

## „Wir schauen positiv in die Zukunft – trotz der turbulenten internationalen Lage“



**Sergej Pepeliaev**

geschäftsführender Partner von Pepeliaev Group

### **Pepeliaev Group gehört zu den größten Rechtskanzleien in Russland. In welchen Städten befinden sich Ihre Büros und wie viele haben Sie insgesamt?**

Gegenwärtig beschäftigt unsere Firma 260 Personen: davon 160 Juristen und 100 Mitarbeiter, die sich mit Marketing, Geschäftsentwicklung, Buchhaltung etc. befassen. Wir haben drei Büros, die sich in Moskau, St. Petersburg und Krasnojarsk befinden. Künftig soll auch ein viertes Büro im Fernen Osten eingerichtet werden.

### **Haben Sie vor, auch in die GUS-Staaten zu gehen?**

Die Eröffnung von Büros in der GUS ist nicht geplant. Es gibt unterschiedliche Entwicklungskonzepte für Rechtsanwaltskanzleien. Mitunter meint man komischerweise, die Rechtsanwaltskanzleien müssen unbedingt viele Büros einrichten. Jedoch ist es so, dass im Ausland zu den angesehensten Rechtsanwaltskanzleien die nationalen Rechtsfirmen gehören, die sich ausschließlich mit den eigenen Landesgesetzen befassen. Unsere Strategie sieht eine Entwicklung als russische Firma vor. Zugleich sind wir auch international sehr aktiv; schon deshalb, weil 60 Prozent unserer Kunden ausländische Unternehmen sind. Zudem sind wir Mitglied bei den beiden größten internationalen Rechtskanzlei-Allianzen, wo Rechtsfirmen vereint sind, die ein bestimmtes Niveau von Qualität, Service etc. sichern können. Die Allianzmitglieder schicken Kunden zueinander, soweit Fragen entstehen, die mit der jeweiligen Landesgesetzgebung zu tun haben. ▶



### Ist die Mitgliedschaft in diesen Allianzen kostenpflichtig?

Da so eine Allianz eine Koordinierung der Tätigkeit und bestimmte Anleitung voraussetzt, erfolgt das natürlich nicht gratis. Wir bezahlen Mitgliedsbeiträge, nehmen an verschiedenen Tagungen, Veranstaltungen und Treffen teil und empfangen ausländische Kollegen bei uns. Das Ganze macht sich jedoch durch die uns übergebenen Aufträge bezahlt.

### Ziehen Sie es vor, eigene Mitarbeiter heranzubilden oder Fachkräfte aus anderen Unternehmen anzulocken?

Für den Personalaufbau werden alle vorhandenen Möglichkeiten genutzt. Viele Juristen sind natürlich direkt in unserer Kanzlei herangewachsen. Unsere Firma hat auch ein hohes wissenschaftliches Potenzial: über 20 Mitarbeiter haben promoviert bzw. habilitiert, viele unterrichten bei den renommiertesten Hochschulen der Stadt Moskau. Gute Studenten oder Forschungsstudenten haben auch gute Chancen bei uns. Zuerst kommen sie zu uns, um ihr Praktikum zu absolvieren. Dann bleiben sie länger, werden zu hauptamtlichen Mitarbeitern und entwickeln sich zu echten Profis. Ich möchte keinen Hehl daraus machen, dass bei uns auch Mitarbeiter aus anderen Rechtsfirmen arbeiten. Wir werben jedoch keine Mitarbeiter ab; meistens melden sie sich selber bei uns, wenn wir freie Stellen ausschreiben.

### Sie erwähnten, dass viele Ihrer Kollegen auch als Hochschuldozenten tätig sind. Lenkt das nicht vom Hauptjob ab?

Stimmt schon, dabei sind jedoch mehrere Aspekte zu beachten. Zum einen ist das Unterrichten an einer Hochschule eine Art Berufung: Wenn man so etwas verspürt, sollte man nicht darauf

verzichten. Zum anderen sind wir eine Experten-Rechtsfirma: Man wendet sich bei komplizierten Rechtsfällen an uns. Als Experte muss einer unbedingt auch Forschung betreiben. Deshalb erscheinen jedes Jahr zahlreiche Bücher, die von unseren Juristen verfasst werden. Drittens handelt es sich dabei um so etwas wie eine Personalschmiede – dadurch bekommen wird die Möglichkeit, die besten Studierenden selber auszuwählen. Der vierte Gesichtspunkt ist die Verbindung zum akademischen Milieu: Das ist wichtig für unsere Arbeit, weil es Situationen gibt, in denen man einen guten Experten für bestimmte Gerichtsfälle schnell ausfindig machen muss. Und da wissen wir Bescheid, wer sich bei dem einen oder anderen Thema am besten auskennt. Ausgehend von all diesen Überlegungen begrüßen wir, dass unsere Juristen unterrichten und forschen.

