

# UZBEKISTAN

**INVEST/NOW**

## Rekord-Delegation reist zu Jubiläum nach Taschkent

Ost-Ausschuss-Delegation mit über 90 Beteiligten bei der 10. Sitzung des Deutsch-Usbekischen Wirtschaftsrates und dem Tag der Deutschen Wirtschaft

## Usbekistan als regionales Investitionszentrum

Die Entwicklung einer neuen Investitionsarchitektur in Zentralasien

## Ein echtes Win-win-win

Wie lässt sich die Arbeitsmigration von Usbekistan nach Deutschland ausweiten

## Die größte Investitionschance in Zentralasien?

Usbekistans Privatisierungswelle

Kooperationspartner:



Botschaft  
der Republik Usbekistan  
Berlin

Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft



AHK  
Delegation der Deutschen  
Wirtschaft für Zentralasien  
Представительство Германской  
экономики в Центральной Азии



AHK  
DGC  
Delegation of German  
Economy for Central Asia

# 20+

## years of successful consulting for businesses

### About us

SCHNEIDER GROUP is an international company with over 20 years of experience in business consulting. Our experts, located in 20 offices and 16 countries, combine local market expertise with a global approach and high-quality standards.

### What we do

We are your one-stop partner. Our extensive range of services allows us to support your business at every stage: from market entry to full operations.

### Our services

- Legal and Tax Services
- Accounting
- Financial Management
- Interim Management
- Internal Controls and Audit
- Employer of Record

### Our team in Uzbekistan:



Nodir Ayupov  
Partner



Nilufar Khamidova  
Tax Director



Sardor Rakhmanov  
Accounting Director



Nazokat Rasulova  
Business Development  
Project Lead

Contact us



+998 78 20 44 30



Tashkent@schneider-group.com



71, Nukus str.,  
SIGMA Business Center,  
100015, Tashkent, Uzbekistan



- **4 Bilaterale Zusammenarbeit**  
Rekord-Delegation reist zu Jubiläum nach Taschkent  
Ost-Ausschuss-Delegation mit über 90 Beteiligten bei der 10. Sitzung des Deutsch-Usbekischen Wirtschaftsrates und dem Tag der Deutschen Wirtschaft in Taschkent
- **7 Messen & Ausstellungen**  
Intelligent Building Expo Tashkent 2026
- **8 Internationale Zusammenarbeit**  
Usbekistan als regionales Investitionszentrum  
Die Entwicklung einer neuen Investitionsarchitektur in Zentralasien
- **11 Portrait**  
Erfahrung als Fundament  
Wie eine Karriere im Staatsdienst zum Kapital für internationales Business wurde
- **12 Wirtschaftsstandort Usbekistan**  
Die größte Investitionschance in Zentralasien?  
Usbekistans Privatisierungswelle
- **13 Engagement**  
Wenn man über Leadership spricht ...  
Netzwerke von Women Leaders
- **14 Arbeitsmigration**  
Ein echtes Win-win-win  
Wie lässt sich die Arbeitsmigration von Usbekistan nach Deutschland ausweiten



#### Kooperationspartner:

Botschaft der Republik Usbekistan  
in der Bundesrepublik Deutschland  
Perleberger Straße 62, 10559 Berlin  
S.E. Dr. Dilshod Akhatov,  
Außerordentlicher und Bevollmächtigter  
Botschafter der Republik Usbekistan  
in der Bundesrepublik Deutschland  
Tel.: +49 30 39 40 98-0  
E-Mail: [botschaft@uzbekistan.de](mailto:botschaft@uzbekistan.de)  
<https://uzbekistan.de/>

Ost-Ausschuss der Deutschen  
Wirtschaft e.V.  
Breite Straße 29, 10178 Berlin  
Herr Vladimir Nikitenko,  
Regionaldirektor Zentralasien  
Tel.: +49 30 206 167-114  
E-Mail: [v.nikitenko@oa-ev.de](mailto:v.nikitenko@oa-ev.de)  
<https://www.ost-ausschuss.de/>

Delegation der Deutschen Wirtschaft  
für Zentralasien (AHK)  
DEinternational Kasachstan  
Businesszentrum „Esentai City“  
Nurlan Kapparov Str. 402, R6  
050044, Almaty, Kasachstan  
Tel.: +7 727 356 10 61  
E-Mail: [info@ahk-za.kz](mailto:info@ahk-za.kz)  
<https://zentralasien.ahk.de/de>

OOO German Industry and Commerce  
Delegation der Deutschen Wirtschaft  
für Zentralasien – GIC Usbekistan  
Business Center „Trilliant“, Tower 2, Etage 9  
Shakhrisabz Str. 2, Yunusabad Bezirk  
100000 Taschkent, Usbekistan  
Frau Malika Akramova, Geschäftsführerin  
Tel.: +998 97 102 30 80  
E-Mail: [Malika.Akramova@ahk-za.kz](mailto:Malika.Akramova@ahk-za.kz)

#### Impressum

UZBEKISTAN • invest now wird in Zusammenarbeit mit der Botschaft der Republik Usbekistan in Deutschland, der Delegation der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien, GIC Usbekistan und dem Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft herausgegeben.

#### Herausgeber:

BB success by information UG  
Bogdan Belimenko, Geschäftsführer  
Friedrichstraße 95, POB 63  
10117 Berlin  
Tel.: +49 30 24 61 66 67  
[info@successbyinformation.com](mailto:info@successbyinformation.com)  
[www.successbyinformation.com](http://www.successbyinformation.com)

Gerichtsstand: Amtsgericht Berlin-Charlottenburg: HRB 269612 B

Stand: Juni 2026

Erscheinungsweise: monatlich

Die Publikation ist kostenlos erhältlich.

Ihre Bestellung senden Sie bitte an:  
[info@successbyinformation.com](mailto:info@successbyinformation.com)

#### Verantwortlich für den Inhalt:

Bogdan Belimenko  
Titelmotiv: Internationaler Flughafen Samarkand, Copyright: ArtEvent ET - stock.adobe.com, #714040814  
Gestaltung: Dmytro Lisovskyi  
Übersetzung: ask@co Sprachendienst GmbH  
Druck: Onlineprinters GmbH, 90762 Fürth

#### Haftungshinweise:

Wir sind bemüht, in dieser Publikation stets richtige und aktuelle Informationen bereitzustellen. Dennoch wird für Korrektheit, Aktualität und Vollständigkeit keine Haftung übernommen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir ebenfalls keine Haftung für die Inhalte externer Anbieter, Autoren und Links.

#### Urheberrecht:

Die Publikation UZBEKISTAN • invest now ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung unzulässig. Eine entgeltliche Weitergabe der Inhalte an Dritte ist nicht gestattet. Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers und des Titels. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

#### Externe Links:

Um Sie umfassend informieren zu können, finden Sie in dieser Publikation Links zu Internet-Seiten anderer Anbieter. Wir haben weder Einfluss auf Inhalt und Gestaltung noch auf die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen auf diesen externen Webseiten.

@ Wenn Sie Informationen über Ihr Unternehmen, bestehende oder geplante Kooperationen mit Usbekistan sowie Ihre Vorschläge und Anmerkungen mitteilen möchten, senden Sie uns bitte eine E-Mail an: [info@successbyinformation.com](mailto:info@successbyinformation.com)

# Rekord-Delegation reist zu Jubiläum nach Taschkent

Ost-Ausschuss-Delegation mit über 90 Beteiligten bei der 10. Sitzung des Deutsch-Usbekischen Wirtschaftsrates und dem Tag der Deutschen Wirtschaft in Taschkent



Vladimir Nikitenko,  
Regionaldirektor Zentralasien,  
Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V.

Vom 17. bis 19. Mai 2026 organisierte der Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft eine hochrangige Delegationsreise nach Usbekistan. Mit mehr als 90 Vertreterinnen und Vertretern deutscher Unternehmen gehörte die Delegation zu den größten Wirtschaftsmissionen der vergangenen Jahre und unterstrich das hohe Interesse der deutschen Wirtschaft am usbekischen Markt.

Ein Höhepunkt der Reise war die 10. Sitzung des Deutsch-Usbekischen Wirtschaftsrates (DUWIRAT) in Taschkent. Sie wurde gemeinsam vom usbekischen Premierminister Abdulla Aripov und Uwe Knotzer, geschäftsführender Gesellschafter der Knauf-Gruppe, geleitet. Im

Mittelpunkt standen Investitionsprojekte deutscher Unternehmen und deren Umsetzung in Usbekistan.

Ein besonderes Zeichen setzte dabei Volkswagen. Das Unternehmen kündigte an, seine Präsenz auf dem usbekischen Markt deutlich auszubauen. Nachdem Volkswagen bereits 2025 eine strategische Kooperation mit Uzavtosanoat zur Fahrzeugmontage in Usbekistan angekündigt hatte, konkretisieren sich die Pläne nun weiter in Richtung lokaler Produktion mit wachsender Lokalisierungstiefe und langfristiger regionaler Perspektive.

