

[Wirtschaft & Politik]

Staatsholdings als Kardinalsweg

Konglomerate sollen Wettbewerbsfähigkeit erhöhen

„Staatliche Holdings“, so hatte es Kasachstans Präsident Nursultan Nasarbajew in seiner Grußadresse an das kasachische Volk im März dieses Jahres gesagt, „sind eines der Hauptinstrumente, um in Kasachstan Wettbewerb zu etablieren und das Land erfolgreich in die Weltwirtschaft zu integrieren“.

Es scheint, als habe die kasachische Regierung mit der Gründung von Staatsholdings einen Kardinalsweg entdeckt, die wirtschaftlichen Kräfte im Land zu bündeln, strategisch zu entwickeln und so den Reformprozess des Landes fortzusetzen. Denn innerhalb nur eines Jahres sind bereits vier solcher Konglomerate in Kasachstan entstanden.

Im Januar 2006 wurde Samruk, offiziell die erste staatliche Holding Kasachstans, gegründet - auf Erlass des Präsidenten und nach einem Konzept der Unternehmensberatung McKinsey. Unter ihrem Dach sind die 19 größten staatlichen Aktiengesellschaften vereint. Im März 2006 folgte Kazyna, der nationale Entwicklungsfonds, mit sieben Institutionen, die für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung im Land sorgen sollen, darunter die Investitionsfördergesellschaft Kazinvest, die Entwicklungsbank Kasachstan und der nationale Innovationsfonds. KazAgro schließlich fasst die größten landwirtschaftlichen Komplexe wie Zucker-, Getreide- und Milchproduktion zusammen. Das jüngste Kind ist die in diesem Jahr ins Leben gerufene nationale Wissenschafts- und Technologie-Holding Kasachstans, Samgau, die die bedeutendsten wissenschaftlichen Institutionen des Landes vereint.

Samruk ist das kapitalstärkste Zugpferd in diesem Viergestirn. Denn zum Portfolio gehören von Beginn an der staatliche Öl- und Gas-Gigant KazMunaiGaz, die staatliche Eisenbahn Temir Sholy, die kasachische Post, die KazakhTelecom und Kegoc, der nationale Energieversorger. Bei vier der fünf Gründungsunternehmen hält der Staat 100 Prozent, lediglich an KazakhTelecom ist er mit 51 Prozent beteiligt.



Astana - die Heimstatt der Holdings

Ende 2006 waren weitere 14 Unternehmen aufgenommen worden, darunter die staatliche Fluggesellschaft Air Astana, die einzige Seefahrtsgesellschaft Kasachstans KazMorTransFlot für Erdöltransporte auf dem Kaspischen Meer, Kazakhstan Engineering oder der Energieanlagenhersteller KazKuat.

Südostasien als Vorbild

Samruk selbst ist dem Wirtschaftsministerium unterstellt und 100-prozentig in Staatsbesitz. „Die drei Hauptaufgaben der Holding bestehen darin“, so Ulf Wokurka, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender bei Samruk und ehemaliger Chef der Deutschen Bank in Kasachstan, „den Unternehmenswert der Tochterunternehmen im Sinne des staatlichen Aktionärs zu erhöhen, die Entwicklung des lokalen Kapitalmarkts zu unterstützen und größere Investitionen im Infrastrukturbereich anzuregen.“

Vorbild für Samruk sind zwei staatliche Holdings aus Südostasien, Temasek in Singapur und Khazanah in Malaysia. Beide hatte Präsident Nasarbajew bei seinem Südostasienbesuch im Jahr 2003 kennen gelernt. Und

beide gelten als ausgesprochen erfolgreiche Instrumente der staatlichen Investitionssteuerung in den beiden Ländern. Dass der Staat Investitionen lenkt, ohne gleichzeitig die Kontrolle über seine Hauptpfünde zu verlieren, ist offensichtlich ein Ziel, das auch Nasarbajew im Auge hat.

Im Gegensatz zu den markterfahrenen südostasiatischen Vorbildern - Temasek ist bereits seit den 70er Jahren im Geschäft, Khazanah seit Anfang der 90er - liegt der Fokus bei Samruk zunächst jedoch noch ganz klar auf der Modernisierung der Unternehmensführung. „Während Temasek und Khazanah vergleichbar sind mit privatwirtschaftlichen Investoren, die kurzfristige und mittelfristige Aktieninvestitionen über Börsen tätigen, ist es derzeit Schwerpunkt von Samruk, überhaupt erst einmal die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen zu verbessern“, so Wokurka.

