

Strategiepapier zur Umstrukturierung der staatlichen Holding „KazAgro“

Entwurf

Arbeitsübersetzung

Übersetzung: Zhanar Smailova

Bearbeitung: Diethard Rudert

Astana, Dezember 2017

Erlass der Regierung der Republik Kasachstan vom __. __ 2017, bestätigt unter Nr. __

Entwicklungsstrategie der „Nationalen Holding KazAgro AG“ für den Zeitraum von 2017 bis 2026

Einführung

Die „Nationale Holding KazAgro AG“ (im Weiteren Holding) wurde entsprechend des Erlasses des Präsidenten der Republik Kasachstan vom 11. Dezember 2006 unter Nr. 220 „Über ausgewählte Fragen der Entwicklung des Agrarindustriekomplexes“ und der Verordnung der Regierung der Republik Kasachstan vom 23. Dezember 2006 unter Nr. № 1247 „Über Maßnahmen zur Umsetzung des Erlasses des Präsidenten der Republik Kasachstan vom 11. Dezember 2006, Nr. 220“ gegründet.

Alleiniger Aktionär der Holding ist die Regierung der Republik Kasachstan. Das Besitz- und Nutzungsrecht für das staatliche Aktienpaket der Holding wurden dem Landwirtschaftsministerium der Republik Kasachstan übertragen.

Im Eigentum der Holding befinden sich die Aktien der Tochtergesellschaften KazAgroFinanz AG, AgrarKreditGesellschaft AG, FoodContractCorporation AG, KazAgroGarant AG, KazAgroMarketing AG, Fonds zur Finanziellen Unterstützung der Landwirtschaft AG, KazAgroProdukt AG.

Die Entwicklungsstrategie der Holding für den Zeitraum von 2017 bis 2026 ist als direktes Nachfolgedokument zur Entwicklungsstrategie der Holding für den Zeitraum von 2011 bis 2020 zu sehen und eine Aktualisierung ist aus folgenden Gründen notwendig:

1) Erlass des staatlichen Entwicklungsprogramms des Agrarindustriekomplexes für den Zeitraum von 2017 bis 2021, der vom Staatsoberhaupt am 14. Februar 2017 unter Nr. 420 bestätigt wurde;

2) Erlass des Entwicklungsprogramms zur produktiven Beschäftigung und der massenweisen Verbreitung des Unternehmertums für den Zeitraum von 2017 bis 2021, der als Verordnung der Regierung der Republik Kasachstan am 29. Dezember 2016 unter Nr. 919 bestätigt wurde;

3) Politik des Rückganges der staatlichen Beteiligung an der Wirtschaft;

4) Änderungen in den Dokumenten des staatlichen Plansystems der Republik Kasachstan.

Die Entwicklungsstrategie für die Holding für den Zeitraum von 2017 bis 2026 wurde unter Berücksichtigung des staatlichen Entwicklungsprogramms für den Agrarindustriekomplex (AIK) und anderer Dokumente des staatlichen Plansystems der Republik Kasachstan erarbeitet, diese Strategie bestimmt die Mission, die Vision, strategische Richtungen, Ziele, Aufgaben und Zielindikatoren der Tätigkeit (Key Performance Indicators) bis zum Jahr 2026.

Bei der Erstellung der vorliegenden Entwicklungsstrategie wurden die bisherigen Erfahrungen aus der Umsetzung der Strategie für die Entwicklung der Holding für den Zeitraum von 2011 bis 2020 berücksichtigt (Anlage 2: Analyse der Ergebnisse der bisherigen Umsetzung der Strategie, Anlage 3: Abkürzungen und Begriffe).