Das starke Interesse des Automobilsektors spiegelte sich auch in der Zusammensetzung der Delegation wider: Rund zehn Unternehmen aus den Bereichen Automobilindustrie und Zulieferwirtschaft nahmen mit Unterstützung von Mangold Consulting an der Reise teil. Neben dem Automobilsektor zeigten auch Unternehmen aus den Bereichen Konsumgüter, Haushaltschemie, Schuhhandel und Sportartikel konkretes Interesse an einem verstärkten Engagement auf dem usbekischen Markt.

Viele Projektanliegen wurden in den German Investment Navigator (GIN) aufgenommen. Dieses Instrument dient der strukturierten Begleitung deutscher Investitionsprojekte im Land und wird in enger Zusammenarbeit mit dem usbekischen Ministerium für Investitionen, Industrie und Handel umgesetzt. Ziel ist es, Projektfortschritte transparent nach-

zuverfolgen, regulatorische oder administrative Hürden frühzeitig zu identifizieren und gemeinsam mit den zuständigen usbekischen Stellen Lösungsansätze zu entwickeln.

Der Deutsch-Usbekische Wirtschaftsrat (DUWIRAT) hat sich in den vergangenen Jahren als zentrales bilaterales Format für den strategischen Austausch zwischen der deutschen und der usbekischen Wirtschaft etabliert. Als hochrangige Plattform bietet er deutschen Unternehmen die Möglichkeit, Investitionsvorhaben unmittelbar an die usbekische Regierung zu adressieren. Die Vorbereitung und Durchführung der Jubiläumssitzung erfolgten in enger Zusammenarbeit des Ost-Ausschusses mit dem Büro der Deutsch-Usbekischen Wirtschaftskooperation sowie der Botschaft der Republik Usbekistan in Deutschland.

## Tag der Deutschen Wirtschaft mit Schwerpunkt Fachkräfte und Ausbildung

Ein weiterer wichtiger Programmpunkt der Delegationsreise war die Teilnahme am Tag der Deutschen Wirtschaft in Usbekistan. Die Veranstaltung war ein gelungenes Beispiel für die enge Zusammenarbeit zwischen dem Ost-Ausschuss und der Delegation der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien.

Einer der zentralen Schwerpunkte lag auf dem Thema Fachkräftesicherung und berufliche Bildung. Dieses Thema ist für beide Länder von besonderer  
(Lesen Sie weiter auf Seite 6)



OA-Gesamtdelegation mit dem usbekischen Ministerpräsidenten Abdulla Aripov

Copyright: Protokolldienst des Premierministers



# FIFA Fußball-WM 2026 Live-Übertragung



Usbekistan – Portugal  
23. Juni



Veranstaltungsort:  
Botschaft der Republik Usbekistan

PUBLIC VIEWING · IT-COMMUNITY · 23. JUNI 2026

## Vom WM-Stadion in Houston direkt in die Botschaft.

Am 23. Juni empfängt die Botschaft der Republik Usbekistan in Berlin gemeinsam mit IT-PARK UZB GmbH, dem Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft, GvW Graf von Westphalen und Knauf die IT- und Wirtschafts-Community Deutschlands zur Live-Übertragung des FIFA-WM-Spiels Usbekistan – Portugal. Ein Abend für Networking, gutes Essen und das vielleicht wichtigste Spiel der usbekischen Fußballgeschichte.

17:30

Beginn · Empfang & Networking in der Botschaft

19:00

Anstoß · Live auf LED-Wand 5×3 m, Outdoor

~200

Geladene Gäste · IT-Community & Wirtschaftspartner

23.06.

Dienstag · FIFA WM 2026, Gruppenphase

### PROGRAMM 23. JUNI

17:30 – 18:30

#### Empfang & Announcement

Grußworte des Botschafters der Republik Usbekistan, des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft & IT-PARK UZB

#### IT-PARK UZB Announcement

- Strategische Partnerschaft mit Schwarz Digits / STACKIT — offizielle Vorstellung
- Open Call: Werden Sie unser Co-Partner — gemeinsam Vertrieb & Kunden in Deutschland für die IT-Branche Usbekistans erschließen

18:30 – 19:00

#### Networking & Catering

Usbekische Küche & deutsche Getränke

19:00 – 21:00

#### Public Viewing

Usbekistan – Portugal · Outdoor LED-Wand

ab 21:00

#### After-Match

Ausklang im Garten der Botschaft

### IM MITTELPUNKT

Es ist das erste Mal, dass die **Usbekische Nationalmannschaft** an einer Fußball-WM teilnimmt — und das erste Mal, dass sich die deutsche IT- und Wirtschafts-Community in der **Botschaft der Republik Usbekistan** trifft.

Ein Abend, der Geschäft und Begeisterung verbindet — und ein guter Anlass für neue Partner, mit denen Sie morgen den Markteintritt nach Zentralasien gestalten.

#### Usbekische Küche & deutsche Getränke

Authentische usbekische Spezialitäten direkt aus der Botschaftsküche, dazu deutscher Wein, Bier und alkoholfreie Getränke — alles ist gestellt.

#### Outdoor Public Viewing

5×3 m LED-Wand mit professionellem Sound im Garten der Botschaft. Wetterfest bis Windstärke 6,5.

#### Curated Networking

Geladene Gäste aus IT, Wirtschaft, Politik und Medien — eine kuratierte Runde mit klarem Fokus auf DACH × Usbekistan.

„Souveräne Brücke zwischen Berlin und Taschkent. Mit Schwarz Digits / STACKIT als europäischer Cloud-Plattform bringen wir Usbekistans IT-Branche vertragssicher und EU-souverän auf den deutschen Markt — aus einer Hand.“

Vsevolod Li  
GESCHÄFTSFÜHRER · IT-PARK UZB GMBH



Anmeldung erforderlich  
Bitte bis 16.06.2026 anmelden.  
QR scannen für Online-Registrierung.



(Fortsetzung von Seite 4)

Relevanz, da im geburtenstarken Usbekistan Arbeitsplätze fehlen, während in Deutschland gleichzeitig in einigen Branchen ein Arbeitskräftemangel herrscht.

In der hochrangig besetzten Diskussionsrunde, die von Ost-Ausschuss-Regionaldirektor Vladimir Nikitenko moderiert wurde, wurden Perspektiven für den Ausbau dualer Ausbildungsmodelle, die engere Verzahnung von Wirtschaft und Bildungseinrichtungen sowie die Qualifizierung junger Fachkräfte nach international anerkannten Standards erörtert. Dabei wurde deutlich, dass Usbekistan derzeit erhebliche Schritte zur Modernisierung seines Berufsbildungssystems unternimmt.

Derzeit entscheiden sich rund 34 Prozent der usbekischen Schulabgängerinnen und Schulabgänger nach der neunten Klasse für eine berufliche Ausbildung. Bis 2030 soll dieser Anteil auf 50 Prozent steigen. Ab dem 1. September 2026 werden Studierende an Colleges erstmals staatliche Stipendien erhalten – ein bedeutender Schritt, um die berufliche Bildung attraktiver zu machen. Zusätzlich sollen Unternehmen, die Ausbildungsplätze bereitstellen, von staatlichen Anreizen profitieren, darunter regulatorische Vergünstigungen sowie eine positive Berücksichtigung in staatlichen Bewertungssystemen.

Deutsche Industrieunternehmen wie Papenburg, Knauf und die Deutsche Bahn engagieren sich bereits mit eigenen Initiativen im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Dabei geht es sowohl um die Qualifizierung von Fachkräften für den wachsenden usbekischen Markt als auch um Modelle, die perspektivisch zur Fachkräftesicherung des deutschen Arbeitsmarktes beitragen können.

Die Delegationsreise und die 10. Jubiläumssitzung des Deutsch-Usbekischen

### Zu Besuch im IT-Park

Das Programm der Reise wurde durch weitere Fachgespräche und Unternehmensbesuche ergänzt. Ein besonderer Höhepunkt war der Besuch des IT-Parks in Taschkent. Die Delegation wurde persönlich von Sherzod Shermatov, dem usbekischen Minister für digitale Technologien, durch die Einrichtung geführt.

Der direkte Austausch mit dem Minister unterstrich die hohe politische Priorität, die Usbekistan der Entwicklung seiner Digitalwirtschaft beimisst. Dabei wurde der Delegation eindrucksvoll das Wachstumspotenzial des usbekischen IT-Sektors aufgezeigt. In den kommenden Jahren soll der Export von IT-Dienstleistungen von derzeit rund einer Milliarde auf fünf Milliarden US-Dollar gesteigert werden.



