

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

UKRAINE



UKRAINE: VOM KRISENLAND ZUM WACHSTUMSMARKT?



S. 2

INTERVIEW:

Andreas Schwabe

„ATTRAKTIV FÜR PERSONALINTENSIVE
PRODUKTION“ ▶



S. 4

Heiko Kreisel

„FAST ÜBERALL BESTEHT NACHHOLBEDARF“ ▶



S. 6

Christian Tegethoff

„UKRAINE IST NOCH ARBEITGEBERMARKT“ ▶

„ATTRAKTIV FÜR PERSONALINTENSIVE PRODUKTION“

Das ukrainische BIP hat im zweiten Quartal 2019 um 4,6 Prozent zugelegt. Was sind die Gründe für dieses deutliche Wachstum? Inwieweit handelt es sich hier um den Beginn eines langfristigen Wirtschaftsaufschwungs?

In der Tat hat das ukrainische Wirtschaftswachstum die Erwartungen deutlich übertrafen. Wir hatten angenommen, dass sich im Doppelwahljahr 2019 aufgrund der politischen Unsicherheiten ein gedämpftes Wachstum von 2-3% Prozent ergeben wird.

Allerdings hat sich in diesem Jahr das Konsumentenvertrauen der Bevölkerung verbessert und die Erwartungen vieler ukrainischen Unternehmen sind weiterhin positiv. Damit dürfte das Wachstum für das Gesamtjahr 2019 bei über 3% liegen. Das starke Wachstum liegt unter anderem an den deutlichen Reallohnsteigerungen von rund 10% im Jahresvergleich, die zu einem starken Anstieg der Einzelhandelsumsätze und einer verstärkten Bautätigkeit führen.

Aufgrund guter Ernteergebnisse entwickelt sich der Landwirtschaftssektor zu einem weiteren wichtigen Wachstumstreiber. Allerdings gibt es auch deutliche Schwachstellen: Das verarbeitende Gewerbe ist im ersten Halbjahr 2019 mit -4% gegenüber dem Vorjahr geschrumpft. Branchen wie die Leichtindustrie, Nahrungsmittelverarbeitung, Metallurgie und der Maschinenbau waren im Jahr 2019 bislang rückläufig. Auch Rücküberweisungen von ukrainischen Arbeitsemigranten aus dem Ausland, vor allem aus Polen, stützen den Konsum. Damit sehen wir auch im kommenden Jahr eine weiter steigende Inlandsnachfrage.

Ob es einen langfristigen Wirtschaftsaufschwung gibt, hängt sehr stark von der Politik des neuen Präsidenten Wolodymyr Selenskyj und seiner Regierung ab. Der Präsident ist mit dem Versprechen angetreten, die grassierende Korruption im Land zu bekämpfen, den Krieg im Osten des Landes zu beenden und für die Bürger die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen zu verbessern. Der neue Premierminister beabsichtigt, mit Reformen und der Öffnung des Landes für Direktinvestitionen das Wirtschaftswachstum in den kommenden Jahren auf 5 bis 7% pro Jahr zu erhöhen. Einen ersten Schub soll eine Landreform im kommenden Jahr ermöglichen, die den Kauf- und Verkauf von Agrarland ermöglicht.

Warum investieren westeuropäische Unternehmen zurzeit noch sehr zurückhaltend in der Ukraine? Was kann die ukrainische Regierung tun, um mehr ausländische Direktinvestitionen anzuziehen?

Trotz seiner Unerfahrenheit hat der neue Präsident einen hohen Vertrauensvorsprung im In- und Ausland bekommen. Auslandsinvestitionen im großen Stil – die zur Verwirklichung der ambitionierten Wachstumspläne der Regierung unabdinglich sind – werden aber nur ins Land strömen, wenn die Rechtssicherheit erhöht wird.



Andreas Schwabe

Senior Economist CEE,
Raiffeisenbank International AG,
Wien

Eine Reform des korrupten Gerichtssystems ist zwar geplant, eine erfolgreiche Umsetzung aber noch lange nicht ausgemacht. Auch das Ausmaß des Einflusses von Oligarchen auf die neue Regierung ist unklar. Insbesondere der Geschäftsmann Ihor Kolomojskyj, der mit Selenskyj in Geschäftsbeziehungen stand, steht unter Verdacht, Einfluss auf den Präsidenten auszuüben. Kolomojskyj kämpft derzeit gerichtlich um die Rückgabe seiner früheren „PrivatBank“, die vor einigen Jahren aufgrund von massiven Unregelmäßigkeiten in der Kreditvergabe und einer Unterkapitalisierung verstaatlicht wurde.

