



Ирина Слюсарева  
главный редактор журнала  
«Вестник НАУФОР»

# Франкфуртские заметки

**В головном офисе «Дойче Банка» ничего не происходит в простоте: там и окна открываются экологично, и лампочки включаются энергосберегающим образом**

«Германия продолжает опережать» (Germany continues to outperform) — так называлась брошюрка с презентацией, которую московские журналисты получили во франкфуртском офисе «Дойче Банка». Почему представители российских СМИ оказались во Франкфурте и зачем им презентация с таким названием?

Все объясняет кодовое слово «пресс-тур». «Дойче Банк» пригласил представителей ведущих российских финансовых изданий (и «Вестник НАУФОР» по номинации профильного b2b-издания) в головной офис. С целью подробно познакомить людей, пишущих финансовые заметки, со своей работой.

Почему Германия продолжает опережать? Кого и насколько? Именно это предполагалось выяснить в деталях во время трехдневного визита.

\*\*\*

Основной рабочий день для журналистского десанта начался с того, что Коринна Фернандо (вице-президент по коммуникациям «Дойче Банка») показала нам офис. Основные его характеристики — новый и «зеленый» (не в смысле цвета).

После атаки террористов, разрушившей Торговый центр в Нью-Йорке, власти повысили требования к эксплуатационным характеристикам зданий по всей стране. Предъявили претензии

этого рода и к «Дойче Банку», руководство которого решило в результате не просто отметить номинальным ремонтом, а провести кардинальную реконструкцию, чтобы реализовать самые передовые стандарты в области строительства офисных зданий. Процесс не предполагался легким. Вначале из здания выскребли все внутренности, причем 98% материалов отправили на переработку — а это 30 500 тонн. Потом переработанное втащили обратно и приступили к воплощению «зеленых» стандартов. Теперь в здании ничего не происходит попросту: там и окна открываются экологично, и лампочки включаются энергосберегающим образом, и даже вода в сортире (системы Green gain!) течет по особым стандартам (под давлением, как в самолете, отчего расход резко уменьшается).

— Я покажу, как открывается окно теперь, — с гордостью говорит Коринна и нажимает кнопку. Журналисты поворачиваются к окну, раздается гул,



но ничего не происходит. Журналисты переглядываются, в это время стеклянное полотно медленно выезжает вперед. Совсем немного.

— На 12 см, — комментирует Коринна. Это из соображений безопасности. Чтоб в окно невозможно было выпасть: небоскреб все-таки.

Ночью окна во всем здании открываются автоматически, остекление триплетное, опоры выдерживают ветер ураганной силы, на автоматизации всех элементов здания экономится 67% энергии, 74% воды.

Дизайнер проекта Марио Беллини выбрал для интерьера «Дойче Банка» белый, серый и черный цвета. Повесил в вестибюле огромный объект под названием «Сфера». Поднял потолки, впустил в здание больше света. Но главное, он сохранил концепцию «Искусство на рабочем месте» (Art at Work), придуманную в банке еще в 70-х годах.

В здании повсеместно висят арт-объекты (картины, фото, графика), причем профессионалы-искусствоведы регулярно водят сотрудников с ними знакомиться.

В итоге создано действительно очень современное деловое пространство, строгое, нейтральное, располагающее по преимуществу к работе, но в то же время полностью юзерфрендли.

Это, похоже, и есть немецкий подход — воспользовавшись текущими обстоятельствами, вписать в них стратегическую цель, а потом достигать ее с упорством, трудолюбием и ответственностью. По национальным стандартам качества.

\*\*\*

Немцы гордятся тем, что их страна прошла финансовый кризис достаточно спокойно. В стране не произошло ни массовых выселений из ипотечных квартир, ни дефолтов системообразующих банков. И федеральному министру финансов не пришлось стоять на коленях перед парламентариями (как Полсону), выпрашивая финансиру-

ние для грохнувшихся банков. Так что Ангела Меркель, неоднократно публично заявлявшая, что принципы нынешней экономической политики ФРГ являются примером для всего мира, что называется, имеет право.

