

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

ZENTRALASIEN



## ZENTRALASIEN – REFORMKURS WECKT HOFFNUNGEN



S. 2

### INTERVIEW:

**Hovsep Voskanyan**

„USBEKISTAN IST WIE EIN  
VIELVERSPRECHENDES PROJEKT“ ▶



S. 4

### MITTEILUNG

GEORG GRAF WIRD BEIRATSMITGLIED



S. 5

### INTERVIEW:

**Christian Tegethoff**

„KOSTEN FÜR VERTRIEBSAUFBAU  
SIND GÜNSTIG“ ▶



S. 6

**Stefan Martiniak**

„VERTRAUEN ZÄHLT MEHR ALS  
SCHRIFTLICHE VERTRÄGE“ ▶

## „USBEKISTAN IST WIE EIN VIELVERSPRECHENDES PROJEKT“

### Wie haben sich die Dinge in Kasachstan während der Corona-Pandemie entwickelt?

In Kasachstan haben wir ebenfalls ein turbulentes Jahr hinter uns, auch bei uns dominiert mittlerweile die Delta-Variante. Nach offiziellen Angaben und auch dem, was wir beobachten läuft die medizinische Infrastruktur aber nicht Gefahr, überlastet zu werden.

Grund ist die angelaufene Impfkampagne und die relativ hohe Anzahl an Genesenen, so dass eine gewisse Immunität vorhanden ist. Generell kann man das Handling der Pandemie im letzten Jahr als überwiegend gut bezeichnen. Es ist inzwischen auch reichlich Impfstoff verfügbar. Dabei handelt es sich um Sputnik V, der zunächst aus Russland geliefert wurde und inzwischen vorwiegend lokal produziert wird.

Allerdings ist der Anteil der Impfskeptiker an der kasachischen Bevölkerung hoch, so dass die Impfkampagne nun etwas langsamer vorankommt.

### Wie ist die deutsche Wirtschaft heute in Zentralasien vertreten?

Wir gehen davon aus, dass rund 300 deutsche Unternehmen in Kasachstan aktiv sind, 200 in Usbekistan. Viele betreiben Verkaufsbüros und Repräsentanzen, die oftmals aus den Tochtergesellschaften in Russland betreut werden.

In Kasachstan zählen wir 25 Investitionsprojekte mit einem Gesamtvolumen von 1 Mrd. Euro, zu den vor Ort aktiven Unternehmen gehören etwa Knauf, Heidelberg-Cement und Linde Gas. Hinzu kommen Mittelständler wie Wilo oder Isoplus, die auch gut durch die Pandemie gekommen sind.

Die deutschen Investitionsprojekte in Usbekistan summieren sich auf etwa 700 Mio. Euro, mit steigender Tendenz. MAN betreibt ein Gemeinschaftsunternehmen in Usbekistan. Weitere nennenswerte Investitionen aus Deutschland sind z.B. Knauf und Claas. Aufgrund des zunehmenden Interesses der deutschen Wirtschaft haben wir 2020 eine Niederlassung in Taschkent eröffnet, mit inzwischen fünf Mitarbeitern.

### In den letzten Jahren war viel von den Potentialen Usbekistans die Rede. Inwieweit lassen sich Erfolge in Form konkreter Projekte erkennen?

Wir sehen, dass in Usbekistan viel passiert – es ist aner kennenswert, in welchem Tempo die Regierung ihr Reformprogramm umsetzt. Der Nukleus ist sicher die Freigabe des Som-Wechselkurses und die nun gewährleistete Konvertierbarkeit der Landeswährung, aber auch die Reformen zu Reduktion von Bürokratie und zur Stärkung des Unternehmertums leisten ihren Beitrag.

Die Reformreise hat 2016 begonnen und Usbekistan hat seitdem einen weiten Weg zurückgelegt. Inzwischen hat die Regierung aber auch die schnell umzusetzenden



### Hovsep Voskanyan

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

Teile des Reformpakets abgearbeitet. Jetzt stehen schwierigere Etappen bevor, die auch für innenpolitischen Gegenwind sorgen können – dazu zählt etwa die Abschaffung der kommunalen Subsidien.