Sherzod Shermatov, Minister für digitale Technologien der Republik Usbekistan (in der Mitte) und Bogdan Belimenko, Herausgeber von ÜZBEKISTAN • invest now (rechts)

Copyright: Vladimir Nikitenko

Wirtschaftsrates setzten ein starkes Signal für die weitere Vertiefung der deutsch-usbekischen Wirtschaftsbeziehungen. Der Ost-Ausschuss wird diesen

Dialog auch künftig aktiv begleiten und den Austausch zwischen Unternehmen und politischen Partnern auf beiden Seiten weiter ausbauen.

# WIR BAUEN ZUKUNFT IN DEUTSCHLAND UND USBEKISTAN

#BUILDING PARTNERSHIP  
#BUILDING FUTURE



www.gp.ag



# Intelligent Building Expo Tashkent 2026

Vom 20. bis 22. Mai fand in der NVK „Uzexpocentr“ die Intelligent Building Expo Tashkent 2026 statt – die größte Fachmesse Zentralasiens im Bereich intelligentes Bauen. In nur drei Tagen kamen auf einer Plattform 250 Unternehmen aus 11 Ländern zusammen: Gerätehersteller, Entwickler, Planer, Systemintegratoren und Einkäufer. Erstmals trafen in der Region alle Akteure der Wertschöpfungskette gleichzeitig an einem Ort zusammen.

Die Messe besuchten mehr als 5.500 Fachbesucher aus 34 Ländern, darunter Deutschland, Italien, die VAE, Saudi-Arabien, Indien, Pakistan und ganz Zentralasien. Der usbekische Bauproduktmarkt zieht zunehmend internationales Interesse auf sich. Veranstalter war Business Media Central Asia, offizieller Vertreter der Messe Frankfurt GmbH – dem Unternehmen hinter Projekten wie ISH, Intersec und Light + Building. Im Rahmen der Eröffnungszereemonie unterzeichneten „Uztekhsanoat“, BMCA Uzbekistan und die Messe Frankfurt ein Kooperationsmemorandum mit dem Ziel, gemeinsam Messeprojekte zu entwickeln und usbekischen Unternehmen den Einstieg in den internationalen Markt zu erleichtern. Für



die Branche ist dies ein wichtiger Schritt: die Möglichkeit, direkt mit einem globalen Publikum zu arbeiten.

In der Ausstellung waren Systeme für Building Automation, Heizung, Lüftung, Klimatechnik, Energieeffizienz, Smart Building und KI-Lösungen für die Ingenieurinfrastruktur vertreten. Aussteller aus Deutschland, Österreich, Italien, Frankreich, der Türkei und China belegten eine Fläche von über 8.000 m<sup>2</sup>. Begleitend fand ein umfangreiches Fachprogramm statt: Diskutiert wurden die Entwicklung der Kabelindustrie, die Projekte „Neues Tashkent“ und der Einsatz von KI in ingenieurtechnischen Systemen.

Das Interesse an der Messe ist nachvollziehbar. Der usbekische Bauproduktmarkt

wächst jährlich um 7–9 Prozent und hat bereits einen Wert von 120 Billionen Sum überschritten. Energieeffizienz und Automatisierung sind dabei längst keine Wettbewerbsvorteile mehr, sondern Grundvoraussetzungen. Die Intelligent Building Expo Tashkent 2026 wurde zum Treffpunkt, an dem Angebot auf Nachfrage traf, Fachleute Partner fanden und die Region sich als vollwertiger Akteur auf dem internationalen Markt positionierte. Die Messe hat sich bereits als jährliches Branchenereignis etabliert. Die nächste Auflage, die Intelligent Building Expo Tashkent 2027, findet vom 25. bis 27. Mai in Tashkent statt. Sichern Sie sich frühzeitig Ihre Teilnahme und bleiben Sie informiert. <https://bmca.uz/>

## Your top connection in the East™

Mangold Consulting offers a complete range of strategic consulting services:

Management consulting on strategic development for Eastern Europe and Central Asia

Strategic consulting and advisory on market entry and business development

High-level networking

Identification of potential business partners

M&A Advisory

Mangold Consulting GmbH  
Bolzstrasse 7 · 70173 Stuttgart  
Germany  
T: +49 (711) 93307 101  
E: office@mangoldconsulting.com  
www.mangoldconsulting.com

**MANGOLD**  
C o n s u l t i n g



# Usbekistan als regionales Investitionszentrum

Die Entwicklung einer neuen Investitionsarchitektur in Zentralasien



*S.E. Dr. Dilshod Akhatov,  
Außerordentlicher und Bevollmächtigter  
Botschafter der Republik Usbekistan  
in der Bundesrepublik Deutschland*

Vom 16. bis 18. Juni 2026 findet in Taschkent das V. Tashkent International Investment Forum (TIIF-2026) statt – die wich-

tigste Investitionsplattform des Landes und eines der größten Wirtschaftsforen in der Region Zentralasien.

Das Tashkent International Investment Forum hat sich als zentrale Investitionsplattform Zentralasiens etabliert. Es bringt Staaten, internationale Investoren und Vertreter der globalen Wirtschaft zusammen. Das Forum dient nicht nur als Plattform für den Dialog, sondern auch als Raum, in dem die praktische Investitionsagenda der Region gestaltet wird.

Die Kernidee besteht darin, dass Usbekistan seinen Status als regionales Investitionszentrum konsequent festigt und nicht nur Kapital anzieht, sondern auch langfristige Rahmenbedingungen und Leitlinien für die wirtschaftliche Entwicklung Zentralasiens vorgibt.

Die Dimension des letztjährigen Forums hat deutlich gezeigt, dass diese Veranstaltung eine neue Entwicklungsphase erreicht hat. So nahmen am TIIF-2025 mehr als 8.000 Delegierte aus 97

Ländern teil und das Gesamtvolumen der unterzeichneten Investitionsabkommen belief sich auf 30,5 Milliarden US-Dollar. Diese Zahlen zählen zu den bedeutendsten Ergebnissen unter den regionalen Investitionsplattformen.

Die steigende Teilnehmerzahl, die geografische Ausweitung und das wachsende Volumen der abgeschlossenen Vereinbarungen zeugen von einem spürbar gestärkten Vertrauen der internationalen Wirtschaft in das Investitionsklima Usbekistans. Das Forum wird zunehmend nicht mehr als einmalige Diskussionsplattform, sondern als beständiger Mechanismus zur Generierung konkreter Investitionsentscheidungen wahrgenommen.

Die Bedeutung des Internationalen Investitionsforums in Taschkent wird nicht nur durch seine Größe, sondern auch durch seinen praktischen Nutzen für die Teilnehmenden bestimmt. Es bietet eine einzigartige Gelegenheit für den direkten Zugang zu Entscheidungssträ-



telc

## telc für den Beruf

vielfältig, praxisnah, alltagstauglich –  
sprachlich kompetent am Arbeitsplatz

### Sprachkompetenz für den Beruf

- Orientierung für den Arbeitsplatz
- Fachsprachliche Vertiefung
- Einstufungstest



Weitere Informationen  
erhalten Sie unter  
[www.telc.net](http://www.telc.net)

**Wir wissen worauf es ankommt!**

gern aus Wirtschaft und Politik, darunter Staats- und Regierungschefs sowie Vertreter internationaler Finanzinstitutionen, Staatsfonds und führender Konzerne.

Das Forum schafft ein Umfeld, in dem Staat, Investoren und Wirtschaft an einem Ort zusammenkommen. Dadurch wird der Übergang von allgemeinen Diskussionen zu konkreten Formen der Zusammenarbeit ermöglicht. Im Rahmen des TIIF werden B2B- und B2G-Treffen aktiv gefördert. Sie dienen als Grundlage für den Abschluss von Investitionsvereinbarungen und die Initiierung neuer Projekte.

Das TIIF-2026, das vom 16. bis 19. Juni 2026 in Taschkent stattfindet, wird das bewährte Format der Vorjahre beibehalten, ausbauen und Elemente des hochrangigen politischen Dialogs, der Geschäftsverhandlungen und der Branchendiskussionen miteinander verbinden. Das Programm des Forums umfasst eine Plenarsitzung mit Staatschefs, Podiumsdiskussionen, thematische Pitch-Präsentationen sowie eine erweiterte Ausstellung zum industriellen und investitionsbezogenen Potenzial des Landes.

Eines der Hauptmerkmale des TIIF-2026 ist das außergewöhnlich hohe Niveau der Vertretung. Es schafft eine einzigartige Konzentration von politischem, finanziellem und unternehmer-

rischem Kapital an einem Ort. An dem Forum nehmen Staats- und Regierungschefs teil, darunter führende Vertreter der Länder Zentralasiens und Europas, sowie die Leiter internationaler Organisationen und multilateraler Entwicklungsbanken.

Zu den Teilnehmern zählen der Bundespräsident der Bundesrepublik Deutschland, Dr. Frank-Walter Steinmeier, sowie führende Repräsentanten der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD), der Europäischen Investitionsbank (EIB), der Asiatischen Entwicklungsbank (ADB), der International Finance Corporation (IFC) sowie von Staatsfonds und Exportkreditagenturen. Diese Zusammensetzung gewährleistet eine direkte Verbindung zwischen staatlichen Reformen, globalen Finanzinstitutionen und privatem Kapital.

