

TRANSFORMATION VA STRATEGISCHE INTEGRATION DES DEUTSCHEN MANAGEMENTMODELLS IN DIE WIRTSCHAFT USBEKISTANS

Shokirov Shokhrukhmirzo Bakhtiyorjon ogli

Andijan staatliches Technisches Institut

Assistenz Lehrer Fachbereich „Management“

E-Mail: bshokirov95@mail.ru

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20548583>

Annatation:

My article provides a profound analysis of the German corporate governance model ("Deutschland AG") and its distinctive features, including the two-tier board system, co-determination (Mitbestimmung), long-term strategic planning, and the role of the "Mittelstand" (SMEs) phenomenon in economic stability. The primary objective of the paper is to develop conceptual frameworks for adapting this highly efficient economic architecture to the current context of structural reforms, privatization of state-owned enterprises, and corporate sector modernization in Uzbekistan. Furthermore, the article systematically evaluates national mentality, institutional readiness, and the systemic risks associated with the transformation process.

Keywords:

German management model, corporate governance, two-tier system, Mittelstand, Mitbestimmung, economic transformation, institutional environment, economy of Uzbekistan, long-term strategy.

Annatation: In diesem Artikel werden das deutsche Corporate-Governance-Modell („Deutschland AG“) und seine spezifischen Merkmale – das dualistische Führungssystem, die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, die langfristige strategische Planung und die Rolle des Mittelstands für die wirtschaftliche Stabilität – eingehend analysiert. Das Hauptziel der Arbeit besteht darin, konzeptionelle Ansätze für die Anpassung dieser hocheffizienten Wirtschaftsarchitektur an die Bedingungen der Strukturreformen, der Privatisierung staatlicher Unternehmen und der Modernisierung des Unternehmenssektors in Uzbekistan zu entwickeln. Darüber hinaus werden die nationale Mentalität, der Grad der institutionellen Reife und die systemischen Risiken im Transformationsprozess systematisch bewertet.

chlüsselwörter: Deutsches Managementmodell, Corporate Governance, dualistisches System, Mittelstand, Mitbestimmung, Wirtschaftstransformation, institutionelles Umfeld, Wirtschaft Usbekistans, langfristige Strategie.

EINLEITUNG

Die weitreichenden Wirtschaftsreformen in der Republik Uzbekistan erfordern eine fundamentale Steigerung der Managementeffizienz sowohl in staatlichen Unternehmen als auch im privaten Sektor. Unter diesen Bedingungen stößt das Managementmodell der Bundesrepublik Deutschland – einer der stabilsten und exportorientiertesten Volkswirtschaften der Welt – auf besonderes Interesse. Im Gegensatz zum angelsächsischen Modell, das auf die Maximierung des Shareholder Value abzielt, basiert das deutsche Modell auf dem Ausgleich der Interessen aller Stakeholder und einer langfristig angelegten, nachhaltigen Entwicklung (Nachhaltigkeit)[1].

Fundamentale Säulen des deutschen Managementmodells

Das deutsche Managementsystem unterscheidet sich von anderen globalen Modellen durch vier wesentliche Kernsäulen. Das dualistische System der Unternehmensführung (Two-Tier

Board System) In deutschen Aktiengesellschaften (AG) ist das Führungsorgan strikt in zwei Ebenen unterteilt:

a) Der Vorstand (Ausführendes Organ): Er leitet das laufende operative Geschäft des Unternehmens. Der Vorstand agiert nach dem Prinzip der kollegialen Verantwortung (der Vorstandsvorsitzende ist kein absoluter Diktator, sondern primus inter pares – der Erste unter Gleichen).

b) Der Aufsichtsrat (Kontrollorgan): Er bestellt und überwacht den Vorstand. Entscheidend ist, dass sich dieses Gremium nicht nur aus Aktionären, sondern auch aus Vertretern der Arbeitnehmerschaft zusammensetzt.

Mitbestimmung: Die Mitbestimmung gilt als eines der komplexesten und effektivsten Elemente des deutschen Arbeitsrechts und Managements. Gesetzlich verankert, wird in Großunternehmen bis zu 50 Prozent der Sitze im Aufsichtsrat mit Vertretern der Arbeitnehmer (Gewerkschaften) besetzt. Dieses System minimiert das Streikrisiko und stärkt die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Schicksal des Unternehmens.

Das Phänomen des „Mittelstands“ und die strukturelle Stabilität: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die weit über 99 % der deutschen Wirtschaft ausmachen, sind häufig familiengeführt. Ihr Management basiert auf folgenden Prinzipien:

a) Starke Spezialisierung und globale Marktführerschaft (Hidden Champions).

b) Finanzierung primär über Bankkredite und Eigenkapital unter Verzicht auf spekulative Aktienmarktinstrumente.

c) Sehr geringe Mitarbeiterfluktuation und generationenübergreifende Nachfolgeplanung[2].

Strategische Dimensionen zur Adaption des deutschen Modells in Usbekistan. Um das deutsche Managementsystem erfolgreich in das usbekische Unternehmensumfeld zu integrieren, wird folgende schrittweise „Roadmap“ vorgeschlagen. Professionalisierung der Aufsichtsräte und Einführung des Vorstandsprinzips. Im Zuge der Reformierung großer staatlicher Unternehmen (SUE) und Aktiengesellschaften in Usbekistan (wie z. B. Navoiyuran, O‘zbekiston Temir Yo‘llari, Yashnobod Innovation Technopark etc.) gilt es:

a) Die Aufsichtsräte nicht mit Ministeriumsbeamten, sondern mit unabhängigen, professionellen internationalen und lokalen Managern zu besetzen.

b) Die Befugnisse des Generaldirektors (CEO) auf ein kollegiales Führungsorgan (Vorstand) zu übertragen. Strategische Entscheidungen sollten nicht von einer einzelnen Person, sondern im Konsens zwischen den Finanz-, Produktions- und Marketingdirektoren getroffen werden[3].