Специалисты «Дойче Банка» прогнозируют, что в ближайшем будущем страна сохранит свое лидерство. Аргументы в пользу этого таковы:

- Германия умело извлекает выгоды из географической близости к странам Восточной Европы;
- в течение последней декады Германия сохраняла неизменной долю промышленности в совокупном ВВП;
- в последней декаде долги немецких домохозяйств и корпораций продолжали оставаться стабильно низкими;
- и еще 12 весомых аргументов. Естественно, подкрепленных расчетами.

О том, каким именно образом можно использовать географическую близость, журналистам рассказали менеджеры банка, курирующие работу по региону Центральной и Восточной Европы. По их словам, Германия много инвестирует в Восточную Европу (в Чехию, Польшу, Венгрию, Словакию, Украину и Румынию), в том числе потому, что там работает значительное количество немецких компаний. (Россия тоже является колоссальным рынком, но она в первую очередь конечный потребитель, а не производитель). А вот Китай получил меньше немецких инвестиций, нежели Чехия. В ближайшие годы банк намерен делать в Восточной Европе много проектов в области корпоративного и инвестиционного банкинга, а также в сфере управления активами и wealth-менеджмента. Такова его стратегия и в России.

«Дойче Банк» — долгосрочный партнер России. Вслед за компанией «Сименс» он пришел на наш рынок еще в 1881 году. После невольного перебива, связанного с ВОСР, «Дойче Банк» организовал экспортный финансовый

консорциум для большевистской России в период нэпа. В 1972 году снова открыл офис в Москве. Финансировал (по договоренности с руководством СССР) проект трубопровода для поставок газа в Европу. Немцы оценили, что газ шел по трубам даже тогда, когда по улицам Москвы ездили танки.

— Мы рано пришли в Россию, — говорили нам топы ДБ, — у нас здесь тесные связи. В определенные моменты возникали сомнения в их целесообразности, но каждый раз мы решали развивать их и сохранять. В кризис 1998 года «Дойче Банк» потерял в России много денег, но принял решение произвести рекапитализацию. Конкуренты ушли, а мы остались — и сделали в результате хороший бизнес. В целом после кризиса 2008 года российские банки укрепили свои позиции, конкуренция заметно усилилась. Но российский рынок огромен, у него гигантская потребность в модернизации, и немецкие производители имеют здесь шанс хорошо заработать, — таков консенсус-прогноз немецкой стороны.

Разумеется, кризис 2008 года сильно изменил глобальную финансовую реальность, и финансовое учреждение просто не имеет возможности этого не учитывать. Руководитель группы стратегического планирования Фабрицио Кампелли рассказал нам о том, каким образом «Дойче Банк» группируется в новых послекризисных условиях.

По его словам, на финансовых рынках сейчас присутствует шесть основных вызовов, как экономических, так и чисто банковских. Вызовы эти — растущие рыночные дисбалансы, сильная волатильность; а также огромные задолженности, которые на сегодня приняли форму государственных долгов. Кроме того, разделение Востока и Запада сейчас глубже, чем когда-либо прежде. Две тысячи лет подряд Индия и Китай давали около 50% мирового ВВП, — за исключением последних 150 лет. Но теперь прежнее соотношение восстанавливается, и с амбициями азиатских «тигров»

приходится считаться. Еще одним ключевым вызовом является демография. Ужесточение регулирования тоже меняет условия игры.

В кризис, констатирует г-н Кампелли, проиграли все банки — и инвестиционные, и коммерческие, и универсальные. Так что дело не в модели. Учитывая все эти вызовы, «Дойче Банк» выработал на ближайшие годы стратегию из четырех пунктов:

1. Делать больше инвестиционно-банковских сделок меньшими ресурсами.
2. Зарабатывать на мелких частных клиентах, особенно внутри страны.
3. Сфокусироваться на Азии.
4. Возвратиться к работе, ориентированной на результат.

В результате реализации этой стратегии «Дойче Банк» ставит перед собой серьезную и непростую цель — стать лидером национального банковского рынка и глобального рынка IB.

