

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

UKRAINE



WIEDERAUFBAU UKRAINE: HÄUFIG GESTELLTE FRAGEN



S. 3

INTERVIEW:

Sven Henniger

„NICHT ANFANGEN,
WENN ALLE ANFANGEN“ ▶



S. 5

Christian Tegethoff

„MIT BLICK AUF NACHKRIEGSZEIT
AUFSTELLEN“ ▶

KRIEG UND WIEDERAUFBAU IN DER UKRAINE – HÄUFIG GESTELLTE FRAGEN

Die russische Invasion in die Ukraine hat zu erheblichen wirtschaftlichen Schäden im Land geführt. Wichtige Industriezentren wurden von Russland besetzt und viele Bewohner sind ins Ausland geflohen.

Allerdings besteht aufgrund der in Aussicht gestellten beträchtlichen internationalen Wiederaufbauhilfen Hoffnung auf einen schnellen Aufschwung in der Nachkriegszeit. Der Wiederaufbau von Infrastruktur und Wohnraum erfordert erhebliche Investitionen, wobei die Finanzierung durch Zusagen der Europäischen Union und den USA gesichert scheint. Der Wiederaufbau wird eine enorme Nachfrage nach Baustoffen, Dienstleistungen und Investitionsgütern aller Art auslösen.

Es ist auch zu erwarten, dass die Ukraine ihr großes Potential im Dienstleistungs- und Outsourcing-Bereich nutzen wird, insbesondere in den Bereichen IT oder Shared Services für Funktionen wie Finanzen und Verwaltung. Die künftige enge Anbindung an die Europäische Union wird die Geschäftstätigkeit weiter erleichtern.

Trotz der aktuellen komplizierten Lage bereiten sich bereits viele internationale Unternehmen strategisch auf die Nachkriegszeit vor, indem sie die lokalen Marktpotentiale prüfen und die Gründung von Tochtergesellschaften vorbereiten. Mit dem Ukraine Desk unterstützen CT Executive Search und Henniger Winkelmann Consulting Unternehmen bei der Potentialanalyse und dem Markteinstieg in der Ukraine. Wir erhalten viele Anfragen, insbesondere von mittelständischen Unternehmen. Mit diesem Newsletter beantworten wir die am häufigsten gestellten Fragen.

CT UKRAINE DESK

Mit dem Ukraine Desk bietet CT Executive Search in Zusammenarbeit mit HWC Personalsuche, Markteinstiegsberatung und das Outsourcing von Geschäftsprozessen an. Wir helfen Unternehmen dabei, sich in der Ukraine richtig aufzustellen und erfolgreich Fuß zu fassen. Dabei können wir auf starke Netzwerke und tagesaktuelle Kenntnis der politischen und rechtlichen Gegebenheiten zurückgreifen. Mit unserem lokalen Team und der langjährigen Projekterfahrung in der Ukraine garantieren wir auch unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen eine qualitativ hochwertige Projektabwicklung.

„NICHT ANFANGEN, WENN ALLE ANFANGEN“

Wie laufen Ihre Geschäfte in der Ukraine derzeit?

Die Geschäfte laufen wider Erwarten gut, obwohl die Umstände Schlimmeres vermuten lassen. Selbst im Kriegsjahr konnten wir Neukunden gewinnen. Einige von ihnen haben auf die ein oder andere Weise mit dem Krieg zu tun, beispielsweise weil sie humanitäre Aufgaben wahrnehmen oder auf die Arbeit in Krisengebieten spezialisiert sind. Auch IT-Kunden, die Softwareentwicklung betreiben, sind hinzugekommen. Sie rekrutieren derzeit sehr aktiv Personal.

Unsere Stammkundschaft war bereits vor dem Krieg sehr IT-lastig und ist größtenteils in der Ukraine geblieben, wodurch wir recht gut dastehen. Anderen Branchen wie den Erneuerbaren Energien oder dem Vertrieb von Gütern geht es in der Ukraine weniger gut. Unternehmen aus diesen Branchen haben oft Personal abgebaut, was auch unser Volumen in den Bereichen Buchhaltungsoutsourcing und Outstaffing beeinträchtigt.

Inwieweit ist es gegenwärtig möglich, in der Ukraine einen „normalen“ Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten?

Ohne die Dinge verniedlichen zu wollen, läuft der Alltag in der Ukraine vielerorts relativ normal weiter, vom Beschuss abgesehen. Vor allem in Kiew und der Westukraine ist dies der Fall. In den besetzten Gebieten und den frontnahen Bereichen ist es natürlich anders.

