Erträge pro Hektar zu steigern, sagt Flüß. In Zukunft sollen die „züchterischen Aktivitäten" bei Solana RUS zunehmen, das heißt, Sorten selektiert werden, „die noch besser an die Anforderungen der russischen Landwirtschaft und der russischen Märkte angepasst sind".

Wie sie bei den Russen ankommen, erfährt man bei Peresedow und Mahr direkt auf den Höfen. Hier verkaufen ihre Mitarbeiter einen Teil der zu groß geratenen Knollen als Speisekartoffeln an Dorfbewohner. Die Frauen zahlen, die Männer laden die Dreißig-Kilo-Säcke in den Kofferraum, bis die Hinterachse fast den Boden berührt. Lilly geht gut, auch Queen Anne ist gefragt. „Weil sie schmecken", sagt eine Verkäuferin, und weil man daraus alles zubereiten könne: Püree, Suppe, Auflauf – ein Leben ohne Kartoffeln, das sei ja ganz und gar undenkbar.

Картофелекопатели снуют взад-вперед, грузовики, доверху груженые картофелем, тянутся через поселок. У штатных и сезонных работников есть всего около 40 дней, чтобы собрать весь урожай до заморозков. В эти недели для «Солана РУС» каждый день собирают тысячи тонн картофеля, который доставляется в картофелехранилища и попутно по нескольку раз проходят машинную и ручную сортировку. Задача Переседова и его людей в том, чтобы ввести картофель «в зимнюю спячку», как он говорит, а по весне пробудить в нем охоту давать ростки. Для этого необходимы определенные условия – правильная температура, влажность. После поступления с полей клубни около двух недель «потеют», и первым делом их требуется просушить. За это время кожура должна затвердеть, чтобы клубни лучше хранились.

И на Волге, и в других регионах у «Солана РУС» есть партнеры, которые с помощью современной сельскохозяйственной техники и технологий помогают повышать урожайность с гектара, рассказывает Флюсс. Селекционную деятельность «Солана РУС» было решено интенсифицировать – это значит, что будут выводиться сорта, «еще лучше отвечающие требованиям российских сельхозпроизводителей и рынков».

Как русские встречают его сорта, Переседов может узнать, не покидая двора своей фирмы. Здесь его сотрудники продают населению в качестве столового картофеля часть клубней, достигших слишком больших размеров. Женщины расплачиваются, мужчины укладывают тридцатикилограммовые мешки в багажники, так что задние оси автомобилей проседают почти до земли. «Лилли» идет хорошо, «Королева Анна» тоже пользуется спросом. «Потому, что вкусные», – говорит одна из продавщиц. И потому, что из них можно готовить что угодно: пюре, суп, запеканку. Ведь жизнь без картошки просто немыслима, добавляет она.




Kartoffelernte: Solana liefert Saatgut an russische Landwirte und vermehrt auch in Russland seine Kartoffeln, wie zum Beispiel auf diesen Feldern bei Samara an der Wolga. Anschließend werden die Kartoffeln sortiert und eingelagert (unten). Burkhard Flüß bereitet eine Präsentation für Kunden vor (rechts). | Сбор урожая картофеля: Solana не только поставляет семена российским сельхозпроизводителям, но и сама размножает картофель в России, как например, на этих полях под Самарой на Волге. Затем картофель сортируют и помещают на склад (внизу). Буркхард Флюсс готовит презентацию для своих клиентов (справа).

# CLAUS HIPP
# DER MANN FÜRS NEU GEBORENE
# СПЕЦИАЛИСТ ПО НОВОРОЖДЕННЫМ



Claus Hipp, Jahrgang 1938, ernährt mit seinen Gläschen Millionen Babys. Inzwischen produziert das Familienunternehmen HiPP auch in Russland. Hipp, der auch Landwirt und Künstler ist, wurde Präsident der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK), als sie 2007 gegründet wurde. Davor war er seit 2003 Präsident des Verbandes der Deutschen Wirtschaft in Russland.

*Herr Hipp, woran denken Sie als erstes, wenn Sie an Russland denken?*
Russland mag ich sehr gerne. Schon in meiner Jugend habe ich Russisch gelernt. Meine Lehrerin war eine Emigrantin, die an Kinderlähmung erkrankt war und deswegen im Rollstuhl saß. Sie unterrichtete mich in ihrer kleinen Wohnung in München-Schwabing, wo ich ihr Russland kennenlernte. Weil sie ursprünglich vom Land kam, hat sie mir vor allem das Landleben geschildert. Sie hat mir aber auch die schöne Literatur nahegebracht. Später habe ich meine Doktorarbeit über russisches Arbeitsrecht geschrieben.

*Wann haben Sie das Land persönlich kennengelernt?*
Das war 1967. Da herrschte natürlich noch das strenge kommunistische Regime. Trotzdem fand ich einmal eine Möglichkeit, mich frei zu bewegen und den Zwangsdolmetscher, der mir gestellt war, zu umgehen. Er war am Ende ganz froh, einen Tag frei zu haben. Ich habe mich in ein Taxi gesetzt und bin herumgefahren.

*Was haben Sie gesehen?*
Damals habe ich mir Klöster und Kirchen angeschaut, die abseits der Sehenswürdigkeiten lagen, die den Fremden sonst immer gezeigt wurden. So konnte ich die Seele des Landes erleben. Meine Russischlehrerin hatte mich schon vorbereitet. Aber mich hat doch überrascht, dass die Bevölkerung damals in großer Armut lebte.

*In den Neunzigerjahren kehrten Sie dann als Unternehmer zurück.*
Dazwischen war ich noch mehrmals in Russland, auch nach dem Ende der Sowjetunion, und habe um die Wendezeit auch meine Bilder dort ausgestellt, in St. Petersburg im Achmatowa-Museum, im Dostojewski-Museum und in der Kunstakademie in Moskau. Dass ich das Land kannte, hat uns dann auch geholfen, unser Unternehmen nach Russland zu bringen.

*Dass deutsche Technologie nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion begehrt war, leuchtet ein. Aber warum brauchte Russland deutsche Babynahrung?*
Westliche Qualität war gefragt, auch in unserer Branche. Zuerst haben sich in den Neunzigerjahren einmal ein paar Russen zusammengetan, die Importgeschäfte machten und alle selbst Kinder hatten. Sie wollten nicht mehr vor leeren Regalen stehen, deshalb nahmen sie die Sache selbst in die Hand. Sie bestellten einen ganzen Lastwagen voll Babynahrung bei uns. Das war genug für ihre eigenen Kinder und reichte noch, um den Rest zu verkaufen. Damit waren sie ganz erfolgreich, also bestellten sie weiter bei uns. So hat sich das Geschäft entwickelt.

*Wenn es um Technik und Maschinen geht, ist „Made in Germany" ein gutes Verkaufsargument in Russland. Ist das bei Babynahrung ebenfalls so?*
Auch wir hatten den Vorteil, eine westliche Marke mit hohem Qualitätsversprechen zu sein. Die Russen, so sie es sich leisten können, sind sehr qualitätsbewusst. Das sagen die Verkäufer hier in München übrigens auch. In ihren Geschäften gibt es immer Produkte, die fast nur von russischen Touristen gekauft werden, weil die Verbraucher in Deutschland nicht bereit sind, die hohen Preise zu zahlen.

Из своих баночек Клаус Хипп (родился в 1938 г.) кормит миллионы младенцев. Сегодня семейное предприятие HiPP производит продукцию, в том числе, и в России. Хипп, фермер и художник, стал первым президентом Российско-Германской внешнеторговой палаты (ВТП) с момента ее основания в 2007 году. До этого он с 2003 года возглавлял Союз немецкой экономики в России.

*Господин Хипп, что вам приходит в голову в первую очередь, когда вы думаете о России?*
Россия мне очень нравится. Я соприкоснулся с этой страной еще в юные годы. Моя учительница была эмигранткой, она страдала ДЦП и потому передвигалась в инвалидной коляске. Она давала мне уроки в своей маленькой квартире в районе Швабинг в Мюнхене, здесь я и познакомился с Россией. Поскольку учительница родилась в деревне, то и рассказывала мне, прежде всего, о жизни на селе. Она же приобщила меня и к прекрасной литературе. Впоследствии я написал диссертацию по советскому трудовому праву.

*Когда произошло ваше личное знакомство с Россией?*
В 1967 году. Разумеется, тогда еще был строгий коммунистический режим. Тем не менее, однажды я нашел возможность свободно передвигаться и оторваться от принудительного приставленного ко мне переводчика. В конечном итоге он был рад одному выходному. Я сел в такси и поехал, куда мне хотелось.

*И что вы тогда увидели?*
Мне удалось осмотреть монастыри и церкви, не входившие в список достопримечательностей, которые всегда показывали иностранцам. Это позволило мне прочувствовать глубину души этой страны. Конечно, моя учительница русского языка меня подготовила. Но, несмотря на это, я был поражен тем, как бедно жил народ.

*В 1990-е годы вы вернулись в Россию уже как предприниматель.*
До этого я еще несколько раз побывал в России, в том числе и после распада Советского Союза. А в период воссоединения Германии я выставлял свои картины в Санкт-Петербурге в музее Ахматовой, в музее Достоевского и в Академии искусств в Москве. То, что я знал страну, помогло тогда нашей компании, в частности, выйти на российский рынок.

*Нетрудно догадаться, что немецкие технологии после распада Советского Союза были востребованы. Но зачем России понадобилось немецкое детское питание?*
Западное качество всегда было востребовано, в том числе и в нашей отрасли. Всё началось с того, что в 90-е годы объединились несколько россиян, которые занимались импортом и у которых у самих были дети. Они не хотели больше стоять перед пустыми полками, поэтому и решили взять дело в свои руки и заказали у нас целую фуру детского питания. Этого хватило и для их собственных детей, и для того, чтобы продать излишки другим. Все прошло для них очень успешно, и они продолжили делать заказы у нас. Это переросло в бизнес.

*Когда речь заходит о технике и станках, знак «Сделано в Германии» служит в России весомым аргументом в пользу покупки. С детским питанием обстоит так же?*
Наше преимущество тоже состояло в том, что HiPP – это западный бренд, обещающий высокое качество. Там, где они могут себе это позволить, русские уделяют качеству очень большое внимание. К слову, это отмечают продавцы и здесь, в

*Ihr Unternehmen hat 2009 ein Werk in Kaliningrad eröffnet. Fertigen Sie dort nach den gleichen Rezepten wie in Deutschland?*
Größtenteils schon, wir haben aber auch ein paar Produkte speziell für den russischen Markt entwickelt, eine Art „Kascha", einen Brei aus Buchweizen zum Beispiel, der in Russland ein wichtiges Produkt ist. In Deutschland ist Buchweizen dagegen nur bei besonders ernährungsbewussten Menschen gefragt.

*Hat sich die Investition in die lokale Produktion insgesamt gelohnt?*
Wer langfristig etwas aufbauen will, braucht auch manchmal Geduld. Der Zeitplan hat sich durch die Sanktionen verschoben, aber ich glaube fest daran, dass es sinnvoll ist und sich lohnt.

*Im Jahr 2003 wurden Sie Präsident des Verbands der Deutschen Wirtschaft in Russland. Was hat Ihnen Ihr Vorgänger Otto Wolff von Amerongen auf den Weg gegeben?*
Mit ihm habe ich mich ein paar Mal getroffen, wir haben uns unterhalten und fanden uns sympathisch. Wichtig für mich war aber vor allem die Vorstandsvorsitzende Andrea von Knoop. Sie hat das Wissen vermittelt und viele persönliche Verbindungen zu Politikern geschaffen. Das war sehr hilfreich. Einmal flog ich mit ihr mitten im sehr kalten Winter nach Ufa im Ural. Beim Rückflug saßen wir mit russischen Marktfrauen in der kalten Maschine. Sie packten Speck und Wodka aus und vergnügten sich. Auch Frau von Knoop boten sie etwas davon an: den Speck auf dem Packpapier und Wodka aus der Flasche. Sie war sich nicht zu fein und griff zu. Diese Verbindung zu den Menschen hat ihr viele Türen geöffnet.

*Was waren für Sie die größten Herausforderungen in den ersten Jahren in Russland?*
Vertrauen zu schenken. Vertrauen wächst in dem Maß, in dem man es schenkt. Man darf nicht nur Negatives suchen, sondern muss erstmal vom Positiven ausgehen. Dann findet man Gemeinsamkeiten. Wenn Sie dagegen immer nur misstrauisch sind, wird es nicht funktionieren.

*Haben Sie in dieser Zeit auch etwas von Russland oder den Russen gelernt?*
Mit der russischen Bevölkerung habe ich nur Gutes erlebt, immer wurde ich freundlich aufgenommen und empfangen. Diese besondere herzliche Tiefe der Menschen, ihre Offenheit, Unbefangenheit und ihr Interesse haben mich stets fasziniert.

*Als 2007 die AHK gegründet wurde, waren Sie deren erster Präsident. Was ist Ihnen aus Ihrer Amtszeit besonders in Erinnerung geblieben?*
Da erinnere ich mich an viele Treffen mit russischen Politikern, zum Beispiel mit dem früheren russischen Ministerpräsident Jewgenij Primakow, der dann Präsident der russischen Industrie- und Handelskammer wurde. Damals haben Deutsche und Russen auf höchster Ebene gleiche Interessen verfolgt.

*War das im Vergleich zu heute die goldene Epoche der bilateralen Beziehungen?*
Es war sicher eine gute Zeit, in der vieles aufgebaut wurde, was heute zerstört scheint. Damals gab es einen Konsens auf beiden Seiten, wir wollten zusammen etwas erreichen. Wenn die Politiker sich nicht mehr verstehen, ist die Volksdiplomatie gefragt, also Kultur, Sport, all die Dinge, die helfen, ins Gespräch zu kommen und Vertrauen zu schaffen. Allerdings: Wenn ein Land die Grenzen eines anderen überschreitet, ist das im internationalen Zusammenleben schon eine Sache, die nicht folgenlos passiert. Dann kommen eben andere daher und fordern Sanktionen. Ob Sanktionen der richtige Weg sind, ist noch eine Frage, die zu diskutieren ist.

Мюнхене. В здешних магазинчиках всегда есть товары, которые покупают почти только российские туристы, поскольку немецкие потребители не готовы платить за них такие деньги.

*В 2009 году ваша компания открыла завод в Калининграде. Продукция там выпускается по тем же рецептам, что и в Германии?*
В основном да, но у нас есть и пара продуктов, разработанных специально для российского рынка – например, гречневая каша, которая является в России важным элементом питания. В Германии гречка, напротив, востребована исключительно среди людей, уделяющих большое внимание правильному питанию.

*Инвестиции в локализацию производства в целом оправдались?*
Если вы хотите создать что-то надолго, порой приходится запастись терпением. График сдвинулся из-за санкций, но я твердо убежден, что инвестировать целесообразно, и что вложения оправдаются.

*В 2003 году вы стали президентом Союза немецкой экономики в России. Какое напутствие дал вам ваш предшественник Отто Вольф фон Амеронген?*
С ним я встречался несколько раз, мы пообщались и прониклись друг к другу симпатией. Однако для меня было важным, прежде всего, общение с председателем правления Андреа фон Кноп. Она делилась со мной знаниями и помогла установить много личных контактов с политиками. Это было очень полезно. Однажды зимой, в сильный мороз, я летал с ней в Уфу, на Урал. На обратном пути мы сидели в холодном самолете с русскими женщинами, торговцами. Они достали сало и водку. Госпоже фон Кноп они тоже предложили составить им компанию: сало на куске упаковочной бумаги, водка прямо из бутылки. Она не сочла это ниже своего достоинства и присоединилась. Такое человеческое общение открывало перед ней многие двери.

*С какими самыми большими вызовами вы встретились в первые годы в России?*
С необходимостью проявлять доверие. Доверие растет пропорционально той мере, в которой ты его проявляешь. Нельзя искать только негативное, сначала нужно исходить из позитивного. Тогда можно найти что-то общее. Если же вы, напротив, полны недоверия, то результата не будет.

*В тот период вам удалось что-то узнать о России и о русских?*
С русскими у меня был исключительно положительный опыт, меня всегда радушно встречали и принимали. Эта особенная, глубокая сердечность людей, их открытость, непредвзятость и интерес меня всегда восхищали.

*Когда в 2007 году создавалась Российско-Германская ВТП, вы стали её первым президентом. Что особенно осталось в памяти за годы работы на этом посту?*
В этой связи мне вспоминаются многочисленные встречи с российскими политиками, например, с бывшим премьер-министром Евгением Примаковым, впоследствии президентом российской Торгово-промышленной палаты. Тогда немцы и русские на высшем уровне преследовали одни и те же интересы.

*Если сравнивать с сегодняшней ситуацией, это была золотая эпоха российско-германских отношений?*
Это определено были хорошие времена, когда создавалось многое из того, что сегодня кажется разрушенным. С обеих сторон был консенсус, мы хотели вместе

*Was ist Ihre Meinung?*
Grundsätzlich sollte die Wirtschaft nicht zu sehr behindert werden. Sie ist eine Brücke, über die beide gehen und mit der wir Zukunft bauen können. Die Menschen haben ja nichts gegeneinander, das ist ein Konflikt, der gemacht ist. Hier in München haben wir ein Orchester, in dem ich die Zweite Oboe spiele, da machen Georgier, Russen und Ukrainer gemeinsam Musik. Das funktioniert wunderbar.