Die Ergebnisse des IV. Tashkent International Investment Forums (TIIF-2025) stießen bei Vertretern staatlicher Stellen, Finanzinstituten und der globalen Wirtschaft auf breite internationale Anerkennung. Sie hoben die wachsende Rolle Usbekistans als Investitionszentrum der Region hervor. Ausländische Teilnehmer und Experten betonten insbesondere Folgendes:

- Das TIIF entwickelt sich zu einer führenden Plattform für die Präsentation

des industriellen und wirtschaftlichen Potenzials Zentralasiens. Die Teilnahme von Staatschefs, Großinvestoren und internationalen Banken unterstreicht die strategische Bedeutung des Forums als Schaufenster für die Möglichkeiten der Region. Andererseits entwickelt es sich zu einem wichtigen Instrument zur Vertiefung der Integrationsprozesse zwischen Europa und Asien. Es festigt den Status Taschkents als regionaler Anziehungspunkt für Investitionen und unterstreicht die Entschlossenheit des Landes, Reformen im Rahmen der Strategie „Neues Usbekistan“ voranzutreiben.

- Die in Usbekistan durchgeführten Wirtschaftsreformen haben günstige Bedingungen für Investoren geschaffen und ein berechenbares sowie attraktives Umfeld für langfristige Investitionen entstehen lassen. Diese prestigeträchtige Veranstaltung eröffnet hervorragende Möglichkeiten für ausländische Investoren, die nach Perspektiven in der sich dynamisch entwickelnden Wirtschaft Usbekistans suchen.

- Für ausländische Investoren bietet Usbekistan eine einzigartige Chance, insbesondere vor dem Hintergrund des Beitrittsprozesses des Landes zur WTO. Wie der usbekische Präsident Shavkat Mirziyoyev betonte, werden sich dadurch noch mehr Perspektiven für eine nach-  
(Lesen Sie weiter auf Seite 10)



**ECKSTEIN & PARTNER**  
www.e-p.group

*Ein Jurist kennt das Recht,  
der Unternehmer die Wirtschaft,  
ein Globetrotter verschiedene Kulturen.*

*Im Idealfall werden die Kompetenzen  
gebündelt. Das sind wir.*

[www.swisshubuzbekistan.ch](http://www.swisshubuzbekistan.ch)  
[www.my-uzbekistan.com](http://www.my-uzbekistan.com)

Büro in Taschkent  
[tashkent@e-p.group](mailto:tashkent@e-p.group)

## Ihr Partner in Usbekistan

law – business – consulting

40 Jahre Erfahrung in  
Osteuropa und Zentralasien



Frank Schmieder  
Rechtsanwalt

*„Seit meiner Kindheit  
bewege ich mich  
zwischen den Welten  
und als Jurist auf  
internationalen Märkten.  
Mit unserem Berliner  
Büro schlagen wir eine  
Brücke nach  
Usbekistan.“*

Kontakt in Berlin



**MARKTEINTRITT & MARKTBEGLEITUNG**  
**VERMITTLUNG & BERATUNG VON INVESTITIONEN**  
**GRÜNDUNG & BERATUNG VON UNTERNEHMEN**  
**FACHKRÄFTEGEWINNUNG & ARBEITSRECHT**  
**BUCHHALTUNG & STEUERN**  
**INTERNATIONALE VERTRÄGE & ZOLL**  
**IMMOBILIENSUCHE & BETREUUNG**

(Fortsetzung von Seite 9)

haltige Entwicklung eröffnen und Usbekistan wird zu einem attraktiven Ziel für globale Investitionen. Das Land verfügt über großes Potenzial in Bereichen wie Industrie, „grüne“ Energie, Landwirtschaft, Informationstechnologien, Tourismus, Transport und Logistik. Dies wird zur Diversifizierung der Investitionen und zur Ausweitung der Produktion von Produkten mit hoher Wertschöpfung beitragen.

Insgesamt festigt das Internationale Investitionsforum von Taschkent (TIIF-2026) seine Rolle als eine der wichtigsten Plattformen für den Investitionsdialog in Zentralasien. Auf dem Forum werden nicht nur die Ausrichtung der Wirtschaftspolitik, sondern auch konkrete Mechanismen für die Zusammenarbeit zwischen Staat und globalem Kapital entwickelt. Die Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen, dass sich das TIIF bereits von einer klassischen Konferenz zu einem praktischen Investitionsökosystem gewandelt hat, das die Struktur der regionalen Wirtschaftsentwicklung beeinflusst. In diesem Zusammenhang wird das TIIF-2026 als nächste Etappe zur Stärkung der Rolle Usbekistans in der globalen Investitionsarchitektur und zur weiteren Vertiefung seiner Integration in die internationalen Kapitalmärkte betrachtet.

## Deutscher Unternehmer unterstützt usbekische „Uzsanoatqurilishbank“ (SQB)



Dr. Christoph Mangold, Geschäftsführer der Mangold Consulting GmbH, ist zum Independent Non-Executive Director und Mitglied des Aufsichtsrats der usbekischen Bank „Uzsanoatqurilishbank“ (SQB) berufen worden. Mit dieser Ernennung unterstreicht die SQB ihren Anspruch, internationale Standards in den Bereichen Corporate Governance, Transparenz und strategische Entwicklung weiter auszubauen.

Die SQB zählt zu den bedeutendsten Finanzinstituten Usbekistans und spielt eine zentrale Rolle bei der Unterstützung der dynamischen industriellen Entwicklung des Landes. Damit trägt sie entscheidend zur Modernisierung der usbekischen Wirtschaft und zur Umsetzung zentraler Zukunftsprojekte bei. Auch im Zusammenhang mit der Errichtung des Tashkent International Financial Centre wird der SQB eine wichtige Rolle zugeschrieben.

Dr. Christoph Mangold verfügt über langjährige internationale Erfahrung in den Bereichen M&A, Industriekooperationen sowie grenzüberschreitende Investitionsprojekte. Als Geschäftsführer der Mangold Consulting GmbH begleitet er seit vielen Jahren wirtschaftliche Partnerschaften zwischen Deutschland, West- und Osteuropa sowie Zentralasien. Seit 2018 stehen dabei insbesondere die Förderung industrieller Kooperationen sowie der Ausbau der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Europa und Usbekistan im Mittelpunkt seiner Tätigkeit.

Unter Präsident Shavkat Mirziyoyev verfolgt Usbekistan seit mehreren Jahren einen umfassenden Reform- und Modernisierungskurs. Für 2026 wird erneut ein Wirtschaftswachstum von über 6 Prozent erwartet. Gleichzeitig investiert das Land gezielt in sämtliche Industriezweige und stärkt damit seine Position als einer der dynamischsten Wirtschafts- und Investitionsstandorte Zentralasiens. Vor diesem Hintergrund steht auch die Berufung von Dr. Christoph Mangold für die zunehmende internationale Ausrichtung des usbekischen Finanzsektors sowie den weiteren Ausbau der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Usbekistan und Europa.

## UZBEKISTAN INVEST NOW

Als Medienpartner begleitet UZBEKISTAN • invest now das V. Tashkent International Investment Forum (TIIF-2026) und wird neben der regulären Verbreitung deren Teilnehmern überreicht. Präsentieren Sie in UZBEKISTAN • invest now Ihr Unternehmen und Ihre Dienstleistungen der qualifizierten Zielgruppe. Die Zielgruppenreichweite der Publikation UZBEKISTAN • invest now wächst kontinuierlich und erreicht mittlerweile eine beeindruckende Anzahl an potenziellen Lesern. Dies wird vor allem durch die kostenlose Verfügbarkeit der Publikation sowie ihre gezielte Verbreitung über Multiplikatoren und Influencer in der deutsch-usbekischen sowie zentralasiatischen Business-Community ermöglicht.

Wir beraten Sie gern:

[info@successbyinformation.com](mailto:info@successbyinformation.com)

## Save-the-Date

### Delegationsreise nach Usbekistan

Taschkent, Samarkand und Olmaliq,  
5. bis 10. Oktober 2026

Die IHK für Ostfriesland und Papenburg organisiert vom 5. bis 10. Oktober 2026 eine Delegationsreise nach Usbekistan. Besucht werden die Hauptstadt Taschkent sowie die Städte Samarkand und Olmaliq. Die Reise richtet sich an Unternehmen und Einrichtungen, die sich strategisch mit der Rekrutierung und Entwicklung internationaler Talente befassen möchten.

