

**NEWSLETTER**

**INTERNATIONAL**

 DEUTSCHE VERSION

KASACHSTAN



## KASACHSTAN: WIRTSCHAFTLICHE PERSPEKTIVEN UND FÜHRUNGSKRÄFTEREKRUTIERUNG

### INTERVIEW:



S. 2

**Hovsep Voskanyan**

„CHANCEN ÜBERWIEGEN DURCHWEG  
LÖSBARE PROBLEME BEI WEITEM“ ▶



S. 4

**Christian Tegethoff**

„DIE ENGAGIERTERE  
MARKTBETREUUNG IST HILFREICH“ ▶



S. 6

**Semyon Cherkasov**

„VERSTÄNDNIS DER LOKALEN KULTUR  
IST WICHTIG“ ▶

## „CHANCEN ÜBERWIEGEN DURCHWEG LÖSBARE PROBLEME BEI WEITEM“

**Seit dem Beginn des Ukrainekriegs hat Kasachstan verstärkt das Interesse deutscher Unternehmen auf sich gezogen. Inwieweit hat sich dieses Interesse stabilisiert?**

Wir beobachten tatsächlich, dass deutsche Unternehmen zunehmend ihr Augenmerk auf Kasachstan und Zentralasien insgesamt richten. Dies hat mehrere Gründe, darunter die Sanktionen gegen Russland und die Bestrebungen der Bundesregierung zur Risikominimierung im Rahmen ihrer Chinastrategie. Somit rückt Kasachstan als Alternative im Rahmen der Bemühungen der Unternehmen um Diversifizierung immer stärker in den Fokus.

Das Land hat auch erhebliche Anstrengungen unternommen, um für internationale Investoren attraktiver zu werden. Wir beobachten ambitionierte politische und wirtschaftliche Reformen sowie eine starke wirtschaftliche Dynamik, die von einer jungen und wachsenden Bevölkerung vorangetrieben wird.

Kasachstan, reich an Bodenschätzen, steht vor der Aufgabe, einen Investitionsrückstand aufzuholen, während es gleichzeitig bestrebt ist, die Wertschöpfungsketten im Land zu verlängern, seine Wirtschaft zu diversifizieren und zu dekarbonisieren. Diese Faktoren machen das Land auf lange Sicht interessant für deutsche Unternehmen.

Im vergangenen Jahr haben wir gesehen, dass 50 deutsche Unternehmen in Kasachstan Fuß gefasst haben, die zuvor auf dem Markt nicht aktiv waren. Während vormals die Eröffnung kleiner Büros und Repräsentanzen oft das Mittel der Wahl war, sehen wir nun häufiger größere Vertriebsbüros oder Produktionsstätten vor Ort, die eröffnet werden.

Gleichzeitig verzeichneten wir eine Rekordzahl von Delegationsreisen von Unternehmen, die sich ein erstes Bild von Kasachstan gemacht haben - allein wir als AHK haben im letzten Jahr acht dieser Reisen organisiert. Bedeutend waren auch die politischen Termine in den letzten 18 Monaten: der Besuch des Bundespräsidenten in Kasachstan, der Besuch der Außenministerin sowie das C5+1-Treffen in Berlin, bei dem es auch zu einer bilateralen Begegnung zwischen Präsident Tokajew und Bundeskanzler Scholz kam.

**Kasachstan wird gelegentlich als Umschlagplatz für die Belieferung des russischen Marktes bezeichnet. Inwieweit ist dieses Etikett gerechtfertigt?**

Wir beobachten, was die deutschen Unternehmen hier vor Ort tun, und verfolgen auch ihre Ziele und Strategien. Viele dieser Firmen haben ihr Russlandgeschäft mittlerweile deutlich reduziert. Den Vorwurf des „Umschlagplatzes“ können wir nicht bestätigen; es ist eher anders herum.



**Hovsep Voskanyan**

ist seit 2019 Delegierter der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien und vertritt die Interessen deutscher Unternehmen in Kasachstan, Kirgistan, Tadschikistan, Turkmenistan, und Usbekistan. Zuvor war er knapp zwölf Jahre lang für die Commerzbank in der Zentrale in Frankfurt und als Repräsentanzleiter in Minsk tätig.

Früher haben viele Unternehmen den kasachischen Markt von Russland aus beliefert, was nun nicht mehr möglich ist - stattdessen liefern die Unternehmen nun direkt von Deutschland nach Kasachstan.