*Sie sprachen von der Wirtschaft als Brücke und von der Volksdiplomatie: Wer hat denn mehr Chancen, etwas zu bewegen?*
Natürlich haben wir Unternehmen Beziehungen, die wir pflegen. Unsere etwa zweihundert Angestellten in Russland haben wir genauso gern wie unsere Mitarbeiter in Deutschland oder irgendwo anders auf der Welt. Das sind unsere Leute, für die sind wir verantwortlich. Wichtig ist, weiter miteinander zu reden, zusammenzuarbeiten auf dem Niveau, auf dem es möglich ist, und Kontakte zu knüpfen, vor allem zwischen jungen Leuten. Man könnte doch zum Beispiel für Menschen unter dreißig die Visa-Pflicht abschaffen. Lassen wir sie doch einfach hin- und herreisen. Die stellen bestimmt keine Dummheiten an.

*Reisen Sie noch regelmäßig nach Russland?*
Ab und zu, wenn eine Ausstellung ansteht, oder wenn ich in unsere Firma fahre. Das macht meistens mein Sohn, aber manchmal sehe ich selbst auch noch nach dem Rechten. Moskau habe ich immer gerne besucht, obwohl mir die Stadt generell zu groß ist. Ich bin Bauer, ich lebe am Land. Da ist mir in Moskau zu wenig frische Luft.

чего-то достичь. Когда политики перестают понимать друг друга, нужна народная дипломатия – культура, спорт, все то, что помогает начать разговор и выстроить доверительные отношения. Как бы то ни было, когда одно государство переходит границы другого государства, в международном сосуществовании такое событие не может остаться без последствий. В таком случае приходят другие и требуют санкций. Является ли путь санкций правильным, это вопрос спорный.

*А что вы сами об этом думаете?*
В общем и целом, не следует создавать слишком больших препятствий для экономики. Экономика – это мост, движение по которому идет в обе стороны, и который позволяет нам строить будущее. Люди ничего не имеют друг против друга, это искусственно созданный конфликт. У нас в Мюнхене есть оркестр, в котором я играю партию второго гобоя, – так вот, в нём вместе сидят грузины, русские и украинцы. И никаких проблем.

*Вы упомянули экономику как мост, и народную дипломатию: где больше шансов что-то изменить?*
Конечно, у нас, предпринимателей, есть отношения, которые мы поддерживаем. Примерно две сотни сотрудников в России нам столь же дороги, как и работники в Германии или в любой другой стране мира. Это наши люди, за которых мы ответственны. Важно продолжать общаться, сотрудничать на том уровне, на котором это возможно, устанавливать новые связи – прежде всего, между людьми молодыми. Так, можно было бы ввести безвизовый въезд для тех, кто моложе 30 лет. Пусть они беспрепятственно ездят туда-сюда. Они явно не натворят глупостей.

*Вы по-прежнему регулярно бываете в России?*
Периодически приезжаю, когда готовится выставка, или когда мне нужно посетить нашу фирму. В основном этим занимается мой сын, но иногда я и сам хочу убедиться, что всё в порядке. Мне всегда нравилось бывать в Москве, хотя для меня этот город слишком велик. Я крестьянин, живу на селе. В Москве мне не хватает свежего воздуха.




## KOLOSSE MIT GEFÜHL. WIE AUS DEUTSCHER TECHNOLOGIE RUSSISCHE MÄHDRESCHER WERDEN. ЧУТКИЕ ГИГАНТЫ. КАК ИЗ НЕМЕЦКИХ ТЕХНОЛОГИЙ ПОЛУЧАЮТСЯ РОССИЙСКИЕ ЗЕРНОУБОРОЧНЫЕ КОМБАЙНЫ.

Schweißgebadet kommt der Bauer abends vom Feld zurück, mit Öl an den Händen und Staub im Gesicht. „Das war einmal", sagt Ralf Bendisch, Generaldirektor von Claas in der südrussischen Großstadt Krasnodar. „Heute kann der Landwirt ein blütenweißes Hemd tragen, wenn er über seinen Acker fährt." Mit klimatisierten, staubdichten Kabinen und Bordcomputern sind die Mähdrescher und Traktoren von Claas aus dem westfälischen Harsewinkel zu modernen Arbeitsplätzen geworden, zu Hightech-Büros auf Rädern. Und sie haben ein besonderes Gespür. Schon bei der Ernte registrieren sie, wo das Korn gut wächst und wo es mehr Nährstoffe braucht. Die Informationen leiten sie über Satellit an andere Maschinen weiter, damit diese an den entsprechenden Stellen stärker düngen. Auch schnurgeradeaus können sie fahren, parallel zu den Bahnen, die sie bereits gezogen haben. Per Knopfdruck und Touchscreen optimiert der Fahrer die Einstellungen, während das bis zu vierzehn Tonnen schwere Fahrzeug wie von selbst arbeitet.

Produziert werden die Kolosse mit Gefühl für Getreide auch in Russland. Am Stadtrand von Krasnodar lässt Claas seit mehr als zehn Jahren Traktoren zusammenschrauben. Im zweiten, neueren Teil des Werks entstehen Mähdrescher. Dort liegen zu Beginn noch nackte Stahlplatten auf Schweißtischen. Am Ende fährt ein vier Meter hoher Mähdrescher durch das Fabriktor. Roboter schneiden und biegen das Material, baden es in dreizehn gewaltigen Wannen, die mit Wasser, Chemikalien und Farbpigmenten gefüllt sind. Wenn die Türen und Gehäuseteile die typische Claas-grüne Farbe haben, fügen die Mitarbeiter sie zusammen und bestücken sie mit Motoren, Reifen und Fenstern. Was herauskommt, ist deutsche Technologie, aber „Made in Russia".

Um als heimischer Produzent zu gelten und Zugang zu Aufträgen staatlicher Unternehmen zu bekommen, hat der deutsche Mittelständler als erstes ausländisches Unternehmen mit der russischen Regierung einen „Spezinvestkontrakt" abgeschlossen, einen Sonderinvestitionsvertrag. Darin verpflichtet Claas sich, einen großen Teil der Fertigung im Land durchzuführen. Im Gegenzug hat es die gleichen Bedingungen wie die russischen Konkurrenten und profitiert auch von staatlichen Förderprogrammen für die Landwirtschaft. So können heimische Landmaschinenbauer zum Beispiel ihre Fahrzeuge mit Rabatt verkaufen und sich den fehlenden Betrag vom Staat erstatten lassen. Dadurch sollen mehr Landwirte zu neuen Maschinen kommen, denn daran mangelt es auf russischen Feldern noch immer. Mancherorts kann wegen des veralteten Fuhrparks nicht die gesamte Ernte eingebracht werden.

Mit dem Ende der Sowjetunion brach Anfang der Neunzigerjahre die russische Landwirtschaft zusammen. Erst langsam erholte sich die Branche und ist heute eine der dynamischsten. So wurden 2017 rund 140 Millionen Tonnen Getreide geerntet, eine Menge, die Russland nicht einmal zu den besten Zeiten der Sowjetunion erreichte. Wobei das Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft ist. Nach Schätzungen liegt derzeit eine zu Sowjetzeiten genutzte Ackerfläche brach, die insgesamt etwa so groß ist wie Deutschland.

Derzeit werde ein Zehntel des russischen Getreides mit Claas-Mähdreschern eingebracht, rechnet Claas-Generaldirektor Bendisch vor. Das Unternehmen hat in den Neunzigern erste Maschinen in die landwirtschaftlich starken Regionen des Landes geliefert. Schon damals begann es, ein Händlernetz mit Servicestützpunk-

Вечером крестьянин возвращается домой в поту, с мазутом на руках и пылью на лице. «Точнее, возвращался, – говорит генеральный директор CLAAS в Краснодаре Ральф Бендиш, – сегодня агроном может ехать в поле хоть в белой рубашке». Климатизированная, пыленепроницаемая кабина и бортовой компьютер превратили зерноуборочные комбайны и тракторы CLAAS из вестфальского городка Харзевинкель в современные рабочие места, своего рода хайтек-офисы на колёсах. Удивляют они и своим необыкновенным чутьем: еще во время сбора урожая комбайн подмечает, где кукуруза удалась, а где ей не хватило питательных веществ. Через спутники эти сведения передается другим машинам, чтобы те получше удобрили почву в соответствующих местах. Кроме того, комбайны умеют самостоятельно следовать по прямой параллельно уже сжатой полосе. Одним нажатием кнопки или через сенсорный экран оператор может скорректировать настройки, пока комбайн массой до 14 т продолжает работать как будто без вмешательства человека.

Колоссы, столь чуткие к зерновым, делают и в России. Фирма CLAAS больше десяти лет осуществляет сборку тракторов на заводе на окраине Краснодара. Во второй части производства, построенной позднее, изготавливают комбайны. Вначале на сварочных столах лежат голые листы металла, в конце из заводских ворот выезжает комбайн высотой 4 метра. Роботы нарезают и сгибают листовой материал, окунают его по очереди в 13 огромных ванн с водой, химикатами и пигментами. Когда двери и детали кузова обретают хорошо узнаваемый зелёный цвет CLAAS, рабочие приступают к сборке – устанавливают двигатели, колеса, стекла. Результат – немецкие технологии, только сделанные в России.

Ради статуса отечественного производителя и доступа к госзаказам немецкое предприятие стало первой иностранной фирмой, заключившей так называемый специнвестконтракт с российским правительством. По его условиям CLAAS обязуется производить свою технику в основном в России. Взамен компании предоставляют такие же условия, как и отечественным конкурентам, и она может участвовать в программах господдержки сельского хозяйства. Например, российские производители сельхозмашин могут продавать их со скидкой и обращаться к государству за возмещением недостающей суммы. Это должно позволить большему количеству фермеров обзавестись новой техникой, дефицит которой все еще ощущается на российских полях. Местами устаревший парк не позволяет собирать весь урожай.

В начале 1990-х годов, после распада Советского Союза, российское сельское хозяйство пришло в упадок. Восстановление отрасли было долгим, и сегодня она является одной из самых динамично развивающихся в мире. Так, в 2017 году в стране было собрано около 140 млн тонн зерновых, то есть больше, чем даже в самые удачные советские годы. Но потенциал далеко не исчерпан. По оценкам, все еще простаивают пашенные угодья, которые использовались в СССР, в общей сложности примерно равные по площади Германии.

Уже сегодня, по подсчетам директора CLAAS Бендиша, одну десятую часть всего российского урожая зерновых убирают с помощью комбайнов CLAAS. В 1990-е годы его фирма поставила первую технику в сильные аграрные регионы страны. Тогда же она начала выстраивать сеть дилеров с базами сервисного обслуживания. А в начале нулевых открылся завод в Краснодаре, житнице России, как называют регион на берегах Кубани. Подобно многим немецким фирмам, компания CLAAS












ten aufzubauen. Anfang des neuen Jahrtausends eröffnete das Werk in Krasnodar, in der Kornkammer Russlands, wie die Region am Fluss Kuban genannt wird. Wie viele deutsche Unternehmen hatte Claas große Schwierigkeiten, heimische Zulieferer zu finden und musste Bauteile aus Deutschland importieren. Von mehr als tausend Unternehmen, die sich Claas angesehen hat, wurden nur vierzig zu dauerhaften Partnern.

Inzwischen aber produziert Claas mehr und mehr Komponenten in Russland. Die Firma hat über 120 Millionen Euro in den Ausbau der Fabrik in Krasnodar investiert, so viel wie noch nie an einem Standort außerhalb Deutschlands. Die Zahl der Mitarbeiter wuchs auf mehr als vierhundert. Kunden sind einzelne Betriebe ebenso wie große Agrarholdings. Ein geringer Teil wird nach Kasachstan und in andere Nachbarländer exportiert, die meisten Maschinen rollen per Bahn oder Tieflader in die fruchtbaren russischen Regionen. Selten kommt es vor, dass ein Bauer seinen Mähdrescher selbst abholt und auf eigenen Rädern mehrere hundert Kilometer nach Hause fährt, bei einer Höchstgeschwindigkeit von zwanzig Stundenkilometer.

Einmal im Jahr, zur Erntezeit, tauscht auch Bendisch seinen Schreibtisch gegen das Büro auf Rädern. Wenn er davon erzählt, gerät er ins Schwärmen. In einer knappen Stunde könne er mehr Getreide dreschen, als er in seinem ganzen Leben Brot essen werde. „Man denkt, man sitzt in einem Rennwagen, so viel Adrenalin hat man im Blut, wenn man diese Riesenmaschine bewegt", sagt der Generaldirektor. Auch im modernen Mähdrescher kann es dann ein paar Schweißperlen auf der Stirn geben.

столкнулась с большими трудностями при поиске отечественных поставщиков комплектующих и была вынуждена ввозить детали из Германии. Из более чем тысячи предприятий, которые рассматривали в CLAAS, только 40 стали долгосрочными партнерами.

Однако сегодня все больше компонентов CLAAS производит в России. Фирма инвестировала в развитие завода в Краснодаре свыше 120 млн евро, это крупнейшая одноразовая инвестиция за всю историю компании. Количество работников превысило 400 человек. Среди заказчиков есть как отдельные предприятия, так и крупные агрохолдинги. Небольшая часть техники экспортируется в Казахстан и другие соседние государства, большинство машин перевозят по железной дороге или отправляют на специальных трейлерах в плодородные регионы России. Изредка фермеры приезжают сами и перегоняют комбайны своим ходом в хозяйства, расположенные в нескольких сотнях километрах от завода – при максимальной скорости в 20 км/ч.

Раз в году, во время уборки, Бендиш встает из-за директорского стола и садится в офис на колесах. Рассказывая об этом, Бендиш приходит в восторг. Меньше чем за час комбайн может обмолотить больше зерна, чем он съест хлеба за всю свою жизнь. «Чувство, как за штурвалом гоночного болида – столько адреналина выбрасывается в кровь, когда приводишь в движение эту гигантскую машину», – говорит генеральный директор. Тогда и у водителя современного зерноуборочного комбайна на лбу могут проступить несколько капель пота.



Der Landmaschinenbauer Claas stellt im südrussischen Krasnodar Mähdrescher her. Dort wird geschweißt und geschraubt, bis die vier Meter hohen Fahrzeuge fertig sind.
Производитель сельхозтехники CLAAS осуществляет сборку зерноуборочных комбайнов на заводе в Краснодаре на юге России. После процесса сварки и сборки из заводских ворот выезжает комбайн высотой до 4 метров.



# DER MELKMEISTER RUSSLANDS. WIE STEFAN DÜRR ZUM GRÖSSTEN MILCHERZEUGER EUROPAS WURDE.
# МОЛОЧНЫЙ ЧЕМПИОН РОССИИ. КАК ШТЕФАН ДЮРР СТАЛ КРУПНЕЙШИМ В ЕВРОПЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ МОЛОКА.

Stefan Dürr auf einer seiner Farmen im Gebiet Woronesch. |
Штефан Дюрр на одной из его ферм в Воронежской области.

Das Land der unbegrenzten Möglichkeiten, der traditionelle Beiname Amerikas, liegt für den Bauernsohn Stefan Dürr im Osten. 1964 in der Kleinstadt Eberbach im Odenwald geboren, hat er es in Russland in nur wenigen Jahren zum größten Rohmilchproduzenten Europas gebracht. Von Kursk im Westen des Landes bis Nowosibirsk, 3500 Kilometer weiter im Osten gelegen, bewirtschaftet Dürr mit seinem Unternehmen EkoNiva mehrere gewaltige Flächen, die zusammen größer als das Saarland sind. Inzwischen gehören ihm hunderttausend Rinder.

Die Kennziffern von Dürrs Betrieb sind atemberaubend, doch noch mehr beeindruckt ihr rasantes Wachstum. 2015 gaben seine Kühe jeden Tag genug Milch, um eine Million Menschen mit einem halben Liter zu versorgen. Zwei Jahre später hatte sich die Leistung auf Tausend Tonnen Milch täglich verdoppelt. Dürr ist damit der Melkmeister Russlands. Er produziert schon jetzt mehr als alle anderen, und ständig kommen weitere Standorte hinzu. Möglich macht das nicht nur der dynamische russische Markt, sondern auch die Politik. Die Regierung möchte, dass Russland unabhängig von Lebensmittelimporten wird und fördert daher heimische Produzenten. Unternehmen wie EkoNiva profitieren von vergünstigten Krediten und Zuschüssen für Investitionen. Stefan Dürr versteht es aber auch, die Möglichkeiten zu nutzen, die Russland ihm bietet.