Corporate Governance, Standardisierung der Betriebsführung, heißt das Schlagwort, unter dem bisher die Aufsichtsräte der Samruk-Unternehmen mit Direktoren besetzt wurden, „die unabhängig von bürokratischen Konventionen oder Partikularinteressen die vor dem Unternehmen stehenden Aufgaben und die Methoden, mit denen sie gelöst werden, beobachten“, wie es Wokurka formuliert.

Ob allerdings die Entflechtung politischer, wirtschaftlicher und individueller Interessen tatsächlich gelingt - und überhaupt erwünscht ist - bleibt indes fraglich. So wurde der ehemalige Vizepremier Sauat Mynbajew Vorstandsvorsitzender bei Samruk. Der 45-Jährige war bereits Präsident der Kazakhstan Stock Exchange, Finanz-, Landwirtschafts- und Industrieminister sowie Präsident der Entwicklungsbank Kasachstan. Ebenso wirft die Besetzung Timur Kulibajews als stellvertretender Vorstandsvorsitzender von Samruk Fragen auf. Kulibajew ist nicht nur Vizepräsident bei KazMunaiGaz, dem größten Unternehmen innerhalb Samruks, sondern auch der Mann von Nasarbajews mittlerer Tochter Dinara. Er gilt als möglicher, von Nasarbajew selbst in Erwägung gezogener Nachfolger des Präsidenten.

Kritiker: Eine weitere bürokratische Institution

Nicht nur deshalb sehen Kritiker in der Holding eine Art gut bezahlter „Arbeitsbeschaffungsmaßnahme“ für sehr mächtige Personen in Kasachstan, oder ihnen Nahestehende. Die Zeitschrift „Kontinent“ mutmaßte, dass mit Samruk nur eine weitere bürokratische, tatsächlich unnötige Institution geschaffen worden sei. Seitens der Regierung werde diese mit Aufgaben ausgestattet, die eigentlich einem Ministerium zukämen und sich deshalb mit denen des Wirtschafts- und Finanzministeriums überlappen würden.

Aufsichtsratsmitglied Wokurka dagegen versteht Samruk als „Isolierschicht zwischen Ministerien einerseits und den Staatsunternehmen andererseits“, als Schutz vor Einmischung der Fachministerien in die Obliegenheiten des Managements der Unternehmen. Auch den Wettbewerb auf dem mit 15 Millionen Einwohnern relativ kleinen Markt Kasachstan sieht Wokurka durch die Konzentration der mächtigsten Unternehmen bei Samruk nicht gefährdet.

Was nach Meinung von Wokurka gegen eine Unterbindung des Wettbewerbs spreche, seien die anstehenden

Privatisierungen und Teil-Privatisierungen der Samruk-Unternehmen. Vor allem aber soll mit Aktienverkäufen der Börsenplatz Almaty gefördert werden - eine der zukünftigen Hauptaufgaben der Holding. Obwohl es die Kazakhstan Stock Exchange bereits seit Mitte der 90er Jahre gibt, leidet der lokale Finanzplatz bisher noch an Bedeutungslosigkeit. Mit Gründung des Regional Finance Center Almaty, RFCA, soll sich das ändern und Kasachstan zu einem Finanzzentrum zwischen Moskau, Dubai und den chinesischen Börsen ausgebaut werden. Und Samruk gilt als Instrument, die chronische Illiquidität der Börse in Almaty zu beseitigen.

So wurden bereits im vergangenen Jahr 4,6 Prozent der Anteile von KazakhTelecom an die Bevölkerung Kasachstans verkauft. Zu rund 200 Euro pro Stück konnten die Anteile über die kasachische Post, ebenfalls ein Samruk-Unternehmen, das als Agent diente, gekauft werden. „Noch in diesem Jahr werden wir ein weiteres Samruk-Unternehmen an das RFCA bringen,“ so Wokurka, „im nächsten Jahr mehr als eines.“

Ein erheblicher Vorteil, den eine erstklassige Börse mit sich bringt, ist die Verpflichtung der notierten Unternehmen zur Transparenz der Unter-

info&kontakt

Samruk - JSC Kazakhstan Holding for Management of State Assets „Samruk“
Tel.: 007 /3172/ 97 65 84
www.samruk.gov.kz

Kazyna - JSC National Fund for Sustainable
Tel.: 007 /3172/ 979431, +7 (3172) 792481
www.kazyna.kz

