«Российский рынок по-прежнему очень важен для нас»

05.04.2023 ИНТЕРВЬЮ

Европейская юридическая фирма Noerr, имеющая немецкие корни, начала оказывать услуги на российском рынке четверть века назад. Открытие офиса в России было частью общей стратегии экспансии в Восточной Европе. Основную клиентскую базу компании по-прежнему составляют немецкие, австрийские и швейцарские предприятия. Главный вызов для фирмы сегодня — обеспечить рост бизнеса в сложных экономических условиях. Накануне празднования юбилея фирмы Дарья Лопашенко поговорила со Штефаном Вебером, главой московского офиса фирмы, пустившем в России, по его собственному утверждению, глубокие корни, и с оптимизмом смотрящим в будущее.

— Московский офис Noerr был открыт 1994 г. Это было частью общей стратегии фирмы?

— Да, этот шаг соответствовал общей стратегии компании. Некоторые наши клиенты к тому времени уже работали здесь, например Fresenius пришла на российский рынок еще в 1988 г. Стремясь к расширению бизнеса, в начале 90-х Noerr открыла свои офисы и в Праге, Варшаве, Бухаресте, Будапеште, даже в бывшей ГДР. Нашими первыми клиентами были в основном немецкие компании, которые активно занимались бизнесом и выходили на российский рынок. Как и большинство других иностранных юридических фирм мы пришли в Россию вслед за своими клиентами.

Российский рынок по-прежнему очень важен для нас. Во-первых, наш офис прибыльный. Во-вторых, уже несколько лет Noerr позиционирует себя как европейская, а не немецкая фирма — наш бизнес приобрел международный характер, и присутствие в России важно в этом контексте.

— Думаю, в то время для клиентов много значило то, что вы говорите с ними на одном языке. По-прежнему ли для них актуально то, что вы — юридическая фирма из Германии?

— Пожалуй, в целом для коммуникации теперь это уже не столь важно, поскольку все больше людей говорит по-английски. За последние 20 лет мир достаточно сильно изменился. Например, когда я начинал работать в Дрездене, английским языком в фирме свободно владели только двое сотрудников. Сейчас там, как и повсюду, все работают на английском. Так что язык, конечно, играет роль, но уже не столь значимую. Гораздо важнее умение понимать ожидания клиента и перспективы развития его бизнеса. Кроме того, для крупных немецких или международных фирм, с которыми мы работаем, большое значение имеют наши стандарты качества и этики. Для некоторых наших клиентов весьма значим вопрос профессиональной страховки, ведь в их проектах фигурируют большие суммы, а у нас есть глобальные страховые полисы. Изначально у нас было требование, чтобы все свободно владели и писали на немецком языке. Но сейчас даже с немцами и австрийцами мы все чаще работаем на английском. Раньше у нас в московском офисе основным внутренним языком был русский, а сейчас, поскольку мы все больше переходим на английский, в ходу оба языка.

— Какие конкурентные преимущества вашей фирмы вы могли бы назвать? Почему клиенты выбирают Noerr?

— Для немецкоязычных клиентов по-прежнему важно наше знание немецкого языка и понимание того, как функционирует бизнес в Германии и Восточной Европе. В целом все

клиенты ценят используемые нами стандарты этики и качества. Нас также отличает высокий уровень вовлеченности в работу партнеров. Каждый из партнеров Noerr занимается клиентскими вопросами больше, чем развитием бизнеса, и я считаю это правильным.

— Какие компании приносят вам больше проектов: международные, немецкие или российские?

— Однозначно у нас больше иностранных клиентов. Мы работаем с крупными российскими компаниями, но доля выручки от них, может быть, процентов десять. В основном наши клиенты — это представители иностранного бизнеса или российские «дочки» зарубежных компаний. Наверное, половина из них — немецкие, австрийские и швейцарские предприятия. Это наша основная клиентская база, но мы также работаем, например, с крупными американскими и японскими компаниями.

Что касается отраслевой принадлежности клиентов, то Германия исторически сильна в сфере машиностроения и производства сложного технологического оборудования. Соответственно, к нам всегда обращались клиенты из этой отрасли, но теперь им не уступают IT-компании. Среди наших клиентов много компаний, которые не только производят оборудование, но и занимаются разработкой программного обеспечения и интернет-платформ и являются лидерами активно развивающегося цифрового рынка.