Usbekistan eröffnet deutschen Unternehmen eine vielversprechende Perspektive für eine nachhaltige internationale Fachkräftegewinnung: Das zentralasiatische Land verfügt über eine junge, gut ausgebildete und hochmotivierte Bevölkerung. Staatliche Initiativen fördern eine strukturierte und sozial abgesicherte Entsendung von Fachkräften ins Ausland und unterstützen Interessierte gezielt durch Sprach- und Bil-

dungsangebote. Besonders hervorzuheben ist das große Interesse an der deutschen Sprache: Rund 400.000 Menschen in Usbekistan lernen derzeit Deutsch – mehr als in jedem anderen asiatischen Land. Zusätzliche Impulse erhält diese Entwicklung durch eine im September 2024 vereinbarte deutsch-usbekische Migrations- und Mobilitätspartnerschaft, die eine Beschäftigung usbekischer Fachkräfte und Auszubildender in Deutschland weiter erleichtert.

Die Delegationsreise bietet den Teilnehmenden einen strukturierten und praxisnahen Einblick in den usbekischen Talent- und Bildungsmarkt in Schlüsselbranchen wie Industrie, Handwerk, Bau, Energie und Dienstleistungen. Durch gezielte Programmpunkte, institutionelle Besuche und direkte Begegnungen mit Fachkräften, Auszubildenden sowie relevanten Akteuren vor Ort werden fundierte Entscheidungsgrundlagen für eine nachhaltige Personalstrategie geschaffen. Die Anmeldung läuft bis zum 30. Juni 2026.

#### KONTAKT:

Lars Heidemann, Referent International  
IHK für Ostfriesland und Papenburg  
Tel.: +49 4921 8901-624  
E-Mail: [lars.heidemann@emden.ihk.de](mailto:lars.heidemann@emden.ihk.de)

# Erfahrung als Fundament

Wie eine Karriere im Staatsdienst zum Kapital für internationales Business wurde



*Dilfuza Samandarova,  
geschäftsführende Partnerin und CEO des  
Messeunternehmens BMCA Uzbekistan*

Es gibt Menschen, deren Biografie sich wie eine Strategie liest. Nicht, weil sie alles im Voraus geplant hätten, sondern weil jeder nächste Schritt organisch aus dem vorherigen folgt und man irgendwann erkennt: Alles, was vorher war, hat auf das hingearbeitet, was jetzt ist.

Dilfuza Samandarova, geschäftsführende Partnerin und CEO des Messeunternehmens BMCA Uzbekistan, ist genau so ein Mensch. Heute werden unter ihrer Leitung die größten internationalen Fachmessen Zentralasiens realisiert und das Unternehmen ist offizieller Partner der Messe Frankfurt GmbH, eines der größten Messeholdings der Welt.

Die Karriere von Samandarova im staatlichen Sektor begann bei der Handels- und Industriekammer der Republik Uzbekistan, wo sie sich mit Exportförderung und Messeaktivitäten befasste. Bereits damals waren es Messen und der internationale Markt. Sie begleitete usbekische Unternehmen auf ausländischen

Ausstellungen, baute Kontakte zu internationalen Handelsstrukturen auf und leitete anschließend die Abteilung für internationale Zusammenarbeit. Dort führte sie Verhandlungen mit ausländischen Handelskammern auf institutioneller Ebene.

Der nächste Schritt war die Arbeit im Ministerium für Investitionen, Industrie und Handel während einer Phase aktiver Wirtschaftsreformen im Land. Wer in einem Fachministerium gearbeitet hat, kennt die Entscheidungsmechanismen und versteht, wie der Staat über ausländische Investoren denkt. Dieses Wissen lässt sich nicht aus Berichten gewinnen, sondern nur aus der eigenen Erfahrung. Danach folgten fünf Jahre als Direktorin des Nationalen PR-Zentrums, einer staatlichen Behörde zur Förderung des internationalen Images Usbekistans. Zu ihren Aufgaben gehörten öffentliche Diplomatie, Kommunikationsstrategie und die Gestaltung der Wahrnehmung des Landes in den Augen eines internationalen Publikums.

Zum Zeitpunkt des Wechsels in die Privatwirtschaft blickte Samandarova auf fast ein Jahrzehnt an der Schnittstelle von internationalem Handel, Investitionspolitik und institutioneller Diplomatie zurück.

Im November 2023 übernahm sie die Leitung von BMCA Uzbekistan. Das Messengeschäft bildet genau die Schnittmenge der Kompetenzen, die sie all die Jahre zuvor aufgebaut hatte. Die Tätigkeit bei BMCA war für sie kein neuer Beruf, sondern die Anwendung ihrer gesamten bisherigen Erfahrung. Die Partnerschaft mit Messe Frankfurt – einem Konzern mit Präsenz in mehr als 100 Ländern – wurde gerade deshalb möglich, weil sie über Erfahrung im Umgang mit internationalen Standards auf der Ebene staatlicher

Institutionen verfügte. Heute umfasst das Portfolio von BMCA Uzbekistan Schlüsselbranchen der Region: Automechanika Tashkent, Heimtextil Uzbekistan, Beautyworld Tashkent, Intelligent Building Expo Tashkent u. a. Jedes Projekt wird nach internationalen Standards durchgeführt und zieht Teilnehmer aus Europa, der Türkei, China, den VAE, den USA und den GUS-Staaten an.

Für ausländische Investoren oder Exporteure, die Zentralasien in Betracht ziehen, bietet die Teilnahme an BMCA-Messen direkten Zugang zu einem professionellen Publikum: Distributoren, Einzelhändlern, Herstellern, staatlichen Einkäufern. Geschäftskontakte, deren Aufbau normalerweise Monate in Anspruch nimmt, entstehen hier innerhalb von drei Tagen. Dabei ist BMCA nicht nur operative Logistik, sondern auch institutioneller Kontext: ein Veranstalter, der weiß, wie eine Messe in die wirtschaftliche Agenda des Landes einzubinden ist, welche Strukturen es zu berücksichtigen gilt und wie die Kommunikation mit der lokalen Geschäftswelt zu gestalten ist.

Uzbekistan ist heute ein dynamisch wachsender Markt mit über 37 Millionen Einwohnern und einer konsequenten Liberalisierung der Handelspolitik. Unternehmen, die jetzt präsent sind, erhalten den Vorteil des First Movers, wenn sich der Markt öffnet und neue Geschäftsbeziehungen entstehen.

BMCA arbeitet an der Schnittstelle zwischen internationalen Standards und einem tiefen lokalen Marktverständnis. Diese Kombination ist die direkte Folge der Biografie ihrer Führungsperson – einer Biografie, in der die staatliche Karriere nicht die Vorgeschichte des Unternehmens darstellt, sondern sein Fundament bildet.

**Enabling change  
where it matters most**

- Public Sector Consulting
- Business Consulting
- EU Affairs Advisory

**indecon**  
consulting GmbH

We advise national and regional authorities on implementing governance reforms, including developing strategies to manage SOEs and support clients in navigating European regulatory processes.

**Active in Central Asia since 2010**

Contact: Mathias Nehm, mathias.nehm@indecon.de | T: +49 173 2923945 (WhatsApp & Telegram) | Berlin | Germany – www.indecon.de

# Die größte Investitionschance in Zentralasien?

## Usbekistans Privatisierungswelle



Nodir Ayupov,  
Partner SCHNEIDER GROUP Uzbekistan

### Staatliche Vermögenswerte rücken in den Mittelpunkt der Investitionsagenda

Während viele internationale Unternehmen Usbekistan bereits als dynamischen Absatz- und Produktionsmarkt wahrnehmen, gewinnt ein weiterer Trend zunehmend die Aufmerksamkeit von Investoren: das ambitionierte Privatisierungsprogramm des Landes.

Unter der Führung von Präsident Shavkat Mirziyoyev hat Usbekistan weitreichende Reformen eingeleitet, um die Rolle des Staates in der Wirtschaft zu reduzieren und den Anteil privaten Kapitals zu erhöhen. Im Rahmen dieser Strategie werden zahlreiche staatliche Unternehmen und Vermögenswerte für eine Privatisierung vorbereitet, wodurch sich neue Chancen für strategische und finanzielle Investoren eröffnen.

Für internationale Unternehmen bietet diese Entwicklung Zugang zu etablierten Betrieben, bestehender Infrastruktur und Wirtschaftssektoren, die bislang nur eingeschränkt für private Investitionen zugänglich waren.

### Warum die Privatisierung von zentraler Bedeutung ist

Über Jahrzehnte hinweg spielte der Staat eine dominierende Rolle in vielen Bereichen der usbekischen Wirtschaft. Heute verfolgt die Regierung das Ziel, die Effizienz zu steigern, Corporate-Governance-Standards zu verbessern und durch eine stärkere Beteiligung des Privatsektors internationales Know-how anzuziehen.

Die Privatisierung dient dabei nicht lediglich dem Verkauf von Vermögenswerten. Vielmehr handelt es sich um einen umfassenden Transformationspro-

zess, der die Wettbewerbsfähigkeit stärken und langfristiges Wirtschaftswachstum fördern soll. Für Investoren bieten solche Programme oftmals Chancen, die in etablierten Märkten nur selten zu finden sind: den Erwerb bedeutender Beteiligungen an bestehenden Unternehmen mit erheblichem Wachstumspotenzial.