Schon 1989 arbeitete er während seines Studiums einige Monate auf einer Schweinefarm nahe Moskau. Als erster westdeutscher Praktikant lernte er eine sowjetische Kolchose von innen kennen. Nach dem Ende der Sowjetunion beriet er russische Agrarpolitiker und initiierte den „Deutsch-Russischen Agrarpolitischen Dialog", der bis heute Experten und Politiker beider Länder zusammenbringt. Mitte der Neunziger gründete er in Russland EkoNiva und ihre deutsche Muttergesellschaft Ekosem-Agrar. Zunächst importierte Dürr Saatgut und Landmaschinen. Anfang des Jahrtausends übernahm er in der fruchtbaren Schwarzerde-Region nahe der Metropole Woronesch seinen ersten russischen Hof. Eine Flugstunde südlich von Moskau, im Zentrum von Dürrs Agrarimperium, ist EkoNiva heute allgegenwärtig. Rechts und links des Don wachsen hier seine Maiskolben und andere Feldfrüchte, stehen seine Ställe und weiden seine Kühe.

In den Ställen herrscht stets die gleiche Ordnung. Eine nach der anderen betreten die Milchkühe das „Karussell", wie der Melkstand genannt wird, weil er sich unablässig im Kreis dreht. In den ersten Sekunden der acht Minuten langen Fahrt reinigen Mitarbeiterinnen die Euter und schließen sie an die Melkmaschine an. Dass die Kühe sich dabei wohlfühlen, sieht man daran, dass sie während ihrer Fahrt stillstehen und nicht „tanzen", wie Mitarbeiter sagen, sondern ruhig vor sich hin kauen. Das Melken ist im Allgemeinen ein angenehmer Zeitvertreib für die Kühe. Am Ende löst sich der Apparat automatisch und die Kuh verlässt das Karussell. Drei Mal täglich geschieht das und bestimmt so den Lebensrhythmus der Tiere.

Die frische Milch fließt durch Metallrohre ins Zentrum des Karussells und von dort in dreißig Tonnen fassende Tanks, wo sie auf drei Grad gekühlt und gefiltert wird. Je schneller das geschieht, desto besser die Milch. Transporter bringen sie direkt von hier zu den Kunden, den weiterverarbeitenden Betrieben, zu denen EkoNiva mittlerweile selbst gehört. Die Molkerei liegt fast nebenan. Silberfarben glänzen in ihr die modernen Maschinen, an denen Spezialisten aus roher Milch Kefir, Quark und Smetana herstellen, die cremige russische Variante des deutschen

Страна безграничных возможностей, как принято называть Америку, для Штефана Дюрра находится на востоке. Немец, родившийся в 1964 году в семье фермера в небольшом городке Эбербах в Оденвальде, в России за считанные годы сумел стать крупнейшим в Европе производителем сырого молока. От Курска у западных рубежей и до Новосибирска, расположенного в 3500 км к востоку, Дюрр и его «ЭкоНива» обрабатывают огромные сельхозугодья, общая площадь которых превосходит территорию земли Саар. Сегодня у него 100 000 коров.

Экономические показатели бизнеса Дюрра поражают воображение, но еще больше впечатляет стремительность роста. В 2015 году его коровы давали достаточно молока, чтобы ежедневно напоить 1 миллион человек 0,5 литра этого напитка. Двумя годами позднее его компания производила в два раза больше – 1000 т молока в сутки. Так Дюрр стал «молочным чемпионом» России. На сегодняшний день он производит больше, чем все остальные, и постоянно открывает все новые и новые производственные площадки. Это стало возможным не только в силу динамичности российского рынка, но и благодаря правительственной поддержке. Правительство хочет сделать Россию независимой от импорта продовольствия и поддерживает отечественных производителей. Для таких компаний, как «ЭкоНива», предусмотрены льготные кредиты и субсидии на инвестиции. Впрочем, Штефан Дюрр умеет использовать и те возможности, которые дает ему российский рынок.

Еще в 1989 году во время учебы он несколько месяцев работал в Подмосковье на свиноферме. Первым из западногерманских практикантов Дюрр увидел советские колхозы изнутри. После распада СССР он консультировал российских специалистов по аграрной политике и инициировал создание «Российско-Германского аграрно-политического диалога», по сей день объединяющего экспертов и политиков двух стран. В середине 1990-х годов он основал в России компанию «ЭкоНива», а также материнскую компанию Ekosem-Agrar GmbH – в Германии. Сперва Дюрр импортировал семенной материал и сельскохозяйственную технику. В начале нулевых он обзавелся своим первым российским хозяйством под Воронежем в плодородном черноземном регионе. В часе полета от Москвы, на юге, в центре аграрной империи Дюрра, «ЭкоНива» кажется вездесущей. На правом и левом берегах Дона растет ее кукуруза и другие полевые культуры, стоят ее коровники, пасутся ее коровы.

В коровниках всегда царит порядок. Молочные коровы друг за дружкой заходят на «карусель» – так называется доильная установка, движущаяся по кругу. В первые секунды 8-минутного «круга» работники очищают вымя и подключают доильный аппарат. Коровы чувствуют себя комфортно, это видно по тому, что весь «круг» они спокойно стоят и жуют, а не «танцуют», как говорят работники. Дойка – это, в принципе, приятное времяпрепровождение для коров. В конце аппарат автоматически отсоединяется, и корова сходит с «карусели». Такая процедура повторяется три раза в день и задает жизненный ритм животных.

Парное молоко по металлическим трубкам поступает в центр «карусели» и оттуда направляется в 30-тонные емкости, где охлаждается до 3°C и фильтруется. Чем быстрее это происходит, тем лучше для молока. Молоковозы доставляют его отсюда напрямую клиентам –переработчикам молока, к которым теперь принадлежит и сама «ЭкоНива». Собственный молокозавод расположен буквально














Schmands. Die Milcherzeugnisse, die hier und nahe Nowosibirsk in saubersten Räumen abgefüllt werden, vertreibt EkoNiva auch unter der Eigenmarke „Akademie der Milchwissenschaften". Schon nach kurzer Zeit auf dem Markt erhielt die Firma mehrere Preise für die Qualität der Produkte.

Die Russen stören sich nicht daran, dass einer ihrer größten Ernährer ein Deutscher ist. Wo seine Farmen stehen, ist er ohnehin ein Held. Insgesamt siebentausend Menschen gibt EkoNiva an seinen Standorten Arbeit, baut dort Kindergärten und renoviert Kirchen. Anerkennung kommt auch vom Staat. Mehrere Auszeichnungen hat Dürr für seine Verdienste um die russische Landwirtschaft erhalten und Präsident Wladimir Putin persönlich verlieh ihm per Erlass die Staatsbürgerschaft.

Während Dürrs Betrieb immer mehr produziert, stagniert die Leistung der russischen Milchwirtschaft trotz der staatlichen Förderung. Ein Viertel des Gesamtverbrauchs von vierzig Millionen Tonnen Milch muss importiert werden. Viele Milchbauern geben auf, weil sich die Investitionen nicht schnell genug auszahlen. Den Geduldigen hingegen verheißt der russische Markt eine große Zukunft. Noch verbrauchen die Russen viel weniger Milchprodukte als etwa die Deutschen. Um auch diese Lücke zu westlichen Ländern zu schließen, bräuchte Russland weitere zehn Millionen Liter Milch im Jahr. Und noch mehr Unternehmer wie Stefan Dürr.

по соседству. Внутри поблескивает серебром современное оборудование, с помощью которого специалисты превращают сырое молоко в кефир, творог и сметану. Молочные продукты, которые здесь и под Новосибирском фасуются в чистейших помещениях, «ЭкоНива» продает, в том числе, и под собственным брендом «Академия молочных наук». За короткое время на рынке компания уже получила несколько призов за качество продукции.

Россиян не смущает, что их самый большой «кормилец» – немец. А там, где расположены его фермы, его вообще считают героем. Предприятия «ЭкоНивы» дают работу более 7000 человек, строят детские сады и ремонтируют церкви. Признание приходит, в том числе, и со стороны государства. Заслуги Дюрра перед российским сельским хозяйством отмечены несколькими наградами, а Владимир Путин президентским указом дал ему российское гражданство.

В то время как бизнес Дюрра продолжает расти, в целом российское производство молочных продуктов, несмотря на господдержку, стагнирует. Четвертую часть потребляемого объема (40 млн тонн молока) приходится импортировать. Многие молочные фермеры опускают руки, поскольку инвестиции окупаются недостаточно быстро. Тем же, у кого достаточно выдержки, российский рынок, напротив, сулит большое будущее. Россияне все еще потребляют намного меньше молочных продуктов, чем, например, немцы. Чтобы устранить и это «отставание» от западных стран, России нужно дополнительно 10 млн литров молока в год и побольше таких предпринимателей, как Штефан Дюрр.

Eines der Kuhkarussells von EkoNiva in Woronesch. Mitarbeiterinnen reinigen die Euter und schließen sie an die Melkmaschine an. Transporter bringen die frische Milch zu Kunden oder zur eigenen Molkerei fast nebenan, wo EkoNiva Kefir, Quark oder Smetana herstellt. Rechts: Ernte von Sonnenblumen. | Одна из «каруселей» для коров от «ЭкоНивы» в Воронежской области. Сотрудники очищают вымя и подключают доильный аппарат. Молоковозы доставляют свежее молоко клиентам или на собственный молокозавод почти по соседству. Здесь «ЭкоНива» производит творог, сметану или кефир. Справа: сбор подсолнечника.



# DEUTSCHE SCHULE MOSKAU
# MATHE, DEUTSCH, KULTURSCHOCK
# МАТЕМАТИКА, НЕМЕЦКИЙ, КУЛЬТУРНЫЙ ШОК

Wo Kinder von Expats einen deutschen Schulabschluss machen. |
Где дети экспатов получают немецкий школьный аттестат.



Sie sind jung, sie leben in Russland und sie haben das deutsche Abitur in der Tasche. Bestanden haben sie die Reifeprüfung an einer Schule, die Arbeitgeber als Standortfaktor betrachten, als Argument für einen Aufenthalt in Moskau. Den Abiturienten selbst fällt ein anderes Wort ein, wenn sie kurz vor dem Abschlussball erklären, was die Deutsche Schule Moskau, kurz DSM, für sie bedeutet: „Familie", sagen viele von ihnen. Noch Jahre später treffen sich Abiturklassen in Berlin oder Moskau. Es entstehen Freundschaften fürs Leben, mehr noch als in den meisten Schulen in Deutschland. Denn der Aufenthalt in einem fremden Land schweißt zusammen und das Nomaden-Leben der Expat-Eltern lässt Jugendliche nach Halt suchen.

Für die Wirtschaft ist die Schule wichtig, weil sich viele Manager und Botschaftsmitarbeiter, Journalisten und Professoren einen längeren beruflichen Auslandseinsatz nicht ohne Familie vorstellen könnten. Die DSM ist eine von hundertvierzig deutschen Auslandsschulen und die einzige in Russland, an der Jugendliche die deutsche Hochschulreife erlangen können. Unterrichtet wird auf Deutsch. Russisch wird nach Englisch als zweite Fremdsprache angeboten, spätestens in der zehnten Klasse ist es als Drittsprache verpflichtend. Die Jüngeren können ab der Grundschule einen Russischkurs belegen.

Der deutsche Staat unterstützt die Schule, indem er sie finanziell fördert und verbeamtete Lehrer nach Moskau schickt. Die Schule muss sich regelmäßig der Bund-Länder-Inspektion unterziehen. Zweimal hat sie dabei schon ein Gütesiegel bekommen und darf sich „exzellente deutsche Auslandsschule" nennen. Getragen wird sie von einem privaten Verein, der sich über Schul- und Kindergartengelder finanziert. Zwischenzeitlich war die Zahl der Schüler zurückgegangen, als vor einigen Jahren viele Expats Russland wegen der Wirtschaftskrise verließen. Mittlerweile lernen wieder mehr als vierhundert Kinder an der DSM. Über hundert Jungen und Mädchen besuchen den Kindergarten.

Wirtschaftlich steht die Schule gut da. Die Ausstattung sei deutlich besser als an vielen Schulen in Deutschland, schwärmt Schulleiter Uwe Beck. Schüler, Lehrer und Eltern freuen sich zum Beispiel über die frisch renovierten naturwissenschaftlichen Räume, den neuen Jugendclub im Keller oder Auftritte verschiedener Schulbands und Solisten. Denn der Schultag endet nicht mit dem Unterricht. Vielmehr wird die Schule nachmittags zum kulturellen Zentrum des Viertels. Wie an keinem anderen Ort in Moskau konzentriert sich hier das Leben der deutschen Expat-Gemeinde.

Auf dem Gelände im Moskauer Südwesten befanden sich schon zu Sowjetzeiten die Botschaftsschule der DDR und direkt daneben das dazugehörige Wohngebiet. In den Plattenbauten, die in Moskau inoffiziell das „deutsche Dorf" genannt werden, leben seit Jahrzehnten mehrere hundert Familien aus Deutschland und anderen europäischen Ländern. Ihre Kinder können hier zu Fuß zum Unterricht gehen. Nachmittags treffen Eltern sich in der Cafeteria, während die Jugendlichen zwischen fünfzig Arbeitsgruppen wählen: von Schach und Eishockey über englisches Theater bis Eventmanagement. Hinzu kommen Veranstaltungen wie das gemeinsame Fußballschauen, Kinoabende oder die Lesenacht. Regelmäßig fahren Jugendliche der DSM nach Rschew, wo im Zweiten Weltkrieg eine der blutigsten Schlachten stattfand. Sie treffen dort auf Veteranen und deren Familien. Das Projekt ist so vorbildlich, dass Präsident Wladimir Putin sich darüber persönlich an der

Они молоды, живут в России, и знают, что немецкий аттестат зрелости у них уже в кармане. Соответствующие экзамены они сдали в школе, которую работодатели рассматривают как фактор в пользу переезда своих сотрудников в Москву. Вчерашним школьникам приходит на ум другое слово: Немецкую школу в Москве (DSM) многие называют «семьей», когда перед началом выпускного балла у ребят спрашивают, чем она была для каждого из них. Даже годы спустя бывшие одноклассники встречаются в Берлине или в Москве, ведь зародившаяся здесь дружба сохраняется на всю жизнь еще чаще, чем это бывает в большинстве школ в Германии. Пребывание на чужбине сплачивает, а кочевая жизнь родителей-экспатов побуждает подростков искать опору.

Эта школа важна и для экономики в целом, – многие топ-менеджеры и сотрудники посольства, журналисты и профессоры не мыслят длительного проживания за границей без семьи. DSM – одна из 140 немецких школ за пределами ФРГ и единственная в России, чьи выпускники могут получить право на зачисление в немецкий вуз. Преподавание ведется на немецком. Русский можно выбрать вторым иностранным после английского, а начиная с 10 класса, он становится обязательным как минимум в качестве третьего языка. Дети помладше могу посещать курсы русского языка еще в начальной школе.

Немецкое государство предоставляет субсидии и направляет в Москву преподавателей, которые в Германии имеют статус госслужащих. Школа должна регулярно проходить проверки со стороны совместной инспекции федерации и земель. Дважды при этом она удостаивалась знака качества и вправе называться «безупречной немецкой школой за границей». Школу содержит частное сообщество, получающее финансирование за счет взносов за обучение и посещение детского сада. Когда несколько лет назад на фоне экономического кризиса многие экспаты покинули Россию, количество учеников временно сократилось. Но сейчас школу снова посещают свыше 400 детей, еще больше ста мальчиков и девочек ходят в детский сад.

В экономическом плане у школы все хорошо. Материально-техническая база заметно лучше, чем во многих школах в Германии, радуется директор Уве Бек. Ученики, учителя и родители рады, например, свежему ремонту в классах для естественных наук, новому молодежному клубу в подвале и выступлениям различных школьных групп и сольных исполнителей. Ведь школьные будни не заканчиваются вместе с уроками – напротив, после обеда школа превращается в культурный центр микрорайона. Здесь, как ни в одном другом месте Москвы, сосредоточена жизнь комьюнити немецких экспатов.

На территории школы на юго-западе Москвы еще в советские годы действовала школа при посольстве ГДР, за забором находился микрорайон для иностранцев. В бетонных многоэтажках, которые москвичи неофициально окрестили «немецкой деревней», десятилетиями живут несколько сотен семей из Германии и других европейских стран. Их дети могут ходить в школу пешком. Во второй половине дня родители встречаются в школьном кафетерии, пока школьники посещают один из 50 кружков, начиная с шахмат и хоккея на льду и заканчивая английским театром и ивент-менеджментом. К тому же есть такие мероприятия, как совместный просмотр футбольных матчей, вечера кино и литературные ночи. Школьники-подростки регулярно ездят во Ржев, где произошла одна из самых










An der Deutschen Schule Moskau lernen schon die Kleinsten viel mehr als nur Lesen, Schreiben und Rechnen. Die Schule ist zugleich das kulturelle Zentrum des Viertels, in dem viele Expats mit ihren Familien leben. | В Немецкой школе в Москве даже самых маленьких учат большему, чем только читать, писать и считать. Школа – это еще и своеобразный культурный центр, где экспаты живут со своими семьями.