Schaffung eines „usbekischen Mittelstands“ – Förderung von Hidden Champions. Für die usbekische Wirtschaft ist die Entwicklung eines Ökosystems aus hochtechnologischen, spezialisierten KMU in den Regionen weitaus zielführender als die Aufrechterhaltung ineffizienter Großkonglomerate:

a) Deutsche Modifikation von Clustern: Bei der Führung von Textil- oder Agrarclustern sollte das familiäre Eigentumskapital erhalten bleiben, während das operative Management an professionelle externe Manager übertragen wird (analog zur deutschen Corporate-Tradition).

b) F und E-Reinvestition: Zur langfristigen Stabilisierung des Finanzsystems der Unternehmen sollte die Kultur etabliert werden, mindestens 40–50 % des Gewinns nicht als Dividende auszuschütten, sondern kontinuierlich in

Forschung und Entwicklung (F&E) zu reinvestieren.

Synergien durch Elemente der Mitbestimmung. Auf dem usbekischen Arbeitsmarkt beschränken sich Gewerkschaften derzeit meist auf soziale Aktivitäten (wie die Vergabe von Sanatoriumsplätzen). Nach deutschem Vorbild sollten:

a) In Großunternehmen Betriebsräte eingerichtet werden. Diese Gremien müssen echte Vetorechte bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Rationalisierungsvorschlägen und internen Disziplinarregeln erhalten.

b) Diese Maßnahme dämmt die interne Korruption (Vetternwirtschaft, Nepotismus) ein, da die Belegschaft eine kontinuierliche Kontrollfunktion über das Management ausübt[4].

Duale Ausbildung: Synergie zwischen Hochschule und Wirtschaft. Das deutsche Managementmodell kann nicht isoliert von der Praxis existieren:

a) An den wirtschaftlichen und technischen Hochschuleinrichtungen Usbekistans (z. B. TSUE, TSTU, Andijan State Technical Institute) sollte der Praxisanteil in den Lehrplänen auf mindestens 60 % angehoben werden.

b) Studierende sollten ab dem zweiten Studienjahr als „Junior-Management-Assistenten“ fest an bestimmte Unternehmen gebunden werden. Deren Gehälter und Studiengebühren gilt es seitens der Unternehmen (unterstützt durch staatliche Steueranreize) zu subventionieren.

Ökonometrische und systemische Analyse der Implementierungsrisiken.

Bei der Einführung des deutschen Modells in die nationale Wirtschaft müssen fundamentale Risiken berücksichtigt und entsprechende Entschärfungsmechanismen entwickelt werden:

a) Institutioneller Widerstand (Path Dependency): Manager des alten Systems und das mittlere Management tendieren dazu, sich neuen horizontalen Führungsstrukturen und erhöhter Transparenz zu widersetzen, um ihren bürokratischen Einfluss nicht zu verlieren.

b) Kultureller Konflikt: Die im deutschen Management fest verankerte Kritikfähigkeit steht potenziell im Widerspruch zur traditionellen usbekischen Mentalität, die stark von absolutem Respekt vor Hierarchien und vertikaler Subordination geprägt ist. Lösungsansatz, eine grundlegende Erneuerung der Corporate-Governance-Kodizes. Schaffung von sicheren, anonymen und offenen Plattformen für konstruktive Kritik und Innovationsideen (Feedbackschleifen)[5].

ZUSAMMENFASSUNG

Eine blinde und rein mechanische Kopie des deutschen Managementmodells in Usbekistan wird nicht den gewünschten wirtschaftlichen Effekt erzielen. Jedoch können seine Grundprinzipien – die dualistische Führungsstruktur, die Ausrichtung auf langfristige Nachhaltigkeit, die Transformation von KMU zu Technologieführern (Mittelstand) und die betriebliche Mitbestimmung – als Haupttreiber für die Modernisierung der usbekischen Wirtschaft dienen.

Diese Transformation wird es usbekischen Unternehmen ermöglichen, sich nicht nur auf dem Inlandsmarkt stabil zu behaupten, sondern sich auch erfolgreich in globale Wertschöpfungsketten (Global Value Chains) zu integrieren. Die neue Phase der wirtschaftlichen Entwicklung Usbekistans sollte in einer fruchtbaren Synergie aus deutscher Systematik (Ordnung) und orientalischer Flexibilität sowie Unternehmertum Gestalt annehmen.

Literaturverzeichnis

1. Albach, H., Meffert, H., Pinkwart, A., & Reichwald, R. (2015). Management of Permanent Change: German Case Studies. Springer Gabler.
2. Berghoff, H. (2018). The German Mittelstand: Governance, Strategy, and Innovation in Family-Owned Enterprises. Oxford University Press.
3. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1).
4. Hopt, K. J. (2016). The German Two-Tier Board: Experience, Theories, Reforms. In Corporate Governance: Germany and Japan (pp. 3-24). Oxford University Press.
5. Dekret des Präsidenten der Republik Usbekistan. (2020). Über die Genehmigung der Strategie zur Reformierung staatlicher Unternehmen für den Zeitraum 2020–2025 Nr. UP-6096. Taschkent.