

# BUSINESS БИЗНЕС В РОССИИ RUSSLAND

WIRTSCHAFTSJOURNAL ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ № 2/2015



# Über Russland aus Russland

# О России из России

**Moskauer Deutsche Zeitung**

МОСКОВСКАЯ НЕМЕЦКАЯ ГАЗЕТА  
www.mdz-moskau.eu  
Nr. 23 (414) 03.12. bis 16.12.2015  
UNABHÄNGIGE ZEITUNG FÜR POLITIK, WIRTSCHAFT UND KULTUR • GEGRÜNDET 1870

**ALLES IN BUTTER**  
Stefan Dürre, Russlands größter Milchbauer, rat trotz Sanktionen zum Geschäft mit Russland.  
**06**

**RISSE IM NICHTS**  
Welches Geheimnis birgt das „Schwarze Quadrat“? Wir haben die Chefin der Tretjakow-Galerie gefragt.  
**11**

**ПОГРАНИЧНОЕ СОСТОЯНИЕ**  
О Фленсбурге на границе с Данией

**STICHWORTE**

» Russland sollte am besten bis nach Mecka reichen! Es ist der Wille Allahs, dass die Menschen in Freundschaft, Liebe und Eintracht miteinander leben, nicht im Krieg!« Tafiq Rasheddin, Weltkongress der Beschleinen in Ufa.

» Istanbul aussabotieren, ist einfach. Man braucht nur eine Atombombe in den Besitz zu werfen, dann wird die Stadt von der Flutwelle weggespült. Rechtsextremist Willibald Schirmer im Radikaleren Gewerkt Moskau.

» Alles ist klar, dass jetzt bei Istanbul alles los ist. Auchan oder auf jede Markt gekaufte türkische Tomate die nächste Rakete mitfinanziert, die auf unsere Jungens abgefeuert wird. Der frühere Chef der russischen Verteidigung, Generalmajor und heutige Reisungsberater Gennadij Onischtschenko gegenüber der Nachrichtenagentur RIA Novosti.

» Ich möchte mich an die Bürger Russlands wenden und Ihnen sagen: Sie können sich in der Türkei wie zu Hause fühlen. Der türkische Ministerpräsident Mahir Unal laut der Agentur Anadolu zum russischen Reisebürokanal Syrien: «Ich kann Ihnen versichern, dass es kein Problem gibt, wenn Sie Russland besuchen.»

» Ich möchte mich an die Bürger Russlands wenden und Ihnen sagen: Sie können sich in der Türkei wie zu Hause fühlen. Der türkische Ministerpräsident Mahir Unal laut der Agentur Anadolu zum russischen Reisebürokanal Syrien: «Ich kann Ihnen versichern, dass es kein Problem gibt, wenn Sie Russland besuchen.»

**ISSN 1563-1656**  
23  
9 771563 165604

**STUPINO INDUSTRIAL PARK**  
www.industrialzone.com

**Market Entry FAST TRACK**  
500 Experten für einen schnellen und effektiven Marktteintritt nach Russland, Kasachstan, Belarus, Ukraine und Polen.

• Ohne Registrierung  
• Schnelle Lösung auf Probezeit  
• Office-in-Office  
• Import in die Eurasische Wirtschaftsunion inkl. DDP

**SCHNEIDER GROUP**  
Manuel Paffrath  
Head of Business Development  
Paffrath@schneider-group.com  
www.schneider-group.com

Moskauer Deutsche Zeitung

ALLE 14 TAGE \* 16 SEITEN AUF DEUTSCH, 8 SEITEN AUF RUSSISCH  
\* KOSTENLOS ZUM MITNEHMEN IN VIELEN MOSKAUER HOTELS,  
BUSINESS-ZENTREN, DEN FLUGHÄFEN SCHEREMETJEWO  
UND WNUKOWO UND AUF FLÜGEN VON AEROFLOT NACH  
DEUTSCHLAND

Московская Немецкая Газета

КАЖДЫЕ ДВЕ НЕДЕЛИ \* 16 ПОЛОС НА НЕМЕЦКОМ И 8 НА  
РУССКОМ ЯЗЫКАХ \* БЕСПЛАТНО ВО МНОГИХ ГОСТИНИЦАХ  
И БИЗНЕС-ЦЕНТРАХ МОСКВЫ, А ТАКЖЕ В АЭРОПОРТАХ  
ШЕРЕМЕТЬЕВО И ВНУКОВО И НА РЕЙСАХ «АЭРОФЛОТА»  
В ГЕРМАНИЮ



## Land der unbegrenzten Eventualitäten

Russland verfügt über zehn Prozent der weltweiten Ackerflächen und stellt gleichzeitig nur zwei Prozent der Weltbevölkerung. Das ist eine Rechnung, wie sie jedem Landwirtschaftsminister gefällt. Nach oben offen. Theoretisch.

Es ist nicht nur Russlands Klima, das einen Teil der verheißungsvollen Ausgangslage wieder zunichtemacht. Über viele Jahre schien Landwirtschaft für die russische Politik eher ein notwendiges und vergleichsweise mühsames Übel zu sein. Ausdruck eines allmählichen Sinneswandels war die Tatsache, dass die Agrarindustrie zu den 2005 ausgerufenen vier „prioritären nationalen Projekten“ gehörte, neben Gesundheit, Bildung und Wohnraum.

Die 2014 verhängten russischen Lebensmittelsanktionen und der Kurs auf Importsubstitution haben die eigene Landwirtschaft nun erst recht in den Blickpunkt gerückt. Ihre Befindlichkeiten vor diesem Hintergrund sind das Schwerpunktthema dieses Heftes.

Tino Künzel, *Chefredakteur*

### GEOGRAFIE DES FLEISCHIMPORTS NACH RUSSLAND (LÄNDERANTEILE IN PROZENT)

2012		2015 (Januar bis Mai)	
USA	27,4	Brasilien	45,4
Brasilien	22,5	Weißrussland	21,9
EU	12,6	Paraguay	14,2
Kanada	8,5	Argentinien	5,5
Paraguay	7,7	Ukraine	4,6
Weißrussland	4,7	Chile	1,9

Quelle: APK Inform

## Страна неограниченных условностей

Россия обладает 10% пахотной земли мира, при том, что в стране живет только 2% мирового населения. Такая арифметика нравится каждому министру сельского хозяйства. Потенциал огромен. Теоретически.

Но не только специфика климата в России сразу нивелирует часть многообещающего исходного положения. Многие годы казалось, что сельское хозяйство для российских властей скорее необходимое, а еще и сравнительно тягостное зло. Первым признаком другого отношения можно считать то обстоятельство, что в 2005 году среди четырех «приоритетных национальных проектов» нашлось и «Развитие АПК», наряду со здоровьем, образованием и жильем.

В результате объявленных в 2014 году российских продовольственных санкций и курса на импортозамещение сельское хозяйство теперь еще больше оказалось в центре внимания. Как оно чувствует себя на этом фоне – главная тема этого выпуска.

Тино Кюнцель, *главный редактор*

### ГЕОГРАФИЯ ИМПОРТА МЯСА В РОССИЮ (ДОЛЯ СТРАН В ПРОЦЕНТАХ)

2012		2015 (январь–май)	
США	27,4	Бразилия	45,4
Бразилия	22,5	Белоруссия	21,9
ЕС	12,6	Парaguay	14,2
Канада	8,5	Аргентина	5,5
Парaguay	7,7	Украина	4,6
Белоруссия	4,7	Чили	1,9

Источник: АПК-Информ

- Schwerpunktthema: Landwirtschaft**
- 4 **Rundschau**  
Vorwahl, Werbung, Machtwort
  - 5 **Metro 2020**  
In den nächsten fünf Jahren sollen 60 neue Stationen eröffnet werden
  - 6 **„Die Agrarbranche ist wieder salonfähig“**  
Interview mit Stefan Dürr, Russlands größtem Milchbauern
  - 12 **Klimaschutz und Welternährung: Russland macht Hoffnung**  
Wie die gigantischen Brachflächen sinnvoll genutzt werden können
  - 20 **Russland aufgeben? Nicht mit uns!**  
Brancheninformationen der Schneider Group
  - 24 **„Russlands Weg zur Selbstversorgung ist noch lang“**  
Interview mit Per Brodersen, Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft
  - 28 **Familiäre Werte**  
Russlanddeutsches Landwirtschaften im Deutschen Nationalkreis Asowo
  - 30 **Logistik in Russland: Integrierte Lösungen gewinnen an Attraktivität**  
Brancheninformationen von Kuehne + Nagel
  - 34 **Reformen, Hunger und eine Wettschuld**  
Meilensteine der russischen Agrargeschichte
  - 40 **Umsatteln, Russland!**  
Wie der VIP-Bauer German Sterligow die Menschheit retten will
  - 42 **„Die Touristen sind verrückt, wenn sie jetzt nicht kommen“**  
Interview mit Oliver Eller, dem Direktor des Baltschug Kempinski Moskau
  - 52 **Ausländische Banken in Russland: Trends, Probleme, Perspektiven**  
Brancheninformationen von Mazars
  - 56 **Kommunikation in der Krise**  
Wie interkulturelle Fragen Verhandlungen beeinflussen
  - 62 **Der Himmel so nah**  
Die drei Moskauer Großflughäfen im Bild
  - 64 **Alles für den Expat an einem Ort**  
Brancheninformationen von ForeignersLife
  - 68 **Die Geschichte eines Wunders**  
Wie eine lutherische Kirche an der Wolga aus Ruinen auferstand
  - 76 **Das Russlandgeschäft auf einen Blick**  
Deutschsprachige Webseiten zur russischen Wirtschaft
  - 80 **Selfie? Aber sicher!**  
Die russische Polizei warnt bildreich vor Fotofallen

- Главная тема: сельское хозяйство**
- 4 **Заметки**  
Телефонные коды, реклама, пал травы
  - 5 **Метро 2020**  
В ближайшие пять лет планируется открыть 60 новых станций
  - 9 **«Аграрная отрасль снова в тренде»**  
Интервью с Штефаном Дюрром, крупнейшим производителем молока в России
  - 16 **Охрана климата и вопросы продовольственной безопасности в мире: Россия вселяет надежду**  
Как использовать огромные заброшенные посевные площади с умом
  - 22 **Отказаться от России? Без нас!**  
Профильная информация от компании Schneider Group
  - 26 **«До самообеспечения России еще далеко»**  
Интервью с Пером Бродерсоном (Восточный комитет немецкой экономики)
  - 29 **Семейные ценности**  
Российско-немецкие аграрные традиции в Азовском немецком национальном районе
  - 32 **Логистика в России: комплексные решения в приоритете**  
Профильная информация от компании Kühne + Nagel
  - 37 **Реформы, голод и проигранный спор**  
Вехи истории сельского хозяйства в России
  - 40 **Россия, на коня!**  
Как VIP-фермер Герман Стерлигов пытается спасти человечество
  - 48 **«Когда еще приехать в Москву туристам, если не сейчас?»**  
Интервью с Оливером Эллером, директором отеля «Балчуг Kempinski Москва»
  - 54 **Иностранные банки в России: тенденции, сложности и перспективы**  
Профильная информация от компании Mazars
  - 59 **Общение в кризисное время**  
Как межкультурные аспекты влияют на переговоры
  - 62 **Небо так близко**  
Виды трех международных аэропортов Москвы
  - 66 **Все для экспата на одной площадке**  
Профильная информация от выставки ForeignersLife
  - 72 **История одного чуда**  
Как лютеранская церковь на Волге воссталла из руин
  - 78 **Бизнес в России: новости и не только**  
Немецкоязычные сайты о российской экономике
  - 80 **Селфи? Будь здоров!**  
МВД России предупреждает об опасных фото



# КИСЛОВОДСК с немецким акцентом

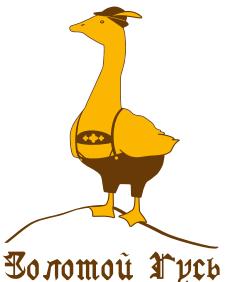


ГерМания  
люкс-отель

ОТЕЛЬ «ГЕРМАНИЯ»  
ГОСТЕВОЙ ДОМ «ЗОЛОТОЙ ГУСЬ»

- комфорtabельные номера различных категорий
  - ресторан кавказской и немецкой кухни
  - конференц-зал (в отеле «ГерМания»)
  - гостеприимный и заботливый персонал

[WWW.HOTEL-KISLOVODSK.RU](http://WWW.HOTEL-KISLOVODSK.RU)



Золотой Гусь



HRS

Booking.com

Hotels.ru

## NULL WIRD DIE NEUE ACHT



Russland geht gern seinen eigenen Weg. Bei den Telefonvorwahlen hat er bald ein Ende. Wie das Ministerium für Telekommunikation und Massenmedien ankündigte, werden sie voraussichtlich ab 2017 mit einer Null beginnen wie in den meisten anderen Ländern auch. Damit wird die Acht abgelöst, die bis heute bei In- und Auslands-Ferngesprächen sowie im Mobilfunk vorgewählt werden muss. Mit der Angleichung an die internationale Praxis folgt Russland einer Empfehlung der Internationalen Fernmeldeunion. Wer nach Deutschland telefonieren will, der wählt von Russland aus damit künftig 0049 statt bisher 81049.

## ВОСЬМЕРКУ ЗАМЕНЯТ НА НОЛЬ

Россия любит идти своим собственным путем, но в отношении телефонных кодов городов он скоро закончится. По сообщению Министерства связи и массовых коммуникаций, предположительно с начала 2017 г. коды городов, как и в большинстве других стран, будут начинаться с ноля. Он заменит привычную восьмерку, которую до сих пор нужно набирать как для совершения внутренних и зарубежных звонков, так и для выхода в мобильную телефонную сеть. Приводя этот вопрос в соответствие с международной практикой, Россия следует рекомендации Международного союза телекоммуникаций. В будущем для звонка из России в Германию вместо 81049 нужно будет набирать 0049.

## MÄNNLICHKEIT IN SERIE

Duschgel, Deodorant, Rasierschaum – die deutsche Kosmetikmarke Nivea aus dem Hause Beiersdorf lässt ihre Produktserie Nivea Men in Russland spielerisch bewerben. In der beliebten TV-Serie „Molodjoschka“ um ein Nachwuchs-Eishockeyteam aus der russischen Provinz werden die Artikel regelrecht in die Handlung einbezogen. Nach Zuschauerkommentaren im Internet zu urteilen, kommt diese neue Dimension von Product Placement beim vorwiegend jungen Publikum des Quotenerfolgs nicht sonderlich gut an. Nivea teilt jedoch auf Nachfrage mit, man bewerte die Zusammenarbeit positiv. Im Januar wird die dritte Staffel der Serie fortgesetzt.



## СЕРИЙНАЯ РЕКЛАМА МУЖЕСТВЕННОСТИ

Гель для душа, дезодорант, пена для бритья – бренд Nivea немецкого концерна «Байерсдорф» рекламирует свою серию продукции для мужчин в России в игровой форме. Косметика буквально вплетена в сюжет популярного телесериала «Молодежка», рассказывающего о молодежной хоккейной команде из российского провинциального городка. Судя по комментариям зрителей в Интернете, преимущественно молодежная аудитория, обеспечивающая успешный рейтинг сериала, от такого нового масштаба скрытой рекламы не в восторге. Однако в ответ на запрос Nivea сообщает, что это сотрудничество оценивается положительно. В январе будет показан третий сезон сериала.

## VERBOT EINER LANDPLAGE

Jedes Frühjahr werden überall in Russland Brände gelegt, ohne dass eine kriminelle Absicht dahintersteckt. Auf dem Lande ist das einfach nur eine billige Methode, sich des trockenen Grases aus dem Herbst auf Wiesen und Weiden zu entledigen, so dass neues nachwachsen kann. Doch immer wieder verselbstständigen sich die Flammen und richten Unheil an. Jetzt hat die russische Regierung das Legen dieser Fegefeuer für illegal erklärt. Mitte November erging ein Erlass, der das Abfackeln von trockenem Gras in der Landwirtschaft verbietet. Zuletzt hatten schwere Brände im April 2015 allein in der Region Chakassien 38 Orte in Mitleidenschaft gezogen. 34 Menschen kamen ums Leben, 5000 wurden obdachlos.

## ЗАПРЕТ НА ПАЛ ТРАВЫ

Каждую весну в России повсюду совершаются поджоги, хотя и без криминального умысла. Просто в сельской местности это удобный способ избавиться на полях и лугах от высохшей прошлогодней травы, чтобы она не мешала росту новой. Но пламя вновь и вновь выходит из-под контроля и становится причиной беды. Теперь российское правительство объявило разжигание таких костров незаконным. В середине ноября вышло постановление, запрещающее выжигание сухой травы в сельском хозяйстве. Последний раз в апреле 2015 г. в результате сильных пожаров только в одном регионе – Республике Хакасия – пострадали 38 населенных пунктов. Погибли 34 человека, 5000 человек лишились кровла.



## LÄNGER, DICHTER, MEHR

Die 197. und bisher letzte Station der Moskauer Metro wurde im September 2015 eröffnet: Kotelniki. Dafür wuchs die „violette“ Linie 7 um weitere sieben Kilometer nach Süden. Kurz vor der Inbetriebnahme stehen auch die Stationen Technopark (auf der „grünen“ Linie 2), Rumjanzewo und Salarjewo (beide auf der „roten“ Linie 1). Weitere 57 Stationen sollen bis 2020 ans Metronetz angeschlossen sein. Dafür werden die heutigen zwölf Linien teilweise verlängert oder verdichtet, es entstehen jedoch auch neue Linien, darunter eine zweite, äußere Ringlinie, deren erste Stationen schon 2016 fertig sein sollen. Die Moskauer Metro gehört mit 2,5 Milliarden Passagieren pro Jahr zu den meistfrequentierten der Welt – nach Tokio, Peking, New York, Seoul und Shanghai.

## ДЛИННЕЕ, ПЛОТНЕЕ, БОЛЬШЕ

197-я и пока еще последняя станция московского метро «Котельники» была открыта в сентябре 2015 года. При этом фиолетовая линия № 7 удлинилась еще на 7 километров на юг. Ожидают ввода в эксплуатацию также станции «Технопарк» (на зеленой линии № 2), «Румянцево» и «Саларьево» (обе на красной линии № 1). До 2020 года к сети метрополитена должны быть присоединены еще 57 станций. Для этого действующие 12 линий будут частично удлинены или уплотнены. Между тем появятся еще новые линии, среди которых будет вторая, внешняя колцевая линия. Московское метро с его 2,5 миллиардами пассажиров в год является одним из самых многолюдных в мире и занимает шестое место после метро Токио, Пекина, Нью-Йорка, Сеула и Шанхая.

Russlands Milchmann  
Nummer eins ist ein  
Deutscher: Stefan Dürr.



## „Die Agrarbranche ist wieder salonfähig“

Der deutsche Landwirt Stefan Dürr (51) ist mit seinem Unternehmen EkoNiva größter Milchproduzent Russlands. Im Interview spricht er über Sanktionen und ihre Auswirkungen, über die russische Agrarpolitik und den Faktor Oma für die Milchversorgung.

**Herr Dürr, wir schreiben das zweite Jahr der Lebensmittelsanktionen, die Russland gegen die meisten westlichen Länder verhängt hat. Wenn Sie heute in einem russischen Supermarkt einkaufen, was vermissen Sie dann am meisten?**

Ich war bestimmt schon seit fünf Jahren in keinem Supermarkt mehr. Aber wenn ich danach gehe, was meine Frau nach Hause bringt und was bei uns auf den Tisch kommt, dann fehlt es mir an nichts.

### Das Angebot hat unter dem Embargo nicht gelitten?

Jedenfalls erlebe ich es nicht als nennenswerte Beeinträchtigung, dass nicht jede Käsesorte immer verfügbar ist oder dass man zu Schweizer Käse greift, wenn es keinen aus Frankreich gibt. Wer sich über so etwas beklagt, der hat eine andere Lebenseinstellung als ich.

**Sie haben im Sommer 2014 in einem Interview mit der ZEIT nicht nur Verständnis für den Einfuhrstopp ge-**

**äußert, sondern auch gesagt, Sie hätten kurz vor dessen Ausrufung mit Wladimir Putin zusammengesessen und ihm zu Gegenmaßnahmen auf die Sanktionen von EU und USA geraten. Das hat Wellen geschlagen.**

In der Ukraine haben meiner Meinung nach alle Fehler gemacht. In so einer Situation Sanktionen gegen eine Seite zu verhängen, und dann wieder und wieder, das musste eine Reaktion hervorrufen. Es war richtig, dass Russland gezeigt hat: Das ist dann eben keine Einbahnstraße. Wobei Sanktionen prinzipiell natürlich ein Unding sind. Dass sich das zivilierte Europa im 21. Jahrhundert so einer Waffe bedient, hat meinen Glauben an die EU erschüttert.

**Viele haben erst durch das Interview vom deutschen Milchbauern in Russland erfahren, der ein „Putin-Versteher“ ist. Wie war die Resonanz?**

Überwiegend positiv. Aber ich kann mir vorstellen, dass viele auch ganz und gar nicht einverstanden mit mir waren, ohne mir das jedoch persönlich zu sagen. Eine ehemalige Studienfreundin zum Beispiel hat auf ihrer Facebook-Seite geschrieben, ich sei ein Idiot. Das habe sie zwar schon immer gewusst, nicht aber, dass es so schlimm ist.

**Die Sanktionen des Westens gegen Russland laufen noch bis Januar 2016. Im Moment sieht es so aus, als ob sie erneut verlängert würden. Damit blieben auch die Gegen-sanktionen in Kraft. Ist das eine Perspektive, die Ihnen schmeckt?**

Nein, auf keinen Fall. Bei vielen besteht inzwischen Einigkeit, dass die Sanktionen gegen Russland aufgehoben oder zumindest gelockert werden müssen. Es geht nur noch darum, das Gesicht zu wahren. Die EU will nicht, dass der Ausstieg aus den Sanktionen als Gegenleistung für ein gemeinsames Vorgehen in Syrien verstanden wird. Denn soll man zugeben, dass das, worunter die deutsche Wirtschaft seit anderthalb Jahren leidet, nur heiße Luft war?

**Was hat sich für die russische Landwirtschaft mit dem Kurs auf Importsubstitution geändert?**

Für uns Erzeuger nicht viel. Für die verarbeitende Industrie ist es eine riesige Chance, mit ihren Produkten in den Regalen zu landen. Und wenn man einmal drin ist, dann fliegt man hoffentlich so schnell nicht wieder raus. Früher war es schwierig, beim Handel einen Fuß in die Tür zu bekommen, wenn man nicht preisgünstiger, sondern eher teurer als der Import war und von der Qualität her auch nicht besser. Heute haben es die russischen Hersteller da leichter.



## Кюне + Нагель - ваш идеальный партнер для инновационных логистических решений

- С 1992 года на российском рынке
- Более 800 сотрудников по всей стране
- 7 офисов, 4 представительства, 6 складских центров площадью около 140 000 кв.м.

Контакты в России: Тел: +7 495 795 20 00 | info.moscow@kuehne-nagel.com | www.kuehne-nagel.ru



#### Wie groß ist der Effekt?

Größer, als ich gedacht hätte. Viele verarbeitende Betriebe haben es geschafft, den Impuls zu nutzen und sich zu entwickeln.

#### Inwiefern profitiert Ihr eigenes Unternehmen von der entstandenen Lage?

Es gab in der Vergangenheit oft Stimmen aus dem wirtschaftsliberalen Lager der Regierung, die Agrarsubventionen in Frage gestellt haben. Fleisch und Getreide könnte man schließlich im Ausland einkaufen, mit den Erlösen aus dem Export von Öl und Gas. Diese Diskussionen sind verstummt. Die Fördermaßnahmen laufen weiter, die Haushaltsausgaben für die Landwirtschaft sind stabil, während in anderen Bereich gekürzt wird.

Ich sehe einen generellen Imagegewinn für die Agrarbranche, die ja immer so ein wenig das Schmuddelkind war. Jetzt ist man auch in Moskau wieder salonfähig.

#### Wie beurteilen Sie die russische Agrarpolitik insgesamt?

Die Richtung stimmt. Man fördert zielgerichtet die starken, leistungsfähigen Betriebe. Sie erhalten Zinssubventionen für Kredite, Investitionszuschüsse. Zu den Nutznießern gehört auch mein eigenes Unternehmen. Mit dieser Politik soll verhindert werden, dass man nach dem Gießkannenprinzip allen hilft und viel Geld in ehemaligen Kolchosen mit unfähigem Management versickert. Vielleicht ist der Fokus auf die Großen ein bisschen übertrieben. Daneben sollte es auch Programme für mittlere Unternehmen geben.

#### NICHT ALLES KÄSE

In Russlands Lebensmittelbranche werden die Klagen über Produktfälschungen immer lauter. Seriöse Produzenten seien einem Verdrängungswettbewerb ausgesetzt, weil „schwarze Schafe“ mit Ware zu Dumpingpreisen den Markt überschwemmt, heißt es. Möglich macht das die Verwendung billiger Ersatzstoffe in Milchprodukten wie Käse oder Butter, ohne dass es auf dem Etikett deklariert wird. Der in die Irre geführte Verbraucher greift zum günstigeren Produkt. Ja, das sei ein Problem und habe sich mit dem Embargo verschärft, sagte Stefan Dürr. Er geht davon aus, dass heute „70 bis 80 Prozent“ des Käses im unteren Preissegment mit Palmöl statt des zweibis dreimal so teuren Milchfetts hergestellt würden, die Hersteller machten einen „Riesenreibbach“. Der Käse ist damit jedoch kein Käse mehr, sondern Käseimitat. Man könne das mit dem Unterschied zwischen Butter und Margarine vergleichen, so Dürr, ungesund sei Palmöl nicht. Betrug am Kunden ist es trotzdem. Warum der Staat nichts unternehme? Dürr glaubt, für die russische Politik seien derzeit erschwingliche Lebensmittel für die Bevölkerung wichtiger als die Frage, wie deren Preise zustande kommen.

#### Russland hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2020 weitgehend unabhängig von Lebensmittelimporten zu sein. Halten Sie das für vernünftig?

Eine Vollversorgung an den Grundnahrungsmitteln sollte sicher gewährleistet sein, das haben auch die Sanktionen gezeigt. Was wäre denn gewesen, wenn der Westen einen Lebensmittelboykott gegen Russland verhängt hätte?

#### Warum ist der Selbstversorgungsgrad besonders bei Molkereiprodukten noch vergleichsweise niedrig? Im Gegensatz zu anderen landwirtschaftlichen Erzeugnissen stagniert die Milchproduktion seit Jahren.

Das hat historische Ursachen. In Russland war traditionell der Anteil privater Hofwirtschaften an der Milchversorgung hoch. Was Sie ansprechen, sind die Folgen eines Generationswechsels, den wir in Deutschland schon vor 30 Jahren hatten. Als ich Kind war, gab es noch mehrere Dutzend Milchbauern im Dorf, heute vielleicht einen. Auf Russland bezogen: Wenn die Oma ihre Kuh im Stall irgendwann nicht mehr melken kann – die Jungen machen es nicht. Die kaufen ihre Milch im Laden.

#### Das erklärt aber nicht, wieso dann nicht Agrarbetriebe in die Bresche springen.

Der typische russische Geschäftsmann will in möglichst kurzer Zeit möglichst viel Geld verdienen. Das lässt sich gut mit Schweinezucht vereinbaren, wo Sie große Mastanlagen relativ standardisiert betreiben können, dabei mit einer Handvoll guter Leute auskommen und innerhalb eines Jahres einen Rücklauf an Geld haben. In der Milchwirtschaft brauchen Sie dagegen drei Jahre, bevor die erste Milch fließt. Lange Anlaufzeiten, hohe Investitionskosten – das schreckt viele ab.

#### Und so sind Sie als Ausländer zu Russlands größtem Milchproduzenten aufgestiegen.

Auch ich habe klein angefangen. Was mir sicher zugute kam, war die politische Rückendeckung in der Region Woronesch, unserem wichtigsten Standort. Der dortige Gouverneur Alexej Gordejew war von 1999 bis 2009 russischer Landwirtschaftsminister. Heute produzieren wir in den fünf russischen Regionen Woronesch, Nowosibirsk, Kaluga, Tjumen und Kursk pro Tag 530 Tonnen Milch. Das reicht aus, um eine Million Menschen zu versorgen.

#### Raten Sie deutschen Agrariern zum russischen Markt?

Ja, aber unter einer Bedingung. Wer den Schritt wagt, muss in Russland leben und in seinem Betrieb mitarbeiten. Nicht unbedingt auf dem Traktor, das mache ich ja auch nicht. Aber man sollte vor Ort und involviert sein, dann bin ich mir sicher, dass man hier erfolgreich sein kann. In Russland zu investieren, dann aber in Deutschland zu sitzen und nur zum Geldabholen vorbeizukommen, geht genauso sicher schief.

Das Interview führte Tino Künzel.

# «Аграрная отрасль снова в тренде»

Компания «ЭкоНива» немецкого фермера Штефана Дюрра (51) является крупнейшим производителем молока в России. В интервью он рассуждает о санкциях и их последствиях, о российской аграрной политике и о роли бабушки в молочном вопросе.

**Господин Дюрр, продуктые санкции, которые Россия ввела против большинства западных стран, действуют второй год. Если Вы сегодня отправляетесь за покупками в российский супермаркет, чего Вам там больше всего не хватает?**

Я, наверно, уже лет пять не был в супермаркетах. Но я вижу, что моя жена приносит домой из магазина и что попадает к нам на стол, и мне всего хватает.

#### Не пострадал ли ассортимент товаров от эмбарго?

Если отсутствует какой-то сорт сыра или приходится брать швейцарский сыр вместо французского, то для меня это несущественно. У людей, которые жалуются на такое, явно иное отношение к жизни, чем у меня.



**Летом 2014 года в интервью газете „ZEIT“ Вы не только поддержали запрет на ввоз продовольствия, но и рассказали, что накануне объявления запрета встретились с Владимиром Путиным и посоветовали ему ввести ответные меры на санкции со стороны Европейского Союза и США. Это вызвало большой резонанс.**

Я считаю, что на Украине ошибки сделали все. В такой ситуации ввод санкций против одной стороны и дальнейшее их продление снова и снова – эти действия должны были вызвать ответную реакцию. Правильно, что Россия показала: тогда это будет обоюдно. Конечно, в принципе, санкции – это чушь. То, что цивилизованная Европа в XXI веке взялась

Штефан Дюрр еще студентом приехал впервые в Россию. В 1993 году основал свою компанию. Помимо немецкого гражданства имеет и российское. Награжден орденом «За заслуги перед Федеративной Республикой Германия» и национальной премией имени Петра Столыпина, которая вручается «аграрной эlite» России.

### НЕ ВСЯКИЙ СЫР – СЫР

В российской пищевой промышленности всё чаще слышны жалобы на подделку продуктов. Говорится, что добросовестным производителям грозит вытеснение с полок в условиях, когда отдельные «паршивые овцы» наводнили рынок товарами по демпинговым ценам. Делается это путем использования дешевых заменителей в таких молочных продуктах, как сыр и масло, без указания этих заменителей на этикетке. Введенный в заблуждение потребитель выбирает товар по более низкой цене. Да, эта проблема существует, и эмбарго ее обострило, утверждает Штефан Дюрр. По его оценкам, «от 70 до 80 % сыров в нижнем ценовом сегменте производится с использованием пальмового масла вместо молочных жиров, которые в 2–3 раза дороже. Таким образом, эти производители получают «гигантские прибыли», говорит Дюрр. Только сыр в этом случае уже не сыр, а сырный продукт. По словам Дюrra, это сравнимо с отличием маргарина от масла, о вреде здоровью речь не идет. Но обман покупателя налицо. Почему государство не принимает никаких мер? Дюрр предполагает, что российской власти сегодня важнее обеспечить доступность дешевых продуктов для населения, чем решить вопрос, как образуются цены на них.

за подобное оружие, поколебало мое доверие к Европейскому Союзу.

**Многие только из интервью узнали о немецком фермере – производителе молока в России, который является «сторонником Путина». Какие отзывы Вы получили?**

В основном позитивные. Но могу себе представить, что многие, не высказывая мне лично, не были согласны со мной. Одна моя бывшая однокурсница на своей страничке в Фейсбуке назвала меня идиотом. Она писала, что всегда это знала, но не думала, что всё настолько плохо.

**Западные санкции против России истекают в январе 2016 года. В настоящий момент ситуация складывается так, что они, скорее всего, будут продлены. Ответные санкции также останутся в силе. Это и есть та перспектива, которая Вам на руку?**

Нет, ни в коем случае. Между тем многие придерживаются единой точки зрения в том, что санкции против России надо отменить или по меньшей мере смягчить. Речь идет только о том, чтобы сохранить лицо. Европейский Союз не хочет, чтобы отказ от санкций был понят как ответная услуга за общие подходы в Сирии. Признавать ли, что то, от чего страдает германская экономика уже полтора года, было пустым сотрясением воздуха?

### Что изменилось для российских аграриев с введением курса на импортозамещение?

Для нас, производителей, немного. Для перерабатывающей промышленности это огромный шанс попасть со своими продуктами на магазинные полки. А если там окажешься, в дальнейшем не «вылететь» быстро обратно. Раньше было трудно попасть в торговлю со своим товаром, если он был не дешевле, а наоборот, дороже, чем импортный, да и по качеству не лучше. Сегодня российским производителям в этом смысле легче.

### Насколько велик эффект?

Больше, чем я думал. Многие перерабатывающие предприятия смогли использовать этот стимул и пойти по пути развития.

### Какую выгоду извлекает Ваше предприятие из создавшегося положения?

Раньше в либерально-экономическом блоке правительства часто подвергалась сомнениям необходимость предоставления аграрных дотаций. Мясо и зерно, мол, можно купить за границей на доходы от экспорта нефти и газа. Эти дискуссии улеглись. Меры поддержки продолжаются, расходы бюджета на сельское хозяйство стабильны, в то время как в других областях экономики они урезаются.

В целом я вижу общую тенденцию смены имиджа аграрной отрасли экономики, которая долгое время была скорее Золушкой. А сейчас за неё в Москве все снова ухаживают.

### Как в целом Вы оцениваете российскую аграрную политику?

Вектор выбран верно. Оказывается целевая поддержка сильным, эффективным предприятиям. Они получают налоговые субсидии на кредиты, инвестиционные выплаты. Мое предприятие тоже от этого выигрывает. Смысль такой политики в том, чтобы не всем давать по немножку и при этом рисковать тем, что много средств для поддержки бывших колхозов с бездарным менеджментом просто уйдут в песок. Возможно, ориентация на крупных игроков несколько преувеличена. Наряду с этим нужно создавать также программы для малого и среднего бизнеса.

### Россия намерена достичь до 2020 года практически полной продовольственной независимости. Вам такая цель кажется разумной?

Полноценное снабжение основными видами продовольствия должно быть гарантировано, это показали санкции. А что было бы, если бы Запад объявил продовольственный бойкот России?

Почему же степень самообеспеченности молочными продуктами еще сравнительно низкая? В отличие от других сельскохозяйственных продуктов производство молока не растет.

Этот процесс имеет исторические корни. Традиционно в России доля личных подсобных хозяйств в поставках молока была довольно высока. То, о чем Вы говорите, связано с последствиями смены поколений, в Германии мы это проходили лет 30 назад. В моем детстве деревне было несколько дюжин крестьян-молочников, сегодня в лучшем случае один еще найдется. Посмотрим в этом плане на Россию: если бабушка в хлеву уже не доит корову, то молодежь этого тоже делать не будет. Они купят себе молоко в магазине.

### Но это не объясняет, почему тогда не аграрные предприятия заполняют эту нишу?

Типичный российский бизнесмен хочет за короткий срок заработать как можно больше денег. Это хорошо получается в свиноводстве, где Вы можете вырастить относительно простым, стандартным способом большое стадо. При этом Вы обойдетесь небольшим количеством квалифицированных работников, а уже в течение года к Вам начинают возвращаться деньги. В молочном производстве потребуется три года, прежде чем вообще потечет первое молоко. Длительный пусковой период, высокие инвестиционные расходы – это многих отпугивает.

### И вот так Вы, иностранец, выросли до крупнейшего производителя молочной продукции.

Я тоже начинал с малого. Вот в чем мне точно повезло, так в том, что в Воронежской области нашему головному предприятию была оказана политическая поддержка. Губернатор области Алексей Гордеев был с 1999 до 2009 года российским министром сельского хозяйства. Сегодня мы производим в пяти российских регионах – Воронеже, Новосибирске, Калуге, Тюмени и Курске – 530 тонн молока в день. Этого достаточно, чтобы обеспечить один миллион человек.

### Вы советуете немецким аграриям заходить на российский рынок?

Да, но при одном условии. Тот, кто отважится на подобный шаг, должен жить в России и сам работать на своем предприятии. Не обязательно на тракторе, я ведь тоже на нем не работаю. Но нужно быть непосредственно на месте и в деле, тогда, я уверен, здесь можно добиться успеха. Если инвестировать в России, но жить в Германии и приезжать сюда только за деньгами, точно ничего не получится.

Беседу вел Тино Кюнцель



EURO  
TOURISM  
MANAGEMENT

Einfach und sicher nach Russland Reisen

## Visa aller Art nach Russland, GUS und China



Tel. : +49 30 3744 9283

info@euroturism.de

www.euroturism.de

Landsberger Allee 131A | 10369 Berlin

# Klimaschutz und Welternährung: Russland macht Hoffnung

Der Bedarf an landwirtschaftlichen Produkten wird sich weltweit bis 2050 voraussichtlich mehr als verdoppeln. Gleichzeitig stößt die Landwirtschaft vielerorts an ihre Grenzen. In Russland sind dagegen riesige landwirtschaftliche Potenziale ungenutzt. Was das für die Welternährung und das Weltklima bedeutet, dieser Frage sind drei Wissenschaftler des Leibniz-Instituts für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) in Halle/Saale nachgegangen. Dabei haben sie sich auch vor Ort umgesehen.