# DEUTSCH-RUSSISCHE GESCHICHTE
# РОССИЙСКО-НЕМЕЦКАЯ ИСТОРИЯ

DSM informierte und Frank-Walter Steinmeier, der damalige Außenminister und spätere Bundespräsident, einen Brief schickte.

Soziales Engagement zeigt die Schule auch in anderen Bereichen. So machen Jugendliche Praktika in Krankenhäusern und die Schule organisiert einen Spendenlauf zugunsten von Moskauer Waisenkindern. Sie sieht sich dabei der Tradition des deutschen Arztes Friedrich Joseph Haass verpflichtet, dem sie auch ihren Beinamen verdankt. Er wurde Anfang des 19. Jahrhunderts als „heiliger Doktor von Moskau" bekannt, weil er sich um die Armen und Ausgegrenzten kümmerte.

Gespendet wird auch beim Weihnachtsbasar und beim Sommerfest, das immer für viele auch ein Abschied ist. Nach den Ferien nehmen andere ihre Plätze im Klassenzimmer ein. Ständig neue Kinder zu integrieren und ihnen über den Kulturschock hinweg zu helfen, ist eine der größten Herausforderungen für die Pädagogen, erklärt Schulleiter Beck. Wie seine Abiturienten spricht auch er von einer „Familie" an der DSM.

Die meisten Schüler haben mindestens einen deutschen Elternteil. Manche kommen aber auch aus russischen Familien. Das sorgt dafür, dass in den Klassenzimmern manchmal zwei Welten aufeinanderprallen und die Kinder auch jenseits von Tafelbild und Lehrplan eine Menge lernen. Dass oft verschiedene Wege ans Ziel führen zum Beispiel oder dass man eine Frage aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten kann. Davon profitierten die Schüler, sagt Beck, egal ob sie bis zum Abitur in Moskau bleiben oder vorher weiterziehen.

кровавых битв Второй мировой войны. Там они встречаются с ветеранами и их семьями. Проект настолько образцовый, что президент Владимир Путин лично захотел узнать о нем в Немецкой школе в Москве, а Франк-Вальтер Штайнмайер, тогдашний глава МИДа, а ныне президент Германии, направил письмо.

Социальную активность школа проявляет и в других сферах. Так, подростки проходят практику в больницах, а сама школа организовывает сбор пожертвований на нужды московских детей-сирот. Тем самым она хранит традиции немецкого врача Фридриха Йозефа Гааза, чье имя носит. В начале XIX века за заботу о бедных и отверженных москвичи прозвали его «святым доктором».

Пожертвования также собираются во время Рождественского базара и Зоммерфеста («Праздника лета»), который для многих является прощальным. После каникул их места за партами займут уже другие. Постоянно интегрировать в коллектив новичков и помогать им справляться с культурным шоком – это один из главных вызовов для педагогов, говорит директор Бек. Как и его выпускники, он говорит о «семье», которая складывается в школе.

У большинства школьников как минимум один из родителей немец. Но есть и дети из чисто российских семей. Как следствие в классах периодически сталкиваются два мира, и у школьников появляется возможность узнать много нового за рамками уроков и обычного учебного плана, например, что к цели часто могут вести различные пути, и что на один вопрос можно взглянуть с разных позиций. Это полезно для школьников, говорит Бек – вне зависимости от того, останутся ли они после получения аттестата в Москве, или же жизнь поведет их дальше.



# EINSATZ AUF HÖCHSTER EBENE
# РАБОТА НА ВЫСШЕМ УРОВНЕ

Auf der Präsidialratssitzung der AHK 2017: Alexej Mordaschow, Vorsitzender des Aufsichtsrates von Severstal und Vizepräsident der AHK, Nikolaj Nikiforow, Minister für Fernmeldewesen und Massenkommunikation der Russischen Föderation, Matthias Schepp, Vorstandsvorsitzender der AHK (v.l.n.r.). | На заседании президентского совета ВТП в 2017 году: Алексей Мордашов, председатель Совета директоров ПАО „Северсталь" и Вице-президент ВТП, Николай Никифоров, Министр связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Маттиас Шепп, председатель правления ВТП (слева направо).




# DIE ABTEILUNG REGIERUNGSKONTAKTE DER AHK
# ОТДЕЛ ВТП ПО РАБОТЕ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ

Als der damalige Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel bei einem seiner Moskau-Besuche dem russischen Präsidenten schilderte, wie deutsche Unternehmen das Investitionsklima im größten Flächenstaat der Erde beurteilen, reagierte Wladimir Putin prompt. Er bat den deutschen Vizekanzler, Probleme und Vorschläge auf einigen wenigen Seiten aufzuschreiben. Gabriel übertrug die Aufgabe der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) und dem Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (OA).

Die AHK startete daraufhin eine Umfrage unter ihren 800 Mitgliedern. Deutsche Manager haben demnach einerseits großes Verständnis für die Politik der Lokalisierung und Importsubstitution, mit der die russische Regierung die industrielle Basis des Landes erweitern und mehr Wertschöpfung im eigenen Land generieren möchte. Andererseits kritisierten die Firmenvertreter einige Regelungen, die ausländische Unternehmen benachteiligen. Auf Grundlage der Umfrage entstand ein Positionspapier der beiden Wirtschaftsverbände, woraus sich ein regelmäßiger Dialog mit den wichtigsten russischen Partnern der deutschen Wirtschaft, dem Industrie- und Handelsministerium und dem Wirtschaftsministerium entwickelte.

In der Abteilung für Regierungskontakte bündelt die AHK ihre Lobby-Aktivitäten. Mitarbeiter, zum Teil mit juristischer Ausbildung, stehen als Ansprechpartner für Fragen und Probleme einzelner Firmen zur Verfügung, egal ob es sich um zweifelhafte Steuernachforderungen, Konflikte mit russischen Partnern oder Probleme in den Regionen handelt. Die Abteilung verfasst zusammen mit den zwanzig Komitees und Arbeitsgruppen der AHK Briefe und Eingaben, mit denen die AHK das Investitionsklima positiv beeinflusst. Sie arbeitet an Analysen und widmet sich Trends wie der Eurasischen Wirtschaftsunion (EAWU) und weiteren für Unternehmen wichtigen Themen, die in Konferenzen, Seminaren und auf den Informationsplattformen der AHK aufgegriffen werden.

Die AHK bereitet die Treffen der Strategischen Arbeitsgruppe Wirtschaft und Finanzen (SAG) vor, einem deutsch-russischen Gremium von Regierungs- und Verbandsvertretern, das zweimal jährlich tagt. Die SAG wurde 2000 von Bundeskanzler Gerhard Schröder und Präsident Wladimir Putin ins Leben gerufen und war an so wichtigen Projekten wie der Ansiedlung von Volkswagen in Russland sowie dem Bau der Ostseepipeline beteiligt.

In der Abteilung für Regierungskontakte laufen auch die Fäden von zahlreichen Initiativen zusammen, die unter dem Dach der AHK ihre Heimstatt gefunden haben und entweder von der AHK allein oder mit Partnern durchgeführt werden. Dazu zählen unter anderem die Deutsche Initiative für Hochgeschwindigkeitsverkehr (HGV), die „German-Russian Initiative for Digitalization" (GRID) und die Förderung von Zulieferbetrieben.

Kontakte:
Sebastian Kiefer
Leiter Abteilung
Gouvernement Relations
kiefer@russland-ahk.ru

Natalja Kutschinina
Stellv. Leiterin Abteilung
Gouvernement Relations
kutschinina@russland-ahk.ru

lobby@russland-ahk.ru

Когда прежний федеральный министр экономики Германии Зигмар Габриэль во время одного из своих визитов в Москву обрисовал российскому президенту, как немецкие компании оценивают инвестиционный климат в самом большом государстве на планете, реакция Владимира Путина не заставила себя ждать. Он предложил немецкому вице-канцлеру на нескольких страницах изложить проблемы и предложения. Габриэль переадресовал эту задачу Российско-Германской внешнеторговой палате (ВТП) и Восточному комитету немецкой экономики.

ВТП начала с опроса среди 800 фирм-членов. В нем немецкие топ-менеджеры с большим пониманием высказались о политике локализации и импортозамещения, с помощью которой российское правительство хочет расширить промышленную базу и увеличить в стране производство добавочной стоимости. Вместе с тем, компании критиковали положения, ущемляющие интересы иностранных производителей. Результаты опроса легли в основу «Позиционного документа» двух бизнес-ассоциаций, который развился в регулярный диалог с важнейшими российскими партнерами немецкого бизнеса – министерством промышленности и торговли и министерством экономического развития РФ.

В отделе по работе с государственными органами палата сконцентрировала свои инициативы по лоббированию интересов фирм-членов. Сотрудники, в числе который есть юристы, готовы проконсультировать по вопросам проблемам, с которыми сталкиваются компании, будь то спорные дополнительные налоговые требования, конфликты с российскими партнерами или проблемы в регионах. Совместно с 20 комитетами и рабочими группами палаты отдел готовит обращения и петиции, с помощью которых ВТП оказывает позитивное влияние на инвестиционный климат в стране. Кроме того, он анализирует и отслеживает основные тренды, как тенденции развития Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и другие важные темы, которые затем обсуждаются на конференциях, семинарах и иных информационных платформах ВТП.

ВТП подготавливает заседания российско-германской рабочей группы по стратегическому сотрудничеству в области экономики и финансов (СРГ) – двустороннего органа, в который входят представители правительственных кругов и бизнес-ассоциаций, заседающего дважды в год. СРГ была создана в 2000 году по инициативе федерального канцлера Герхарда Шредера и президента Владимира Путина и участвовала в таких важных проектах, как создание производства Volkswagen в России, а также строительство «Северного потока».

В отдел по работе с госорганами стекаются также многочисленные инициативы, которые реализуются самой ВТП либо ее партнерами. Сюда относятся, в частности, «Немецкая инициатива по развитию высокоскоростных железнодорожных магистралей» (ВСМ), «Германо-Российская инициатива по цифровизации» (GRID) и поддержка производителей комплектующих.

Контакты:
Себастиан Кифер
Руководитель отдела по связям с государственными органами
kiefer@russland-ahk.ru

Наталья Кучинина
Заместитель руководителя отдела по связям с государственными органами
kutschinina@russland-ahk.ru

lobby@russland-ahk.ru

SCHNEIDER GROUP
BAUTEX
LAMODA
LERNIDEE

SIE SIND DER URSPRUNG EINER JEDEN WIRTSCHAFT. ERFOLGREICHE GRÜNDER MACHEN MIT UNTERNEHMERGEIST UND LEIDENSCHAFT AUS IHREN TRÄUMEN WIRKLICHKEIT. RUSSLAND IST FÜR DEUTSCHE UNTERNEHMER HERAUSFORDERUNG UND CHANCE ZUGLEICH. IN EINER ANFANGS FÜR SIE FREMDEN WELT GEHEN SIE NEUE WEGE, BEWEISEN MUT UND KÖNNEN UND SCHAFFEN GROSSES. DAS LAND, IN DEM SIE IHR GLÜCK GEMACHT HABEN, IST VIELEN VON IHNEN DABEI ZUR ZWEITEN HEIMAT GEWORDEN. ОНИ СТОЯТ У ИСТОКОВ ЛЮБОЙ ЭКОНОМИКИ. УСПЕШНЫЕ УЧРЕДИТЕЛИ С ИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ ДУХОМ И ЖАЖДОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕТВОРЯЮТ СВОИ МЕЧТЫ В РЕАЛЬНОСТЬ. РОССИЯ ДЛЯ НЕМЕЦКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ – ЭТО И ВЫЗОВ, И ШАНС ОДНОВРЕМЕННО. В МИРЕ, КОТОРЫЙ СНАЧАЛА КАЖЕТСЯ ИМ ЧУЖИМ, ОНИ ИДУТ НОВЫМИ ПУТЯМИ, ДЕМОНСТРИРУЮТ МУЖЕСТВО И УМЕНИЕ И ДОСТИГАЮТ БОЛЬШИХ ВЕРШИН. СТРАНА, ГДЕ ОНИ ДОБИВАЮТСЯ УСПЕХОВ, ДЛЯ МНОГИХ СТАНОВИТСЯ ВТОРОЙ РОДИНОЙ.




Der Unternehmensgründer Ulf Schneider sieht sich die Welt gern von oben an. | Основатель компании Ульф Шнайдер любит смотреть на мир с высоты.



## DER ÜBERFLIEGER. EIN HAMBURGER BRINGT DEUTSCHE UND WESTLICHE UNTERNEHMEN AUF DEN RUSSISCHEN MARKT. ПТИЦА ВЫСОКОГО ПОЛЕТА. БИЗНЕСМЕН ИЗ ГАМБУРГА ПОМОГАЕТ НЕМЕЦКИМ И ДРУГИМ ЗАПАДНЫМ КОМПАНИЯМ ВЫХОДИТЬ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК.

Der Osten hat Ulf Schneider schon als Kind fasziniert. Er ging noch nicht mal zur Schule, als er im Urlaub mit den Eltern bis an die polnisch-sowjetische Grenze fuhr, aber er erinnert sich noch gut an den Moment. „Hier geht es nicht weiter“, sagte sein Vater. Mittlerweile hat der gebürtige Hamburger sich und allen anderen längst das Gegenteil bewiesen. Er hat nicht nur selbst in Moskau Karriere gemacht, sondern mit seiner Schneider Group auch hunderte Unternehmen auf ihrem Weg in den Osten begleitet.

Sein Russland-Abenteuer begann Anfang des Jahrtausends, als viele deutsche Mittelständler den russischen Markt für sich entdeckten. Schneider war als Angestellter des deutschen Versicherungsgiganten Allianz gekommen, wollte bald noch weiter nach Osten ziehen, nach Hongkong oder Singapur. „Aber die zwei Jahre in Moskau haben mir gezeigt, dass man hier viel auf die Beine stellen und gutes Geld verdienen kann“, erzählt der Volkswirt. Mit Mitte dreißig fing er an, die Schneider Group aufzubauen. Aus einer Geschäftsidee und drei Mitarbeitern machte er in nur eineinhalb Jahrzehnten ein Unternehmen mit fünfhundert Angestellten und Büros in sechs Ländern.

Die Schneider Group berät deutsche und westliche Firmen beim Geschäft in Russland, Belarus, Kasachstan, Polen und der Ukraine. Wobei es nicht allein bei der Beratung bleibt. „Um auf den russischen Markt zu kommen, braucht man ein Spitzenprodukt und Geld für die Anfangsinvestition. Alles andere übernehmen wir“, sagt Schneider. Sein Unternehmen organisiert zum Beispiel den Vertrieb, solange der Kunde keine eigene Tochtergesellschaft in Russland gegründet hat. Später kümmert sich die Schneider Group um Arbeitsvisa, berät in juristischen Fragen, hilft bei der Unternehmensgründung und stellt Büros in der eigenen Zentrale in Moskau zur Verfügung.

Der größte Geschäftsbereich aber ist die Buchhaltung, die meist auch dann noch die Schneider Group erledigt, wenn die russischen Töchter der Kunden erwachsen geworden sind. Damit seine Mitarbeiter Bilanzen und Jahresabschlüsse erstellen, brachten die Klienten anfangs jede Woche ihre Quittungen im Schuhkarton. Heute senden sie die Belege elektronisch. Sie werden automatisch erfasst und online ans Finanzamt übermittelt. „Russland hat in diesem Bereich riesige Fortschritte gemacht“, schwärmt Schneider. Neue Gesetze und technische Möglichkeiten sorgen für mehr Transparenz, aber auch die Mentalität der Buchhalter ändere sich. Weniger sowjetisch sei das Denken geworden. „Russische Buchhalter wollen nicht nur Dokumente abarbeiten, sondern auch Finanzprozesse managen“, sagt Schneider.

Überhaupt findet er für seine russischen Angestellten viel Lob. „Wenn es darauf ankommt, sind sie bereit mit großem Einsatz rund um die Uhr zu arbeiten. Da haben die Russen uns im Westen viel voraus“, so der Chef. Er verlangt sich und seiner Mannschaft viel ab. Er geht an die Grenzen und er will auch politische Grenzen überwinden. Schwierig wurde das für ihn, als seine Büros in Moskau und Kiew wegen des Krieges in der Ostukraine und des Streits um die Krim nicht mehr miteinander kommunizierten. Einen Ausweg fand er Mitte 2014 auf dem Höhepunkt der Ukrainekrise im Nachtzug von Kiew nach Moskau. „Wir fahren für den Frieden“, erklärte ihm die russische Schaffnerin und servierte ein Glas ukrainischen Wodka. Da wollte auch er unbedingt „für den Frieden fahren“ und lud seine Mitarbeiter zu einer Radtour ins russisch-belarussisch-ukrainische Dreiländereck ein. Die Kollegen kamen ins Gespräch, das Klima zwischen seinen russischen und ukrainischen Mitarbeitern wurde wieder besser.

Восток полюбился Ульфу Шнайдеру прежде, чем тот пошел в школу. Однажды во время отпуска его родители отправились вместе с ним к польско-советской границе. Несмотря на свой юный возраст, он запомнил слова отца: «Дальше дороги нет». Позднее уроженец Гамбурга докажет себе и всем, что это не так. Он не ограничится тем, что сам сделает карьеру в Москве, – его SCHNEIDER GROUP поможет строить бизнес на Востоке сотням западных компаний.

