

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



UKRAINE: RÜCKKEHR AUF DEN WACHSTUMSPFAD



S. 2

INTERVIEW:

Andreas Lier

„WARTEN AN DER SEITENLINIE KANN TEUER
WERDEN“ ▶



S. 4

ANALYSE:

Christian Tegethoff

AKTUELLE TENDENZEN AUF DEM UKRAINISCHEN
ARBEITSMARKT ▶



S. 6

Dr. Martin Hoffmann, Stefan Kägebein

ALUMNI-PROGRAMM:

MIT FRISCHEN KRÄFTEN ZUM ERFOLG ▶

„WARTEN AN DER SEITENLINIE KANN TEUER WERDEN“

Wie ist BASF in der Ukraine aufgestellt und welche Ziele haben Sie für 2018 formuliert?

Als BASF sind wir traditionell breit aufgestellt. Wir sind in nahezu allen Wertschöpfungsketten vertreten und spüren täglich den Puls des Landes.

Wir haben mehr als 150 Mitarbeiter und wir sind seit 1992 in der Ukraine vertreten. Wir sehen in der Tat, dass sich die Dinge seit Mitte 2016 teilweise sehr positiv entwickeln. Beispiele sind die Agrar- und Lebensmittelindustrie, der Bausektor und diverse Leichtindustrien, in denen mittelständische Unternehmen insbesondere in den Regionen investieren und neue Märkte erobern.

Insofern bin ich vielleicht manchmal deutlich positiver als jemand, der in einer einzigen Branche tätig ist. Es gibt sicherlich einige Herausforderungen, zum Beispiel die Anpassung an neue Normen und die Eroberung neuer Exportmärkte.

Als BASF ist es hier unsere Mission, unsere Kunden jeden Tag ein Stück erfolgreicher zu machen und sie auf diesem Weg zu begleiten, womit ich auch gleich bei den vielen neuen Möglichkeiten bin, die sich aus der Importsubstitution und neuen Exportmärkten mit deren Anforderungen ergeben.

Als BASF sind wir langfristig engagiert. Wir haben auch zwischen 2015 und 2017 unser Team ausgebaut und werden dies in Zukunft weiter tun, um unsere Partner und Kunden für die Anforderungen der lokalen und internationalen Märkte weiter zu stärken. 2017 sind wir, wie auch schon im Vorjahr, zweistellig gewachsen und planen dies auch für das Jahr 2018.

Welche sind aus Ihrer Sicht die größten Hindernisse für eine Geschäftstätigkeit in der Ukraine?

Die deutsche Wirtschaft sieht nach wie vor in vielen Bereichen großen Verbesserungsbedarf. Dies gilt insbesondere im Gerichtswesen und bei der Korruptionsbekämpfung. Beides sind Gründe dafür, dass sich das Geschäfts- und Investitionsklima im Land langsamer als gefordert aufhellt. Auch deshalb stehen viele ausländische Investoren an der Seitenlinie und warten ab. Insgesamt braucht die Ukraine stärkeres Wachstum und dies vor allem über höhere ausländische Direktinvestitionen – dazu muss sie ein attraktiveres Investitionsklima schaffen. Gleichzeitig geht es um ein breiter abgestütztes Wachstum.

Ein weiteres wichtiges Thema ist der zunehmende Mangel an Fachkräften, denn durch die Visafreiheit für Aufenthalte bis zu 90 Tagen gehen mehr und mehr Arbeitskräfte beispielsweise ins benachbarte Polen.



Andreas Lier

ist Head Country Cluster East Europe bei BASF und Präsident der AHK Ukraine. Er lebt in Kiew.

Auf der anderen Seite bieten sich signifikante Chancen für deutsche Unternehmen, insbesondere in exportorientierten Branchen, der Zulieferindustrie und überall dort, wo man sich in Wertschöpfungsketten in Westeuropa integrieren kann. Interessant sind auch Bereiche, in denen Förderbanken Infrastrukturprojekte finanzieren.

Welche Aspekte machen die Ukraine zu diesem Zeitpunkt zu einem interessanten Markt bzw. Standort für europäische Unternehmen?

Die Ukraine ist ein Land mit mehr als 40 Millionen Verbrauchern, einer gut ausgebildeten Bevölkerung, einer verkehrsgünstigen Lage zwischen West und Ost, Nord und Süd. Hinzu kommen enorme Ressourcen, Bodenschätze und knapp 30% der weltweiten Schwarzerdevorkommen.

Als wesentliche Chancen sehen deutsche Unternehmen die Umstrukturierung der Wirtschaft, die weiter Fahrt aufnimmt. So entwickelt sich die Wirtschaft von energieintensiven Schwerindustrien hin zu Leichtindustrien, Weiterveredelung und Zulieferindustrien.