Von Florian Schierhorn, Daniel Müller und Alfons Balmann (iamo.de)

## In einem Land vor unserer Zeit

Hier muss das Ende der Welt sein. Die Straße verliert sich in dichtem Mischwald. Wir befinden uns irgendwo in der russischen Provinz Brjansk, knapp 400 km südwestlich Moskaus, für russische Verhältnisse also in der Nachbarschaft zur modernen Metropole. Die Straße sollte hier nicht enden. Unsere Karte zeigt landwirtschaftlich genutzte Flächen. Seit längerer Zeit sind wir jedoch ausschließlich von Wald und wild bewachsenen Wiesen umgeben.



Wir irren eine Weile umher, fahren durch verlassene Dörfer und benötigen schließlich die Hilfe von zwei Einheimischen, um diese Sackgasse wieder zu verlassen. Die Männer sind erfreut über den seltenen Besuch und beschreiben uns eine Region großer Ackerflächen, saftiger Wiesen und Weiden, großer Viehbestände sowie lebendiger und intakter Dorfstrukturen. Das Bild, das sie entwerfen, stammt wie unsere Karte aus einer anderen Zeit. Einer Zeit, die kaum länger als 25 Jahre zurückliegt. Wie passen diese zwei Welten zueinander? Was ist passiert?

## 40 Millionen Hektar Ackerland liegen brach

Der Zusammenbruch der Sowjetunion im Jahr 1991 leitete den Niedergang des landwirtschaftlichen Sektors ein. In der turbulenten Übergangsphase danach wurde die enorme staatliche Unterstützung für die Landwirtschaft stark zurückgefahren, während Landbesitzfragen im Rahmen der Privatisierung häufig unzulänglich geregelt blieben. Tausende landwirtschaftliche Betriebe, die vormaligen Kolchos, waren fortan unfähig, im zunehmend internationalen Wettbewerb zu bestehen.

Insbesondere der Viehsektor wurde stark vom Systemwandel erschüttert. In Russland sank die Anzahl der Rinder zwischen 1992 und 2012 von 52,5 auf 20 Millionen. Entsprechend brach der Bedarf an Futterkulturen und Weideflächen ein, riesige landwirtschaftliche Flächen wurden aufgegeben. Insgesamt liegen in Russland heute etwa 40 Millionen Hektar Ackerland brach – fast das Vierfache der elf Millionen Hektar Ackerland, die in Deutschland derzeit bewirtschaftet werden. Vor 1991 konnte sich Russland mit Fleisch- und Milchprodukten selbst versorgen, heute ist das Land einer der weltweit größten Importeure dieser Güter.

Ländliche Räume verloren an Lebensqualität: Fehlende Beschäftigungsmöglichkeiten in der Landwirtschaft, die Schließung sozialer Einrichtungen wie Kindergärten und Schulen verlassten viele Millionen Menschen, in die großen Ballungszentren abzuwandern. Der erstaunlich rasannte demografische und naturräumliche Wandel in Russland hat bis heute weitreichende Folgen. Der ländliche Raum ist geprägt von Arbeitslosigkeit, Überalterung und Alkoholismus. Große Regionen sind weitgehend entvölkert.

## Wie Rekultivierung den CO<sub>2</sub>-Ausstoß beeinflusst

Die Wiedernutzbarmachung der Brachflächen könnte eine erhebliche Steigerung der landwirtschaftlichen Produktion bewirken. Allerdings erfüllen diese Flächen inzwischen eine andere Funktion: Seit der Aufgabe der landwirtschaftlichen Nutzung bewachsen Kräuter, Gräser, Büsche und junge Bäume die Brachflächen. Beim Aufwuchs entzieht diese Sekundärvegetation der Atmosphäre Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>), welches in Form von Kohlenstoff in der Vegetation und im Boden gespeichert wird. Die Brachflächen Russlands tragen so wesentlich zur Verlangsamung des Klimawandels bei. Die Flächenstilllegung hat noch einen weiteren positiven Effekt: Die naturbelassenen Brachflächen werden von heimischer Flora und Fauna zurückeroberet, die Artenvielfalt steigt in vielen Gebieten kontinuierlich an.

Die Rekultivierung der Brachflächen würde den in Boden und Vegetation gebundenen Kohlenstoff freisetzen und die Artenvielfalt verringern. Vor allem auf landwirtschaftlichen Flächen, die in der ersten Dekade nach dem Zusammenbruch des Sozialismus aufgegeben wurden, sind erhebliche Mengen an Kohlenstoff gespeichert. Die älteren Brachflächen neu zu erschließen, würde angesichts ihres gewaltigen

## Statistisches Wissen zur Landbevölkerung

Anteil in verschiedenen Ländern	
Russland	26 %
Deutschland	25 %
USA	19 %
Schweiz	26 %
Schweden	14 %
Ukraine	31 %
Japan	7 %
China	46 %

Quelle: Weltbank

### RUSSISCHE REGIONEN MIT DEM HÖCHSTEN ANTEIL AN LANDBEVÖLKERUNG (VORWIEGEND IM NORDKAUKASUS GELEGEN)

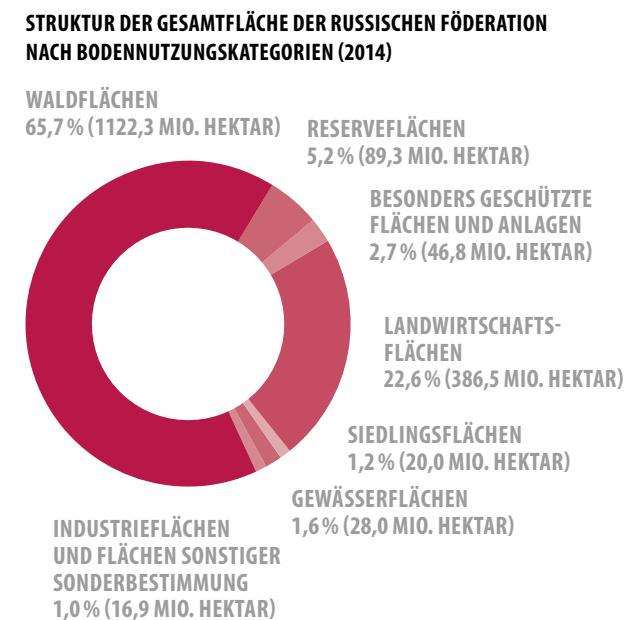
1.	Republik Altai	72,4 %
2.	Tschetschenien	65,1 %
3.	Inguschetien	61,7 %
4.	Karatschajewo-Tscherkessien	56,6 %
5.	Kalmückien	55,9 %
6.	Dagestan	54,8 %
7.	Adygeja	49,1 %
8.	Region Krasnodar	47,1 %
9.	Tuwa	46,9 %
10.	Kabardino-Balkarien	45,5 %

Quelle: Rosstat

### RUSSISCHE REGIONEN MIT DEM NIEDRIGSTEN ANTEIL AN LANDBEVÖLKERUNG (VORWIEGEND NÖRDLICHE UND INDUSTRIEREGIONEN)

1.	Region Magadan	4,6 %
2.	Region Murmansk	7,2 %
3.	Chanten-und-Mansen-Autonomie	8,5 %
4.	Region Kemerowo	14,6 %
5.	Jamal-Nenzen-Autonomie	15,3 %
6.	Region Swerdlowsk	16,0 %
7.	Region Jaroslawl	17,8 %
8.	Region Tscheljabinsk	18,0 %
9.	Region Chabarowsk	18,2 %
10.	Region Iwanowo	19,1 %

Quelle: Rosstat



**Quelle:** Russisches Landwirtschaftsministerium

Umfangs Kohlendioxid in global relevanten Mengen freisetzen und eine Beschleunigung des Klimawandels bewirken.

Ein Weg, um dem Zielkonflikt zwischen Umweltschutz und Ernährungssicherung zu entgehen, wäre deshalb die Beschränkung auf die Rekultivierung jüngerer Brachflächen, da die damit verbundenen Emissionen wesentlich geringer wären. Beispielsweise könnte durch die Rekultivierung der etwa vier Millionen Hektar Brachflächen, die im Europäischen Russland nach 2000 entstanden, bei derzeitigen Durchschnittserträgen theoretisch sechs Millionen Tonnen Weizen zusätzlich produziert werden, was einem Viertel der durchschnittlichen Jahresernte Deutschlands entspricht.

Dies sind allerdings nur hypothetische Aussagen. Der tatsächliche Zuwachs wird aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen in Russland eher kleiner sein. Eine unzureichende Infrastruktur, schlechte politische Rahmenbedingungen, Korruption sowie das Fehlen von Kapital und qualifizierten Arbeitskräften wirken sich so negativ aus, dass trotz des hohen Potenzials derzeit nicht davon ausgehen ist, dass die Rekultivierung von Brachflächen in Russland einen substantiellen Beitrag zur Stabilisierung der Weltgetreidemärkte leisten kann.

## Russland könnte weltgrößter Weizenexporteur werden

Wir setzen unsere Exkursion in Richtung Süden fort. Die zweite Station unserer Reise ist Belgorod, die Hauptstadt der gleichnamigen Oblast, die im fruchtbaren Schwarzerdegürtel liegt und ein Zentrum der russischen Agrarwirtschaft ist. Die Äcker enden gewöhnlich hinter dem Horizont, Brachflächen sind selten. Russland ist in den letzten Jahren zu einer führenden Weizenexportnation aufgestiegen. Der russische Weizen stammt überwiegend aus dem Schwarzerdegebiet. Allerdings liegt der Ertrag, also die Menge an ge-

erntetem Weizen je Flächeneinheit, in den Kornkammern Russland bei nicht einmal der Hälfte dessen, was durchschnittlich auf westeuropäischen Äckern erzielt wird.

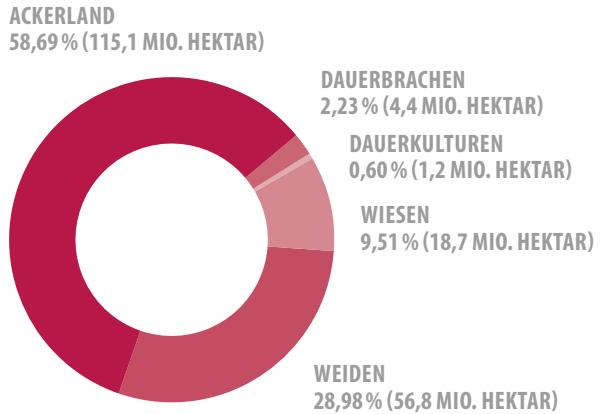
Computermodelle, die das Wachstum von Weizenplantzen simulieren, zeigen, dass das trockenere und heißere Klima im südlichen Russland nur einen Teil dieser Ertragsdifferenz erklärt. Ein weiterer, erheblicher Teil jedoch wird durch Defizite in den Anbaumethoden verursacht. Viele russische Bauern müssen auf ineffiziente landwirtschaftliche Maschinen zurückgreifen und setzen nur geringe Mengen an Düng- und Pflanzenschutzmittel ein. Bewässerungssysteme, die auch in Dürrejahren befriedigende Erträge zulassen, sind seit dem Zusammenbruch der Sowjetunion zumeist verfallen.

Konservative Modellergebnisse hinsichtlich potenzieller Ertragssteigerungen zeigen, dass die Weizenproduktion Russlands sich um bis zu 32 Millionen Tonnen oder um

## Die älteren Brachflächen neu zu erschließen, würde Kohlendioxid in global relevanten Mengen freisetzen und eine Beschleunigung des Klimawandels bewirken.

mehr als 50 Prozent im Vergleich zur heutigen Produktionsmenge steigern ließe. Damit könnte Russland zum weltgrößten Weizenexporteur werden und substanziell dazu beitragen, den weltweit steigenden Bedarf zu decken. Die älteren Brachflächen könnten bei einer solchen Ertragssteigerung unberührt bleiben und Klimaziele umgesetzt werden. Durch moderne computer- und satellitengestützte Anbauverfahren („precision agriculture“) sind erhebliche Ertragssteigerungen bei geringen ökonomischen und ökologischen Aufwendungen möglich. In den hoch entwickelten Agrarnationen entwickelt sich dies bereits zum Standard. In Russland mit seinen riesigen Feldern und noch größeren Betrieben ließen sich solche Methoden sehr effektiv einsetzen, es besteht jedoch noch großer Nachholbedarf.

## Struktur der landwirtschaftlichen Nutzfläche im Bestand der landwirtschaftlichen Flächen der Russischen Föderation 2014



**Quelle:** Russisches Landwirtschaftsministerium

## Technischer Nachholbedarf bei Agrarbetrieben

Eine solche technische Revolution setzt in Russland große Investitionen in die Landwirtschaft voraus. Die Finanzkraft der meisten Agrarbetriebe ist nach wie vor schwach und heimische Banken sind daher nur bedingt motiviert, Kredite bereitzustellen. Zudem fehlt es an verlässlichen politischen Rahmenbedingungen, einer leistungsfähigen Infrastruktur sowie landwirtschaftlicher Ausbildung und Forschung.

Doch es gibt Hoffnung: Die russische Regierung scheint die gewaltigen ungenutzten landwirtschaftlichen Potenziale und die daran gekoppelten Chancen zu realisieren und steigert kontinuierlich ihre Unterstützung für den Agrarsektor. Zudem – angetrieben durch zunehmende Gewinnmöglichkeiten – ergreifen große Investoren in Russland die Initiative und gründen riesige Agrarkonzerne, sogenannte Agroholdings. Ihre Ackerflächen umfassen häufig mehrere hunderttausend Hektar. Agroholdings haben maßgeblich zu den Ertragssteigerungen vieler Feldfrüchte in den letzten Jahren beigetragen. Teilweise handelt es sich bei den Investoren um Verarbeitungsunternehmen wie etwa Zuckerfabriken, die sich ihre Rohstoffbasis schaffen, teilweise wurden sie von Oligarchen gegründet, die ins Ausland transferierte Vermögen über Tochterfirmen wieder in Russland investieren, und teilweise sind es internationale Investoren, die Risikokapital bereitstellen. Aufgrund ihrer Finanzkraft und Größe haben Agroholdings guten Zugang zu Finanzkapital. Sie bieten somit günstige Voraussetzungen für gesteigerte Investitionen sowohl in modernere Technik als auch in Infrastruktur und die Ausbildung der Mitarbeiter.

## Viele russische Bauern müssen auf ineffiziente landwirtschaftliche Maschinen zurückgreifen und setzen nur geringe Mengen an Düng- und Pflanzenschutzmittel ein.

Allerdings wird heute nur ungefähr ein Fünftel der landwirtschaftlichen Flächen durch Agroholdings bewirtschaftet. Zudem sind bei weitem nicht alle Agroholdings effizient und fahren die tatsächlich möglichen Erträge ein. Erfolg in der Landwirtschaft lässt sich nicht einfach erkaufen, sondern erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit den Technologien ebenso wie mit den wirtschaftlichen und natürlichen Rahmenbedingungen. Eine Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen, vor denen die russische Agrarwirtschaft steht, ist aufgrund des Ressourcenreichtums des Landes sowohl für das Geschehen auf landwirtschaftlichen Märkten als auch für die Treibhausgasbilanz von globaler Bedeutung. Die landwirtschaftliche Entwicklung Russlands betrifft daher letztendlich uns alle.

*Der Artikel ist im IAMO Annual 2015 des Leibniz-Instituts für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien erschienen.*

## Ziffern und Fakten

- Typisch für den russischen Agrarsektor ist eine hohe Kreditschuld. 2014 lag sie bei mehr als zwei Billionen Rubel. Dabei hat die Hälfte der Betriebe erst gar keinen Zugang zu Krediten.
- In der Geflügelhaltung entfallen 80 Prozent der Investitionen auf 15 Prozent der Projekte, in der Schweinemast 70 Prozent auf 20 Prozent und in der Milchviehhaltung 60 Prozent auf 20 Prozent der Projekte. Mit anderen Worten: Das Geld ist dort, wo die großen Unternehmen sind.
- Deutlich zu schaffen macht den produzierenden Betrieben in Russland ihre mangelhafte Ausrüstung mit Landwirtschaftstechnik. So hat beispielsweise die Agrarwirtschaft in den USA das 4,8-fache an Traktoren zur Verfügung.
- Nach offiziellen Angaben ist der Anteil an Agrartechnik einheimischer Produzenten auf dem russischen Markt in den ersten sieben Monaten des Jahres 2015 um sieben Prozent auf 45 Prozent gestiegen. Gleichzeitig nahm der Import von Maschinen und Ausrüstung für die Landwirtschaft um 59 Prozent ab.
- Beim Saatgut ist Russland bisher stark auf Einfuhren angewiesen. Jedes Jahr werden bis zu 80 Prozent des Saatguts für Zuckerrüben, bis zu 65 Prozent für Gemüsekulturen und bis zu 30 Prozent für Kartoffeln importiert.
- Anfang November sagte der russische Vize-Landwirtschaftsminister Sergej Lewin, dass Russland bei einer Reihe von Indikatoren, die in der Doktrin für Lebensmittelsicherheit von 2010 enthalten sind, schon jetzt den erst für 2020 geplanten Stand an Selbstversorgung erreicht hat oder ihn zumindest sehr viel früher erreichen wird. Für das Jahr 2015 sei zu erwarten, dass der Gesamtanteil der eigenen Produktion am Binnenmarkt bei 88,7 Prozent liege. Viele Experten halten den Fokus auf rein quantitative Indikatoren jedoch für falsch. „Die Doktrin ist auf Endprodukte ausgerichtet, anstatt die gesamte Produktionskette im Auge zu haben“, sagte Dmitrij Rylko, Geschäftsführer des Instituts für die Konjunktur des Agrarmarkts (IKAR), der Deutschen Welle. „Wenn man die Produktion von Anfang bis Ende betrachtet, sind wir anfällig, und zwar selbst bei den Produkten, bei denen wir äußerlich autark zu sein scheinen. Wir importieren Technologie, Saatgut, andere Produktionsmittel. Die Doktrin liefert auf solche Fragen keine Antwort.“
- 2014 wuchs der Export russischer Landwirtschaftsgüter im Jahresvergleich um 14,1 Prozent und belief sich auf 19,1 Milliarden US-Dollar. Die Importe waren jedoch nach wie vor doppelt so hoch und lagen bei 40,9 Milliarden Dollar, 9,1 Prozent unter dem Wert von 2013.

# Охрана климата и вопросы продовольственной безопасности в мире: Россия вселяет надежду

Потребность в сельскохозяйственной продукции в мире увеличится до 2050 года предположительно более чем в два раза. Одновременно возникает следующая проблема: во многих странах площади под сельскохозяйственные нужды очень ограничены. В России же, наоборот, огромный сельскохозяйственный потенциал не используется. О том, как это может сказаться на мировом климате и мировых объемах продовольствия, размышляют трое ученых Института сельскохозяйственного развития в Центральной и Восточной Европе им. Лейбница в Галле (IAMO), побывав на российских просторах.

Флориан Ширхорн, Даниэль Мюллер и Альфонс Бальманн (iamo.de)

## Страна, которая была раньше

Наверное, так выглядит край света. Улица теряется в густом смешанном лесу. Мы находимся в российской провинции, где-то в Брянской области, почти в 400 километрах на юго-запад от Москвы, по российским меркам совсем недалеко от столицы. Дорога не должна здесь заканчиваться. На нашей карте на этом месте обозначены сельскохозяйственные угодья. Тем не менее мы уже давно окружены исключительно лесом и заросшими лугами.

Мы немного сбиваемся с пути, едем вдоль покинутых деревень и, наконец, чтобы выбраться, просим помощи у двух местных жителей. Мужчины рады встрече с редкими путниками и делятся воспоминаниями о том, каким был раньше этот регион с большими посевными площадями, сочными лугами, стадами скота и развитой, нормально работающей деревенской инфраструктурой. Картинка, которую они нарисовали, относится, как и наша карта, к другому времени. Времени, с момента которого прошло всего 25 лет. Почему эти два мира так отличаются друг от друга? Что произошло за это время?



## 40 миллионов гектаров посевных площадей заброшено

С развалом Советского Союза в 1991 году начался упадок сельскохозяйственного сектора. В последующие годы сумбурного переходного периода сильно сократилась огромная государственная поддержка сельского хозяйства, в то же время в рамках приватизации остались часто недостаточно отрегулированными вопросы земельной собственности. Тысячи сельскохозяйственных предприятий, бывших колхозов, отныне были неспособны выдерживать возрастающую международную конкуренцию.

Особенно сильно от смены государственного строя пострадало животноводство. Поголовье крупного рогатого скота в России сократилось за период с 1992 по 2012 год с 52,5 до 20 миллионов голов. Соответственно снизилась потребность в кормовых культурах и пастбищах, огромные сельскохозяйственные площади были заброшены. Сегодня в России около 40 миллионов гектаров пахотных земель пустует – это почти в четыре раза больше в сравнении с 11 миллионами гектаров пахотной земли, которая в Германии используется сейчас под сельскохозяйственные нужды. Если до 1991 года Россия сама обеспечивала себя мясными и молочными продуктами, то сегодня страна является одним из крупнейших мировых импортеров этих товаров.

Сельская местность потеряла качество жизни: в сельском хозяйстве нет рабочих мест, закрылись такие социально важные учреждения, как детские сады и школы, что привело к переселению миллионов людей в крупные промышленные центры. На редкость стремительные демографические и природные изменения в России до сих пор имеют далеко идущие последствия. Типичными явлениями для сельских территорий стали безработица, старение населения, алкоголизм. Огромные пространства в значительной мере обезлюдили.

## Влияние рекультивации земель на выброс $\text{CO}_2$

Возвращение земель в сельскохозяйственный оборот могло бы привести к существенному увеличению производства сельскохозяйственной продукции. Между тем эти земли выполняют другую функцию: со временем их использование под сельскохозяйственные нужды брошенные земли уже поросли сорняками, травами, кустами и молодыми деревьями. В процессе роста эта вторичная вегетация поглощает из атмосферы углекислый газ ( $\text{CO}_2$ ), который накапливается в растениях и в земле, и выделяет кислород. Таким образом, заброшенные земли России вносят существенный вклад в процесс замедления смены климата. Невозделанные пахотные земли имеют еще один позитивный эффект: такие земли вновь заселяются привычными представителями флоры и фауны, во многих регионах постоянно растет видовое разнообразие.

## Статистические данные о сельском населении

Доля в разных странах	
Россия	26%
Германия	25%
США	19%
Швейцария	26%
Швеция	14%
Украина	31%
Япония	7%
Китай	46%

Источник: Всемирный банк

### РЕГИОНЫ РОССИИ С САМОЙ ВЫСОКОЙ ДОЛЕЙ СЕЛЬСКОГО НАСЕЛЕНИЯ (РАСПОЛОЖЕНЫ ПРЕЖДЕ ВСЕГО НА СЕВЕРНОМ КАВКАЗЕ)

1.	Республика Алтай	72,4%
2.	Чечня	65,1%
3.	Ингушетия	61,7%
4.	Карачаево-Черкесия	56,6%
5.	Калмыкия	55,9%
6.	Дагестан	54,8%
7.	Адыгея	49,1%
8.	Краснодарский край	47,1%
9.	Тыва	46,9%
10.	Кабардино-Балкария	45,5%

Источник: Росстат

### РЕГИОНЫ РОССИИ С САМОЙ НИЗКОЙ ДОЛЕЙ СЕЛЬСКОГО НАСЕЛЕНИЯ (ПРЕЖДЕ ВСЕГО СЕВЕРНЫЕ И ПРОМЫШЛЕННЫЕ РЕГИОНЫ)

1.	Магаданская область	4,6%
2.	Мурманская область	7,2%
3.	Ханты-Мансийский автономный округ	8,5%
4.	Кемеровская область	14,6%
5.	Ямало-Ненецкий автономный округ	15,3%
6.	Свердловская область	16,0%
7.	Ярославская область	17,8%
8.	Челябинская область	18,0%
9.	Хабаровская область	18,2%
10.	Ивановская область	19,1%

Источник: Росстат

Рекультивация брошенных земель освободила бы связанный в земле и в растительности углерод и уменьшила бы видовое разнообразие. Большие запасы углерода накопились, прежде всего, на тех сельскохозяйственных угодьях, которые ушли из сельхозоборота в первом десятилетии после крушения социализма. Если заново осваивать старые заброшенные земли, то из-за их большого объема углерод освободился бы в относительно глобальных количествах, и это повлияло бы на ускорение смены климата.

Путь недопущения конфликта целей между охраной окружающей среды и продовольственной безопасностью мог бы заключаться в ограничении рекультивации земель, заброшенных в более поздний период, поскольку тогда связанные с этим процессом эмиссии были бы значительно меньше. Например, теоретически, благодаря процессу рекультивации около 4 миллионов гектаров пустующих земель, образовавшихся в европейской части России после 2000 года, при той же средней урожайности дополнительно можно вырастить 6 миллионов тонн пшеницы, что соответствует четверти среднегодового урожая в Германии.

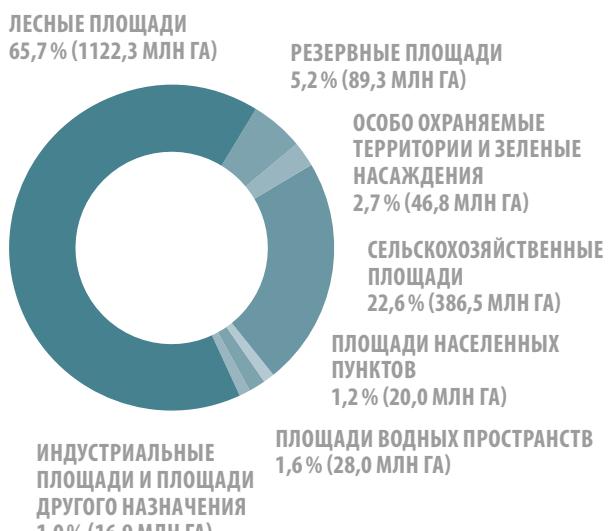
И все-таки это всего лишь гипотетические предположения. Фактический прирост из-за актуальных рамочных условий в России будет, скорее всего, меньше. Недостаточная инфраструктура, плохие политические рамочные условия, коррупция, а также нехватка денежных вложений и квалифицированных рабочих рук действуют настолько негативно, что, несмотря на высокий потенциал, не стоит исходить из того, что рекультивация заброшенных земель в России может внести значительный вклад в стабилизацию мировых зерновых рынков.

## Россия могла бы стать крупнейшим в мире экспортёром пшеницы

Мы продолжаем нашу обзорную экскурсию в южном направлении. Второй остановкой нашего пути стал Белгород, столица одноименной области, которая расположена в черноземной зоне и является центром российского аграрного сектора экономики. Здесь поля обычно заканчиваются где-то за горизонтом, редко где встретишь заброшенные земли. В последние годы Россия поднялась до уровня ведущих экспортёров пшеницы. Российская пшеница выращивается преимущественно в черноземной зоне. И тем не менее урожайность, то есть количество собранной пшеницы на единицу обрабатываемой площади, в российских житницах не составляет даже половины от того, что в среднем собирается на западноевропейских полях.

Компьютерные модели, отображающие рост и созревание пшеницы, показывают, что более сухой и теплый климат Юга России лишь частично объясняет эту разницу в урожайности. Другой важной причиной является недостаток использования актуальных методов возделывания сельскохозяйственных культур. Многие

### СТРУКТУРА ОБЩЕЙ ПЛОЩАДИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПО КАТЕГОРИЯМ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ (2014)

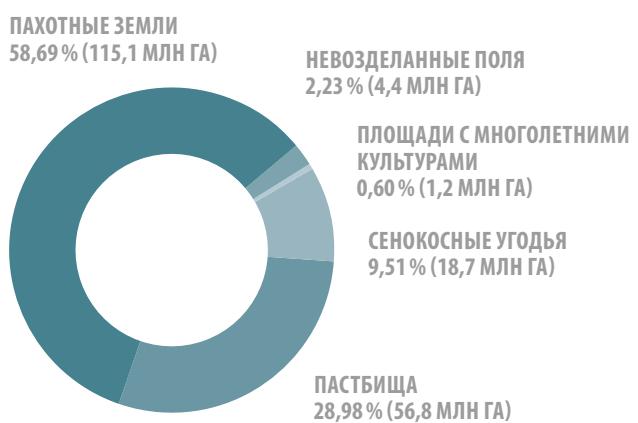


Источник: Министерство сельского хозяйства РФ

российские крестьяне вынуждены использовать неэффективную сельскохозяйственную технику и небольшое количество удобрений и средств защиты растений. Оросительные системы, которые позволяли в засушливые годы получать удовлетворительные урожаи, с распадом Советского Союза в большинстве своем пришли в негодность.

Консервативные результаты моделирования в отношении потенциального увеличения урожайности показывают, что производство пшеницы в России можно повысить до 32 миллионов тонн, т. е. увеличить более чем на 50% по сравнению с сегодняшним объемом продукции. Таким образом, Россия могла бы стать самым крупным мировым экспортёром пшеницы и внести весомый вклад в решение проблемы все увеличивающейся потребности в ней в мировом масштабе. Более ранние заброшенные сельхозугодья могли бы остаться в том

### СТРУКТУРА ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПЛОЩАДЕЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ УГОДИЙ В СОСТАВЕ ОБЩИХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПЛОЩАДЕЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (2014)



Источник: Министерство сельского хозяйства РФ

виде, в котором они находятся сейчас, и служить климатическим целям. Благодаря современным компьютерным и спутниковым методам возделывания (*precision agriculture*) возможны существенные увеличения урожайности при небольших экономических и экологических затратах. В странах с высокоразвитым аграрным сектором этот процесс уже стандартизирован. В России с ее огромными посевными площадями и все еще крупными сельхозпредприятиями подобные методы можно очень эффективно использовать, но предстоит еще долгий процесс наверстывания упущенное.

## Необходимость ликвидации технического отставания на сельскохозяйственных предприятиях

Подобная техническая революция в России предусматривает большие инвестиции в сельское хозяйство. Финансовая состоятельность большинства аграрных предприятий как была, так и остается слабой, и поэтому отечественные банки ограниченно мотивированы в плане предоставления кредитов. К тому же не хватает надежных политических рамочных условий, эффективной инфраструктуры, а также сельскохозяйственного образования и науки.

Что же вселяет надежду: по-видимому, российское правительство идет по пути реализации огромного неизвестованного сельскохозяйственного потенциала и использует имеющиеся в этой связи шансы, постепенно увеличивая свою поддержку аграрного сектора. К тому же крупные инвесторы в России, привлекаемые растущими возможностями получения прибыли, берут инициативу в свои руки и создают огромные аграрные концерны, так называемые агрохолдинги. Их пахотные земли часто простираются на сотни тысяч гектаров. В последние годы агрохолдинги внесли значительный вклад в рост урожайности многих зерновых культур.

И все-таки сегодня только примерно пятая часть земель сельскохозяйственного назначения используется агрохолдингами. К тому же далеко не все они эффективны и приносят действительно хорошие доходы. Успех в сельском хозяйстве дается непросто, он требует серьезного критического разбора технологий, а также экономических и естественных типовых условий. Продолжение разнообразных проблем, стоящих перед российским сельским хозяйством, имеет глобальное значение в связи с наличием богатых природных ресурсов страны, событиями на сельскохозяйственных рынках, а также в связи с последствиями парникового эффекта. В конце концов, сельскохозяйственное развитие России касается нас всех.

Статья вышла в ежегоднике Института сельскохозяйственного развития в Центральной и Восточной Европе им. Лейбница (IAMO) за 2015 год.

## Цифры и факты

- Для аграрного сектора характерна высокая кредиторская задолженность, которая в 2014 году превысила 2 трлн рублей. При этом половина хозяйств вообще не имеет доступа к кредитным ресурсам.
- На 15% проектов в птицеводстве приходится 80% инвестиций, в свиноводстве на 20% проектов – 70% вложенных в эту сферу средств, на 20% проектов в молочном животноводстве – 60% капиталовложений. Иными словами, развивается в основном большой бизнес.
- Острой проблемой является низкая обеспеченность российских товаропроизводителей сельскохозяйственной техникой. Российский тракторный парк уступает американскому в 4,8 раза.
- По официальным данным, за первые семь месяцев 2015 года доля отечественной сельхозтехники на российском рынке увеличилась на 7% и превысила 45%, одновременно за семь месяцев 2015 года произошло снижение импорта машин и оборудования для сельского хозяйства на 59%.
- Отсталость наблюдается в самообеспечении семенами. Ежегодно в Россию завозят до 80% семян сахарной свеклы, 65% – овощных культур и до 30% семян картофеля.
- Замминистра сельского хозяйства РФ Сергей Левин отметил в начале ноября, что по целому ряду позиций показатели, установленные Доктриной продовольственной безопасности (2010 год), уже достигнуты или будут достигнуты существенно раньше предполагаемого срока (2020 год). По его словам, удельный вес отечественной продукции в общем объеме ресурсов внутреннего рынка в 2015 году ожидается на уровне 88,7%. Многие эксперты, однако, считают фокусирование на количественных индикаторах неверным. «В Доктрине учтены конечные продукты, но не вся цепочка производства», – заявил Дмитрий Рылько, генеральный директор Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР), в интервью Deutsche Welle. Он добавил: «Цепочки же у нас слабые – даже по тем продуктам, по которым мы внешне самообеспеченны, мы уязвимы, потому что импортируем технологии, семена, средства производства. Доктрина на эти вопросы не отвечает».
- В 2014 году экспорт российской продукции аграрного сектора в денежном исчислении увеличился на 14% и составил 19,1 млрд долларов США. Но сумма импорта по-прежнему превышает уровень экспорта более чем в 2 раза. По итогам 2014 года она составила 40,9 млрд долларов, что на 9,1% меньше, чем в предыдущем году.

# Russland aufgeben? Nicht mit uns!

Die Nachfrage nach Outstaffing wird immer größer. Damit lassen sich relativ unkompliziert auch Geschäftschancen in Ländern wie Russland nutzen. Die SCHNEIDER GROUP kombiniert den Service mit anderen Leistungen zu einem Komplettangebot.

Bei der Expansion in einen neuen Markt sind Unternehmen oft mit Markteintrittsbarrieren konfrontiert. Dazu zählt in erster Linie der bürokratische Aufwand, der bei einer typischen Unternehmensgründung anfällt, zum Beispiel bei der Registrierung einer juristischen Person, einer Filiale oder einer Repräsentanz. Für ein ausländisches Unternehmen, das einen Markteintritt in einem der GUS-Staaten beabsichtigt, können solche Barrieren erheblich sein, denn auch die vermeintlich einfachsten Aufgaben bringen hier oft Kopfschmerzen mit sich.

Erfahrungsgemäß dauert die Registrierung einer juristischen Person beziehungsweise die Akkreditierung einer Repräsentanz in Russland drei bis fünf Monate. Eine beachtliche Menge an Dokumenten muss dafür erstellt, übersetzt und beglaubigt werden. Darüber hinaus wird viel Zeit benötigt, um ein Unternehmensbankkonto zu eröffnen, einen Generaldirektor oder Leiter der Repräsentanz zu rekrutieren und einzustellen, eine juristische Adresse zu finden und Arbeitsvisa zu beantragen (bei Einstellung ausländischer Mitarbeiter).

Insgesamt bedeutet dies also viel Aufwand und Ressourceneinsatz und schreckt so manchen ausländischen Investor trotz zahlreicher Chancen ab, den Markteintritt zu wagen. Dabei sind solche Fragen insbesondere heute relevant, wenn man die wirtschaftliche Unsicherheit berücksichtigt, die den russischen und anderen GUS-Märkte umgibt.

Als Antwort auf diese Herausforderungen bietet SCHNEIDER GROUP eine Lösung an, die es ausländischen Unternehmen ermöglicht, lokale Märkte ohne großen Registrierungsaufwand für sich zu testen, was gleichzeitig auch das für einen Markteintritt benötigte Investitionsvolumen signifikant reduziert. Der Kern dieses Konzeptes ist die oft übersehene (und häufig unbekannte) Möglichkeit des Outstaffings. Wir nennen diese Lösung „Market Entry FAST TRACK“.

## Was ist Outstaffing?

Outstaffing heißt, dass ein Mitarbeiter einen Arbeitsvertrag mit einem Unternehmen abschließt und dieses sich um seine Lohnabrechnung und -auszahlung sowie um die Personalverwaltung kümmert, während der Mitarbeiter dabei ausschließlich nach Anweisung und im Interesse eines anderen Unternehmens arbeitet.

## Outstaffing in Russland

Outstaffing wurde in Russland während der Krise des Jahres 1998 als Option für Investoren eingeführt, damit sie ihre



Geschäfte auch ohne Erhöhung der nominellen Mitarbeiterzahl vorantreiben konnten.

In den vergangenen Jahren haben sich die Einsatzmöglichkeiten des Outstaffing-Konzeptes sukzessive ausgedehnt und die Nachfrage nach Outstaffing ist bedeutend gestiegen, auch bei russischen Unternehmen (die bislang aber lediglich 12–15% des Outstaffing-Marktes in Russland ausmachen).

Russische Agenturen weisen die Zusammensetzung derjenigen Positionen, die durch Outstaffing besetzt werden, heute wie folgt aus: 46% – Verwaltungspersonal, 24% – mittlere Führungskräfte, 14–15% – IT-Personal, 10% – Führungskräfte, 6% – sonstige Mitarbeiter.

Während es zuvor noch hauptsächlich um unterstützendes Personal auf den unteren Hierarchieebenen ging, ist derzeit eine steigende Anzahl höher qualifizierter Mitarbeiter zu verzeichnen, die im Outstaffing-Bereich eigestellt werden. Dies ist ein Trend, der wahrscheinlich auch in Zukunft anhalten wird, da die Nachfrage nach solchen Mitarbeitern gerade bei westlichen Unternehmen in Russland steigt.

## Brauche ich noch mehr?

Mit unserem Service „Market Entry FAST TRACK“ kombinieren wir Outstaffing und darüber hinausgehende unterstützende Dienstleistungen, um unseren Kunden die Vorteile eines eigenen Vollzeit-Angestellten zu bieten, ohne dafür

ein Unternehmen registrieren zu müssen. So erhalten unsere Kunden die Möglichkeit, schnell und effektiv den russischen Markt zu betreten, und zwar inklusive Importmöglichkeiten und des Aufbaus einer Verkaufseinheit vor Ort.