Es ist noch ein weiter Weg und es wird vom weiteren Reformeifer der Regierung abhängen, wie erfolgreich dieser wird.

Auf der Habenseite stehen für Usbekistan die industrielle Tradition, der bevorstehende Ausbau der Wirtschaft über nahezu alle Zweige hinweg, der mit 33 Mio. Einwohnern in Zentralasien größte Binnenmarkt und die junge Bevölkerung, deren Einkommen weiter steigen wird.

Bisher ist die Anzahl an größeren deutschen Investitionsprojekten noch überschaubar, auch wenn viele Büros eröffnet wurden – wir erwarten einen Zuwachs um ca. 25% in diesem Jahr. Es ist noch zu früh, um zu sagen, wie erfolgreich der Standort für die deutschen Firmen werden wird.

Im Moment ist Usbekistan ein großes Versprechen und bietet ebensolche Perspektiven, aber erst in einigen Jahren werden wir tatsächlich Bilanz ziehen können, wie sehr sich dieses Versprechen erfüllt hat.

## **Was spricht für Zentralasien als Produktionsstandort?**

Über Usbekistan haben wir schon gesprochen. Auch Kasachstan hat eine reformfreudige Regierung. Die lokale Wirtschaft wird in den kommenden Jahren über viele Branchen hinweg ausgebaut und modernisiert werden, so dass die Nachfrage nach deutscher Technologie und deutschen Erzeugnissen steigen und hoch bleiben wird.

Die geographische Lage als Drehscheibe auf der Belt&Road-Achse ist ein weiterer günstiger Faktor. Hinzu kommt ein atemberaubender Reichtum an Ressourcen – das betrifft klassische Energieträger und die Rohstoffe des 21. Jahrhunderts, wie seltene Erden, aber auch Potential für Sonnen- und Windenergie gleichermaßen. Ein weiteres Argument sind die auch im Vergleich zu Russland günstigen Lohnkosten, gleichzeitig steigt das Ausbildungsniveau der Bevölkerung.

## **Mit welchen Herausforderungen haben Unternehmen in Zentralasien zu kämpfen?**

Unsere jährliche Umfrage zum Geschäftsklima, die wir gemeinsam mit dem Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft durchführen, hat einige Störfaktoren identifiziert. Dazu zählen die hohe Volatilität der Landeswährungen, Finanzierungsschwierigkeiten und Fachkräftemangel.

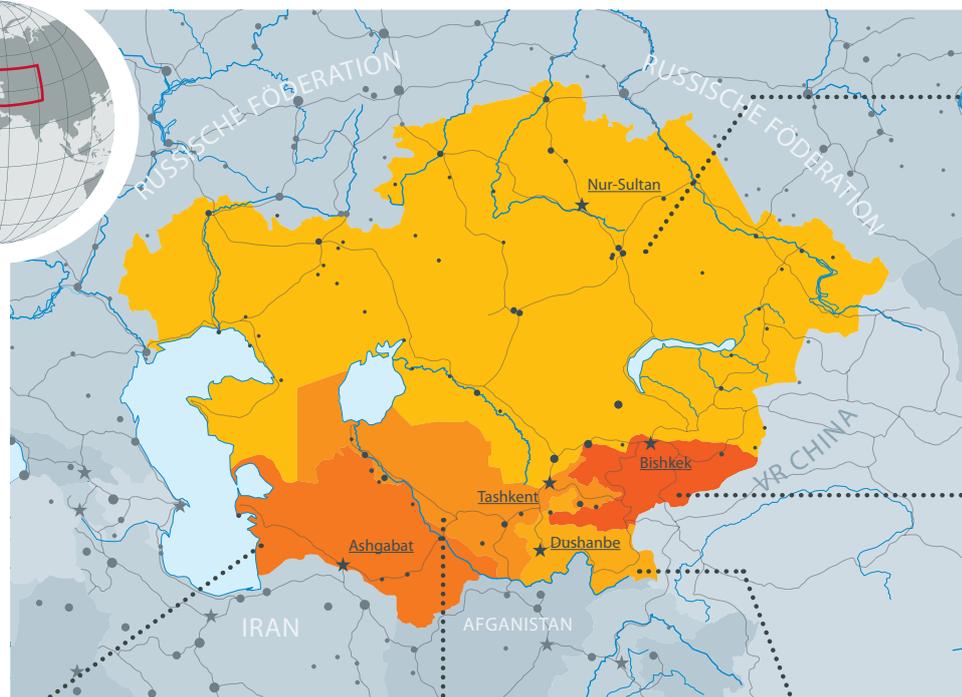
Ein weiteres Thema ist Rechtssicherheit. Wir raten in jedem Fall dazu, sich einen erfahrenen Partner vor Ort zu suchen. Das verkürzt oft die Eingewöhnung und beschleunigt den Start der eigenen Unternehmung vor Ort erheblich.