### Achten die Kunden auf die wissenschaftlichen Titel von Juristen, von denen sie betreut werden?

Sicherlich. Manchmal hat unsere Arbeit mit Gesetzentwürfen zu tun: Ein Kunde kann uns etwa darum bitten, ein Gesetz zu erarbeiten und durchzubringen. Da müssen wir den Entwurf und die Erläuterungsnotiz erstellen sowie die Begründungen geben. Danach nehmen wir am Vorbringen des Entwurfs – insbesondere an den Anhörungen im Parlament – unbedingt teil. Und das ist eine ganz besondere Tätigkeit, die eine entsprechende wissenschaftliche Vorbereitung voraussetzt.

### Sie wirken aktiv mit bei der Vervollkommnung der normativen Basis Russlands. Ist nach Ihrer Einschätzung die Entwicklungsdynamik in diesem Bereich positiv?

Wenn wir uns den Stand vom Anfang der 90er Jahre ins Gedächtnis zurückrufen und mit dem vergleichen, was heute erreicht worden ist, so hat Russland sicherlich einen langen Weg zurückgelegt: Manche Länder haben Jahrhunderte dafür gebraucht. Heute nehmen wir auf verschiedene Art und Weise aktiv an der weiteren Verbesserung der russischen Rechtsgrundlagen teil. Wir geben die Zeitschrift „Nalogoved“ (Steuerkenner) heraus, die bereits seit zehn Jahren monatlich erscheint. Diese Zeitschrift bekommen alle Gerichte, alle staatlichen Behörden, soweit sie mit Steuern zu tun haben, zahlreiche Hochschulen etc. Unsere Juristen wirken bei verschiedenen gesellschaftlichen Organisationen mit: Handels- und Industriekammer, Unternehmerverband RSPP, Verband der Kleinunternehmer und Mittelständler „Opora Rossii“ u.a. Wir haben auch einen eigenen analytischen Dienst, zu dessen Aufgaben unter anderem das Zusammenwirken mit staatlichen und gesellschaftlichen Einrichtungen zwecks Vervollkommnung der Gesetze gehört. Wir engagieren uns für die Änderung und Transformation des rechtlichen Rahmens, weil es uns äußerst wichtig ist, an diesen Prozessen teilzunehmen.



**Die Pepeliaev Group hat gute Rating-Positionen. Nach welchem Prinzip wird entschieden, bei welchen Ausschreibungen Sie mitmachen?**

Für uns hat es grundsätzliche Bedeutung, dass bei der Teilnahme an einem Rating keinerlei Gebühren anfallen. Wir wählen solche Ratings aus, die tatsächlich international anerkannt sind.

**Werden russische oder internationale Ratings bevorzugt?**

Wir stufen sowohl russische als auch internationale Ratings gleichermaßen hoch ein. Die Teilnahme an internationalen Ratings lässt sich dadurch begründen, dass 60 Prozent unserer Kunden ausländische Unternehmen sind, die gerade aus den veröffentlichten Ergebnissen von uns erfahren. Die restlichen 40 Prozent unserer Kunden sind russische Unternehmen, so dass die Teilnahme an nationalen Ratings ebenfalls notwendig ist.

**Wie wird sich Ihrer Einschätzung nach die Wirtschaftskrise auf den Markt der juristischen Dienstleistungen auswirken? Werden die kleinen Kanzleien diese Krise überleben?**

Die kleinen Rechtsfirmen machen eine besondere, aber recht simple Arbeit und werden sich deshalb über Wasser halten können. Deren Ausgaben – etwa die Büro-Mietkosten – sind niedrig. Natürlich sind sie nicht imstande, Großprojekte zu betreuen, wo gleichzeitig 30 verschiedene Fachjuristen einzusetzen sind. Sie können auch keine Projekte übernehmen, wo sehr gründliche Gutachten gefragt sind. Bei uns hingegen befasst sich jeder Jurist mit seinem Fachgebiet. Wir haben ca. 2.000 Kunden; darunter immer wieder auch Kunden, die Rechtshilfe bei ganz sub-

tilen Fragen brauchen. Eine derartige Arbeitsorganisation bringt ebenfalls Vorteile.