Его российское приключение началось в начале нового тысячелетия, когда на российский рынок выходили многие средние предприятия из Германии. Г-н Шнайдер приехал в страну сотрудником немецкого страхового концерна Allianz и был уверен, что вскоре отправится дальше на Восток, в Гонконг или Сингапур. «Но два года в Москве показали, что здесь можно многого добиться и сделать хорошие деньги», – говорит дипломированный экономист. В возрасте около 35 лет он начал развивать свою SCHNEIDER GROUP. Всего за 15 лет бизнес-идея с тремя работниками переросла в компанию с 500 сотрудниками и офисами в шести странах.

SCHNEIDER GROUP консультирует немецкие и другие западные фирмы по ведению бизнеса в России, Белоруссии, Казахстане, Польше и Украине. Одним консалтингом дело не ограничивается. «Чтобы выйти на российский рынок, нужен топовый продукт и средства для первоначальных инвестиций. Всё остальное мы возьмем на себя», – говорит г-н Шнайдер. Так, его компания организует сбыт, пока клиент не обзаведется собственным юрлицом в России. Впоследствии SCHNEIDER GROUP заботится о выдаче рабочих виз, консультирует по юридическим вопросам, помогает регистрировать фирмы и предоставляет офисные помещения в собственной штаб-квартире в Москве.

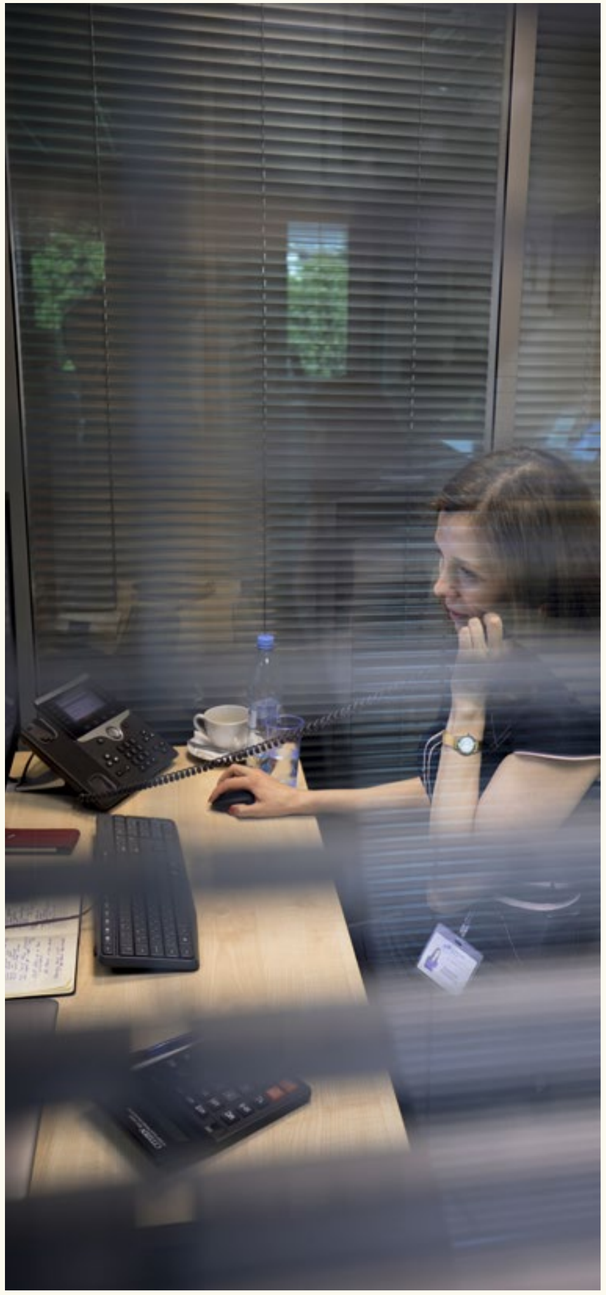
Но самое крупное направление бизнеса – это бухгалтерские услуги, которые SCHNEIDER GROUP обычно продолжает оказывать, даже когда российские «дочки» её клиентов становятся совсем взрослыми. Вначале, чтобы сотрудники Ульфа Шнайдера могли составлять балансовые и финансовые отчеты, клиенты каждую неделю привозили квитанции в обувных коробках. Сейчас документооборот осуществляется в электронном виде. Документы автоматически учитываются и передаются в налоговую инспекцию онлайн. «В этом Россия очень сильно продвинулась вперед», – доволен г-н Шнайдер. Новые законы и технические возможности повысили прозрачность. Изменился и менталитет бухгалтеров. Их мышление стало менее советским, отмечает г-н Шнайдер: «Российские бухгалтеры хотят не просто заполнять документы по образцу, но и управлять финансовыми процессами».

Он не скупится на похвалы в адрес своих российских сотрудников. «Когда это действительно нужно, они готовы с энтузиазмом работать даже круглые сутки. Здесь россияне могут дать фору нам, западным людям», – говорит Ульф. Он предъявляет к себе и к своей команде большие требования, доходит до границ возможного и стремится преодолевать даже политические границы. С этим бывает тяжело. Так, его офисы в Москве и Киеве прервали общение из-за войны на востоке Украины и споров вокруг Крыма. Выход он нашел в середине 2014 года, в разгар украинского кризиса, в ночном поезде Киев-Москва. «Поехали, за мир», – сказала ему русская проводница, наливая стакан украинской водки. После этого он решил тоже непременно «поехать за мир» – и пригласил своих сотрудников прокатиться на велосипедах там, где сходятся границы России, Белоруссии и Украины. Коллеги разговорились, климат между российскими и украинскими сотрудниками снова улучшился.







Ein solches Ergebnis wünscht der Geschäftsmann sich auch in größerem Rahmen. Er träumt von einem Wirtschaftsraum, der von Wladiwostok an der russischen Pazifikküste bis zum Atlantik nach Lissabon reicht. Diese Vision geht auf Nursultan Nasarbajew zurück, den Präsidenten von Kasachstan. So könnten sich auch die verfeindeten ehemaligen Bruderstaaten Russland und Ukraine wieder näherkommen, findet Schneider. Er ist Mitgründer des Arbeitskreises „Wirtschaftsraum Wladiwostok-Lissabon“, dem auch die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer (AHK) angehört und dem zahlreiche deutsche Firmen beigetreten sind, darunter Siemens, Allianz, Metro und Knauf.

„Die internationale Verständigung liegt mir am Herzen“, begründet Schneider seinen Einsatz für diese Initiative und seinen Einstieg beim OWC Verlag für Außenwirtschaft. Dessen Publikationen informieren über die Wirtschaft in Osteuropa, China und inzwischen auch Iran. Ob es ihn doch noch weiter nach Osten ziehen wird? Er ist selten länger als zwei Tage am Stück an einem Ort „und wäre am liebsten überall gleichzeitig“, erklärt er. Das schafft selbst Ulf Schneider nicht. Aber manchmal sieht er sich die Welt zumindest aus einer „übergeordneten Perspektive“ an, wie er sagt. Vor ein paar Jahren hat er eine Pilotenlizenz gemacht, um einen Freund ans Nordkap zu begleiten. Nun steigt der Überflieger ab und zu in eine Cessna und fliegt über alle Grenzen hinweg.

Бизнесмену хочется увидеть подобный результат и в более грандиозном масштабе. Он мечтает об экономическом пространстве от Владивостока на Тихоокеанском побережье России и до Лиссабона на берегу Атлантического океана. Концепция восходит к предложению казахского президента Нурсултана Назарбаева. Если она будет реализована, рассорившиеся сегодня, некогда братские Россия и Украина снова смогут стать ближе, считает г-н Шнайдер. Он – один из основателей рабочей группы «Единое экономическое пространство от Лиссабона до Владивостока», в которую, среди прочих, входит Российско-Германская ВТП, к ней же присоединились многочисленные немецкие фирмы, такие как Siemens, Allianz, Metro и Knauf.

«Для меня очень важно взаимопонимание между народами», – так Ульф Шнайдер объясняет и эту инициативу, и свое решение приобрести издательство OWC Verlag für Außenwirtschaft. Его издания посвящены ситуации в экономике Восточной Европы, Китая, а с недавних пор и Ирана. Значит, его все-таки тянет дальше на Восток? Он редко проводит больше двух дней подряд в одном городе и «больше всего желал бы находиться всюду одновременно», – смеется бизнесмен. Но это не под силу даже Ульфу Шнайдеру. Впрочем, порой ему удается хотя бы взглянуть на мир «с возвышенной перспективы», как он это называет. Несколько лет назад он получил лицензию пилота, чтобы вместе с другом слетать на Северный полюс. Теперь он периодически садится за штурвал Cessna и летит, взмывая над всеми границами мира.

Die Schneider Group berät deutsche und andere westliche Firmen beim Geschäft in Russland, Belarus, Kasachstan, Polen und der Ukraine. Dafür arbeiten fünfhundert Angestellte in Moskau (im Bild) und weiteren Büros in insgesamt sechs Ländern. Bild rechts: 2015 stieg Ulf Schneider als Gesellschafter beim OWC Verlag für Außenwirtschaft ein. | SCHNEIDER GROUP консультирует немецкие и другие западные фирмы по ведению бизнеса в России, Белоруссии, Казахстане, Польше и Украине. В компании в Москве (на фото) и в других офисах в шести странах мира работают 500 человек. На фото справа: в 2015 Ульф Шнайдер стал совладельцем издательства OWC Verlag für Außenwirtschaft.






Ulf Schneider setzt sich für einen gemeinsamen Wirtschaftsraum ein, der von Wladiwostok an der russischen Pazifikküste bis nach Lissabon reicht. Er ist Mitgründer des Arbeitskreises „Wirtschaftsraum Wladiwostok-Lissabon", dem zahlreiche deutsche Firmen beigetreten sind. | Ульф Шнайдер выступает за создание экономического пространства от Владивостока до Лиссабона. Он – один из основателей рабочей группы «Единое экономическое пространство от Лиссабона до Владивостока», в которую вошли многие немецкие компании.



## STOFF FÜR GROSSE TRÄUME. EIN DEUTSCHER UNTERNEHMER SCHAFFT DAS COMEBACK IN RUSSLAND. МАТЕРИАЛ ДЛЯ ВЕЛИКИХ СВЕРШЕНИЙ. УСПЕШНОЕ ВОЗВРАЩЕНИЕ ОДНОГО НЕМЕЦКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ В РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС.

Achim Lutter (rechts) und Michail Kamenskij. |
Ахим Люттер (справа) и Михаил Каменский.

Zwischen tosenden Maschinen ist Achim Lutter am Ziel seiner Träume. Endlich Produzent. Ein Hauch von industrieller Revolution weht durch seine Hallen in der russischen Provinz. Zweihundert Webmaschinen machen 250 Kilometer östlich von Moskau aus weißem Garn breites Gewebe. „Stoff", wie Lutter sagt, der Ingenieur aus Hamburg, der in Russland nach einigem Auf und Ab zum Weber wurde. Er ist einer der Deutschen, die hier ein eigenes Unternehmen gegründet haben.

Man kann sich diesen energischen Mann mit trendiger Hornbrille und auffälliger Krawatte schwer ganz unten vorstellen. Wie er, ohne feste Wohnung und hungrig, kistenweise Technik für Computer an einem der Moskauer Bahnhöfe „vertickte". Lutter vergisst auch dann nicht sein Manager-Lächeln, wenn er von seiner schwierigsten Zeit in Russland erzählt.

Vor einem Vierteljahrhundert kam er nach Russland, um mit Erdöl zu handeln, „Öl von A nach B zu bringen", wie er heute sagt. Ihn drängte es nach mehr. Er gründete eine Kupferfolien-Fabrik für die damals neue Computerindustrie. Doch als das Werk erste Erträge einbrachte, wurde es ihm „von der Mafia" weggenommen, wie er sagt. „Herr Lutter, in fünf Minuten sind Sie vor dem Tor und kommen nie wieder", lautete seine Verabschiedung als Unternehmer im Russland der Neunzigerjahre.

Lutter wehrte sich vor Gericht und putzte Klinken, musste aber einsehen, dass er eine Bruchlandung hingelegt hatte. Geblieben ist er trotzdem. „Ich wollte Russland nicht den Rücken kehren", erinnert er sich. Er habe viel positive Energie in diesem Land gespürt, eine Aufbruchsstimmung. Dass er selbst Pech hatte, habe daran nichts geändert. Und Lutter ergänzt: „Aufgeben liegt nicht in meinem Naturell."

Heute ist der Mittfünfziger schon lange wieder voll im Geschäft, als Miteigentümer und Generaldirektor des Unternehmens BauTex. Zusammen mit seinem Partner Michail Kamenskij betreibt er eine Fabrik in der Provinzstadt Gus Chrustalnyj, der Wiege des russischen Glasgewerbes. Während die historische Glasfabrik seit dem Ende des Kommunismus nur noch musealen Wert hat, gibt es hier mittlerweile moderne Unternehmen wie das von Lutter, bei dem Glas nicht am Ende, sondern am Anfang der Produktionskette steht.

Lutter, der Weber, verarbeitet hier Glasfasern zu Hightech-Materialien. „Schönheit und Stärke", fasst er deren Einsatzgebiete zusammen: Glasfasertapeten können mit schicken Mustern versehen werden und sind erste Wahl in Büros und Krankenhäusern, weil sie strapazierfähig und schwer entflammbar sind. BauTex produziert auch technische Gewebe, die etwa Dächer, Yachten, Autos, Windmühlenflügel oder Straßen verstärken. Ein bekanntes russisches Sprichwort lautet, dass „Dummköpfe und Straßen" die größten Probleme des Landes seien. Für zumindest eines von ihnen bietet BauTex Lösungen an.

Auf die Geschäftsidee kam Lutter, als er im Auftrag eines deutschen Unternehmers günstige Glasfasern in Russland suchte. Er mietete das Lager einer verfallenen Fabrik und startete zur Jahrtausendwende mit drei gebrauchten Webmaschinen aus Deutschland die Produktion. Heute beschäftigt BauTex sechshundert Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von fünfzig Millionen Euro. Lutter stellt in Russland und inzwischen auch in Polen über hundert Millionen Quadratmeter Gewebe pro Jahr her. Sogar aus China gibt es schon einen Auftrag,

В окружении шумных станков Ахим Луттер понимает, что достиг цели, о которой так долго мечтал. Наконец, он стал производителем. Дыхание промышленной революции ощущается в цехах его фабрики в российской глубинке. В 200 км к востоку от Москвы двести ткацких станков превращают белые нити в широкие полосы материала – «ткань», как говорит Луттер, инженер из Гамбурга, после ряда взлетов и падений ставший в России ткачом. Он – один из тех немцев, которые основали здесь собственное предприятие.

Трудно представить себе этого энергичного мужчину в очках в стильной роговой оправе и ярком галстуке «в самом низу», когда он, не имея постоянного жилья, голодный, ящиками «сбывал» оборудование для компьютеров на одном из московских вокзалов. Улыбка топ-менеджера не сходит с лица Луттера, даже когда он рассказывает о самом трудном времени в России.

Он приехал четверть века назад, чтобы торговать нефтью – «доставлять ее из точки А в точку Б», вспоминает мужчина. Но ему хотелось большего. Он запустил производство медной фольги для молодой тогда еще компьютерной промышленности. Но, как только завод стал приносить первую прибыль, его забрала «мафия», говорит он. «Господин Луттер, через пять минут вы выйдете за ворота и больше сюда не вернетесь», – так закончилось его предпринимательство в России 90-х годов.

Луттер защищался в суде и обивал пороги, однако в итоге признал поражение. Но не уехал. «Я не хотел поворачиваться к России спиной», – вспоминает немец. Он чувствовал в этой стране столько позитивной энергии, такую жажду перемен. То, что ему самому не повезло, не изменило его отношения. Да и «сдаваться не в моих правилах», добавляет Луттер.

Сегодня мужчина средних лет полностью вернулся в бизнес, он - совладелец и генеральный директор ООО «БауТекс». Вместе со своим партнером Михаилом Каменским он управляет заводом в городе Гусь-Хрустальный, колыбели российской стеклоткани. Наряду с историческим стекольным заводом, который после перехода к капитализму имеет лишь музейное значение, в городе появились и современные предприятия, такие как завод Луттера, где стекло – это не заключительное, а первое звено в производственной цепочке.

Ткач Луттер использует стекловолокно для производства высокотехнологичных материалов. «Красота и прочность» – вот их основные сферы применения: обои из стекловолокна могут иметь изысканные узоры и стали выбором №1 для офисов и больниц благодаря износоустойчивости и трудновоспламеняемости. «БауТекс» производит и технические ткани, например, для укрепления крыши, яхт, автомобилей, лопастей для ветряков или дорожного полотна. Русская поговорка гласит, что главные беды страны – это «дураки и дороги». «БауТекс» предлагает решения как минимум для одной из них.

