

# KAZAKHSTAN

## INVEST NOW

### Ein Korridor mit Kasachstan

Das 44. Treffen des Berliner Eurasischen Klubs (BEK) in Brüssel widmete sich dem Logistikgroßprojekt Global Gateway

### Eine neue Phase praktischer Lösungen

Strategische Wasserpartnerschaft  
Kasachstan–Deutschland

### Neuer Markt und Chance für deutsche Unternehmen

Warum Energieeffizienz in Kasachstan zum  
neuen Investitionstreiber werden kann

Kooperationspartner:



Botschaft der Republik Kasachstan  
in der Bundesrepublik Deutschland



AHK

Delegation der Deutschen  
Wirtschaft für Zentralasien  
Представительство Германской  
экономики в Центральной Азии



KAZAKH INVEST  
NATIONAL COMPANY



# Kasachstan: Ein Arbeitsmarkt im Wandel

Der Arbeitsmarkt der Republik Kasachstan befindet sich in einer Phase tiefgreifender Veränderungen. Für deutsche Unternehmen, die im Land aktiv sind oder einen Markteintritt erwägen, stellt sich die Frage, wie sich die Suche nach qualifizierten Fach- und Führungskräften mittelfristig entwickeln wird und welche Auswirkungen die aktuelle Dynamik auf die Personalstrategie haben wird.

Kasachstan behält seine führende Rolle in Zentralasien und dient vielen Unternehmen als Sprungbrett in die Region. Das Land wird auch immer wichtiger als Absatz- und Servicestandort. Mit rund 20 Millionen Einwohnern, steigender Kaufkraft und einer sich stetig verbessernden Infrastruktur rückt Kasachstan außerdem als Logistikdrehscheibe und Produktionsstandort in den Fokus. Viele Unternehmen, die ihre zentralasiatischen Aktivitäten früher von Russland aus gesteuert haben, führen sie heute direkt aus den europäischen Zentralen, der Türkei oder dem Nahen Osten. Almaty dient dabei häufig als strategischer Hub: Viele wirtschaftliche Entscheidungsträger sind dort ansässig und gleichzeitig sind die benachbarten Märkte Usbekistan und Kirgisistan sehr gut erreichbar.

## Rekrutierung und Marktdynamik

Die Nachfrage nach qualifizierten und motivierten Fachkräften in Kasachstan ist derzeit groß. Laut einer Arbeitgeberbefragung aus dem Jahr 2024 planen 55 Prozent der Unternehmen zusätzliche Einstellungen. Über 80 Prozent sahen Gehaltserhöhungen vor, um Mitarbeiter zu binden. Der Arbeitsmarkt orientiert sich zunehmend an serviceorientierten und digitalen Kompetenzfeldern. Dadurch werden Führungskräfte mit lokaler Marktkennntnis und internationaler Erfahrung besonders wertvoll, da sie kulturelle Unterschiede verstehen und stabile Kundenbeziehungen aufbauen können.

## Was Unternehmen bei der Personalsuche erwartet

Die Rekrutierungsbedingungen bleiben insgesamt günstig, gleichzeitig steigen jedoch die Erwartungen und das Gehaltsniveau. Laut Qazstat lag das durchschnittliche Monatsgehalt im Jahr 2024 bei rund 405 416 Tenge (ca. 810 Euro) und der Medianlohn bei 285 677 Tenge (ca. 570 Euro). Die Löhne von Führungskräften bewegen sich hingegen zwischen ca. 3.000 Euro für Vertriebsleiter und ca. 7.500 Euro für Geschäftsführer. Die durchschnittlichen Nominallohne stiegen im dritten Quartal 2024 um 11,3 Prozent gegenüber dem Vorjahreswert (GTAI). Viele Unternehmen berücksichtigen inzwischen auch langfristige Karriereperspektiven. Die Motivation von Kandidaten hängt zunehmend davon ab, wie

transparent Entwicklungsmöglichkeiten kommuniziert werden und welche Verantwortung eine neue Position bietet.

