

«МЫ ПЕРВЫМИ УВИДЕЛИ ПОТЕНЦИАЛ РОССИЙСКОГО РЫНКА»

ГРУППА КНАУФ СНГ — БЕЗУСЛОВНЫЙ ЛИДЕР В ПРОИЗВОДСТВЕ ПРОДУКЦИИ ДЛЯ СУХОГО СТРОИТЕЛЬСТВА И В СЕГМЕНТЕ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫХ МОДИФИЦИРОВАННЫХ СУХИХ СМЕСЕЙ. О СЛАГАЕМЫХ УСПЕХА КНАУФ И ОСОБЕННОСТЯХ УПРАВЛЕНИЯ 6 ТЫС. СОТРУДНИКОВ ВГ РАССКАЗАЛ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ГРУППЫ КНАУФ СНГ ГЕРД ЛЕНГА.

BUSINESS GUIDE: Насколько успешна, на ваш взгляд, деятельность фирмы КНАУФ в России?

ГЕРД ЛЕНГА: Группа КНАУФ СНГ — самая динамично развивающаяся часть международной группы. Россия и страны СНГ — важный рынок для КНАУФ, рынок с потрясающими перспективами. Динамично развивающийся и очень емкий. Сегодня в стране насчитывается более трех десятков дочерних предприятий группы КНАУФ в трех основных областях деятельности — горнодобывающие предприятия, производственные и маркетинговые. Мы довольны результатами работы, и наши собственники тоже.

ВГ: У компании КНАУФ был опыт работы в Советском Союзе...

Г. Л.: Да, мы начали обсуждать возможности приобретения акций в Союзе в 1988 году в Латвии. Нужно сказать, этот завод и сегодня принадлежит нашей компании — ее восточноевропейскому подразделению. После распада Союза потребовалось полтора года, чтобы довести сделку до конца.

ВГ: Затем был куплен завод в Красногорске?

Г. Л.: 30 августа исполнится 15 лет с тех пор, как мы впервые в новой России приобрели на инвестиционном аукционе акции завода ТИГИ с обязательством инвестировать в производство, что мы и сделали. А уже в следующем году мы приобрели акции предприятий в Краснодарском крае и Санкт-Петербурге, затем в Новомосковске Тульской области.

ВГ: Это были рискованные инвестиции?

Г. Л.: Я бы предпочел слово «смелые». Мы первые увидели — еще тогда — потенциал рынка. Наш опыт подтвердил правильность такого решения, и, вероятно, поэтому нас можно назвать успешными предпринимателями.

ВГ: Насколько ваши российские предприятия изменились за эти годы?

Г. Л.: Мы обновили 90% оборудования и основных фондов заводов. Отремонтировали или полностью заменили производственные мощности.

ВГ: Какие отношения складываются у компании с властями?

Г. Л.: Хорошие, поскольку они ценят то, что мы делаем. Мы с гордостью вспоминаем, что в прошлом году на наш завод в Новомосковске приезжал Дмитрий Медведев и был приятно удивлен нашими образовательными программами и курсами повышения квалификации. У нас есть 13 учебных центров, где мы показываем специалистам, как использовать материалы сухого строительства. Такие же курсы проводятся на базе ресурсных центров КНАУФ в учреждениях начального и среднего профессионального образования и четырех консультационных центров КНАУФ, образованных при вузах. Более 35 тыс. строителей уже прослушали наши курсы. А прослушавших семинары и лекции наших специалистов без выдачи сертификата КНАУФ гораздо больше. Должен отметить, что среди инвесторов подобная просветительская деятельность является редкостью.

ВГ: Зачем компания занялась обучением специалистов?

Г. Л.: Мы активно развиваем профессию «мастер сухого строительства». Хотим, чтобы слушатели умели пользоваться нашей продукцией. Конечно, отчасти это и программа формирования лояльности к компании. С другой стороны, каждый строитель сам волен решать, покупать ему продукцию КНАУФ или фирм-конкурентов.

ВГ: Чью продукцию предпочитают слушатели курсов?