### Branchen im Fokus der Privatisierung

Das Programm umfasst eine Vielzahl von Wirtschaftszweigen. Besonders im Fokus stehen derzeit unter anderem Banken und Finanzdienstleistungen.

### Banken und Finanzdienstleistungen

Der Finanzsektor gehört zu den am intensivsten beobachteten Bereichen des Privatisierungsprogramms. Die Regierung reduziert schrittweise ihre Beteiligungen an ausgewählten Finanzinstituten und fördert gleichzeitig Wettbewerb und Modernisierung. Für Investoren mit Erfahrung in den Bereichen Banking, FinTech und Finanzdienstleistungen entstehen dadurch interessante Möglichkeiten.

### Energie

Die wachsende Wirtschaft Usbekistans erfordert erhebliche Investitionen in die Energieerzeugung sowie in Übertragungs- und Verteilungsnetze. Mit der zunehmenden Beteiligung privater Investoren ergeben sich attraktive Chancen sowohl im Bereich der konventionellen Energieversorgung als auch bei Projekten im Bereich erneuerbarer Energien.

### Industrieunternehmen

Produktions- und Industrieunternehmen bilden einen weiteren Schwerpunkt der Privatisierungsagenda. Viele dieser Betriebe verfügen über etablierte Produktionskapazitäten und nehmen wichtige Positionen innerhalb lokaler Lieferketten ein.

### Transport und Logistik

Auch Infrastruktur-, Transport- und Logistikunternehmen rücken verstärkt in den Fokus von Investoren, da Usbekistan seine Rolle als regionales Handels- und Transitdrehkreuz kontinuierlich ausbaut.

### Verschiedene Wege zur Beteiligung

Die Privatisierung in Usbekistan beschränkt sich nicht auf klassische Unternehmensverkäufe.

Je nach Branche und Transaktionsstruktur können Investoren unter anderem über folgende Modelle teilnehmen:

- Direkter Erwerb staatlicher Vermögenswerte;
- Strategische Partnerschaften;
- Public-Private-Partnership-Projekte (PPP);
- Börsengänge (IPOs) und Kapitalmarkttransaktionen;
- Joint Ventures mit lokalen oder internationalen Partnern.

Diese Flexibilität ermöglicht es sowohl Industrieunternehmen als auch Investmentfonds, passende Investitionsmöglichkeiten entsprechend ihrer Strategie zu identifizieren.

### Reformen stärken das Vertrauen der Investoren

Die Privatisierungsmaßnahmen werden durch umfassendere Wirtschaftsreformen begleitet, die das Investitionsumfeld weiter verbessern sollen. Zu den jüngsten Initiativen des Präsidenten zählen die weitere Modernisierung staatlicher Unternehmen, die Verbesserung von Corporate-Governance-Standards sowie die beschleunigte Überführung nichtstrategischer Vermögenswerte in private Hände. Parallel dazu setzt die Regierung ihre Reformen im Bereich der Steuerverwaltung und der Digitalisierung staatlicher Dienstleistungen fort. Ziel ist es, die Transparenz zu erhöhen und administrative Prozesse für Unternehmen weiter zu vereinfachen. Usbekistan verfügt weiterhin über ein wettbewerbsfähiges Steuersystem mit einem Körperschaftsteuersatz von 15 Prozent und einem Mehrwertsteuersatz von 12 Prozent. Die Modernisierung der Steuerverwaltung soll Unternehmen zusätzliche Planungssicherheit bieten.

### Ausblick

Groß angelegte Privatisierungsprogramme gehören weltweit zu den seltenen Gelegenheiten, Zugang zu etablierten Vermögenswerten und marktführenden Unternehmen zu erhalten. Mit der fortschreitenden Öffnung weiterer Wirtschaftsbereiche und der schrittweisen Reduzierung staatlicher Beteiligungen dürfte die Privatisierungsagenda Usbekistans auch in den kommenden Jahren im Fokus internationaler Investoren stehen. Für strategische Investoren, Beteiligungsgesellschaften und institutionelle Anleger könnte die Transformation des staatlichen Sektors eine der bedeutendsten Investitionsgeschichten Zentralasiens darstellen.

# Wenn man über Leadership spricht ...

## Netzwerke von Women Leaders



*Ekaterina Galitsyna,  
Director, Head of Eastern Europe, Central Asia  
and South Caucasus, KfW IPEX-Bank GmbH,  
Co-Founderin des Netzwerkes „Women Leaders  
Uzbekistan – Europa Partners of AGMK“*

Alles begann 2024 in Almalyk – mit einer Idee, einem Brainstorming und dem Austausch zweier Frauen: Feruza Khamidova, damals CFO von AGMK, und mir, Ekaterina Galitsyna von der KfW IPEX-Bank. Wir fragten uns: Sollen wir unsere Kräfte bündeln und Frauen in führenden Positionen, die ähnliche Werte und ambitionierte Ziele im Leben haben, vereinen, um einander zu unterstützen und zu inspirieren? Was ist jetzt mit Role Models in Usbekistan und Europa? Sehen junge Frauen die positiven Beispiele aus Wirtschaft, Politik, Finanzen, Kultur und Bildung? Haben sie Zugang zu diesen Rollenmodellen und die Möglichkeit, mit ihnen zu sprechen und sie als Mentorinnen oder Coaches zu gewinnen?

Von der Idee bis zur ersten Umsetzung dauerte es ein Jahr. Am 11. April 2025 haben wir die erste Veranstaltung des Netzwerkes „Women Leaders Uzbekistan – Europa Partners of AGMK“ organisiert. In erster Linie haben wir die Themen „Meine Identität“, „Familie und Karriere“ sowie „Mein Weg, meine Power, mein Leadership“ diskutiert.

Zwei Tage später haben wir unsere neue Idee dem Premierminister der Republik Usbekistan, Herrn Abdulla Aripov, vorgestellt und sein positives und unterstützendes Feedback erhalten.

Dank der persönlichen Unterstützung des AGMK-Vorstandsvorsitzenden Abdulla Khursanov entwickelt sich die Initiative erfolgreich und vereint aktuell mehr als 200 Teilnehmerinnen aus den Bereichen Bergbau, Metallurgie, verarbeitende Industrie, Banken und Finan-

zen, Beratungsunternehmen, Kanzleien, Gesundheitssektor, Ingenieurbüros, Bildung und Kultur, kreative Wirtschaft und soziale Branchen weltweit.

Feruza Khamidova, die seit September 2025 als erste stellvertretende Ministerin für Geologie und Bergbau der Republik Usbekistan tätig ist, engagiert sich persönlich stark für die Weiterentwicklung dieses Themas. Denn „Women Leadership“ ist für sie nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit, sondern auch ein strategischer Vorteil für das Land und die internationale Zusammenarbeit. Organisationen, die Diversität in der Führung gezielt fördern, schaffen bessere Voraussetzungen für Innovationskraft, Resilienz und langfristigen Erfolg.

Netzwerke von Women Leaders spielen eine zentrale Rolle für die individuelle Karriereentwicklung, die Stärkung organisatorischer Diversität und den gesellschaftlichen Wandel.

Seit April 2026 haben wir zudem ein neues Format für Frauen und Männer in Führungspositionen etabliert: die International Leadership Academy Initiative „Connecting Talents“. In diesem Rahmen wurden bereits erste Workshops und Diskussionsrunden mit führenden Professorinnen und Professoren aus dem Bereich Leadership gestartet.

Am 14. Mai 2026 war auf Einladung des Ministeriums für Geologie und Bergbau sowie der Universität der geologischen Wissenschaften der Republik Usbekistan und persönlich Herrn Rektor Azam Kadirhodjaev sowie Frau Svetlana Khapova, Associate Dean of Public and Business Engagement and Full Professor of Organisational Behaviour & Leadership at the School of Business and Economics (SBE), Vrije Universiteit Amsterdam, The Netherlands, bei uns zu Gast. Gemeinsam mit führenden Persönlichkeiten aus Usbekistan und Europa diskutierte sie aktuelle Schlüsselthemen im Rahmen des 1. Forums Leadership und Innovationen:

- Leadership, Silence, and Unspoken Risk: Understanding Why Capable, Ethical, and Well-Informed Professionals Remain Silent – and How Silence Is Systematically Produced Inside Organizations (Führung, Schweigen und unausgesprochenes Risiko: Warum fähige, ethisch handelnde und gut informierte Fachkräfte schweigen – und wie Schweigen in Organisationen systematisch erzeugt wird.)

- Bottom-Up Innovation and Voice: Exploring the Promise and Limits of Bottom-Up Innovation in Hierarchical and

Risk-Averse Systems (Bottom-up-Innovation und Stimme: Möglichkeiten und Grenzen von Bottom-up-Innovation in hierarchischen und risikoscheuen Systemen.)