Meines Erachtens hat das Rechtsgeschäft gute Aussichten in Russland, vor allem einheimisches Geschäft in den Regionen. Wir sind bestrebt, unsere Präsenz in den Regionen zu erhöhen, um unsere Technologien, Kenntnisse und Fertigkeiten den Kunden in den Randgebieten näher zu bringen.

**Wie lautet Ihre Prognose zur Entwicklung des Marktes und konkret Ihres Unternehmens fürs nächste Jahr?**

Wir schauen positiv in die Zukunft – trotz der turbulenten internationalen Lage. In bestimmten Geschäftsbereichen, etwa bei Fusionen und Übernahmen (M&A), wird sich das Volumen der Transaktionen vielleicht verringern. Wir sind jedoch ein sehr diversifiziertes Unternehmen: Wir bieten so gut wie alle Leistungen an, die ein beliebiges Unternehmen gebrauchen kann.

**Viele Rechtskanzleien haben jetzt eine extra Dienstleistung eingeführt: Sie beraten über die Risiken, die mit den Sanktionen verbunden sind. Haben Sie auch so eine Leistung im Angebot?**

Es gibt Kunden, die sich wegen solcher Angelegenheiten an uns wenden, das Thema wird jedoch nicht als gesonderte Arbeitsrichtung von uns angesehen. Ich bin mir sicher, dass es kein längerfristiges Projekt ist.



## Сергей Пепеляев

управляющий партнер «Пепеляев Групп»

### НАЛОГИ И ПРАВО

# «Мы позитивно смотрим в будущее, несмотря на «турбулентную» международную ситуацию»

#### Компания «Пепеляев Групп» является одной из самых крупных юридических компаний в России. В каких городах находятся офисы и сколько их всего?

На данный момент в нашей компании работают 260 человек. Из них 160 юристов, остальные 100 занимаются маркетингом, развитием бизнеса, бухгалтерскими вопросами и т.д. У нашей компании три офиса, которые находятся в Москве, Санкт-Петербурге и Красноярске, в будущем планируем открыть четвертый офис на Дальнем Востоке.

#### Планируете ли Вы выходить в страны СНГ?

Мы не планируем открывать офисы в СНГ. Есть разные концепции развития юридических фирм, и почему-то многие считают, что юридические компании обязаны открывать много офисов. Но как раз наиболее элитные юридические фирмы за рубежом – это национальные фирмы, которые занимаются только своим законодательством. Наша стратегия – развиваться как российская компания. В то же время мы очень активно работаем в международном плане, хотя бы потому, что 60% наших клиентов – это иностранные компании. Также мы входим в два

крупнейших международных альянса юридических фирм, которые объединяют компании, соответствующие определенному уровню качества, сервиса и т.д. Члены альянса направляют друг другу клиентов, если у тех возникают какие-либо вопросы, связанные с законодательством отдельных стран.

#### Членство в этих альянсах является платным?

Поскольку альянс предполагает координацию деятельности, определенное руководство, то, конечно, все это осуществляется не бесплатно. Мы платим взносы, участвуем в различных конференциях, мероприятиях, встречах, принимаем у себя наших зарубежных коллег. Но все это окупается через переданные нам заказы.

#### Расскажите, пожалуйста, о кадровой политике в «Пепеляев Групп». Вы предпочитаете развивать собственных сотрудников или привлекаете специалистов из других компаний?

Мы используем все возможности для формирования кадров, и, конечно, многие юристы вырастают здесь. Наша компания с на-



учным уклоном: свыше 20 сотрудников – кандидаты и доктора юридических наук, многие преподают в лучших вузах Москвы. И, конечно, хороших студентов, аспирантов мы стараемся не упускать. Сначала они приходят на практику, потом задерживаются и растут у нас как профессионалы уже в качестве сотрудников. Не буду отрицать, у нас работают специалисты и из других юридических компаний. Однако мы не переманиваем сотрудников, чаще они сами откликаются на объявленные у нас вакансии.