Г. Л.: Конечно, КНАУФ. Программа обучения достаточно успешна. Кроме того, наша позиция такова: предприниматели обязаны внести свой вклад в образование, в данном случае — строителей. Очень хороший пример для меня — олимпиада сухого строительства в Туле. Там есть лицей, с которым мы работаем, и его директор предложил, что-



СВОИМ КЛИЕНТАМ ГЕРД ЛЕНГА ВСЕГДА РЕКОМЕНДОВАЛ:

ЕДИНСТВЕННОЕ И САМОЕ ГЛАВНОЕ В РОССИИ —

РАБОТАЙТЕ ЧИСТО. УСПЕХ ГРУППЫ КНАУФ В РОССИИ —

ПРИМЕР ТОГО, ЧТО ЭТОТ ПРИНЦИП РАБОТАЕТ

бы мы предоставили свои строительные материалы, специалистов, под руководством которых студенты сами отремонтировали бы общежитие. Денег на ремонт у лицей нет, они могли бы их попросить у нас, но поступили, на мой взгляд, гораздо разумнее. Сейчас мы поставляем им строительные материалы, наши специалисты обучают студентов и преподавателей работе с ними. Каждая группа получила по комнате, и по окончании работы преподаватели вместе со студентами оценивают ее качество. С одной стороны, ребята учатся работать с материалами сухого строительства, а с другой — ремонтируют общежитие. И это далеко не единичный, а вполне типичный пример плодотворного сотрудничества.

ВГ: Обучение на курсах КНАУФ бесплатное?

Г. Л.: Есть небольшая плата. Но она только для того, чтобы окупить используемые строительные материалы. Кроме того, практика показывает: если вы не берете хотя бы условных денег за обучение, процесс оказывается менее эффективным, нежели с оплатой. Она дисциплинирует.

ВГ: Почему возникли сложности с официальным признанием профессии «мастер сухого строительства»?

Г. Л.: Нам удалось добиться признания этой специальности в образовании, но не удалось добиться ее внедрения в Общероссийский классификатор профессий. Должен подчеркнуть: сухое строительство не является специальностью в работе только с материалами фирмы КНАУФ. Некорректно упрекать нас в лоббировании своих частных интересов. Например, строительство из кирпича — это совершенно другая, мокрая технология. Процесс использования материалов для сухого строительства принципиально другой. Этой технологии нужно учиться так же, как и каждой профессии. Недавно немецкий коллега предложил мне дополнить нашу программу, обучающую пока только технологии использования материалов сухого строительства, курсом делопроизводства и бухгалтерии для малых предприятий. Поскольку в Германии, например, основными потребителями нашей продукции являются фирмы, часто состоящие из мастера и одного-двух подмастерьев. Чтобы слушатель знал, как начать собственный бизнес. Мы работаем в этом направлении.

ВГ: Не боитесь, что это несколько преждевременная затея?

Г. Л.: Возможно, это утопия, но кто-то должен начать. Пусть это будет наш маленький вклад в развитие малого бизнеса. Нам и нашим дилерам будет намного легче, если впоследствии мы будем работать с такими компаниями.

ВГ: Николаус Кнауф в своем выступлении на Экономическом форуме в Сочи в 2006 году заявил, что не платит взятку российским чиновникам, потому что это невозможно отразить в бухгалтерской отчетности. Трудно вести в нашей стране бизнес, руководствуясь этими принципами?

Г. Л.: Я работаю в России уже 20 лет. Конечно, принципиальное неприятие взятки усложняет жизнь. Легче и быстрее оплатить решение. Поэтому многие предприниматели считают, что выгоднее получить такое-то разрешение в течение месяца или года. К сожалению, если процедура принятия решения непрозрачна, нам трудно влиять на чиновников. По сути, взятка — единственное уголовное деяние, где жертва и преступник сотрудничают и защищают друг друга. Однако за многолетний опыт моей юридической практики у меня скопилось столько отрицательных примеров, когда все-таки и после передачи денег у различных компаний возникало множество проблем — от шантажа до лишения лицензии. Своим клиентам я, как адвокат, всегда говорил: единственное, но самое главное в России — работайте чисто. Наша успешная деятельность в России — хороший пример того, что этот принцип работает.

ВГ: Как вы оцениваете современное состояние российской правовой системы?

Г. Л.: Я всегда говорю: ваши законы вполне позволяют предпринимателям работать. Налоговое законодательство вполне самодостаточно. Если сравнить систему налогообложения в Германии с российской практикой, мы убедимся, что в России налоговое законодательство очень простое. Около 40% мировой литературы по праву касается немецкого налогового законодательства. Зная нашу систему, не назову вашу сложной. В России есть некоторые правовые недостатки. К примеру, когда выносятся решения исходя не из здравого смысла, который подразумевает закон, а только из буквы закона. Вторая проблема — сложная бухгалтерия. Кроме того, до недавнего времени в налоговом законодательстве использовались некоторые термины, которые относятся к области морали, но только не к юриспруденции.

ВГ: Какие, к примеру?