Konkret: Warenströme, die früher über Russland nach Kasachstan liefen, gehen heute direkt von Deutschland nach Kasachstan; dies erklärt auch einen großen Teil der gestiegenen deutschen Exporte nach Kasachstan und dokumentiert, dass die Sanktionen an dieser Stelle so wirken, wie sie ja auch wirken sollten.

### **Welche Branchen und Sektoren bieten deutschen Unternehmen in Kasachstan die größten Chancen?**

Im Rahmen der „Strategie 2050“ modernisiert Kasachstan seine Wirtschaft und strebt eine Verringerung der Abhängigkeit von Rohstoffen und insbesondere Energieträgern an. Wie erwähnt, möchte man seine Wirtschaft diversifizieren und die Wertschöpfungsketten verlängern. Der ganze Bereich „Green Economy“ ist für deutsche Unternehmen sehr interessant. Kasachstan strebt Klimaneutralität bis 2060 an. Zu Erreichung dieses Ziels werden große Investitionen in die Emissionsintensiven Wirtschaftszweige, wie z.B. viele Zweige der Schwerindustrie notwendig werden.

Auch in diesem Zusammenhang, aber nicht nur ist der Bergbau ein bedeutender Abnehmer deutscher Maschinen, ebenso wie die Metallurgie. Großes Potenzial bieten auch Branchen wie Landwirtschaft und Landmaschinen, Medizintechnik und Pharma sowie ein Bereich, der aufgrund der Russlandsanktionen zunehmend im Fokus steht - die Logistik. Die Bedeutung des Mittleren Korridors als Transportroute zwischen Europa und Asien hat erheblich zugenommen. Hier gibt es große Projekte und viele Initiativen. Deutsche Unternehmen können sich sowohl als Logistiker auf der Route engagieren, als auch an den vielen Projekten beteiligen.

### **Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen, mit denen deutsche Unternehmen in Kasachstan konfrontiert sind?**

Zu den größten Herausforderungen gehören sicherlich die für europäische Unternehmen unbekanntere Bürokratie und die mangelnde Transparenz von Entscheidungsprozessen, insbesondere bei Ausschreibungen. Produktionsflächen und Lagerhallen sind aufgrund der hohen Nachfrage aus Russland, China und Europa knapp. Hinzu kommt ein Mangel an Arbeitskräften, der hochqualifiziertes Management und Facharbeiter aus MINT-Berufen gleichermaßen betrifft.

Die Chancen angesichts der wirtschaftlichen Dynamik überwiegen jedoch bei weitem die durchweg lösbaren Probleme. Kasachstan ist eines der politisch stabilsten Länder in der Region und im gesamten postsowjetischen Raum. Die Ereignisse von vor zwei Jahren hatten eine reinigende Wirkung; das Land ist danach schnell zu Ruhe und Stabilität zurückgekehrt, und das Reformtempo hat sogar zugenommen.

## Welche spezifischen Unterstützungsprogramme gibt es für deutsche Unternehmen in Kasachstan?

Die Bedeutung der Beziehungen zu Deutschland für die kasachische Seite wird an der Tatsache sichtbar, dass der 1. Stellvertretende Premierminister, Roman Sklyar, dezidiert für den Ausbau der bilateralen Zusammenarbeit zuständig ist. Die deutsch-kasachischen Kontakte sind eng; im Februar tagt die bilaterale Regierungsarbeitsgruppe in Berlin – eines der vielen regelmäßigen Formate der Kooperation, die gepflegt werden.

Auf deutscher Seite gibt es keine spezifischen Unterstützungsprogramme für Kasachstan, aber auch hier greifen die Exportkreditgarantien des Bundes und weitere Mittel, wie die Ungebundenen Rohstoffpolitischen Finanzkredite zur Unterstützung von Investitionen. Auf kasachischer Seite stehen der staatliche Fonds DAMU und der nationale Gesellschaft Samruk-Kazyna Investoren unterstützend zur Seite.

## „DIE ENGAGIERTERE MARKTBETREUUNG IST HILFREICH“

### Wie stehen die Aussichten, in Kasachstan qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu finden?

Die Bedingungen zur Rekrutierung qualifizierter und motivierter Fachkräfte in Kasachstan sind vergleichsweise günstig. Eine wachsende Anzahl von Managern verfügt über Erfahrungen in internationalen Unternehmen und besitzt die erforderlichen sprachlichen sowie interkulturellen Kompetenzen für den Einsatz in europäischen Firmen.