Unser bewährter Outstaffing-Service platziert die Mitarbeiter unserer Kunden in einem unserer Büros in Moskau, St. Petersburg, Almaty, Aktau, Astana, Minsk, Kiew oder Warschau, um in Vollzeit für den Kunden arbeiten zu können. Durch die unterstützenden Dienstleistungen kommt dem Mitarbeiter die volle 500 Personen starke Infrastruktur der gesamten SCHNEIDER GROUP zugute.

Diese Dienstleistungen beinhalten:

- Personalbeschaffung
- Geschäftsadresse
- Moderner und voll ausgestatteter Büroarbeitsplatz
- Unterstützung durch Sekretärinnen
- Speziell zugeordneter Koordinator
- Administrative Unterstützung bei der Personalverwaltung
- Einladungen für Geschäftsvisa
- Moderne und gut ausgestattete Konferenzräume

Somit kann ein Unternehmen innerhalb von nur zwei Wochen mit minimalem Aufwand eine Präsenz auf dem lokalen Markt errichten, während alle aufgezeigten Dienstleis-

tungen mit lediglich einer Monatsrechnung abgerechnet werden.

Durch unsere Büros in Russland, Kasachstan, Belarus, der Ukraine, Polen und Deutschland bieten wir diese Lösung auch für expandierende Unternehmen in allen diesen Ländern an und stellen unseren Kunden einen Ansprechpartner für alle Länder zur Verfügung.

Kunden sollten bei der Wahl eines Outstaffing-Anbieters darauf achten, dass er über eine einwandfreie Reputation verfügt und im Einklang mit allen lokalen Gesetzen handelt. Gerne können wir diese Qualitäten in persönlichen Gesprächen und durch unsere Kundenreferenzen nachweisen.

Durch das neue Gesetz FZ 116 gibt es bezüglich des Outstaffings einige Änderungen, die ab dem 1. Januar 2016 in Kraft treten und den Outstaffing-Markt vor einige Herausforderungen stellen. Wir geben unseren Kunden diesbezüglich gern einen weiterführenden Einblick über die Konsequenzen und unseren Lösungsansatz.

Falls Sie dazu oder zu anderen Aspekten unserer Dienstleistungen Fragen haben beziehungsweise wissen möchten, wie wir zu Ihrem Partner werden können, kontaktieren Sie bitte **Manuel Paffrath, Head of Business Development: PaffrathM@schneider-group.com**, Tel.: +7 (495) 956 55 57.

## Market Entry FAST TRACK

500 Experten für einen schnellen und effektiven Markteintritt ohne Registrierungsaufwand nach Russland, Kasachstan, Belarus, Ukraine und Polen.

- ohne Registrierung
- schnelle Lösung auf Probezeit

- Office-in-Office
- Import nach Russland inkl. DDP





# Отказаться от России? Без нас!

Спрос на аутстаффинг постоянно растет. С данной услугой возможности для ведения бизнеса в таких странах, как Россия, становятся доступнее. Компания SCHNEIDER GROUP объединяет этот вид сервиса и другие услуги в комплексное предложение.

В процессе экспансии на новые рынки бизнес часто сталкивается с входными барьерами страны. В первую очередь к ним относятся бюрократические препоны, которые обычно возникают на этапе создания бизнеса, например, при регистрации юридического лица, филиала или представительства. Для иностранной компании, которая собирается выйти на рынок одного из государств СНГ, подобные барьеры могут быть существенны, поскольку здесь даже, казалось бы, простейшие вопросы зачастую сопряжены с трудностями.

Опыт показывает, что регистрация юридического лица или аккредитация представительства в России длится от трех до пяти месяцев. Причем нужно представить большое количество документов, перевести их и заверить

нотариально. Кроме того, много времени нужно для открытия банковского счета предприятия, найма на работу генерального директора или руководителя представительства, подбора юридического адреса и оформления рабочей визы (при найме иностранных сотрудников).

В общем и целом это требует много времени, сил и средств и поэтому отпугивает немало иностранных инвесторов, несмотря на многочисленные шансы выхода на российский рынок. Подобные проблемы стали актуальны особенно сейчас, с учетом экономической нестабильности, которая воцарилась на российском и других рынках СНГ.

В качестве ответа на эти вызовы SCHNEIDER GROUP предлагает решение, которое позволит иностранно-

му бизнесу тестировать локальные рынки без особых трат на регистрацию, что одновременно значительно сократит объем инвестиций, требуемых для выхода на рынок. Суть данного предложения – часто недооцениваемая (и нередко незнакомая) возможность использования аутстаффинга. Мы назвали это решение „Market Entry FAST TRACK“.

## Что такое аутстаффинг?

Аутстаффинг предполагает заключение трудового договора сотрудника с компанией, которая решает вопросы начисления и выплаты ему заработной платы, вопросы кадрового управления, в то время как сотрудник при этом работает исключительно по распоряжению и в интересах другой компании.

## Аутстаффинг в России

В России аутстаффинг стал использоваться во время кризиса 1998 года как возможность для инвесторов продвигать свой бизнес без увеличения номинального числа сотрудников компании.

В последние годы сфера применения концепции аутстаффинга постепенно расширилась, и спрос на него значительно вырос, в том числе среди российских компаний (хотя их численность в России до сих пор составляет только 12–15% рынка аутстаффинга).

Российские агентства составили перечень позиций, которые в настоящее время рекрутируются через аутстаффинг: 46% – управленческий персонал, 24% – средний управленческий персонал, 14–15% – ИТ-персонал, 10% – руководство, 6% – другие сотрудники.

Если раньше на нижних ступенях иерархии речь шла преимущественно об обслуживающем персонале, то сейчас среди нанимаемых в аутстаффинг сотрудников следует отметить растущее число квалифицированных работников. Это тенденция, вероятно, сохранится



и в будущем, поскольку среди западных компаний в России растет спрос как раз на таких работников.

## Нужно ли мне больше?

Решение „Market Entry FAST TRACK“ объединяет аутстаффинг и дополнительные услуги, что дает нашим клиентам преимущества собственного штатного работника без необходимости регистрации компании. Таким образом, наши клиенты получают возможность быстро и эффективно выйти на российский рынок, включая поставки по импорту и организацию продаж на местах.

Аутстаффинг, доказавший свои преимущества на практике, позволяет нам размещать сотрудников заказчика в наших офисах в Москве, Санкт-Петербурге, Алматы, Актау, Астане, Минске, Киеве или Варшаве, где они могут в течение полного рабочего дня работать для заказчика. Благодаря сопутствующим услугам на одного сотрудника приходится инфраструктура из 500 человек персонала всей компании SCHNEIDER GROUP.

Данные услуги включают:

- подбор персонала;
- юридический адрес;
- современное, полностью оборудованное рабочее место в офисе;
- услуги секретарей;
- специально выделенного координатора;
- административную поддержку в управлении персоналом;
- оформление приглашений для деловой визы;
- современные и хорошо оснащенные конференц-залы.

Таким образом, компания может выйти на локальный рынок всего за две недели и с минимальными затратами, получив при этом всего один месячный расчет.

Располагая офисами в России, Казахстане, Беларуси, на Украине, в Польше и Германии, мы предлагаем это бизнес-решение также для растущих компаний во всех этих странах и предоставляем специалиста-консультанта в распоряжение наших клиентов во всех странах.

При выборе компании-аутстаффера клиентам следует обратить внимание на ее безупречную репутацию и на то, насколько специалисты компании действуют в соответствии со всеми местными законами. Эти квалификации мы готовы подтвердить путем личных переговоров и предоставления отзывов наших клиентов.

В новом законе ФЗ 116 в отношении аутстаффинга есть некоторые изменения, которые вступят в силу с 1 января 2016 года и которые создадут некоторые сложности для рынка аутстаффинга. В связи с этим мы предлагаем нашим клиентам широкую возможность ознакомиться с перспективой и пакет наших предложений по решению проблем.

Если у Вас есть вопросы по этим или другим аспектам наших услуг или Вы хотите знать, как стать нашим партнером, Вы можете обратиться к г-ну **Manuel Paffrath**, Head of Business Development: [PaffrathM@schneider-group.com](mailto:PaffrathM@schneider-group.com), тел.: +7 (495) 956 55 57.

# „Russlands Weg zur Selbstversorgung ist noch lang“

Per Brodersen (41) ist seit dem 1. Oktober Geschäftsführer der Arbeitsgruppe Agrarwirtschaft beim Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft. Wie schätzt er die jüngsten Entwicklungen auf dem russischen Markt ein?

**Herr Brodersen, wann haben Sie das letzte Mal „Das gibt's doch nicht“ ausgerufen, als von der Landwirtschaft in Russland die Rede war?**

Ganz genau weiß ich es nicht mehr. Auf jeden Fall war das meine Reaktion angesichts der Bilder vernichteter Lebensmittel im Sommer, als Planierraupen medienwirksam Käselaibe zerwalzten. Das letzte Mal könnte aber auch gewesen sein, als ich die neuen Preise für Schweizer Hartkäse in Moskauer Supermärkten gesehen habe.

**Wie kommt bei den deutschen Unternehmen im Russlandgeschäft die derzeitige Lage an?**

Das Bild war schon positiver. Berechenbare Markt- und Regelmechanismen, Rechts- und Investitionssicherheit machen einen Standort interessant und attraktiv. Die starke Politisierung des Geschäftsklimas, wie wir sie im Moment erleben, birgt hingegen viele Unwägbarkeiten und motiviert kaum zu wirtschaftlichem Engagement. Der große Wurf ist gegenwärtig kaum zu erzielen, die Konzentration erfolgt auf kleine Schritte.

**Lohnt sich Russland überhaupt weiter für geschäftliche Aktivitäten?**

Russland ist ein lohnender Geschäftsstandort aufgrund seiner Größe und Potenziale. Um diese zu erschließen, brauchen Sie einen langen Atem, Kreativität und den Blick für Ihr Gegenüber. Wer mit diesen Qualitäten ins Land kommt, kann belohnt werden.

**Was charakterisiert aus Ihrer Sicht die Entwicklung von Russlands Landwirtschaft in den vergangenen fünf bis zehn Jahren?**

Ein wichtiges Merkmal ist die Entwicklung des Getreideexports: Russland ist hier mittlerweile zu einem der weltweit größten Exporteure geworden, was die prinzipielle Leistungsfähigkeit der russischen Landwirtschaft belegt. Russland wird daher nicht ohne Grund eine wichtige Rolle in der zukünftigen globalen Versorgung mit Getreide zugesprochen – und das nach Jahrzehnten des sowjetischen Getreideimports aus Übersee, mit dem die damalige Unterproduktion kompensiert werden musste! Insofern gibt es Anlass zu Optimismus, wenn die russische Handelspolitik das Potenzial des russischen Getreideexports nutzt und ausbaut.

## AG AGRARWIRTSCHAFT

In der Arbeitsgruppe Agrarwirtschaft (auch unter der englischen Bezeichnung German Agribusiness Alliance bekannt) engagieren sich führende deutsche Fachverbände und Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) sowie dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) für die Kooperation mit Transformations- sowie Schwellen- und Entwicklungsländern im Agrar- und Ernährungssektor. Ziel ist die aktive Entwicklung von Landwirtschaft, Fischerei und Verarbeitungsindustrie in Partnerländern im Sinne einer Modernisierungspartnerschaft. Dafür werden Know-how und moderne Betriebs- und Investitionsmittel bereitgestellt, Handelsbeziehungen gefördert und Direktinvestitionen angebahnt.

**Ist der Einfuhrstopp für westliche Lebensmittel das große Förderprogramm für einheimische Betriebe geworden, wie oft deklariert?**

Das wäre er, wenn die Betriebe die jetzt benötigten Produktionskapazitäten direkt zur Verfügung hätten. Aber den verbotenen Import durch heimische Produktion zu ersetzen, braucht zunächst einmal Zeit. Weder Milchkühe noch Apfelbäume wachsen auf Knopfdruck!

Hinzu kommt für Investoren die Unsicherheit, wie lange die gegenwärtigen Einfuhrverbote gelten: Wer investiert schon gern in einen abgesperrten Wirtschaftszweig, wenn dessen Sonderstatus abrupt wegfallen kann?

**Halten Sie es generell für denkbar, dass Russland sich weitgehend selbst versorgt?**

Das hängt von vielen Faktoren ab – etwa vom Saatgut, den Düngemitteln oder der eingesetzten Landtechnik. Nehmen wir letztere als Beispiel: Russland kann sein agrarwirtschaftliches Potenzial etwa dann optimal nutzen, wenn es optimale Landtechnik zur Verfügung hat – dies ist aber aufgrund der aktuellen Handels- und Förderpolitik Russlands nicht gegeben: Heute erhalten russische Betriebe besondere Fördermittel dann, wenn sie „Made in Russia“ kaufen – Technik unter diesem Label ist aber nicht zwangsläufig der beste Kauf.

Den Innovationswettbewerb befeuern ausländische Landtechnik-Unternehmen, die sich für eine Produktion vor Ort entscheiden – sie aber sind unsicher, nach welchen Kriterien ihre Produkte als „Made in Russia“ anerkannt werden. Und der direkte Import ausländischer Landtechnik ist in der allgemeinen wirtschaftlichen Situation mit dem niedrigen Rubelkurs für russische Betriebe sehr teuer geworden. Sie sehen: Russlands Weg zur Selbstversorgung ist noch lang.

**Die Landflucht ist auch für Russland ein erhebliches Problem. Kann es gelöst werden?**

Der Sog der Städte ist ein Phänomen, mit dem Russland nicht erst seit dem Ende der Sowjetunion 1991 zu kämpfen hat. Solange die Städte als Arbeitgeber attraktiver als der ländliche Raum erscheinen, sie bessere Bildungs-, Aufstiegs- und Einkommensmöglichkeiten bieten, wird dieser Trend anhalten – zumal Landwirtschaft in den Augen auch der jüngeren Generationen kaum eine berufliche Perspektive darstellt. Dabei bietet der ländliche Raum vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten und ist für die Städte lebensnotwendig. Wir vergessen zu oft, dass die Städte immer auf dem Land liegen.

Die Fragen stellte Tino Künzel.



Wir machen den Unterschied!

Verlag „MaWi group“ AG

EINE BREITE PALETTE AN QUALITATIV HOCHWERTIGEN UND KUNDENBEZOGENEN VERLAGS- UND DRUCKDIENSTLEISTUNGEN:

- Alle Stufen der Druckvorbereitung.
- Erstellen von Marketingmaterial, z.B. Kataloge, Plakate, Flyer, Visitenkarten, professionelle Broschüren und vieles mehr.

„MaWi group“ AG  
publishing

Ul. Malaja Pirogovskaja 5,  
Büro 53, 119435 Moskau,  
Russland Tel.: +7 (495) 531 68 87  
marketing@martens.ru  
www.mawi-publish.ru

MAWI GROUP  
REAL ESTATE CONSULTING TOURISM PUBLISHING

# «До самообеспечения России еще далеко»

С 1 октября Пер Бродерсен (41) возглавил Рабочую группу по сельскому хозяйству в Восточном комитете немецкой экономики. Как он оценивает последние события на российском рынке?

**Г-н Бродерсен, когда Вы в последний раз восклицали: «Быть того не может!», когда речь шла о сельском хозяйстве в России?**

Точно уже не помню. В любом случае такова была моя реакция на кадры с уничтоженными продуктами питания летом, когда бульдозеры под прицелом камер давили головки сыров. Последний раз это могло быть и тогда, когда я увидел в московских супермаркетах новые цены на твердые швейцарские сыры.

**Как воспринимается современное положение немецкими компаниями, ведущими бизнес в России?**

Раньше картина была лучше. Предсказуемые механизмы рынка и регулирования, правовая и инвестиционная безопасность делают любую бизнес-площадку интересной и привлекательной. А вот сильная политизация делового климата, которую мы видим сейчас, таит в себе много непредсказуемого и вряд ли мотивирует к экономической активности. В настоящее время едва ли удастся добиться большого броска, идет концентрация на мелкие шаги.

**Имеет ли вообще смысл продолжать деловую активность в России?**

Россия – выгодная площадка для бизнеса благодаря своим размерам и потенциалам. Для их освоения не-

## РАБОЧАЯ ГРУППА ПО СЕЛЬСКОМУ ХОЗЯЙСТВУ

В Рабочую группу по сельскому хозяйству (также известную под английским названием German Agribusiness Alliance) входят ведущие немецкие специализированные союзы и предприятия сельского хозяйства и пищевой промышленности. При содействии Федерального министерства продовольствия и сельского хозяйства (BMEL) и Федерального министерства экономического сотрудничества и развития (BMZ) они взаимодействуют со странами с переходной экономикой и развивающимися странами в аграрном и продовольственном секторах. Предоставляются ноу-хау и современные производственные и инвестиционные средства, устанавливаются торговые связи и налаживаются прямые инвестиции.

обходится выдержка, креативность и понимание своего контрагента. Тот, кто приходит в страну с такими качествами, может быть вознагражден.

**Что, по-Вашему, характеризует развитие сельского хозяйства России в последние 5–10 лет?**

Важным признаком является развитие экспорта зерна. Здесь Россия уже стала одним из крупнейших мировых экспортёров, что подтверждает принципиальную эффективность российского сельского хозяйства. Поэтому за Россией не без оснований признается важная роль в будущем глобальном обеспечении зерном – и это после десятилетий советского импорта зерна из-за океана, которым приходилось компенсировать тогдашнее недопроизводство! Так что есть повод для оптимизма, если российская торговая политика использует и расширит потенциал российского экспорта зерна.

**Назвали ли Вы российскую аграрную политику последовательной?**

Очевидным курсом является политическое стремление максимально поставить российское сельское хозяйство на собственные ноги. Что удивляет, так это различные формы, в которых проявляется такое диктуемое политикой ограничение импорта. Разумеется, в первую очередь это так называемые «ответные санкции». К этому добавляются многочисленные отдельные ограничения ввоза на определенные группы товаров, например, как официально утверждают, из-за несоблюдения определенных гигиенических стандартов при производстве за рубежом или из-за того, что импортный товар якобы может содержать возбудители болезней. Тогда это небольшой период между предупреждением и принятием мер, который предшествует таким решениям и оказывается неожиданностью.

В конечном итоге страдает потребитель: у него больше нет выбора, откуда поступают его продукты питания, какой у них вкус и какая цена. Сегодня предпочтение в пользу товаров под маркой «Сделано в России» определяет не потребитель, а российское государство.

**Стало ли эмбарго на ввоз западных товаров большой программой поддержки для отечественных предприятий, как это часто провозглашается?**

Эмбарго на импорт было бы программой поддержки для российских предприятий, если бы они непосредственно располагали необходимыми теперь производ-

ственными мощностями. Но замена запрещенного импорта отечественной продукцией требует сначала, во-первых, времени. Ведь ни молочные коровы, ни яблони по нажатию кнопки не вырастут!

К этому добавляется неуверенность инвесторов в том, как долго будут действовать сегодняшние запреты на импорт. Кто же захочет инвестировать в закрытую отрасль, если ее особый статус может резко прекратиться и вдруг возникнут другие условия рынка?

**Существует ли, по Вашему мнению, принципиальная возможность, что Россия в значительной степени добьется самообеспечения?**

Это зависит об многих факторах – например, от семян, удобрений или используемой сельхозтехники. Возьмем, например, сельхозтехнику. Россия сможет оптимально использовать свой аграрно-производственный потенциал только тогда, когда будет располагать оптимальной сельскохозяйственной техникой. Но действующая торгово-финансовая политика этому не способствует. Сегодня российские предприятия получают определенные средства поддержки в случае, если закупают продукцию «Сделано в России», но техника под этой маркой не обязательно является наилучшим приобретением.

Инновационную конкуренцию стимулируют зарубежные предприятия – производители сельхозтехники, принимающие решение об открытии производства на месте, но они не уверены, по каким критериям их продукция будет признана как сделанная в России. А прямой импорт зарубежной сельхозтехники при низком курсе рубля стал для российских предприятий слишком дорогим.

**Вы видите: до самообеспечения России еще далеко. Существенной проблемой для России является и переселение в города. Можно ли ее решить?**

Притяжение городов – явление, с которым России придется бороться отнюдь не только после распада Советского Союза в 1991 году. Пока работать в городах более привлекательно, чем в сельской местности, и предоставляемые ими возможности для образования, карьеры и заработка лучше, эта тенденция будет сохраняться, тем более что и сельское хозяйство в глазах молодого поколения вряд ли обещает профессиональную перспективу. При этом сельская местность предлагает разносторонние возможности и жизненно необходима для городов. Мы слишком часто забываем, что города тоже стоят на земле.

Вопросы задавал Тино Кюнцель

## Путешествуйте и изучайте немецкий язык вместе с нами!

- Экскурсионно-образовательные и страноведческие программы в Германии, Австрии и Швейцарии
- Лингвистические лагеря
- Молодежные и студенческие программы
- Школьный обмен
- Тематические туры



[WWW.MAWI-TOURISM.RU](http://WWW.MAWI-TOURISM.RU)

Москва, ст. м. «Фрунзенская», ул. Малая Пироговская, д. 5, офис 1  
+7(495) 531 68 86, +7(926) 909 08 10 • [info@mawi-tourism.ru](mailto:info@mawi-tourism.ru)

## Familiäre Werte

Die Deutschen, die im 18. Jahrhundert nach Russland eingewandert sind, haben sich von jeher der Erschließung von Land und der Entwicklung der Landwirtschaft gewidmet. Bis heute gibt es unter ihnen viele Landwirte und Agrarier, besonders in Sibirien und im Wolgagebiet. Ein markantes Beispiel dafür ist Jurij Viktorowitsch Luft, Leiter eines Landwirtschaftsbetriebs im Deutschen Nationalkreis Asowo des Verwaltungsgebietes Omsk.



Der Russlanddeutsche Jurij Luft hat ein Vorzeigunternehmen aufgebaut.

Die Familie von Jurij Luft stammt von der Wolga. Nach zwei Umzügen, zuerst in das Swerdlowsker und dann in das Omsker Verwaltungsgebiet, hat es sie 1937 nach Kasachstan verschlagen, wo auch Jurijs Vater Viktor Luft zur Welt kam. Nach einem langen Weg vom einfachen Mitarbeiter bis zum Agronomen wurde er Direktor eines Staatsgutes im Verwaltungskreis Schtschutschinsk des Gebietes Kokschetaw. Ausdruck der Wertschätzung für die Arbeit von Viktor Luft in Kasachstan ist der Titel des Verdienten Agronomen, der ihm verliehen wurde.

Jurij Luft ging zunächst dem Vater zur Hand, zog dann 1993 in das Verwaltungsgebiet Omsk. Dort gründete er den Bauernhof Luft, der sich nach und nach zu einem erfolgreichen Agrarunternehmen entwickelte. Vordergründig wird Weizen angebaut, mit der Zeit kamen auch Gerste, Erbsen, Soja, Sonnenblumen und Raps hinzu. 1998 wurde eine Mühle erworben, die bis zu 50 Tonnen Mehl am Tag produziert. Im Jahr 2007 wurde eine Schweinemastanlage in Betrieb genommen. Speziell dafür wurde ein Mischfutterbetrieb geschaffen. Das Unternehmen wuchs nicht nur mit der Diversifizierung der Produktion, sondern auch dank Einführung neuer Technologien.

Als einer der ersten hat der Landwirtschaftsbetrieb Luft sein Augenmerk auf das Problem der Bodendegradation gelenkt. „Der Ackerbau laugt die fruchtbare Bodenschicht

stark aus, was allmählich zu einer Degradierung der Böden und als Folge zu einem Rückgang der Erträge bei landwirtschaftlichen Pflanzen führt, wodurch ein Verlust der Wettbewerbsfähigkeit droht. Zur Beseitigung dieses Problems haben wir eine Reihe agronomischer Experimente durchgeführt und uns dem technischen Aspekt gewidmet. Als wir ein Scheibenschar an der Sämaschine anstelle der Bodenbearbeitung per Scheibenpflug eingesetzt haben, war das Problem gelöst“, erläutert der Geschäftsmann.

Heute ist die gesamte Arbeit im Betrieb nicht nur automatisiert, sondern auch computerisiert. Jeder Traktor ist mit zwei Computern ausgerüstet, einem für den Traktor und einem für die Sämaschine. Der Mischfutterbetrieb ist mit nur einer Person besetzt. Scheibenschar. Menschliche Arbeit wird aber auch gezwungenermaßen Maschinen abgelöst, so Jurij Luft: „Uns laufen die Menschen aus der Landwirtschaft weg. Die heutigen Generationen wollen hier nicht bleiben. Wir aber müssen Lösungen finden, also machen Maschinen die Arbeit von Menschen.“

Viele seiner Verwandten sind schon vor längerer Zeit nach Deutschland ausgereist. Doch Jurij Luft betrachtet den Deutschen Nationalkreis Asowo als seine wahre Heimat und will durch seine Arbeit zu ihrer Entwicklung beitragen. 2014 hat er eine Ehrenurkunde des Präsidenten der Russischen Föderation erhalten.

FOTO: VIKTOR SIDORENKO

## Семейные ценности

Приехав в XVIII веке в Россию, немцы занялись освоением земель и развитием сельского хозяйства. По сей день среди российских немцев много фермеров и аграриев, особенно в Сибири и Поволжье. Ярким примером тому является Юрий Викторович Люфт, руководитель фермерского хозяйства в Азовском немецком национальном районе Омской области.

Семья Юрия Люфта происходит с Волги. После двух переездов, сначала в Свердловскую, а потом Омскую область, в 1937 году она оказалась в Казахстане, где и родился отец Юрия Виктор Люфт. Пройдя длинный путь от рядового работника до агронома, он стал директором совхоза в Щучинском районе Кокчетавской области. О том, как оценили работу Виктора Люфта в Казахстане, красноречиво говорит звание заслуженного агронома, ему присвоенное.

Юрий Люфт помогал отцу до своего переезда в Омскую область в 1993 году. Там он основал и возглавил Крестьянско-фермерское хозяйство «Люфт», постепенно развивавшееся в успешное аграрное предприятие. Самым первым и основным видом деятельности стало выращивание пшеницы, затем присоединился пивоваренный ячмень, горох, соя, подсолнечник и рапс. В 1998 году была приобретена и введена в эксплуатацию мельница, приносящая до 50 тонн муки в сутки. В 2007 году был запущен свинокомплекс, специально для него был создан комбикормовой завод. Предприятие расширялось не только за счет диверсификации производства, но и за счет внедрения новых технологий.

Одним из первых КФХ «Люфт» обратило внимание на проблему истощаемости почвы. «Использование пахот-

ного земледелия сильно истощает плодородный слой почвы, что постепенно приводит к деградации почв и, как следствие, – снижению урожайности сельскохозяйственных растений, тем самым угрожая потере конкурентоспособности. Для устранения этой проблемы мы провели ряд агрономических экспериментов и обратили внимание на технический аспект. После введения в эксплуатацию дискового сошника на сейлке вместо обработки почвы дисковым рабочим органом проблема была решена», – объясняет бизнесмен.

В настоящее время вся работа КФХ не только автоматизирована, но и компьютеризирована. В каждом тракторе по два компьютера на трактор и сейлку. Комбикормовым заводом управляет всего один человек. Замена человеческого труда машинным вызвана еще и тем, что «нет людей в сельском хозяйстве, они уезжают, новые поколения не хотят оставаться, но решать вопросы мы должны, т. е. вместо людей работу должны выполнять машины», – отмечает Юрий Люфт.

Несмотря на то, что многие его родственники уже давно переехали в Германию, Юрий считает Азовский немецкий национальный район своей настоящей родиной и готов своим трудом развивать его. В 2014 году он получил Почетную грамоту Президента Российской Федерации.

Образцовое предприятие:  
КФХ «Люфт» в селе  
Александровка.



ФОТО: КФХ «ЛЮФТ»



# Logistik in Russland: Integrierte Lösungen gewinnen an Attraktivität

In zunehmend globalisierten Industrien mit immer komplexeren Versorgungs- und Lieferketten gewinnt Integrierte Logistik an Bedeutung.

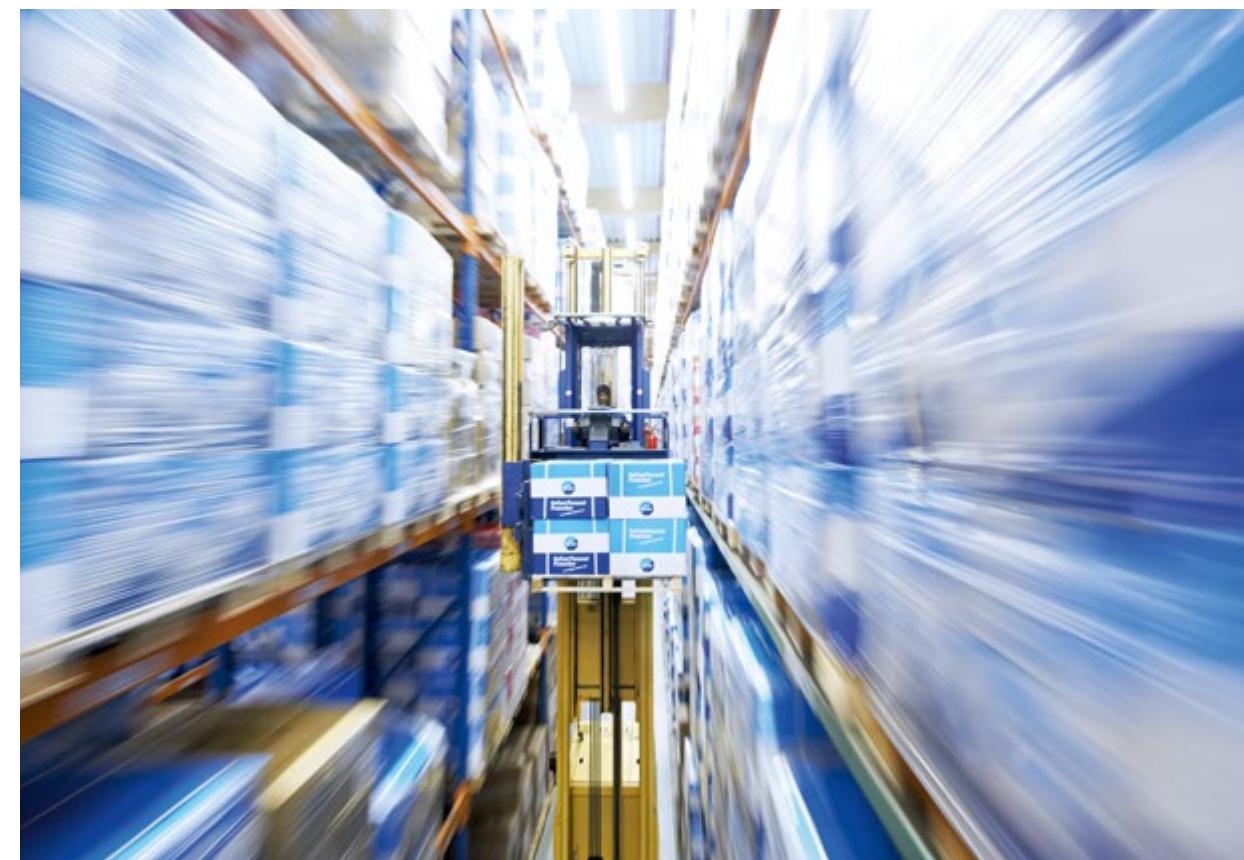
Die Nachfrage nach effizienten Logistikleistungen ist in Russland in den vergangenen Jahren in allen Industriebereichen kontinuierlich gestiegen. Das Angebot für integrierte Lösungen zum Management komplexer Versorgungs- und Lieferketten ist im Land noch begrenzt. Als weltweit führende Anbieter auf dem Spezialgebiet Integrated Logistics kann Kühne + Nagel international tätigen Großkunden aus unterschiedlichen Branchen bestens unterstützen. Was aber genau bedeutet Integrierte Logistik?

## Integrierte Logistik

Unter 4PL (Fourth Party Logistics) Service Providern und Lead Logistics Providern versteht man Logistikunternehmen, die im Auftrag ihrer Kunden alle logistischen Dienstleistungen entlang der Versorgungskette organisieren und optimieren. Neben technischem Know-how benötigt der Dienstleister einen umfassenden Erfahrungsschatz über

die verkehrsträger- und lagerspezifischen Anforderungen in der Lieferkette. Auf Basis seiner langjährigen Expertise sowohl global als auch im russischen Markt kann das Unternehmen Integrierte Logistiklösungen anbieten, die den internationalen Großkunden eine substantielle Wertschöpfung bieten. In Russland vertrauen vor allem Kunden aus den Branchen Konsumgüter, Spitzentechnologie sowie Messe- und Eventlogistik das Management ihrer Supply Chain den Logistikexperten von Kühne + Nagel an.

Wichtige Pfeiler des Leistungsangebots bilden die sieben Logistics Control Centers, die an strategisch ausgewählten Orten rund um die Welt platziert sind. Diese regionalen Kompetenzzentren dienen als zentrales Bindeglied zwischen den Kunden, sämtlichen eingesetzten Logistikdienstleistern sowie dem eigenen globalen Netzwerk mit über 1.000 Standorten in mehr als 100 Ländern. An den Standorten in Raleigh (USA), Mexico-City (ab Anfang 2016), Birmingham, Luxemburg, Breslau, Delhi und Singapur ma-



gen über 700 ausgebildete Mitarbeiter ein breites Portfolio an integrierten Logistik- und Supply-Chain-Management-Dienstleistungen. Diese Kontrollzentren managen und überwachen alle Belange der Lieferketten in Echtzeit und greifen ein, sobald dies notwendig wird.

## Die Anfälligkeit von Lieferketten wächst mit ihrer Komplexität

Je komplexer und verzweigter die Wertschöpfungsketten in globalisierten Industrien werden, desto anfälliger sind sie für potenzielle Störungen oder Unterbrechungen. Hieraus ergeben sich für den Lead Logistics Provider zwei Konsequenzen: Zum einen muss er in der Lage sein, für Visibility zu sorgen. Das heißt, der Kunde soll bei Bedarf zu jedem Zeitpunkt einen möglichst umfassenden Überblick erhalten, wo sich seine Rohstoffe oder Waren gerade befinden.

Zum anderen muss der Logistikdienstleister mögliche Störungen frühzeitig erkennen, diese melden und Lösungsvorschläge umsetzen. Dies ist beispielsweise bei Gütern wichtig, bei deren Transport ein bestimmter Temperaturbereich eingehalten werden muss. Sollte ein Kühlaggregat ausfallen, so veranlasst das Control Center sofortige Massnahmen, um die Störung zu beheben. Aber auch Verspätungen und weitere Ereignisse fallen in diese Kategorie. Durch die Bereitstellung von wichtigen Informationen und die sofortige Reaktion auf Störungen, können Engpässe in der Produktion vermieden werden und der Kunde ist in der Lage, seine Abläufe so gut wie möglich anzupassen.

## Branchen-Know-how, globales Netzwerk und modernste IT

So verschieden wie die einzelnen Kunden und Branchen, so verschieden sind auch die Anforderungen, die bei der Planung und Betreuung der Lieferkette bedacht werden müssen. Kühne + Nagels Experten für Integrierte Logistik verfügen über ein umfassendes, Know-how in verschiedenen Wirtschaftszweigen, insbesondere in den Branchen High-Tech, Industriegüter, Pharma und Healthcare, Luft- und Raumfahrt, Automotive und Konsumgüter. Dieses Wissen kombinieren sie mit ihrer langjährigen Erfahrung im Logistik- und Transportwesen zu Kundenlösungen, die auf Kühne + Nagels globales Netzwerk und auf moderne IT-Systeme zur Sendungsverfolgung und zum Informationsmanagement zurückgreifen. Aufgrund dieses Set-Ups ist Kühne + Nagel in der Lage, industriespezifische aber dennoch standardisierte Lösungen zu entwickeln.

Der Kunde profitiert neben einer Kostenersparnis auch von einer zeitsparenden Implementierung der jeweiligen Lösung. Ebenfalls entstehen zahlreiche Synergieeffekte und die neu eingesetzten IT-Systeme ermöglichen effiziente und leistungsstarke Lieferketten.

Der Logistikdienstleister ist als strategischer Partner die zentrale Anlaufstelle für sämtliche Transport- und Logistikbelange des Kunden und sorgt über seine Logistics Control Center für eine hohe Effizienz, die Einhaltung aller industriespezifischen Standards sowie die kontinuierliche Optimierung aller Transport- und Lagerhaltungskosten.



## Логистика в России: комплексные решения в приоритете

С ростом глобализации промышленных отраслей и развитием комплексных систем поставок всё большее значение придается интегрированной логистике.

В последние годы в России во всех отраслях промышленности неуклонно растет спрос на эффективные логистические услуги. При этом предложение интегрированных решений управления комплексными логистическими сетями все еще остается ограниченным. Ведущий мировой поставщик в области интегрированных логистических решений компания «Кюне + Нагель» способна на самом высоком уровне обслуживать крупных международных клиентов из различных отраслей промышленности. Что именно подразумевается под интегрированными логистическими решениями?

### Семь центров компетенции по всему миру

Под 4PL (Fourth Party Logistics – логистика четвертой стороны) провайдерами и ведущими логистическими провайдерами подразумеваются логистические компании, которые по заказу своих клиентов организуют и оптимизируют все логистические потоки в цепочке

поставок. Наряду с техническим ноу-хау компания, оказывающая услуги, должна иметь богатый опыт в сфере соблюдения требований транспортировки и складирования грузов на протяжении всей логистической цепочки поставок. Опираясь на свой многолетний опыт как на глобальном уровне, так и на российском рынке, «Кюне + Нагель» готова предложить комплексные логистические решения, позволяющие крупным международным клиентам получить существенную выгоду. В России клиенты из таких отраслей, как потребительские товары, высокие технологии, а также логистика выставочных мероприятий, доверяют управление своими цепями поставок экспертом в области логистики из компании «Кюне + Нагель».

