



KASACHSTAN/ZENTRALASIEN





Kasachstan

Kasachstan ist der neuntgrößte Flächenstaat der Erde, der größte Staat Zentralasiens und wichtiger Rohstoffproduzent – ein äußerst bedeutender Markt mit großem Zukunftspotenzial. Wegen seiner politischen Stabilität wird Kasachstan Jahr für Jahr interessanter für große und mittelständische westliche Unternehmen.

Obwohl Kasachstan von den Rohstoffpreisen abhängig ist, strebt das Land eine soziale und wirtschaftliche Modernisierung an. Ein gutes Beispiel ist die Erfüllung der „Strategie-2030“, die Kasachstan zu den ersten 50 der entwickelten Staaten vorangebracht hat. und in 2012 ist die neue Strategie „Kasachstan 2050“ verkündet worden. Sie zielt darauf, Kasachstan zu den ersten 30 der bestentwickelten Länder zu machen. Kasachstan folgt dem Prinzip: „Zuerst die Wirtschaft, dann die Politik.“

Natürlich spielen hier ausländische Investitionen eine große Rolle. Die Aufrechterhaltung des günstigen Investitionsklima und die Förderung des Investitionsflusses sieht die Regierung als erste Priorität. Schon seit Januar 2017 ist die Visumfreiheit mit 55 Ländern garantiert. Dazu sind die Änderungen, die die Freigabeverfahren bei der Unternehmenstätigkeit vereinfachen, in der bestehenden Gesetzgebung vorgenommen worden. Unter den Bedingungen der neuen Wirtschaftsrealität, und zwar des Abflusses des Kapitals aus den aufstrebenden Märkten und des Preisverfalls bei den Rohstoffwaren, wird die Entwicklung hin zu einem günstigeren Investitionsklimas immer aktueller.

Heutzutage ist Kasachstan ein erfolgreiches Land, das die Aufmerksamkeit vieler europäischer Unternehmen aufgrund seines großen Potenzials genießt. Im Folgenden stellen wir den Lesern die 5 Erfolgsfaktoren vor, die auf dem Verständnis der kulturellen Besonderheiten beruhen und sich im Großen und Ganzen auf das „Doing Business“ auswirken.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Kasachstan ist ein Vielvölkerstaat, in dem mehr als 120 verschiedene Nationalitäten vertreten sind. Das Land ist muslimisch geprägt. Ein großer Teil der Bevölkerung ist orthodox.

Gastfreundschaft ist eines der wichtigsten Traditionen des kasachischen Volkes. Sie ist ein Teil der Nomadenkultur, die in jeder kasachischen Familie eine wichtige Rolle spielt. Jemandem gegenüber gastfreundlich zu sein, ihn einzuladen, ist mithin nicht nur ein Teil der Kultur, sondern auch ein Teil des sozialen Umfelds und mithin auch ein Teil des zwingend zu berücksichtigenden Aspekts, der bei der unternehmerischen Betätigung eine entscheidende Rolle spielt. Ferner ist das sozio-kulturelle Umfeld von einer Art Kollektivismus geprägt. Der Gedanke aus den Zeiten der Sowjetunion, dass in der Gesellschaft Ziele nur gemeinsam, d. h. in einem Kollektiv bzw. in einer Gruppe erreicht werden können, spiegelt nach wie vor das Verständnis der Menschen wider und kann im weitesten Sinn als ein wichtiger sozial-kultureller Aspekt betrachtet werden. Demzufolge vermeiden es lokale Mitarbeiter häufig, selbstbewusst zu agieren und die Last der Entscheidungen auf die eigenen Schultern zu nehmen. Oft wird mit dem direkten Vorgesetzten jede Kleinigkeit besprochen und abgestimmt. Dies führt dazu, dass die Entscheidungsfindung Ressourcen beansprucht und zeitweise beispielsweise bei Abwesenheit des Vorgesetzten lange dauert.

Für das kasachische Volk ist es wichtig, ältere Menschen fast schon bedingungslos zu respektieren. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter, je nachdem, wie alt sie sind, sich in eine gewissermaßen altersbedingte Hierarchie einfügen müssen, um nicht gegenüber älteren Kollegen als respektlos zu gelten.