Die deutschen Unternehmen berichten beispielsweise über Investitionen und positive Veränderungen in der Agrar- und Lebensmittelindustrie sowie in den Möbel-, Schuh-, Haushaltsgerätebranchen. Für die deutschen Unternehmen gibt es hier oft zweistellige Umsatzzuwächse. Mehr und mehr ukrainische Hersteller exportieren in die EU.

In der Automobilzulieferindustrie gewinnt die Westukraine weiter an Bedeutung, denn sie kann als Produktionsstandort für ausländische Hersteller von Kfz-Teilen mit vielen Vorzügen punkten: der geografischen Nähe zur EU, günstigen Lohnkosten und langjährigen industriellen Traditionen.

Welche konkreten Veränderungen hat das Assoziierungsabkommen zwischen der Ukraine und der EU bisher gebracht?

Das Assoziierungsabkommen mit der EU ist am 1. Januar 2016 in Kraft getreten und wurde nun 2017 auch vom letzten verbleibenden Land, den Niederlanden, ratifiziert.

Für die Wirtschaft zeigen sich Veränderungen insbesondere an den Initiativen zur Verringerung und Vereinfachung der Zulassungs- und Genehmigungsverfahren sowie zur Vereinfachung der Eintragung von Eigentum. Die technischen Vorschriften wurden und werden weiter an die EU-Standards angeglichen.

Insgesamt kann man sagen, dass diese Maßnahmen schon erste Erfolge gezeigt haben. 2017 belegte die Ukraine im jährlichen Doing-Business-Ranking der Weltbank Platz 76 von 190 Ländern (2012: Platz 152). Auch im Warenverkehr nehmen die Unternehmen die Veränderungen schon wahr. Die Visafreiheit hat zu einer weiteren Öffnung und dem Austausch von Arbeitskräften geführt.

Welche weitere wirtschaftliche Entwicklung erwarten Sie in der Ukraine?

Nach den zwei schweren Rezessionsjahren 2014 und 2015 erholt sich die ukrainische Wirtschaft. Für das Jahr 2017 wird ein Wirtschaftswachstum von etwa 2% erwartet.

Für 2018 und die kommenden Jahre sind moderate Wachstumsraten von 3-4% prognostiziert. Da die Schattenwirtschaft nach wie vor knapp 40% beträgt, dürfte das wirkliche Wachstum bereits höher sein. Insgesamt sehe ich die weitere Entwicklung positiv. Sie dürfte weiter an Fahrt gewinnen, wenn die Reformen schneller und nachhaltiger umgesetzt werden.

Für jedes Unternehmen, welches sich mit dem Gedanken trägt, in einen Markt mit über 40 Millionen Verbrauchern und guten Arbeitskräften zu investieren, könnte das Warten an der Seitenlinie teuer werden, da die Chancen dann von anderen genutzt werden.

AKTUELLE TENDENZEN AUF DEM UKRAINISCHEN ARBEITSMARKT

Die ukrainische Wirtschaft ist von den Ereignissen des Jahres 2014 schwer beeinträchtigt worden – die innenpolitischen Spannungen, der Konflikt im Osten und die weitgehende Kappung der wirtschaftlichen Verbindungen nach Russland haben das Bruttoinlandsprodukt in zwei Jahren deutlich abschmelzen lassen.

Symptome der Krise waren hohe **Inflationsraten** von bis zu 43% jährlich (2015) und der **Kursverfall der Hrywnja** (UAH), die im Verhältnis zum Euro zwischen Januar 2013 und Januar 2018 zwei Drittel ihres Werts eingebüßt hat. Entsprechend haben sich Importwaren für die Betriebe und die Bevölkerung verteuert. Die Arbeitgeber waren nicht in der Lage, die Inflation durch entsprechende Gehaltserhöhungen zu kompensieren, so dass sich reelle Kaufkraftverluste ergeben haben.

Inzwischen hat die ukrainische Wirtschaft die Talsohle offenbar durchschritten und bewegt sich mit Wachstumsraten um 2% in den letzten beiden Jahren wieder in ruhigerem Fahrwasser.

Die offizielle **Arbeitslosenquote** lag im Laufe des Jahres 2017 stabil bei 8-9%. Die reale Situation im Land geben spiegelt diese Zahl allerdings nur bedingt wider: Längst nicht alle Arbeitssuchenden melden sich arbeitslos, außerdem geht die Regierung von einem hohen Schwarzarbeitsanteil an der Gesamtbeschäftigung aus.

Die verfügbaren Arbeitsmarktindikatoren zeigen jedenfalls nach oben. Nach Angaben des Jobportals „Headhunter“ lag die Anzahl der dort annoncierten Vakanzen zum Jahresende 2017 um mehr als ein Viertel höher als im Januar. Immerhin 23% der suchenden ukrainischen Unternehmen haben Headhunter zufolge angegeben, die ausgeschriebenen Stellen im Zusammenhang mit Expansionsvorhaben besetzen zu wollen.

