

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

USBEKISTAN



USBEKISTAN – CHANCENMARKT IM FOKUS

INTERVIEW:



S. 2

Hovsep Voskanyan

„DER WESTEN IST EIN PRÄFERIERTER
WIRTSCHAFTSPARTNER“ ▶



S. 5

Christian Tegethoff

„REGION IST AUF PRIORITÄTENLISTE
NACH OBEN GERÜCKT“ ▶



S. 7

Falk Porsche

„IN DEN LETZTEN FÜNF JAHREN WURDE
VIEL GETAN“ ▶

„DER WESTEN IST EIN PRÄFERIERTER WIRTSCHAFTSPARTNER“

Wie ist die deutsche Wirtschaft heute in Usbekistan vertreten?

Wir haben vor Ort etwa 225 deutsche Firmen, ihre Zahl wächst langsam, aber sicher. Die meisten unterhalten Verkaufsbüros. Es gibt aber auch bedeutende Investitionen – zu nennen sind Knauf mit seinen drei Werken im Baustoffbereich, Lemken und Claas im Bereich der Agrartechnik, Volkswagen und MAN mit der Produktion in Buchara. Die Deutsche Kabel AG betreibt ein Werk in Taschkent und hat jüngst einen weiteren Standort eröffnet, an dem Glasfaserkabel produziert werden.

Die deutsche Wirtschaft hat insgesamt gut 800 Millionen US-Dollar in die usbekische Wirtschaft investiert, damit belegt sie den vierten Platz nach China, Russland und der Türkei. Der deutsch-usbekische Außenhandel im letzten Jahr belief sich auf 760 Millionen US-Dollar, davon entfielen 90 Prozent auf deutsche Exporte.

Der usbekischen Seite kann ein solches Verhältnis im Außenhandel natürlich nicht zusagen und es wird versucht, den Export zu fördern, etwa im Bereich der landwirtschaftlichen Erzeugnisse. Deutschland führt vor allem Maschinen und Anlagen aus, sowie chemische und pharmazeutische Produkte.

Inwieweit hat sich das Interesse der deutschen Wirtschaft seit dem russischen Angriff auf die Ukraine verändert?

Das Interesse hat sich geändert, das kann man deutlich sagen. Zentralasien insgesamt ist verstärkt in den Fokus gerückt, dafür gibt es mehrere Gründe.

Einer davon hat besonders viel Niederschlag in der Presse gefunden: die Verlagerung von deutschen Unternehmen aus Russland nach Zentralasien. Dabei handelt es sich nicht um Dutzende von Firmen, aber derartige Bewegungen finden durchaus punktuell statt.

Andere Firmen haben eng mit Russland zusammengearbeitet und müssen sich nun nach neuen Absatz- oder Einkaufsmöglichkeiten umsehen. Ähnliche Verlagerungen finden übrigens auch aus Weißrussland statt. Die Zahl der entsprechenden Anfragen bei der AHK ist in den letzten Wochen noch einmal gestiegen, wohl weil die Hoffnung auf eine Normalisierung schwindet.

Ich möchte aber auch deutlich sagen, dass der Trend in Usbekistan schon vorher positiv gewesen ist. Unter Präsident Mirziyoyev gab es eine Reformwelle und eine erhebliche wirtschaftliche Liberalisierung, die die Rahmenbedingungen verbessert hat.

Festzuhalten ist aber auch, dass diese Potentiale größtenteils von Unternehmen gesehen werden, die schon vorher in der Region aktiv waren.



Hovsep Voskanyan ist Delegierter der Deutschen Wirtschaft in Zentralasien – er vertritt die Interessen der deutschen Unternehmen in Usbekistan, Kasachstan, Turkmenistan, Tadschikistan und Kirgisistan. Zuvor war er knapp zwölf Jahre für die Commerzbank in Frankfurt und Belarus tätig.

ZENTRALASIEN



In welchen Bereichen gibt es Möglichkeiten für deutsche Unternehmen?

Diese Frage lässt sich pauschal nur schwer beantworten. Die Reformagenda in Usbekistan wird auf breiter Front vorangetrieben, viele Bereiche können von Interesse sein. Das Land hat 34 Millionen Einwohner und ein robustes Bevölkerungswachstum, steigende Durchschnittseinkommen und einen verlockenden Binnenmarkt. Aufgrund der noch immer niedrigen Löhne ist Usbekistan ein günstiger Produktionsstandort, aufgrund der langjährigen Isolationspolitik unter Präsident Karimov gibt es große Nachholeffekte, die zu einem hohen Wirtschaftswachstum führen.