Бизнес-идея посетила Луттера, когда он искал в России недорогое стекловолокно для одного немецкого предпринимателя. Он арендовал склад одного пришедшего в упадок завода и в начале нового тысячелетия начал производство, купив в Германии три бывших в употреблении ткацких станка. Сегодня в «БауТекс» работает 600 человек, годовой оборот составляет 50 млн евро. Луттер производит в России













berichtet Lutter. Insgesamt geht ein Drittel seiner Ware in den Export, vor allem nach Deutschland. Russland möchte der Welt mehr als Öl und Gas bieten. BauTex zeigt, wie das gelingen kann.

Bei BauTex ist man stolz darauf, bisher das einzige Unternehmen zu sein, das in Russland Glasfasertapeten herstellt. Arbeiter ziehen Glasfäden in die Webmaschinen ein, die mit mehreren Schlägen pro Sekunde die Fäden rechtwinklig miteinander verkreuzen. Aufmerksam kontrollieren sie den Prozess, tauschen das Garn aus, wenn einer der Fäden reißt, wechseln die Spindeln, von denen die Webstühle gespeist werden. Langsam schiebt sich das entstandene Gewebe auf immer dicker werdende Rollen. Anschließend wird es mit Chemikalien imprägniert und versandfertig im Lager gestapelt.

Um die Wartung der unzähligen Maschinen kümmern sich auch Mechatroniker des ersten Jahrgangs der dualen Ausbildung, die BauTex seit einigen Jahren anbietet. Lutters Unternehmen ist einer der Pioniere, die an der Initiative der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK) teilnehmen. Seine Auszubildenden verbringen ihre Zeit zu gleichen Teilen in der Fabrik und in einem örtlichen Berufscollege. Dem Unternehmen sichert das die Mitarbeiter von morgen, für die Regionen bedeutet es, dass weniger junge Menschen abwandern, weil sie keine Arbeit finden.

Mit BauTex hat Lutter in Russland Wurzeln geschlagen, die immer tiefer greifen. In Zukunft will er auch die Glasfasern, seinen Rohstoff, selbst produzieren. Allein dafür wird BauTex etwa hundert Millionen Euro investieren. „Wir haben noch Großes vor“, sagt der Unternehmensgründer, diesmal ohne zu lächeln. Achim Lutter ist noch lange nicht am Ende seiner Träume.

Ein Hauch von industrieller Revolution: 200 Webmaschinen verarbeiten bei BauTex Glasfasern unter anderem zu Tapeten. Arbeiter ziehen Glasfäden in die Webmaschinen ein und kontrollieren aufmerksam den Prozess. In dicken Rollen wird das fertige Gewebe versandfertig im Lager gestapelt. | Дыхание промышленной революции: 200 ткацких станков на предприятии «БауТекс» превращают стекловолокно, к примеру, в обои. Операторы вставляют стеклонити в ткацкие станки и внимательно контролируют процесс. Готовую ткань, свернутую в толстые рулоны и готовую к отправке, хранят на складе.

и – с недавних пор – Польше свыше 100 млн м2 тканей в год. Недавно поступил заказ даже из Китая, рассказывает он. В общей сложности треть продукции идет на экспорт, прежде всего в Германию. Российская экономика хочет давать миру не только нефть и газ. «БауТекс» показывает, как это возможно.

В «БауТекс» гордятся тем, что их компания – единственный в России производитель обоев из стекловолокна. Операторы вставляют стеклонити в ткацкие станки, после чего нити утка переплетаются с расположенными перпендикулярно нитями основы и прибиваются к опушке со скоростью несколько ударов в секунду. Операторы внимательно контролируют процесс, заменяют порвавшиеся нити и шпули, когда нить кончается. Получившаяся ткань медленно наматывается на всё более внушительный товарный валик. Затем ткань получает химическую пропитку и отправляется на склад для отгрузки.

Обслуживанием многочисленных станков занимаются, в частности, мехатроники первого года выпуска, отучившиеся по программе дуального образования – возможность, которую «БауТекс» предлагает уже несколько лет. Компания относится к одним из первых участников инициативы Российско-Германской внешнеторговой палаты (ВТП); учащиеся проводят равное количество часов на заводе и в местном профколледже. Фирмы могут не сомневаться, что завтра у них будут кадры, а для регионов это означает, что меньше молодежи уедет, не найдя работу в родном городе.

Луттер с его «БауТекс» пустил корни в России, которые уходят всё глубже. В будущем он хочет самостоятельно производить и само сырье, стекловолокно. Только в это производство «БауТекс» инвестирует около 200 млн евро. «У нас большие планы», – говорит основатель компании, на сей раз без улыбки. Мечты Ахима Луттера еще далеко не иссякли.






**WIE VERSPROCHEN SO GELIEFERT. HINTER RUSSLANDS ZWEITGRÖSSTEM ONLINESHOP FÜR MODE STEHEN JUNGE MANAGER AUS DEUTSCHLAND.** КАК ОБЕЩАНО, ТАК И ДОСТАВЛЕНО. ЗА ВТОРЫМ ПО ОБЪЕМАМ ПРОДАЖ РОССИЙСКИМ ОНЛАЙН-МАГАЗИНОМ ОДЕЖДЫ СТОЯТ МОЛОДЫЕ НЕМЕЦКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ.

Dominik Picker, Burkhard Binder, Florian Jansen, Niels Tonsen, die vier Gründer von Lamoda (v.l.n.r.).
Основатели Lamoda, Доминик Пикер, Буркхард Биндер, Флориан Янсен, Нильс Тонзен (слева направо).

Der neueste Schrei kommt per Mausklick nach Sibirien. Wenn das Paket nach tausenden Kilometern in Nowosibirsk eintrifft, erfüllt sich ein Versprechen, das vier junge Deutsche ihrer Wahlheimat gegeben haben: angesagte Mode für ganz Russland, so einfach und bequem wie nie zuvor. 2011 haben sie den Modehändler Lamoda gegründet. Wie eine Rakete schoss die Firma an die Spitze der russischen Internetwirtschaft. Riesige Auswahl, schnelle Zustellung, fünfzehn Minuten zur Anprobe – und wenn die Schuhe drücken, nimmt sie der Kurier, der ein mobiler Verkäufer ist, gleich wieder mit. Das hat die Kunden von Moskau bis Wladiwostok überzeugt und machte das Start-up zu einem der erfolgreichsten Online-Unternehmen des Landes. Beim Handel mit Mode liegt Lamoda auf dem zweiten Rang.

Die Gründer waren jung, ehrgeizig und hatten ein bewährtes Konzept im Koffer: Niels Tonsen, Dominik Picker, Florian Jansen und Burkhard Binder kamen mit Mitte zwanzig nach Moskau, um im Internet Mode zu verkaufen. Wie das geht, hatte zuvor schon Zalando in Deutschland gezeigt, das mit Schuhen und Kleidung Milliarden umsetzt. Hinter dem Erfolg stand die Berliner Start-up-Schmiede Rocket Internet, die auch den Anstoß für das Projekt in Russland gab. Die Investition war nicht ohne Risiko. „Als wir anfingen, hatten viele Russen Skrupel, online zu bestellen. Wir waren uns aber sicher, dass der riesige russische Markt großes Potenzial hat", sagt Managing Director Burkhard Binder.

Heute ist es in Russland selbstverständlich, im Internet einzukaufen. Die Menschen hier begeistern sich schnell für neue Technologien. So gehören die russischen Mobilfunknetze zu den schnellsten in Europa und bringen das Internet in immer entferntere Winkel des Riesenreichs. Bei der Zahl der Internetnutzer hat das Land mittlerweile Deutschland überholt und ist Nummer Eins in Europa. Auch der Onlinehandel ist in Russland Jahr für Jahr um mehr als dreißig Prozent gestiegen. Gerade die Menschen in den Regionen nutzen immer häufiger die beinahe grenzenlose Auswahl, die Lamoda und Co. online bieten.

Der Weg der Pakete zu ihren Käufern beginnt im Zentrallager nahe Moskau. Hier werden die Dimensionen sichtbar, die Lamoda nicht nur im Internet, sondern auch in der realen Welt angenommen hat. Auf fünf Etagen haben acht Millionen Artikel Platz. Anderthalbtausend Menschen sorgen hier rund um die Uhr und in vier Schichten dafür, dass die Ware wie versprochen ankommt. Nach Eingang der Bestellung setzt sich die ausgeklügelte Logistik innerhalb des Lagers in Bewegung. Das System weiß genau, wo die Artikel in der gewünschten Farbe und Größe liegen, und lotst die Mitarbeiter zum richtigen Regal. Lastwagen oder Flugzeuge bringen die fertigen Pakete in eines der sechzig Zwischenlager von Lamoda in ganz Russland und in den Nachbarländern Kasachstan, Weißrussland und der Ukraine.

Für die letzten Kilometer zum Kunden hat Lamoda in vielen Städten einen eigenen Zustelldienst aus dem Boden gestampft, weil es sich nicht alleine auf die russische Post verlassen wollte. „Wir machen alles selbst, denn niemand wird unseren Kunden einen besseren Service bieten als wir", erklärt CEO Florian Jansen. Lamoda hat mehr als tausend eigene Kuriere und eine Flotte von hunderten Kleintransportern.

Mit großen Buchstaben verschaffen sie der Marke auch auf Russlands Straßen Aufmerksamkeit. Für den Aufbau dieser Infrastruktur sammelte das Start-up schon bald mehr als hundert Millionen Euro an Investitionen. Das markierte einen Rekord

По щелчку мыши последний писк моды отправляется прямиком в Сибирь. Когда посылка преодолеет тысячи километров и прибудет в Новосибирск, исполнится обещание, данное четырьмя молодыми немцами своей второй родине: доставка трендовых вещей по всей России легко и удобно, как никогда раньше. В 2011 году они основали интернет-магазин модной одежды Lamoda. Фирма, подобно ракете, взмыла к вершинам российской онлайн-экономики. Огромный выбор, быстрая доставка, 15 минут на примерку – и, если туфли давят, торговый представитель магазина сразу их заберет. Такой аргумент убедил покупателей от Москвы до Владивостока и сделал стартап одним из самых успешных онлайн-магазинов в стране. В торговле модной одеждой Lamoda занимает 2-е место по объемам продаж.

Учредители были молоды, честолюбивы и с успешной концепцией в чемодане: когда НильсТонзен, Доминик Пикер, Флориан Янсен и Буркхард Биндер приехали в Москву, чтобы продавать одежду через интернет, им было лет по 25. Как это может работать, в Германии уже продемонстрировала фирма Zalando, которая делает на обуви и одежде миллиардные обороты. За историей успеха стояла берлинская кузница стартапов Rocket Internet, давшая толчок и проекту в России. Инвестиции были сопряжены с риском. «Когда мы начинали, многие россияне сомневались, стоит ли заказывать что-то онлайн. Но мы были уверены, что огромный российский рынок обладает большим потенциалом», – говорит управляющий директор Буркхард Биндер.

Сегодня покупать через интернет в России стало само собой разумеющимся. Люди здесь быстро понимают преимущества новых технологий. Российские мобильные сети – одни из самых быстрых в Европе, и они доносят интернет до всё более отдаленных уголков гигантской страны. По количеству интернет-пользователей Россия успела обойти Германию и занять первое место в Европе. Объем интернет-торговли здесь тоже за год вырос больше чем на 30%. Особенно в регионах люди все чаще хотят воспользоваться практически безграничным выбором, который им предоставляет онлайн Lamoda.

Путь посылки к покупателю начинается на центральном складе в Подмосковье. Здесь видны масштабы бизнеса Lamoda не только в интернете, но и в реальном мире. На пяти этажах есть место для 8 млн единиц товара. 1,5 тысячи сотрудников круглые сутки в четыре смены заботятся о том, чтобы вещи доставляли так, как было обещано. Сразу после заказа запускается продуманная внутрискладская логистика. Система точно знает, где находится артикул требуемого цвета и размера, и ведет сотрудника к нужному стеллажу. Грузовики или самолеты доставляют сформированные посылки к одному из 60 складов промежуточного хранения по всей России, а также в соседних Казахстане, Белоруссии и Украине.

Для последних километров, отделяющих товар от клиента, Lamoda во многих городах с нуля сформировала собственную службу доставки, поскольку не хотела полагаться только на Почту России. «Мы все делаем сами, ведь никто не сможет предложить нашим клиентам более качественный сервис, чем мы», – объясняет генеральный директор Флориан Янсен. Lamoda располагает более чем 1000 курьеров и собственным автопарком малого коммерческого транспорта. Автомобили с большим логотипом фирмы привлекают внимание к онлайн-магазину и на улицах российских городов. Чтобы выстроить такую инфраструктуру, стартап уже на начальном этапе привлек инвестиции в размере свыше 100 млн евро. Это знамено-















im russischen E-Commerce. Später kamen weitere Finanzierungsschübe dazu. Inzwischen betreibt der Internet-Star in Moskau und Sankt Petersburg auch mehr als hundert eigenen Abholpunkte, die fast schon wie kleine Modeläden funktionieren, Beratung und Anprobe inklusive.

Richtig zu Hause ist Lamoda jedoch im Internet. Die Seite Lamoda.ru ist ein virtuelles Schaufenster für drei Millionen verschiedene Artikel von anderthalbtausend Marken, darunter russische Modehäuser und bekannte internationale Namen. Die Kleidung kann man hier zwar nicht anfassen, dafür setzten sie Fotografen und Models im Lamoda-eigenen Studio in Szene. Die Firma beschäftigt auch zahlreiche Programmierer, die dafür sorgen, dass die Kunden nicht die Orientierung verlieren, wenn sie im Katalog schmökern, und dass sie unkompliziert bestellen können. „Wir sind eine Shopping Mall, aber wir sind zugleich eine IT-Company", betont Binder.

Lamoda verdient auch damit, dass andere Modeunternehmen wie Benetton, Intimissimi, und Calzedonia auf seiner Online-Plattform präsent sein wollen. So profitieren sie von der Bekanntheit der Seite, die monatlich mehr als zwanzig Millionen Besucher hat. Die Expertise von Lamoda hat auch den Weltfußballverband FIFA beeindruckt. Als er einen Betreiber für den offiziellen Onlineshop zur Fußball-WM in Russland suchte, fiel die Wahl auf die Firma der jungen deutschen Manager. Das hätten sie sich sicher nicht erträumt, als sie auszogen, um Russland anzuziehen.

вало собой рекорд в российской отрасли электронной коммерции. Последовали и другие этапы финансирования. Сегодня звезда онлайн-торговли обладает больше чем сотней собственных точек самовывоза в Москве и Санкт-Петербурге, которые работают почти как магазины модной одежды – с консультантами и примеркой. Но настоящий дом для Lamoda – это интернет. Сайт Lamoda.ru – виртуальная витрина с тремя миллионами различных артикулов более чем полутора тысячами брендов, принадлежащих как российским модным домам, так и известным международным концернам. Конечно, потрогать одежду здесь не удастся, зато фотографы и модели демонстрируют ее в собственной студии Lamoda. В компании также трудятся многочисленные программисты, которые заботятся, чтобы клиенты не потерялись, увлекшись пролистыванием каталогов, и без лишних трудностей могли сделать заказ. «Мы – это шопинг-молл и ИТ-компания в одном», – подчеркивает Биндер.

Lamoda зарабатывает и на желании таких модных брендов, как Benetton, Intimissimi или Calzedonia, быть представленными на ее интернет-платформе. Последние используют преимущества известного сайта, который ежемесячно посещают больше 20 млн человек. Профессионализм Lamoda оценили и в Международной федерации футбола (ФИФА). Когда в ФИФА искали, кому доверить управление официальным онлайн-магазином ЧМ в России, выбор пал на фирму молодых немецких менеджеров. Об этом они, очевидно, даже не мечтали, когда ехали на чужбину, чтобы одевать россиян.

Das Logistiksystem im Zentrallager von Lamoda weiß genau, wo die Artikel liegen, und lotst die Mitarbeiter zum richtigen Regal (oben). Von hier aus liefern mobile Verkäufer Pakete in alle Regionen Russlands (rechts). In der Hauptstadt befinden sich die Zentrale (Mitte) und das Fotostudio, in dem alle Waren für den Onlinekatalog fotografiert werden (unten). | Логистическая система на центральном складе Lamoda точно знает, где лежат какие артикулы и ведет сотрудника к нужному стеллажу (вверху). Отсюда мобильные ритейлеры отправляют посылки во все регионы России (справа). В Москве находятся головной офис (в центре) и фотостудия, в которой фотографируют все товары для онлайн каталога (внизу).





Im Zentrallager in Bykowo nahe Moskau werden die Dimensionen von Lamoda sichtbar: Auf fünf Etagen haben acht Millionen Artikel Platz. 1500 Menschen arbeiten hier rund um die Uhr und in vier Schichten. Sie und mehr als tausend eigene Kuriere sorgen dafür, dass die Ware wie versprochen ankommt. | На центральном складе в Быково под Москвой можно увидеть масштабы бизнеса Lamoda: на пяти этажах хранятся до 8 млн единиц товара. 1,5 тысячи сотрудников работают 24 часа в сутки в четыре смены. Они и свыше 1000 курьеров заботятся о том, чтобы товар пришел в обещанное время.