Der wichtigste sozial-kulturelle Aspekt in Kasachstan ist der Brauch, Leute zu beschenken. Einem Gast, der das erste Mal in seinem Leben eine kasachische Familie besucht, wird immer ein Andenken überreicht, damit sich dieser Gast stets an den Gastgeber und seine Familie erinnern kann. Aus der Sicht eines Unternehmens ist deshalb stets zu beachten, dass gleich bei der ersten Begegnung mit dem potenziellen Partner eine möglichst enge persönliche Bindung aufgebaut werden muss. Bereits beim ersten Gespräch ist es wichtig herauszuarbeiten, welche Wertvorstellungen der jeweilige Partner hat. Sind diese gleich gelagert, so wird das gefundene Verständnis untereinander mit Hilfe von Souvenirs oder Geschenken bekräftigt. Auch deshalb ist die Annahme eines kleinen oder größeren, wertvollen Geschenks selbstverständlich.

Durch die Annahme des Geschenks signalisiert der Unternehmer, dass ihm sehr viel daran gelegen ist, eine langfristige geschäftliche Beziehung aufzubauen. Im Gegensatz zur europäischen Kultur steht der Austausch von Geschenken – sofern diesem keine Compliance-Richtlinien des Unternehmens entgegenstehen – nicht an letzter, sondern an erster Stelle.

Mit den Wurzeln der kasachischen Nomadenkultur ist ferner zu erklären, dass die Pünktlichkeit in Kasachstan nicht unbedingt an erster Stelle steht. Es ist durchaus möglich, dass der kasachische Partner 15 oder sogar 30 Minuten zu spät kommt. Dies sollte einkalkuliert werden. Eine Anekdote besagt, dass die Deutschen auf die Minute genau erscheinen. Die Russen hingegen seien auf die volle Stunde pünktlich. Den Kasachen sagt man hingegen nach, dass sie am selben Tag kommen und dann über Nacht bleiben.

Die Struktur in einem lokalen kasachischen Tochterunternehmen ist mithin von altersbedingter Hierarchie und von einem Gruppenverständnis geprägt. Es werden von Vorgesetzten klare Ansagen, manchmal auch hinsichtlich unwesentlicher Kleinigkeiten, erwartet. Die Gewährung eines Entscheidungsspielraums zu Beginn der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter sollte sorgfältig überlegt werden. Der Mitarbeiter sollte langsam immer mehr und mehr Entscheidungsspielraum bekommen, wobei die Ergebnisse kontrolliert werden müssen und der Mitarbeiter somit auf die „Leine gesetzt“ wird, die bei Bedarf länger oder kürzer sein kann. Bei der Kommunikation mit dem Mitarbeiter sollte deshalb stets vorbeugend geprüft werden, wie die Aufgabe verstanden worden ist und wie diese nach der Ansicht des Mitarbeiters erfüllt werden soll.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Eine besondere Herausforderung für die Herauskristallisierung einer Unternehmenskultur in einem kasachischen Tochterunternehmen ist das Verständnis für die oft strenge Hierarchie, die zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten besteht. Diese strenge hierarchische Ordnung ist davon geprägt, dass der Mitarbeiter oft Angst hat, einen falschen Entscheidungsvorschlag zu unterbreiten. Sein Denken ist mit anderen Wörtern nicht lösungsorientiert, sondern problemorientiert. Den Satz „Chef, wir haben ein Problem“, wird man in Kasachstan sehr oft zu hören bekommen. Demzufolge ist eine Delegation der Verantwortung nur selten in einem neu gegründeten Tochterunternehmen zu finden. Der unmittelbare Vorgesetzte und dessen Vorgesetzte müssen sich mit dem Gedanken auseinandersetzen, wie einem jedem Mitarbeiter die Angst, einen Vorschlag zu unterbreiten – anstatt von einem Problem zu reden – genommen werden kann. Der Vorgesetzte soll sich stets der Tatsache bewusst sein, dass jeder seiner Mitarbeiter versuchen wird, von ihm eine Entscheidung zu erfahren. Dies kann im schlimmsten Fall dazu führen, dass sich der Vorgesetzte mit der Entscheidungsfindung über eine Vielzahl von Sachverhalten ausgesetzt sieht und seine Arbeit weniger effektiv organisiert werden kann.

Ein partnerschaftlicher Führungsstil kann dazu führen, dass der Vorgesetzte nicht als sogenannter „Decision-Maker“ anerkannt werden wird. Aus der Sicht des Mitarbeiters

stellt sich der Vorgesetzte bei einem partnerschaftlichen Führungsstil auf die gleiche Ebene mit dem Mitarbeiter, was dazu führt, dass dem Vorgesetzten die Kompetenz abgesprochen wird. Die Ausrichtung der Unternehmenskultur sollte deshalb in Kasachstan von einem autoritären Führungsstil geprägt sein. Erst in der Folgezeit sollte jedem Mitarbeiter mehr Verantwortung übertragen werden, um nicht in den Augen des Mitarbeiters an Kompetenz und Erfahrung zu verlieren.