In den ruhigeren Regionen ist es verhältnismäßig sicher, und die Unternehmen funktionieren weitgehend normal. Die Sperrstunde in Kiew wurde zum 26. März um eine Stunde verkürzt, was in eine positive Richtung weist. Es ist in Kiew und der Westukraine aktuell problemlos möglich, eine Firma zu gründen, und die ukrainischen Institutionen bewerben das auch aktiv.

Der Krieg wirkt sich in den Regionen unterschiedlich aus, und es hängt stark vom Standort ab, ob es zuverlässig Strom und Wasser gibt. In Kherson beispielsweise funktionieren viele Dinge noch nicht wieder; Teilbereiche des Gebiets sind vermint und müssen noch geräumt werden. Vorher wird dort nur begrenzt wieder normales Leben Einzug halten.

In Kiew und auch in Teilen der Westukraine kommt es immer wieder zu Drohnenangriffen, die auch teilweise erfolgreich sind. Im Vergleich zum letzten Jahr kommen aber nur noch vereinzelt Geschosse ins Ziel, auch ist der Beschuss inzwischen weniger intensiv. Vor zwei oder drei Wochen hatten wir zum letzten Mal einen Stromausfall im Büro. Die meisten Unternehmen haben inzwischen Generatoren, auch bei uns läuft einer. Das ist nicht schön, stellt aber die Funktionsfähigkeit des Büros sicher.



Sven Henniger

ist Partner bei Henniger Winkelmann Consulting (HWC LLC), einem in Kiew ansässigen Unternehmen, das sich auf Buchhaltungsoutsourcing und Markteintrittsberatung für die Ukraine spezialisiert. Herr Henniger arbeitet seit 2008 in der Ukraine und hat im Laufe der Jahre viele namhafte Unternehmen erfolgreich bei ihrem Markteintritt begleitet. Herr Henniger ist Associate Partner im Ukraine Desk von CT Executive Search.

Die Logistik in der Ukraine läuft fast wie immer. Zugtickets sind gefragt, weil es keine innerukrainischen Flüge mehr gibt. Auch die Expats reisen oft mit dem Zug in die Ukraine. Großunternehmen haben für Post und Waren zum Teil eigene Shuttle-services eingerichtet.

Wie sieht es momentan mit der Nachfrage nach ausländischen Produkten aus?

Das ist schwierig zu beurteilen. Grundsätzlich sind heute praktisch alle Produkte in den Läden verfügbar, wie vor dem Krieg. Es gab jedoch Engpässe bei einigen Waren, wie Generatoren, für die neue Beschaffungswege erschlossen werden mussten, um der plötzlichen Nachfrage gerecht zu werden. Im Allgemeinen gilt, dass alles teurer geworden ist, aber dennoch verfügbar bleibt.

Die meisten deutschen Unternehmen führen ihr Ukraine-Geschäft weiter, insbesondere in den Bereichen Baustoffe und Automobil. Unternehmen, deren ukrainische Werke für das Ausland produzieren, sind von der lokalen Nachfrage unabhängig und ihre Geschäfte laufen praktisch ununterbrochen weiter. Auch im IT-Bereich gibt es keine nennenswerten Auswirkungen auf das Geschäft.

Unternehmen, deren ukrainische Standorte im Donbass vom Krieg überrannt wurden, können in der Regel nicht weiterarbeiten. In der Landwirtschaft handeln die Akteure zurzeit risikoavers und verschieben Investitionen, die nicht unbedingt notwendig sind. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es keine pauschale Antwort auf die Auswirkungen des Krieges und damit auf das Geschäft der deutschen Unternehmen in der Ukraine gibt.

Welche Chancen ergeben sich aus dem bevorstehenden Wiederaufbau für deutsche Unternehmen?

Die deutsche Wirtschaft ist größtenteils mittelständisch organisiert, und jedes Unternehmen weiß selbst am besten, welcher Auslandsmarkt von Interesse ist. Die Ukraine könnte schon zu Friedenszeiten aufgrund des enormen Nachholbedarfs teilweise zweistellig wachsen. Durch die Kriegszerstörungen hat sich dieses Wachstumspotenzial um den Faktor X potenziert. Vieles wird komplett neu aufgebaut werden müssen – in manchem ist die Situation mit der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg vergleichbar. Wir reden heute schon über 400 Milliarden Wiederaufbaukosten.