Usbekistan bietet fossile und nachhaltige Energieträger und viele weitere Rohstoffe, wie z.B. Kupfer und Gold. Das Land hat das nötige Geld, um Reformen umzusetzen und bietet deshalb in vielen Bereichen Chancen. Hervorzuheben sind etwa der Bergbau und Bergbautechnik, die Metallurgie, Chemie, Pharmazie, und die Leichtindustrie, und zwar nicht nur die Textilbranche.

Mehr und mehr deutsche Firmen beginnen auch damit, Personal in Usbekistan zu sourcen: IT-Spezialisten, Lastwagenfahrer und Krankenpfleger, auch weil Osteuropa in dieser Hinsicht schon weitgehend „leergefegt“ ist.

Mit welchen Herausforderungen haben deutsche Unternehmen in Usbekistan zu tun?

Wir sind immer noch eher am Anfang, als am Ende des Reformprozesses und Bürokratie ist weiterhin ein Thema. Die Vertreter der staatlichen Strukturen kennen die geltenden Normen selbst nicht immer.

Usbekistan unterhält einen großen Bürokratieapparat mit etlichen Ministerien und vielen stellvertretenden Ministern, von außen ist nicht immer ersichtlich, wer für was zuständig ist.

Der Fachkräftemangel ist ein weiteres Hemmnis. Wer komplizierte Prozesse hat, sollte selbst ausbilden. Wir bei der AHK denken darüber nach, wie duale Ausbildung implementiert werden kann. Es gibt viele junge Leute mit Potential.

Was würden Sie einem mittelständischen Unternehmen empfehlen, das einen Markteintritt in Usbekistan erwägt?

Ich würde raten, auf jeden Fall mit Unterstützung ins Land zu gehen. Dazu stehen die AHK, Berater und auch die deutschen Firmen zur Verfügung, die bereits in Usbekistan sind. Usbekistan hat ein eigenes Ministerium für Außenhandel und Investitionen, das Investoren unterstützt, auch über eine entsprechende Agentur. In der Zusammenarbeit mit diesen Institutionen ist aber zu bedenken, dass sie nicht nur die Interessen des Investors, sondern auch die des Landes vertreten.

Usbekistan ist eines der Länder, wo die Kenntnis von konkreten handelnden Personen und ihrer Zuständigkeiten in der Branche und in den Ministerien besonders wichtig ist. Russische Sprachkenntnisse bringen einen hier weit, Usbekisch ist aber ein immer größerer Vorteil, auch in der Geschäftswelt.

In der Phase der Investitionsvorbereitung sollte der Investitionsvertrag mit maximaler Sorgfalt gestaltet werden. Nach Abschluss des Investitionsvertrags sind entsprechende Zugeständnisse schwerer zu bekommen, so dass diese bevorzugt bereits in den Vertrag aufgenommen werden sollten.

Usbekistan hat sich in Bezug auf den russischen Krieg gegen die Ukraine neutral positioniert. Aus usbekischer Sicht liegen China und Russland nahebei, der Westen ist weit weg. Aus dieser Perspektive muss der Westen diese Neutralität sicherlich begrüßen und honorieren. Usbekistan will multilateral agieren, der Westen ist ein präferierter Wirtschaftspartner. Wir sollten die uns dargebotene Hand zu Kooperation ergreifen und diese nicht Russland und China überlassen.

„REGION IST AUF PRIORITÄTENLISTE NACH OBEN GERÜCKT“

Welche Art von Positionen besetzen Sie in Usbekistan?

Usbekistan ist für die meisten unserer Auftraggeber vor allem als Exportziel interessant. Das Land ist ein bedeutender Abnehmer für Agrartechnik und bietet auch Potentiale für eine Reihe anderer Konsum- und Investitionsgüter.

Entsprechend verfolgen unsere Kunden mit Geschäftsverbindungen nach Usbekistan überwiegend Vertriebs- und Serviceaktivitäten, der Aufbau von Produktionswerken ist noch die Ausnahme. Wir erwarten aber, dass Usbekistan mit seinen fast 35 Millionen Einwohnern und der günstigen geographischen Lage künftig ein bedeutenderer Produktionsstandort für die europäische Wirtschaft werden wird.