Die Ausrichtung der Unternehmenskultur sollte deshalb mit einem Regelwerk verbunden werden, damit jeder Mitarbeiter im Zweifelsfall, d. h., wenn er sich nicht sicher ist, nachschlagen kann, ob die eine oder andere Tätigkeit zu seinem Aufgabenbereich gehört. Dies gibt dem Mitarbeiter die Gewissheit, dass er innerhalb seines Zuständigkeitsbereichs handelt und demzufolge keinen Fehler begehen wird. Auf ein solches Regelwerk sollte erst mit der Zeit verzichtet werden und zwar dann, wenn dem Mitarbeiter die Übernahme von Verantwortung vertraut ist und er verstanden hat, dass nicht nur der Vorgesetzte, sondern auch er selbst durch seinen Beitrag für den Erfolg des Unternehmens steht.

Die Form der Kommunikation kann unterschiedlich gestaltet sein. Der Mitarbeiter sollte angewiesen werden, über Vorkommnisse oder Situationen, die einer Lösung bedürfen, gegebenenfalls zuerst in schriftlicher Form zu berichten. Dabei ist entscheidend, den Sachverhalt zu umreißen und zugleich einen Lösungsvorschlag zu unterbreiten. Hierbei ist es besonders wichtig, auch dem Mitarbeiter zu signalisieren, dass sein Lösungsvorschlag mit dem Vorgesetzten mündlich erörtert werden wird. Eine solche Vorgehensweise gibt dem Mitarbeiter das Gefühl, dass sein Entscheidungsvorschlag vom Vorgesetzten kontrolliert wird und er faktisch, jedenfalls aus seiner Sicht, die Verantwortung nur teilweise mitträgt.

Selbstverständlich ist individuell zu entscheiden, ob bei dem einen oder anderen Mitarbeiter auch andere Kommunikationswege angewandt werden können. Ziel der Kommunikation sollte deshalb auch in einem kasachischen Tochterunternehmen sein, den beschriebenen Kommunikationsweg mit der Zeit abzubauen, nachdem der Mitarbeiter genügend Selbstbewusstsein erlangt hat, über Sachverhalte selbstständig zu entscheiden.

Es kann nur davor gewarnt werden, das in Deutschland vorherrschende Verständnis von Unternehmenskultur, die Kommunikation mit dem Mitarbeiter und auch der Form und Art der Zuarbeit gegenüber Vorgesetzten eins zu eins auf das kasachische Tochterunternehmen übertragen zu wollen. Ein dahingehendes Unverständnis stellt den Führungsanspruch des Vorgesetzten infrage und kann im Zweifelsfall auch dazu führen, dass dieses „Miss-Verständnis“ des Mitarbeiters auch auf das Unternehmen übertragen wird.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Bei der Gründung eines Tochterunternehmens in Kasachstan stellen sich deutsche Unternehmer die Frage, ob ein Manager aus Deutschland oder ein lokaler Manager eingestellt werden soll. Neben der Einstellung eines lokalen Managers wird oft erwogen, bewährte Mitarbeiter aus anderen Niederlassungen der Region nach Kasachstan zu entsenden. In der Praxis werden nach Kasachstan oft Mitarbeiter aus der russischen Föderation entsandt. Die Beweggründe dafür sind die gemeinsame Sprache und oft auch die Vorstellung, dass Kasachstan einst zur Sowjetunion gehört hat und dass das regulatorische Umfeld nicht gleich, aber doch zumindest vergleichbar ist. Andere Unternehmen sehen die kulturelle Nähe Kasachstans zum türkischen oder türkischsprachigen Raum. Deshalb werden nicht selten Manager aus den türkischen Niederlassungen nach Kasachstan entsandt, um das lokale kasachische Tochterunternehmen zu führen.