Die Verstaatlichung hatte den ukrainischen Steuerzahler rund 5 Milliarden Euro gekostet. Sollte Kolomojskyj Recht (und die Bank zurück-) bekommen, wäre dies ein stark negatives Zeichen für Investoren. Auch der Internationale Währungsfonds, von dessen Wohlwollen und Krediten die Ukraine noch immer abhängt, hat den „Fall PrivatBank“ im Auge.

Präsident Selenskyj sollte also seine Unabhängigkeit gegenüber privaten Wirtschaftsinteressen Einzelner unterstreichen. Zudem ist es wichtig, die Unabhängigkeit der Zentralbank zu bewahren und einen flexiblen Wechselkurs beizubehalten. Wir sind in Bezug auf den Wirtschaftsausblick vorsichtig und prognostizieren ein Wirtschaftswachstum von „nur“ rund 3% in den kommenden Jahren, vorausgesetzt es gibt keine neuerliche politische oder anderweitige Krise.

Inwieweit ist die Ukraine heute schon in den EU-Binnenmarkt integriert? Welche weiteren Schritte zur Integration sind noch geplant?

Die Ukraine ist seit Ende 2014 über ein Assoziierungsabkommen mit der EU verbunden. Seit 2016 besteht die „Vertiefte und umfassende Freihandelszone“ (Deep and Comprehensive Free Trade Area, DCFTA) zwischen der EU und der Ukraine.

Diese sieht vor, dass die Ukraine in den kommenden Jahren (geplant ist ein Zeitraum von zehn Jahren) sukzessive EU-Standards übernimmt und dafür den freien Zugang zum EU Binnenmarkt erhält. Seit Inkrafttreten hat das Handelsvolumen auch deutlich zugelegt. Von 2015 bis 2018 gab es eine Steigerung um 50% auf 40 Milliarden Euro, was etwa dem Niveau von 2012 entspricht.

Damit ist der Anstieg im Handel auch der Erholung der Wirtschaft nach der Wirtschaftskrise 2015 und der abnehmenden Rolle Russlands für den Handel der Ukraine geschuldet. Zudem gab es zumindest in der Anlaufphase weiterhin Beschränkungen der Exportmengen von Agrargütern in die EU. Dies deutet darauf hin, dass das Freihandelsabkommen zwar durchaus positive Effekte hatte, aber die Wirkungen auch nicht überschätzt werden sollten bzw. weiteres Potential nach oben besteht. Sollte die Ukraine weiterhin einem Reformkurs im Sinne des DCFTA verfolgen und auch das Investitionsklima in der Ukraine mitspielen, könnten die Handels- und sukzessive Investitionsvolumina weiter steigen.

Welche Standortvorteile bietet die Ukraine? Für welche Branchen ist sie als Standort oder Markt interessant?

Die Ukraine sticht derzeit vor allem durch ihr niedriges Lohnniveau im Vergleich zu anderen osteuropäischen Märkten hervor. So dürften die Lohnkosten im Vergleich zu Polen weniger als die Hälfte betragen. Dies könnte das Land attraktiv für personalintensive Produktion machen.

Zweitens gibt es wie auch in anderen mittel- und osteuropäischen Ländern eine wachsende IT-Outsourcing-Industrie. Außerdem haben der landwirtschaftliche und auch der lebensmittelverarbeitende Sektor weiterhin Potential. Die geplante Landreform, die ein Moratorium auf den Handel mit Agrarflächen für inländische Investoren ab 2020 aussetzen soll, könnte sich positiv auf die landwirtschaftliche Produktion auswirken.

„FAST ÜBERALL BESTEHT NACHHOLBEDARF“

Wie schätzen Sie die aktuelle Nachfragesituation in der Ukraine für Ihr Unternehmen ein? Welche Entwicklung erwarten Sie kurz- und mittelfristig?

Nach den Krisenjahren 2014 und 2015 mit den zum Teil bürgerkriegsartigen Zuständen sind wir inzwischen wieder auf Wachstumskurs. Auf dem Höhepunkt der Krise haben wir auf 300 Mitarbeiter reduziert, inzwischen beschäftigen wir über 550 Mitarbeiter – so viel wie nie zuvor in der Ukraine.

Wir sind heute flächendeckend an vierzehn Standorten zwischen Lviv und Dnipro, Kiew und Odessa vertreten.

Etwa 50 Prozent unseres Umsatzes generiert das Bergbausegment, 20 Prozent die Bau- und Straßenbaumaschinen, 15 Prozent machen Antriebe und Gasmotoren aus. Die Landmaschinen erzielen 15 Prozent des Verkaufsvolumens.