Grundsätzlich kann jede Firma am Wiederaufbau partizipieren. Der Wiederaufbau wird nicht in erster Linie eine Kostenfrage sein, so dass auch deutsche Unternehmen zum Zuge kommen können. Daher müssen sich Unternehmen heute schon fragen, wie sie sich für eine Beteiligung am Wiederaufbau aufstellen wollen. Wenn ein Friedensvertrag unterzeichnet wird, dann wollen alle Unternehmen in der Ukraine sein. Es wird schwierig sein, Termine, Land und Lizenzen zu bekommen, da Institutionen und Dienstleister keine Kapazitäten mehr haben werden.

Es ist daher wichtig, den richtigen Zeitpunkt für das Ukraine-Engagement zu finden. Das kann heute oder morgen sein, aber man sollte nicht erst anfangen, wenn alle anderen bereits damit beginnen.

Wie sollte ein Unternehmen vorgehen, das sich für den ukrainischen Markt interessiert?

Meiner Ansicht nach sollten Unternehmen behutsam und schrittweise vorgehen. Obwohl das Land viel Potenzial hat, ist es wichtig, das große Ganze im Auge zu behalten und sich nicht zu verzetteln.

Eine zentrale Frage ist, ob die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens für die Ukraine relevant sind und in den Wiederaufbau passen. Wenn ja, sollte die Firma sich Gedanken über die geeignete Strategie machen. Diese ist selbstverständlich von den zu vertreibenden Produkten und Dienstleistungen abhängig. Baustoffnahe Produzenten erwägen natürlich schneller eine lokale Produktion als Unternehmen, die ihre Waren auch über größere Distanzen importieren könnten. Ein stufenweises Vorgehen über die Stufen Import, lokale Präsenz und eventuell lokale Produktion ist immer ratsam. Der Übergang zu jeder neuen Stufe sollte immer gründlich evaluiert und sorgfältig entschieden werden.

Wie attraktiv ist die Ukraine aus rechtlicher und steuerlicher Sicht?

Die Steuerlast ist in der Ukraine geringer als in Deutschland, aber der administrative Aufwand ist höher. Eine sorgfältige Planung ist daher unerlässlich. Es ist auch zu beachten, dass die ukrainische Mentalität anders ist als die im deutschsprachigen Raum, und Unternehmen sollten sich der Korruptionsproblematik bewusst sein und auf die Befolgung ihrer Compliance-Standards achten.

„MIT BLICK AUF NACHKRIEGSZEIT AUFSTELLEN“

Wie sieht es momentan auf dem ukrainischen Arbeitsmarkt aus?

Seit dem russischen Angriff im Februar des vergangenen Jahres ist auch der ukrainische Arbeitsmarkt in Aufruhr geraten. Einer der Faktoren sind die durch den Krieg ausgelösten Migrationsbewegungen. Einerseits sind viele Männer zurückgekehrt, die vor dem Krieg vor allem als Arbeitsmigranten in Polen tätig waren. Gleichzeitig sind jedoch Millionen von Frauen und Kindern aus der Ukraine geflohen, hauptsächlich nach Polen, Deutschland und in verschiedene ostmitteleuropäische Länder. Letztere arbeiten manchmal noch remote für ihre Arbeitgeber, wo es möglich ist, aber ihr Weggang hat dennoch Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit der Unternehmen.

INTERVIEW



Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

Die im Land verbliebenen Männer im wehrtauglichen Alter dürfen die Ukraine normalerweise nicht verlassen. Eine Ausreise ist nur in Ausnahmefällen und kurzfristig bei Vorliegen wesentlicher Gründe möglich. Die Maßstäbe sind streng und Firmen, deren Mitarbeiter nicht zurückkehren, drohen empfindliche Strafen. Die Einberufungen beeinträchtigen die Geschäftstätigkeit von Unternehmen in der Ukraine durchaus. Bisher wurden eher Produktionsunternehmen von Einberufungen betroffen als etwa IT-Firmen oder Unternehmensberatungen. Männer, die bereits eine Waffe in der Hand hatten, wurden bislang bevorzugt einberufen. Es ist derzeit nicht abzuschätzen, wie sich die Dinge hier weiter entwickeln werden.

Wie haben sich Gehälter und Arbeitslosigkeit entwickelt?

Aufgrund der insgesamt schwierigen Lage im Kriegsjahr haben viele lokale und internationale Firmen ihre Aktivitäten herunterfahren müssen, was am ukrainischen Arbeitsmarkt für erhebliche Verwerfungen gesorgt hat. Laut einer Schätzung des ukrainischen Wirtschaftsministeriums betrug die Zahl der Arbeitslosen zu Jahresbeginn 2023 2 Millionen, wobei die ins Ausland Geflüchteten und die Menschen in den besetzten Gebieten nicht berücksichtigt wurden. Die Nationalbank NBU gab die durchschnittliche Arbeitslosenquote für 2022 laut einem Bericht der GTAI mit 25,8 Prozent an. Im Jahr vor dem Kriegsausbruch lag die Erwerbslosigkeit demnach noch bei 9,8 Prozent.