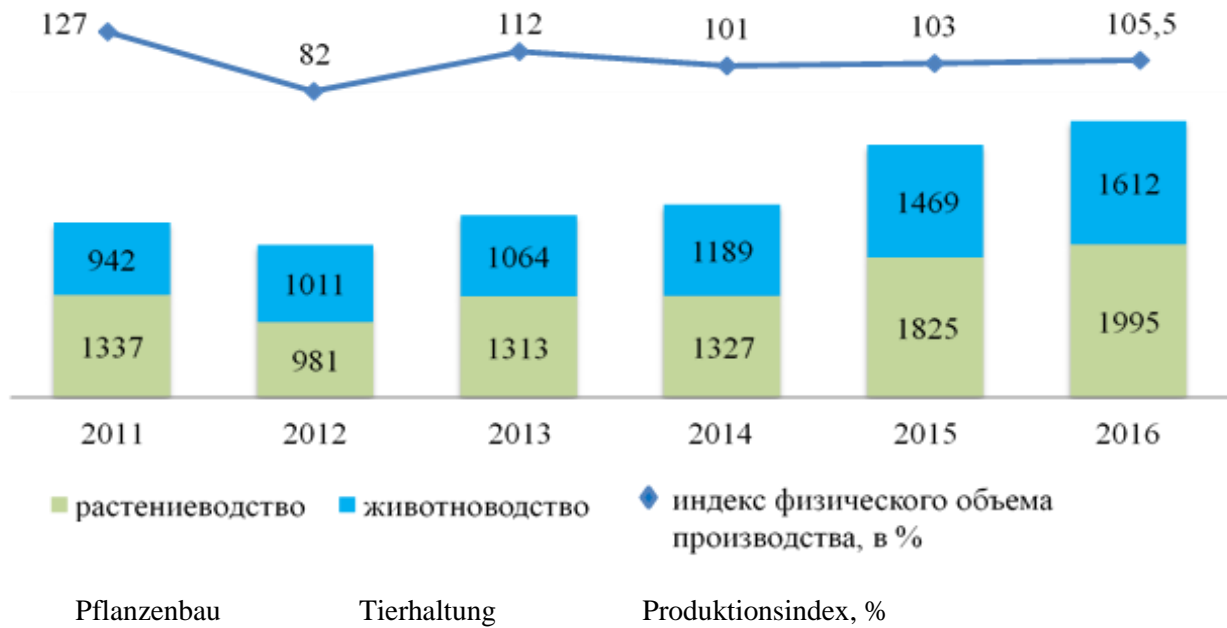
1. Analyse der aktuellen Lage

1.1. Analyse der äußeren Bedingungen

Landwirtschaft

Der Umfang der landwirtschaftlichen Bruttonproduktion Kasachstans weist seit 2012 eine steigende Tendenz auf.

Abbildung 1. Produktionsentwicklung in der Landwirtschaft,
Mrd. Tenge



Bei der Bewertung des langfristigen Wachstums der landwirtschaftlichen Produktion in der Tierhaltung und im Pflanzenbau ist die hohe Abhängigkeit von der Witterung und den Klimafaktoren zu berücksichtigen, die zu Ertragsschwankungen bei den landwirtschaftlichen Hauptanbaukulturen führen (niedrige Erträge im Jahr 2012 im Vergleich zu dem Rekordertrag bei Getreide im Jahr 2011 bedingen ein deutliches Absinken des Produktionsindex in der Landwirtschaft um 18%).

Trotz der positiven Tendenz im Bereich muss festgestellt werden, dass die Landwirtschaft Kasachstans durch eine niedrige Arbeitsproduktivität gekennzeichnet ist (im Jahr 2015 betrug sie 1,2 Mio. Tenge, das entspricht etwa einem Zehntel des Durchschnittswertes der OECD - Mitgliedsländer). Ursachen sind die niedrigen Erträge der landwirtschaftlichen Kulturen und die geringen Leistungen der landwirtschaftlichen Nutztiere, die Nutzung überalterter Technik und arbeitsaufwendiger Technologien und mangelnde Innovationstätigkeit der Wirtschaftssubjekte.

In der Landwirtschaft Kasachstans besteht ein hoher Bedarf an neuer Agrartechnik. Etwa 80% der vorhandenen Technik ist überaltert. Die Mehrheit der landwirtschaftlichen Technik wurde vor 1991 hergestellt. Der jährliche Erneuerungsgrad der landwirtschaftlichen Technik beträgt ca. 1,5 % und liegt damit wesentlich unter dem Erneuerungsgrad von ca. 4 % in Russland und weit unter dem Niveau von 10 bis 12% im Durchschnitt der OECD-Mitgliedsländer.

Nachteilig hinsichtlich der Konkurrenzfähigkeit des AIK wirkt sich die kleinteilige Agrarstruktur aus. Die Mehrheit der warenproduzierenden Betriebe sind Kleinbetriebe. Im Jahr 2016 wurden ca. 71% des Rindfleisches, 71% des Lammfleisches, 58% der Kartoffeln, 56% der Tomaten und 77% der Milch in individuellen Hauswirtschaften produziert.