Die Kosten für den Aufbau und die Aufrechterhaltung eines lokalen Vertriebs sind im Vergleich zu vielen anderen Ländern, einschließlich Russland und China, niedrig. Laut Angaben von Qazstat betrug das Durchschnittsgehalt in Kasachstan im letzten Jahr ca. 660 USD. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass insbesondere Fach- und Führungskräfte deutlich höhere Vergütungen erhalten.

Falls keine geeigneten Spezialisten vor Ort gefunden werden können, besteht auch die Möglichkeit, russische Arbeitskräfte zu rekrutieren. Die instabilen Verhältnisse in Russland haben Städte wie Astana oder Almaty für viele Russen attraktiv gemacht, wodurch eine potenzielle Arbeitskräftequelle entstanden ist. Aufgrund der Mitgliedschaft Kasachstans in der Eurasischen Wirtschaftsunion benötigen russische Staatsbürger keine Arbeitserlaubnis.

Des Weiteren sind auch russischsprachige Expats an Einsätzen in Kasachstan interessiert, was die Rekrutierung deutscher und anderer europäischer Kandidaten ermöglicht.



**Christian Tegethoff,**  
Geschäftsführer  
CT Executive Search

## **Inwiefern eignet sich Kasachstan aus HR-Perspektive als Produktionsstandort?**

Kasachstan verfügt über ein beträchtliches Reservoir an ungelerten oder wenig ausgebildeten Arbeitskräften, die für einfache Tätigkeiten zur Verfügung stehen. Allerdings kann das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften nicht mit dem wachsenden Bedarf Schritt halten.

Das Gehaltsniveau für diese Arbeitskräfte ist international betrachtet niedrig, obwohl die Gehälter in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen – nicht nur nominell, sondern ganz überwiegend auch real. Die moderate Besteuerung von Einkommen und die vergleichsweise geringen Lohnnebenkosten sprechen ebenfalls für Kasachstan als Produktions- und Outsourcingstandort.

Allerdings werden Unternehmen, die in Kasachstan produzieren wollen, höchstwahrscheinlich nicht um die Anwerbung ausländischer Spezialisten herumkommen. Die Verfügbarkeit lokaler Fachkräfte im technischen Bereich ist oft begrenzt, weshalb zunächst ausländische Experten herangezogen werden müssen. Parallel dazu können lokale Arbeitskräfte geschult und qualifiziert werden.

Neben russischen Spezialisten, da Russisch in Kasachstan weiterhin weit verbreitet ist, bieten sich auch chinesische Experten an, die möglicherweise aus den firmeneigenen Werken als Expats entsandt werden können.

## **Welche Positionen besetzen Sie in Kasachstan?**

Für die meisten unserer Kunden ist Kasachstan in erster Linie als Exportmarkt von Interesse, obwohl seine Bedeutung als Logistikkreuzung und potenzieller Investitionsstandort in den letzten anderthalb Jahren zugenommen hat. Das Land ist ein bedeutender Abnehmer für Agrar- und Bergbautechnik und bietet Potenzial für eine Reihe anderer Investitionsgüter sowie für die Konsumgüterbranche.

Unsere Kunden führen daher hauptsächlich Vertriebs- und Serviceaktivitäten in Kasachstan durch, während der Aufbau von Produktionswerken noch die Ausnahme ist. Allerdings erwarten wir, dass Kasachstan aufgrund seiner 20 Millionen Einwohner, seiner vergleichsweise höheren Kaufkraft in der Region und seiner günstigen geografischen Lage künftig ein wichtigerer Produktionsstandort für die europäische Wirtschaft werden wird.

Viele internationale Unternehmen haben Zentralasien bisher über ihre russischen Landesgesellschaften betreut. Angesichts der aktuellen politischen und wirtschaftlichen Veränderungen in Russland ist diese Vorgehensweise jedoch nicht mehr praktikabel.

Daher beobachten wir vermehrt, dass Unternehmen ihre zentralasiatischen Aktivitäten von der Zentrale aus betreuen. Dadurch rückt die Region auch in vielen Prioritätenlisten nach oben. Die engagiertere Marktbetreuung ist sicherlich hilfreich, um die Potenziale der Region zu erkennen und effektiver zu nutzen.

Die meisten Unternehmen richten ihre Büros in Kasachstan in Almaty ein, da sich dort die Entscheidungsträger der lokalen Wirtschaft befinden und die Hauptstädte der Nachbarrepubliken Kirgisistan und Usbekistan leicht zu erreichen sind.