**Вы говорили, что многие Ваши коллеги преподают в вузах. Не отвлекает ли эта деятельность от основной работы?**

Отвлекает, конечно, но нужно учитывать несколько важных моментов. Во-первых, преподавание в вузе – это призвание, если оно есть, то не нужно от него отказываться. Во-вторых, мы являемся юридической компанией экспертного типа, к нам обращаются по сложным юридическим проблемам. Будучи экспертом, просто необходимо заниматься научной деятельностью. Поэтому ежегодно выходит масса книг, написанных нашими юристами. Третий момент – это так называемая «кузница кадров», ведь перед нами открывается возможность самостоятельно отбирать лучших студентов. Четвертый момент – связь с академической средой, это важно для работы, так как бывают ситуации, когда срочно нужно найти хорошего эксперта по какому-то судебным делам, в этом случае мы знаем, кто в научных организациях лучше всего разбирается в той или иной теме. Исходя из всего этого, мы поощряем то, что наши юристы преподают и занимаются научной деятельностью.

**Клиенты обращают внимание на ученые степени юристов, которые с ними работают?**

Да, конечно. Мы иногда занимаемся законопроектной работой, когда клиент просит подготовить и провести принятие закона. Надо разработать проект, пояснительную записку, дать обоснования. Затем обязательно участвовать в продвижении законопроекта, в парламентских слушаниях. Это очень специфическая деятельность, она предполагает особую научную подготовку.

**Вы активно участвуете в совершенствовании российской правовой базы. По Вашим оценкам, динамика развития в этой сфере позитивная?**

Если мы посмотрим на начало 90-х годов и сравним с тем, что достигнуто сегодня, то, конечно, Россия прошла большой путь, который многие страны проходили столетиями. На сегодняшний день мы активно участвуем в совершенствовании российской правовой базы разными способами. Мы выпускаем журнал «Налоговед», который выходит ежемесячно уже 10 лет. Его получают все суды, все госорганы, которые занимаются налогами, многие вузы и т.д. Наши юристы участвуют в разных общественных организациях (ТПП, РСПП, Опора России и др.). Так же у нас есть аналитическая служба, одной из задач которой является взаимодействие с государственными и общественными организациями по линии совершенствования законодательства. Мы предпочитаем активно заниматься изменением, трансформацией правовой базы, потому что для нас крайне важно быть причастными к этим процессам.



**«Пепеляев Групп» занимает хорошие позиции в рейтингах. По какому принципу вы выбираете, в каких конкурсах участвовать?**

Для нас принципиально, чтобы участие в рейтинге исключало какие-либо платежи. И мы обращаем внимание на рейтинги, которые действительно пользуются международным признанием.

**Предпочтение отдается российским или международным рейтингам?**

Мы одинаково высоко оцениваем и российские, и международные рейтинги. Участие в международных рейтингах можно обосновать тем, что 60% наших клиентов – это зарубежные компании, которые узнают о нас именно из опубликованных результатов. Оставшиеся 40% наших клиентов являются российскими компаниями, поэтому участие в национальных рейтингах тоже необходимо.

**Как Вы считаете, повлияет ли экономический кризис на рынок юридических услуг? Смогут ли его выдержать мелкие компании?**

Мелкие компании выполняют специфическую, но достаточно простую работу, поэтому они смогут просуществовать. У них небольшие расходы, к примеру, если взять ту же плату за аренду здания. Конечно, им не под силу вести крупные проекты, когда необходимо задействовать 30 юристов разной специализации. Также они не могут вести проекты, в которых требуется очень тонкая экспертиза. У нас же каждый юрист за-

нимается своей узкой сферой. У компании около 2.000 клиентов, и всегда найдется клиент, которому нужно будет помочь в вопросе с тонкой спецификой. Такая организация работы тоже дает свои выгоды.

Я считаю, что у юридического бизнеса в России очень хорошие перспективы, особенно у национального бизнеса в регионах. Мы стараемся наращивать присутствие в регионах, чтобы нести наши технологии, знания и умения ближе к периферийным клиентам.

**Каков Ваш прогноз на развитие рынка и конкретно Вашей компании в следующем году?**

Мы позитивно смотрим в будущее, несмотря на «турбулентную» международную ситуацию. Возможно в каких-то сферах, например, в сфере слияний и поглощений (M&A), объем операций уменьшится. Но у нас очень диверсифицированная компания, мы оказываем абсолютно все услуги, которые можно предоставить любому бизнесу.

**Многие юридические компании ввели сейчас специальную услугу и консультируют по рискам, связанным с санкциями. Есть ли у Вас такая услуга?**

Есть клиенты, которые обращаются по этим вопросам, но отдельным направлением мы это не выделяем. Я уверен, что это не долговременный проект.