Der Hauptteil der Anbauflächen in der Republik wird für den Getreideanbau genutzt, davon entfallen etwa 12 Mio. ha, ca. 80% auf den Anbau von Weizen. Das Volumen der Weizenproduktion übersteigt den nationalen Verbrauch bei weitem und die Überschüsse werden auf dem Weltmarkt zum jeweils aktuellen Preis verkauft. Kasachstan zählt traditionell zu den größten Getreide- und Mehlexporturen der Welt.

Die wichtigsten Exportmärkte sind die Länder der Gemeinschaft unabhängiger Staaten, die Europäische Union, der Nahe Osten und Südafrika. Auf diesen Exportmärkten konkurriert Kasachstan vor allem mit Russland und der Ukraine. Ein für die Zukunft aussichtsreicher Markt zur Steigerung des Exportvolumens ist die Volksrepublik China.

Die inländische Produktion kann den Bedarf der Bevölkerung an Gemüse, Kartoffeln und Melonen (Anm. APD: in der Saison) weitgehend befriedigen. Es besteht jedoch eine hohe Abhängigkeit von Importen in Höhe von 63 % bei Obst und von 57 % bei Weintrauben sowie aufgrund des Mangels an modernen Lagerungs- und Verarbeitungskapazitäten bei Gemüse während der Wintersaison.

In der Tierhaltung ist eine Stabilisierung und ein leichtes Wachstum der Viehbestände in den landwirtschaftlichen Betrieben zu vermerken. Beispielsweise beträgt das jahresdurchschnittliche Wachstum der Rinderbestände ca. 10% und das der Pferdebestände 7%. Dabei ist jedoch der Anteil aus Zuchtrassen gering, bei Rindern sind lediglich 10,6% Zuchtvieh, bei kleinen Wiederkäuern (Schafen und Ziegen) sind es 15,1%. Die Viehbestände werden hauptsächlich in den Haushalten der Bevölkerung (61%) gehalten, die keine reproduktive Basis für die Vermehrung von leistungsfähigen Zuchttieren darstellen. Außerdem hemmt das Missverhältnis zwischen der derzeitigen Futterproduktion und dem tatsächlichen Futterbedarf der Tiere das Wachstum der Produktion in der Viehwirtschaft.

Kasachstan hat Möglichkeiten, auf dem Weltmarkt nachgefragte Bioprodukte zu produzieren und zu exportieren, das setzt jedoch die Zertifizierung der Produktionsverfahren entsprechend den Standards der Importländer voraus.

Die Verarbeitungsindustrie Kasachstans muss sich vor allem der wachsenden Konkurrenz der Produzenten aus der Eurasischen Wirtschaftsunion (EAWU) stellen. Die Konkurrenzfähigkeit der einheimischen Lebensmittelproduzenten wird vor allem durch die schlechte Qualität der heimischen Rohstoffe eingeschränkt. Die industrielle Verarbeitung der Produkte ist schwierig; mangelnde Infrastruktur behindert die Aufbereitung, den Transport, die Lagerung und den Absatz der Rohstoffe. Negative Wirkungen haben auch Monopolstrukturen der Handelsnetze, der Mangel an Umlaufvermögen für den saisonbedingten Rohstoffankauf und der Druck durch billige Importware auf den inländischen Markt. Der Anteil der Importprodukte auf den Märkten für Halbfabrikate aus Fleisch beträgt 43%, bei Öl- und Fettprodukten 40% und bei Obst- und Gemüsekonserven ca. 84%.

Die genannten Probleme des AIK sind lösbar, sofern eine kontinuierliche Durchführung der staatlichen Politik gesichert ist unter Ausnutzung der bestehenden Wettbewerbsvorteile, wie der großen verfügbaren landwirtschaftlichen Flächen und der

Nähe zu großen Absatzmärkten. Die Nutzung der vorhandenen Potentiale für die umfassende Entwicklung des AIK kann als stabile treibende Kraft für das wirtschaftliche Wachstum der Republik Kasachstan dienen.

Eine langfristige Motivation für die Entwicklung des Agrarindustriekomplexes Kasachstans ist auch das Wachstum der Weltnachfrage nach Nahrungsmitteln, die nach Schätzung von Welternährungsorganisation der Vereinten Nationen (WHO) bis 2050 um 50% steigen wird.