**DER TRAUM VOM FAHREN. EIN BERLINER REISEVERANSTALTER IST EXPERTE FÜR ABENTEUER AUF DER TRANSSIBIRISCHEN EISENBAHN.** **МЕЧТА О ДОРОГЕ. ОДИН БЕРЛИНСКИЙ ТУРОПЕРАТОР СПЕЦИАЛИЗИРУЕТСЯ НА УВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ПОЕЗДКАХ ПО ТРАНССИБИРСКОЙ МАГИСТРАЛИ.**

Fahren und staunen, bis der Kontinent endet. Von einer Reise auf der Transsibirischen Eisenbahnstrecke träumen nicht nur Ausländer, die in Russland leben, sondern auch Menschen, die mit Russland sonst wenig anfangen können. Viele fasziniert die mehr als neuntausend Kilometer lange Trasse, die von Moskau bis Wladiwostok am Pazifik führt. Dass sich jedes Jahr tausende Touristen aus Deutschland und anderen westlichen Ländern den Wunsch erfüllen, daran hat auch Hans Engberding mit seinem Berliner Unternehmen Lernidee einen Anteil. Geplant war das aber nicht.

Engberding bot Mitte der Achtzigerjahre in Berlin einen Sprachkurs Russisch an. Doch die Kunden wollten lieber gleich in die Sowjetunion, statt zuhause Vokabeln zu pauken. Also organisierte er 1986 für eine Gruppe die erste Reise auf der Transsibirischen Eisenbahnstrecke, der Transsib. Das Klassenzimmer verlegte er in ein Zugabteil. Während draußen Nowosibirsk und Ulan-Ude vorbeizogen, übten die Teilnehmer ihre ersten russischen Sätze. Für Ausländer war das damals ein seltenes Abenteuer. Zu Sowjetzeiten war das Land abgeschottet, die wenigen Reisenden aus dem Westen wurden streng überwacht. Kaum ein Hotel bot westeuropäische Standards.

Das hat sich nach dem Ende des Kommunismus geändert. Touristen, Reiseveranstalter und Hotelketten entdeckten den größten Flächenstaat der Welt. Russland hat es inzwischen unter die zehn meistbesuchten Länder geschafft. Neben Moskau und Sankt Petersburg lockt Touristen auch die Transsib. Mehr als 30 000 Menschen haben auf dieser Strecke inzwischen eine Bildungsreise mit Lernidee unternommen. Sie fahren im Linienzug der Russischen Bahn oder im Zarengold-Sonderzug von Moskau bis Wladiwostok. Manche Züge nehmen nach dem Baikalsee, dem tiefsten Süßwassersee der Welt, eine Abzweigung, die über die Mongolei bis Peking führt. Andere verkehren in die entgegengesetzte Richtung von Asien nach Moskau.

An einem Tag im Spätherbst leuchtet der Sonderzug golden im Abendrot an der mongolisch-russischen Grenze, während sanfte Hügel samt Jurten und Viehherden in der Dämmerung verschwinden. An das leichte Schaukeln beim Einschlafen mussten sich die Passagiere, die hier gerade unterwegs sind, erst einmal gewöhnen. Ihre Reise von der chinesischen in die russische Hauptstadt dauert zwei Wochen. Die meisten sind aus Deutschland oder anderen westlichen Ländern. Russen kommen seltener auf die Idee, im Urlaub einfach so mit der Bahn durch ihr riesiges Land zu reisen.

Mit an Bord sind dafür russische Zugbegleiter, Techniker, Köche sowie mehrere Reiseleiter, einheimische und zwei aus Deutschland. Das Programm reicht von der Wodkaprobe über Weltkulturerbe bis zur Peking-Ente. Der Zug rollt meist nachts. Tagsüber besichtigen die Teilnehmer in den Städten Kreml, Kathedralen und Moscheen, tanzen mit einer Folkloregruppe in Jekaterinburg am Uralgebirge und kosten Kaviar in Irkutsk. Sie nehmen ein Bad im Baikalsee oder probieren geräucherten Omul, einen Lachsfisch, der nur hier lebt. In Sibirien sitzen sie bei Gastfamilien am Tisch und abends singen sie nach einem Schaschlik das russische Lied „Kalinka“.

Von den Reiseführern habe sie eine Menge über Land und Leute gelernt, erzählt Janet Baron aus Köln am Ende ihrer Reise von Ost nach West. Unterwegs staunte sie über „den Kontrast zwischen dem alten und dem modernen Russland“, wie

Ехать и дивиться, пока не кончится континент: прокатиться по Транссибирской железнодорожной магистрали мечтают не только иностранцы, живущие в России, но и люди, мало что знающие об этой стране. Трасса протяженностью более 9 000 км от Москвы до Владивостока у многих не выходит из головы. Ежегодно тысячи туристов из Германии и других западных стран исполняют это желание – в том числе, благодаря Хансу Энгбердингу и его берлинской фирме Lernidee («Идея обучения»). Впрочем, о таких масштабах он даже не думал.

В середине 1980-х годов Энгбердинг открыл курсы русского языка в Берлине. Но клиентам хотелось сразу отправиться в Советский Союз, вместо того чтобы зубрить слова дома. Поэтому в 1986 году он организовал первый тур по Транссибу и перенес учебный класс в купе поезда. Пока за окном тянулись Новосибирск и Улан-Уде, участники тура заучивали свои первые русские фразы. Для иностранцев тогда это было действительно редким приключением. В советские годы страна была отгорожена от остального мира, за немногочисленными туристами с Запада пристально следили. Почти ни одна гостиница не соответствовала западноевропейским стандартам.

После окончания эпохи коммунизма ситуация изменилась. Самую большую страну на планете открыли для себя туристы, туроператоры и международные гостиничные сети. Теперь Россия входит в десятку наиболее посещаемых стран в мире. Помимо Москвы и Санкт-Петербурга, многих туристов привлекает Транссиб. В образовательном туре от Lernidee по этому маршруту уже приняли участие больше 30 000 человек. Они пользуются регулярными поездами РЖД или выбирают туристический поезд «Царское золото» из Москвы до Владивостока. Некоторые поезда после Байкала, самого глубокого пресноводного озера в мире, сворачивают, и их пассажиры через Монголию могут доехать до самого Пекина. Другие следуют в противоположном направлении из Азии в Москву.

Поздняя осень. Туристический поезд у монгольско-российской границы озаряется золотом в лучах вечернего солнца. Плавные линии холмов, юрты, стада скота погружаются в сумерки. К покачиванию во время сна сначала приходится привыкать, путешествие из китайской столицы в российскую продолжается две недели. Большинство пассажиров – немцы и жители других западных стран. Россиянам редко приходит мысль во время отпуска просто прокатиться на поезде по своей огромной стране.

Вместе с путешественниками едут российские проводники, технический персонал, повара, а также несколько гидов, местные плюс двое из Германии. Программа включает в себя и дегустацию водки, и знакомство со всемирным культурным наследием, и пекинскую утку. Поезд идет преимущественно ночами. Днем участники тура в разных городах осматривают Кремль, соборы, мечети, в Екатеринбурге отплясывают с фольклорной группой, в Иркутске пробуют икру. Купаются в Байкале или дегустируют копченого байкальского омуля, обитающего только здесь. В Сибири сидят за столом в принимающих семьях, а вечерами после шашлыка поют «Калинку».

От гидов удалось узнать очень многое о стране и о людях, радуется Джанет Барон из Кельна по завершении путешествия с Востока на Запад. Во время поездки ее поразил «контраст между старой и современной Россией»: «Сибирские деревни







sie sagt. „Die sibirischen Dörfer entlang der Strecke erinnerten mich an das Mittelalter. Als wir uns Moskau näherten, war der Wohlstand von Städten wie Kasan beeindruckend." Von der russischen Hauptstadt ist sie begeistert. „Ich möchte wiederkommen und auch noch Sankt Petersburg besuchen", erklärt sie.

Immer wieder kehrt auch Hans Engberding zurück. Mehr als dreihundert Mal hat er Russland bereist und schwärmt von der „herzlichen Gastfreundschaft", die er nicht nur auf Schienen erfahren hat. Längst schickt er mit Lernidee auch Touristen mit dem Schiff von Moskau nach Sankt Petersburg oder auf der Wolga bis nach Astrachan am Kaspischen Meer. Die Kreuzfahrt auf dem längsten Fluss Europas ist eine besonders eindrucksvolle Art, sich der berühmten russischen Seele anzunähern. Wer Mütterchen Wolga folgt, reist durch eine einzigartige Flusslandschaft und durch die bewegte russische Geschichte. Vom Moskau-Wolga-Kanal, in den Dreißigerjahren unter Stalin von Häftlingen erbaut, geht es flussabwärts vorbei an den einst von vielen Wolgadeutschen besiedelten Gebieten um Saratow und an der Stadt Wolgograd. Dort, im ehemaligen Stalingrad, erinnert eine monumentale Mutter-Heimat-Statue an den Sieg im Zweiten Weltkrieg. Die Kreuzfahrt endet am Wolgadelta, Lebensraum vieler Tiere und Zwischenstation für Zugvögel.

Ein Zugvogel ist auch Engberding, immer unterwegs auf der Suche nach Neuem. Dank seinem Erfolg in Russland organisieren er und sein Team heute Touren in aller Welt. Drei Jahrzehnte, nachdem er beinahe aus Versehen Russland für das Reisen entdeckte, lässt er seine Gäste noch immer fahren und staunen, mittlerweile auf allen sieben Kontinenten.

вдоль железной дороги напомнили мне Средневековье. А когда мы подъезжали к Москве, благосостояние в таких городах, как Казань, произвело на меня сильное впечатление». Столица ее буквально пленила: «Я хочу вернуться сюда еще и побывать в Санкт-Петербурге», – говорит она.

Регулярно «возвращается» в Россию и Ханс Энгбердинг. Он был в стране больше 300 раз и пленен «сердечным гостеприимством», с которым его встречают не только на железной дороге. Фирма Lernidee теперь также отправляет туристов теплоходами из Москвы в Санкт-Петербург или по Волге до Астрахани и Каспийского моря. Круиз по самой длинной реке Европы может стать поводом для поистине впечатляющего знакомства с пресловутой русской душой. Поездка по «матушке Волге» позволяет насладиться уникальным речным ландшафтом и прикоснуться к полной событий российской истории. От канала имение Москвы, – до 1947 года он носил название «канал Москва-Волга» и был построен в 1930-е годы при Сталине заключенными, – теплоход идет вниз по течению мимо земель в окрестностях Саратова и Волгограда, которые некогда населяли многочисленные поволжские немцы. В бывшем Сталинграде монументальная скульптура «Родина-мать зовёт!» напоминает о победе во Второй мировой войне. Круиз оканчивается в дельте Волги, ареале обитания многих животных, где останавливаются передохнуть многие перелетные птицы.

Энгбердинг сам как перелетная птица – всегда в пути, всегда в поисках нового. Благодаря успеху в России он и его команда теперь организуют туры по всему миру. Три десятилетия спустя после того, как немец почти невзначай открыл туристический потенциал России, Энгбердинг по-прежнему помогает своим гостям ездить и дивиться, – уже на семи континентах.

Der Abschnitt der Transsibirischen Eisenbahn, der direkt am Baikalsee entlangführt, ist für viele Reisende der Höhepunkt ihrer Fahrt mit Lernidee durch Russland. Der Zarengold-Sonderzug macht dort eine Pause, damit die Passagiere den tiefsten Süßwassersee der Welt erkunden können. Auf Expeditions-Reisen von Lernidee kann man auf Seelöwen treffen und auf Wolga-Kreuzfahrten die einzigartige Flusslandschaft genießen. | Участок Транссибирской магистрали, который проходит непосредственно вдоль озера Байкал, для многих туристов является кульминационным моментом тура с компанией Lernidee по России. Поезд «Царское золото» делает там остановку, чтобы пассажиры смогли познакомиться с самым глубоким пресноводным озером в мире. В экспедиционных поездках от Lernidee можно встретить морских львов, а во время круиза по Волге насладиться уникальным речным ландшафтом.



# FRANK EBBECKE
# ALLES WIRD GUT
# ВСЁ БУДЕТ ХОРОШО

Wie sich ein Expat für lebenslänglich Russland entschied. | История одного немца, который решил остаться в России навсегда.



In Deutschland könnte Frank Ebbecke jetzt auf einer Parkbank sitzen, Enten fütternd. In Russland sitzt er mit seinen Ende 60 zwischen Ikea-Möbeln, die auch einem Studenten gehören könnten. Zu den kurzen grauen Haaren trägt er ein schwarzes Hemd mit kleinen weißen Palmen drauf. Gekommen ist er vor gut 20 Jahren als Journalist und Kommunikationsexperte. Heute ist er außerdem Musikagent, Schauspieler und Gastprofessor. In Deutschland wäre er wohl bloß Rentner.

Ebbecke ist einer von nicht wenigen Deutschen in Russland, die sich in das Land verliebt haben und geblieben sind, obwohl sie oft die halbe Welt kennen. Begeistert wie ein Kind unterm Weihnachtsbaum spaziert er durch Moskau, das seit fast zwei Jahrzehnten sein zweites Zuhause ist. „Wie schön doch diese Stadt geworden ist", freut er sich und meint damit nicht nur die Parks und Fußgängerzonen, um die Moskau in den vergangenen Jahren reicher geworden ist. Er schwärmt von Konzerten, Restaurants, der Metro und von seiner persönlichen Freiheit, die er hier spürt.

Einer von Ebbeckes vielen Arbeitsplätze befindet sich in seinem Wohnzimmer, zwischen den Familienfotos: die Eltern und seine Geschwister schauen ihn an, seine Tochter, die mit ihrer Familie in den USA lebt, aber auch seine beiden Lieblingsmusikerinnen Julia und Olga, die seine russische Ersatzfamilie geworden sind und die er managt. „Hier entstehen meine Texte", erklärt er, setzt sich an den schlichten weißen Schreibtisch und zieht eine Zigarette aus der Schachtel. Er greift zum Feuerzeug. Aber bis er das Feuer entfacht, wird es eine Weile dauern. Erst beginnt er zu reden und vergisst dabei alles andere: das Luftholen, das Feuerzeug und manchmal auch die Frage. Einfach weil es so viel zu berichten gibt über seine jahrzehntelange Beziehung zu Russland.

Geschichten hat er schon immer gerne erzählt. Erst in seiner eigenen Schülerzeitung, dann beim „Stern", wo er mit nur 21 Jahren Redakteur wurde. Heute noch in der „Moskauer Deutschen Zeitung", für die er regelmäßig Expats porträtiert. Das Schreiben ist seine größte Leidenschaft – wobei, da muss er überlegen. Seit er auch unterrichtet und schauspielert, ist er sich nicht mehr sicher, ob er das nicht noch lieber macht.

Ebbecke ist Gastprofessor an der Moskauer Elite-Universität Ranepa. Im ersten rein englischsprachigen Bachelorstudiengang des Landes bildet er die Führungskräfte von morgen aus. Zwischendurch stranguliert er Spione oder heilt Patienten, kehrt den Hof, ist Diplomat oder mimt einen alten Mann: genau so wie es gerade im Drehbuch der Kinofilme oder Fernsehserien steht, für die er immer wieder als Nebendarsteller engagiert wird.

Auf der Suche nach dem Anfang seiner eigenen Story muss Ebbecke weiter zurückblättern. Endlich findet er Zeit, die Zigarette anzuzünden. Ausgerechnet die Amerikaner waren es, die sein Leben in östliche Bahnen lenkten: Als Kommunikationsexperte half er ab Mitte der Neunzigerjahre, die Automarke Ford auf dem russischen Markt zu etablieren, und später dann auch Mazda. Eine „exotische Welt" sei Moskau damals gewesen, die er mit viel Neugier und ein wenig Erfahrung entdeckte. Ende der Siebziger war er zum ersten Mal in Moskau und St. Petersburg gewesen, das damals noch Leningrad hieß. Die meisten Russen waren da noch nie einem Westdeutschen begegnet und freuten sich so sehr darüber, dass sie ihm im Zug nach Leningrad kräftig Wodka ausgaben.

Живи Франк Эббеке в Германии, он мог бы сейчас сидеть на скамейке в городском парке и кормить уток. В России мужчина в возрасте около семидесяти лет принимает гостей в комнате, похожей на студенческую, среди мебели от Ikea. Поседевшие волосы коротко пострижены, черная рубаха украшена небольшими белыми пальмами. Немец приехал в Россию около 20 лет назад в качестве журналиста и специалиста по коммуникации. Сегодня он, среди прочего – музыкальный агент, актер, приглашенный профессор. А в Германии, вероятно, был бы простым пенсионером.

Эббеке – один из тех немалочисленных немцев, которые влюбились в Россию и остались в стране, хотя до этого, как правило, объехали полмира. Он гуляет по Москве с восторгом ребенка, оказавшегося под новогодней елкой, хотя этот город стал его домом почти 20 лет назад. «Как он всё-таки похорошел», – радуется он, имея в виду не только парки и пешеходные зоны, которыми обогатилась столица в последние годы. Его восхищают концерты, рестораны, станции метро и та личная свобода, которую он здесь ощущает.