Je länger der Krieg dauert, desto besser integrieren sich die ins Ausland geflüchteten Ukrainer in den jeweiligen Aufnahmeländern. Wie viele von ihnen nach Kriegsende an einer Rückkehr in die Ukraine interessiert sein werden, bleibt abzuwarten. Vor allem jüngere und besser Ausgebildete dürften ihre Zukunft eher jenseits der Ukraine sehen.

Angesichts der Inflation von über 26 Prozent im vergangenen Jahr leiden viele Ukrainer unter gesunkenen Reallöhnen. Ein aktueller GTAI-Bericht zitiert das ukrainische Statistikamt mit einem Rückgang von ca. 20 Prozent.

Für welche Positionen wird derzeit vor allem rekrutiert?

Die Nachfrage nach Führungskräften ist derzeit noch verhalten. Unternehmen, die sich auf die Nachkriegszeit vorbereiten und den Markt sondieren wollen, sind vor allem an Repräsentanten oder Beratern interessiert, die Marktanalysen durchführen und Kontakt zu potenziellen Vertriebspartnern und Endkunden aufbauen können. Tatsächlich sind zurzeit viele lokale Spezialisten bereit, beratend oder zeitlich begrenzt tätig zu werden.

Wie findet man unter den derzeitigen Umständen Führungskräfte in der Ukraine?

Internationale Unternehmen haben momentan besonders gute Chancen, Geschäftsführungs- oder Repräsentantenpositionen zu besetzen. Ukrainische Manager, die sich beruflich verbessern wollen, haben derzeit nur wenige Alternativen. In Kiew und der Westukraine ist momentan im Bereich der Führungskräfte im Allgemeinen

ein Arbeitgebermarkt gegeben, und es stehen Kandidaten zur Verfügung, die in normalen Zeiten nicht verfügbar wären. In anderen Bereichen, wie zum Beispiel Buchhaltung und Finanzen, besteht aufgrund der Abwanderung ins westliche Ausland dagegen durchaus ein lokaler Personalmangel.

Die schnellste Möglichkeit, Kandidaten zu finden, ist die Direktsuche durch eine Personalberatung, die gezielt qualifizierte Kandidaten identifizieren, ansprechen und vorauswählen kann. Eine gründliche Überprüfung und ein Referenzcheck sollten Teil des Auswahlprozesses sein.

Aufgrund von Reisebeschränkungen ist Flexibilität gefragt. Männliche ukrainische Kandidaten können normalerweise nicht zu Interviews ausreisen, so dass persönliche Interviews prinzipiell nur in der Ukraine, etwa in den relativ sicheren westlichen Landesteilen, stattfinden können. In der Praxis sind jedoch Videointerviews für die meisten Unternehmen ausreichend.

Welche Möglichkeiten gibt es, Mitarbeiter in der Ukraine zu beschäftigen?

Unternehmen, die neu in der Ukraine sind, betreten den Markt in der Regel schrittweise. Oft wird erwogen, die Zusammenarbeit mit einem lokalen Mitarbeiter auf Basis eines Dienstleistungsvertrags abzubilden. Von dieser Konstellation wird jedoch abgeraten, da sich hieraus je nach Vertragsgestaltung Betriebsstättenrisiken und Steuerproblematiken ergeben können.

Stattdessen empfiehlt sich die Einschaltung eines Outstaffing-Dienstleisters, der den Mitarbeiter einstellt, die fälligen Sozialbeiträge leistet und somit ein vollwertiges Arbeitsverhältnis abbildet, ohne dass das Unternehmen eine juristische Person in der Ukraine installieren müsste.

Die dritte Möglichkeit besteht in der Beschäftigung von Mitarbeitern über eine lokale Niederlassung. Für die Gründung einer Gesellschaft in der Ukraine sollten zwei bis drei Monate veranschlagt werden, was die firmeninternen Prozesse und die Eröffnung von lokalen Bankkonten einschließt.



EXECUTIVE SEARCH



BERLIN

CT Executive Search
Europe GmbH

Oranienburger Str. 22
10178 Berlin



KIEV

CT Executive Search
Länderbüro Ukraine

Obolensky Prospekt, 26
04205 Kiev

Tel: +49 (0)30 2408 3401

christian.tegethoff@ct-executive.com