## Welche Erwartungen haben Sie an die Politik der Region, um die Rahmenbedingungen weiter zu verbessern?

Die deutschen Unternehmen wünschen sich die Fortsetzung der Reformen, insbesondere eine Stärkung der Rechtssicherheit. Entscheidend ist aber auch die Umsetzung dessen, was die Regierungen bereits beschlossen hat. Gelegentlich dauert es, bis die Neuerungen auch tatsächlich auf operativer Ebene umgesetzt werden. Manche Gesetze sind unterschiedlich interpretierbar, hier wünschen sich die Unternehmen die Beseitigung der Unklarheiten.

Man muss aber auch sagen, dass Kasachstan und Usbekistan in den letzten Jahren bereits viel dafür getan haben, um Investitions- und Geschäftsklima zu verbessern, was man auch an der Umsetzung neuer Projekte, wie z.B. von Claas in beiden Ländern, oder Linde Gas in Kasachstan im letzten Jahr erkennen kann. Diesen Weg gilt es gemeinsam weiter zu gehen.

## STAATEN ZENTRALASIENS



### KASACHSTAN

Fläche  
2.724.900 km<sup>2</sup>  
Einwohnerzahl  
18.877.128 (1. Jan. 2021)



### KIRGISISTAN

Fläche  
199.951 km<sup>2</sup>  
Einwohnerzahl  
6.523.529 (Schätzung 2020)



### TURKMENISTAN

Fläche  
488.100 km<sup>2</sup>  
Einwohnerzahl  
5.942.000 (2019)



### USBEKISTAN

Fläche  
448.978 km<sup>2</sup>  
Einwohnerzahl  
33,6 Millionen (2019; Schätzung)



### TADSCHIKISTAN

Fläche  
143.100 km<sup>2</sup>  
Einwohnerzahl  
9,3 Millionen (2019; Schätzung)

## GEORG GRAF WIRD BEIRATSMITGLIED

Die Geschäftsführung von CT Executive Search freut sich bekannt zu geben, dass Herr Georg Graf, Regional Representative der Freudenberg Gruppe in Indien und Geschäftsführer des Freudenberg Regional Corporate Center India, dem Beirat des Unternehmens beigetreten ist.

Freudenberg ist ein globales Technologieunternehmen mit rund 48.000 Mitarbeitern in rund 60 Ländern und einem Umsatz von über 8,8 Milliarden Euro im Jahr 2020.

Herr Graf ist eine in Regierungs- und Wirtschaftskreisen bekannte und angesehene Persönlichkeit. Mit einer über 35-jährigen Karriere im Finanz- und Führungsbereich und einem breiten Kontaktnetzwerk in Indien und Deutschland wird er Mehrwert für unsere Kunden bringen und unsere Konnektivität auf dem Subkontinent weiter steigern.

Herr Graf hat 2019/2020 als Präsident der Deutsch-Indischen Handelskammer fungiert. Er hat bereits auf mehreren von CT Executive Search organisierten Veranstaltungen zum Thema Geschäftstätigkeit in Indien gesprochen.