ШТЕФАН ВОЛЬФГАНГ ВЕБЕР глава московского офиса, партнер.

Закончил Берлинский университет им. Гумбольдта (Германия) и Университет Восточной Англии (Великобритания).

> В 2001 г. присоединился к Noerr.

> С 2005 по 2008 гг. — соруководитель нью-йоркского офиса Noerr.

> С 2008 г. в Москве, возглавляет московский офис с 2016 г.

— Как санкции повлияли на ваш клиентский портфель и, вообще, на деятельность Noerr в России?

— Стало поступать больше запросов в отношении того, что делать в связи с санкциями. В этом контексте немецким компаниям проще обращаться

к нам, чем к другим международным юридическим фирмам, потому что в Германии у нас сильный отдел по соблюдению торговых норм (trade compliance), с которым мы тесно сотрудничаем. Кроме того, юристы из Германии могут выступать в качестве нейтрального, независимого лица, например между российскими и американскими сторонами в связи с вопросами, касающимися комплаенса, и это наше конкурентное преимущество.

В целом же мне кажется, что бизнес меняется не столько под влиянием санкций, сколько вследствие общего экономического развития в России. В последнее время работать здесь стало сложнее, в связи с чем инвесторы больше спорят и меньше делают. Раньше нашей основной экспертизой были brownfield projects (инвестиции в создание индустриального парка на территории, которая ранее использовалась для промышленных целей) и greenfield projects (инвестиции в строительство завода или фабрики на свободной площадке с нуля). Сейчас стало намного больше судебных разбирательств. Важное значение приобрел комплаенс и другие регуляторные вопросы.

Компания Noerr была основана адвокатом Эдуардом Элем и двумя его партнерами в Мюнхене в 1950 г. В 2009 г. организационно-правовая форма была изменена с немецкого на английское партнерство с ограниченной ответственностью в связи с повышением уровня интернационализации клиентской базы компании. Сейчас в компании по всему миру работает более 500 юристов и 95 партнеров в 16 офисах в 10 странах. Московский офис Noerr насчитывает около 30 юристов.

— Каков московский офис сегодня: сколько у вас партнеров, юристов, какие имеются практики?

— У нас около 30 юристов, из них девять — партнеры. Основными практиками являются корпоративная и M&A, судебная, налоговая и финансовая. Очень успешна наша практика по информационным технологиям и защите персональных данных, где мы работаем с ведущими мировыми игроками из Китая, Америки и других стран. У нас сильные юристы в антимонопольной практике и практике в сфере недвижимости. Правда, рынок недвижимости не так активен, как несколько лет тому назад. Дальнейшего роста мы ожидаем от практики разрешения споров, комплаенса (anti-corruption, investigations, trade compliance), практики соблюдения регуляторных вопросов и всего того, что с ними связано: локализация персональных данных и проверок Роскомнадзора. И, конечно, все, что касается интернета и новых технологий.

— А когда вы присоединились к Noerr?

— Я начал работать в Noerr в Дрездене в 2001 г., где занимался обслуживанием американских компаний, строящих заводы в Восточной Европе. В 2005 г. мы открыли свое представительство в Нью-Йорке, и я на несколько лет переехал туда. В 2008 г. руководство решило вернуть меня «в полноценный европейский офис» и неожиданно предложило отправиться... в Москву! Географически это, конечно Европа, но все-таки совсем не похожая на Германию. Зато Москва похожа на Нью-Йорк — такой же активный мегаполис. Базовым

русским я владел, поскольку вырос в ГДР и учил русский язык в школе с третьего класса. Однако первые годы мне все равно было очень сложно работать на русском языке. Я ожидал, что пробуду здесь года три-четыре, а в итоге прошло уже более 10 лет и я пока что не собираюсь на Родину.

— Что вас заставило остаться здесь так надолго?

— Во-первых, я, как говорится, пустил здесь корни: у меня русская жена и трое маленьких детей. Во-вторых, несколько лет назад я был назначен главой московского офиса, а это требует высокой ответственности, но в то же времени дает определенную свободу. Быть юристом и управлять бизнесом мне очень интересно. К тому же меня вдохновляет позитивная атмосфера в нашем офисе.

— Что вам показалось особенно интересным, сложным или неожиданным в ходе работы в России? Какие ваши ожидания не оправдались?