Г. Л.: «Добросовестный налогоплательщик», например. Что это означает? Я помню, как свердловский адвокат рассказывал, как он пришел со своим клиентом в суд и услышал от судьи: ваш клиент — недобросовестный налогоплательщик. Он спросил почему. Это сразу видно, ответила судья. Я, конечно, тоже не всегда свободен от эмоций, но судья не имеет права так говорить.

Кроме того, некорректно было пытаться решить некоторые налоговые вопросы с помощью гражданского права. Мы разделяем публичное и гражданское право. Публичное отличается тем, что оно регламентирует отношения между властью и гражданином. К публичному праву относятся и налоговое законодательство. Согласно ему, я не могу торговаться с налоговиками о размере налогов. Торг типичен для гражданского права, когда все участники находятся на одном уровне и не могут диктовать друг другу условия, а могут только договариваться. С властью договариваться невозможно. Это принципиальное различие. В свое время налоговики обратились к гражданскому законодательству (ст. 169 Гражданского кодекса), пытались решить свои задачи. Потом ошибку исправили. Я знаю об этом, поскольку был одним из авторов предложения, разработанного для администрации президента, по изменению налогового законодательства. Наше предложение — единственной участвовавшей в этом иностранной компании — было выбрано из предложений 72 других юридических фирм. Чем я весьма горд. Мы предложили, как решить задачу, не ломая понятия.

ВГ: Что вы думаете о российском Трудовом кодексе?

Г. Л.: Это хуже, чем бухгалтерия. Я считаю себя социально ориентированным руководителем и признаю все права сотрудников. Но Трудовой кодекс почти не дает возмож-

ностей защитить права работодателя. Уволить сотрудника почти невозможно. Начальник проекта, например, приходит и говорит: мне предложили зарплату на 20% больше, я возьму отпуск и больше не работаю. У работодателя нет формальных прав остановить такого сотрудника. Если же я захочу расстаться с плохим сотрудником, это будет непростом. Равновесия нет. Наши сотрудники ценят стабильность, которую гарантирует работа в компании КНАУФ, многие работают с нами со времени появления компании в России. Я не люблю перемен, поэтому ценю старых сотрудников.

ВГ: Почему КНАУФ сейчас выкупает доли миноритариев?

Г. Л.: Всегда, когда это было возможно, компания КНАУФ покупала пакеты акций. Вначале у государства. Потом мы старались выкупать акции у мелких акционеров, поскольку они никогда не были в состоянии инвестировать €50 млн, к примеру, в модернизацию производства. До 2002 года государство разрешало консолидацию акций. Закон не разрешал владение раздробленными акциями. Поэтому завод выкупал их у акционеров. Это мешало только одно — отсутствие признанных оценщиков. Потом ввели довольно сложную систему: оценщики должны принадлежать к саморегулируемым организациям. Почти год мы решали, кого мы можем привлечь как оценщика. Экспертизу отчетов о стоимости акций наших предприятий провело независимое партнерство «Саморегулируемая межрегиональная ассоциация оценщиков». Ее методической и экспертной базой являются Финансовая академия при правительстве РФ и Институт профессиональной оценки.

Они сделали оценку, которая почти совпадала с оценкой, полученной при аналогичной работе в Германии. В Германии оценкой занимаются налоговые органы. Поэтому, если сегодня ко мне обратится мелкий акционер, я с чистой совестью могу посоветовать ему, к кому обратиться. Существует определение Конституционного суда РФ, согласно которому не только у мелких, но и у крупных акционеров есть права. У мелких собственников основной интерес финансовый, у крупных — управленческий. Законодательство предусматривает двойной контроль справедливости оценки, и если сумма корректна, законодатель разрешает выкуп акций. Потому что, даже владея одной акцией, можно устроить крупному инвестору большие неприятности. Отстранить от работы совет директоров, к примеру. Шантажировать таким образом компанию. Так проходили в то число рейдерские захваты. Инвестируя существенные суммы, мы не хотим зависеть от капризов мелких акционеров. Мы хотим преобразовать наши акционерные общества в общества с ограниченной ответственностью.

ВГ: Мелкие акционеры охотно продают свои акции?

Г. Л.: Думаю, что да. Потому что мы выплатили за них настоящую цену. Мы завершили этот процесс в середине апреля, и до сих пор ко мне не поступало никаких жалоб.

Интервью взяла **ОЛЬГА СОЛОМАТИНА**

МЫ АКТИВНО РАЗВИВАЕМ ПРОФЕССИЮ «МАСТЕР СУХОГО СТРОИТЕЛЬСТВА». ХОТИМ, ЧТОБЫ СЛУШАТЕЛИ УМЕЛИ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ НАШЕЙ ПРОДУКЦИЕЙ