Äußere globale Faktoren

Preissenkungen auf dem Weltmarkt für die traditionellen Exportgüter Kasachstans wirken sich hemmend auf das wirtschaftliche Wachstumstempo aus. Diese Wirkungen sind besonders deshalb ungünstig, weil es ausgerechnet die Landwirtschaft trifft, den Wirtschaftszweig, der ein Wachstum der Bruttonachfrage verzeichnet und ohne diese Abschläge einen größeren gesamtwirtschaftlichen Beitrag zum Wachstum in Kasachstans leisten könnte. Der aus dem Bevölkerungswachstum resultierende steigende Bedarf an landwirtschaftlichen Produkten, insbesondere Nahrungsgütern, garantiert eine steigende Binnennachfrage und erfordert eine ständige Steigerung der Agrarproduktion.

Der vollzogene Übergang zu freien Währungskursen für die nationale Währung wirkt sich negativ auf die Importmöglichkeiten hochproduktiver landwirtschaftlicher Produktionsmittel aus (Technik, Anlagen, Betriebsmittel). Die Mehrheit dieser Mittel wird importiert oder hat einen niedrigen Lokalisierungsgrad in inländischen Unternehmen der Landmaschinenindustrie.

Gleichzeitig führte die Abwertung der nationalen Währung Tenge im Vergleich zu den Währungen der wichtigsten Handelspartnerländer zu Vorteilen im Preiswettbewerb für die einheimischen landwirtschaftlichen Produkte. Dies wirkt sich mittelfristig positiv auf die Produktions- und Finanzkennzahlen der Tochterunternehmen der Holding aus, insbesondere die Exportunternehmen profitieren davon und die Attraktivität für Investitionen im Agrarsektor steigt.

Dieser Faktor ist auch aufgrund der Mitgliedschaft Kasachstans in der Eurasischen Wirtschaftsunion und in der Welthandelsorganisation wichtig, da die Konkurrenzfähigkeit für die landwirtschaftlichen Erzeugnisse auf den internationalen Märkten steigt. Für die einheimischen Produzenten konkurrenzfähiger landwirtschaftlicher Produkte wird es zusätzliche Möglichkeiten für den Export geben.

Staatliche Entwicklungsvorteile für den Agrar-Industriekomplex

Am 14. Februar 2017 wurde das staatliche Programm zur Entwicklung des AIK bestätigt, dessen Hauptziel die Versorgung der Industrie mit den auf dem Markt nach-

gefragten konkurrenzfähigen Produktion ist. In diesem Programm werden Subventionsvorteile und -mechanismen berücksichtigt, die für die Landwirtschaftlichen Produzenten vorteilhaft sind.

Im staatlichen Programm für die Entwicklung des AIK sind fünfjährige Indikativpläne für die Entwicklung der landwirtschaftlichen Primärproduktion und für die Verarbeitung der landwirtschaftlichen Erzeugnisse festgelegt (Anhang 1), auf die auch die Politik zur Kreditierung durch die Tochterunternehmen der Holding ausgerichtet ist.

Entsprechend der Expertenbewertung der Holding beträgt der Gesamtbedarf zur Finanzierung 1,6 Trln. Tenge für das Erreichen der Planwerte bis zum Jahr 2021 ohne Berücksichtigung der Subventionsprogramme. Von dieser Summe können ca. 729 Mrd. Tenge aus Mitteln der Holding aus vorhandenen Eigenmitteln und dank des geplanten Rücklaufes an Darlehensgeldern finanziert werden.

Tabelle 1. Bewertung des Finanzierungsbedarfes zum Erreichen der indikativen Kennzahlen des staatlichen Programms der Entwicklung des AIK, Mio. Tenge

Quelle						Insgesamt
Finanzierungsbedarf						
Darunter für Umlaufvermögen im Rahmen des Projektes						
Eigenmittel der landwirtschaftlichen Warenproduzenten						
Mittel der Holding KazAgro						
Ungedeckter Finanzierungsbedarf						

Ohne Berücksichtigung von Finanzierungsbeiträgen von Seiten der Landwirtschaftlichen Warenproduzenten (LWP), die mit 15% des Realisierungswertes der Projekte angesetzt werden) beträgt der ungedeckte Finanzierungsbedarf für die Durchführung des staatlichen Programms zur Entwicklung des AIK 708 Mrd. Tenge.