Zu beachten sind hierbei kulturelle Unterschiede zwischen Mitarbeitern, die aus der russischen Föderation stammen und den kasachischen Mitarbeitern. Zwar ist es durchaus richtig, dass keine Sprachbarrieren bestehen werden, weil kasachische Mitarbeiter russisch sprechen. Russisch ist neben der kasachischen Sprache die „Lingua Franca“. Aus Russland stammende Mitarbeiter werden durchaus als erfahrene und gut ausgebildete Manager empfunden. Allerdings ist nicht zu unterschätzen, dass bei den Mitarbeitern ebenfalls ein Denken herrscht, wonach Menschen aus Russland – nach Empfinden des kasachischen Mitarbeiters – hochgradig hochnäsiger und besserwisserischer sind. Den russischen Mitarbeitern fehlt manchmal auch das Verständnis für die zentralasiatische Region, in der zwar auch russisch gesprochen wird, die sich aber von Land zu Land und sogar auch innerhalb eines Landes von Region zu Region im kulturellen Umfeld erheblich unterscheiden. Bei der Wahl eines russischen Managers sollte deshalb zwingend darauf geachtet werden, dass dieser bereits in der Region vor Ort gewesen ist und ein gewisses Verständnis für die Besonderheiten der kasachischen Kultur und des Zusammenlebens der Menschen in Kasachstan entwickelt hat.

Hinsichtlich der aus der Türkei stammenden Manager ist zu bemerken, dass in der Regel deren Auftreten in das Denkmuster eines auf der Hierarchieebene oben stehenden Managers passt. Allerdings gilt es zu beachten, dass, obwohl die kasachische und die türkische Sprache gemeinsame Wurzeln haben, der türkische Manager in der Regel die Landessprache, nämlich kasachisch, nicht verstehen wird. Russischkenntnisse besitzt der türkische Manager in der Regel ebenfalls nicht. Die fehlenden Kenntnisse können für das Management ein Hindernis darstellen, das nur durch sprachlich gut ausgebildete Mitarbeiter behoben werden kann.

In einigen Fällen ist zu beobachten, dass ein Unternehmen mit einer Doppelspitze besetzt wird. So kommt beispielsweise der lokale Geschäftsführer aus der russischen Föderation, wobei der für das Controlling und Finanzen zuständige Manager aus der Türkei stammt.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Das regulatorische Umfeld ist in Kasachstan an eine Vielzahl von gesetzlichen Anforderungen geknüpft. Zahlreiche Dokumente müssen vorgegebenen Mustern entsprechen.

Die Besonderheiten des lokalen Steuerrechts sollten stets im Blickfeld des Stammhauses behalten werden. Oft gelten in Kasachstan bestimmte Aufwendungen nicht als abzugsfähig, obwohl man das aus Deutschland oder vielleicht auch aus Russland anders kennt. Beispielsweise müssen Flugtickets oder Bahntickets immer mit dem Stempel der Fluggesellschaft versehen sein. Reicht der deutsche Manager ein elektronisches Ticket ein, entsteht oft das Risiko, dass diese Belege von einer Steuerprüfung nicht akzeptiert werden und dies einen erheblichen Aufwand für die Buchhaltung des Tochterunternehmens nach sich zieht. Gegenüber der Steuerbehörde ist nachzuweisen, dass der Manager sich tatsächlich in einer anderen kasachischen Stadt mit einem potenziellen Kunden getroffen hat.

Erfreulicherweise gelten in Kasachstan IFRS-Standards. Demzufolge stellt es keinen erheblichen Mehraufwand dar, ein internes monatliches Reporting aus der lokalen Buchhaltungssoftware zu erstellen, damit die Stammgesellschaft stets und regelmäßig über Vorgänge in der lokalen Gesellschaft informiert bleibt und gegebenenfalls nachsteuern kann.

Besonderes Augenmerk sollten deutsche Unternehmen auf die bürokratische Abwicklung von Zahlungen legen. Allein die Prozedur der Eröffnung eines Bankkontos kann mehrere Wochen in Anspruch nehmen und einen erheblichen Aufwand für die notarielle Beglaubigung von Unterschriftskarten, Übersendung der elektronischen Signaturvorrichtungen etc. verursachen. Kasachische Banken fordern aus Gründen der Devisenregulierung oft Kopien von Verträgen oder Rechnungen an, um die Zahlung auszuführen. Deshalb muss stets berücksichtigt werden, dass eine Zahlung nicht von heute auf morgen abgewickelt werden kann, insbesondere dann, wenn Mitarbeiter aus dem Kontrollbereich diese Zahlung als Zweiunterschriftsberechtigte frei geben müssen. Wegen des Zeitunterschiedes von vier bis fünf Stunden müssen solche Zahlungsvorgänge geplant und eng mit dem Tochterunternehmen abgestimmt werden.