*„Indien bleibt eine der am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften der Welt. Wir bieten dort Personalberatung für internationale Unternehmen an – vor allem im Zusammenhang mit Markteintritten und dem Ausbau der lokalen Geschäftstätigkeit unserer Kunden. Wir fühlen uns geehrt, einen so renommierten und erfahrenen Indien-Experten wie Herrn Graf für unseren Beirat gewonnen zu haben. Seine Expertise sowohl in der Unternehmensführung, als auch in den interkulturellen Beziehungen ist von unschätzbarem Wert und wird dazu beitragen, unser Beratungsniveau weiter zu steigern.“* – sagt Christian Tegethoff, Gründer und Geschäftsführer von CT Executive Search.



## INTERVIEW

## „KOSTEN FÜR VERTRIEBSAUFBAU SIND GÜNSTIG“

### Wie sind Ihre Kunden in Zentralasien aktiv und wie bearbeiten sie den Markt?

Kasachstan, Usbekistan, Turkmenistan, Tadschikistan und Kirgisistan sind für europäische Unternehmen momentan in erster Linie als Exportziele interessant. Das rohstoffreiche Kasachstan fragt vor allem technische Güter nach, die im Bergbau und im Öl- und Gassektor eingesetzt werden. Usbekistan ist auch ein bedeutender Abnehmer für Agrartechnik und bietet auch Potentiale für eine Reihe anderer Produkte.

Unsere Kunden mit Geschäftsverbindungen nach Zentralasien verfolgen überwiegend Vertriebs- und Serviceaktivitäten, der Aufbau von Produktionswerken in der Region ist noch die Ausnahme. Es bleibt abzuwarten, ob Usbekistan mit seiner verhältnismäßig großen Bevölkerung und günstigen geographischen Lage einmal ein nennenswerter Produktionsstandort für europäische Unternehmen werden wird.



**Christian Tegethoff**  
Geschäftsführer  
CT Executive Search

Viele internationale Unternehmen begnügen sich im Moment noch damit, den Vertrieb Richtung Zentralasien von Moskau aus zu steuern und verzichten auf Büros in Almaty oder Taschkent. Die Betreuung der lokalen Händler und Endkunden wird dann einem russischen Regionalvertriebsleiter überlassen, der von Moskau aus in die Region reist.

Es liegt nahe, dass die Umsatzpotentiale der Region mit einer engeren, auf die jeweiligen Verhältnisse vor Ort abgestimmten Vertriebsstruktur weitaus effektiver realisiert werden könnten.

Unternehmen, die sich für eine engere Bearbeitung der zentralasiatischen Märkte entscheiden, etablieren ihre Büros zumeist in Almaty. Hier konzentrieren sich immer noch die Entscheider der kasachischen Wirtschaft und die Hauptstädte der Nachbarrepubliken Kirgisistan und Usbekistan sind schnell zu erreichen.

Daneben hat Taschkent in den letzten Jahren an Aufmerksamkeit gewonnen und wir beobachten zunehmend, dass europäische Unternehmen dort Büros eröffnen.

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

Die Voraussetzungen zur Gewinnung geeigneter Mitarbeiter sind in Zentralasien günstig. In Kasachstan gibt es inzwischen eine größere 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 günstig, auch gegenüber Russland oder China. Sollten Spezialisten lokal nicht gefunden werden können, so kommt auch die Gewinnung russischer Arbeitskräfte in Frage.

Städte wie Almaty, Nur-Sultan oder Taschkent gelten ihnen im Vergleich zu vielen russischen Regionen als attraktive Standorte. Innerhalb der Eurasischen Wirtschaftsunion ist die Arbeitnehmerfreizügigkeit inzwischen weitgehend gegeben.

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

Unternehmen, die Produktionsstätten in Zentralasien aufbauen wollen, werden um die Anwerbung ausländischer Spezialisten im Regelfall nicht herumkommen. Die Personaldecke im technischen Bereich ist an den meisten Standorten so dünn, dass zumindest für eine Übergangszeit externe Fachleute hinzugezogen werden müssen.

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

Vor allem Usbekistan hat aber eine große, lernwillige und zunehmend besser qualifizierte Arbeitnehmerschaft, die in der Produktion eingesetzt werden kann. Unternehmen sollten eine gewisse Qualifizierungsphase einplanen, die Voraussetzungen zum Aufbau von Produktion sind hier aber grundsätzlich gegeben.