Спикеры, выступавшие после г-на Кампелли, дополнили его презентацию, рассказывая об организации работы на отдельных рынках. Были организованы встречи с подразделением корпоративного и инвестиционного банкинга; с аналитическим департаментом; с подразделением по обслуживанию частных клиентов и розницы; с подразделением корпфина для компаний средней капитализации.

В общем зачете журналистам пришлось усвоить материал десяти презентаций. За неполных три дня (один целый и две половинки). Причем вечером немецкие друзья до поздней ночи развлекали москвичей прогулками по ночному Франкфурту и ужинами, а утром ждали в офисе аккуратно к 8 часам (видимо, специфическая головная боль в утренние часы не является национальной немецкой проблемой).

Из всего этого массива цифр и фактов вырисовалась генеральная линия.

Германия — одна из ведущих индустриальных стран мира. Немцы не стали переводить всю свою промыш-

ленность на аутсорсинг. Выигрывать в сфере внешней конкуренции они стараются за счет традиционно высокого для Германии качества труда и высокой инновационности немецкой продукции. В этом деле помощник № 1 для немецкой индустрии — немецкие банки. Они движутся в связке с национальным бизнесом и готовы инвестировать в его долгосрочные проекты. А помощник № 2, не менее важный, — федеральное правительство, дающее гарантии под финансирование НИОКР.

Правда, основная часть немецких банков не давала ипотечных кредитов столетним бомжам, страдающим наркозависимостью. И, соответственно, не работала потом над секьюритизацией этих кредитов и получением для них максимальных рейтингов надежности.

Немецкие кредитные учреждения сначала вытрясают из заемщика все нужные бумажки. Потом вдумчиво изучают его бизнес. А потом еще долго читают непосредственно в его душе. И только после всего дают денег (может быть). В частности, именно так работает с заемщиками «Дойче Банк» (нам и об этом рассказали, да). Поэтому в предкризисной эйфории, когда деньги возникали прямо из воздуха, могло казаться, что немецкие банки немного тяжеловесны и консервативны. Что у них эффективность низковата.

Зато теперь, когда после падения ведущих инвестбанков поле расчистилось, «Дойче Банк» имеет шанс побороться за хорошее место на этой поляне.

Как тут не согласиться с госпожой Меркель: упорство, трудолюбие и ответственность — нормальная модель.

Кстати, о ресторанах. Сказать, что особенности национального духа ярко проявляются и тут, было бы не вполне наглядным объяснением. Например, мы посетили (в числе прочих) заведение «Adlerwirtschaft Hattenheim». Такой ресторан не очень реален в Москве ровно в той же степени, в которой в нашей

столице сложно представить (хотелось бы верить, лишь на данном этапе развития) банк со стратегией и структурой решений «ДБ» (речь не об объемах собственно денег).

Дело было так. Мы ехали зелеными равнинами земли Гессен (в какой-то момент получив возможность увидеть реку Рейн) и минут через 40 оказались в деревне Хаттенхайм. Как и прочим гостям, нам было предложено меню из восьми позиций: две закуски, горячее блюдо и десерт (в каждой номинации два на выбор). Плюс местное вино. Весь расклад вмещался в одну страничку.

Стоило ли долго ехать из-за этого миникомплекса?

Продвинутые люди из Франкфурта и окрестностей, заполнявшие зал, отвечали на вопрос личным примером (нам объяснили, что места здесь следует заказывать заранее даже в будни).

Фишка состояла в том, что здешний повар Франц Келлер прежде работал в мишленовском ресторане. Потом наработал высокий уровень и ушел, поскольку захотел жить на родине и делать хорошую еду для земляков. Причем именно из тех продуктов, что выросли на гессенской земле.

В конечном итоге существенным опять оказалось качество. Еда, немецкая по определению, обладала в этом месте высокими потребительскими свойствами. Ну, то есть, она была очень вкусная.

Таковы, если вкратце, некоторые детали опережения по-немецки. □