Viele internationale Firmen haben Zentralasien bisher über ihre russischen Landesgesellschaften „mitbetreut“. Angesichts der aktuellen politischen und wirtschaftlichen Verwerfungen in Russland ist diese Herangehensweise nun nicht mehr praktikabel.

Wir sehen deshalb vermehrt, dass Unternehmen ihre zentralasiatischen Aktivitäten von der Zentrale aus betreuen. Damit ist die Region auch bei vielen auf der Prioritätenliste nach oben gerückt. Die engagiertere Marktbetreuung ist sicherlich hilfreich, um die Potentiale der Region erkennen und auch effektiver heben zu können.

Die meisten Unternehmen richten ihre usbekischen Büros in Taschkent ein. Hier konzentrieren sich die Entscheider der lokalen Wirtschaft und die Hauptstädte der Nachbarrepubliken Kirgisistan und Tadschikistan sind leicht zu erreichen.

Wie sind die Aussichten, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu finden?

Die Voraussetzungen zur Gewinnung qualifizierter und motivierter Führungskräfte sind in Usbekistan relativ günstig. Es gibt inzwischen eine nennenswerte Zahl von Managern mit Berufserfahrung in internationalen Unternehmen, die über die sprachlichen und interkulturellen Kompetenzen zum Einsatz in europäischen Firmen verfügen.

Die Kosten für den Aufbau und Unterhalt eines lokalen Vertriebs sind im Vergleich zu vielen anderen Ländern niedrig, auch gegenüber Russland oder China. Das Durchschnittsgehalt in Usbekistan lag im letzten Jahr bei 510 Euro brutto. Natürlich sollte dieser statistische Wert nicht in die Irre führen – vor allem Fach- und Führungskräfte sind gefragt und deren Vergütung liegt um ein Vielfaches höher.



Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

Sollten Spezialisten lokal nicht gefunden werden können, so kommt auch die Rekrutierung russischer Arbeitskräfte in Frage. Die Verwerfungen in Russland haben Städte wie Taschkent, Buchara oder Samarkand für viele Russen zu attraktiven Standorten gemacht, viele sind in den letzten Wochen und Monaten bereits nach Zentralasien emigriert und stehen dem Arbeitsmarkt nun prinzipiell zur Verfügung. Usbekistan gehört der Eurasischen Wirtschaftsunion nicht an und russische Staatsbürger benötigen zur Arbeitsaufnahme eine Arbeitserlaubnis, die allerdings meist problemlos beantragt werden kann.

Übrigens sind auch russlanderfahrene Expats heutzutage an Einsätzen in Usbekistan interessiert, so dass prinzipiell auch deutsche und andere europäische Kandidaten in Betracht gezogen werden können.

Inwiefern eignet sich Usbekistan aus HR-Perspektive als Produktionsstandort?

Usbekistan bietet ein großes Reservoir an ungelernten oder wenig ausgebildeten Arbeitskräften, die für einfache Tätigkeiten zur Verfügung stehen. Tatsächlich besteht in diesem Bereich ein massiver Arbeitskräfteüberschuss, so dass heute etwa 1,8 Millionen Usbeken im Ausland arbeiten. Die Überweisungen dieser Gastarbeiter sind Lebensgrundlage vieler usbekischer Familien.

Das Gehaltsniveau für diese Arbeitskräfte ist im internationalen Vergleich sehr niedrig, auch wenn die Gehälter in den letzten Jahren durchgängig zweistellig zugelegt haben, über dem jeweiligen Inflationsniveau. Die Besteuerung von Einkommen mit 12 Prozent und die geringen Lohnnebenkosten sprechen ebenfalls für Usbekistan als Produktions- und Outsourcingstandort.

Allerdings werden Unternehmen, die in Usbekistan produzieren wollen, um die Anwerbung ausländischer Spezialisten im Regelfall nicht herumkommen. Die Personaldecke im technischen Bereich ist fast überall so dünn, dass zumindest für eine Übergangszeit ausländische Fachleute hinzugezogen werden müssen. Parallel können dann lokale Arbeitskräfte geschult und qualifiziert werden.

Neben russischen Spezialisten – Russisch ist in Usbekistan als Zweitsprache weiterhin stark verbreitet – bieten sich auch chinesische Experten an, die ggf. aus den firmeneigenen Werken als Expats entsandt werden können.