Treiber des Bergbausegments sind die Rohstoffpreise, die wiederum von der Weltwirtschaft abhängen. Aufgrund der positiven Entwicklung seit 2009 gab es hier stabile Preise und damit auch Nachfrage für Bergbaumaschinen.

Die Ukraine exportiert viele Rohstoffe, zum Beispiel Eisenerz. Der Bereich ist auch Dank der starken Abwertung der ukrainischen Hrywnja in gutem Fahrwasser, denn sie sorgt für geringe Förderkosten pro Tonne. Trotz der globalen Eintrübungen, etwa in China, erwarte ich hier weiterhin Stabilität, besonders in der Wartung bestehender Flotten. Neue Minen und damit verbundene Erweiterungsinvestitionen werden dennoch nicht vor dem Jahr 2022 in großem Umfang kommen.

Der Infrastrukturbereich ist volatil, weil er stark von politischen Entwicklungen abhängt. Wenn Reformen umgesetzt werden, dann ist hier Wachstum möglich. Die

INTERVIEW



Heiko Kreisel

Geschäftsführer der Zeppelin Ukraine GmbH, Kiew.

Das Unternehmen fungiert als offizieller Vertreter der Firmen Caterpillar (Bau- und Bergbaumaschinen) und AGCO (Landmaschinen) in der Ukraine. Heiko Kreisel lebt seit 2014 in Kiew.

Infrastruktur ist weitgehend heruntergewirtschaftet und die Politik hat verstanden, dass hier investiert werden muss, um einen nachhaltigen Wirtschaftsaufschwung zu initiieren. Nach dem Regierungswechsel gibt es im Moment viele personelle Wechsel und noch Unsicherheiten, aber der Ausblick ist im Ganzen positiv. Man geht im Moment von Wachstumsraten über 3% für die Jahre 2020 und 2021 aus.

Im Landwirtschaftsbereich, der für ein Viertel des ukrainischen BIP steht, ist das Bild zwiespältig. Die gegenwärtigen Diskussionen zur Aufhebung des bestehenden Moratoriums auf den Erwerb von Agrarland führen zur Zurückhaltung eigentlich anstehender Investitionen. Dafür werden aber mittelfristig internationale Unternehmen investieren können, wenn das Moratorium künftig einmal aufgehoben wird. Bodenverbesserung und Technologien wie Precision Farming und AgriTech werden dann zu höheren Erträgen pro Hektar führen.

Die Ukraine gilt als Land mit Problemen in den Bereichen Bürokratie und Korruption. Inwieweit sind Sie in Ihrer Arbeit mit diesen Themen konfrontiert und wie gehen Sie damit um?

Bürokratie und Korruption sorgen bei uns leider für die größten Kopfschmerzen. Uns macht vor allem die Bürokratie zu schaffen – als ausländische Firma ist es für uns zwar verhältnismäßig einfach, Schmiergeldzahlungen zu verweigern. Allerdings können Dinge dann sehr lange dauern, so waren wir rund zweieinhalb Jahre mit dem Kauf eines Grundstücks beschäftigt.

Korruption und Bürokratie gehen immer Hand in Hand, denn Korruption ist letztlich nur eine Abkürzung durch die Bürokratie. Die Lage in diesem Bereich ist sicherlich auch einer der Gründe für die Abwahl der vorigen Regierung.

Mit Korruption bekommt man auch bei großen lokalen Firmen zu tun, etwa bei Ausschreibungen. Die Korruption ist, trotz gewisser Fortschritte in den letzten Jahren, noch besonders im juristischen Apparat verbreitet

Als Unternehmen haben wir eine strikte Compliance-Richtlinie. Wir zahlen keine Schmiergelder, auch wenn wir dadurch Aufträge verlieren oder längere Wartezeiten in Kauf nehmen müssen.

Warum sollte sich ein westeuropäisches Unternehmen in der Ukraine engagieren? Welche Chancen bietet der Markt?

Die Ukraine hat einen großen Binnenmarkt mit über 40 Millionen Einwohnern. Fast überall besteht hoher Nachholbedarf, so dass die Nachfrage nach Produkten aller Art hoch ist.

Als Produzent profitieren Sie vom niedrigen Lohnniveau, das weit unter der Hälfte der Lohnkosten in Polen liegt. Die Automotive-Branche nutzt diesen Vorteil schon für die Lohnveredelung. Stark ist auch der IT-Bereich, weil es gut ausgebildete Mathematiker und Informatiker gibt.

Der Infrastrukturbereich ist aufgrund von Investitionen ein Wachstumsfeld mit hohem Potential. Die Ukraine profitiert auch von ihrer günstigen geographischen Lage zwischen Europa und Asien.

Welche Erfahrungen haben Sie bei der Rekrutierung und Führung von Mitarbeitern in der Ukraine gemacht?