Одно из многочисленных рабочих мест Эббеке находится прямо в гостиной его квартиры. С семейных фото на него смотрят родители, братья и сестры, а также дочь, живущая с семьей в США. Есть здесь фотографии и двух его любимых музыкантов – Юлии и Ольги. Он стал их менеджером, а они стали для него второй семьей. «Здесь рождаются мои тексты», – поясняет он, садясь за простой белый письменный стол. Берет сигарету из пачки и зажигалку, но не закуривает. Эббеке пускается в рассказ и забывает обо всём остальном: необходимости дышать, зажигалке, а подчас и о вопросе собеседника. Ему есть, что рассказать о своих многолетних отношениях с Россией.

Он всегда любил рассказывать истории. Сначала – на страницах собственной школьной газеты, позднее – в журнале «Штерн», корреспондентом которого он стал всего в 21 год, сегодня – в «Московской немецкой газете», для которой Эббеке регулярно «пишет портреты» экспатов. Писать – его главная страсть. Впрочем, с тех пор как он начал преподавать и попробовал себя в амплуа актера, он не исключает, что эти занятия ему даже ближе.

Эббеке преподает в качестве приглашенного профессора в Российской академии народного хозяйства и госслужбы (РАНХиГС). В рамках первого в стране полностью англоязычного курса он готовит руководителей будущего. А в свободное время преследует шпионов и лечит пациентов, метет двор, выступает в роли дипломата или прикидывается стариком: в зависимости от сценария того или иного фильма или сериала, в которых он регулярно снимается в ролях второго плана.

Чтобы поведать начало собственной истории, ему приходится возвращаться мыслями в прошлое. Наконец, выдается момент, чтобы закурить. В восточное русло его жизнь направили, как ни странно, американцы: как эксперт по вопросам коммуникации в середине 90-х годов он помогал продвигать в России марки Ford, а затем и Mazda. Москва была «экзотическим миром», который он открывал для себя с большим любопытством, тем более что ему было с чем сравнивать. В конце 70-х годов он впервые побывал в Москве и Санкт-Петербурге, тогда Ленинграде. Большинство русских в те времена ни разу не видели истинного немца из Западной Германии и так радовались знакомству, что в поезде по пути в Ленинград водка лилась рекой.



Als Nebendarsteller steht Frank Ebbecke in Moskau immer wieder vor der Kamera. In russischen Kino- und Fernsehfilmen war er schon als Arzt und Diplomat zu sehen oder einfach als ein alter Mann, der den Hof kehrt. Der Musikagent Ebbecke entdeckt auch junge Musiker, vermittelt ihnen Auftritte und begleitet sie zu ihren Konzerten wie im Hotel Marriott Aurora in Moskau (Seite 266). | Франка Эббеке часто снимают в Москве в качестве актера второго плана. В российских кинолентах и телесериалах он уже выступал в роли врача, дипломата или же старика, подметающего двор. Как музыкальный агент Франк Эббеке раскрывает юные таланты, организовывает их выступления и сопровождает на концертах, как здесь в отеле Марриотт Ройал Аврора в Москве (стр. 192).



# DEUTSCH-RUSSISCHE GESCHICHTE
# РОССИЙСКО-НЕМЕЦКАЯ ИСТОРИЯ

Er habe schon immer eine „unerklärliche Affinität zu diesem Teil des Kontinents" gehabt, erklärt Ebbecke seinen Urlaub in der Sowjetunion in Zeiten des Kalten Krieges. Eine neue Zigarette, er dreht den Kopf in Richtung Marx und Lenin, deren Büsten er ironisch-dekorativ links und rechts neben seinem Fernseher aufgestellt hat. Aufgewachsen ist Ebbecke als jüngstes von vier Kindern in Duisburg. Die Eltern waren eher konservativ, der Vater weitgereister Industriejurist, die Mutter ehemalige Lehrerin. In der Schule dagegen war er umgeben von den Söhnen der Bergmänner. Am „Wandertag" fuhr man ins Kohlebergwerk oder besuchte die Väter, die am Stahlkocher arbeiteten.

Im Ruhrgebiet kam er auch zum ersten Mal mit Russisch in Berührung. Ein paar Jahre unterrichtete ihn am Gymnasium eine Emigrantin. Sie las gerne Gedichte vor, obwohl sie bei Puschkin jedes Mal weinen musste vor Heimweh. Dem Teenager Frank gefiel das: zu erleben, wie die Worte des Dichters sie berührten. Würde er die Dame heute treffen, könnte er ihr zum Beispiel erzählen, wie er in Russland Karriere in der Werbebranche machte, wie er 2007 das Unternehmen FE Communications gründete oder wie er immer wieder junge Musiker entdeckt. Er könnte auch davon schwärmen, wie er mit dem Auto über neuntausend Kilometer von Moskau bis Wladiwostok fuhr, um das Radrennen „Red Bull Trans-Siberian Extreme" als Berichterstatter zu begleiten. Allerdings könnte er es noch immer nicht auf Russisch. Nur die wichtigsten Sätze hat er im Repertoire. Am liebsten sagt er: „Wsjo budet choroscho." Alles wird gut.

Он всегда испытывал «необъяснимое влечение к этой части континента», говорит Эббеке, вспоминая свой отпуск в Советском Союзе во времена холодной войны. Закуривая еще одну сигарету, он поворачивается к бюстам Маркса и Ленина, в декоративно-иронических целях поставленным слева и справа от телевизора. Эббеке был младшим из четверых детей, рос в Дуйсбурге. Родители придерживались скорее консервативных взглядов, отец, юрист-производственник, часто ездил по командировкам, мать в прошлом была учительницей. Зато в школе его окружали дети горняков. В так называемые экскурсионные дни его класс ехал то на угольную шахту, то на завод, где отцы одноклассников работали сталеварами.

Там же, в Рурской области, он впервые соприкоснулся и с русским языком, который в его гимназии несколько лет преподавала эмигрантка из СССР. Она любила читать вслух стихи, хотя от Пушкина у неё на глаза всегда наворачивались слезы ностальгии. Подростку нравилось видеть, как слова поэта трогают её душу. Если бы он встретился с ней сегодня, то мог бы рассказать, как сделал в России карьеру в области рекламы, как в 2007 году основал FE Communications и как периодически находит молодых талантливых музыкантов. Он бы мог поделиться тем, как в качестве журналиста преодолел свыше 9000 км между Москвой и Владивостоком на автомобиле, чтобы осветить гонку «Red Bull – транссибирский экстрим». Правда, рассказать об этом по-русски до сих пор ему не под силу. В его словарном запасе только самое главное. А любимая фраза Эббеке: «Всё будет хорошо».

# AHK FÖRDERT DUALE BERUFSAUSBILDUNG
# ВТП СПОСОБСТВУЕТ РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ ДУАЛЬНОГО ПРОФОБРАЗОВАНИЯ





Als die renommierte englische Wochenzeitung „The Economist" vor einigen Jahren in einer Titelgeschichte nach den Gründen für die deutsche Wirtschaftsstärke suchte, machte es die duale Bildung als eines der „beneidenswerten und vom Staat geförderten" Instrumente aus. In Russland lobte Präsident Wladimir Putin das effiziente Ausbildungssystem öffentlich und übernahm Teile des deutschen Models.

Gemeinsam mit deutschen Unternehmen und russischen Berufsschulen bildet die Deutsch-Russische Auslandshandelskammer (AHK) im Rahmen ihres Projekts Vetnet seit 2013 junge Russen in mehreren Fachberufen wie Industriemechaniker, Bäcker, Fleischer, Koch oder Einzelhandelskaufmann aber auch als Call-Center-Agent oder Fachkraft für Lagerlogistik aus. „Wenn ich die vielen Zertifikate unterschreibe, ist das jedes Mal ein Festtag für mich", sagt AHK-Vorstandschef Matthias Schepp. „Da helfen wir mit unserer Arbeit auf vielen Ebenen, den Firmen, den jungen Menschen und den deutsch-russischen Beziehungen."

Zu den ersten deutschen Unternehmen, die sich an dieser Initiative beteiligten, zählten die Handelsketten Globus und Selgros, der Großkonzern Arvato, der Landmaschinenhersteller Claas und der Mittelständler Bautex.

Dank des Einsatzes der AHK ist der Beruf des Mechatronikers in Russland ein anerkannter Fachberuf geworden und duale Ausbildung steuerlich begünstigt. In Zusammenarbeit mit der Agentur für Strategische Initiativen (ASI) gelang es der AHK, eine Änderung im Steuergesetzbuch zu erreichen, die in den Artikeln 264 und 265 StGB festlegt, dass Unternehmen ab Januar 2018 Kosten als Betriebsausgabe absetzen können, die im Rahmen ihrer Ausbildungsprogramme anfallen. Zuvor mussten diese aus dem Nettogewinn finanziert werden und unterlagen einer Gewinnsteuer von zwanzig Prozent.

Die AHK sieht in der dualen Ausbildung einen ihrer Schwerpunkte, nicht zuletzt weil ihre regelmäßigen Geschäftsklima-Umfragen zeigen, wie schwer es auch für deutsche Unternehmen nach wie vor ist, junge Fachkräfte langfristig zu binden. In der 2000 von Bundeskanzler Gerhard Schröder und Präsident Wladimir Putin beschlossenen und halbjährlich tagenden Strategischen Arbeitsgruppe Wirtschaft und Finanzen (SAG) ist das Thema durch eine Unterarbeitsgruppe prominent vertreten. Im März 2018 übernahm Hansjürgen Overstolz, Bosch, im AHK-Vorstand die Betreuung des Projekts.

Analog zu Deutschland müssen auch die russischen Azubis eine theoretische und eine praktische Prüfung ablegen, welche die AHK mit mehr als drei Dutzend unabhängigen Prüfern in mehreren Regionen durchführt, darunter neben der Hauptstadt und ihrem Umland auch Jaroslawl, Wladimir, Tula, Twer und Krasnodar. Bitte nehmen Sie gern mit uns Kontakt auf, wenn sich Ihre Firma für die Teilnahme an unserem Programm interessiert.

Kontakt:
Christian Harten
Stellvertretender AHK-Geschäftsführer
harten@russland-ahk.ru

Julia Beskorsaya
Projektleiterin Berufliche Bildung
beskorsaya@russland-ahk.ru

berufsbildung@russland-ahk.ru

Когда несколько лет назад авторитетное английское издание, еженедельный журнал The Economist, на первой полосе одного из своих выпусков задалось вопросом о причинах экономической мощи Германии, одним из «завидных и пользующихся поддержкой государства» инструментов была названа дуальная система профобразования. Российский президент Владимир Путин тоже публично отметил ее плюсы и перенял отдельные элементы немецкой модели.

С 2013 года Российско-Германская внешнеторговая палата (ВТП) в рамках проекта VETnet совместно с немецкими фирмами и российскими колледжами обучает молодых россиян целому ряду специальностей, таких как мехатроник, промышленный механик, пекарь, мясник, повар, специалист розничной торговли, а также оператор колл-центра и специалист по складской логистике. «Когда я подписываю такое большое количество сертификатов, для меня это каждый раз праздник, – признается председатель правления ВТП Маттиас Шепп. – Своей работой мы помогаем на многих уровнях – предприятий, молодежи, российско-германским отношениям».

В число первых немецких фирм, принявших участие в инициативе, вошли торговые сети «Глобус» и «Зельгрос», концерн Arvato, производитель сельскохозяйственных машин CLAAS и предприятие Bautex.

Благодаря усилиям ВТП профессия мехатроника в России получила официальный статус, а дуальное образование – налоговые льготы. Совместно с Агентством стратегических инициатив (АСИ) ВТП удалось добиться принятия изменений в Налоговый кодекс, в 264 и 265 статьях которого теперь закреплено, что с января 2018 года фирмы вправе относить суммы на реализацию своих образовательных программ к расходам, связанным с производством. Ранее они оплачивались из чистой прибыли и облагались 20% налогом.

ВТП видит в дуальном образовании одну из важнейших задач – не в последнюю очередь потому, что регулярно проводимые ей опросы о деловом климате показывают, насколько немецким фирмам по-прежнему трудно в долгосрочной перспективе заручиться лояльностью молодых сотрудников. В рабочей группе по стратегическому сотрудничеству в области экономики и финансов, созданной в 2000 году по решению федерального канцлера Герхарда Шредера и российского президента Владимира Путина и собирающейся каждые полгода, этой темой занимается отдельная подгруппа. В марте 2018 года в Правлении ВТП координация проекта перешла к Хансъюргену Оверштольцу из концерна Bosch.

По аналогии с немцами, россияне, обучающиеся по системе дуального профобразования, тоже должны сдавать теоретический и практический экзамены, которые проводят более чем 30 независимых экзаменаторов от ВТП в нескольких регионах. Среди них, помимо Москвы и Московской области, также есть Ярославль и Владимир, Тула, Тверь и Краснодар. Если Ваша компания тоже заинтересована принять участие в данной программе, свяжитесь с нами!

Контактные лица:
Кристиан Хартен
Заместитель председателя ВТП
harten@russland-ahk.ru

Юлия Бескорсая
Руководитель проекта
«Профессиональное образование»
beskorsaya@russland-ahk.ru

berufsbildung@russland-ahk.ru

# IMPRESSUM ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ

**Herausgeber | Издатель** Informationszentrum der deutschen Wirtschaft (DEInternational) | Центр Информации Немецкой Экономики ООО
**Projekt | Проект** Deutsch-Russische Auslandshandelskammer (AHK) | Российско-Германская внешнеторговая палата (ВТП)
**Konzept | Концепция** Matthias Schepp

**Text | Текст** Corinna Anton, Bojan Krstulovic
**Übersetzung Russisch | Перевод на русский** Владимир Широков

**Fotografie | Фотографии**
**Hans-Jürgen Burkard** Seiten | страницы: 4, 12–14, 18–20, 24, 27–29, 34, 38–40, 44–51, 56, 58, 64, 66, 72–74, 77–81, 90, 92, 104, 107–109, 116, 120–123, 134, 136–139, 148, 149, 154–163, 168–170, 172–175, 184–186, 191, 192, 194, 195, 198, 200, 201, 206, 214, 216, 218, 228, 230, 231, 235, 244–246, 248, 249, 252, 254, 255, 258, 259, 266, 268, 270
**Evgeny Kondakov** Seiten | страницы: Vorsatz 2 | форзац 2, 26, 52, 54, 60, 62, 82, 84, 85, 86, 88, 94, 96–99, 110, 112, 118, 124, 126, 128, 130, 132, 140, 150, 164, 166, 176, 180, 189, 196, 208, 222, 223, 232, 234, 238, 250, 273
**Andere Fotoquellen | Другие источники** Vorsatz 1 | форзац 1: Kühne + Nagel, Seiten | страницы 30, 32, 33: Merck; 36: Lufthansa; 54: (Portrait | портрет Oliver Eller), 55: Baltschug Kempinski; 67: Privatarchiv | личный архив; 88 (Mitte | в центре): EnviroChemie, 100: SMS group; 114: Kühne + Nagel; 142, 143: Bezgraniz Couture; 178, 179: Schaeffler; 188: Unipro; 202: Wintershall; 216 (oben rechts | вверху справа): PETKUS; 220, 222 (oben, Mitte links | вверху, в центре слева): Solana; 224: HIPP; 236, 239: Deutsche Schule Moskau; 256, 257 (oben links | вверху слева), 260: Lamoda; 262, 264, 265: Lernidee Erlebnisreisen; Nachsatz | нахзац: Lernidee Erlebnisreisen

**Art director | Арт-директор** Lois Lammerhuber
**Grafisches Design | Графический дизайн** Martin Ackerl, Lois Lammerhuber
**Schrift | Шрифт** LAMMERHUBER by Titus Nemeth; Microsoft Corbel
**Bildbearbeitung | Обработка иллюстраций** Birgit Hofbauer
**Projektkoordination | Координация проекта** Johanna Reithmayer
**Druck und Bindung | Печать и переплет** ИПК «Парето-Принт»

**Papier | Бумага** HannoArt 170 g/m²

**Managing director** EDITION LAMMERHUBER Silvia Lammerhuber
EDITION LAMMERHUBER Dumbagasse 9, 2500 Baden, Austria
edition.lammerhuber.at

Erstmals erschienen 2018 in der EDITION LAMMERHUBER im Auftrag der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (AHK)
Первое издание - 2018 год. в EDITION LAMMERHUBER по заказу Российско-Германской внешнеторговой палаты (ВТП)
Copyright 2018 by EDITION LAMMERHUBER ISBN 978-3-903101-53-1

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Abdrucks oder der Reproduktion einer Abbildung, sind vorbehalten. Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung des Verlages und der Autoren ist unzulässig. | Все права, в том числе права на перепечатку или воспроизведение изображения, принадлежат их законным владельцам. Книга, включая все ее части, защищена авторским правом. Любое использование без согласия издательства и авторов недопустимо.