Важной составляющей логистических услуг компании являются семь центров компетенции (Logistics Control Center), расположенных в стратегически верно выбранных точках по всему миру. Эти региональные центры являются главными связующими звеньями между клиентами, логистическими сервисными пунк-

тами, а также собственной глобальной сетью в 1000 офисов, расположенных свыше чем в 100 странах мира. Более 700 специалистов управляют всем широким спектром комплексных логистических услуг и сетей в Рэлей (США), Мехико (с начала 2016 года), Бирмингеме, Люксембурге, Брюсселе, Дели и Сингапуре. Эти центры компетенции управляют всем объемом цепочек поставок в режиме реального времени и при необходимости принимают меры.

### Всё под контролем

В глобализированных отраслях промышленности с развитием комплексности и разветвленности цепей поставок растет угроза потенциальных сбоев и нарушений. Поэтому ведущий поставщик логистических услуг, впервые, должен быть в состоянии обеспечить прозрачность процесса. Это значит, что клиент в любой момент должен иметь возможность получить исчерпывающую информацию о местонахождении его сырья или товаров. Во-вторых, логистический провайдер должен своевременно распознать возможные сбои в работе, сообщить о них и предложить варианты их ликвидации. Этот момент особенно важен в случае с товарами, при транспортировке которых необходимо поддерживать определенный температурный режим. Если происходит сбой в работе системы охлаждения, то координационный центр немедленно организует работы по его устранению. К этой категории относятся также нарушения сроков поставки и другие проблемы. Если важная информация поступила вовремя и последовала мгновенная реакция на возникающие помехи в процессе поставки, то узких мест в работе можно будет избежать, а у клиента появится возможность адаптировать свои процессы как можно лучше.

### Ноу-хау, глобальная сеть и современные ИТ-технологии

У клиентов из разных сфер деятельности свои требования, которые необходимо учесть при планировании и сопровождении цепочки поставок. Эксперты в области интегрированных логистических решений компании «Кюне + Нагель» отлично знают специфику разных отраслей промышленности, в том числе Hi-Tech индустрии, производства промышленных и потребительских товаров, фармацевтики и здравоохранения, аэрокосмической отрасли, автомобилестроения и располагают широким спектром ноу-хау по доставке грузов. Эти знания вместе с многолетним опытом в логистике реализуются в виде решений, опирающихся на глобальную сеть «Кюне + Нагель», а также на современные высокотехнологичные системы отслеживания грузов и управления информационными потоками. Благодаря такой системе специалисты «Кюне + Нагель» предлагают клиентам решения, разработанные на базе стандартных программ, но с учетом особенностей их отрасли.

Такой подход позволяет клиентам экономить не только денежные средства, но и время реализации конкретного решения. Одновременно возникают многочисленные синергетические эффекты, а применение современных ИТ-систем делает цепочки поставок эффективными и производительными.

Поставщик логистических услуг как стратегический партнер выступает в роли центрального координатора для всех транспортных и логистических потребностей клиента. Благодаря координационным контролирующими центрам удается обеспечить высокую эффективность, соблюдение всех специфических промышленных стандартов, а также постоянную оптимизацию всех транспортных и складских расходов.



# Reformen, Hunger und eine Wettschuld: Meilensteine der russischen Agrargeschichte

Von Peggy Lohse und Tino Künzel

## Abschaffung der Leibeigenschaft (1861)

Eine erste Bauernreform strengte bereits Zar Paul I. an, der Sohn von Katharina der Großen. 1797 verfügte er per Manifest, an Sonntagen müssten die Leibeigenen künftig keinen Frondienst für den Gutsherrn mehr leisten und auch nur an der Hälfte der übrigen Wochentage. Drei Tage hatten sie somit zur eigenen Verfügung. Aber wie das alles in der Praxis verwirklicht werden sollte, welche Sanktionen bei Verstößen drohten – das blieb offen.

Etwas mehr als ein halbes Jahrhundert später zeigte nicht zuletzt die Niederlage im Krimkrieg von 1853 bis 1856, dass Russland dabei war, auf der Weltbühne den Anschluss zu verlieren, und sich dringend modernisieren musste. Zar Alexander II. setzte innerhalb weniger Jahre eine Reihe weitreichender Reformen durch, dazu gehörte auch die Abschaffung der Leibeigenschaft von 1861. Sie sollte der wirtschaftlichen Rückständigkeit des noch weitgehend agrarisch geprägten Landes entgegenwirken und den Weg zur Entschärfung der sozialen Gegensätze auf dem Lande ebnen.

Doch die Konflikte nahmen eher noch zu, als die Bauern sich bewusst wurden, welch enge Grenzen ihrer Freiheit ge-

setzt waren. Die von ihnen bewirtschafteten Felder blieben zunächst in Besitz des Gutsherrn und mussten ihm abgekauft werden. Solange das nicht geschehen war (für einen Teil der Summe gewährte der Staat einen Kredit), galten die Bauern als „zeitverpflichtet“. Entweder sie arbeiteten an 40 Tagen pro Jahr – Frauen an 30 Tagen – für den Gutsherrn oder zahlten einen Pachtzins. Die Reform wurde auch deshalb von vielen als halbherzig betrachtet.

## Stolypin-Reformen (1906–1911)

Von der Leibeigenschaft waren die Bauern in neue Abhängigkeiten geraten, diesmal von der Dorfgemeinschaft (Mir). Die Felder wurden zwar individuell bewirtschaftet, waren aber kollektives Eigentum und wurden in bestimmten Abständen neu verteilt, was das Interesse des Einzelnen an einer langfristig orientierten Arbeitsweise hemmte. Dazu kam, dass in Zentralrussland Ackerland zum Ausbau der ineffektiven Landwirtschaft fehlte. Diesen Defiziten wollte Pjotr Stolypin zu Leibe rücken. 1862, ein Jahr nach der Bauernbefreiung, in Dresden geboren, wurde er 1906 Innen- und Premierminister. Seine Agrarreformen beinhalteten den legalen Ausstieg der Bauern aus den Dorfgemeinschaften, die

Der Staatsbesuch

von Parteichef Nikita Chruschtschow 1959  
in den USA stand auch im Zeichen des Maiskolbens.



FOTO: RIA NOVOSTI / TINO KÜNZEL

ANTEIL DER LANDBEVÖLKERUNG IN RUSSLAND (NACH VOLKSZAHLUNGEN)

Jahr	Prozent
1913	82,5
1939	78,1
1959	47,9
1970	37,9
1989	26,6
2002	26,7
2010	26,3

Privatisierung von Ackerland, die freie Übersiedlung in das noch kaum bestellte Sibirien sowie die mögliche Unterstützung der Bauern bei zusätzlichem Landkauf durch Gründung einer speziellen Bauernbank. Ziel war in erster Linie, den Wohlstand auf dem Lande zu erhöhen, soziale und wirtschaftliche Infrastruktur sowie ein rechtliches und finanzielles Sicherungssystem zu schaffen. Allein von 1906 bis 1911, als Stolypin von einem Attentäter schwer verletzt wurde und später im Krankenhaus starb, machten sich 22 Prozent der Bauern selbstständig, wenn auch nur auf 14 Prozent des Ackerlands. Gleichzeitig begann die Umsiedlung von selbstständigen Bauern nach Sibirien und Mittelasien. Während der ersten Reformjahre verdoppelte sich so die Einwohnerzahl des asiatischen Teils des russischen Imperiums.

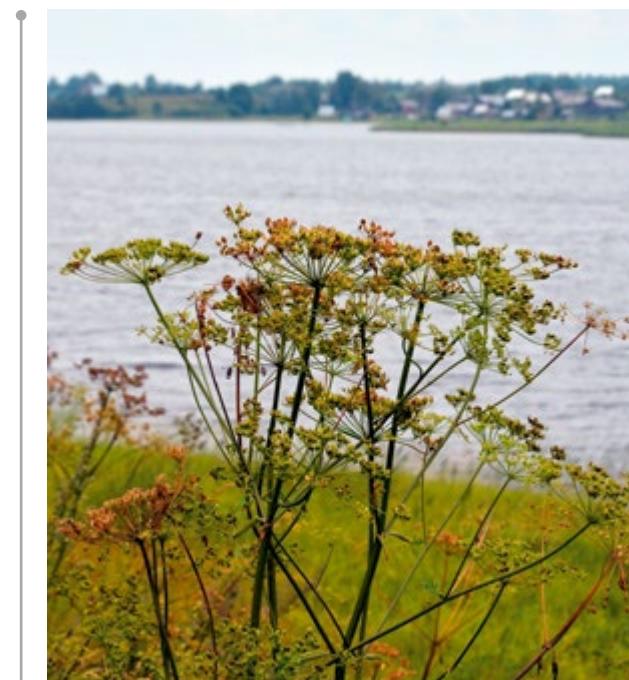
Bis 1915, als der Erste Weltkrieg die Reformbemühungen jäh unterbrach, konnte der Getreideertrag um durchschnittlich 12 bis 15 Prozent pro Jahr erhöht werden. Im Jahr 1913 exportierte Russland Getreide für umgerechnet rund 637 Millionen Rubel. Zum Vergleich: Die Jahre 1904 bis 1908 brachten zusammen genommen nur 470 Millionen Rubel aus Getreideexporten ein.

## Kollektivierung (1929–1937)

1929, im Jahr der weltweiten Wirtschaftskrise, rief Stalin den großen landwirtschaftlichen Umbruch aus. Das mit den Stolypin-Reformen privatisierte Land wurde wieder verstaatlicht und fortan kollektiv durch Kolchosen und Sowchosen bewirtschaftet. Bis 1937 waren rund 94,1 Prozent aller Ackerflächen der Sowjetunion auf Kollektivwirtschaft umgestellt.

Zuvor waren Großbauern, sogenannte „Kulaken“, enteignet und zu Tausenden mit ihren Familien umgesiedelt worden – in den Norden, Fernen Osten oder nach Mittelasien. Auf dem Höhepunkt der Verfolgung 1930 und 1931 betraf das rund 1,8 Millionen Menschen.

Auf die landwirtschaftlichen Erträge hatten die Maßnahmen besonders in der Tierhaltung extrem negative Auswirkungen: Von 1929 bis 1933 sank die Rinderzucht um 43 Prozent, die der Pferde um 51 Prozent und die Schweinezucht um 41 Prozent. Der Getreideertrag nahm mäßig ab – 70 Millionen Tonnen in den Jahren 1931 bis 1935 im Vergleich zu 75,5 Millionen Tonnen im vorhergehenden Vier-Jahres-Zeitraum.



Diese Pflanze hat keinen guten Ruf:  
Bärenklau an einem See  
in der Region Wologda.

## „Stalins Rache“ weiter auf dem Vormarsch

In den späten 40er Jahren bekam die Wissenschaft einen Parteauftrag: Es galt, eine Futterpflanze zu finden, die auch im kalten Norden heimisch werden würde und genug Silage für die Massentierhaltung hergeben würde. Die Pflanze fand sich in den höheren Lagen des Kaukasus. Heracleum sosnowskyi, eine der vielen Unterarten des Bärenklaus, brachte genau die Eigenschaften mit, die gebraucht wurden: Unempfindlich gegen die Widrigkeiten des russischen Klimas, zeichnete sie sich durch ein hohes Reproduktionsvermögen aus. Der russische Name „Borschtschewik“ röhrt daher, dass in früheren Zeiten aus den Blättern Borschtsch zubereitet wurde, bevor dessen Rezeptur auf Rote Beete umschwenkte.

Doch mit der Zeit erwies sich diese nahrhafte Pflanze als überaus tödlicher Zeitgenosse. Dort, wo sie angebaut wurde, wuchs danach lange nichts mehr, weil die Samen in der Erde über etliche Jahre lebensfähig blieben. Beim Umgang mit den Stengeln war große Vorsicht geboten, denn schon eine einfache Berührung konnte Entzündungen, der Saft auf der Haut sogar schwere Verbrennungen hervorrufen. Und als es in den 80er und vor allem 90er Jahren mit der Landwirtschaft bergab ging, viele Flächen aufgegeben wurden, begann sich der Bärenklau unkontrolliert auszubreiten, weshalb er auch als „Stalins Rache“ bezeichnet wird. Inzwischen zeigt sich auch die Politik alarmiert. Unlängst forderte der Gouverneur von Wologda, Oleg Kuwschinnikow, eine nationale Strategie für den Kampf mit dem Parasiten. Die Regionen allein seien damit überfordert. Wie Kuwschinnikow sagte, habe die Pflanze in seiner Oblast bereits mehr als 3000 Hektar okkupiert. Binnen fünf Jahren drohe sich die Fläche zu verdoppeln.

Maßgeblich von der Kollektivierung hervorgerufen wurde nach Auffassung der meisten Historiker auch eine schwere Hungersnot in den Jahren 1932 und 1933. Sie erfasste weite Teile Russlands, vor allem die landwirtschaftlichen Hauptanbaugebiete wie die Wolgaregion, den Nordkaukasus und Westsibirien, aber auch angrenzende Sowjetrepubliken. Die Zahl der Todesopfer wird vom 1997 erschienenen „Schwarzbuch des Kommunismus“ mit sechs Millionen angegeben, in anderen Quellen reicht sie von zwei bis acht Millionen. Allein in der Ukraine waren mehrere Millionen Tote zu beklagen. Dort ist diese Katastrophe als „Holodomor“ in die Geschichte eingegangen.

### Neulandkampagne (1954–1964)

Nach Stalins Tod entbrannte in der Sowjetführung ein Streit, wie der wachsende Getreidebedarf gedeckt werden könnte. Import, da war man sich einig, kam nicht in Frage: Zu Zarenzeiten gehörte Russland noch zu den größten Weizenexporteuren der Welt, jetzt beim Westen einzukaufen, hätte eine Niederlage im Wettstreit der Systeme bedeutet. Also musste die eigene Produktion gesteigert werden. Doch wie, darüber gingen die Meinungen auseinander. Eine Fraktion aus Stalins engsten Gefolgsmännern wollte bestehende Ackerbauflächen intensiver nutzen. Doch der neue Parteichef Nikita Chruschtschow befürwortete stattdessen die Erschließung riesiger neuer Anbaugebiete in den Steppen Südrusslands und Nordkasachstans und behielt die Oberhand. Er hoffte, dass sich damit die Erträge binnen relativ kurzer Zeit um mehr als ein Drittel steigern ließen. Und so wurden zwischen 1954 und 1964 über 43 Millionen Hektar Grasland urbar gemacht – eine Fläche, größer als die Bundesrepublik Deutschland. Um die zwar fruchtbaren, aber schwer zugänglichen und extremen Wetterumschwüngen ausgesetzten Gegenden einer landwirtschaftlichen Nutzung zuzuführen, waren enorme Investitionen nötig. Die nötigen Arbeitskräfte wurden vom Komsomol mobilisiert. Hunderttausende Menschen zogen mal mehr, mal weniger freiwillig in die Neulandgebiete, tausende Siedlungen entstanden.

Das Mammutprojekt wurde nach ersten Erfolgen von Dürreperioden zurückgeworfen. Anfang der 60er Jahre musste gar massenhaft Vieh geschlachtet werden, weil Getreide als Futtermittel fehlte. Als Chruschtschow 1964 gestürzt wurde, warf man ihm auch eine verfehlte Agrarpolitik vor. Das bis 1965 gesteckte Planziel der Neulandkampagne wurde nicht annähernd erfüllt.

### Maisprogramm (1955–1964)

Mehr noch als die Neulandkampagne machte den „Agrarpolitiker“ Chruschtschow der Mais berühmt. In einem Schreiben an das Präsidium des Zentralkomitees wies er 1954 darauf hin, dass Mais in den USA 36 Prozent am Getreideanbau ausmache, in der Sowjetunion dagegen nur ein Zehntel davon. Das erklärte die vergleichsweise hohen Getreideerträge in den USA, denn Mais sei doppelt so ertragsreich wie Weizen oder Hafer. Im Januar 1955 folgte das ZK dem neuen starken Mann im Lande und beschloss, die Maisanbaufläche bis 1960 von 3,5 auf 28 Millionen Hektar zu erweitern. Ein unionsweites Mais-Forschungsinstitut zur Erforschung neuer Sorten in Dnepropetrowsk sollte die Expansion flankieren. Ab 1956 erschien die Monatszeitschrift „Mais“.

Doch die Ergebnisse blieben hinter den Erwartungen zurück. Von 1955 bis 1962, als Mais schon auf 37 Millionen Hektar angebaut wurde, fielen die Wachstumsraten in der Landwirtschaft von 7,6 Prozent auf bescheidene 1,7 Prozent pro Jahr. Anfang der 60er Jahre wurde das Brot knapp. 1963 musste die Sowjetunion erstmals seit dem Zweiten Weltkrieg Lebensmittel importieren. Nur Tierfutter stand nun endlich ausreichend zur Verfügung.

Auch an Anekdoten zum Thema mangelte es nicht. Eine davon geht so: 1960 bot Chruschtschow dem österreichischen Nationalratspräsidenten Figl bei einem Freundschaftsbesuch an, Abhilfe gegen die Kleinwüchsigkeit der Maispflanzen in Österreich schaffen zu können. Wetten, dass mit meinem Saatgut auch in Österreich der Mais höher wächst? Wetteinsatz war ein Schwein. Chruschtschow sandte das Saatgut, doch die Resultate in Österreich bestätigten seine Voraussage nicht. Die versprochene Sau hat Figl trotzdem nie bekommen.

Heute beträgt die Maisanbaufläche auf russischem Gebiet rund 320 000 Hektar. In den USA ist es mehr als das Hundertfache davon.

### Umkehrung sibirischer Flüsse (1950er bis 1980er Jahre)

Eines der kühnsten Projekte der Sowjetzeit hatte seine Wurzeln bereits im 19. Jahrhundert. Ab den 50er Jahren wurde es zunehmend auf politischer Ebene diskutiert. Hintergrund war die Bewässerung landwirtschaftlicher Flächen in Zentralasien, aber auch in verschiedenen Regionen Russlands, sowie die Sicherung der Wasserzuflüsse für den Aralsee, das Kaspiische und das Asowsche Meer. Über Kanäle sollte Wasser aus sibirischen Flüssen, die nach Norden flossen, Richtung Süden gelenkt werden. 1968 wurden unter anderem die Akademie der Wissenschaften und die Zentrale Plankommission damit beauftragt, eine Studie zur Ausführung des Projekts zu erstellen. 1976 beschloss der 25. Parteitag der KPdSU, mit der Verwirklichung zu beginnen. Doch speziell nach der Ausrufung von Perestroika und Glasnost unter Michail Gorbatschow wurde auch die öffentliche Kritik an dem Vorhaben immer lauter. 1986 entschied das Politbüro auf einer Sondersitzung, die Arbeiten als zu teuer und zu gefährlich für die Umwelt einzustellen. So blieb der 1974 fertiggestellte, knapp 500 Kilometer lange Irtysch-Karaganda-Kanal in Kasachstan das einzige Beispiel für die Anwendung des Nord-Süd-Prinzips in der Praxis.

Die Idee wird jedoch periodisch wieder aufgewärmt. So setzte sich 2013 das Primorje-Gebiet für die Umleitung eines Amur-Armes zu Gunsten von Landwirtschaft und Klimaschutz ein. Bislang scheiterten derartige Pläne jedoch vor allem an den Kosten.



Картина 1873 года  
«Чтение Положения  
19 февраля 1861 года»  
российского живописца  
Григория Мясоедова  
посвящена отмене  
крепостного права.

## Реформы, голод и проигранный спор: вехи истории сельского хозяйства в России

Пегги Лозе и Тино Кюнцель

### Отмена крепостного права (1861)

О нелегкой судьбе крестьян задумывался еще сын Екатерины Великой – царь Павел I. В манифесте 1797 года он распорядился, чтобы крепостные крестьяне по воскресеньям, как и половину остальных дней недели, больше не работали на помещиков. Таким образом, три дня они получали в собственное распоряжение. Но осталось неясным, как эти меры должны были осуществляться на практике и какие санкции предусматривались за их несоблюдение.

Чуть более полувека спустя после поражения в Крымской войне 1853–1856 годов стало ясно, что России нужна модернизация, если она хочет сохранить статус великой державы. Царь Александр II в течение нескольких лет провел ряд существенных реформ, в том числе отменил крепостное право в 1861 году. Это должно было помочь пока еще аграрной стране преодолеть свою экономическую отсталость и гладить социальные противоречия на селе.

Но конфликты обострились еще больше, когда крестьяне поняли, насколько тесными оказались границы дарованной им свободы. Обрабатываемые ими поля оставались во владении помещиков, и их нужно было

выкупать. Пока этого не произошло (на часть этой суммы государство предоставляло кредит), крестьяне считались «временнообязанными». Они или работали на помещика по 40 дней в году (женщины по 30 дней), или выплачивали оброк. Поэтому реформа рассматривалась многими как половинчатая.

### Столыпинские реформы (1906–1911)

Из крепостной зависимости крестьяне попали в новую зависимость, на сей раз от сельского сообщества – миши. Несмотря на то, что поля обрабатывались индивидуально, они в то же время являлись коллективной собственностью и через определенные промежутки времени перераспределялись, что подрывало заинтересованность крестьян в работе на долгосрочной основе. Кроме того, в Центральной России не хватало пахотных земель для расширения неэффективного сельского хозяйства. Эти недостатки планировал устранить Петр Столыпин. Он родился в Дрездене в 1862 году, через год после освобождения крестьян, и в 1906 году стал министром внутренних дел и премьер-министром. Его аграрные реформы долж-

## ДОЛЯ СЕЛЬСКОГО НАСЕЛЕНИЯ В РОССИИ (ПО ДАННЫМ ПЕРЕПИСЕЙ НАСЕЛЕНИЯ)

Год	Проценты
1913	82,5
1939	78,1
1959	47,9
1970	37,9
1989	26,6
2002	26,7
2010	26,3

ны были способствовать выходу крестьян из сельских общин, приватизации пахотной земли, свободному переселению на еще почти не обжитые земли Сибири, а также поддержке крестьян при приобретении дополнительной земли путем создания специального крестьянского банка. Цель состояла в первую очередь в том, чтобы повысить благосостояние на селе, создать социальную и экономическую инфраструктуры, а также систему правовой и финансовой защищенности. Только в период с 1906 по 1911 год (в 1911-м Столыпин был тяжело ранен в результате покушения и позже скончался в больнице) освободилось около 22% крестьян, хотя и всего на 14% от общей части пахотных земель. В то же время началось переселение самостоятельных крестьян в Сибирь и Среднюю Азию. Таким образом, за первые годы реформ численность населения азиатской части Российской империи удвоилась.

До 1915 года, когда реформы были прерваны Первой мировой войной, удалось увеличить урожай зерновых в среднем на 12–15% в год. В 1913 году Россия экспортировала зерно на сумму порядка 637 миллионов рублей. Для сравнения: в 1904–1908 годах общий доход от экспорта зерна составлял всего 470 миллионов рублей.

## Коллективизация (1929–1937)

В 1929 году, когда начался мировой экономический кризис, Сталин заявил о большом сельскохозяйственном переломе. Приватизированные в ходе столыпинских реформ земли были вновь национализированы и с тех пор колективно обрабатывались колхозами и совхозами. К 1937 году почти 94,1% всей площади пахотных земель Советского Союза было переведено на коллективную обработку.

До этого были лишены собственности зажиточные крестьяне, так называемые кулаки, и тысячами вместе с семьями высланы на Север, Дальний Восток или в Среднюю Азию. В разгар преследований в 1930–1931 годах это коснулось 1,8 миллиона человек.

Эти мероприятия крайне негативно сказались на объемах производства сельхозпродукции, особенно в области животноводства: с 1929 по 1933 год численность крупного рогатого скота сократилась на 43%, поголовье лошадей на 51%, а свиней – на 41%. Урожай зерновых снизился менее значительно: до 70 миллионов тонн в

1931–1935 годах по сравнению с 75,5 миллиона тонн за предыдущую четырехлетку.

По мнению большинства историков, именно коллективизация в значительной степени стала причиной сильного голода в 1932 и 1933 годах. Он охватил обширные территории России, прежде всего основные сельскохозяйственные регионы, такие, как Поволжье, Северный Кавказ и Западная Сибирь, а также соседние советские республики. В вышедшей в 1997 году «Черной книге коммунизма» указывается число погибших – 6 миллионов человек; согласно другим источникам, оно составляет от 2 до 8 миллионов. Только на Украине число жертв составило несколько миллионов. Там это бедствие вошло в историю под названием «голодомор».

## Освоение целины (1954–1964)

После смерти Сталина в советском руководстве разгорелся спор о том, за счет чего покрыть растущую потребность в зерне. По общему мнению, об импорте зерна не могло быть и речи: в царские времена Россия входила в число крупнейших мировых экспортёров зерна, и закупки за границей означали бы поражение в соревновании систем. Так что было необходимо поднимать собственное производство. Но мнения о том, как это сделать, разделились. Фракция из ближайшего окружения Сталина предлагала более интенсивно обрабатывать имеющиеся посевные площади. Но новый Первый секретарь ЦК КПСС Никита Хрущев вместо этого выступил за освоение огромных территорий пахотных земель в степях Юга России и Северного Казахстана и добился своего. Он надеялся, что за счет этого удастся за короткий срок повысить урожай более чем на треть. Так, за период с 1954 по 1964 год было распахано свыше 43 миллионов гектаров целины – по площади это превышает территорию ФРГ. Для перевода в сельскохозяйственное использование этих плодородных земель в труднодоступных районах с экстремальными погодными условиями потребовались огромные вложения. Необходимая рабочая сила была привлечена с помощью комсомола. Сотни тысяч людей более или менее добровольно направлялись на целину, возникли тысячи населенных пунктов.

После первых успехов гигантский проект был отброшен назад из-за засухи. В начале 60-х годов из-за отсутствия кормов даже пришлось совершить массовый убой скота. Когда Хрущев был отстранен от власти в 1964 году, его обвинили в том числе и в ошибочной аграрной политике. Намеченные до 1965 года задачи целинной кампании даже приблизительно не были достигнуты.

## Кукурузная программа (1955–1964)

Еще больше, чем освоением целины, «агарный политик» Хрущев прославился своей кукурузной кампанией. В 1954 году в письме Президиуму ЦК он указывал на то, что в США кукуруза занимает 36% от общего объ-

ема зерновых, в то время как в СССР – всего десятую часть от этого показателя. Этим, по его мнению, объяснялись сравнительно высокие урожаи зерновых в США, поскольку кукуруза по урожайности вдвое превышает пшеницу или овес. В январе 1955 года ЦК принял решение увеличить площадь возделывания кукурузы до 1960 года с 3,5 до 28 миллионов гектаров. Это расширение должно было научно сопровождать Всесоюзный исследовательский институт кукурузы в Днепропетровске. С 1956 года издавался журнал «Кукуруза».

Однако результаты не соответствовали ожиданиям. С 1955 по 1962 год, когда кукуруза выращивалась уже на площади 37 миллионов гектаров, годовой показатель темпов роста в сельском хозяйстве упал с 7,6% до совсем скромного уровня – 1,7%. В начале 60-х годов началась нехватка хлеба. В 1963 году впервые после Второй мировой войны СССР был вынужден импортировать продовольствие. В достаточном количестве имелся лишь корм для скота.

Не было недостатка и в анекдотах на эту тему. Вот один из них. В 1960 году во время дружеского визита Хрущев предложил президенту Национального совета Австрии Фиглю помочь увеличить рост малорослой кукурузы в Австрии: «Спорим, что из моих семян кукуруза и в Австрии получится выше». Поспорили на свинью. Хрущев приспал семена, но результаты в Австрии не оправдали его прогнозов. Впрочем, обещанную свинью Фигль так и не получил.

Сегодня площадь возделывания кукурузы на территории России составляет около 320 тысяч гектаров. В США эта цифра выше более чем в 100 раз.

## Поворот сибирских рек вспять (1950–1980-е годы)

Один из самых дерзких проектов советского времени обсуждался начиная с 50-х годов на политическом уровне. Целью было орошение сельскохозяйственных земель в Центральной Азии и в различных регионах России, а также обеспечение подачи воды в Аральское, Каспийское и Азовское моря. Воду из текущих на север сибирских рек планировалось по каналам направлять на юг. В 1968 году Академии наук и Госплану поручили подготовить базу для проекта. В 1976 году на XXV съезде КПСС было принято решение начать его реализацию. Но после провозглашения политики перестройки и гласности при Михаиле Горбачеве усилилась общественная критика этого проекта. В 1986 году Политбюро на своем специальном заседании приняло решение прекратить работы как слишком дорогостоящие и опасные для окружающей среды. Так, построенный в 1974 году канал Иртыш – Караганда в Казахстане длиной почти 500 километров остался единственным примером практического применения принципа «север – юг».

Впрочем, идея периодически реанимируется. Так, в 2013 году Приморский край выступил за перенаправление одного из притоков Амура для нужд сельского хозяйства и защиты климата. Но до сих пор подобные планы не были реализованы, прежде всего из-за высоких затрат.

Угроза национального масштаба?

Борщевик у дороги в Ленинградской области.



## «Месть Сталина» идет в наступление

В конце 40-х годов советские ученые получили партийное задание: найти кормовое растение, которое даже на севере чувствовало бы себя, как дома, и давало много силоса для промышленно содержащихся животных. Такое растение обнаружилось в высокогорьях Кавказа. Борщевик Сосновского (лат. *Heracleum sosnowskyi*), один из множества подвидов борщевика, обладал нужными свойствами: стойкий к различным условиям российского климата, отличается высокой способностью к воспроизводству. Русское название «борщевик» связано с тем, что в прежние времена из его листьев варили борщ, пока позже их не заменили на свеклу.

Все же со временем это питательное растение оказалось довольно коварным. Там, где оно было посажено, после него долго ничего не росло, т. к. его семена еще несколько лет оставались в земле жизнеспособными. При соприкосновении со стеблями этого растения надо быть очень осторожным, даже простое касание может вызвать воспаление, а его сок – серьезные ожоги на коже. В результате упадка сельского хозяйства в 80-е и особенно в 90-е годы многие угодья оказались заброшены, а борщевик начал бесконтрольно разрастаться, за что и был прозван «местью Сталина». Между тем похоже, что и политики забили тревогу. Недавно губернатор Вологодской области Олег Кувшинников призвал к разработке национальной стратегии для борьбы с паразитом. Сами регионы с этим справиться не могут. Кувшинников заявил, что в его области это растение оккупировало уже более 3000 га. В течение 5 лет есть опасность того, что этот объем удвоится.

## Umsatteln, Russland!

VIP-Landwirt German Sterligow ist immer für eine fixe Idee gut. Seit einiger Zeit preist er auch die Vorzüge eines Umstiegs vom Auto zurück aufs Pferd.

Was halten Sie eigentlich von Zeitreisen? German Sterligow bringt Sie sicher ans Ziel! 100 oder 150 Jahre in die Vergangenheit, als die Fortbewegung noch nicht motorisiert war – am besten gleich morgen. Das geht ganz ohne Hexerei, vorausgesetzt natürlich, dass sich die Vergangenheit zu Ihnen auf die Reise macht und nicht umgekehrt. Genau das schwebt Sterligow vor. Er wirbt dafür, von Autos wieder auf Pferde, Pferdekutschen, Pferdeschlitten umzusatteln.

German Sterligow ist der russischen Öffentlichkeit als „erster Sowjetmilliardär“ bekannt. 1991 wurde er mit seiner Warenbörse „Alisa“ reich. Später schwor der Unternehmer allen materiellen Werten ab, lebt seit 2004 mit Frau und fünf Kindern auf dem Lande, nach eigener Aussage als „einfacher Bauer“. Auf dem Anwesen rund 90 Kilometer westlich von Moskau wird alles selbst gemacht, einschließlich eines eigenen Kalenders, nach dem wir gegenwärtig das Jahr 2024 schreiben, und einer eigenen Weltanschauung, mit der Sterligow den Medien immer wieder Futter

liefert. Schulen sind für ihn des Teufels, genauso wie Wissenschaftler. Besucher empfängt er in seiner Sloboda nur bei Einhaltung eines Dresscodes: die Frauen im knöchellangen Rock und ungeschminkt, die Männer ohne Ohrringe und „satanische Symbolik“.

Sterligow sieht die Lösung für Russlands demografische Probleme in einer Entstädterung und Entschleunigung. In diesem Zusammenhang steht auch sein Vorschlag, den Autos zu entsagen. Das sei nicht nur gut für die Gesundheit, sondern auch umweltfreundlich und überhaupt die Rettung für die ober- und unterirdischen Wasservorräte, die von der Industrie stark angegriffen seien. Sterligow hat angeregt, das Experiment zunächst auf einen Landkreis zu beschränken, alle Straßen dorthin zu sperren. Dann werde man ja sehen, ob die Rückkehr zum Pferdetransport möglich sei, schrieb er in seinem Blog. Im Herbst 2015 wandte er sich ans Moskauer Rathaus, sie möge die Benutzung der Radwege durch Reiter erlauben. Die Stadt wollte diese Bitte lieber nicht kommentieren. tk

## Россия, на коня!

VIP-фермер Герман Стерлигов всегда легко берется за необычные идеи. С некоторых пор он оценил преимущества смены автомобиля на лошадь.

Как вы, собственно говоря, относитесь к путешествиям во времени? Герман Стерлигов вас точно доставит до цели! Попасть на 100 или 150 лет назад в прошлое, когда движение на дорогах еще не было моторизовано, можно прямо завтра. Тут совсем нет колдовства, но, конечно, предполагается, что прошлое само придет к вам, а не наоборот. Именно этой целью задается Стерлигов. Он агитирует за то, чтобы пересесть с автомобилей на лошадей, в кареты, сани, запряженные лошадьми.

Герман Стерлигов известен российскому обществу как «первый советский миллиардер». В 1991 году он разбогател на своей товарной бирже «Алиса». Позже он отказался от всех материальных ценностей, с 2004 года живет с женой и пятью детьми за городом, по его словам, как «простой крестьянин». На его земельном участке, приблизительно в 90 километрах западнее Москвы, все собственного производства, в том числе календарь, по которому сейчас 2024 год, и собственное мировоззрение, которым он легко подкармливает представителей СМИ. Школы и ученых он считает чертовщиной. В сво-

ей слободе Стерлигов принимает посетителей только с соблюдением дресс-кода: женщины в длинных юбках и «лицо не раскрашенное», мужчины «без серег в любой части тела» и «без сатанинской символики».

По Стерлигову, решение для России демографических проблем состоит в разукрупнении городов и замедлении ритма жизни. В этом ключе он и рассматривает свое предложение об отказе от автомобилей. По его мнению, это не только полезно для здоровья и не загрязняет окружающую среду, но и в целом является спасительным средством для сохранения наземных и подземных водных ресурсов, которые сильно страдают от промышленности. Стерлигов выступил с инициативой сначала ограничить эксперимент одним районом, перекрыть к нему все дороги. «Посмотрим, что получится, возможен возврат к лошадям или нет», – написал он в своем блоге. Осенью 2015 года Герман Стерлигов обратился в московскую мэрию с просьбой разрешить всадникам на лошадях использовать велосипедные дорожки. Чиновники предпочли от комментариев отказаться. tk

FOTO: WIKIPEDIA / MIA ALESCHKOVSKA



# „Die Touristen sind verrückt, wenn Sie jetzt nicht kommen“

Als es in den deutsch-russischen Beziehungen zu knirschen begann, ist Oliver Eller (49) als Hoteldirektor von Berlin nach Moskau gewechselt, vom Adlon ins Baltschug, beide betrieben von Europas ältester Luxushotelgruppe Kempinski Hotels. Im Interview spricht der Deutsche darüber, was Luxus für ihn bedeutet, über die Krise, Kamtschatka, seinen Lieblings-Italiener und Bettwupferl.

**Herr Eller, wie viele Taschentücher brauchen Sie, um die Tränen zu trocken, wenn Sie in diesen wirtschaftlich schwierigen Zeiten in die Bilanzen schauen?**

Danke der Nachfrage, es geht mir gut. Unser finanzielles Ergebnis wird in diesem Jahr um Längen besser ausfallen als 2014.

**Also stimmt es nicht, dass der Markt sich verändert hat?**

Doch, sehr stark sogar. Aber Veränderung heißt ja nicht Stillstand und schon gar nicht Rückschritt. Ich glaube nach wie vor, dass jeder Euro, den Sie hier investieren, ein gut investierter Euro ist, zumindest im Vergleich zu ganz vielen Regionen in der Welt. Russland ist nicht der einfachste Standort, aber hochgradig spannend.

**Merken Sie an Ihren Gästen, dass andere Zeiten angebrochen sind?**

Die Geschäftsleute aus Deutschland, aus Westeuropa überhaupt, haben heute eine kürzere Aufenthaltsdauer.



FOTOS: BALTSCHUG KEMPSKИ MOSKAU

Zimmer mit Aussicht:

Das Baltschug Kempinski ist eine der feinsten Adressen von Moskau – in grandioser Lage.

Brasilien. Das sind nicht unbedingt riesige Volumen, aber große Umsätze. Wenn Brasilianer eine Russland-Tour machen, dann nicht in vier Tagen. Die kommen für zwei Wochen. Meistens kaufen sie auch die Top-Produkte: große, teure Suiten. Die setzen sehr viel Geld um. Wenn ich eine Nationalitätenstatistik aus den Umsätzen erstelle und nicht aus den Übernachtzungszahlen, dann liegen die BRIC-Staaten weit vorn. Aber der größte Zuwachs ist wahrscheinlich aus Russland selbst zu verzeichnen. Die Verluste durch die politische Situation werden dadurch mehr als kompensiert.

**Was sind das denn für Russen, die neuerdings das Baltschug Kempinski buchen?**

Menschen aus den Regionen, oft weit entfernten, die sich ein tolles Wochenende in Moskau machen möchten. Das wird dann sicher in der Regel mit geschäftlichen Aktivitäten verbunden. Damit haben sich auch bei unserer Auslastung die Akzente stark verschoben. Als Luxushotel in der Stadt ist man Geschäftshotel und, pauschal gesprochen, von Montag bis Freitag voll, Samstag und Sonntag sind problematisch. Das Baltschug ist heute von Freitag bis Sonntag voll und von Montag bis Freitag mindestens so voll wie früher. Weil Russland so aktiv geworden ist.

**Aber warum ausgerechnet jetzt, in der Krise?**

Für mich wäre eine Erklärung, dass Moskau zweifellos sehr viel billiger geworden ist.