## „VERTRAUEN ZÄHLT MEHR ALS SCHRIFTLICHE VERTRÄGE“

**Die Aga Khan Agency for Microfinance ist in Deutschland wenig bekannt. Was ist das Geschäftsmodell der Institution?**

Die Mikrofinanzagentur ist Teil des Aga Kahn Development Networks, das weltweit 95.000 Mitarbeiter beschäftigt und eine der größten nichtstaatlichen Entwicklungshilfeorganisationen ist.

In Kirgisistan ist die Mikrofinanzagentur seit 15 Jahren existent, wo sie zunächst in Osch, der zweitgrößten Stadt des Landes, angesiedelt war. Ihre Aufgabe war es, speziell im Süden des Landes Mikrokredite zu vergeben, gemäß der Leitlinie to improve quality of life.

Mittlerweile ist die Organisation zur First MicroFinance Company (FMFC) umfirmiert worden, hat eine neue Lizenz erworben und hat ihr Head Office in die Hauptstadt Bischkek verlegt, wo sie analog einer Bank agiert. Sie befasst sich überwiegend mit Mikrofinanzkrediten im Bereich von USD 100 bis 3.000 für Privatkunden. Diese Klientel kommt überwiegend aus dem Bereich Handel, Manufaktur und Landwirtschaft.

Es werden keine Kredite für privaten Konsum vergeben, da Mikrokredite zur Entwicklung des kleinen Unternehmertums inkl. mittelfristiger Schaffung von Arbeitsplätzen beitragen sollen. Für SMEs gewährt sie Kredite bis zum Gegenwert von USD 40.000.

Mit diesen Minikrediten bringen wir Kunden in den Finanzsektor, die sonst Geld von Freunden und Familienmitgliedern leihen müssten – oder auch von zwielfichtigen Kreditgebern. Die Organisation zählt 21.000 Kunden mit einem Filialnetz von 15 Filialen.

Insbesondere das vergangene Jahr mit den bekannten Beeinträchtigungen durch Corona einschließlich eines Lockdowns hat uns neue Produkte und Vertriebswege entwickeln lassen, sodass nunmehr auch auf digitale Weise Kredite aus- und auch wieder zurückgezahlt werden können.

**Was hat Sie bewogen, nach Zentralasien zu gehen?**

Ich war vorher schon viel im Ausland gewesen, unter anderem als Repräsentant für die Deutsche Bank in Moskau und für die Weltbank in Nigeria. Während meiner Zeit in Nigeria hat mich ein Headhunter kontaktiert.



**Stefan Martiniak**

lebt in der kirgisischen Hauptstadt Bischkek, wo er von 2014 bis Juni dieses Jahres als CEO der lokalen First MicroFinance Company fungiert hat. Die Institution gehört zur Aga Khan Agency for Microfinance. Aktuell ist er Mitglied des Aufsichtsrats der First MicroFinance Institution.

Für mich war die Aussicht reizvoll, als CEO Verantwortung für eine Institution mit damals 200 Mitarbeitern zu übernehmen und vor Ort etwas zu entwickeln. Zu den Aufgaben gehörte die Einführung internationaler Unternehmensstandards sowie die Schulung der Mitarbeiter, um mittelfristig auf lokale Führungskräfte bauen zu können.

Dieses Ziel haben wir erreicht. Außer mir war zuletzt nur noch ein Expat vor Ort, der Leiter der IT-Abteilung. Selbstredend natürlich auch das Ziel der finanziell erfolgreichen Weiterentwicklung und Expansion der FMFC.

### **Wie leben Sie in Bischkek, wie sieht der Alltag aus?**

Relativ einfach und bescheiden. Während unserer Zeit in Osh hatten wir noch ein Haus mit Garten, in Bischkek leben meine Frau und ich in einer Wohnung im Stadtzentrum. Viele Ausländer bevorzugen Häuser am Stadtrand, vor allem die mit kleinen Kindern, aber wir wollten zentraler wohnen, um auch mal ohne Auto etwas unternehmen zu können. Das Zentrum von Bischkek ist relativ klein und überschaubar, weiter entfernte Ziele sind mit den sehr günstigen Taxis leicht erreichbar. In Kirgisistan gilt übrigens nach wie vor eine Promillegrenze von 0,0 – so wie einst schon zu Sowjetzeiten.