Zur Deckung des offenen Bedarfs werden von der Holding Mittel aus verschiedenen Quellen beschafft und auch private Finanzierungsorganisationen an der Finanzierung der Projekte der landwirtschaftlichen Warenproduzenten beteiligt.

Das staatliche Programm zur Entwicklung des AIK sieht die Verbesserung des Kredit systems und eine kontinuierliche Beteiligung der Holding zur Bereitstellung von Hilfsmitteln für die LWP bis hin zur Eigendurchführung vollständiger Maßnahmen zur Erhöhung der Erreichbarkeit von Finanzierungen in den ländlichen Räumen vor.

Die Aufgabenteilung zwischen den Unternehmen der Holding ist wie folgt geplant:

Erhöhung des Finanzmittelumlaufes und Bereitstellung zusätzlicher Mittel durch private Finanzierungsorganisationen mit Absicherung durch die AG „AgrarKreditGesellschaft“ (AKK);

Durchführung eines Mikrokreditprogramms durch die AG „Fonds zu Finanziellen Unterstützung der Landwirtschaft“ (FFSA) mit dem Ziel der vorrangigen der Entwicklung des Kleingewerbes und der landwirtschaftlichen Genossenschaften (und anderer Kooperationen);

Absicherung von Krediten und Entwicklung der Ernteversicherung und der Tierversicherung durch die AG „KazAgroGarant“;

Finanzierung aus dem Haushalt der Republik Kasachstan zur Aufstockung des Grundkapitals der Holding zur Finanzierung der vorrangigen Richtungen der Entwicklung des AIK sowie zur Erhöhung des Kreditrahmens (Verschuldungsgrenze) ausgehend von den Möglichkeiten des republikanischen Haushaltes und der Einhaltung der Stabilitätsparameter für die Holding;

Beschaffung von Kapital auf nationalen und internationalen Kapitalmärkten sowie von internationalen Finanzorganisationen.

Die AG „Produktgesellschaft“ erhält im Rahmen des staatlichen Programms zur Entwicklung des AIK die Aufgabe den Export der landwirtschaftlichen Produkte zu realisieren sowie die staatlichen Getreidereserven zu sichern.

Am 29. Dezember 2016 wurde das Programm zur Entwicklung der einkommenssichernden Beschäftigung und massenweisen Unternehmerschaft für den Zeitraum von 2017 bis 2021 verabschiedet. Die im Programm vorgesehenen Fördermaßnahmen für die Entwicklung der massenweisen Unternehmerschaft umfassen Kredite aus dem Staatshaushalt für die Auflage von Mikrokreditprogrammen zur Förderung der individuellen Hauswirtschaften mit dem Ziel, die landwirtschaftliche Produktion zu erhöhen und die Bildung von landwirtschaftlichen Genossenschaften zu unterstützen.

Mit dem Erlass des Präsidenten der Republik Kasachstan vom 6. September 2016 unter Nr. 315 wurde das neue staatliche Programm der industriellen und innovativen Entwicklung für den Zeitraum von 2015 bis 2019 bestätigt, in dem 8 vorrangige Wirtschaftssektoren bestimmt sind, darunter auch die Nahrungsmittelproduktion. Bei der Finanzierung der Projekte für die Nahrungsmittelproduktion sind als vorrangige Kriterien Maßnahmen für die exportorientierte Produktion und die Anwendung moderner Technologien zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität genannt.

Die Subjekte des Agrar-Industriekomplexes

Bei der Umsetzung der Entwicklungsziele des AIK stellt sich der Holding die Aufgabe der Förderung der landwirtschaftlichen Warenproduzenten und der Personen,

die sich mit der Erfassung, Verarbeitung und dem Export von landwirtschaftlichen Primärprodukten und verarbeiteten Produkten beschäftigen.

Wichtigste Dienstleistungsempfänger der Unternehmensgruppe der Holding sind a) Bauernwirtschaften und bäuerliche Betriebe¹, b) landwirtschaftliche Unternehmen in Form von Gesellschaften mit begrenzter Haftung (TOO) oder Aktiengesellschaften (AO), c) individuellen Hauswirtschaften² (die in der Regel offiziell nicht registrierte Kleingeschäfte sind), d) Verarbeitungsunternehmen für landwirtschaftliche Produkte und e) landwirtschaftliche Genossenschaften.