ANALYSE



Christian Tegethoff

Geschäftsführer
CT Executive Search



Kennzahlen zur Ukraine

Einwohner **45, Mio.**

Bevölkerungswachstum (2017)
-0,4%

BIP/Kopf (USD, nominal)
2016: **2.459**

Das ukrainische **Mindestgehalt** ist 2017 auf 3.200 UAH (ca. 94 Euro) angehoben worden, das statistische Durchschnittsgehalt lag im November 2017 bei 7.479 UAH (ca. 220 Euro).

Eine Umfrage des Jobportals „Headhunter“ hat 2017 ergeben, dass 36% der befragten Unternehmen allen Mitarbeitern das Gehalt erhöht haben, ein Drittel der Firmen haben lediglich die Vergütung ausgewählter Mitarbeiter angehoben. In einem Viertel der Unternehmen gab es keinerlei Anpassungen, nur jedes zwanzigste Unternehmen hat Gehälter gekürzt.

Laut Headhunter beliefen sich die Gehaltserhöhungen im Durchschnitt auf 10-15%. Angesichts der Inflation von voraussichtlich 12,5% im Jahr 2017 ergaben sich für die allermeisten ukrainischen Arbeitnehmer also bestenfalls bescheidene Reallohnsteigerungen.

Eine Umfrage von EY im ersten Halbjahr 2017 hat ergeben, dass 77% der befragten ukrainischen Unternehmen alle Mitarbeitergehälter in Hrywnja fixieren. 18% hatten die Vergütung des Top-Managements in ausländischen Währungen festgeschrieben und 5% haben alle Gehälter in ausländischer Valuta fixiert.

Viele Ukrainer sehen in der **Emigration** eine Antwort auf die im europäischen und auch globalen Vergleich sehr niedrigen Gehälter in ihrem Land. Gleichzeitig hat ihnen die Abschaffung der Visapflicht die Türen in die Länder des Schengen-Raums geöffnet.

Zwar benötigen Ukrainer zur Aufnahme einer Beschäftigung in der Europäischen Union immer noch eine Arbeitserlaubnis, allerdings erleichtert ihnen der Wegfall der Visapflicht die Suche nach Arbeitsplatz und Wohnung im Zielland enorm.

Vor allem in Polen ist die Nachfrage nach Arbeitskräften groß, zumal viele Polen selbst im westeuropäischen Ausland tätig sind. Der polnische Durchschnittslohn ist etwa vier Mal höher als der ukrainische.

Nach Angaben des polnischen Arbeitgeber- und Unternehmensverbands arbeiteten Anfang 2018 über 1,3 Mio. Ukrainer in Polen. RIA Novosti zitiert den ukrainischen Staatlichen Beschäftigungsdienst mit einer Schätzung von 5,5 Mio. im Ausland arbeitenden Ukrainern. Das populärste Zielland nach Polen ist dabei Russland, mit großem Abstand folgen Tschechien, Deutschland und Italien.

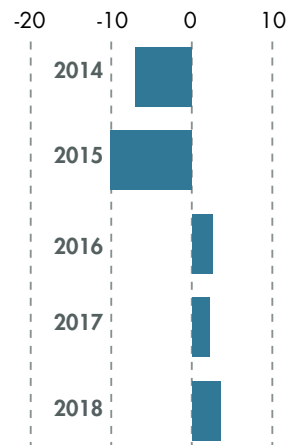
Die Emigration der Arbeitskräfte macht den ukrainischen Unternehmen punktuell bereits zu schaffen. Vor allem in der Westukraine erschwert die Konkurrenz im Ausland die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern. Betroffen sind vor allem der Produktionsbereich und der IT-Sektor.

Gleichzeitig beliefen sich die privaten Überweisungen aus dem Ausland in die Ukraine nach Angaben von BNP Paribas allein im Jahr 2016 auf 4 Mrd. USD – Geld, das der Bevölkerung zur Verfügung steht.

Die im internationalen Vergleich niedrigen Gehälter machen die Ukraine als Standort insbesondere für arbeitsintensive Produktionsabläufe interessant. Vor allem in der Westukraine nutzt eine Reihe von europäischen Automotive-Zulieferern diesen **Kostenvorteil** bei gleichzeitiger geographischer Nähe zum europäischen Markt.

Bruttoinlandsprodukt

Veränderung in %, real



*Angaben für 2017/2018: Schätzung bzw. Prognose

Aus dem selben Grund eignet sich die Ukraine auch als Outsourcing-Standort. Besonders erfolgreich nutzt die IT-Branche schon heute die Personalressourcen der Ukraine, wo sie auf ein breites Reservoir an gut ausgebildeten und motivierten Fachkräften zugreifen kann.