Mittlerweile gibt es auch reichlich Supermärkte mit nahezu allen bekannten Produkten. Im Sommer ist es immer wieder ein Genuss, auf einen der zahlreichen Märkte zu gehen und dort mit einigem Verhandlungsgeschick (auch hier sind Russischkenntnisse von Vorteil) frisches Obst, Gemüse und andere Lebensmittel direkt von den Erzeugern zu bekommen. Geschmacklich sind diese Produkte einfach unübertroffen, da nahezu vollständig natürlich und ohne künstliche Zusatzstoffe.

Die permanent in Bischkek lebenden Ausländer versammeln sich in verschiedenen Zirkeln, etwa dem überwiegend deutschsprachigen Stammtisch oder dem International Women's Club, die gemeinsame Aktivitäten organisieren.

Ansonsten gibt es attraktive Ausflugsziele wie den berühmten See Issyk Kul. Er ist das klassische Wochenendziel und war zu Corona-Zeiten noch beliebter als sonst. 90 Prozent Kirgisistans sind gebirgig, es gibt zwei Siebentausender, was dem Land die Bezeichnung „Schweiz Zentralasiens“ eingebracht hat.

Bei Backpackern gilt Kirgisistan als preisgünstiges alternatives Reiseziel, es gibt Natur pur und Möglichkeiten zum Übernachten in Jurten, von einfach bis luxuriös. Die Regierung ist interessiert, Touristen ins Land zu holen und die visafreie Einreise ist heute aus ca. 90 Ländern möglich.

### **Was macht die Geschäftstätigkeit in Kirgisistan besonders?**

Das Konzept der Mikrofinanzierungen ist in hochentwickelten Ländern nicht verbreitet, in Kirgisistan schon. Es gibt heute mehr als 20 Geschäftsbanken und 160 Mikrofinanzinstitutionen. Viele Leute brauchen Geld, um zu investieren, andere sind coronabedingt in Schwierigkeiten gekommen und brauchten schnell neue Mittel.

87% unserer Kunden sind loyal und kommen wieder. Einer der Schlüsselfaktoren ist die schnelle Bearbeitung von Anträgen – unsere Institution hat maximal 48 Stunden benötigt, während Banken mitunter Wochen brauchen und auch nach dieser langen Frist dann abschlägig entscheiden, insbesondere ist der bürokratische Aufwand wesentlich höher.

Den Kunden aber geht es in erster Linie darum, schnell und unbürokratisch Gelder für ihre Geschäftstätigkeiten zu erhalten. Ein Händler, der beispielsweise Waren in China einkauft und diese dann in Kirgisistan oder aber zunehmend auch in Uzbekistan weiterverkauft, will schnell auf seinem Markt reagieren können. Dazu benötigt er adäquate Liquidität innerhalb kürzester Frist.

Hier soll darauf hingewiesen werden, dass typische Mikrofinanzkunden nicht die Zeit und Möglichkeit haben, sich länger in Banken als in ihrem Geschäft aufzuhalten. Mikrofinanz kommt zum Kunden, die Mehrzahl der kommerziellen Banken wartet hingegen in ihren Schalterhallen.

Angesichts der Währungskursschwankungen ist Hedging wichtig, denn wir haben uns aus Europa refinanziert. Das ist auch einer der Gründe für die relativ hohen Zinssätze, die in Kirgisistan marktüblich sind.

Im Alltag und bei der Arbeit haben mir meine Russischkenntnisse sehr weitergeholfen. Daneben ist Englisch etwas verbreitet, aber gerade viele junge Leute sprechen überraschenderweise nur noch Kirgisisch, insbesondere außerhalb der zwei großen Städte Bischkek und Osch!

## **Welche Perspektiven sehen Sie für europäische Unternehmen in Zentralasien?**

Es kommt natürlich sehr auf das Unternehmen und die jeweilige Branche an. Generell ist Kasachstan aufgrund des Reichtums an Öl und Gas am bedeutendsten. Tatsächlich werden die Kasachen in Kirgisistan öfters als die großen und ein wenig arroganten Brüder angesehen.