**Für Russen?**

Ja, die Preise sind spürbar gesunken, auch in Rubel.

**Moment! Reden wir über das Moskau, in dem dieses Gespräch stattfindet? Hier sind doch die Preise im Gegen teil gestiegen.**

Für den Durchschnittsverdiener. Bei Lebensmitteln, Mieten. In dieser Hinsicht ist das Leben teurer geworden. Aber nicht im gehobenen Segment. Den Geschäftsmann, der vier Leute zum Essen einlädt, kostet das heute viel weniger als noch vor ein, zwei Jahren. Dasselbe gilt für Hotelübernachtungen, für Bekleidung, für Autos. Unabhängig vom Rubelkurs. Das ist ja auch nachzuvollziehen: In einer Krisenstimmung verkauft sich Luxus nicht mehr ganz so leicht, also musste der Markt reagieren. Und das ist passiert.

**Wenn das so ist, dann müsste das doch auch Reisende aus dem Westen anlocken, die darüber hinaus vom Wechselkurs profitieren.**

Das ist überhaupt mein Lieblingsthema. Warum brummt diese Stadt gerade nicht touristisch? Sie war noch nie günstiger. Noch nie! Warum laufen uns die Touristen also nicht die Türen ein? Eine berechtigte Frage, die ich auch beantworten kann. Ich bin ja selbst groß geworden mit den Bildern von der Sowjetunion im Kopf, geprägt vom Kalten Krieg. Heute bin ich hier und weiß, wie es wirklich ist. Aber wenn ich in Deutschland säße und ein romantisches Wochenende mit meiner Frau im Ausland verbringen wollte,



Im Hotel wird auch Deutsch gesprochen, zum Beispiel vom Chef selbst: Oliver Eller.

dann fände ich wahrscheinlich 1000 Gründe, lieber nach Nizza oder London zu fliegen und nicht nach Moskau. Sehr schade! Was diese Stadt kulturell zu bieten hat: Wahnsinn. Plus die tollen Hotels, die tollen Restaurants, das Nachtleben. Und das alles nur ein paar Flugstunden entfernt. Die Menschen sind verrückt, wenn sie jetzt nicht kommen. In ein paar Jahren werden sie wieder ganz andere Preise dafür zahlen müssen.

**Sie waren bereits von 2005 bis 2010 in Moskau, haben das Ritz-Carlton an der Twerskaja Uliza eröffnet und geleitet. Danach sind Sie als Hoteldirektor ins berühmte Adlon Kempinski nach Berlin gewechselt und nun seit Sommer 2014 wieder hier. Lassen Sie uns raten: Das haben Sie Ihrer Frau zuliebe gemacht, die Russin ist.**

Die hat nicht Hurra geschrien, wenn ich ehrlich bin. Ihr gefällt Deutschland gut, und sie hat in den vier Jahren Adlon fließend Deutsch gelernt. Nach Moskau zurückzukehren, wo sie studiert hat und wo wir uns kennengelernt haben, war ihr kein dringendes Bedürfnis. Aber sie ist natürlich gern mitgekommen. Zumal wir so näher an ihrer Familie sind, die in Pensa lebt. Wenn man sich hier ins Auto setzt, ist man nach sechs, sieben Stunden da.

**Sie bezeichnen das Baltschug als bestes Hotel der Stadt. Worin unterscheidet es sich von all der Fünf-Sterne-Konkurrenz in Moskau?**

Schauen Sie mal aus dem Fenster! Dieser Blick auf den Kreml, den Roten Platz, auf die Moskwa – es geht nicht besser. Sogar der Moskauer hat ein inniges Verhältnis zu diesem Haus. Setzen Sie sich mal irgendwo in ein Taxi und sagen dem Fahrer: „Zum Baltschug“. Der bringt Sie hier hin. Nennen Sie ein anderes Fünf-Sterne-Hotel in der Stadt – und ich bin mir nicht so sicher, dass Sie dort ankommen. Das ist natürlich ein Pfund, mit dem man wuchern kann. Der andere große Punkt ist Service.

**Der gehört dazu, wenn man in einem Luxushotel abstiegt.**

Trotzdem meine ich, dass es uns die Konkurrenz in der Beziehung verhältnismäßig leicht macht. Besten Dank an der Stelle! Was verkaufen wir als Baltschug? Doch nicht Essen, Trinken, Schlafen! Das wäre eine stinklangweilige Nummer. Ein Bett – akkurat und sauber – kriegen Sie in Moskau auch für weniger Geld. Und wenn ich 500 Euro die Nacht zahle, dann erwarte ich, dass ich ein großes Zimmer habe, mit Fernseher, Minibar und Badezimmer. Das reißt doch niemanden vom Hocker. Aber auch in unserer Industrie glauben viele immer noch, dass das Produkt den Unterschied

## DAS BALTSCHUG KEMPINSKI MOSKAU IM STECKBRIEF

**BAUJAHR:** 1898

**HOTELERÖFFNUNG:** 1992

**ZIMMER:** 227 auf acht Stockwerken, davon 36 Suiten. Die Zimmer sind 35 bis 130 Quadratmeter groß. Das luxuriöseste ist die Red Square Suite mit Panoramablick auf den Kreml und den Roten Platz.

**PREISE:** Reichen je nach Buchungszeitraum von 12000 bis 150000 Rubel pro Nacht (Mehrwertsteuer und Frühstück nicht inbegriffen).

**AUSLASTUNG:** Ist nach Hotelangaben in diesem Jahr um 30 Prozent gegenüber 2014 gestiegen. Sie lag demnach zwischen 50 in der Neben- und 87 Prozent in der Hauptaison. Kurzfristige Anfragen für Übernachtungen an Arbeitstagen oder im Sommer für die Wochenenden könnten sich als problematisch erweisen, deshalb solle lieber rechtzeitig gebucht werden.

**AUSSTATTUNG:** Das Hotel verfügt über zwölf Veranstaltungsräume, das Restaurant Baltschug Grill, das Café Kranzler, die Lobby Lounge Bar, einen Beauty Salon und einen Spa-Bereich mit Schwimmbad, Sauna, Fitnessstudio.

**LAGE:** Das Baltschug Kempinski liegt auf einer Insel, die von der Moskwa und einem im 18. Jahrhundert angelegten künstlichen Seitenarm, dem sogenannten Wasserumleitungskanal, gebildet wird. Eine Treppe führt auf die Große Moskau-Brücke, über die man zum Roten Platz gelangt.

**ADRESSE:** Baltschug-Straße 1.

**WEB:** [www.kempinski.com/moscow](http://www.kempinski.com/moscow)

macht. Ich glaube das nicht. Natürlich muss auch das Produkt auf der Höhe sein. Aber es ist etwas anderes, was unsere Kunden suchen. Emotionalität. Menschlichkeit. Das Gefühl, etwas Besonderes zu erleben. Ob Sie nun nur einen Tee bei uns trinken oder eine Suite für drei Tage buchen. Wenn Sie hier aus der Tür gehen, dann hatten Sie ein deutlich anderes Erlebnis als bei den Mitbewerbern in der Stadt. Und das ist es, was Luxus ist.

**Geben Sie uns ein Beispiel, was Sie meinen, wenn Sie von Erlebnissen sprechen?**

Ich geben Ihnen ein Beispiel, aber eines, das Sie überraschen wird. Nicht aus der Hotellerie. Vielleicht haben auch Sie einen Lieblings-Italiener, viele Deutsche haben ja einen. Ich rede nicht von Luxus. Ein Lokal, wo man gern hingehört und eine Pizza isst. Mein Lieblings-Italiener ist in Berlin-Wilmersdorf an einer Straßenecke. Als wir vor zwei Jahren in die Gegend gezogen sind, wollte ich mal ausprobieren, wie es dort schmeckt. Um es vorweg zu nehmen: Das Essen ist durchschnittlich, das Restaurant liegt im Keller. Ich bin da also die Treppe hinuntergestiegen, der Saal war leer, sah auch nicht sonderlich ansprechend aus. Aber da stand dieser ältere Herr mit einer weißen Schürze im Raum, typisch Italiener, und begrüßte mich mit „Dottore“. Er gab mir den „besten“ Tisch im Hause, auch wenn der sich nicht von den anderen unterschieden hat. Und es waren ja alle frei. „Hier, nehmen Sie bitte Platz.“ Dann bekam ich die Karte, er hat sie mich aber gar nicht lesen lassen. „Du musst Dorade essen.“ Die habe er heute frisch auf dem Markt gekauft, seine Frau bereitet sie zu, ein Hausrezept. Schon habe ich Dorade bestellt. Dann kam er mit einer offenen Flasche Wein. Der hat mir gar keine Wahl gelassen, sondern mich so weggeblasen mit seiner Persönlichkeit, dass ich auf den gehört habe. Als er die Rechnung gebracht hat, kriegte ich natürlich noch ein Schnäppchen aufs Haus. Ich habe bezahlt, er hat mich noch zur Tür begleitet: „Dottore, bis zum nächsten Mal, hier ist meine Karte, du kannst mich immer anrufen, wir liefern auch nach Hause.“ Mein Lieblings-Italiener in Berlin! Weil der verstanden hat, worum es geht. Suche ich ein kulinarisches Highlight italienischer Art, gehe ich nicht zum Italiener um die Ecke. Suche ich eine Beziehung, will ich „Doktor“ sein, dann gehe ich zu ihm. Und so ist es auch mit der Bäckerei, wenn ich das noch erzählen darf.

**Gern.**

Meine Mutter lebt in Bielefeld. Wenn wir alle zu Hause sind, bin ich derjenige, der die Brötchen holt, weil ich der jüngste Sohn bin. Dann geht also der Papa mit Lisa, meiner Tochter aus erster Ehe, zur Bäckerei. Ein typischer deutscher Bäcker, wo hinten der Mann am Backen ist und vorn die Frau in der Backstube steht. Man kennt mich von früher, nicht weil ich Stammkunde bin. Ich bin ja selten dort, ein paar Mal im Jahr. Aber kaum habe ich den Laden betreten und stehe in der Schlange, guckt mich die Bäckersfrau an: „Der Oliver ist da.“ Wenn ich dran bin und meine Bestellung aufgebe, fragt sie jedes Mal: „Wie ist es denn in Berlin, wie ist

Maria Iwanowa, Rezeptionistin  
Мария Иванова, администратор



Frank Fuhrmann, Chefkoch  
Франк Фурман, шеф-повар



Andrej Fedorenko, Concierge  
Андрей Федоренко, консьерж



Mario Taame, Portier  
Марко Тааме, швейцар



Anastassija Jerjomina,  
Sommelier im Café Kranzler  
Анастасия Ерёмина,  
сомелье кафе «Кранцлер»



Olga Rodionowskaja,  
„Lady in Red“,  
Gästebetreuung  
Ольга Родионовская,  
«Леди в красном»,  
служба по работе  
с гостями



Diana Ischkinina, Bedienung in der Lobby Lounge Bar  
Диана Ишкнина, официант бара «Лобби Лайнаж»

**Sie geben dem Luxus ein Gesicht:  
Wenn der Arbeitsplatz fünf Sterne hat**

**Человеческое лицо роскоши:  
когда рабочее место – пятизвездочное**

#### DIE WECHSELVOLLE GESCHICHTE DES GEBÄUDES

Ein zweistöckiges Mietshaus wurde 1898 nach Entwürfen des St. Petersburger Architekten Alexander Iwanow, der bis dahin unter anderem am berühmten Newskij-Prospekt gearbeitet hatte, zu einem repräsentativen Gebäude um- und ausgebaut. Im Parterre befand sich ein Restaurant, die oberen Etagen wurde an Maler vergeben, die sich dort Studios einrichteten. Nach der Revolution von 1917 zogen diverse staatliche und gesellschaftliche Organisationen in den Bau ein. 1928 wurde es zum Hotel Nowomoskowskaja, das dazu auserkoren war, Ausländern die schönen Seiten des Lebens in der Sowjetunion zu demonstrieren. Aber schon 1939 brachen wieder neue Zeiten an: Fortan diente das Gebäude dem Volkskommissariat für Auswärtige Angelegenheiten als Wohnheim. Ab 1957 war es erneut Hotel, diesmal unter dem Namen Bukarest. In den letzten Sowjetjahren zunehmend sanierungsbedürftig, wurde das Haus ab 1989 von einer österreichischen Firma unter Erhalt der historischen Fassade komplett rekonstruiert. Am 1. Oktober 1992 nahm dann das Baltschug Kempinski Moskau seinen Betrieb auf, als erstes internationales Fünf-Sterne-Hotel in Russland.

es in Moskau?" Zwei Sätze Persönliches. Das macht mich süchtig nach dieser Bäckerei. Ich würde nie darüber nachdenken, meine Brötchen woanders zu holen. Und weil es mein Job ist, mache ich mir über solche Sachen vom Italiener bis zum Bäcker viele Gedanken. Genau das übersetzen wir im Baltschug in unseren Service.

#### Wie muss man sich das vorstellen?

Viele Kleinigkeiten, bis hin zum Bettlupferl. Meine Mutter, 76 Jahre alt, hat mich mal im Adlon besucht und dem stolzen Hoteldirektor die Leviten gelesen über das Bettlupferl. Man glaubt gar nicht, wie die Leute auf so etwas achten. Im Baltschug haben wir „Aljonka“-Konfekt als Bettlupferl.

Oder: Wenn Sie zum Beispiel im Adlon gewohnt haben und immer auf der rechten Seite des Bettes schlafen, dann ist bei Ihrer nächsten Übernachtung im Baltschug wie durch ein Wunder die rechte Seite des Bettes aufklappt und dort stehen Ihre Pantoffeln. Wir merken uns solche Sachen. Da stecken natürlich bestimmte Techniken dahinter. Das sind sogenannte Präferenzen von Kunden, die wir nachvollziehen und auch dokumentieren. Das heißt es, Wünsche zu erfüllen, bevor sie überhaupt geäußert wurden.

Oder: Unsere Concierges können natürlich nicht zaubern, sind aber kurz davor. Wenn Sie gern eine Karte fürs Bolshoi-Theater hätten, für die eigentlich ausverkaufte Vorstellung am selben Abend – die besorgen Ihnen eine.

#### Was macht aus dem Baltschug ein russisches Hotel, außer dem Namen und der Lage?

Schön, dass Sie das fragen, denn uns ist es ein großes Anliegen, authentisch russisch zu sein. Das Wichtigste dabei ist das Personal. Wir sind kein ausländischer Hotelkonzern, der hier reihenweise Ausländer beschäftigt und sich eine russische Fahne ins Hotel hängt. Bei uns sind Sie von russischen Mitarbeitern umgeben. Unsere Speisekarten: Ja, wir haben auch internationale Klassiker im Angebot, aber mit der Betonung auf „auch“. Ansonsten haben wir russische Küche. Unsere Chefs arbeiten da auch sehr akribisch daran. Unsere Pelmeni schmecken wie die Pelmeni von meiner Schwiegermutter. All diese Dinge zusammen genommen werden Ihnen das Gefühl geben, in einem russischen Hotel in der russischen Hauptstadt zu sein.

#### Was verbindet Sie selbst mit Russland?

Sehr viel. Die Familie, die russischen Freunde, die mich Oleg nennen, nicht Oliver. Einmal im Jahr fahren wir als Männertruppe zum Angeln. Fünf Tage, zehn Leute, zur Hälfte Deutsche und Russen. Alle aus der Wirtschaft. Wir Angeln auch mal, schon weil wir die Fotos für unsere Frauen brauchen. Aber die Hauptsache ist natürlich, etwas gemeinsam zu unternehmen und das Land besser kennenzulernen. Waren Sie mal auf Kamtschatka?

#### Bisher nicht.

Machen Sie das unbedingt! Das beste Erlebnis meines Lebens. Ich bin beruflich ständig unterwegs, aber so etwas habe noch nie gesehen. Eine solche Unberührtheit, fantastisch.

Wissen Sie, ganz am Anfang, als ich in Moskau angekommen bin, war ich eingeladen bei einem Event in einer ausländischen Botschaft. Und wie ich da so stehe mit einem Mitarbeiter und wir unseren Cocktail trinken, da fragt er: Seit wann sind Sie denn hier und wo waren Sie schon? Das habe ich ihm beantwortet und ihn das Gleiche gefragt. Und da sagt der doch: Ich bin seit zwei Jahren in Moskau, aber mehr als die Botschaft habe ich eigentlich noch nicht gesehen. Das werde ich nie vergessen. So etwas versteh ich überhaupt nicht. Der Mann ist übrigens auch im falschen Job. Was macht man denn im Ausland, wenn man das Botschaftsgelände nicht verlässt?

#### Wo wohnen Sie als Hoteldirektor eigentlich selbst?

Ich kann den Ort gar nicht aussprechen. Außerhalb der Stadt, eine Stunde Fahrzeit von hier. Das war eine bewusste Entscheidung. Es gab eine Wohnung im Hotel, aber wir haben einen kleinen Sohn, mit dem will ich Fußball spielen können, wenn er alt genug dafür ist, diesen Sommer sind wir schon mal über den Rasen gerannt. Ein ruhiger Ort, sehr gepflegt, schöne Familienwohngegend. Spielplätze, großer Garten, Wald, tolle Luft. Ich habe viele Jahre in Hotels gewohnt in meiner Karriere, es wird mir jetzt klar, wie viel Mehrwert dieses Stück Abstand hat. Nach einer Stunde im Auto hat man abgeschaltet, dann ist die Birne leer und ich kann mich auf meine Familie freuen. Ich würde das immer wieder machen und kann es jedem nur empfehlen.

Das Interview führte Tino Künzel.

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

**Nutzen Sie unseren Service Personalvermittlung.**

Informationszentrum der deutschen Wirtschaft OOO

Ihre Ansprechpartner

in Moskau

**Wladimir Nikitenko**

[nikitenko@DEinternational.ru](mailto:nikitenko@DEinternational.ru)

in Berlin

**Dr. Alexander Spaak**

[spaak@DEinternational.ru](mailto:spaak@DEinternational.ru)

in Sankt-Petersburg

**Elena Ijewlewa**

[ei@petersburg-ahk.ru](mailto:ei@petersburg-ahk.ru)



# «Когда еще приехать в Москву туристам, если не сейчас?»

Когда начались трения в российско-германских отношениях, Оливер Эллер (49) переехал в качестве директора отеля из Берлина в Москву, из «Адлона» в «Балчуг Кемпински», оба отеля относятся к старейшей европейской группе отелей класса «люкс» – «Кемпински». В интервью он говорит о своем понимании роскоши, о кризисе, Камчатке, своем любимом итальянском ресторанчике и шоколадке на подушке.

**Г-н Эллер, сколько Вам нужно носовых платков, чтобы осушить слезы при взгляде на баланс в эти экономически непростые времена?**

Спасибо, у меня все хорошо. Наш финансовый итог в этом году будет намного лучше, чем в 2014-м.

**Получается, что неправда, будто рынок изменился?**

Нет, правда, и даже очень сильно. Но ведь изменение не означает остановки, и уж тем более регресса. Я по-прежнему считаю, что каждый евро, который Вы вложите здесь, это удачное вложение, по крайней мере, по сравнению с очень многими регионами в мире. Россия – место не простое, но потрясающе интересное.

**Вы замечаете по своим гостям, что наступили другие времена?**

Срок проживания бизнесменов из Германии и вообще из Западной Европы сегодня стал короче. Раньше, решив свои деловые задачи, они оставались еще на какое-то время, немного отдохнуть. Если на рынке дела идут прекрасно, то иногда можно добавить выходной, пойти со своей женой в театр. Предполагаю, что многим немецким инвесторам сейчас просто не до того, чтобы пойти в субботу в Большой. У них другие заботы.

**Но, по крайней мере, они еще у Вас проживают.**

Именно немецкие предприниматели, работающие в России, по-прежнему приезжают, ведь у них здесь вложены инвестиции. Это очень верные и хорошие гости. Только они организуют у нас несколько меньше пресс-конференций, маркетинговых акций, ежегодных праздничных мероприятий – все стало спокойнее. Но рынок немецких и западноевропейских клиентов я назвал бы в общем стабильным, а вот американский представлен слабо. Где мы видим явный прирост, так это Китай. Существенно увеличилась клиентура из стран БРИКС, в частности, из Бразилии. Это не обязательно огромные объемы, но высокие обороты. Когда бразильцы совершают поездку по России, то не на четыре дня. Они приезжают на две недели. В большинстве своем они отдают предпочтение лучшему: просторным и дорогим «люксам». Они тратят действительно немало. Если составить статистику национальностей наших гостей по оборотам, а не по количеству ночевок, то страны БРИКС идут

в лидирующей группе. Но самым крупным, наверное, следует считать прирост из самой России. Это более чем компенсирует убытки из-за политической ситуации.

**Так кто эти русские, которые теперь заказывают номера в «Балчуг Кемпински Москва»?**

Люди из регионов, часто очень отдаленных, которые хотят провести потрясающий уикенд в Москве и наверняка совмещают его с деловыми мероприятиями. Таким образом, и при нашей загруженности аккенты сильно сместились. Отели класса «люкс» наиболее часто принимают деловых путешественников, обычно для них характерна высокая загрузка с понедельника по пятницу и несколько ниже – в субботу и воскресенье. Однако сегодня «Балчуг» заполнен и с пятницы по воскресенье, и с понедельника по пятницу загрузка как минимум такая же, как и раньше. Потому что Россия стала такой активной.

**Но почему именно сейчас, в кризис?**

Я понимаю так, что Москва, несомненно, стала намного дешевле.

**Для россиян?**

Да, цены заметно снизились, в том числе и в рублях.

**Минуточку! Мы сейчас говорим о Москве, где сейчас проходит эта беседа? Ведь здесь цены, наоборот, выросли.**

Для людей со средним заработком – да. На продукты питания, аренду жилья. В этом отношении жизнь стала дороже. Но не в премиум-сегменте. Бизнесмену, приглашающему на ужин четверых человек, сегодня это обойдется намного дешевле, чем еще один-два года назад. Это же касается и проживания в отеле, одежды, автомобилей. Независимо от курса рубля. Это и понятно: при кризисном настроении роскошь не так уж легко продать, так что рынок был вынужден реагировать. Это и произошло.

**Если это так, то ведь это должно было привлечь приезжих с Запада, которые, кроме того, выигрывают и на обменном курсе.**

Это вообще моя любимая тема. Почему в этом городе не полным-полно туристов? Здесь еще никогда не было

фото: Балчуг Кемпински Москва



так дешево. Никогда! Так почему же туристы не бегут к нам толпами? Оправданный вопрос, на который я сам могу ответить. Ведь я сам вырос с представлениями о Советском Союзе, сформировавшимся под влиянием холодной войны. Сегодня я здесь и знаю, как оно есть на самом деле. Но если бы я сидел в Германии и хотел провести романтический уикенд с женой за границей, то, наверное, нашел бы тысячу причин, чтобы поехать скорее в Ниццу или в Лондон, чем в Москву. Очень жаль! То, что предлагает этот город в культурной сфере, – это фантастика. Плюс потрясающие гостиницы, прекрасные рестораны, ночная жизнь. И все это в паре часов лёта! Когда еще приехать в Москву туристам, если не сейчас? Через пару лет им снова придется платить за это совсем другие деньги.

**Вы уже были в Москве с 2005 по 2010 год, открывали гостиницу «Риц-Карлтон» на Тверской улице и руководили ею. После этого Вы перешли директором гостиницы в знаменитый «Адлон Кемпински» в Берлине и вот с лета 2014 г. снова здесь. Дайте угадаю: Вы сделали это ради Вашей жены-россиянки?**

Если честно, она не была в восторге. Ей нравится Германия, и за четыре года моей работы в «Адлоне» она научилась свободно говорить по-немецки. У нее не было потребности возвращаться в Москву, где она училась в институте и где мы познакомились. Но, конечно, она охотно приехала со мной. Тем более что так мы ближе к ее семье, которая живет в Пензе. Если сесть здесь в автомобиль, то через 6–7 часов уже будешь там.

**Вы называете «Балчуг Кемпински» лучшим отелем города. Чем он отличается от других пятизвездочных гостиниц в Москве?**

Посмотрите на вид из окна! Этот вид на Кремль, Красную площадь, на Москву-реку – лучше не бывает. Даже у москвичей к этому зданию трепетное отношение. Возьмите где-нибудь такси и скажите водителю: «в Балчуг». Он Вас сюда доставит. Назовете другие пятизвездочные отели города – я не был бы так уверен, что Вы туда доберетесь. Это, конечно, бесспорный козырь. Еще один козырь – это сервис.

**Но он таким и должен быть, если останавливаешься в отеле класса «люкс».**

И все же я считаю, что в этом отношении конкуренты очень облегчают нам жизнь. За что большое спасибо! Что мы предлагаем под именем «Балчуг Кемпински Москва»? Ведь не еду, питье, проживание? Это было бы невероятно скучно. Выспаться в постели – аккуратной и чистой – можно в Москве и за меньшие деньги. И если я плачу 500 евро за ночь, то ожидаю, что у меня будет просторный номер, с телевизором, мини-баром и ванной. Ведь этим никого не удивишь. Но и в нашем бизнесе многие всё еще думают, что дело исключительно в продукте. Я так не считаю. Конечно, продукт тоже должен быть на высоте. Но наши гости ищут нечто иное. Эмоциональность. Человеческое отношение. Ощущение чего-то особенного. И неважно, выпьют ли они у нас лишь чашку чая или забронируют «люкс» на три дня. Побывав у нас, Вы получите совершенно иное

Не только номер, но и смотровая площадка: спальня «Кремлевского люкса» с видом на Красную площадь.

впечатление, нежели в других отелях. И это именно то, что называется роскошью.

#### Проиллюстрируйте нам на примере, что Вы подразумеваете, когда говорите о «впечатлении».

Приведу пример, но такой, который Вас удивит. Не из гостиничного бизнеса. Может быть, у Вас тоже есть любимый итальянский ресторанчик, ведь у многих немцев такой есть. Я не говорю о сфере «люкс». Ресторанчик, куда любишь пойти и съесть пиццу. Мой любимый итальянский ресторанчик находится в Берлин-Вильмерсдорфе на углу улицы. Когда мы два года назад переехали в тот район, я захотел попробовать, как там готовят. И заранее скажу: еда была средней, ресторан располагается в подвале. И вот я спустился по лестнице, в зале никого не было, да и выглядел он не слишком привлекательно. Но там стоял этот пожилой человек в белом фартуке, на вид типичный итальянец, и приветствовал меня словом «доктор». Он предложил мне «самый лучший» столик в ресторане, хотя тот ничем не отличался от других. А ведь все были свободны. «Вот, прошу Вас, присядьте». Потом мне дали меню, но он так и не дал мне его прочитать. «Вы должны съесть дораду». Он сказал, что как раз купил свежую на рынке, его жена готовит ее по домашнему рецепту. И я заказал дораду. Потом он подошел с открытой бутылкой вина. Он не оставил мне никакого выбора и настоль-

#### НАСЫЩЕННАЯ ИСТОРИЯ ЗДАНИЯ

В 1898 г. двухэтажный доходный дом был перестроен в представительское здание по проекту санкт-петербургского архитектора Александра Иванова, который ранее работал, в частности, на знаменитом Невском проспекте. На нижнем этаже располагался ресторан, а верхние этажи сдавались под студии художников. После революции 1917 г. здание заняли разные государственные и общественные организации. В 1928 г. здесь же открылась гостиница «Новомосковская», которая была призвана демонстрировать иностранцам радужные стороны жизни в Советском Союзе. Но уже в 1939 г. вновь наступили иные времена: здание было перепрофилировано в общежитие Наркомата иностранных дел. С 1957 г. оно вновь стало гостиницей, на сей раз под названием «Бухарест». За последние годы советской власти оно все больше требовало ремонта, а с 1989 г. было полностью реконструировано австрийской фирмой с сохранением исторического фасада. 1 октября 1992 г. открылась гостиница «Балчуг Kempinski Москва» – первый международный пятизвездочный отель в России.

ко впечатлил меня своей личностью, что я его послушался. Когда он принес счет, я, разумеется, получил еще и стаканчик шнапса за счет заведения. Я заплатил, он еще проводил меня до дверей: «Доктор, до скорого, вот моя карточка, можете всегда звонить, мы также делаем доставку на дом». Мой любимый итальянский ресторанчик в Берлине! Потому что он понимал, что к чему. Если мне нужна итальянская высокая кухня, я не пойду в итальянский ресторанчик на углу. Но если мне нужно доверительное отношение, если я хочу, чтобы меня называли «доктор», то пойду к нему. Так же обстоит дело и с пекарней, если еще позволите мне рассказать.

#### С удовольствием.

Моя матушка живет в Билефельде. Когда мы все дома, то моя обязанность – ходить за булочками, потому что я младший сын. Тогда папа с Лизой, моей дочерью от первого брака, идет в пекарню. Это типичная немецкая пекарня, где муж выпекает хлеб, а в главном помещении пекарни его жена стоит за прилавком. Меня знают еще с тех времен, когда я был маленьkim, не потому, что я постоянный клиент. Ведь я бываю там редко, всего несколько раз в году. Но как только я вхожу в этот магазинчик, хозяйка пекарни смотрит на меня: «Оливер пришел». Когда подходит моя очередь, я называю свой заказ, она каждый раз спрашивает: «Ну как там в Берлине, как в Москве?» Всего две фразы о личном. И это рождает во мне потребность в этой пекарне. Мне никогда не пришло бы в голову пойти за булочками куда-то еще. А поскольку это моя работа, я много думаю о таких вещах – от итальянского ресторанчика до пекарни. Именно такую теплоту мы привносим в «Балчуг» в наш сервис.

#### В чем это выражается?

Много мелочей, вплоть до шоколадки на подушке. Мой матушке 76 лет, однажды она приехала ко мне в «Адлон» и прочитала гордому директору отеля целую нотацию из-за шоколадки на подушке. Не поверите, насколько люди обращают внимание на такие вещи. У нас в «Балчуге» в качестве шоколадки на подушке – конфета «Аленка».

Или еще: если Вы, например, проживали в «Адлоне» и всегда спите на правой стороне кровати, то при следующем проживании в «Балчуге», как по волшебству, одеяло для Вас будет откинуто на правой стороне, и справа же будут стоять Ваши тапочки. Такие вещи мы берем на заметку. Разумеется, за этим стоят определенные технологии. Это так называемые предпочтения гостей, которые мы подмечаем и запоминаем. Это называется предугадывать желания.

Или еще: наши консьержи, разумеется, не волшебники, но недалеки от этого. Если сегодня Вам вдруг потребуется билет в Большой театр на оперу или балет, на которые официально все билеты проданы, консьержи его Вам все равно найдут и доставят.

#### Что делает «Балчуг Kempinski Москва» русским отелем, кроме названия и местоположения?

Хорошо, что Вы об этом спрашиваете, потому что нам очень важно быть подлинно русским отелем. При этом главное – это персонал. Мы не зарубежный гостиничный концерн, где работает множество иностранцев, а в гостинице висит российский флаг. У нас Вас окружают российские сотрудники. Наше меню: да, мы предлагаем в том числе и классические блюда европейской кухни, но именно «в том числе». А вообще-то у нас русская кухня. Здесь наши шеф-повара работают над этим предельно тщательно. Наши пельмени на вкус такие же, как у моей русской тещи. Все эти вещи, вместе взятые, передадут Вам ощущение, что Вы находитесь в русском отеле в российской столице.

#### Что связывает Вас самого с Россией?

Очень многое. Семья, русские друзья, которые называют меня Олегом, а не Оливером. Раз в год мы мужской компанией ездим на рыбалку. Пять дней, десять человек, немцы и русские. Все бизнесмены. При этом мы и рыбу ловим, хотя бы потому, что нам нужны фотографии, чтобы показать женам. Но главное, разумеется, в том, чтобы предпринять что-то вместе и лучше узнать страну. Вы когда-нибудь уже бывали на Камчатке?

#### Пока нет.

Непременно поезжайте! Мое самое лучшее впечатление в жизни. Я по работе много езжу, но такого я еще нигде не видел. Такой фантастической первозданности природы...

Знаете, в самом начале, когда я приехал в Москву, меня пригласили на мероприятие в одно из посольств. И вот стою я там с одним сотрудником посольства, мы пьем свои коктейли, и он спрашивает: «Как давно Вы здесь и где уже бывали?» Я ответил и задал ему тот же вопрос. А он говорит: «Я уже два года в Москве, но кроме посольства, собственно, ничего еще не видел». Никогда этого не забуду. Мне сложно такое понять. Кстати, этот человек и по работе не на своем месте. Что он делает за границей, если не выходит дальше территории посольства?

#### А где живете Вы сами, директор отеля?

Я даже не могу выговорить название этого места. За городом, в часе езды отсюда. Это было сознательное решение. В гостинице была квартира, но у нас маленький сын, с которым я хочу иметь возможность играть в футбол, когда он подрастет, а этим летом мы уже бегали по газону. Тихое место, очень ухоженное, прекрасное место для семейного проживания. Игровые площадки, большой сад, лес, потрясающий воздух. За время своей карьеры я много лет прожил в отелях, и теперь мне становится ясно, насколько важно это расстояние. После часа езды на машине я отдаляюсь от суеты, и когда голова освобождается, я могу радоваться встрече с семьей. Я снова сделал бы так же и мог это рекомендовать любому.

Интервью взял Тино Кюнцель

## «БАЛЧУГ КЕМПИНСКИ МОСКВА» (КРАТКАЯ СПРАВКА)

ГОД СТРОИТЕЛЬСТВА ЗДАНИЯ: 1898 г.

ОТКРЫТИЕ ОТЕЛЯ: 1992 г.

НОМЕРНОЙ ФОНД: 227 номеров на 8-ми этажах, из них 36 люксов. Площадь номеров составляет от 35 до 130 м<sup>2</sup>. Самый роскошный номер – Red Square Suite, «панорамный люкс» с видом на Кремль и Красную площадь.

ЦЕНЫ: в зависимости от номера и сезона цены начинаются от 12 000 руб. и доходят до 150 000 руб. в сутки (не включая НДС и завтрак).

ЗАГРУЗКА: по данным отеля, в этом году загрузка выросла по сравнению с 2014 г. на 30%. Она составляла 50% в межсезонье и 87% в сезон. Заказать за несколько дней до приезда номер на будние дни или летом на выходные не всегда возможно из-за загрузки, поэтому лучше бронировать заблаговременно.

ОСНАЩЕНИЕ: в отеле имеются 12 залов для проведения мероприятий, ресторан «Балчуг Гриль», кафе «Кранцлер», бар «Лобби Лаунж», салон красоты и спа-зона с бассейном, сауной и тренажерным залом.

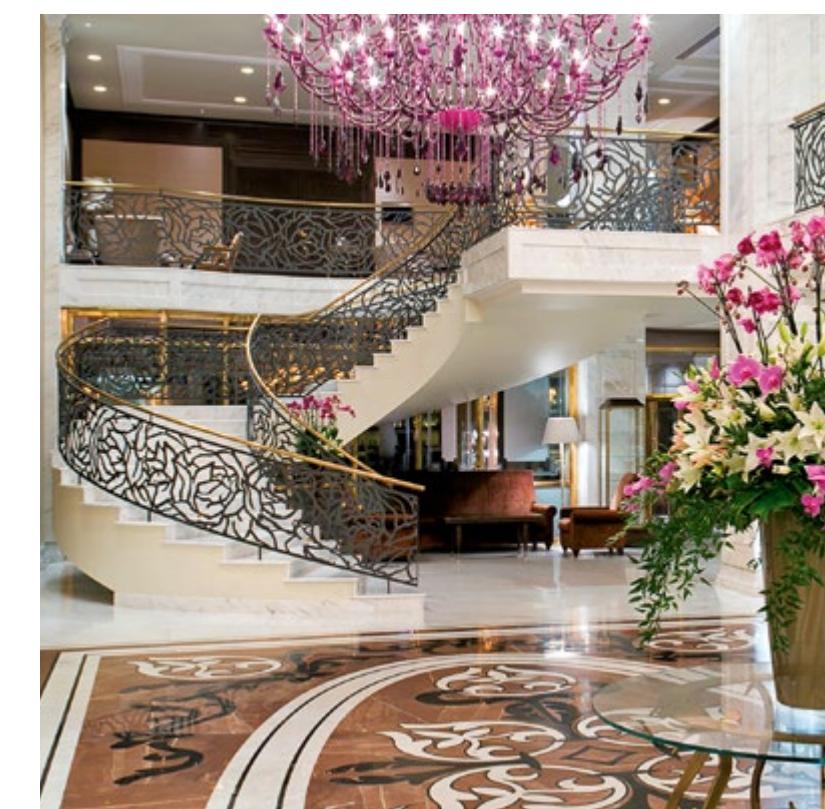
МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: «Балчуг Kempinski Москва» расположен на острове, образуемом Москвой-рекой и сооруженным в XVIII в. искусственным отверстием, так называемым Водоотводным каналом. По лестнице можно подняться на Большой Москворецкий мост, который ведет к Красной площади.

АДРЕС: ул. Балчуг, д. 1.

WEB: [www.kempinski.com/moscow](http://www.kempinski.com/moscow)

Блеск отеля

начинается с лобби.



# Ausländische Banken in Russland: Trends, Probleme, Perspektiven

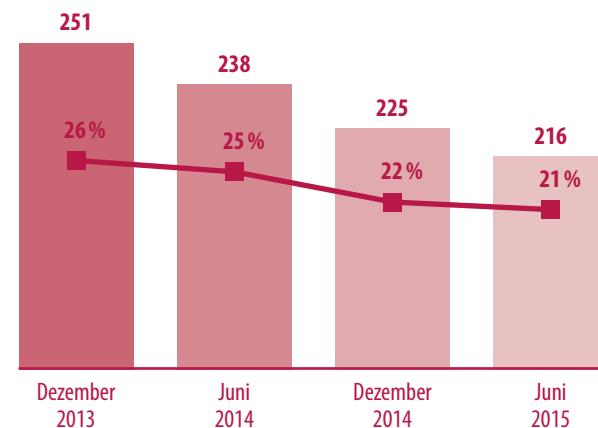
Bei der Entstehung und Entwicklung des russischen Bankenmarktes haben ausländische Banken eine wesentliche Rolle gespielt. Ihre Erfahrungen im Bankgeschäft, vor allem die europäischen Erfahrungen, bildeten die Grundlage für die russische Praxis des Bankwesens.