Ausländische Unternehmen haben bei der Rekrutierung generell gute Karten. Die meisten Ukrainer bevorzugen einen internationalen Arbeitgeber, der für viele mit Transparenz und Professionalität assoziiert wird.

Das Angebot an für internationale Firmen geeigneten **Führungskräften** ist in der Ukraine sehr ungleich verteilt. Die meisten ausländischen Unternehmen steuern ihr Ukraine-Geschäft von Kiew aus, so dass sich hier mit großem Abstand die meisten international erfahrenen Manager finden.

In den Regionen ist es deutlich schwieriger, Führungskräfte mit Englischkenntnissen und einem Verständnis von der Arbeitsweise internationaler Unternehmen zu finden.

Die Ukraine ist aus Compliance-Sicht ein Hochrisikoland; im Lande tätige Manager müssen die Spielregeln kennen und in der Lage sein, die Brückenfunktion zwischen dem ukrainischen Markt und der Unternehmenszentrale auszufüllen. Diese Fähigkeit ist eine Schlüsselkompetenz, die bei der Rekrutierung ebenso wie die fachliche Qualifikation berücksichtigt werden muss.

ALUMNI-PROGRAMM: MIT FRISCHEN KRÄFTEN ZUM ERFOLG

Der Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft betreibt eine Online-Datenbank mit Lebensläufen ukrainischer Fachkräfte, die sich für die Mitarbeit in einem europäischen Unternehmen in ihrem Heimatland interessieren.

Die Datenbank ist unter <https://alumni-ua.org/> für Unternehmen frei zugänglich, die enthaltenen Kandidaten können von interessierten Unternehmen direkt angesprochen werden. Es handelt sich um Alumni des Stipendienprogramm der Deutschen Wirtschaft für die Ukraine, das jungen Graduierten und Studierenden aus der Ukraine die Möglichkeit bietet, ein mehrmonatiges Betriebspraktikum in führenden deutschen Unternehmen zu absolvieren.

Die 75 Teilnehmer der drei Stipendiatenjahrgänge wurden in den Jahren 2015 bis 2017 von insgesamt rund 50 deutschen Unternehmen aufgenommen. Ab Februar 2018 absolvieren die 44 Stipendiaten des 4. Jahrgangs ihre Einsätze in deutschen Unternehmen.



Dr. Martin Hoffmann

Regionaldirektor Osteuropa, Ansprechpartner für die Ukraine im Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft

Die Stipendiaten erhielten einen Einblick in die Unternehmenskultur in Deutschland und lernten moderne Management- und Arbeitsorganisation kennen – der Praxiseinsatz ist angesichts der stark theoretisch ausgerichteten ukrainischen Studiengänge besonders wertvoll. Die Programmteilnehmer wurden aus einem jährlichen Bewerberpool von ca. 400 Kandidaten ausgewählt, von denen es rd. 90 auf die Shortlist schaffen und interessierten Unternehmen vorgestellt wurden. Nach ihrem Aufenthalt in Deutschland kehrten die Stipendiaten in die Ukraine zurück und können dort ihr erworbenes Wissen und ihre Fähigkeiten einbringen. Die gewonnenen Erfahrungen und Kontakte stärken die wirtschaftliche Entwicklung und fördern die bilateralen Beziehungen zu Deutschland.

Es gibt Alumnis aus nahezu allen Branchen und Funktionen, so dass sich ein Blick in die Datenbank für praktisch jedes Unternehmen mit Ukraine-Ambitionen lohnen kann.

Mit dem Aufbau des Alumninetzwerkes leistet das Programm generell einen wichtigen Beitrag für die nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, intensiviert die Wirtschaftsbeziehungen und schafft ein branchenübergreifendes Netzwerk an jungen, weltoffenen Nachwuchskräften.

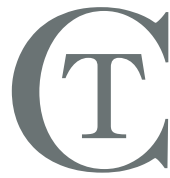
Zu den Unternehmen, die bislang Stipendiaten zur Weiterbildung begrüßt haben, gehören die METRO AG, SAP SE, PwC Deutsche Revision AG, Commerzbank AG, DEG mbH, verschiedene Unternehmen des Robert Bosch Konzerns, John Deere GmbH & Co. KG, Allianz SE, KWS Saat AG, Leoni AG, Bombardier Deutschland, der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft, die Deutsche Bahn AG, GLORIA Haus- und Gartengeräte GmbH, Dyckerhoff GmbH und viele andere.

Das Programm wird im Auftrag des Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) finanziert, durch die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH implementiert und durch den Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft umgesetzt.



Stefan Kägebein

Projektleiter, Ansprechpartner
für die Alumni-Datenbank
Ukraine



EXECUTIVE SEARCH

EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN DEN EMERGING MARKETS

CT Executive Search ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in 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 Research Capacities