Für operative Tätigkeiten steht ein großes Arbeitskräfteangebot zur Verfügung, doch in technischen Spezialfunktionen wird der Markt enger. Die Nachfrage wächst schneller als das lokale Angebot an qualifizierten Arbeitskräften. Viele internationale Unternehmen kombinieren daher den Einsatz lokaler Mitarbeiter mit Expertise aus dem Ausland. Die Bürger der EAWU-Länder benötigen in Kasachstan keine Arbeitserlaubnis, was u.a. die Besetzung technischer und produktionsnaher Positionen erleichtert. Neben russischen Fachkräften kommen aufgrund wirtschaftlicher Verflechtungen auch chinesische Spezialisten infrage, die oft aus firmeneigenen Werken entsandt werden.

Zu beachten ist, dass Arbeitgeber in Kasachstan seit dem 1. September 2023 alle vakanten Stellen beim Arbeitsministerium registrieren müssen, bevor sie diese anderweitig ausschreiben oder besetzen dürfen.

Neben dieser Registrierungspflicht müssen Arbeitgeber die Besonderheiten des kasachischen Arbeitsrechts berücksichtigen, das grundsätzlich als arbeitnehmerfreundlich gilt. Unbefristete Arbeitsverträge sind die Regel, eine Befristung ist nur unter eng definierten gesetzlichen Voraussetzungen zulässig. Ebenso rigide ist der Kündigungsschutz. Eine betriebsbedingte oder leistungsbezogene Kündigung erfordert in der Regel einen spezifischen, detailliert dokumentierten Grund. Deshalb sind ein sorgfältiges Onboarding und präzise Zielvereinbarungen essenziell, um arbeitsrechtliche Komplikationen zu verhindern.

Der Führungskräftemarkt zeigt eine besonders hohe Dynamik. In den vergangenen 18 Monaten kam es zu zahlreichen Wechseln in leitenden Funktionen. Steigende Vergütungen, insbesondere in den Bereichen Rohstoffe (Öl, Gas, Bergbau) und Finanzdienstleistungen, verstärken die Wechselbereitschaft. Unternehmen, die ihre Führungskräfte langfristig halten wollen, setzen deshalb auf transparente Gehaltsanpassungen, klare Zielvereinbarungen für die ersten 12 bis 18 Monate und ein strukturiertes Onboarding. Verzögerte Entscheidungen in Auswahlprozessen führen häufig dazu, dass Kandidaten der Konkurrenz zugutekommen. Deshalb definieren inzwischen

viele Firmen feste Zeitfenster, in denen Entscheidungen getroffen werden müssen.

Zentralasien ist eine überwiegend muslimische, zugleich aber politisch und gesellschaftlich säkulare Region. Diese Kombination prägt das geschäftliche Miteinander ebenso wie die Erwartungen an Führung. Beziehungen, Vertrauen und Verbindlichkeit haben einen hohen Stellenwert. Gespräche verlaufen häufig indirekter als in Mitteleuropa und Vorbehalte werden selten offen ausgesprochen. Hierarchien werden nicht immer so linear wahrgenommen wie in vielen europäischen Organisationen. Loyalität und die persönliche Bindung zur Führungskraft haben ein großes Gewicht. Mitarbeiter erwarten, dass Führungskräfte ihnen sowohl fachliche Orientierung geben als auch eine unterstützende Rolle einnehmen. Kasachisch und Russisch prägen das Arbeitsleben und ein Bewusstsein für diese Zweisprachigkeit erleichtert die Kommunikation und Teamführung erheblich.

## Was Unternehmen jetzt berücksichtigen sollten

Kasachstan eröffnet deutschen Unternehmen attraktive Perspektiven, verlangt jedoch eine klare und langfristige Personalstrategie. Der steigende Bedarf an technischen Fachkräften, die Mobilität im Management und die deutlich gestiegenen Vergütungen machen schnelle und gut koordinierte Entscheidungen notwendig. Unternehmen, die internationale Expertise mit lokalem Talent verbinden, transparente Entwicklungsperspektiven schaffen und kulturelle Besonderheiten berücksichtigen, können sich überzeugend als Arbeitgeber positionieren. In Verbindung mit einer stabilen Präsenz auf dem Markt entsteht so eine solide Basis, um die Chancen des kasachischen Arbeitsmarktes zu nutzen. Unternehmen profitieren zusätzlich davon, wenn sie frühzeitig definieren, welche Positionen sie mit lokalen Kräften besetzen möchten und für welche sie internationale oder regionale Expertise benötigen. So entsteht eine Personalstrategie, die Planungssicherheit schafft und gleichzeitig flexibel genug bleibt, um auf Marktveränderungen reagieren zu können.