Für die russische Wirtschaft waren 2014 und vor allem 2015 schwierige Jahre voller Unwägbarkeiten. Die fallenden Ölpreise ließen den Rubelkurs einbrechen, der eiligst angehobene Leitzins der Zentralbank veränderte die Bedingungen für das Funktionieren der russischen Wirtschaft und insbesondere der Banken, die auf dem russischen Markt tätig sind. Die Tochtergesellschaften ausländischer Banken haben ihre strategische Aufstellung in Russland erheblich korrigiert, um sich den neuen Realitäten anzupassen.

Laut russischer Gesetzgebung sind ausländische Banken nicht berechtigt, eigene Filialen in Russland zu unterhalten, sie dürfen aber Tochterunternehmen gründen oder teilweise russische Banken besitzen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt gibt es in Russland 216 Banken, die sich ganz oder teilweise im Besitz von Nichtresidenten befinden. Sie stellen 21 Prozent des Kapitals aller Kreditinstitute, die auf dem Territorium Russlands tätig sind.

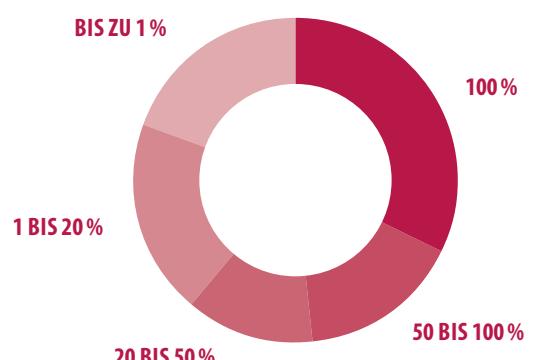
Die aktive Expansion ausländischer Banken auf den russischen Markt begann mit den ersten Jahren des neuen Jahrtausends als Folge der steigenden Attraktivität der russischen Wirtschaft für Investoren. Doch das Wachstum kam in den Krisenjahren 2008 und 2009 zum Erliegen. 2014 war ebenfalls ein gewisser Rückgang zu verzeichnen. Wie aus Grafik 1 ersichtlich, existierten zu Jahresbeginn 251 Banken mit einer ausländischen Kapitalbeteiligung, zum Jah-

**GRAFIK 1. ANZAHL AUSLÄNDISCHER BANKEN UND ANTEIL AUSLÄNDISCHEN KAPITALS AUF DEM BANKENMARKT RUSSLANDS**



Quelle: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)

**GRAFIK 2. ANTEIL DER NICHTRESIDENTEN AM STAMMKAPITAL VON BANKEN MIT AUSLÄNDISCHER BETEILIGUNG**



Quelle: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)

resende waren es 26 weniger. Das war hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass Anteile an Residenten der Russischen Föderation veräußert wurden (Petrokommerzbank, ICICI Bank Eurasia, KB Nowoje Wremja, Bank Sewernyj Kredit). Dabei hat im Unterschied zur Krise von 2008/2009 keine einzige Finanzgruppe den russischen Markt vollständig verlassen.

Gegenwärtig sind in Russland 72 hundertprozentige Töchter ausländischer Banken tätig. Die übrigen Banken verfügen teils über ausländisches, teils über russisches Kapital. Grafik 2 zeigt, dass sich bei der Hälfte der Banken mehr als 50 Prozent des Stammkapitals in ausländischem Besitz befinden.

Die wirtschaftliche und geopolitische Situation hat zweifellos auch den russischen Bankenmarkt beeinflusst. Die Instabilität der Wirtschaft, die Verschlechterung des Investitionsklimas, die Volatilität am Devisenmarkt – all das schafft Hindernisse für neue Marktteilnehmer aus dem Ausland und kann die Entwicklung der bereits in Russland aktiven Banken hemmen. Dabei geht weder aus den Tendenzen des letzten Jahres noch aus den Prognosen der Analysten hervor, dass große ausländische Organisationen beabsichtigen, den russischen Markt aufzugeben. Zumal sie einige Wettbewerbsvorteile gegenüber den russischen Banken haben. Da ist erstens der Ruf von Zuverlässigkeit in Krisenzeiten, wie von der Forbes-Studie unten bescheinigt. Zweitens besteht die Möglichkeit, bei Problemen mit

Quelle: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)

## STUDIE VON FORBES

Anfang 2015 veröffentlichte Forbes eine Liste der sichersten Banken Russlands. Es fällt auf, dass sie von den Tochtergesellschaften ausländischer Banken angeführt wird. Die Kreditinstitute wurden in vier Kategorien unterteilt. Die Kategorie mit der größten Sicherheit umfasst 14 Banken. Die ersten drei Plätze belegen die schwedische Nordea Bank, die US-amerikanische Citibank und die britische HSBC. Dieser Gruppe gehören nur zwei russische Staatsbanken an (die MSP Bank und die Sberbank). Alle anderen sind Töchter ausländischer Banken.

der Finanzierung auf dem Inlandsmarkt auf Mittel ihrer ausländischen Muttergesellschaften zurückzugreifen. Das sind Vorteile, die es erlauben, aktuelle Liquiditätsengpässe, mit denen die meisten Banken zu kämpfen haben, zu überwinden.

Unter den derzeitigen Marktbedingungen senken alle Akteure des Bankensektors aktiv die Kosten und versuchen, die Effizienz ihrer Tätigkeit zu erhöhen. Dasselbe ist auch bei den ausländischen Akteuren zu beobachten. Um unter den aktuellen Bedingungen effizient zu arbeiten, sind die Banken gezwungen, ihre Entwicklungsstrategien zu überarbeiten. Viele haben beispielsweise eine Optimierung ihres Filialnetzes angekündigt. Die Raiffeisenbank, Nordea, die Rosbank und Unicredit haben bekannt, in einigen Regionen Filialen zu schließen, in anderen neue zu eröffnen. Nordea, Rosbank und Raiffeisenbank reduzieren den Umfang der Kreditvergabe an Privatkunden und konzentrieren sich auf die profitabelsten Geschäftssegmente, darunter auf die Kreditvergabe an Unternehmen und Interbanken-Operationen. Viele Banken setzen auch auf die Implementierung von Innovationen, darunter den Übergang zum Direktbanking zwecks Optimierung der Kosten.

Die Trends im Bankensektor kann man am Beispiel großer Akteure wie der Raiffeisenbank und der Deutschen Bank nachverfolgen. So nimmt die Tochter der österreichischen Raiffeisenbank eine gefestigte Position auf dem russischen Bankenmarkt ein und liegt bei den Netto-Aktiva auf Platz 14. Bemerkenswert ist, dass die russische Tochter 55 Prozent des gesamten Gewinns der Gruppe einfährt, wenn man die Zwischenbilanz für das erste Halbjahr 2015 zu Grunde legt. Die Gruppe ist sich über den Einfluss der Ereignisse in der Ukraine, aber auch der signifikanten Stärkung des Schweizer Franken im Klaren und führt strengere Anforderungen an den Ausstattungsgrad mit eigenem Kapital ein. Dazu hat die Gruppe eine Verringerung der Aktiva um 20 Prozent innerhalb der nächsten drei Jahre ins Auge gefasst. Außerdem hat die russische Tochter beschlossen, die Vergabe von Autokrediten einzustellen, weil sie diesen Markt im Weiteren nicht für rentabel hält. Der Anteil der

überfälligen Kredite beläuft sich bei der Bank auf 5,13 Prozent, was unter dem Durchschnittswert für russische Banken (6,6 Prozent laut Statistik der Zentralbank) liegt. Die Eigenkapitalquote befindet sich stabil über dem vom Gesetzgeber vorgegebenen Minimum.

Das größte auf dem russischen Markt vertretene deutsche Institut ist die Deutsche Bank, sie nimmt bei den Netto-Aktiva den 74. Platz ein. Als eine der ersten ausländischen Banken erhielt sie bereits 1972 eine Lizenz zur Eröffnung einer Vertretung in Russland. 1998 nahm eine hundertprozentige Tochter den Geschäftsbetrieb auf und konzentriert sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt auf die Interbanken-Tätigkeit sowie die Betreuung korporativer Kunden. Kredite an natürliche Personen werden nicht vergeben. Überfällige Kredite gibt es keine. Trotz einer Gewinnverdopplung im ersten Halbjahr des Jahres 2015 gegenüber dem Vorjahreszeitraum kündigte die Deutsche Bank eine Optimierung ihrer Geschäfte in Russland an. So wurde beschlossen, die Sparte der Investitions- und Bankdienstleistungen zu schließen. Die Kundenbetreuung wird fortgeführt, doch die Verwaltung an das internationale Office übergeben. Die Eigenkapitalquote belief sich zum 1. Oktober 2015 auf 13,66 Prozent und lag damit deutlich über der gesetzlich vorgeschriebenen Begrenzung von 10 Prozent.

Wer sich die wichtigsten Markttrends und die Strategien seiner größten Akteure anschaut, der stellt fest, dass sich die wirtschaftliche Instabilität auch auf die ausländischen Marktteilnehmer ausgewirkt hat, die sich gezwungen sehen, sich anzupassen und ihre Strategien zu ändern. Doch ungeachtet der zeitweiligen Schwierigkeiten ist der russische Markt für ausländische Banken nach wie vor ein attraktiv und aussichtsreich. Nach Meinung vieler Analysten passt sich der Markt bereits an die neuen Bedingungen an und wird sich weiter entwickeln, seine ausländischen Akteure eingeschlossen. Letztere spielen eine wichtige Rolle für die russische Wirtschaft, indem sie ein Bindeglied zwischen Russland und dem Weltmarkt sind.



**AUDIT, ACCOUNTANCY, TAX,  
LEGAL AND ADVISORY SERVICES**



**Veronika Andreyeva**

Spezialistin der Abteilung  
für Bankenaudits bei Mazars



**Anastassija Terechina**

Mitglied der ACCA, Senior Manager  
der Audit-Abteilung bei Mazars  
(Banken, Immobilien  
und Versicherungswesen)

# Иностранные банки в России: тенденции, сложности и перспективы

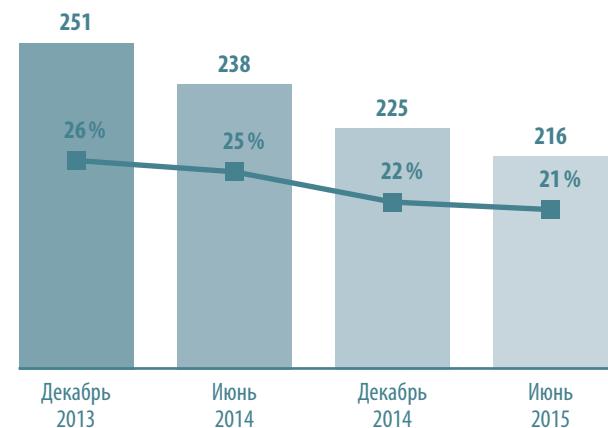
Зарубежные банки сыграли значительную роль в формировании и развитии российского банковского рынка. Их опыт банковской работы, и прежде всего европейский опыт, лег в основу российской практики банковского дела.

2014–2015 годы, в особенности последний год, выдались для российской экономики сложными и непредсказуемыми. Упавшие цены на нефть обвалили курс рубля, а экстремно поднятая ключевая ставка Центрального банка изменила условия функционирования российского бизнеса и, в частности, банков, работающих на российском рынке. Дочерние структуры иностранных банков из-за кризиса существенно изменили свои стратегии работы в России с целью адаптироваться к новым реалиям.

По российскому законодательству иностранные банки не имеют права открывать филиалы в России, но могут иметь дочерние компании или частично владеть российскими банками. На данный момент в России действует 216 банков, которые полностью или частично находятся во владении нерезидентов. Это составляет 21% от капитала всех кредитных организаций, действующих на территории России.

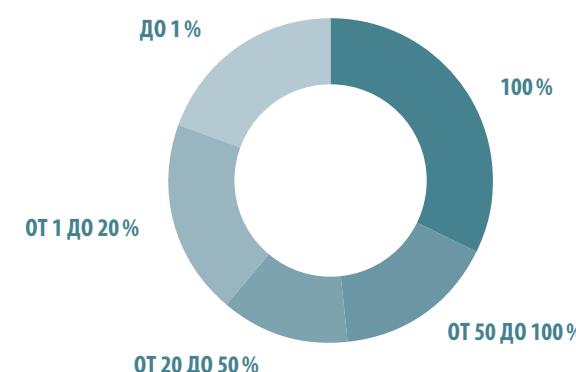
Иностранные банки начали активно приходить на российский рынок начиная с 2000-х годов благодаря повышению инвестиционной привлекательности российской экономики, однако в кризис 2008–2009 годов рост остановился. В 2014 году также наблюдалось некоторое снижение: как видно из рис. 1, на начало года присутствовал 251 банк с иностранным капиталом, однако к концу года их количество снизилось на 26. В основном сокращение

**РИС. 1. КОЛИЧЕСТВО ИНОСТРАННЫХ БАНКОВ И ДОЛЯ ИНОСТРАННОГО КАПИТАЛА НА БАНКОВСКОМ РЫНКЕ РОССИИ**



Источник: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)

**РИС. 2. ДОЛЯ НЕРЕЗИДЕНТОВ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ БАНКОВ С ИНОСТРАННЫМ УЧАСТИЕМ**



Источник: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)

произошло за счет того, что отчуждались доли в пользу резидентов РФ (банк «Петрокоммерц», «АйСиАйСиАй Банк Евразия», КБ «НОВОЕ ВРЕМЯ», банк «Северный Кредит»). При этом ни одна финансовая группа не покинула полностью российский рынок, в отличие от кризиса 2008–2009 годов.

На данный момент в России функционируют 72 процентно иностранных дочерних банка. Остальные представлены частично иностранным, частично – российским капиталом. Как видно на рис. 2, половина банков имеет в уставном капитале долю иностранного владения в размере более 50%.

Сложившаяся экономическая и geopolитическая ситуация, несомненно, оказала влияние и на российский банковский рынок. Нестабильность экономики, ухудшение инвестиционного климата, колебания валют – все это может препятствовать появлению на рынке новых участников из-за рубежа и развитию уже имеющихся. При этом и тенденции последнего года, и прогнозы аналитиков говорят о том, что крупные иностранные структуры не собираются покидать рынок. Тем более что они имеют некоторые конкурентные преимущества перед российскими банками. Во-первых, это репутация надежности в кризисные времена, что видно из исследования Forbes, представленного ниже. Во-вторых, это возможность привлекать финансирование от своих материнских иностранных структур в период проблем с фондированием на внутреннем рынке. Эти преимуще-

## ИССЛЕДОВАНИЕ FORBES

На начало 2015 года Forbes опубликовал список самых надежных банков России. Показательно, что возглавляют данный список именно «дочки» иностранных банков. Все кредитные организации были разделены на четыре категории надежности. Категория наивысшей надежности включает в себя 14 банков. Первые три места данного списка занимают шведский банк «Нордеа», американский «Ситибанк» и английский HSBC. В данную группу входят только два российских госбанка («МСП Банк» и Сбербанк), остальные же участники – исключительно «дочки» иностранных банков.

ства позволяют им бороться с текущими проблемами ликвидности, которые затрагивают большинство банков в данный момент.

В настоящих рыночных условиях все игроки банковского сектора активно сокращают расходы и стараются повышать эффективность бизнеса. Аналогичная тенденция прослеживается и среди иностранных участников. Для того чтобы работать эффективно в текущих условиях, банки вынуждены редактировать свои стратегии развития. К примеру, многие объявили об оптимизации филиальной сети. «Райффайзенбанк», «Нордеа», «Росбанк», «Юникредит» объявили о закрытии офисов в одних регионах и об открытии новых – в других. «Нордеа», «Росбанк» и «Райффайзен» снижают объемы розничного кредитования и фокусируются на наиболее выгодных сегментах бизнеса, в том числе корпоративном кредитовании и межбанковских операциях. Также многие банки делают ставку на внедрение инноваций, в том числе на переход на дистанционное обслуживание с целью оптимизации расходов.

Тенденции в банковском секторе можно проследить через таких крупных игроков, как «Райффайзенбанк» и «Дойче Банк». К примеру, «дочка» крупного австрийского банка «Райффайзен» занимает прочную позицию на российском банковском рынке, находясь на 14 месте по показателю нетто-активов. Что примечательно, исходя из промежуточной отчетности за шесть месяцев 2015 года, российское подразделение приносит группе 55% всей прибыли. Группа признает влияние событий на Украине, а также резкого укрепления швейцарского франка и вводит более жесткие требования к уровню обеспеченности собственным капиталом. Для этого группой взят курс на снижение активов на 20% в ближайшие три года. Также российское подразделение приняло решение о закрытии направления автокредитования, считая, что данный рынок будет нерентабельным в перспективе. В целом доля просроченных кредитов в банке составляет 5,13%, что ниже среднего показателя

по российским банкам (6,6% в соответствии со статистикой Центрального банка). Норматив достаточности собственного капитала находится стабильно выше законодательного минимума.

Наиболее крупный немецкий представить на российском рынке – «Дойче Банк», занимающий 74 место по показателю нетто-активов. Это один из первых иностранных банков, который получил лицензию на открытие представительства в России еще в 1972 году. Как стопроцентно дочерний банк начал функционировать в 1998 году и на данный момент он концентрируется на межбанковской деятельности и обслуживании корпоративных клиентов. Кредиты физическим лицам не выдаются, а также абсолютно отсутствуют просроченные кредиты. Несмотря на рост прибыли за первое полугодие 2015 года более чем в два раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, «Дойче Банк» объявил об оптимизации своего бизнеса в России. Группа решила закрыть подразделение инвестиционно-банковских услуг. Обслуживание клиентов продолжится, но административные функции будут переданы в международный офис. Норматив достаточности собственного капитала на 1 октября 2015 года составляет 13,66%, что значительно выше законодательного ограничения в 10%.

Рассмотрев основные тенденции рынка и стратегии основных игроков, мы видим, что экономическая нестабильность сказалась в том числе и на иностранных участниках рынка, которые вынуждены адаптироваться и менять свои стратегии. Однако, несмотря на временные трудности, российский рынок по-прежнему является привлекательным и перспективным для иностранных банков. Как считают многие аналитики, рынок уже адаптируется к новым условиям и будет дальше двигаться в направлении развития, включая иностранных игроков, которые играют важную роль в российской экономике, соединяя ее с мировым рынком и наоборот.

**M A Z A R S**

AUDIT, ACCOUNTANCY, TAX,  
LEGAL AND ADVISORY SERVICES



Вероника Андреева,  
специалист департамента  
Аудита Mazars (банки)



Анастасия Терехина,  
член ACCA, старший  
менеджер департамента  
Аудита Mazars (банки,  
имущество и страхование)

# Kommunikation in der Krise

Interkulturelle Fragen gewinnen in Krisenzeiten an Gewicht. Der Umgang mit russischen Partnern und Mitarbeitern bleibt ein Schlüssel zum Erfolg.

Von Hannelore Schmidt



Woher der Wind auch weht: Aufeinander zuzugehen, ist in jeder Lebenslage eine gute Strategie.

## Wie gehen Russen mit der Krise um?

Verallgemeinerungen zum Verhalten sind immer schwierig. Auch Russen gehen mit Krisen differenziert um, je nach Persönlichkeit, Alter, Position und Lebenserfahrung reagieren sie unterschiedlich. Dennoch gibt es eine grundsätzliche Gemeinsamkeit: Russen sind im Vergleich zu Deutschen „krisengestählt“. Es gibt den Begriff der „Смущеное время“ (Zeit der Wirren), der dieses Gefühl beschreibt, ständigen, auch jähren und einschneidenden Veränderungen ausgesetzt zu sein. Genau genommen verstehen Russen darunter: „Wir sind Unsicherheiten gewohnt und gehen kreativ damit um.“ Dass die „Kreativität“ in solchen Situationen dennoch reglementiert ist, zum Beispiel der staatlichen Administration gegenüber, ist allen Russen klar. Unsere russischen Partner haben quasi einen sechsten Sinn, mit diesen geschriebenen und ungeschriebenen Regeln, nicht nur dem Staat gegenüber, umzugehen. In Krisenzeiten kommt dieser Fähigkeit besondere Bedeutung zu. Insfern kann man fast von einer „Dauerübung“ sprechen.

## Welche Rolle spielt das Nationalbewusstsein?

Die Krise hat ein altes russisches (auch sowjetisches) Gefühl wieder stärker betont: „Wir halten zusammen und bringen notfalls (große) Opfer, doch unterkriegen lassen wir uns nicht.“ Seit jeher gibt es einen ausgeprägten Nationalstolz, ein Nationalbewusstsein, das sich durchaus als Abgrenzung zu westlichen Werten versteht. Von den zahlreichen Beispielen zur Krisenbewältigung allein in den letzten 75 Jahren sei an das Überleben der Einwohner Leningrads während der Blockade vom September 1941 bis zum Januar 1944 erinnert. Jegliche Versorgung sollte unterbunden und die Bevölkerung damit zur Kapitulation gezwungen werden. Mehr als eine Million Leningrader starben, die Stadt aber wurde nicht aufgegeben. Noch heute wird in den Familien der damals Verstorbenen gedacht.

Nun ist 2015 nicht 1941 oder 1944, doch das Zusammengehörigkeitsgefühl ist noch immer stark, erst recht in schwierigen Zeiten. Bestärkt wird es nicht zuletzt auch dadurch, dass die gegenwärtigen Probleme aus russischer

FOTO: FOTOLIA

Sicht nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen resultieren, sondern es vor allem um eine Krise der Werte geht, der Art und Weise zu leben. Im derzeitigen russischen Verständnis sind auch die (West-)Europäer darin eingeschlossen. Die gegenwärtige Krise ist im Vergleich zu den vorherigen Krisen in Russland wie etwa 1985, 1991, 1998 und 2008 härter, ihre Überwindung wird wesentlich länger dauern.

Alle Seiten, Russen, Westeuropäer und US-Amerikaner, fragen sich, wer die hauptsächlichen Akteure der Krise sind. Die Antworten und Schuldzuweisungen fallen unterschiedlich aus. In diesen Kontext werden von russischer Seite auch die Sanktionen eingeordnet, welche die westeuropäischen Staaten gemeinsam mit den USA gegen ihr Land verhängt haben. Natürlich gibt es auch andere Krisen-Konsellationen politisch-militärischer Art mit klarem Einfluss auf die internationalen Beziehungen, doch die gegenwärtigen wirtschaftlichen Sanktionen sind in der Bevölkerung viel präsenter, vor allem im Bereich der Lebensmittel, weil die Russen sie unmittelbar persönlich und zunehmend im Portemonnaie spüren.

## Hat sich das Deutschlandbild geändert?

Alle Russen und ihre Partner, vor allem die Deutschen, registrieren aufmerksam, dass viel Vertrauen zerstört worden ist und es lange brauchen wird, es wieder aufzubauen. Aber das Russlandbild der Deutschen und das Deutschlandbild der Russen waren schon jahrhundertelang ambivalent. Russophobie und Russophilie prägen die deutschen Ansichten, und unter den Russen gibt es das Bestreben, sich Europa als Vorbild zu nehmen oder sich im Gegensatz dazu verstärkt auf eigene Werte zu besinnen (Slawophilie) und vom europäischen Rationalismus abzugrenzen.

Wenn man unter diesem Aspekt die gegenwärtig selbstverständlich weiter vorhandenen Arbeitsbeziehungen betrachtet, muss man konstatieren, dass die in der jüngeren Vergangenheit nahezu vorbehaltlose Aufgeschlossenheit der Russen ihren deutschen Partnern gegenüber einer mit Verwunderung verbundenen Skepsis und einem zunehmenden Unverständnis gewichen sind. Russen äußern in persönlichen Gesprächen ihre Verständnislosigkeit gegenüber der ihrer Meinung nach (zu) engen US-amerikanisch-westeuropäischen Allianz, die insbesondere die russisch-deutschen historischen Gemeinsamkeiten – zu Unrecht – vergessen ließ. Im geschäftlichen Alltag ist damit auch der Verlust des Glaubens an die „deutsche Liefertreue“ verbunden. Zuverlässigkeit, Beständigkeit und Vertrauenswürdigkeit haben die Russen nahezu automatisch mit „Deutschland“ verbunden. Ihre aktuelle Erfahrung sieht anders aus.

Für Deutsche, die entweder weiter in Russland arbeiten oder aus Deutschland heraus mit russischen Partnern kooperieren, kommt es darauf an, den Vertrauensverlust gering zu halten und die vorhandenen Beziehungen auf geschäftlicher und persönlicher Ebene weitestgehend zu bewahren.

## RATGEBER FÜR STÜRMISCHE ZEITEN

Der vorliegende Text ist ein Auszug aus dem gerade erschienenen Ratgeber „Navigating The Crisis – Die Krise bestehen“. Ein zehnköpfiges Autorenteam gibt darin einen Überblick über die wesentlichen rechtlichen und finanziellen Aspekte, die gegenwärtig in Russland zu beachten sind, um die Herausforderungen zu bewältigen. Das Buch, herausgegeben vom Verlag IfAD-Institut für Außenwirtschaft GmbH in der Reihe INTERNATIONAL BUSINESS GUIDES, kostet 19,80 Euro. Es ist sowohl als Printvariante als auch als E-Paper erhältlich. Kontakt und Bestellung: pk@owc.de, shop.owc.de



## Wie kommuniziere ich in der Krise am besten?

Um den „Königsweg“ für Verhandlungen in Krisen zu finden, lohnt sich die Erinnerung daran, wie in „normalen“ Zeiten verhandelt wird. Im Grunde genommen gelten in schwierigeren Zeiten dieselben Voraussetzungen, nur haben sie eine größere Bedeutung. Die Be- und Empfindlichkeiten samt ihren positiven oder negativen Wirkungen sind stärker ausgeprägt.

Jeder Verhandlungsstil ist kulturell bedingt. Für Russen, die aus einer beziehungsorientierten, emotional geprägten Kultur kommen, ist es „typisch“, sich in Verhandlungen auf Personen zu konzentrieren und mit maximalen Forderungen zu arbeiten. Deutsche, die aus einer sachorientierten Kultur kommen, in der rationales Verhalten als Kulturstandard üblich ist, konzentrieren sich stärker auf Fakten. Prioritäten werden anhand von Aufgaben und Prozessen gesetzt und Forderungen eher moderat gestellt. Weiter spielen das Verständnis von Macht und Hierarchie, die Zusammensetzung von Verhandlungsteams, das Zeitverständnis und die Interpretation von Kompromissen eine Rolle. Viele dieser Faktoren sind nicht von vornherein transparent; sie gehören zu den sogenannten „grauen Regeln“. Wenn man sie kennt und mit ihnen arbeiten kann, ist ein Verhandlungserfolg zwar nicht automatisch garantiert, doch zumindest ist der Grundstein dafür gelegt.

Auf jeden Fall sollte das Verhandlungsteam nicht nur nach der fachlichen Kompetenz und unter Kostenaspekten zusammengesetzt sein, sondern unbedingt auch arbeitskulturelle und sprachliche Fähigkeiten mitbringen. Zum Beispiel sind für „rationale geprägte“ Kulturen wie die deutsche Verträge und Juristen wichtig, Regeln und Gesetze vorrangig, ist Zuverlässigkeit eine hohe Tugend, und alle Menschen sind per se gleich. Einmal geschlossene Verträge werden erfüllt.

Für „emotional geprägte“ Kulturen wie die russische zählen persönliche Bindungen mehr, Menschen sind nach Rang und Status unterschiedlich zu behandeln. Flexibili-

## Einzelhandel leidet unter gesunkenem Kaufkraft

Die Kaufkraft der russischen Bevölkerung ist im Zuge der angespannten wirtschaftlichen Lage und der gestiegenen Verbraucherpreise spürbar eingeknickt. Nach Angaben des staatlichen Statistikdienstes Rosstat lagen die Reallöhne im November 2015 um 9 Prozent unter dem Wert des Vorjahresmonats. Im Oktober waren es sogar 10,9 Prozent. Der Rückgang in den ersten elf Monaten des Jahres betrug 9,2 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum, und das trotz eines um 5,1 Prozent auf 33 857 Rubel (am 30. November 2015 umgerechnet 480 Euro) gestiegenen Durchschnittslohns. Das Arbeitsministerium geht davon aus, dass die Reallöhne nicht vor 2018 wieder das Niveau von 2014 erreichen.

Im Jahresvergleich ist die Kaufkraft damit 2015 so stark gesunken wie seit Anfang 1999 nicht mehr. Damals waren die Reallöhne im ersten Quartal um mehr als 40 Prozent abgesackt.

Die Entwicklung drückt die Umsätze im Einzelhandel. Laut Wirtschaftsministerium fielen sie im Oktober um 11,7 Prozent geringer als im Vorjahresmonat aus – ein Negativrekord für die letzten 20 Jahre. Im November wuchsen die Verluste weiter auf 13,1 Prozent. Besonders gespart wird an Non-Food-Artikeln. In diesem Bereich betrug das Minus sogar 14,6 Prozent.

## Geringe Investitionsneigung im Russlandgeschäft

Deutsche Mittelständler sind derzeit kaum bereit, in Russland zu investieren. Das ergab die Herbstumfrage des Deutsch-Russischen Wirtschaftsbunds. Von den Teilnehmern, die zu 72 Prozent noch nicht in Russland produzieren, würden dort gegenwärtig 97 Prozent keine Produktionsstätte eröffnen. Als Gründe dafür nannten 65 Prozent den Rußkurs, 55 Prozent halten die russischen Investitionsanreize für zu gering, 49 Prozent die Marktgröße. Russland biete zwar gerade jetzt „besonders gute Investitionsmöglichkeiten“, sagte Wirtschaftsbund-Präsident Hans-Dieter Philipowski in einer Pressemitteilung zu den Ergebnissen, Marktvertrauen könne man aber eben „nicht anordnen“.

Befragt wurden die Teilnehmer der Umfrage auch nach ihrer Meinung zu den Wirtschaftssanktionen gegen Russland. 87 Prozent plädierten für ihre komplette Abschaffung. 97 Prozent sind dafür, auf Russland zuzugehen.

Auch Philipowski hält eine Verlängerung der Sanktionen für falsch. Man müsse kein „Putin-Versteher“ sein, um zu erkennen, „dass wir so nicht weiter kommen“.

Der 2014 gegründete Deutsch-Russische Wirtschaftsbund hat seinen Sitz in Hamburg. Er vertritt die Interessen mittelständischer Unternehmen im Russlandgeschäft.

### DIE AUTORIN

Dr. Hannelore Schmidt ist eine renommierte Wirtschaftsingenieurin und Arbeitssoziologin. Sie führt die Geschäfte von ITMO, einem Consultingunternehmen, das sich auf Personalmanagement und Cross-Cultural Management spezialisiert hat und in Deutschland und Russland tätig ist.



tät ist eine hohe Tugend. Darum werden auch mündliche Abmachungen in bestimmten Verhandlungsetappen sehr geschätzt. Vereinfacht kann man sagen: In einer Sachkultur wird ein Arbeitsergebnis erreicht, weil der Partner fachlich kompetent ist und darum geschätzt wird. In einer Beziehungskultur wird fachliche Kompetenz ebenfalls geschätzt, doch der Wille, zum Verhandlungsergebnis zu kommen, wird durch die persönliche Beziehung bestimmt. In Deutschland wird durch einen Vertrag eine Beziehung begründet, die damit festgeschrieben ist. Nachverhandlungen belasten diese Beziehung. In Russland bedeutet ein Vertrag: Jetzt ist eine Beziehung begründet, die gestaltet werden kann. Sie muss es gestatten, Nachverhandlungen einzufordern.

In der Krise gelten diese allgemeinen Regeln noch stärker als sonst. Von verhandelnden Parteien wird kulturredäquates Verhandeln gerade dann gefordert, wenn die Situation äußerst kompliziert ist. Doch genau dann ist das am schwierigsten und verlangt am meisten Professionalität, Fingerspitzengefühl und Respekt vor dem Partner. Unter starker Anspannung (ver)handeln Individuen automatisch so, wie sie es gewohnt sind, wie es ihrem kulturellen Selbstverständnis entspricht. Das führt dann eher zur Eiszeit oder zum Zerwürfnis der Beziehung als zu einer Lösung.

Kommunikation in der Krise soll daher nach Möglichkeit offen und vertrauensvoll sein. Das klingt idealisiert oder fast wie die Quadratur des Kreises, trifft aber den Kern. Die elementare Erkenntnis heißt: Es ist wichtig, überhaupt miteinander zu reden, den Gesprächsfaden nicht abreißen zu lassen. Auch vergangene Krisen haben gezeigt: Wer in schweren Zeiten in Russland bleibt und die gegenseitigen Beziehungen aufrechterhält, ist bestens gerüstet für die Zeit nach der Krise. Zum Beispiel wurde das in den Jahren 1998/99 überaus deutlich in dem Vertrauensbonus, den die Deutschen in Russland genossen, als diese Krisensituation vorüber war. Damals wie heute erweisen sich gegenseitige Fairness und Respekt, verbunden mit Klarheit, als stabilisierende Faktoren der Kommunikation. Das trifft ganz besonders für Vertragsverhandlungen als speziellem Teil der Geschäftskommunikation zu.

Nicht zuletzt gilt auch in Vertragsverhandlungen das Einfache, das schwer umzusetzen ist: Jeder Verhandlungspartner hat ein soziales Umfeld, dessen Akzeptanz er braucht – in Krisenzeiten noch stärker als sonst.

## Общение в кризисное время

Значимость межкультурных аспектов возрастает во время кризисов. Умение общаться с российскими партнерами и сотрудниками – ключ к успеху.

Ханнелоре Шмидт

### Как россияне справляются с кризисом?

Делать обобщающие выводы о поведении людей – дело всегда сложное. Россияне воспринимают кризис по-разному, их реакции различны и зависят от личностных качеств, возраста, положения и жизненного опыта. И все же есть нечто принципиально общее: по сравнению с немцами у россиян имеется «кризисная закалка». Они знают то чувство, когда человек оказывается под влиянием постоянных, в том числе внезапных и болезненных перемен. Другими словами: «смутное время». Для русских все это означает: «Мы привыкли к нестабильности и относимся к ней творчески». То, что «творческий подход» в таких ситуациях все же регламентирован, например, по отношению к государственной администрации, всем русским ясно. Наши российские партнеры обладают своеобразным «шестым чувством», подсказывающим им, как обращаться с этими писанными и неписанными правилами не только при взаимодействии с властью. В кризисные

времена эта способность приобретает особое значение. В этом смысле можно говорить почти о «рутине».

### Какую роль играет национальное сознание?

Кризис вновь пробудил у россиян старое (в том числе советское) чувство: «Мы сплачиваемся и, если нужно, идем на (большие) жертвы, но не сдаемся». Испокон веков в России существует очень сильная национальная гордость, самосознание, которое вполне подразумевает неприятие западных ценностей. Из многочисленных примеров преодоления кризиса только за последние 75 лет можно вспомнить о выживании жителей Ленинграда во время блокады с сентября 1941 по январь 1944 г. Цель противника состояла в том, чтобы прервать всяческое снабжение и тем самым заставить население капитулировать. Свыше миллиона ленинградцев погибли, но город не был сдан. В семьях до сих пор хранят память о блокадниках.



Прошлое, в частности Великая Отечественная война, имеет большое значение для самосознания россиян.

## Розничная торговля страдает от кризиса

Покупательная способность населения России заметно снизилась в условиях напряженного экономического положения и выросших потребительских цен. По данным государственной статистической службы (Росстата), реальная заработная плата в ноябре 2015 г. была на 9% ниже показателя аналогичного месяца предыдущего года. В октябре спад составил даже 10,9%, а за первые 11 месяцев года – 9,2% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, несмотря на повышение средней заработной платы на 5,1%, до уровня 33 857 рублей. Министерство труда полагает, что реальная заработная плата достигнет уровня 2014 г. не ранее 2018 г.

В годовом исчислении покупательная способность в 2015 г. снизилась так сильно впервые с начала 1999 г. Тогда реальная заработная плата в первом квартале упала более чем на 40%.

Эта динамика приводит к снижению оборота в розничной торговле. По данным Минэкономики, его уровень в октябре оказался на 11,7% ниже аналогичного месяца предыдущего года, что явилось отрицательным рекордом за последние 20 лет. В ноябре убытки продолжали расти и дальше – до уровня 13,1%. Поскольку население экономит в первую очередь на непродовольственных товарах, падение в этой сфере составило даже 14,6%.

## Низкий интерес к инвестициям

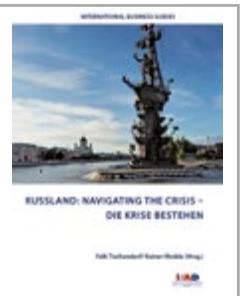
Немецкие компании среднего бизнеса в настоящее время вряд ли готовы инвестировать в Россию. Это показал осенний опрос Немецко-Российского экономического союза. Согласно его результатам, 97% участников, 72% из которых еще не имеют своего производства в России, не стали бы сейчас открывать здесь производство. В качестве причин 65% опрошенных назвали курс рубля, 55% считают российские стимулы для инвестирования слишком низкими, 49% указали на недостаточность размеров рынка. Как отметил президент Немецко-Российского экономического союза Ганс-Дитер Филиповски в пресс-релизе о результатах опроса, несмотря на то, что «именно сейчас Россия предлагает особенно выгодные условия для инвестиций», невозможно «приказать» доверять рынку.

У участников опроса узнали их мнение об экономических санкциях против России. 87% высказались за их полную отмену, 97% выступают за сближение с Россией.

Филиповски тоже считает продление санкций неправильным. По его мнению, не обязательно «симпатизировать Путину», чтобы сознавать, что «так мы успеха не добьемся».