„IN DEN LETZTEN FÜNF JAHREN WURDE VIEL GETAN“

Die Deutsche Kabel AG ist seit vielen Jahren in Taschkent tätig. Was hat Sie dazu bewogen, in diesem Jahr ein weiteres Werk, Falk Porsche Fiberglass LLC, zu eröffnen?

Meine Familie investiert nun schon seit über 25 Jahren in Usbekistan. Während dieser Zeit hat sich unser Unternehmen dort stetig entwickelt, obwohl es natürlich auch Zeiten gab, die überaus schwierig für Geschäfte in Usbekistan waren. So gab es zum Beispiel lange keine normale Konvertierung der Landeswährung Sum in Euro oder US-Dollar, was ein schweres Hemmnis für die Geschäftstätigkeit war.

In den letzten fünf Jahren hat sich das Investitionsklima in Usbekistan jedoch stark verbessert, die Wirtschaft wurde liberalisiert und international angepasst. Es haben sich innerhalb dieses Reformprozesses auch unendlich viele neue Möglichkeiten aufgetan. Da wir in einem schnell wachsenden Land ansässig sind, haben wir beschlossen, in die Produktion von Hightech-Glasfaser zu investieren – Roving und Verbundstoffe. Hierfür haben wir neue Technologien aus Deutschland nach Usbekistan gebracht, haben stetig und konsequent in den Auf- und Ausbau investiert.

Wir sehen in Usbekistan und Zentralasien ein großes Marktpotential, verbunden mit günstigen Voraussetzungen wie qualifiziertem Personal, sowie der Verfügbarkeit lokaler Energieressourcen, einschließlich einheimischen usbekischen Gases.

Gerade heute ist es für Deutschland wichtig, seine Lieferketten für Waren und andere Energieressourcen zu diversifizieren. Ich glaube fest, dass die Produktion und Lieferung von hochtechnologischen und energieintensiven Produkten aus Usbekistan nach Deutschland dazu beitragen kann, die Energieabhängigkeit Deutschlands zu einzelnen Staaten zu verringern. Eine Zusammenarbeit gerade der energieintensiven großen Industrien von Deutschland und Usbekistan kann und wird für beide Länder von enormem Vorteil sein.

Welche Auswirkungen hat der Angriff Russlands auf die Ukraine auf Ihre Geschäftstätigkeit in Usbekistan?

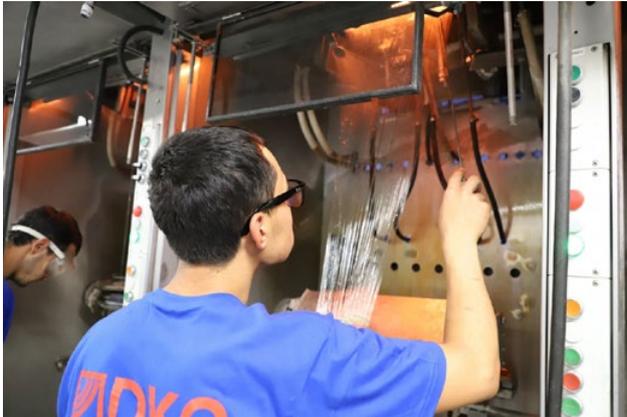
Natürlich hat der russische Krieg in der Ukraine auch unser Geschäft stark beeinflusst.

Zahlreiche führende globale Unternehmen, darunter auch sehr viele deutsche Firmen, arbeiteten historisch über ihre russischen Büros mit Usbekistan zusammen. Auf diese Weise wurden „usbekische Themen“ oft von russischen Managern abhängig gemacht, die sich in erster Linie um die Bedürfnisse Russlands kümmerten, ohne sich mit Ländern wie Usbekistan vertieft inhaltlich zu beschäftigen.



Falk Porsche,

Eigentümer und Gesellschafter der Falk Porsche Technik GmbH und der Deutschen Kabel AG, die ein Kabelwerk in Taschkent betreibt und gerade ein neues Glasfaserwerk eröffnet hat.



Als die Sanktionen gegen Russland verhängt wurden, gerieten oftmals auch usbekische Unternehmen zu Unrecht unter deren Einfluss. Heute müssen wir sehr oft beweisen, dass Usbekistan eben nicht Russland ist und somit die Sanktionen für uns nicht gelten. Das kostet Zeit und Nerven, verbessert sich aber gerade.