Mit Stand vom 1. Januar 2017 betrug die Anzahl der tätigen Bauernwirtschaften und bäuerlichen Betriebe in der Republik Kasachstan 177.800 Einheiten, davon sind aktuell 10.300 Kunden der Holdingunternehmen (5,8 % insgesamt registrierten Betriebe dieser Kategorie). Diese Betriebskategorie des AIK generiert eine ständige Nachfrage in Bezug auf Unterstützung zur Erweiterung der Produktionstätigkeit.

Die Anzahl der unternehmerisch tätigen Landwirtschaftsbetriebe (TOO, AO) beläuft sich auf 9.700 Einheiten (statistische Angaben vom 1. Januar 2017). Davon sind 2.200 Kunden der Holding (23 %). Die Subjekte des AIK in Form von TOO oder AO sind die hauptsächlichen Durchführer von Investitionsprojekten, die von den Tochterunternehmen der Holding finanziert werden. Nach Stand vom 1. Januar 2017 sind 378 Unternehmen dieser Kategorie Kreditnehmer innerhalb des Investitionsportfolios der Holding und realisieren 71% der finanzierten Projekte.

Gegenwärtig werden in der Republik Kasachstan zwei Modelle für die staatliche Förderung von Genossenschaften angewendet:

Im Auftrag des Landwirtschaftsministeriums der Republik Kasachstan reicht die AO „AgrarKreditGesellschaft“ Vorzugskredite mit einem Zinssatz von 5% und einer Laufzeit von 5 bis 7 Jahren für bäuerliche Verbrauchergenossenschaften aus, die als selbstständige regionale und unternehmerische Genossenschaften landwirtschaftlich orientierte Dienstleistungen zum Einkauf und Verkauf sowie andere Dienstleistungen erbringen. Außer der Tätigkeit zur Nutzung staatlicher Unterstützungsmaßnahmen haben diese Genossenschaften jedoch kaum eine Bedeutung. Durch Programme der AgrarKreditGesellschaft wurden im Zeitraum von 2014 bis 2016 lediglich 16 landwirtschaftliche Genossenschaften mit einer Gesamtsumme von 92 Mio. Tenge finanziert.

Neue Möglichkeiten für die Entwicklung der landwirtschaftlichen Genossenschaften entstanden durch die Annahme des Gesetzes der Republik Kasachstan „Über landwirtschaftliche Genossenschaften“ vom Oktober 2015, sowie durch die Annahme

¹ Gemäß der Gesetzgebung werden als Bauernwirtschaften und bäuerliche Betriebe gewerbliche Betriebe bestimmt, deren Tätigkeit im Rahmen des selbstständigen Unternehmens untrennbar mit der Nutzung der landwirtschaftlichen Fläche für die Produktion der landwirtschaftlichen Erzeugnisse sowie deren Verarbeitung und Vermarktung erfolgt (APD: natürliche Personen, Familienbetriebe).

² Entsprechend der Methodologie des zuständigen Statistikamtes sind individuelle Hauswirtschaften wirtschaftliche Subjekte, die aus einer oder mehreren natürlichen Personen bestehen, die gemeinsam wohnen, über Eigentum verfügen und Einkommen aus vollständiger- und teilweise gemeinsamer Tätigkeit erwirtschaften und Güter oder Dienstleistungen gemeinsam in Anspruch nehmen

des staatlichen Programms zur Entwicklung des AIK. Eines der wichtigsten Ziele dieses Programms ist die Förderung der landwirtschaftlichen Genossenschaften. Mit Hilfe dieses Programmes sollen die rund 500.000 kleinen und mittleren Betriebe in die genossenschaftliche Entwicklung integriert werden und bis zum Jahr 2021 sollen 1.200 aktive landwirtschaftlichen Genossenschaften geschaffen werden.

Die massenweise Entwicklung von landwirtschaftlichen Genossenschaften ist eine Zielkategorie für die Dienstleistungsanbieter innerhalb der Holding.

In den ländlichen Räumen leben etwa 7,3 Mio. Menschen, das sind ca. 45% der Bevölkerung Kasachstans. Die Zahl der registrierten Hauswirtschaften betrug zum 1. Januar 2017 1,6 Mio.

Jährlich werden ungefähr 4,500 individuelle Hauswirtschaften als Unternehmenssubjekte neu registriert für die Ausreichung von Finanzierungen im Rahmen von den Tochterunternehmen der Holding realisierten Programme. Damit werden diese individuellen Hauswirtschaften als Wirtschaftssubjekte anerkannt.