— Российское право, в том числе и гражданский кодекс, частично скопированы с немецких, однако здесь чаще используется формальный подход к толкованию тех или иных конструкций и терминов. Сейчас я уже наработал определенный опыт в этом отношении, да и законодательство во многом стало более совершенным, однако в первое время меня многое очень удивляло.

Кроме того, я ожидал, что освоить русский язык мне будет намного легче. Однако в действительности у меня ушло много времени и сил на то, чтобы свободно говорить и писать на русском.

— Многие экспаты в России, которые работают здесь уже долгое время, не говорят на русском языке. Почему вы сделали обратное, хотя это и было сложно?

— У меня была определенная база, я знал русскую грамматику. И вообще мне нравится

изучать другие языки. К сожалению, на это не хватает времени. Кроме того, знания языка требует работа, ведь мы разъясняем иностранцам концепцию российского права. Если уж объяснять кому-то что-то, то прежде всего необходимо самому понять это, а значит, надо общаться с коллегами, читать законы, судебные решения и статьи. Такова специфика нашей профессии.

— Как вы считаете, чем российский юрист отличается от немецкого?

— Мне кажется, что хороший юрист мыслит определенным образом, независимо от того, откуда он родом. Если говорить о различиях, то в России юристы начинают работать в более молодом возрасте, и кажется, что российские юридические вузы в меньшей степени учат структурному подходу, нежели немецкие, поэтому и начальный этап карьеры юриста в России более длительный. Чтобы достичь хорошего профессионального уровня, юристам здесь требуется больше времени. Российские и немецкие юристы излагают свои мысли очень длинными предложениями, в то время как американцы пишут кратко. Когда я начал работать, мне потребовался целый год для того, чтобы научиться писать краткие и содержательные сообщения. У российских юристов на выработку этого навыка уходит около двух-трех лет.

— У вас в команде сложилась очень теплая атмосфера, как вам удалось этого добиться в конкурентной среде юридической фирмы?

— Наверное, много зависит от руководства, но не только. Атмосферу создают сами люди. Работая в течение трех лет в маленьком офисе в Нью-Йорке, я был на ты с бывшим управляющим партнером всего Noerr. Он вращался на высшем уровне представителей немецкой и американской экономики, тем не менее наше общение с ним было весьма неформальным. Этот подход к подчиненным я привез с собой в Москву.

Мы стараемся поддерживать наших сотрудников. Дважды в год устраиваем корпоративы, раз в три года проводим общую встречу для всех сотрудников Noerr. Например, в апреле

прошлого года мы все летали в Берлин и два дня учились слаженной работе у оркестра. В этом мероприятии приняло участие примерно 950 человек. Финальным аккордом поездки стало наше совместное с Берлинским симфоническим оркестром выступление. Было классно. Я считаю, что такие мероприятия важны, но еще важнее повседневное общение. Нужно уважать людей, помогать им, направлять на дальнейшее развитие, они с благодарностью это замечают. Я горжусь теми людьми, с которыми работаю.

— Каким из реализованных проектов вы гордитесь больше всего?

— Я горжусь реструктуризацией российского бизнеса одной иностранной компании. Это мероприятие пришлось провести в связи с внесением изменений в Закон о СМИ, ограничивший участие иностранцев. Для нашего клиента надо было найти вариант дальнейшего существования. Эта реструктуризация породила множество разных вопросов, к тому же там был очень требовательный главный юрисконсульт. Нам пришлось консультировать практически по всем отраслям права, особенно глубоко — по корпоративному и договорному праву, регуляторным вопросам и вопросам интеллектуальной собственности, а также по трудовому праву. При этом на многие вопросы мне лично приходилось отвечать в режиме онлайн во время конференц-звонков. С этим клиентом у нас до сих пор очень хорошие отношения, и я горжусь тем, что мы сумели дать ему качественную консультацию сразу по многим областям права и реально помочь.

— Какие самые большие вызовы сейчас стоят перед вами как перед главой офиса международной юридической фирмы в Москве?

— Самый главный вызов — обеспечить рост нашего бизнеса, однако общая ситуация существенно усложняет достижение этой цели. Это значит найти перспективы роста для каждого из наших сотрудников и для компании в целом. А все остальное — ограничения, санкции, комплаенс — рабочие моменты. Не могу сказать, что сейчас работать в России стало намного хуже, чем раньше. Лично мне вполне комфортно, немцев здесь по-прежнему

уважают, поэтому мой личный настрой — позитивный.

ИНТЕРВЬЮ