Am 15. Mai durfte unser Netzwerk gemeinsam mit AGMK, dem Almalyk Mining and Metallurgical Complex, und auf persönliche Einladung von Herrn Abdulla Khursanov die nächste, bereits siebte Konferenz- und Diskussionsrunde durchführen. Im Mittelpunkt stand dieses Mal ein Austausch mit Prof. Svetlana Khapova zum Thema Leadership. Darüber hinaus hatten wir die Gelegenheit, an den Feierlichkeiten zum Metallurgietag in Almalyk teilzunehmen.

Ein weiterer Höhepunkt des Tages war die feierliche Inbetriebnahme der neuen Goldaufbereitungsfabrik „Kovuldi“.

Die Veranstaltungen der vergangenen Monate haben gezeigt, wie groß der Bedarf an Austausch, gegenseitiger Unterstützung und internationaler Vernetzung ist. Unser Netzwerk möchte diesen Dialog weiterführen und noch mehr Frauen in Führungspositionen miteinander verbinden.

Wir freuen uns deshalb sehr, weitere starke Frauen in unsere Community einladen zu dürfen.

### Unsere Formate:

- Regelmäßige Konferenzen und Workshops
- Frühstück mit dem Botschafter
- Dialog mit dem Leader
- Internationale akademische Programme und Kurse im Bereich Management und Führung

### Unsere Stärken:

- Mentoring, Sponsoring und Erfahrungswertübergabe
- Zugang zu Ressourcen und Informationen
- Psychologische und emotionale Unterstützung
- Vorbildfunktion und Nachwuchsförderung
- Innovations- und Kooperationsförderung
- Kompetenzentwicklung und kollektives Lernen

# Ein echtes Win-win-win

Wie lässt sich die Arbeitsmigration von Usbekistan nach Deutschland ausweiten?

Arbeitsmigration von Usbekistan nach Deutschland verspricht ein echtes Win-win-win: Migranten gewinnen Einkommen und Karrierechancen, Usbekistan profitiert von Rücküberweisungen und stärkeren wirtschaftlichen Verflechtungen, und Deutschland kann Lücken in einer alternden Erwerbsbevölkerung schließen. Die politischen Rahmenbedingungen sind gut: Usbekistan reformiert aktiv sein Berufsbildungssystem, während Deutschland den Zugang für Nicht-EU-Arbeitskräfte durch das Fachkräfteeinwanderungsgesetz erweitert hat. Dennoch bleiben die Migrationsströme bisher gering. Aus unserer Sicht erfordert die Ausweitung koordiniertes Handeln in sechs Bereichen: weitere Reform der Berufsbildung in Usbekistan, aktive Bewerbung der beruflichen Ausbildung an weiterführenden Schulen, Ausbau des Deutschunterrichts, besseres Matching zwischen Arbeitgebern und Migranten, Stärkung der Mitarbeiterbindung und Beschleunigung der Visaverfahren. Fortschritt braucht Zeit, aber die Perspektiven sind vielversprechend. Man sollte nun offen für unterschiedliche Ansätze sein, um herauszufinden, welche Migrationsformate sich als nachhaltig erweisen.

## Warum der Zeitpunkt günstig ist

Die Arbeitsmigration von Usbekistan nach Deutschland bietet allen Beteiligten große Chancen. Migranten profitieren von höheren Einkommen und beruflicher Weiterentwicklung. Usbekistan profitiert von Rücküberweisungen und einer stärkeren weltwirtschaftlichen Integration. Deutschland wiederum kann Fachkräftengpässe abmildern.

Auch das politische Umfeld für eine Ausweitung der bilateralen Migration ist günstig. Seit mehreren Jahren fördern die usbekischen Behörden die reguläre Arbeitsmigration, insbesondere von Arbeitskräften mit beruflicher Qualifikation. Dabei soll die bisherige Dominanz von Russland als Zielland überwunden werden. Gleichzeitig hat Deutschland den Zugang für Nicht-EU-Arbeitskräfte durch das Fachkräfteeinwanderungsgesetz 2023/2024 sowie durch ein bilaterales Migrationsabkommen erleichtert.

Dennoch ist die Arbeitsmigration von Usbekistan nach Deutschland bislang begrenzt. Die in Deutschland lebende usbekische Bevölkerung ist klein. Bestehende Initiativen in den Bereichen Sprachförderung, berufliche Vorbereitung und Arbeitsvermittlung operieren meist mit jährlichen Kohorten im niedrigen bis mittleren dreistelligen Bereich.

Diese Initiativen zeigen, dass berufliche Migration im bestehenden rechtlichen Rahmen möglich ist. Eine Skalierung erfordert allerdings systematische Lösungen in den Bereichen Berufsbildung und Anerkennung von Qualifikationen, Spracherwerb, Matching zwischen Arbeitgebern und Migranten sowie wirtschaftliche und soziale Integration einschließlich der langfristigen Bindung von Arbeitskräften.

## Zugangswege zum deutschen Arbeitsmarkt

Der Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt für Nicht-EU-Staatsangehörige mit beruflicher Qualifikation wurde in den letzten Jahren ausgeweitet, bleibt jedoch stark formalisiert. Die Voraussetzungen für eine deutsche Arbeitserlaubnis für erfahrene Arbeitskräfte umfassen (i) eine anerkannte, mindestens zweijährige berufliche Ausbildung in Usbekistan; (ii) ausreichende Deutschkenntnisse; (iii) einen Arbeitsvertrag mit einem deutschen Arbeitgeber, der übliche Arbeitsbedingungen sowie ein jährliches Bruttogehalt von etwa 45.000 Euro garantiert.

Nichtregulierte Berufe dürfen in Deutschland ohne staatliche Erlaubnis ausgeübt werden. Dafür müssen Zuwandernde neben ihrem usbekischen Berufsabschluss entweder einschlägige Berufserfahrung oder die formale Gleichwertigkeit ihres Abschlusses nachweisen. In regulierten Berufen wie etwa im Gesundheitssektor muss der Abschluss gleichwertig sein. Es existiert ein etabliertes, arbeitgeberfinanziertes Verfahren, um Qualifikationslücken zu identifizieren und durch Anpassungskurse zu schließen.

Alternativ können junge Usbeken mit Deutschkenntnissen mindestens auf

B1-Niveau direkt in eine duale Berufsausbildung in Deutschland einsteigen. Dabei brauchen sie häufig persönliche Beratung und Hilfe bei der sozialen Integration. Zudem gibt es Initiativen für Berufsausbildungen in Usbekistan nach deutschem Standard mit einem gleichwertigen Abschluss. Bei Erfolg wäre dieser Ansatz wahrscheinlich kosteneffizient und würde zur Humankapitalbildung in Usbekistan beitragen, da nicht alle Absolventen auswandern würden. Die notwendige Transformation des Berufsbildungssystems in Usbekistan steht jedoch vor zahlreichen Herausforderungen und wird Zeit brauchen.

## Empfehlungen zur Ausweitung der Arbeitsmigration

### Reform der Berufsbildung in Usbekistan fortsetzen

Usbekistan wandelt sein Berufsbildungssystem derzeit von einer theorieorientierten hin zu einer stärker praxisbasierten Ausbildung mit Unternehmensbeteiligung um. Gleichzeitig wird der Fremdsprachenunterricht ausgeweitet. Für einige Absolventen könnten diese reformierten Berufsbildungsprogramme ein guter Ausgangspunkt für eine Ausbildung in Deutschland sein. Für deutsche Arbeitgeber könnte dies den Kandidatenpool für Ausbildungsplätze in Deutschland verbessern.

### Aktive Bewerbung der Berufsbildung bei Sekundarschülern mit breitem akademischen Fähigkeitsspektrum

Wie in Deutschland ziehen viele Schüler in Usbekistan ein Studium einer Berufsausbildung vor – nicht zuletzt an den PASCH-Schulen mit gutem Deutschunterricht. Dadurch besteht die Gefahr, dass die vielfältigen Chancen

## Hauptwege für Arbeitsmigration und Kernanforderungen

Weg	Kernanforderungen
<b>Erfahrene Arbeitskräfte (nicht regulierte Berufe)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berufsqualifikation (mindestens zwei Jahre) aus Usbekistan sowie einschlägige Berufserfahrung oder formelle Anerkennung der Qualifikation;</li> <li>Deutschkenntnisse;</li> <li>Arbeitsvertrag mit üblichen Löhnen und Arbeitsbedingungen</li> </ul>
<b>Erfahrene Arbeitskräfte (regulierte Berufe, z.B. Pflege)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volle Gleichwertigkeit der Berufsqualifikation; mögliche Lücken werden durch Ausgleichslehrgänge in Deutschland geschlossen;</li> <li>Deutschkenntnisse in der Regel auf B1/B2-Niveau</li> </ul>
<b>Berufsausbildung in Deutschland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausbildungsvertrag mit einem deutschen Arbeitgeber;</li> <li>Deutschkenntnisse auf B1-Niveau wegen der Anforderungen der Berufsschule</li> </ul>
<b>Berufsausbildung in Usbekistan nach deutschen Standards</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausbildungsprogramm, das von deutschen Behörden als gleichwertig anerkannt wird</li> </ul>
<b>Andere Wege (bestimmte Berufe, Zeitarbeit)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsvertrag;</li> <li>Ggf. Arbeitsmarktprüfung oder Marktzugang nach den Regelungen des Europäischen Binnenmarkts</li> </ul>

Quellen: eigene Darstellung basierend auf <https://www.ihk.de/stuttgart/fuer-unternehmen/fachkraefte-und-ausbildung/personalgewinnung-und-entwicklung/fachkraefteeinwanderung/feg-wer-darf-kommen-602022>

der Berufsausbildung einschließlich der hervorragenden Einkommensaussichten vieler Absolventen von Fachhochschulen mit Berufsausbildungshintergrund übersehen werden.