### ИНСТРУКЦИЯ НА ТРЕВОЖНЫЕ ВРЕМЕНА

Данный текст представляет собой фрагмент недавно вышедшего в свет справочника «Navigating The Crisis – Как пережить кризис». В нем авторский коллектив из 10 человек дает обзор основных правовых и финансовых аспектов, которые сейчас необходимо учитывать в России, чтобы справиться с возникающими проблемами. Цена книги издательства «IfAD-Институт внешней экономики ГмбХ», вышедшей в серии «Справочники по международному бизнесу», составляет 19,80 евро. Имеется как в печатном варианте, так и в виде электронного издания. Контакты и заказы: pk@owc.de, shop.owc.de



Сейчас 2015 год, а не 1941 или 1944 год, но чувство общности все еще сильно, тем более в трудные времена. Оно обостряется не в последнюю очередь потому, что с российской позиции проблемы вызваны не только экономическими причинами, но прежде всего кризисом ценностей, образа жизни. В современном понимании россиян это относится и к жителям Западной Европы. Сегодняшний кризис в России по сравнению с прежними, например в 1985, 1991, 1998 и 2008 годах, суровее, на его преодоление потребуется значительно больше времени.

Все стороны – россияне, западноевропейцы и американцы – задаются вопросом, кто же они – главные режиссеры кризиса. Ответы и обвинения направлены в разные адреса. В этот контекст русские вписывают и санкции, введенные в отношении их страны Западной Европой вместе с США. Разумеется, есть и другие кризисные ситуации военно-политического характера с очевидным влиянием на международные отношения, но современные экономические санкции для населения значительно заметнее, прежде всего в области продовольствия, поскольку россияне ощущают их последствия на себе лично и все больше на своем кошельке.

### Изменилось ли представление о Германии?

Все russкие и их партнеры, прежде всего немцы, отмечают, что разрушено много доверительных отношений и на их восстановление потребуется значительное время. Но представление немцев о России и russких о Германии уже веками было неоднозначно. Немецкие взгляды характеризуют русофильство и русофобия, а у russких существуют две крайности: стремление следовать примеру Европы или, наоборот, вернуться к собственным ценностям (славянофильство) и отказаться от европейского рационализма.

Если рассматривать в этом аспекте естественно про должающиеся рабочие связи, то приходится признать,

что существовавшее в недавнем прошлом практически безоговорочное доверие russких к своим немецким партнерам уступило место скептицизму в сочетании с удивлением и растущим непониманием. В личных разговорах russкие выражают недоумение по отношению к слишком тесному, по их мнению, альянсу США и Западной Европы, который, в частности, – несправедливо – заставил забыть о том общем, что связывало Russию и Германию. В повседневной коммерческой практике это проявляется в утрате веры в «немецкую деловую надежность». У russких со словом «Германия» почти автоматически ассоциировались надежность, стабильность и доверие. Но это не соответствует их сегодняшнему опыту.

Для немцев, которые продолжают работать в России или сотрудничают с russскими партнерами из Германии, важно минимизировать утрату доверия и максимально сохранить существующий уровень деловых и личных отношений.

### Как лучше общаться во времена кризиса?

Чтобы найти простое решение, как вести переговоры в кризис, нужно вспомнить, как они проходят в «обычные» времена. В принципе, в трудный период действуют те же правила, только они приобретают еще большее значение. Душевное состояние и чувствительность вместе с их положительным и отрицательным воздействием выражаются сильнее, ярче.

Стиль ведения любых переговоров обусловлен культурными традициями их участников. Для russких как представителей культуры эмоционального толка, ориентированной на отношения, «типовично» концентрировать свое внимание при переговорах на личности и работать с максимальными требованиями. Культурные стандарты немцев подразумевают рациональный подход к делу, во главу угла ставятся факты. Приоритеты формируются на базе задач и процессов и требования выдвигаются более умеренные. Кроме того, имеют значение представления о власти и иерархии, состав команд сторон на переговорах, чувство времени, понятие компромиссов. Многие из этих факторов не являются изначально прозрачными, они принадлежат к так называемым «серым правилам». Если их знать и уметь с ними работать, то успех в переговорах, конечно, не гарантирован автоматически, но, по крайней мере, предопределен.

В любом случае команда для переговоров должна быть составлена с учетом не только профессионализма участников и финансовых затрат, но и компетентности в плане культуры труда и языка. Например, для таких «рациональных» культур, как немецкая, важны договоры и юристы, правила и законы приоритетны, надежность является высокой ценностью, а все люди изначально равны. Заключенные однажды договоры исполняются.

Для таких «эмоциональных» культур, как russская, большее значение имеют личные связи, отношение к людям отличается в зависимости от ранга и статуса. Гибкость

### АВТОР

Д-р Ханнелоре Шмидт – известный инженер-экономист и специалист в области социологии труда. Она является главой ITMO, консалтинговой компании, которая специализируется на управлении персоналом и межкультурном менеджменте и работает в Германии и России.



# Der Himmel so nah

Moskaus drei internationale Flughäfen im Bild



Der Flughafen Wnukowo. Sein Terminal A ist das flächennmäßig größte in Russland.

Aэропорт Внуково. Его терминал А – крупнейший по площади в России.



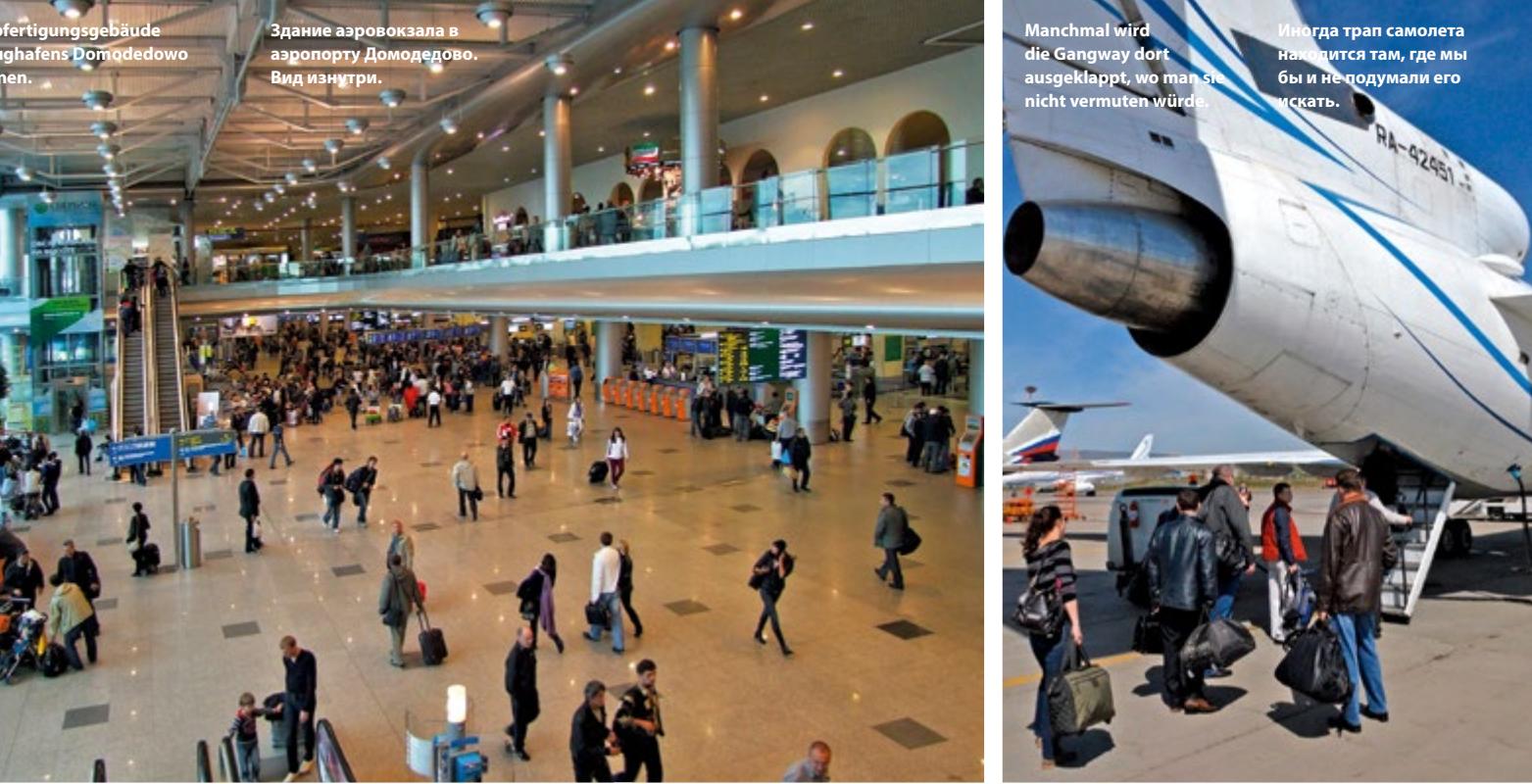
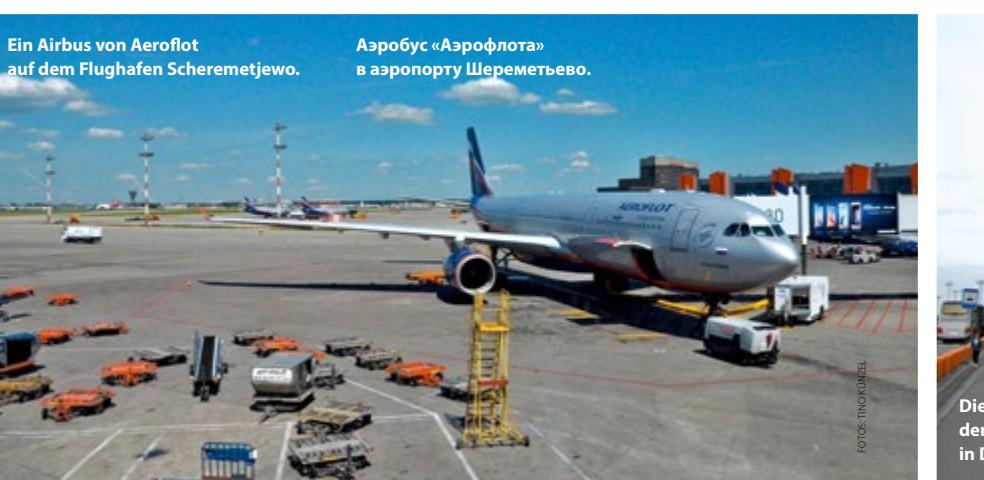
In Spitzenzeiten gelangt der Flughafenzubringer Aeroexpress an seine Kapazitätsgrenzen.

В пик сезона «Аэроэкспресс» работает на грани своих возможностей.



Ein Airbus von Aeroflot auf dem Flughafen Scheremetjewo.

Аэробус «Аэрофлота» в аэропорту Шереметьево.



Das Abfertigungsgebäude des Flughafens Domodedowo von innen.

Здание аэровокзала в аэропорту Домодедово. Вид изнутри.



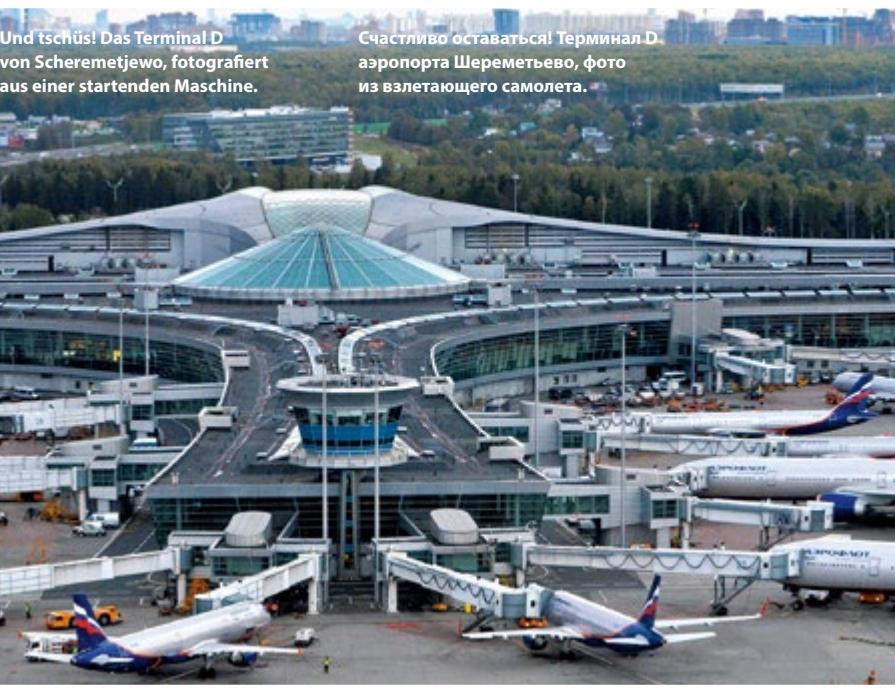
Manchmal wird die Gangway dort ausgeklappt, wo man sie nicht vermuten würde.

Иногда трап самолета находится там, где мы бы и не подумали его искать.



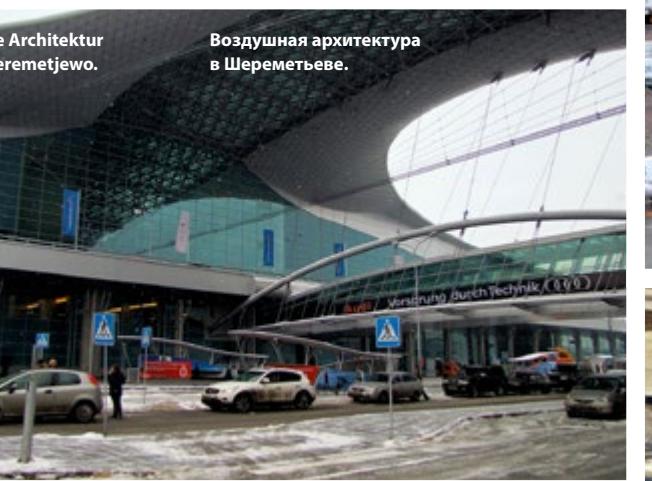
Russischer Superjet 100 bei der Landung.

Российский Superjet 100 при посадке.



Und tschüs! Das Terminal D von Scheremetjewo, fotografiert aus einer startenden Maschine.

Счастливо оставаться! Терминал D аэропорта Шереметьево, фото из взлетающего самолета.



Luftige Architektur in Scheremetjewo.

Воздушная архитектура в Шереметьеве.



Die zentrale Glasfront der Abflughalle in Domodedowo.

Центральный стеклянный фасад зала вылета аэропорта Домодедово.



Domodedovo von oben: So sieht ein Flughafen in der größten Stadt Europas aus.

Домодедово, вид сверху: так выглядит аэропорт крупнейшего города Европы.



# ForeignersLife – alles für den Expat an einem Ort

Wie richtet man sich als Ausländer in Moskau ein, wenn man für eine gewisse Zeit nach Russland kommt? Antworten darauf gibt die Messe ForeignersLife, die im Februar 2016 ihre Premiere erlebt. Der Besucher findet dort Firmen vor, die Dienstleistungen anbieten, wie sie von Expats typischerweise nachgefragt werden.

In Moskau leben und arbeiten über eine Million Ausländer. Zu ihnen gehören auch die Franzosen Patrice Le Lann und Gerald Autier, Veranstalter von ForeignersLife. Auf die Idee zu einer solchen Messe hat sie die eigene Erfahrung des Lebens in Russland und anderen Ländern gebracht. Patrice Le Lann arbeitet schon seit über 20 Jahren auf dem Gebiet der Organisation von Ausstellungen und Konferenzen in Russland, Europa und im Nahen Osten. Gerald Autier ist in Russland seit 2009 mit Erfolg geschäftlich tätig, von 2010 bis 2014 bekleidete er das Amt des Präsidenten der Assoziation der Auslandsfranzosen (UFE – Union des Français de l'étranger).

Der Globalisierungsprozess in der modernen Welt trägt dazu bei, dass immer mehr Unternehmen international agieren, Filialen in der ganzen Welt eröffnen. Folglich ziehen immer mehr Menschen in andere Länder um und werden zu Expats.

Beim Umzug nach Russland stellen sich ausländischen Fachkräften eine Reihe überaus wichtiger Fragen, die Beruf und Alltag betreffen: Wie werden die notwendigen Papie-

re ausgestellt? Wie mietet man eine Wohnung, findet eine geeignete Klinik mit englischsprachigem Personal und eine internationale Schule für die Kinder? Wo kann man Russisch lernen und sich juristisch beraten lassen? Wie gründet man eine Firma und organisiert seine Freizeit?

Die Messe „ForeignersLife“ will Expats helfen, Antworten auf all diese Fragen zu finden, indem sie unter einem Dach über 150 Unternehmen versammelt, die Dienstleistungen für Ausländer in Russland anbieten.

Als Aussteller werden Fluggesellschaften, Banken, Dienstleister für Immigrationsfragen, Visazentren, Speditionen, Immobilienhändler, Wachdienste und Sicherheitsfirmen, Versicherungsgesellschaften, Experten für Familienrecht und Finanzplanung, Dolmetscher und Übersetzer, Unternehmen für Verkauf/ Vermietung von Autos, Kindergärten, internationale Schulen, Anbieter von Russischkursen, Privatehrer, Hochschulen und MBA-Programme erwarten. Dazu kommen Wohnraum-Designer/Innenarchitekten, Personal für den Haushalt, medizinische Zentren, stomato-

logische Kliniken, Tierärzte, Partyveranstalter, Reisebüros für Inlandstourismus, Schönheitssalons, Ticketverkäufer für Kulturveranstaltungen, Sportklubs, Tanzstudios, Restaurants, Bars, Lieferanten hochwertiger Spirituosen, von Bio-lebensmitteln direkt vom Erzeuger, von Souvenirproduktion und vielem mehr.

An dem Messeprojekt sind sowohl russische Unternehmen beteiligt, die Leistungen und Erzeugnisse für Expats anbieten, als auch ausländische Firmen mit Interesse an einer Ausweitung ihrer Tätigkeit auf den russischen Markt.

Für die Aussteller ist ForeignersLife eine ausgezeichnete Plattform, um ihre Waren und Leistungen einer internationalen Community in Russland vorzustellen, und eine Gelegenheit, neue Kunden unter den Messebesuchern zu gewinnen.

## Experten beim ForeignersLife-Forum

Eine überaus wichtige Komponente des Projekts ist das offizielle Forum, dessen Programm aus einer Reihe von Konferenzen zu aktuellen Themen wie der heutigen Lage der Wirtschaft, Russlands Außenpolitik und ihrer Wahrnehmung durch die Weltöffentlichkeit, Sicherheitsfragen in Russland, der Evolution des russischen Bildungssystems und Russlands Kulturerbe besteht. Als Redner sind Politiker, Vertreter der Business-Elite, Rektoren angesehener russischer Universitäten und bekannte Journalisten eingeladen.

Die Diskussionen werden so gestaltet, dass die aufgeworfenen Themen unterschiedliche Aspekte des Lebens von Ausländern in Russland berühren. Gäste haben die Möglichkeit, Expertenmeinungen zu hören und Fragen zu stellen.

## Zu Gunsten des internationalen Dialogs

Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen internationalen Situation sind sich die Veranstalter von ForeignersLife bewusst, wie wichtig gerade zum jetzigen Zeitpunkt eine aktive Unterstützung des länderübergreifenden Dialogs und der Zusammenarbeit ist. Wir arbeiten daran, dass unser Messeprojekt einen großen Stellenwert in der internationalen Community in Russland erlangt. Dafür interessieren wir Vertreter nicht nur aus Ländern Europas, sondern auch aus Afrika, Asien und Lateinamerika zu einer Teilnahme.

Um diese Ziele zu erreichen, arbeiten wir mit Industrie- und Handelskammern, Botschaften, Kulturzentren, internationalen Organisationen und Gemeinschaften, Business-Klubs verschiedener Länder sowie Verlagen, deren Zielgruppe Ausländer in Russland sind, zusammen.

Um Besucher für die Messe zu gewinnen, organisieren wir verschiedene Veranstaltungen und werben in sozialen Netzwerken. Dabei machen wir nicht nur auf das Messeprojekt an sich aufmerksam, sondern erzählen den Usern auch Interessantes über Russland, machen sie mit den Traditionen und der Kultur des Landes bekannt, betonen die Wichtigkeit der Verbindungen Russlands mit der interna-

## WAS, WO, WANN

Die Messe findet vom 5. bis 7. Februar 2016 in Moskau statt. Veranstaltungsort ist das World Trade Center, eines der größten multifunktionalen Businesszentren der russischen Hauptstadt unweit des internationalen Geschäftsviertels Moskwa-City. Neben den offiziellen Konferenzen erwarten den Besucher interaktive Seminare zu unterschiedlichen Themen von der Einwanderungspolitik bis hin zum Erlernen der russischen Sprache, ein Kinderspielplatz, Animation, ein speziell für Kinder angelegtes Fußballfeld für Mitmachaktionen, dazu Verkostungen und ein Unterhaltungsprogramm. ForeignersLife ist als Messe nicht nur für Geschäftsleute, sondern auch für Familien mit Kindern interessant. Das Ziel besteht darin, dass die Aussteller neue Kunden gewinnen und die Besucher Antworten auf all ihre Fragen finden, hilfreiche Kontakte in der internationalen Community in Russland knüpfen und einfach Spaß beim Besuch der Veranstaltung haben.

tionalen Staatengemeinschaft und zeigen, dass Moskau für Expats und Ausländer eine gastfreundliche und komfortable Stadt ist.

Das Messevorhaben wird auch für russische Besucher von Interesse sein, die geschäftliche Kontakte mit Ausländern knüpfen möchten, oft reisen und sich für die Kultur anderer Länder interessieren.

Offizieller Messeausstatter von ForeignersLife ist Elling Expo. Die Mitarbeiter des Unternehmens besitzen mehr als zwölf Jahre Erfahrung im Messegeschäft. Sie zeichnet eine individuelle professionelle Herangehensweise bei der Arbeit mit den Kunden aus, weshalb viele partnerschaftliche Beziehungen schon seit über zehn Jahren bestehen. Das Unternehmen bietet ein komplettes Spektrum an Leistungen zur Entwicklung und Errichtung von Messeständen, besitzt eigene Produktionskapazitäten. Die implementierten Spitzentechnologien erlauben es, Stände jedes beliebigen Schwierigkeitsgrades zu projektiert und umzusetzen. Das Unternehmen hat bereits seit Jahren den Status eines Generalbauherrn bei verschiedenen Veranstaltungen im World Trade Center sowie bei anderen Messe- und Veranstaltungsstandorten in Moskau inne.



**Jelena Strelnikowa**  
PR-Managerin von ForeignersLife

Wenn Sie ihn auf der offiziellen Internetseite [www.foreignerslife.com](http://www.foreignerslife.com) den Promo-Code RBPL11 eingeben und einen kleinen Fragebogen ausfüllen, erhalten Sie eine kostenlose Eintrittskarte für die Messe.

# ForeignersLife – все для экспата на одной площадке

Как ориентироваться иностранцу, если он на определенный срок переехал в Москву? Выставка ForeignersLife дает на это ответы. В феврале 2016 года она впервые пройдет в России, и у посетителей будет возможность познакомиться с компаниями, предоставляющими услуги экспатам.

В Москве живет и работает более миллиона иностранцев. Среди них и организаторы выставки, французы Патрис Ле Ланн и Жеральд Отье. К идее проведения подобной выставки их подтолкнул собственный опыт проживания в России и других странах. Патрис Ле Ланн уже более двадцати лет работает в сфере организации выставок и конференций в России, Европе и на Ближнем Востоке. Жеральд Отье успешно ведет бизнес в России с 2009 года, с 2010 по 2014 год занимал пост президента Ассоциации граждан Франции, живущих за рубежом (UFE).

Процесс глобализации в современном мире способствует тому, что все больше компаний выходят на международный уровень, открывают отделения по всему миру и, следовательно, все больше людей переезжают в другие страны и становятся экспатами.

При переезде в Россию перед иностранными специалистами возникает ряд важнейших бытовых и профессиональных вопросов: как оформить необходимые документы, где снимать квартиру, найти подходящую клинику с англоговорящим персоналом, международную школу для детей, где выучить русский язык, получить необходимую юридическую поддержку, как открыть бизнес и организовать свой досуг.

## ЧТО, ГДЕ, КОГДА

Выставка будет работать 5, 6, 7 февраля 2016 года в Москве, в Центре международной торговли. ЦМТ – один из крупнейших многопрофильных бизнес-комплексов столицы, который находится недалеко от международного делового центра Москва-Сити. Помимо официальных конференций, посетителей ожидают интерактивные семинары на различные темы, детская площадка, анимация, специально оборудованное для детей футбольное поле, дегустации, развлекательная программа. ForeignersLife – выставка, которая будет интересна не только бизнесменам, но и семьям с детьми. Цель в том, чтобы экспоненты приобрели новых клиентов, а посетители нашли ответы на все свои вопросы, установили полезные для себя контакты среди международного сообщества в России и получили удовольствие от посещения мероприятия.

Цель выставки ForeignersLife – помочь экспатам найти ответы на все эти вопросы, собрав на одной площадке более 150 компаний, которые предоставляют свои услуги иностранцам в России.

На выставке ожидаются: авиакомпании, банки, услуги по иммиграционному оформлению, визовые центры, организация переездов, недвижимость, охрана и безопасность, страхование, семейное право, финансовое планирование, услуги переводчиков, продажа/аренда автомобилей, детские сады, международные школы, курсы русского языка, репетиторы, вузы, программы MBA, дизайн интерьера, домашний персонал, медицинские центры, стоматологические клиники, ветеринарные клиники, организация частных вечеринок, внутренний туризм, салоны красоты, бронирование билетов на культурные мероприятия, спортивные клубы, танцевальные студии, рестораны, бары, элитные спиртные напитки, экологические продукты питания от поставщиков, сувенирная продукция и многое другое.

В выставочном проекте участвуют как российские компании, предоставляющие услуги и продукцию для экспатов, так и иностранные компании, заинтересованные в выходе на российский рынок.

Для экспонентов ForeignersLife – прекрасная платформа для презентации своих товаров и услуг международному сообществу в России, возможность приобретения новых клиентов среди посетителей выставки.

## Эксперты на ForeignersLife Форум

Важнейшей составляющей проекта является официальный Форум, программа которого будет состоять из ряда конференций на такие актуальные темы, как текущая экономическая ситуация, внешняя политика России и ее восприятие мировой общественностью, вопросы безопасности в России, эволюция российской системы образования, культурное наследие России. В качестве спикеров на форум приглашены политические деятели, представители бизнес-элиты, ректоры престижных российских университетов и известные журналисты.

Дискуссии будут построены таким образом, что поднимаемые темы будут сфокусированы вокруг различных аспектов жизни иностранцев в России, слушатели будут иметь возможность узнать мнения экспертов и задать интересующие их вопросы.

## В поддержку международного диалога

Принимая во внимание текущую ситуацию на мировой арене, организаторы ForeignersLife понимают, насколько именно в данный момент важно активное поддержание международного диалога и сотрудничества. В связи с этим мы работаем над тем, чтобы наш выставочный проект приобрел глобальное значение среди международного сообщества в России.

Для привлечения посетителей мы организовываем различные мероприятия и ведем кампанию продвижения в социальных сетях. При этом мы не только рекламируем сам выставочный проект, но и рассказываем подписчикам интересные факты о России, знакомим их с традициями и культурой страны, подчеркиваем важность связи России с международным сообществом, а также показываем, что Москва – это гостеприимный и комфортный город для экспатов и иностранцев.

Выставочный проект также будет интересен и россиянам, которые ориентированы на установление бизнес-связей с иностранными гражданами, часто путешествующими и интересующимися культурой зарубежных стран.

Официальный застройщик выставки ForeignersLife – Эллинг Экспо. Сотрудники компании имеют более чем двенадцатилетний опыт работы в выставочном бизнесе. Их отличает индивидуальный профессиональный подход при работе с клиентами. Благодаря этому многим партнерским связям свыше десяти лет. Компания предлагает полный комплекс услуг по разработке и строительству выставочных стендов, имеет собственные производственные мощности, внедренные передовые технологии позволяют проектировать и воплощать в реалии стенды любой сложности. В течение ряда лет компании предоставляется статус генерального застройщика на различных мероприятиях в Центре международной торговли и на других выставочных и специализированных площадках Москвы.

**Елена Стрельникова,**

PR-менеджер выставки ForeignersLife

Ниже указан специальный промокод, введя который на официальном сайте [www.foreignerslife.com](http://www.foreignerslife.com) и заполнив небольшую анкету, Вы сможете получить бесплатный билет на выставку.



# Die Geschichte eines Wunders

Als zu Sowjetzeiten in Russland tausende Kirchen zerstört wurden, waren Atheisten am Werk. Jetzt hat sich wieder ein Atheist an einem Gotteshaus zu schaffen gemacht – um es wiederaufzubauen. Der Baulöwe Karl Lohr, 60, hauchte der Christuskirche im Dorf Sorkino an der Wolga neues Leben ein. Damit schrieb der Russlanddeutsche aus dem fern der Wolga gelegenen Staryj Oskol nicht nur die Traditionen des russischen Mäzenatentums fort, sondern kehrte auch zu seinen familiären Wurzeln zurück.

**Herr Lohr, Ihr Vater war 15 Jahre alt, als er sein Heimatdorf Zürich an der Wolga verlassen musste, weil Stalin es so wollte. Dieser hat 1941 alle Wolgadeutschen in entlegene Gegenden der Sowjetunion umsiedeln und die deutsche Autonomie auflösen lassen, die damals in Teilen der heutigen Regionen Saratow und Wolgograd existierte. Im darauffolgenden Jahr wurde Zürich in Sorkino umbenannt. Erinnern Sie sich noch, wann Sie diesen Namen zum ersten Mal gehört haben?**

Nein, aber jedenfalls nicht als Kind. Bei uns zu Hause wurde er nicht in den Mund genommen. Mein Vater sprach nur von Zürich.

**Was hatten Sie für eine Vorstellung von dem Ort?**

Wenn es einen Himmel auf Erden gibt, dann muss er dort sein. Das war es, was ich den Worten des Vaters entnommen habe.



FOTO: KARL LOHR

Auch aus der Ferne nicht zu übersehen: die Christuskirche in Sorkino. Im Hintergrund das Steilufer der Wolga.

**Ihre Eltern haben Sie nur noch sporadisch gesehen.**

Alle paar Jahre. Die waren ja im Ural geblieben, wohnten in Bredy, einer Stadt in der Region Tscheljabinsk. Das war einer der Verbannungsorte nach der Deportation von der Wolga gewesen, dort hatten sich meine Eltern auch kennengelernt, in einem Bergwerkslager. Von dort kamen sie nach Sibirien, und 1958, als ich schon auf der Welt war, ging es nach Bredy zurück. Mit Beginn des Studiums wurden meine Besuche zu Hause selten und in der Folge noch seltener. Als dann bei meinen Eltern die Gesundheit nachließ, habe ich sie zu mir geholt, ihre letzten Lebensjahre haben sie in Staryj Oskol verbracht. 2010 ist mein Vater gestorben, da haben meine Mutter und ich uns hingesetzt, alte Fotos angesehen. Einfach geredet. Dann habe ich ein Blatt Papier und einen Bleistift genommen und angefangen, mir Notizen zu machen. Ich wusste zu dem Zeitpunkt nicht einmal, wie meine Großväter und Urgroßväter hießen. Wenn man so will, bin ich mit 55 Jahren endgültig erwachsen geworden, ein bisschen klüger auch, und habe mich endlich in diese Sachen vertieft. Damit nahm das Ganze seinen Lauf.

**Ihre Mutter hatte so viel zu erzählen?**

Das war es nicht allein. Zum Glück gibt es heutzutage schon Computer. Im Internet habe ich die nötigen Archive gefunden, mit ihnen Verbindungen aufgenommen, bin hingefahren. In den letzten fünf Jahren habe ich meinen Stammbaum erforschen lassen und heute liegt er komplett vor. 2016 wird es 250 Jahre her sein, dass ein Vorfahre mütterlicherseits mit Namen Hammerschmidt aus Rüthen im heutigen Nordrhein-Westfalen nach Russland ausgewandert ist.

**Haben Sie viele Spuren Ihrer Familie in Russland gefunden?**

Praktisch nichts. Zweieinhalb Jahrhunderte haben meine Vorfahren in Russland gelebt, aber der Friedhof in Staryj Oskol, wo meine Eltern beerdigt sind, ist alles, was wir haben. Gräber von Mitgliedern unserer Familie hat in Sibirien irgendein Bauer mit dem Bulldozer eingegeben. Das Wolgeldorf Marienburg, aus dem meine Mutter stammt, existiert nicht mehr. Meine Mutter war in ihrer Familie eines von sieben Kindern. 1938 hat man ihren Vater verhaftet und nach Engels gebracht, wo er einige Monate später wegen angeblicher antisowjetischer Tätigkeit erschossen wurde. Man weiß, dass es dort Massengräber gegeben hat. Informationen über meinen Großvater durfte ich nicht einsehen.

**Und was ist mit Sorkino?**

Im Jahr 2010 war ich zum ersten Mal dort. Von unserer Familie ist auch in diesem Dorf nichts erhalten. Dafür habe ich die mit Bäumen und Sträuchern überwucherten Überreste der lutherischen Kirche gesehen. Über einen Trampelpfad bin ich ins Innere gelangt. Selbst die Ruine hat einen großen Eindruck hinterlassen. Da war dieses heruntergekommene Dorf – und plötzlich steht man vor monumentalen Mauern. Wie vor einer Insel. Später habe ich erfahren, dass die Kirche über 900 Sitzplätze verfügte, eine Orgel und eine Uhr, die an allen vier Turmseiten die Zeit anzeigen.

**Da haben Sie die Entscheidung zum Wiederaufbau getroffen?**

Nicht sofort. Erst kam das Buch der Saratower Historikerin Olga Litzenberger „Die Geschichte der deutschen Siedlungen im Wolgabereich“ heraus, das auch Zeichnungen und Skizzen der Kirche in Sorkino enthält. Sie sind wie durch ein Wunder erhalten geblieben und seit den 90er Jahren in Besitz von Igor Plewe, Rektor der TU Saratow. Ein Unbekannter hat sie ihm angeboten und verkauft. Damit waren wir in der Lage, die Kirche nach den Originalplänen von 1873 wiederaufzubauen.

**Inzwischen ist die Kirche fertiggestellt, am 3. Oktober 2015 wurde sie feierlich eingeweiht. Die unmittelbaren Bauarbeiten haben etwas mehr als zwei Jahre in Anspruch genommen. Wie war das alles möglich?**

Das haben die Mitarbeiter unseres Unternehmens vollbracht. Ungefähr 100 waren hier im Wechsel eingesetzt: Maurer, Tischler, Maler, Elektriker, Klempner und andere, die wir dafür von anderen Baustellen abgezogen haben. Zwei Kleinbusse waren jede Woche auf den 800 Kilometern zwischen Staryj Oskol und Sorkino unterwegs. Alle sind jetzt traurig, dass es vorbei ist. Es war eine anstrengende, aber auch sehr spannende Zeit.

**Wie viel Geld haben Sie in dieses Projekt investiert?**

100 Millionen Rubel. Davon 90 Millionen aus meinem Privatvermögen. Dividenden, die ich als einer der Hauptaktionäre des Unternehmens erhalte. Neben der Kirche haben wir auch noch ein Gästehaus mit zwölf Betten gebaut, um Auswärtigen hier eine Unterkunft und etwas zu Essen zu bieten. Nachkommen der Deutschen, die hier einmal

**KARL LOHR**

Vorsitzender des Verwaltungsrats von KMAprojektschilstroj in Staryj Oskol, einer Stadt 500 Kilometer südlich von Moskau. Das Unternehmen besteht seit den 70er Jahren und ist auf verschiedenen Gebieten tätig, hauptsächlich im Wohnungsbau, hat aber auch Einkaufszentren, die größte private multifunktionale Sporthalle in der Region und das Ferienressort „Ulybka“ am Ufer des Stausees von Staryj Oskol errichtet. 2008 trat Lohr bei den Bürgermeisterwahlen an, Umfragen sahen ihn im Vorfeld bei 60 Prozent. Doch wenige Tage vor dem Urnengang annulierte ein Gericht seine Kandidatur, es siegte der Favorit des Gouverneurs und der Partei „Einiges Russland“.

Lohr sagt, die derzeitige Krise sei seinem Unternehmen „sehr deutlich“ in die Parade gefahren. Russlands Regierung müsse „möglichst schnell Wege zur Aussöhnung mit Europa und Amerika finden“, so dass man gemeinsam die Zukunft gestalten könne. Verheirat, zwei Kinder. Begeisterter Hobbygolfer.



Karl Lohr bei der Einweihung der Kirche.

gelebt haben, können dann in die Dörfer ihrer Vorfahren in der Nachbarschaft weiterfahren. Im Moment wird eine Webseite erstellt.

**Hatten Sie nie Zweifel an Ihren Plänen vor dem Hintergrund dessen, dass es in Sorkino keine Lutheraner mehr gibt?**

Ich habe die Kirche von Anfang an als Architekturdenkmal wiederaufgebaut und im Andenken an meinen Vater. Er war Lutheraner und hat es damit nach den Worten meiner Mutter sehr ernst genommen.

**Sind Sie ein gläubiger Mensch?**

Nein, ich bin ein sowjetischer Mensch, Atheist. Der Gottesdienst bei der Wiedereröffnung der Kirche war überhaupt der erste, den ich in meinem Leben bewusst miterlebt habe. Davor war ich zwei, drei Mal in orthodoxen Kirchen, aber aus anderen Anlässen.

**Viele, die in der Sowjetunion groß geworden sind, haben nach deren Zerfall durchaus ein religiöses Wesen in sich entdeckt.**

Ich konnte mich nicht auf diese Weise umstellen. Dabei weiß ich heute, dass ich getauft bin. Als wir in Sibirien gelebt haben, kamen zwei in Schwarz gekleidete Frauen zu uns und haben die Zeremonie durchgeführt.