Die Hauswirtschaften erhalten Mikrokredite für die ihre wirtschaftliche Entwicklung und können ihre Tätigkeit als selbstständiges Unternehmen, bäuerliche Wirtschaften und Bauernbetriebe erweitern und Investitionen zur Steigerung der Produktion landwirtschaftlicher Waren tätigen. Unter anderem können sie Vieh und Technik kaufen und auch Umlaufmittel erwerben. Für diese Kategorie der Subjekte des AIK sind die Kredite der kommerziellen Banken praktisch unerreichbar, da in der Regel keine Sicherheiten vorhanden sind bzw. Wohnhäuser und kleinere Grundstücke im ländlichen Raum nicht als solche anerkannt werden.

Zugleich sind die individuellen Hauswirtschaften Zielgruppe für das Förderprogramm für Start-Up-Unternehmen, das von den Tochterunternehmen der Holding sowie von privaten Mikrokreditorganisationen durchgeführt wird. Diese versuchen den Kreditrisiken durch höhere Zinssätze zu begegnen.

Der Markt für die Finanzierung der Subjekte im Agrar-Industriekomplex

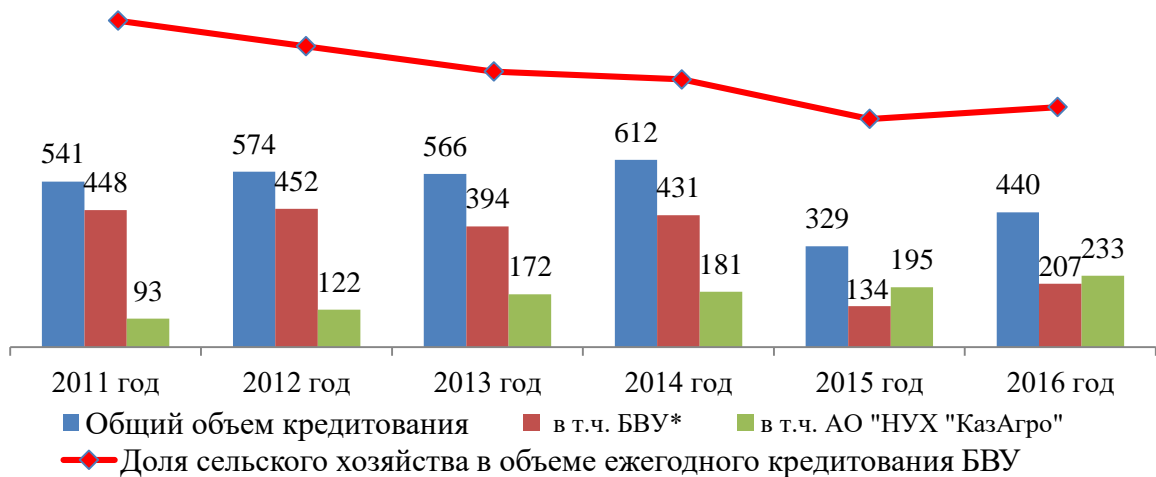
Die Entwicklung des Agrarbereiches erfordert die Lösung der Frage des Zugangs zu Finanzierungen für die Subjekte des AIK, um die Produktionsleistungen zu steigern, um Infrastrukturobjekte für die Lagerung, Erfassung, Behandlung und Verarbeitung der landwirtschaftlichen Produkte zu realisieren und Anlagen zu modernisieren, den Bestand an Agrartechnik und -anlagen zu erneuern, sowie das notwendige Umlaufvermögen bereitzustellen.

Die wichtigsten Finanzierungsquellen für den AIK sind die kommerziellen Banken (Universalbanken), die Tochterunternehmen der Holding, Kreditgenossenschaften und Mikrofinanzorganisationen.

Die Universalbanken

Von 2011 bis 2014 blieb die von den Universalbanken vergebene jährliche Gesamtkreditsumme für die Landwirtschaft relativ stabil. Im Jahr 2015 kam es jedoch im Zusammenhang mit der Freigabe des Wechselkurses für die Nationalwährung Tenge und der Verminderung der verfügbaren Liquidität zu einer deutlichen Senkung des Volumens der Bankkreditierung.