Der „Brain Drain“ durch den Wegzug von Arbeitskräften ist sehr schädlich für die Ukraine. Etwa ein Viertel der für uns relevanten Kandidaten sind nach West- und Osteuropa ausgewandert.

Gutes Personal zu finden ist eines der Hauptprobleme. Ein anderes ist das unflexible Arbeitsrecht, das in weiten Teilen aus der Sowjetunion überkommen ist.

Auch die Arbeitnehmerbindung ist nicht einfach, viele Mitarbeiter kündigen, wenn sie anderswo etwas mehr Geld bekommen. Während unser seit langem etablierter Baumaschinenbereich stabil ist, so herrscht bei den Mitarbeitern im relativ neuen Landmaschinenbereich hohe Fluktuation.

Als westeuropäische Firma sollten Sie einen westeuropäischen Führungsstil pflegen. Der Chef sollte nicht wie ein Diktator auftreten, wie es in ukrainischen Firmen üblich ist. Allerdings wird durchaus erwartet, dass die Firmenleitung Entscheidungen trifft. Gefragt ist letztlich ein Mischstil, der demokratische und autoritärere Elemente vereint.

„UKRAINE IST NOCH ARBEITGEBERMARKT“

Wie würden Sie den ukrainischen Führungskräftemarkt aktuell beschreiben?

In den Jahren vor 2014 war die Ukraine für uns der zweitwichtigste Markt unter den Nachfolgestaaten der Sowjetunion. Das Volumen war zwar auch damals nicht mit Russland vergleichbar, aber wir haben in jedem Jahr eine ansehnliche Zahl von Besetzungen in der Ukraine begleitet. Leider ist die Nachfrage während der politischen und wirtschaftlichen Krise 2014 und 2015 stark zurückgegangen, das Interesse der westeuropäischen Unternehmen an der Ukraine war sehr gering.

Wir beobachten aber, dass sich die Stimmung spätestens seit der Präsidentschaftswahl in diesem Jahr wieder zu drehen begonnen hat. Dazu tragen sicherlich auch die ukrainische Politik und die deutschen Wirtschaftsverbände bei, die mit verschiedenen großformatigen Veranstaltungen in Deutschland und anderswo zu einer höheren Sichtbarkeit des Landes beigetragen haben. Mein Eindruck ist, dass die Chancen des ukrainischen Marktes im Moment wieder in den Vordergrund rücken.

INTERVIEW



Christian Tegethoff

Geschäftsführer CT Executive Search

Dennoch ist der ukrainische Markt heute noch eindeutig ein Arbeitgebermarkt. Deutsche Unternehmen, die ihre Aktivitäten im Land ausbauen wollen, haben bei der Suche nach Fach- Führungskräften sehr gute Karten. Expandierende Unternehmen profitieren von einem Pionierbonus, weil derzeit noch recht wenige ausländische Unternehmen in der Ukraine investieren. Wechselwillige Kandidaten haben nur wenige Optionen, so dass der Vorteil beim rekrutierenden Unternehmen liegt. Deutsche und andere westeuropäische Arbeitgeber sind bei ukrainischen Kandidaten beliebt.

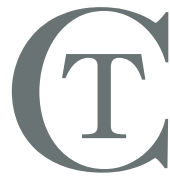
In der Ukraine gibt es inzwischen ein recht großes Reservoir von Kandidaten mit Erfahrungen in internationalen Unternehmen und guten Deutsch- oder Englischkenntnissen. Die Gehaltsvorstellungen auch hochqualifizierter Kandidaten sind im Vergleich zu den Nachbarländern Polen oder Russland moderat. Aus HR-Sicht ist die Situation im Führungskräftebereich für die Unternehmen somit durchweg komfortabel.

Was für Mandate bearbeiten Sie zurzeit in der Ukraine?

In der Ukraine sind wir ganz überwiegend für mittelständische Mandate tätig, die ihre lokalen Teams verstärken oder einen Wechsel an der Spitze der Landesgesellschaft vornehmen wollen. Typische Positionen sind hier Country Manager bzw. Geschäftsführer, Repräsentanz- und Vertriebsleiter.

Einen Ansturm von internationalen Unternehmen, die in der Ukraine produzieren wollen, beobachten wir bisher noch nicht. Wir rechnen aber damit, dass sich hier in den nächsten Jahren einiges bewegen wird.

Die Ukraine kann ja mit niedrigen Lohnkosten und einem recht hohen Ausbildungsniveau punkten. Es wird sicherlich Unternehmen geben, die diese Chancen nutzen wollen. Mittelfristig wird deshalb die Nachfrage nach produktionsnahen Spezialisten und Führungskräften ansteigen.



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