## „VERSTÄNDNIS DER LOKALEN KULTUR IST WICHTIG“

### Wie bearbeiten Sie Ihre Executive-Search-Aufträge in Kasachstan?

Kasachstan präsentiert sich heute als eigenständiger Markt mit gut qualifiziertem Personal. Während Unternehmen vor 10-15 Jahren typischerweise auf Expatriates (meist russischsprachig) zurückgriffen, um Spitzenpositionen zu besetzen, hat sich in den letzten Jahren der Pool qualifizierter Kandidaten in Kasachstan erweitert. Es gibt für viele Funktionen auch lokale Manager, die für die Mitarbeit auf Schlüsselpositionen in internationalen Unternehmen geeignet sind.

Dies bedeutet aber nicht, dass Unternehmen nun überhaupt nicht mehr auf Expatriates zurückgreifen würden, jedoch hat sich dieser Prozentsatz deutlich verringert. Internationale Unternehmen, deren Anzahl in Kasachstan kontinuierlich zunimmt, müssen ihre etablierten Prozessstrukturen an die lokalen Gegebenheiten anpassen.

Im Ergebnis gibt es heute drei Ansätze, die Unternehmen in Kasachstan bei der Rekrutierung von Personal für Führungspositionen verfolgen können:

- lokale Kandidaten
- Kandidaten aus anderen Nachfolgestaaten der Sowjetunion
- Expatriates aus Europa, Amerika und anderen Märkten.

Lassen Sie uns jede Option betrachten:

#### **Lokale Kandidaten**

Sie verfügen über ein tiefgreifendes Wissen und Verständnis des lokalen Marktes, sprechen die Landessprache und sind die "kostengünstigste" Option der drei.

#### **Kandidaten aus Nachfolgestaaten der Sowjetunion**

Hier geht es hauptsächlich um Kandidaten aus Russland. In Bezug auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis sind sie oft eine attraktive Option. Die Gehaltsvorstellungen liegen oft über denen von lokalen Kandidaten, die Einstellung russischer Kandidaten ist jedoch durchwenig weniger teuer als die Anwerbung eines Expatriates aus dem Westen. Russische Kandidaten sind eher auf die kulturellen Besonderheiten der Region eingestellt und sind meist vertraut mit internationalen Best Practices.



**Semyon Cherkasov,**  
Research Director  
Eastern Europe  
CT Executive Search

## ***Expatriates***

Diese Option ist oft dann relevant, wenn Unternehmen einzigartiges Wissen, Fähigkeiten oder Technologien in Kasachstan benötigen. Expatriates sind zweifellos die teuerste Variante und längst nicht jeder potentielle Kandidat in an einem Einsatz in Kasachstan interessiert.

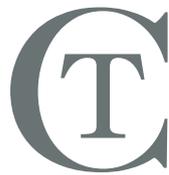
Eine dieser Optionen wird dem Unternehmen die gewünschten Ergebnisse liefern. Die Wahl hängt von den konkreten Anforderungen des Kunden, dem Budget und der aktuellen Situation ab. In der Regel raten wir unseren Kunden, ihre Optionen nicht von vorneherein einzuschränken und sich auf die Auswahl des am besten geeigneten Kandidaten zu konzentrieren.

## **Welche Herausforderungen bestehen bei der Besetzung von Führungspositionen in Kasachstan?**

Ein Mangel an qualifizierten lokalen Talenten ist definitiv eine der Herausforderungen, trotz der oben geschilderten positiven Tendenzen. In Bezug auf russische Kandidaten und solche aus anderen GUS-Ländern hat sich die Situation in den letzten Jahren allerdings signifikant verändert. Eine beträchtliche Anzahl russischer Fachkräfte ist nach Kasachstan gezogen, was wiederum den Pool potenzieller Kandidaten im Land erweitert hat. Viele Russen sind auch bereit, umzuziehen, sollte sich eine entsprechende Gelegenheit bieten, und suchen aktiv Beschäftigung in Kasachstan, insbesondere wenn sich die Möglichkeit bietet, in einem westlichen Unternehmen zu arbeiten.

Um einen Manager oder eine Fachkraft aus Russland einzustellen, werden keine zusätzlichen Dokumente oder Genehmigungen benötigt, da Russland und Kasachstan beide der Eurasischen Wirtschaftsunion angehören.

---



## 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