### Ausbau der Kapazitäten für den Deutschunterricht

Deutschkenntnisse stellen in den meisten Migrationspfaden eine wesentliche Hürde dar. Die Infrastruktur für den Deutschunterricht insbesondere an Berufsschulen sollte durch Investitionen in die Lehrerausbildung, Anreize zur Qualifizierung von Lehrkräften und einen einfachen Zugang zu dezentralen, zuverlässigen Sprachtests gestärkt werden.

### Job-Matching und Informationsverfügbarkeit

Ein effektives Matching zwischen Migranten und Arbeitgebern vor der Ausreise ist entscheidend. Transparente Informationen über Löhne, Arbeits- und Lebensbedingungen, Ausbildungsinhalte und Karriereperspektiven helfen, Erwartungen abzugleichen und Abbrüche zu reduzieren. Private Vermittlungsagenturen können eine wichtige Rolle bei der Skalierung spielen, benötigen jedoch klare Regulierung und Aufsicht. Die Durchsetzung des Employer-Pays-Prinzips (Arbeitgeber zahlt alle Vermittlungskosten) sowie die Kontrolle von Vermittlungspraktiken schützen Migranten und reduzieren Reputationsrisiken für deutsche Unternehmen.

### Mitarbeiterbindung durch Integration und Anreize

Frühzeitige Kündigungen durch Arbeitnehmer und die Abwerbung von Arbeitskräften wirken sich negativ auf die Bereitschaft von Arbeitgebern aus, in

die Zuwanderung von Arbeitskräften zu investieren. Eine sorgfältige Auswahl von Kandidaten, umfassende Vorbereitung vor der Ausreise, kontinuierliche Betreuung sowie Vergütungsstrukturen, die langjährige Betriebszugehörigkeit belohnen, können die Bindung verbessern.

### Beschleunigung der Visabearbeitung

Ein wesentliches Hindernis für die Ausweitung der Arbeitsmigration liegt in den Bearbeitungszeiten deutscher Behörden bei Verwaltungsverfahren. Um die Arbeitsmigration aus Usbekistan zu steigern, müssen die Bearbeitung von Visumanträgen bei der Deutschen Botschaft ebenso wie die Genehmigungen durch die Bundesagentur für Arbeit deutlich beschleunigt werden.

### Fazit

Die nachhaltige Skalierung der Arbeitsmigration erfordert koordinierte Anstrengungen sowohl der Privatwirtschaft als auch der usbekischen und deutschen Regierungen. Selbst bei hohem Engagement aller Beteiligten wird der Fortschritt Zeit benötigen. Dennoch sind die Perspektiven sehr gut. In dieser frühen Phase kann institutionelle Experimentierfreude helfen herauszufinden, wie nachhaltige Arbeitsmigration von Usbekistan nach Deutschland am besten entwickelt werden kann.

Matthias Lücke

*Hinweis: Dieser Artikel basiert auf dem Usbekistan Newsletter 41 des German Economic Teams (GET) vom April 2026. Finanziert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE), berät das German Economic Team (GET) die Regierungen der Länder Ukraine, Belarus\*, Moldau, Kosovo, Armenien, Georgien\* und Usbekistan zu wirtschaftspolitischen Fragen. Mit der Durchführung der Beratung wurde Berlin Economics betraut.  
\*Zurzeit findet keine Beratung in Belarus und Georgien statt.*

+ kurz notiert + kurz notiert + kurz notiert + kurz notiert +

### It's morning in Central Asia!

Bei der dritten Außenwirtschaftskonferenz der Ausfuhrkredit-Gesellschaft mbH (AKA) in Frankfurt rückte Zentralasien als dynamische Chancenregion für deutsche Unternehmen in den Fokus. Gemeinsam mit dem Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft und Unternehmensvertretern diskutierte die AKA darüber, wie Exporte und Investitionen in anspruchsvollen Märkten verlässlich finanziert und begleitet werden können.

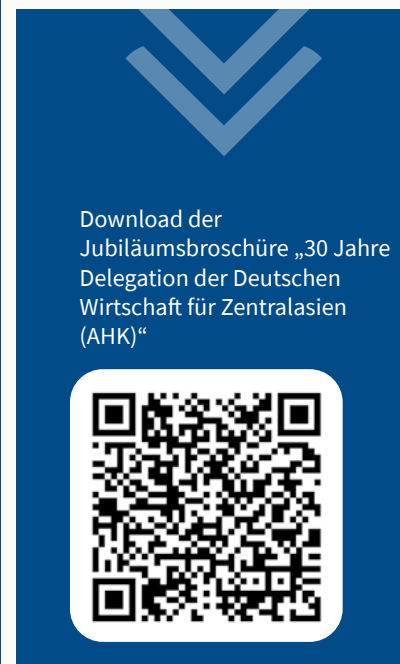
Eine zentrale Botschaft der Konferenz lautete: „It's morning in Central Asia.“ Gerade Länder wie Usbekistan gewinnen für die deutsche Wirtschaft an Bedeutung – als Wachstumsmarkt, Investitionsstandort und Partner in Zeiten neu geordneter Lieferketten. Nähe zu Zukunftsmärkten, wirtschaftlicher Pragmatismus und ein ausgeprägter Umsetzungswille machen die Region zunehmend attraktiv.

Gleichzeitig wurde deutlich: Wer in Zentralasien erfolgreich sein will, braucht eine belastbare Finanzierung, regionale Erfahrung und starke Netzwerke. In diesem Bereich positioniert sich die AKA als Dialogplattform zwischen Unternehmen, Banken, Institutionen und politischen Akteuren. Die Konferenz zeigte, wie wichtig der offene Austausch ist, um Chancen frühzeitig zu erkennen, Risiken realistisch einzuordnen und Projekte nachhaltig auf den Weg zu bringen. „Wir freuen uns, mit der Außenwirtschaftskonferenz des Ost-Ausschusses einen branchenrelevanten Treffpunkt anzubieten, der unseren Partnern einen echten Mehrwert bietet“, so Marck Wengrzik, CEO der AKA Ausfuhrkredit-Gesellschaft mbH. „Gemeinsam stärken wir damit die deutsche Exportwirtschaft und eröffnen Perspektiven für die Zukunft.“



Delegation der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien  
Представительство Германской экономики в Центральной Азии

Seit drei Jahrzehnten steht die Delegation der Deutschen Wirtschaft für Zentralasien (AHK) für wirtschaftliche Zusammenarbeit, Vertrauen und nachhaltige Entwicklung. Die Publikation beleuchtet die Meilensteine dieser Partnerschaft und zeigt, wie sich die Region als verlässlicher Partner für deutsche Unternehmen etabliert hat. Hier erfahren Sie mehr über die Entwicklung der AHK, ihre Rolle als Brückenbauer zwischen Wirtschaft und Politik und die Perspektiven für die kommenden Jahre.



@ Wenn Sie Informationen über Ihr Unternehmen, bestehende oder geplante Kooperationen mit Usbekistan sowie Ihre Vorschläge und Anmerkungen mitteilen möchten, senden Sie uns bitte eine E-Mail an: [info@successbyinformation.com](mailto:info@successbyinformation.com)

The AKA logo is rendered in a bold, lowercase, sans-serif font. The letters are white and stand out against the blue sky background of the top left corner of the advertisement.

aka

We finance future.  
Worldwide.

[akabank.de](https://akabank.de)

The background of the advertisement is a photograph of a large, modern architectural structure, likely a mosque or a public square, featuring a central spire topped with a crescent moon and a star. The structure is surrounded by many flags on poles, and the entire scene is reflected in a wet, paved plaza. The sky is a clear, bright blue.

# Märkte verbinden. Chancen ermöglichen.

Mit maßgeschneiderten Finanzierungs- und Strukturierungslösungen begleitet die AKA internationale Handels- und Investitionsprojekte. Verlässlich, erfahren und weltweit vernetzt.