KazAgro - JSC National Holding „KazAgro“
Tel.: 007 /3172/ 324014

Samgau - JSC National Scientific and Technological Holding „Samgau“
Ministry for Energy and Mineral Resources
Tel.: 007 /3172/ 976805

nehmensführung. Ob eine Holding wie Samruk, die in die bisherigen, von traditionellen Clanstrukturen, politischen und privaten Interessen bestimmten und größtenteils undurchschaubaren Unternehmensgeflechte in Kasachstan eingebunden ist, dieser nötigen Transparenz dienen wird, bleibt abzuwarten. Krysha bedeutet im Russischen nicht nur „Dach“, wie es eine Holding darstellt, sondern auch Protektionismus. Möglich also, dass Samruk, der Vogel aus der kasachischen Legende, nach dem die Holding benannt ist, im Falle einer Krise seine Flügel schützend über die Seinen breiten wird.

Edda Schlager

Gut für die Karriere

Aus- und Weiterbildung: Deutsch-Kasachische Universität vor neuer Etappe

Der Bildungsmarkt Kasachstans ist heiß umkämpft. Internationale Einrichtungen werben um die Gunst der Studenten. 1999 wurde eine Deutsch-Kasachische Universität auf Initiative des gesellschaftlichen Fonds „Deutsch-Kasachische Zusammenarbeit in der Ausbildung“ gegründet. Nach Zeiten im schwierigen Fahrwasser soll sich die Situation für die DKU nun ändern. Die kasachische Seite will sich in größerem Umfang an dem Projekt beteiligen.



Eingang zur DKU in Almaty

Gegenwärtig besteht die DKU, wie sie kurz genannt wird, aus einer betriebswirtschaftlichen und einer sozialwissenschaftlichen Fakultät. Ab dem neuen Semester wird eine ingenieurökonomische Fakultät mit den Fächern Wirtschaftsinformatik, Transport/Logistik und Umweltmanagement hinzukommen, für die Zukunft ist dann auch eine Technische Fakultät geplant.

„Die Kasachen schätzen an den Deutschen vor allem die exzellente Ausbildung im technischen Bereich“, sagt Rektor Bodo Lochmann. „Insofern erwartet man von uns Angebote auch auf diesem Gebiet.“

250 Studenten sind gegenwärtig eingeschrieben. Von den einhundert Absolventen hat die Mehrheit sofort Jobs bei den

Repräsentanzen der deutschen Firmen in Kasachstan oder in kasachischen Unternehmen erhalten.

Der Fachunterricht fand bisher im ersten und zweiten Studienjahr auf Russisch statt, Deutsch wurde intergriert als Zusatzfach realisiert. Zwei deutsche Dozenten lehren ab dem dritten Studienjahr in Deutsch. „Das ist zu wenig, um dem D in der Uni-Bezeichnung zu entsprechen“, sagt Lochmann. Ab September soll mehr Fachunterricht in deutscher Sprache angeboten werden.

Erster deutscher Partner der Universität war die Hochschule Mittweida. Inzwischen hat sie sechs Partnerhochschulen in Deutschland. Bisher finanziert sich die DKU ausschließlich über Gebühren. Lediglich das

Gehalt der zwei deutschen Lehrkräfte übernahm der Deutsche Akademische Austauschdienst DAAD. Die kasachische Seite stellte ein Gebäude zur Verfügung. Finanzielle Probleme tauchten unter anderem auf, weil dieses Gebäude umfassend saniert werden musste und der Staat zusätzlich Miete verlangte.

Die Zahl der Studenten reicht noch immer nicht aus, um die Kosten zu decken. „Unsere technische Ausstattung ist bescheiden“, sagt Lochmann. Projektvorschläge deutscher Firmen, beispielsweise im Marketing-Bereich, sind willkommen.

Nun stehe die Universität vor einer neuen Etappe, sagte Benedikt Brisch, Referatsleiter Kaukasus, Zentralasien des DAAD, auf einer Veranstaltung des Deutschen Wirtschaftsclubs Anfang Juni. Man habe mit der kasachischen Regierung eine Vereinbarung getroffen, die eine gute Entwicklung erwarten lasse. Neuer Rektor der DKU wird Prof. Dr. Dr. h.c. Johann W. Gerlach, ehemaliger Präsident der FU Berlin. Nach mehr als neun Jahren Lehrtätigkeit kehrt Prof. Lochmann zurück nach Zittau.

KONTAKT:

Deutsch-Kasachische Universität, Almaty
Tel.: 007/3272/938913
dku@mailbox.kz • info@dku.kz