**Wie haben die Einwohner und die Behörden vor Ort Ihre Initiative zu Sorkino aufgenommen?**

#### KLEINES DORF, GROSSE KIRCHE

Die deutsche Kolonie Zürich wurde 1767 gegründet und vier Jahre später an den Ort verlegt, wo das Dorf heute unter dem Namen Sorkino fortbesteht. Die 1877 eröffnete steinerne Kirche im neoromanischen Stil hat der namhafte Berliner Architekt Johann Eduard Jacobsthal projektiert. Von der Sowjetmacht in den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts geschlossen, wurde sie ihres Turms, der Glocken und des Kreuzes beraubt, zunächst als Getreidespeicher, dann als Werkstatt und schließlich als Dorfklub genutzt. Anfang der 90er Jahre brannte das Gebäude aus. Der originalgetreue Wiederaufbau umfasste jetzt auch den 48 Meter hohen Glockenturm und die 111 Fenster. Für die aus Holz gefertigten Balkone wurden eigens 150 Kubikmeter Angara-Kiefer aus Sibirien herangeschafft. Der Mechanismus für die Turmuhr stammt aus Belgien, die elektronische Orgel aus Deutschland. Die drei Glocken wurden in Innsbruck gegossen. Zürich hatte am Vorabend des Ersten Weltkriegs 5 000 Einwohner. In Sorkino leben heute 750 Menschen, darunter – in Mischhehen – auch einige wenige Russlanddeutsche.

#### Sie könnten es sich anders überlegen?

Nein, wir stehen dazu, was wir versprochen haben. Aber ich wollte eigentlich noch mehr tun, die alte Schule von 1903 sanieren. Sie steht gegenüber der Kirche, mein Vater hat sie besucht. Im Erdgeschoss befindet sich heute eine Ambulanz, die obere Etage wird nicht genutzt. Ich hätte dort gern eine Kunstschule eingerichtet. Aber unter den finanziellen Gegebenheiten, die sich stark verändert haben, und unter Berücksichtigung dessen, dass von den Behörden nicht das geringste Entgegenkommen zu erkennen war, müssen wir eine Auszeit nehmen. Vielleicht kehren wir irgendwann zu der Idee zurück.

#### Wie soll der Alltag in der wiederaufgebauten Kirche aussehen?

Am 26. Dezember veranstalten wir dort ein Orgelkonzert zu Weihnachten. Die Eintrittskarten verteilen wir im ganzen Dorf. Die Kirche hat heute 280 Sitzplätze, wenn mehr Leute kommen, dann gibt es auch noch den Balkon, wo man stehen kann. Und der Alltag ... Mir ist klar, dass das keine leichte Frage ist. Man könnte dort Englisch und Deutsch unterrichten. Zirkel organisieren. Chorgesang. Aber dafür muss man erst einmal Leute finden, die Spaß daran hätten, so etwas anzubieten, nicht ein oder zwei Monate wie Freiwillige, sondern auf ständiger Basis. Die bereit sind, in dieses Dorf fahren. Wir müssen die Kirche mit Leben füllen. Gut, dass Pfarrer Wladimir Rodikow aus der lutherischen Kirche in der Kreisstadt Marx bereits sonntägliche Gottesdienste in Sorkino abhält. Anfangs hatte er zehn Menschen vor sich, beim nächsten Mal schon 20, einmal waren es sogar 40. Eine Familie hat gleich drei Söhne dort taufen lassen.

Fürs nächste Jahr gibt es bereits Interessenten, die in unserer Kirche heiraten wollen.

**Ihr Projekt steht für ein Mäzenatentum, wie es in Russland eine lange Tradition hat. Waren Sie schon früher in dieser Richtung aktiv?**

In der Region Belgorod, wo ich wohne, gibt es vermutlich keinen Chef eines größeren Unternehmens, der nicht mindestens eine Kirche erbaut oder restauriert hätte. Das gehört dazu. Ich war und bin seit einem Vierteljahrhundert an der Finanzierung dieser orthodoxen Kirchen beteiligt. Aber als ich dann mit der lutherischen Kirche in Sorkino konfrontiert war, da habe ich mir gedacht, dass das vermutlich der Ort ist, für den ich mich noch ganz anders einsetzen muss, weil er mit meinen Wurzeln zu tun hat, weil dort Generationen meiner Vorfahren gelebt haben. Das ist eine Herzensangelegenheit.

**Was stark ist nach Ihrem Eindruck das Mäzenatentum in der Region Saratow verankert?**

Ich kenne keine Unternehmer dort. Allerdings bin ich in den letzten Jahr regelmäßig per Hubschrauber in die Gegend geflogen und habe von oben viele ehemalige lutherische Kirchen gesehen, deren Überreste in besserem Zustand sind als das, was wir in Sorkino vorgefunden haben. Politisch wird schon seit langem niemand mehr daran gehindert, sie wieder aufzubauen. Doch außer im Falle unserer Kirche und des Kirchturms der lutherischen Kirche in Marx ist nichts passiert. Das ist die Antwort auf Ihre Frage.

Das Interview führte Tino Künzel.



Nur die Außenmauern standen noch, als der Wiederaufbau im Sommer 2013 begann.

# История одного чуда

В советское время тысячи храмов были разрушены руками атеистов. А недавно один атеист взялся и «приложил руки» к зданию лютеранской церкви Иисуса Христа в селе Зоркине на Волге, чтобы ее восстановить. Предприниматель Карл Лоор (60), российский немец из далекого от Волги Старого Оскола, тем самым не только следовал традициям меценатства в России, но и вернулся к своим корням.

**Г-н Лоор, Вашему отцу было 15 лет, когда ему пришлось покинуть свое родовое село Цюрих на Волге, как оказалось – навсегда. В 1941 году Сталин приказал всех поволжских немцев выслать в отдаленные регионы СССР и упразднить немецкую автономию, занимавшую территории в сегодняшних Саратовской и Волгоградской областях. Годом позже Цюрих был переименован в Зоркино. Вы помните, когда впервые слышали это название?**

Нет, но точно не в детстве. У нас дома его не произносили. Для отца это был и остался Цюрих.

#### Как Вы себе представили это место?

Я так понял из слов отца, что если есть рай на земле, то это там.

**Вы родились в 1955 году в Кемеровской области, выросли в Челябинской. В юности Вы интересовались той частью семейной истории, которая закончилась в 1941 году?**

Мне кажется, что я тогда не те вопросы задавал. Потом, в 17 лет, я поступил в Магнитогорский горно-металлургический институт, на строительный факультет. Пять

#### КАРЛ ЛООР

Председатель совета директоров «КМАпроектжилстрой» в Старом Осколе, городе в 500 километрах к югу от Москвы. Компания существует с 70-х годов, многопрофильная, главным образом занимается жилищным строительством, но возвела и торговые центры, самый крупный частный спорткомплекс в регионе и базу отдыха «Улыбка» на берегу Старооскольского водохранилища. В 2008 году Лоор участвовал в выборах мэра города. Опросы пророчили ему около 60 % голосов, но суд за несколько дней до выборов снял его с гонки, и в итоге выиграл кандидат губернатора и партии власти «Единая Россия».

По словам Лоора, сегодняшний кризис его компании «приземляет очень существенно» и надо «быстрее найти пути примирения с Европой и Америкой и двигаться вместе дальше».

Женат, имеет двоих детей. Увлекается гольфом.

лет отучился и получил распределение в Старый Оскол, на всесоюзную ударную комсомольскую стройку. Строился здесь Оскольский электрометаллургический комбинат по контракту с фирмами из ФРГ, он по сей день успешно работает. А я за 10 лет прошел путь от мастера до управляющего строительным трестом.

#### С родителями виделись редко.

Они остались жить на Урале, в Бредах Челябинской области. Это было одно из мест их ссылки после депортации из Поволжья, там они собственно и познакомились, в лагере при шахте. Потом их перебрасывали в разные места Сибири, а в 1958 году мы уже вместе вернулись в Бреды. После того как я уехал оттуда пацаном, домой я уже попадал только наездами, раз в несколько лет. Когда здоровья у родителей стало меньше, я их забрал к себе, и они со мной прожили до конца своих дней. В 2010 году отец ушел, а мы с мамой сели, листали альбом с фото, разговаривали. Потом я взял лист бумаги и карандаш, стал записывать. Я к тому моменту даже имена своих дедов и прадедов не знал. Можно сказать, что в 55 лет я повзрослел, поймал и, наконец, окунулся во все это. А дальше я уже остановиться не мог.

#### Это Ваша мама Вам столько рассказывала?

Не только. Слава богу, уже и компьютеры есть. Я нашел нужные архивы, начал с ними переписываться, ездил туда. Последние пять лет я занимался своей родословной, и сегодня она у меня вся на руках. В 2016 году будет 250 лет, как предок по фамилии Хаммершmidt – это по маминой линии – выехал из германского Рютена (Rüthen) в сегодняшней земле Северный Рейн-Вестфалия и перебрался в Россию.

#### А много следов Вашей семьи Вы нашли в России?

Ничего не осталось. Кладбище в Старом Осколе, куда я проводил и папу и маму, – это все, что мы имеем за два с половиной столетия. Могилы, которые были в Сибири, какой-то фермер сравнял бульдозером. Поволжская деревня Мариенбург, родина моей мамы, стерта с лица земли. У мамы была большая семья, семеро детей. А в 1938 году ее отца забрали в Энгельс и через несколько месяцев расстреляли за якобы антисоветскую деятельность. Известно, что там были какие-то массовые захоронения. Про деда информация есть, но мне ее не дали.

Фото: Карл Лоор



#### А Зоркино?

Там я оказался впервые в 2010 году. От прошлого нашей семьи в этом селе тоже ничего нет. Но я увидел останки лютеранской кирхи, заросшие. Где-то пригнулся, по тропинке прошел внутрь. Даже руины произвели большое впечатление. Деревня, убитая напрочь, – и вдруг монументальные стены. Такой остров. Это я потом узнал, что в церкви было 900 посадочных мест, орган, на колокольне часы со всех четырех сторон.

#### И Вы приняли решение о восстановлении?

Не сразу. Сначала была книга саратовского историка Ольги Лиценбергер «История немецких поселений Поволжья». В ней использованы, в том числе, чертежи и эскизы той церкви в Зоркине. Они чудом сохранились, в 1990-е годы оказались в руках у Игоря Плеве, ректора

Саратовского технического университета. А ему какой-то человек их продал. Таким образом, у нас появилась возможность восстановить церковь по оригинальным чертежам 1873 года.

**Сегодня церковь уже открыта. 3 октября 2015 года она была торжественно освящена. Основные работы заняли немного больше двух лет. Как Вы это сделали?**

Силами нашей компании. Порядка ста человек здесь работало вахтовым методом: каменщики, плотники, маляры, электрики, сантехники и другие. Водители двух микроавтобусов мотались туда-сюда каждую неделю, а расстояние, между прочим, 800 километров. Все эти сотрудники сейчас грустят, что время так быстро прошло. Было тяжело, но и очень интересно.

Церковь Иисуса Христа в Зоркине незадолго до завершения восстановления летом 2015 года.

**Сколько Вы вложили в этот проект?**

100 миллионов рублей. Из них 90 миллионов – это личные деньги. Дивиденды, которые я получаю как один из главных акционеров компании. Мы рядом с церковью еще и гостевой дом построили на 12 мест, чтобы людям было, где остановиться, поесть, чтобы потомки тех немцев, которые раньше жили в этих местах, потом могли дальше поехать в соседние деревни. Сейчас сайт разрабатывается.

**Вы не сомневались в своих планах на фоне того, что в Зоркине лютеран больше нет?**

Я изначально восстановил церковь как памятник архитектуры и в память об отце. Он был лютеранин, и как мама мне говорила, очень серьезно к этому относился.

**А Вы верующий человек?**

Нет, я человек советский, атеист. На церемонии открытия церкви я вообще впервые присутствовал на службе. До этого я два-три раза был в православных храмах, но по другим поводам.

**Многие советские люди после распада Советского Союза открыли в себе свою религиозность.**

Я не смог так перестроиться. Хотя сегодня уже знаю, что я крещеный. Оказывается, когда мы жили в ссы-

ке в Сибири, к нам приходили две женщины в черном и проводили обряд.

**Как местные жители и местные власти воспринимали Вашу инициативу в Зоркине?**

Сегодня все рады. Но вначале было 50:50, я бы сказал. Люди там до сих пор боятся, что немцы придут и все у них отберут. Я с ними общался, выступил. И Владимир Андреев, глава района, нас поддержал, что было очень важно. Но потом власть поменялась, и нам однозначно дали понять, что они участвовать не будут. Я их неоднократно пытался убедить, что надо подключаться, когда частный бизнес приходит с деньгами. Где частно-государственное партнерство? Я думал, что они свет могут сделать на улице, дороги заасфальтируют. В итоге мы даже асфальтовый каток туда привезли.

**Судя по сообщениям СМИ, региональные власти на открытии были представлены не очень высоко по рангу, хотя восстановление церкви – первый пример реконструкции исторического здания кирхи в Саратовской области.**

Да, они десятый уровень прислали. Но мне в принципе все равно. Проект завершен, мы его реализовали для себя и для людей. Деревня сегодня по-другому выглядит, созданы новые рабочие места. Мы также помога-

ем и школе, и садику. Сейчас отвезем спортивный инвентарь, подарки на Новый год, на Адвент тоже, хотя я раньше не знал, что это такое. Насчет церковного комплекса – мы взяли на себя обязательство по его содержанию на 49 лет. А тут кризис, в компании есть сокращения, мы один завод закрыли.

**Вы можете передумать?**

Нет, слово надо держать. Но у меня были еще мысли. Я хотел старую школу 1903 года постройки реконструировать. Она стоит напротив церкви, отец ее заканчивал. На первом этаже в здании сейчас находится амбулаторный пункт, второй этаж пустует. Я планировал там школу искусств. Но в связи с финансовыми обстоятельствами, которые резко изменились, и с тем, что я не увидел встречного движения со стороны власти ни на йоту, надо брать тайм-аут. Может, в будущем вернемся к этой идее.

**А какими Вы видите будни восстановленной церкви?**

26 декабря мы проведем там рождественский концерт органной музыки – я раздам пригласительные в каждый дом. Сегодня у нас в церкви 280 посадочных мест, но если будет больше людей, то можно и на второй этаж подняться, постоять. А потом... Я понимаю, что это непростой вопрос. Можно, например, английский, немецкий там преподавать. Кружки организовать. Хоровое пение. Надо найти людей, которые с удовольствием взялись бы за преподавание. Причем не на месяц или два как волонтеры, а на постоянной основе. Чтобы туда в деревню кто-то приехал добровольно. Надо жизнью наполнять эту церковь. Хорошо, что пастор Владимир Родиков из лютеранской церкви в Марксе уже проводит воскресные службы. Сначала 10 человек пришли, в следующий раз 20, один раз даже 40. Одна семья сразу троих сыновей в церкви крестила. На следующий год уже есть желающие, которые хотят там венчаться. Я это поддерживаю, люди идут. Пусть их пока и немного.

**Ваш проект – яркий пример меценатства, которое имеет давние традиции в России. Вы и раньше этим занимались?**

В Белгородской области, где я живу, наверно, нет ни одного крупного руководителя, который бы не построил или не реставрировал как минимум один храм. Ментальность к этому сформирована. И я в течение четверти века участвовал и до сих поручаю финансированию этих православных храмов. А когда я столкнулся с лютеранской церковью в Зоркине, то думал, что это наверно, то место, где я должен приложитьсь еще активнее, потому что оно связано с моими корнями, там мои предки жили поколениями. Душа и сердце к этому располагают.

**Вы видели такое же движение к меценатству в Саратовской области?**

Я с предпринимателями там не знаком. Но за эти последние годы я регулярно летал туда на вертолете, сверху ви-

**БОЛЬШОЙ ХРАМ МАЛЕНЬКОГО СЕЛА**

Немецкая колония Цюрих была основана в 1767 году, четыре года спустя ее перенесли ближе к Волге, где село и сегодня существует как Зоркино. Кирпичная церкви в неороманском стиле строилась по проекту известного берлинского архитектора Иоганна Эдуарда Якобштадля. Ее открытие состоялось в 1877 году. Закрытая советской властью в 30-е годы XX века, она лишилась башни, колокола и креста, превратилась сначала в зернохранилище, потом в мастерскую и сельский клуб. В начале 90-х годов здание выгорело. При реконструкции было восстановлено в первозданном виде с 48-метровой колокольней и 111 окнами. Для деревянных балконов использовалось 150 кубометров ангарской сосны. Колокола были отлиты в австрийском Инсбруке. Механизм для часов бельгийского происхождения, электрический орган – немецкого. Цюрих накануне Первой мировой войны имел население в 5000 человек. Сегодня в Зоркине живут 750 российских немцев, среди них в смешанных браках – единицы.



Табличка на стене церкви.



Фото: Александр Некрасин

# Das Russlandgeschäft auf einen Blick

Es ist nicht leicht, sich in deutscher Sprache über die Entwicklungen der russischen Wirtschaft auf dem Laufenden zu halten. Diese drei Internetportale schaffen Abhilfe – mit Nachrichten, Informationen und Expertentipps. Die Seiten werden regelmäßig aktualisiert und bieten eine Vielzahl an Kontakten, die bei speziellen Fragen weiterhelfen.

The screenshot shows the homepage of drwn.de. At the top, there's a navigation bar with links like 'HOME', 'ARTICLES', 'ADVERTISE', 'CONTACT', 'ABOUT', 'PRIVACY POLICY', 'TERMS OF USE', and 'IMPRINT'. Below the header, there's a large banner with a portrait of a man and the text 'Veteranentreffen im Gaidar-Geist'. The main content area has several news articles with titles such as 'Kiew verbietet russische Transflüge', 'Russland und Türkei vor schwerem Konflikt', 'Reparaturarbeiten behindern Krim weiter ohne Strom', 'Lkw-Proteste fordern erstes Todesopfer', and 'Buchhaltung in Russland'. There are also sections for 'HINTERGRUND + POLITIK' and 'WIRTSCHAFT + FINANZEN'.

## Deutsch-Russische Wirtschaftsnachrichten drwn.de

Seit Anfang 2015 bieten die Deutsch-Russischen Wirtschaftsnachrichten Informationen zu wesentlichen Aspekten der russischen Politik und Wirtschaft. Die Seite wird meist täglich aktualisiert.

Schwerpunkte sind die russische Außen- und Wirtschaftspolitik, ausländische Investitionen, die Energiepolitik und das deutsch-russische Verhältnis im Allgemeinen. Es werden Themen beleuchtet, die in der deutschen Berichterstattung wenig Platz finden.

Die DRWN haben auch einen recht ausführlichen Serviceteil für die deutschsprachige Wirtschaft, in einer Rubrik kommen Experten und branchenübergreifende Dienstleister zu Wort. Ihre Themen sind Buchhaltung, Recht, Training oder Informationsmanagement. Zusätzlich gibt es einen Veranstaltungskalender der deutsch-russischen Verbände, Organisationen und Kammern sowie Berichte darüber.

Hinter den DRWN stehen verschiedene deutsche und österreichische Unternehmen. Nach Angaben der Redaktion wollen sie einen Beitrag zur Entwicklung des Verhältnisses der deutschsprachigen Länder zu Russland leisten.

Chefredakteur ist der Journalist Thomas Fasbender.

The screenshot shows the homepage of Ostexperte.de. At the top, there's a navigation bar with links like 'HOME', 'ARTICLES', 'ADVERTISE', 'CONTACT', 'ABOUT', 'PRIVACY POLICY', and 'TERMS OF USE'. Below the header, there's a banner with the text 'Tagessicht Russlandgeschäft: 27.11.2015'. The main content area has several news articles with titles such as 'Absturz der zwei beliebtesten Reiseziele der Russen', 'Buchhaltung in Russland', and 'Reparaturarbeiten behindern Krim weiter ohne Strom'. There are also sections for 'HINTERGRUND + POLITIK' and 'WIRTSCHAFT + FINANZEN'.

## Ostexperte.de www.ostexperte.de

Die Website existiert seit 2009. Ursprünglich war sie als Firmenblog einer deutschen Unternehmensberatung in Moskau gegründet worden. Seit September 2015 steht Ostexperte Media, ein eigenständiges Medienunternehmen, hinter dem Onlineportal.

Auf Ostexperte.de findet man aktuelle Fachartikel und Interviews, aber auch ausführliche Hintergrundgeschichten für das Russlandgeschäft. Experten geben hier Tipps zum Russlandgeschäft. Unter der Woche stellt Ostexperte.de in einer Tagesübersicht die aktuellen Meldungen zum Russlandgeschäft zusammen.

Das Schwerpunktthema des Blogs ist Wirtschaft. Themen aus der Politik finden nur dann Erwähnung, wenn sie für das Russlandgeschäft von großer Relevanz sind. Die Webseite richtet sich an Interessierte am Geschäft mit und in Russland.

Chefredakteur von Ostexperte.de ist der Berliner Journalist Simon Schütt, zuletzt Wirtschaftsredakteur bei der Moskauer Deutschen Zeitung.

The screenshot shows the homepage of Germany Trade & Invest. At the top, there's a navigation bar with links like 'HOME', 'TRADE', 'INVEST', and 'ABOUT US'. Below the header, there's a banner with the text 'Willkommen bei Germany Trade & Invest' and 'UNSERE GESELLSCHAFTSFELDER'. The main content area has several sections with links to 'EXPORT FÖRDERUNG', 'IMPORTBERATUNG', 'STANDORTSPROSPEKT', and 'FÖRDERUNG NEUER KUNDTSLÄNDER'. There are also sections for 'GTAI IN MOSKAU', 'MARKETS ON AIR', and 'MARKETS INTERNATIONAL'.

## Germany Trade & Invest www.gtai.de

Bei Germany Trade & Invest handelt es sich um die Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ziel ist es, Markt- und Branchenkenntnisse zu erweitern und so den Export zu fördern. Die Gesellschaft hat weltweit mehr als 50 Standorte, an denen deutsche Unternehmen und Investoren auf ihrem Weg ins Ausland und bei der Ansiedlung begleitet und beraten werden.

Zur Wirtschaft in Russland bietet gtai (beziehungsweise bis 2009 ihre Vorgängerin, die Bundesagentur für Außenwirtschaft) schon seit 1974 Informationen, die regelmäßig aktualisiert werden. In Moskau sitzen Experten, die über die wirtschaftliche Entwicklung und Geschäftschancen in ganz Russland berichten. Mit seinem Netzwerk von Kontakten zu relevanten Akteuren in Politik und Wirtschaft, bei Kammern und Verbänden richtet sich gtai vor allem an kleine und mittlere Unternehmen.

Pressemitteilungen, Analysen, Informationen und Unterlagen wie etwa ausführliche Lageberichte zur Geschäftsentwicklung stehen auf der Seite zum Download bereit. Darüber hinaus gibt es kostenpflichtige Informationen im Trade-Bereich, etwa zu Ausschreibungen oder Zollvorschriften.

Zuständig für Russland ist Bernd Hones, der für gtai in Moskau sitzt.

Zusammengestellt von Sonja Vogel.

### NOCH MEHR NEWS

Wirtschaftsnachrichten aus und über Russland finden sich natürlich auch in anderen Quellen, allerdings in bescheidenerem Umfang. Dazu gehören beispielsweise die Seiten der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer (russland.ahk.de/news), des OWC-Verlags für Außenwirtschaft (owc.de/rubrik/russland) und von Russia Beyond The Headlines (de.rbth.com).

## GEHT ES MIT DER RUSSISCHEN WIRTSCHAFT AUFWÄRTS?



THOMAS FASBENDER / DRWN

Ja, aber deutlich langsamer als nach früheren Krisen. Die volkswirtschaftlichen Projekte Eurasien und Importsubstitution werden beide von Dauer sein, aber es braucht Zeit, bis sie Früchte tragen. Die russische Gesellschaft hat sich vom Westen emanzipiert und ist offensichtlich bereit, den wirtschaftlichen Preis dafür zu zahlen.



SIMON SCHÜTT / OSTEXPERTE.DE

Momentan sieht es so aus, als ob sich die Lage zumindest allmählich stabilisiert. Die meisten Ökonomen und Analysten rechnen aber nur mit einem langsamem Wachstum. Es gab kaum Reformen, um die Ursachen der Krise zu beheben. Mit einem Aufschwung wie nach den Krisen 1998 und 2009 ist daher nicht zu rechnen, doch die Wirtschaft wird sich schon wieder fangen. Die Frage ist nur wann.



BERND HONES / GTAI

Die Investitionsbereitschaft der Firmen ist gegenwärtig sehr niedrig. Neue Maschinen und Anlagen zu kaufen, können sie sich nicht leisten. Auch die Kaufkraft der Bevölkerung wird noch sinken. Für dieses Jahr rechnet der Internationale Währungsfonds mit einem um 3,8 Prozent niedrigeren Bruttoinlandsprodukt in Russland. Auch 2016 ist kein Aufschwung in Sicht. Meine Prognose: Erst 2017 geht es wieder aufwärts, aber längst nicht mehr mit der Dynamik, die wir hier von 2000 bis 2007 hatten.

# Бизнес в России: новости и не только

Непростая это задача – постоянно следить за развитием российской экономики по новостям на немецком языке. Выручают здесь три интернет-портала с актуальными новостями, информацией и советами экспертов. Страницы порталов регулярно обновляются и предлагают большое количество ссылок на контакты, которые помогают разобраться в том или ином специальном вопросе.

## Deutsch-Russische Wirtschaftsnachrichten drwn.de

С начала 2015 года на сайте DRWN размещается информация по основным аспектам российской экономики и политики. Сайт обновляется практически ежедневно. Его главными темами являются российская внешняя и экономическая политика, международные инвестиции, энергетическая политика и российско-германские отношения в целом. Здесь освещаются темы, которые редко затрагиваются в германских новостях.

Сайт DRWN имеет достаточно подробный раздел информационных услуг для немецкоязычной экономики, в одной из рубрик выступают приглашенные эксперты и представители разных отраслей. Они затрагивают темы бухгалтерии, права, тренингов или информационного менеджмента. Кроме того, здесь есть календарь событий из жизни российско-германских союзов, организаций и палат, а также материалы о них.

За DRWN стоят различные германские и австрийские компании. По данным редакции, они нацелены на то, чтобы внести свой вклад в развитие взаимоотношений немецкоязычных стран и России.

Шеф-редактор – журналист Томас Фасбендер.

## Ostexperte.de www.ostexperte.de

Сайт работает с 2009 года. Первоначально он был создан как фирменный блог одной германской консалтинговой компании в Москве. С сентября 2015 года этот онлайн-портал принадлежит медиаиному предприятию Ostexperte Media.

На сайте Ostexperte.de можно найти актуальные специализированные статьи и интервью, а также подробные инсайдерские новости российской экономики. Эксперты дают здесь советы по ведению бизнеса в России. В дневном обозрении в течение недели Ostexperte.de делает подборку актуальных деловых новостей в России.

Ведущей темой блога является экономика. Политические темы затрагиваются только в связи с их значимостью для деловой активности в России. Сайт ориентирован на аудиторию, которая интересуется ведением бизнеса как с Россией, так и в России.

Шеф-редактор Ostexperte.de – берлинский журналист Симон Шютт, в недавнем прошлом редактор раздела «Экономика» в «Московской немецкой газете».

Шеф-редактор – журналист Томас Фасбендер.

## Germany Trade & Invest www.gtai.de

Germany Trade & Invest – это сообщество содействия торговле и промышленности Федеративной Республики Германия. Его задача – распространение знаний в области рыночной и отраслевой экономики в целях развития экспорта. В мире имеется более 50 филиалов этого сообщества, в которых могут получить консультативную помощь немецкие компании и инвесторы при размещении своего бизнеса за границей.

Начиная с 1974 года gtai (до 2009 года – его предшественник, Федеральное агентство внешней торговли) предлагает регулярно обновляемые сведения об экономике России. В Москве находятся эксперты, которые предоставляют информацию об экономическом развитии и имеющихся бизнес-предложениях в России. Располагая сетью контактов со значимыми игроками в политике и экономике, в палатах и союзах, сайт gtai ориентирован прежде всего на предприятия малого и среднего бизнеса.

На сайте всегда можно скачать сообщения из прессы, аналитику, информацию и такие документы, как подробные доклады о положении дел в бизнесе. Кроме того, есть платная информация в области торговли, например о проведении конкурсов или об оформлении таможенной документации.

За Россию в gtai отвечает Бернхт Хонес.

Составитель – Соня Фогель

### ЕЩЕ БОЛЬШЕ НОВОСТЕЙ

Происходящее в российской экономике освещают и другие источники, но в меньшем объеме. Это касается, например, сайтов Российско-Германской внешнеторговой палаты (russland.ahlk.de/news), издательства «Ост-Вест контакт Ферлаг» (owc.de/rubrik/russland) и газеты Russia Beyond The Headlines (de.rbth.com).

# УКРЕПЛЯЕТСЯ ЛИ РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА?



ТОМАС ФАСБЕНДЕР / DRWN

Да, но явно медленнее, чем после прежних кризисов. Народно-хозяйственные проекты развития «Евразия» и «импортозамещение» – это долгосрочная перспектива, и нужно время, чтобы они принесли плоды. Российское общество дистанцировалось от Запада и, кажется, готово смириться с некоторыми потерями в экономике.



СИМОН ШЮТТ / OSTEXPERTE.DE

В настоящий момент все выглядят так, как будто положение по меньшей мере стабилизируется. Но большинство экономистов и аналитиков говорят всего лишь о медленном росте экономики. Практически нет реформ, которые помогли бы справиться с причинами кризиса. Невозможно рассчитывать на тот подъем, который был после кризисов 1998 и 2009 годов, но экономика все-таки восстановится. Весь вопрос в том, когда.



БЕРНХТ ХОНЕС / GTAI

Готовность к инвестированию у компаний в настоящее время очень низкая. Они не могут позволить себе покупку новых машин и оборудования. Покупательная способность населения в перспективе также будет продолжать снижаться. Международный валютный фонд в этом году рассчитывает на понижение ВВП в России на 3,8 %. 2016 год также не предвещает подъема. Мой прогноз: только в 2017 году начнется подъем, но далеко не в таком темпе, как это было в 2000–2007 годах.



## SELFIE? ABER SICHER!

In unschöner Regelmäßigkeit berichten russischen Medien von jungen Menschen, die ein extravagantes Foto von sich selbst schießen möchten und dabei einen erstaunlichen Leichtsinn walten lassen. Wenn sie in den Nachrichtenspalten auftauchen, hat das meist ein böses, manchmal tödliches Ende genommen. Jugendliche fallen von Dächern, geraten in Hochspannungsleitungen. Eine 21-Jährige schießt sich mit einer Schreckschusspistole in den Kopf. Nun hat die Polizei ein virtuelles Merkblatt unter der Überschrift „Sicheres Selfie“ veröffentlicht. Sie warnt darin vor Situationen, in denen Selfies keine gute Idee sind: am Steuer eines Autos, auf Bahngleisen oder mit Tieren zum Beispiel.

## СЕЛФИ? БУДЬ ЗДОРОВ!

В российских СМИ с пугающей регулярностью стали появляться сообщения о молодых людях, которые ради экстравагантных снимков самих себя проявляют удивительное легкомыслие. Если они попали в новости, то итог чаще всего был печальным, подчас смертельным. Подростки падают с крыш, попадают под линии электропередач. 21-летняя девушка выстрелила себе в голову из травматического пистолета. Поэтому МВД России опубликовало виртуальную памятку под заголовком «Безопасное селфи». В ней оно предупреждает об опасности ситуаций, в которых селфи неуместно: например, за рулем автомобиля, на путях ж/д или с животными.

## IMPRESSUM

**HERAUSGEBERIN:**  
OLGA MARTENS  
**CHEFREDAKTEUR:** TINO KÜNZEL  
**REDAKTEUR:**  
GALINA KORZHENKOVA  
**DESIGN:** HANS WINKLER  
**SATZ:** ANTONINA SMIRNOVA  
**ÜBERSETZUNG:**  
ANNA RESNITSCHENKO  
**KORREKTUR:**  
WALENTINA RADAKOWA,  
MARINA MARTYNOWA  
**WERBUNG UND MARKETING:**  
KATARZYNA PLASSMANN,  
ANNA KASCHIRINA,  
ANNA BRASCHNIKOWA

**VERLAG:**  
MAWI GROUP  
**REDAKTIONSADRESSE:**  
119435, MOSKAU,  
UL. MALAJA PIROGOWSKAJA 5,  
OFFICE 54  
TEL.: +7 (495) 531 68 87  
FAX: +7 (495) 531 68 88, ext. 8  
DRUCK: OOO „RIZ“  
„PETROWSKI PARK“  
**ADRESSE:** 115201, MOSKAU,  
1. WARSCHAWSKU PROJEKT 1A,  
GEBÄUDE 5  
TEL.: +7 (495) 641 53 33  
**REDAKTIONSSCHLUSS:**  
11. DEZEMBER 2015  
**AUFLAGE:** 10 000 EXEMPLARE

REGISTRIERT BEI ROSKOMNADSOR.  
REGISTRIERNUMMER  
ПИ № ФС77-52026 VOM 29.11.2012  
DAS WIRTSCHAFTSJOURNAL  
„BUSINESS IN RUSSLAND“  
IST EIN PROJEKT DER MOSKAUER  
DEUTSCHEN ZEITUNG.  
DIE REDAKTION ÜBERNIMMT  
KEINE HAFTUNG  
FÜR WERBEINHALTE.  
NACHDRUCK NUR MIT  
QUELLENANGABE MÖGLICH.

## ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ

**ИЗДАТЕЛЬСТВО:** ОЛЬГА МАРТЕНС  
**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:** ТИНО КЮНЦЕЛЬ  
**РЕДАКТОР:** ГАЛИНА КОРЖЕНКОВА  
**ДИЗАЙН:** ХАНС ВИНКЛЕР  
**ВЕРСТКА:** АНТОНИНА СМИРНОВА  
**ПЕРЕВОД:** АННА РЕЗНИЧЕНКО  
**КОРРЕКТУРА:** ВАЛЕНТИНА РАДАКОВА,  
МАРИНА МАРТЬЯНОВА  
**РЕКЛАМА И МАРКЕТИНГ:** КАТАЖИНА ПЛАССМАНН,  
АННА КАШИРИНА,  
АННА БРАЖНИКОВА

**ИЗДАТЕЛЬСТВО:** ОЛЬГА МАРТЕНС  
**АДРЕС:** 119435, МОСКАВА,  
УЛ. МАЛАЯ ПИРОГОВСКАЯ,  
д. 5, оф. 54  
TEL.: +7 (495) 531 68 87  
ФАКС: +7 (495) 531 68 88, доб. 8  
**ПЕЧАТЬ:** ООО «РИЦ»  
„ПЕТРОВСКИЙ ПАРК“  
**АДРЕС:** 115201, МОСКАУ,  
1-Й ВАРШАВСКИЙ ПРОЕЗД,  
Д. 1А, СТР. 5  
TEL.: +7 (495) 641 53 33  
**НОМЕР ПОДПИСАНО**  
В ПЕЧАТЬ: 11 ДЕКАБРЯ 2015 г.  
**ТИРАЖ:** 10 000 экз.

ЖУРНАЛ ЗАРЕГИСТРИРОВАН  
ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБОЙ  
ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ СВЯЗИ,  
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ  
(РОСКОМНАДЗОР).  
СВИДЕТЕЛЬСТВО  
О РЕГИСТРАЦИИ СМИ –  
ПИ № ФС77-52026 от 29.11.2012 г.  
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ «БИЗНЕС  
В РОССИИ» ВЫВЕРТАЕТСЯ ПРОЕКТОМ  
MOSKAUER DEUTSCHE ZEITUNG.  
РЕДАКЦИЯ НЕ НЕСЕТ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ  
ЗА СОДЕРЖАНИЕ РЕКЛАМНЫХ  
МАТЕРИАЛОВ. ПЕРЕПЕЧАТКА  
МАТЕРИАЛОВ ПОМОЖЕНА ТОЛЬКО  
С УКАЗАНИЕМ ИСТОЧНИКА.



17. Internationale Messe

**ENERGIE**

# RESSOURCENSCHONUNG

## 15.-17.

### März 2016



Kraftwerksausrüstung und Technologien  
Wasser-, Wärme-, Elektroenergiewirtschaft  
Alternative Energiequellen und kleine Energieanlagen  
Ressourcenschonende und energieeffiziente  
Technologien und Ausrüstungen



(12+)

420059, Kasan, Orenburger Trakt 8  
Telefon: (843) 570-51-06, 570-51-11 rund um die Uhr  
E-mail: 5705106@expokazan.ru,  
kazanexpo@telebit.ru



**Kasan**



**Mazars** is an international, integrated and independent organization specializing in **audit, accountancy, tax, legal and advisory services**.

Mazars is not only ranked among leading audit companies according to Russian and International ratings, but we are also one of Europe's largest accounting firms with a huge global presence in 73 countries.

## What are your benefits of cooperation with Mazars?

### We are reliable:

For more than 20 years of experience on the Russian & CIS markets, we have proved experience with more than 600 local and international clients from different business sectors.

### We are dynamic:

Growing fast Mazars is highly rated in all spheres of the services we provide: rated #9 among the Top-30 Russian Tax & Accounting Outsourcing firms and #15 among the Top Russian Audit companies.

### We are a smart choice:

Mazars is determined to provide **personal approach** to our clients. We spend time understanding your priorities and plans. Having **good local expertise and solid experience across all business sectors**, we focus on delivering **custom-tailored solutions** to meet the most challenging requirements.

#### Our specialist areas:

- Audit services
- Financial advisory
- Tax and legal advisory
- Transfer pricing
- Accounting and tax compliance
- HR services & consulting
- Corporate compliance

#### A Broad sectorial expertise:

- Agro & Food
- Banking & Insurance
- Construction & Real estate
- Industry & Services
- Pharma
- Oil & Gas
- Retail & Consumer goods
- Luxury
- Transport & Logistics

#### Our Key facts and Figures:

- Team of 200+ professionals
- 3 offices in Russia and CIS
- More than 600 local and international clients
- #9 among the Top-30 Tax & Accounting Outsourcing companies in Russia (RAEX)
- #15 among top audit firms in Russia (Kommersant, 2015)

#### Mazars' contacts:

+7 495 792 52 45 Moscow  
+7 812 332 94 96 Saint-Petersburg  
+996 312 62 38 47 Bishkek

[www.mazars.ru](http://www.mazars.ru)  
[info@mazars.ru](mailto:info@mazars.ru)

 MAZARS 20 YEARS IN RUSSIA