*Christian Tegethoff,  
Geschäftsführer CT Executive Search  
[www.ct-executive.de](http://www.ct-executive.de)*



# VDW als Brücke für die deutsche Wirtschaft

Steuergesetz, Investitionen und regionale Zusammenarbeit in Kasachstan

Kasachstan stärkt weiterhin sein Investitionspotenzial und entwickelt die Zusammenarbeit mit Deutschland. Der Verband der Deutschen Wirtschaft in der Republik Kasachstan (VDW) mit mittlerweile 130 Mitgliedsfirmen fungiert als Plattform für Dialog, Erfahrungsaustausch und die Bildung langfristiger Partnerschaften zwischen den Wirtschaftsgemeinschaften beider Länder. Im November 2025 fand in Almaty eine Konferenz zum neuen Steuergesetz der Republik Kasachstan statt, das ab dem 1. Januar 2026 in Kraft treten soll.

Experten betonten, dass das überarbeitete Steuergesetz auf einen Übergang von einem fiskalischen zu einem serviceorientierten Ansatz abzielt, bei dem die Unterstützung und Begleitung der Steuerzahler anstelle traditioneller Kontrollen und Sanktionen im Vordergrund steht. Dieser Ansatz soll das Vertrauen der Wirtschaft in den Staat stärken und das Investitionsklima, insbesondere in den wichtigsten Wirtschaftszentren des Landes, verbessern.

Dias Assanov, Vorsitzender des VDW und CEO der Siemens Kasachstan, unterstrich: „Steuerpolitik ist nicht nur eine Frage der Haushaltsfinanzierung, sondern auch ein Spiegelbild des Vertrauens von Wirtschaft und Gesellschaft in den Staat. Konsequenz, Vorhersehbarkeit und Transparenz des Steuersystems wirken sich unmittelbar auf das Investitionsklima und die wirtschaftliche Stabilität aus, was letztlich die Lebensqualität der Bürger beeinflusst.“

Eduard Kinsbrunner, Mitglied des Aufsichtsrats des VDW und Delegierter der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien, stellt die Ergebnisse der jüngsten Umfrage unter deutschen Unternehmen in Kasachstan vor: „90 Prozent der Unternehmen gaben an, sich auf dem kasachischen Markt sehr gut oder gut zurechtzufinden. Nur 10 Prozent sehen Herausforderungen“.

Diese Einschätzungen spiegeln laut den Referenten die positive Entwicklung und das Vertrauen der internationalen Wirtschaftsgemeinschaft in die nachhaltige Entwicklung Kasachstans und dessen Offenheit für Investitionen wider. Gleichzeitig bestätigen sie, dass das Land ein verlässlicher und attraktiver Partner für die deutsche Wirtschaft bleibt.

## Wesentliche Neuerungen im Steuergesetz

- Vereinfachung der Mehrwertsteuer-rückerstattung mit der Möglichkeit der

Durchführung ohne obligatorische Prüfung durch Anwendung eines risikobasierten Ansatzes;

- Senkung der Pflichtregistrierungsschwelle für Mehrwertsteuerzahler auf 10.000 des monatlichen Berechnungsindex;
- Einführung der digitalen Verwaltung, einschließlich des Systems E-Tamga;
- Erweiterung der Mechanismen zur außergerichtlichen Beilegung von Steuerstreitigkeiten;
- Einführung eines risikoorientierten Modells der kamerale Steuerkontrolle.

Maria Nazarova, Steuerektorin der SCHNEIDER GROUP LLP, erläuterte, dass die neuen Regelungen die Transparenz erhöhen und die Zusammenarbeit zwischen Steuerbehörden und Wirtschaft erleichtern. Insbesondere ist die Verpflichtung der Steuerbehörden zu einer offenen Informationspolitik nun gesetzlich verankert, und Verstöße hiergegen können angefochten werden. Zudem wurden die Anforderungen an die Registrierung von Mehrwertsteuerzahlern geändert, die Überwachung verstärkt und die Berichterstattungspflichten präzisiert.