Auch ist in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit mit türkischen Unternehmen zu kritisieren, die wir für die Lieferung von Bor, einem Rohstoff für Glasfaser, benötigen. Leider lehnen diese oftmaligen Monopolisten noch immer eine direkte Geschäftsverbindung nach Usbekistan ab und favorisieren stattdessen die alleinige Abwicklung über Russland. Über die Gründe hierfür möchte ich nicht spekulieren, sie fallen aber auf.

Wie effizient ist Ihrer Meinung nach die usbekische Verwaltung? Was sollte bei der Zusammenarbeit mit den Behörden beachtet werden?

Wie gesagt hat es in Usbekistan in den letzten Jahren große Reformen gegeben, die sich tatsächlich positiv auf das Geschäftsklima ausgewirkt haben. Es wurden und werden verschiedene wirksame Mechanismen geschaffen, um Investitionen zu fördern. Bei Investitionen ab einem bestimmten Betrag - in bestimmte Branchen und Regionen – kann man zusätzliche Steuervergünstigungen erhalten, und der Staat kann die externe Infrastruktur wie Energie, Wasser und Transportwege vollständig bereitstellen. Das ist eine wirkliche Erleichterung. Dass alles ein wenig schneller gehen könnte, ist wohl ein weltweites Phänomen

Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Import und Export von Waren?

Bei der Einfuhr von Ausrüstungen, Bauteilen und Rohstoffen befreit der Staat die Unternehmer im Wesentlichen von jeglichen Zollzahlungen, sofern diese Waren nicht auf dem heimischen usbekischen Markt bereitgestellt werden

Exporte von in Usbekistan hergestellten Produkten in die Länder der Europäischen Union sind für mehr als 6.000 Artikel einfuhrzollbefreit, gemäß dem europäischen GSP + Programm.

Wir selber haben bis jetzt keine logistischen Schwierigkeiten bei der Fahrt von Usbekistan nach Europa und zurück. Lastkraftwagen mit usbekischen Nummernschildern fahren ungehindert durch alle Transitländer nach Europa und auch zurück.

Was kann die usbekische Politik tun, um die Geschäftstätigkeit vor Ort zu erleichtern?

Ich glaube, dass in den letzten fünf Jahren bereits sehr viel getan wurde. Als Hinweis würde ich geben, dass die Regierungsbeamten lernen und verstehen sollten, Entscheidungen zu Gunsten der Unternehmer zu treffen und auch deren Auswirkungen zu verstehen. Präsident Mirziyoyev hat oft betont, dass Unternehmer die Triebkraft der neuen Zeit sind und volle Unterstützung verdienen.

Das Innenministerium sollte das Eigentum von Unternehmern intensiv schützen. Wachstum kann nur durch Sicherheit und Planbarkeit entstehen.

Was würden Sie einem deutschen Unternehmen empfehlen, das sich für den usbekischen Markt interessiert?

Die globalen Produktions- und Lieferketten werden heute aufgrund der veränderten geopolitischen Lage neu definiert, Unternehmer suchen nach alternativen Lieferanten und wachsenden Märkten.

Wir sind bereit, unsere Erfahrung bei Investitionen in Usbekistan zur Verfügung zu stellen. Dies gilt insbesondere für Kupfer- und Glasfaserprodukte sowie diverse Stahldrahtprodukte.

Wir verfügen über eine große Infrastruktur, Kenntnis des lokalen Marktes und der herrschenden Mentalität. Wir haben uns in Usbekistan über viele Jahre einen guten Ruf erarbeitet und sind gerne bereit, unsere Erfahrungen mit interessierten Unternehmern zu teilen.

Auch darf ich abschließend auf den Deutsch-Usbekischen Wirtschaftsrat (Duwirat), den Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft und die AHK Zentralasien verweisen, die sicherlich erste Fragen zu Usbekistan ausgezeichnet beantworten können.



EXECUTIVE SEARCH



EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN OSTEUROPA UND DEN EMERGING MARKETS

CT Executive Search ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in Osteuropa und den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in Osteuropa, Afrika, dem Mittleren Osten und Asien effektiv zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dazu greifen wir auf ein weit verzweigtes internationales Beratungs- und Research-Netzwerk zurück.

BERLIN

CT Executive Search Europe GmbH
Central Office
Oranienburger Str. 22
10178 Berlin, Germany
Telephone: +49 30 2408 3401
E-mail: office@ct-executive.com

- ★ CT Executive Search Central Office
- CT Executive Search Office Locations
- International Partner Offices/ Research Capacities