Hinsichtlich der Finanzierung der Tochtergesellschaft in Kasachstan es stets zu beachten, dass trotz der liberalen Politik der kasachischen Regierung, die einen grundsätzlich

Merkposten

Der Mitarbeiter in Kasachstan orientiert sich mehr an Gruppenarbeit. Falls eine Aufgabe selbstständig erledigt werden muss, ist es empfehlenswert, die Aufgabenerfüllung zu kontrollieren.

In einem kasachischen Unternehmen existiert in der Regel eine strenge Hierarchie zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten.

In der Praxis wird in Kasachstan neben dem lokalen Manager oft auch ein Mitarbeiter aus der russischen Föderation eingestellt. Die Gründe dafür liegen in der gemeinsamen Sprache und dem fast gleichen regulatorischen Umfeld.

Das regulatorische Umfeld zeichnet sich durch eine Vielzahl an gesetzlichen Anforderungen aus. Ein Großteil der Unterlagen muss bestimmten Vorgaben entsprechen.

Ein aus dem Stammhaus entsendeter Mitarbeiter wird in Sachen Buchhaltung auf eine Flut von bürokratischen Anforderungen stoßen.

reibungslosen Zahlungsverkehr ermöglicht, es immer wieder regulatorische Hindernisse geben kann. Zahlungen aus dem Ausland, die den Wert von beispielsweise 500 000 US-Dollar übersteigen, müssen vorab durch die kasachische Nationalbank registriert und genehmigt werden. Wird dies nicht beachtet, kann es zu Liquiditätsengpässen im Tochterunternehmen kommen. Säumniszuschläge oder gar die Arretierung von Konten sind die möglichen Rechtsfolgen für nicht rechtzeitig gezahlte Steuern.

Obwohl Kasachstan ein Rechtsstaat ist, der dem Unternehmer viele Freiheiten garantiert, kommt es nicht selten vor, dass bei Entscheidungen beispielsweise bezüglich der Erteilung von Arbeitsgenehmigungen nationale Interessen vor Unternehmensinteressen gestellt werden – jedenfalls inoffiziell. Deshalb sollte das Tochterunternehmen in Kasachstan sich nicht nur über die aktuellen Entwicklungen auf der Ebene der Legislative oder Exekutive auf dem Laufenden halten, sondern enge Berater miteinbeziehen, die die Verwaltungspraxis kennen und in diesem Sinne ein Risikominimierungsinstrument darstellen.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS- UND ÜBERWACHUNGSTRUMENTE

Entscheidet sich das Unternehmen, einen deutschen Mitarbeiter aus dem Stammhaus nach Kasachstan zu entsenden, so ist aus unserer Erfahrung festzuhalten, dass der deutsche Mitarbeiter in Fragen der Buchhaltung in Kasachstan mit einer Flut von bürokratischen Anforderungen konfrontiert ist. Deshalb verstehen wir es als unsere erste Aufgabe, die Stammgesellschaft über die Anforderungen – sei es über die Fristen für die Einreichung von Steuererklärungen, sei es über die verschiedensten Belegformen – noch vor der Gründung zu unterrichten. Es ist unser Anliegen, von Anfang an solche Anforderungen zu erkennen und mit Steuerungsinstrumenten entgegenzuwirken. Es bietet sich an, insbesondere das Führen der Buchhaltung entsprechend dem kasachischen Rechnungslegungsstandard einem Drittanbieter zu übertragen. Auch andere zeitaufwändige Prozeduren sollten sinnvollerweise, jedenfalls zu einem gewissen Teil, einem Drittanbieter überlassen werden. Die Anfertigung der notwendigen innerbetrieblichen Dokumentation, sei es eine innerbetriebliche Anordnung über die Gewährung von Urlaubsansprüchen oder die Anordnung, in der ein Mitarbeiter auf eine Geschäftsreise abkommandiert wird, sollte sinnvollerweise entweder von einem Mitarbeiter oder, wie ausgeführt, von einem Drittanbieter angefertigt werden.

Ein kundiger Berater, der interdisziplinär denken kann, beugt Risiken der fehlenden Kapitalausstattung oder der langen Bearbeitungsdauer bei einer Darlegungsgewährung aus dem Ausland vor und erleichtert es dem Manager, sich auf das Wesentliche, nämlich den Vertrieb der Produkte zu konzentrieren.