Den rechtlichen Aspekt der Reform stellte Asel Rakhmetkaliyeva, Leiterin der Rechtsabteilung der SCHNEIDER GROUP LLP, dar. Sie berichtete über die Einführung der obligatorischen außergerichtlichen Streitbeilegung. Diese soll die Belastung der Gerichte verringern und den Konfliktlösungsprozess beschleunigen. Die Digitalisierung der Verfahren soll zudem subjektive Einflüsse ausschließen und Transparenz gewährleisten.

## Veränderungen in der Unternehmensbesteuerung

Vertreter der Firma RSP International präsentierten auf der Konferenz Vorträge zu aktuellen Veränderungen in der Unternehmensbesteuerung. Der Moderator der Sitzung, Dawljat Sargozaew, Leiter der Rechtsabteilung bei RSP International LLP, stellte das Thema „Vertragsbeziehungen unter dem neuen Steuergesetz: rechtliche Risiken und Möglichkeiten zur Minimierung“ vor. In seinem Vortrag betonte er die Bedeutung von Verträgen als zentrales rechtliches Instrument in wirtschaftlichen Beziehungen, das den Zeitpunkt und das Volumen der Steuerungsverpflichtungen beeinflusst. Dawljat Sargozaew wies auf die ab 2026 geltenden Änderungen in der Besteuerung hin, hob Risikobereiche hervor, insbesondere im Zusammenhang mit Übergangsver-

trägen, und erläuterte Maßnahmen zur Risikominimierung, einschließlich der Notwendigkeit, Vertragsformulierungen anzupassen und mit Geschäftspartnern zusammenzuarbeiten.

Gulnara Nuridin, Managerin der Abteilung Business Process Outsourcing bei RSP International LLP, erläuterte die Veränderungen im Geschäftssteuerungsmodell in der Republik Kasachstan für die Jahre 2025 und 2026 und legte besonderen Wert auf den Übergang zu den neuen Regelungen und deren Auswirkungen auf die steuerliche Belastung der Unternehmen.

## Besteuerung von Nichtansässigen

Michael Quiring und Viktoria Shvetsova von Rödl & Partner Central Asia erläuterten Änderungen bei der Besteuerung von Nichtansässigen. Dabei ging es unter anderem um neue Regelungen zur Quellensteuer, Kriterien zur Feststellung einer Betriebsstätte sowie die Anwendung von Doppelbesteuerungsabkommen.

Im Rahmen der Podiumsdiskussion „Mehrwertsteuer im Fokus“ analysierte Kamila Ametova, Leiterin des Outsourcing-Bereichs der Buchhaltung der Smart Solutions Zentralasien, die Erhöhung des regulären Mehrwertsteuersatzes von 12 Prozent auf 16 Prozent, sowie die Beibehaltung ermäßigter Sätze von 5 Prozent für den Medizin- und Pharmasektor im Jahr 2026 und von 10 Prozent im Jahr 2027. Sie betonte, dass die Digitalisierung der Steuerverwaltung, inklusive des E-Tamga-Systems, ein entscheidender Treiber für mehr Transparenz und geringere Verwaltungskosten sei.

## Auswirkungen auf das Investitionsklima

Die Auswirkungen sind komplex: Einerseits schafft das vereinfachte und stabile Steuersystem günstige Rahmenbedingungen für die Wirtschaft. Andererseits können Steuererhöhungen und Übergangsphasen bei Investoren Zurückhaltung auslösen. Zu den Vorteilen zählen die Unveränderlichkeit der Steuerbedingungen für Investitionsprojekte und Sonderwirtschaftszonen, die obligatorische öffentliche Diskussion von Änderungen, sowie eine erweiterte Steuerüberwachung bei Großunternehmen. Herausforderungen bestehen in der Erhöhung der Mehrwertsteuer und der Körperschaftssteuer im Bankensektor auf 25 Prozent, der Einführung eines