Uzbekistan öffnet sich und die Hoffnungen sind groß, es fließt auch viel Geld aus Organisationen wie der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) oder der European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) dorthin. Zu wünschen bleibt, dass der Präsident den Reformkurs beibehält und nicht den Weg Turkmenistans beschreitet.

Tadschikistan ist wohl das schwächste Land in der Region, auch wegen der Grenzkonflikte, der Problematik des Drogenhandels und ineffektiver Verwaltung.

Kirgisistan ist mit seinen 6,5 Mio. Einwohnern ein kleines Land, allerdings mit einer sehr jungen Bevölkerung, was Gefahr und Chance gleichzeitig ist. Viele Kirgisen haben im Ausland gelebt oder gearbeitet, einige sprechen fließend Deutsch. Die kirgisische Regierung müsste eine Nische finden und eine nachhaltige Strategie zur wirtschaftlichen Entwicklung des Landes implementieren.

Das würde vielleicht auch den Wegzug ins Ausland bremsen – derzeit arbeiten viele Kirgisen in Russland und die Rücküberweisungen (Remittances) von dort tragen dazu bei, dass Familien leben und auch überleben können. Leider sind Tendenzen einer zunehmenden Korruption erkennbar, nachdem es in der Vergangenheit eine günstige Entwicklung gegeben hatte.

Kirgisistan hat kein Öl oder Gas, deshalb ist es für manche Firmen und auch Staaten eher uninteressant. Russland unterhält noch zwei Militärbasen im Land und die Verbindungen nach Moskau sind wieder sehr eng. Kirgisistan ist seit einigen Jahren auch Mitglied der Eurasischen Wirtschaftsunion, die gegenwärtig Russland, Belarus, Armenien, Kasachstan und Kirgisistan umfasst.

### **Was empfehlen Sie einem Unternehmen, das sich für die Region interessiert?**

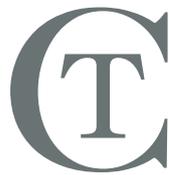
Im Falle Kirgisistans sehe ich momentan nicht, dass größere europäische Firmen dort tätig werden. Negativ ausgewirkt hat sich sicherlich auch die Gerichtsentscheidung im Fall der Kumtor-Goldmine zum Nachteil der kanadischen Gesellschaft Canterra. Der Fall hat für deutliche Fragezeichen bezüglich der Themen Investorenschutz und Rechtssicherheit gesorgt.

Jeder, der sich für Zentralasien interessiert, und hier sehe ich besonders den typischen deutschen Mittelständler, sollte gründliche Marktforschung betreiben. Jeder potenzielle Investor sollte in der Lage sein, sein finanzielles Engagement über mehrere Jahre hinweg in Kirgisistan zu belassen. Vor Ort eingesetzte Mitarbeiter sollten die Region kennen oder zumindest Russisch sprechen, das erleichtert die Dinge. Wichtig ist die Wahl eines verlässlichen lokalen Partners, von entscheidender Bedeutung ist der persönliche Kontakt. Vertrauen zählt mehr als schriftliche Verträge.

Kompetenzen sollten nicht zu früh auf lokale Mitarbeiter transferiert werden, um Schlendrian vorzubeugen. Eine enge Anbindung an die Unternehmenszentrale ist wichtig, ebenso wie eine relativ enge Führung. Es kann durchaus sinnvoll sein, während der Gründung einer Niederlassung Expats zu entsenden, um die Schlüsselpositionen zu besetzen und lokale Mitarbeiter an ihre Aufgaben heranzuführen.

Die größten ausländischen Investoren sind heutzutage Vertreter aus der Türkei und Russland, aber auch für europäische und insbesondere deutsche Unternehmen gibt es sicher erfolversprechende Chancen in Kirgisistan und Zentralasien.

---



## 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, Russland/GUS, 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.

#### MOSCOW

CT Executive Search LLC  
Central Office  
Shlyuzovaya nab. 8,1  
115114 Moscow, Russia  
Telephone: +7 499 678 2111  
E-Mail: office@ct-executive.com

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