Abbildung 2. Jährliche Kreditierung der Landwirtschaft durch die Universalbanken und die Holding KazAgro, Mrd. Tenge



- Gesamtumfang der Kreditierung
- Darunter durch Universalbanken
- Darunter durch die Holding KazAgro
- ◆ Anteil der Landwirtschaft am Gesamtumfang der jährlichen Kreditierung durch Universalbanken

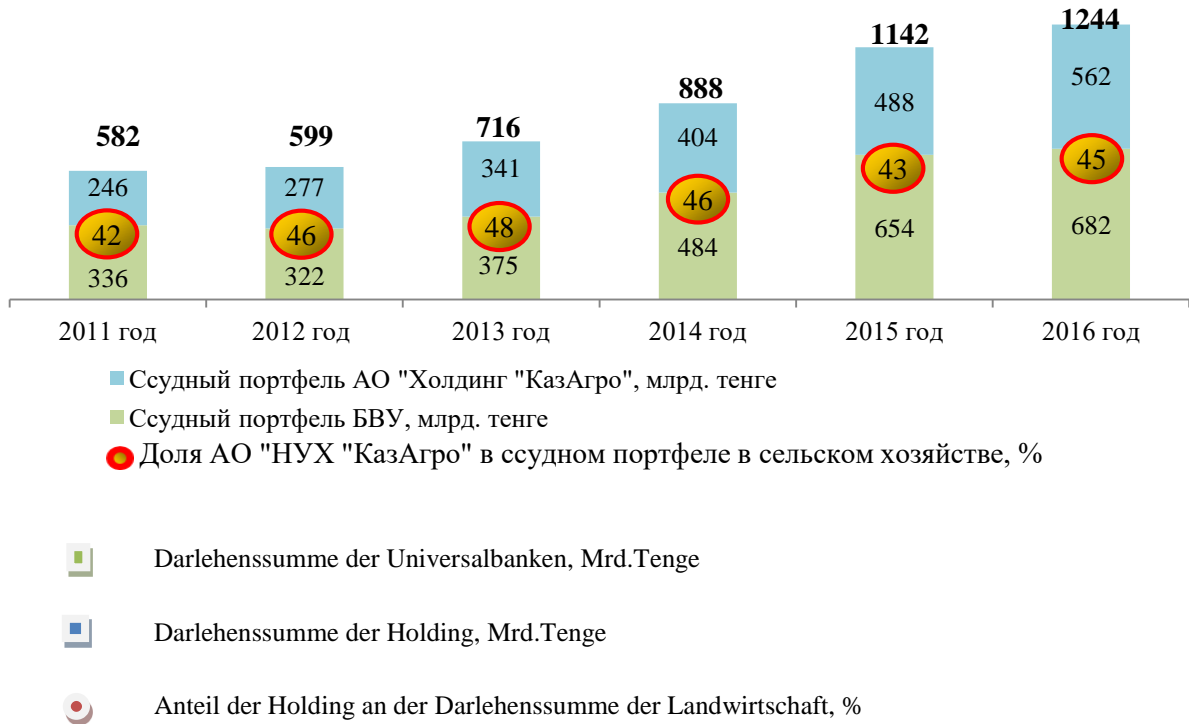
* Angaben über Universalbanken ohne Dotierung durch die Holding, die Dotierung wird bei der Gesamtkreditierung durch die Holding berücksichtigt

Quelle: Statistisches Informationsblatt der Nationalbank der RK, Angaben der Holding

Der Anteil der Landwirtschaft am Umfang der jährlich vergebenen Bankkredite sank von 7,8% im Jahr 2011 auf 2,6% im Jahr 2016, was im Vergleich zum Anteil der Landwirtschaft am Bruttoinlandsproduktes (BIP) der Republik Kasachstan eine große Diskrepanz darstellt. Der Anteil der Landwirtschaft am BIP betrug im Jahr 2011 etwa 8,1% und im Jahr 2016 ca. 7,9%.

Der Rückgang der Kreditvergabe für die Landwirtschaft durch die Universalbanken wurde teilweise durch die Holding kompensiert, die den Universalbanken für die weitere Kreditierung der Subjekte des AIK im Jahr 2014 20 Mrd. Tenge, im Jahr 2015 44 Mrd. Tenge und im Jahr 2016 33 Mrd. Tenge zur Verfügung stellte.

Abbildung 3. Darlehensgelder in der Landwirtschaft jeweils zum Jahresende



Quelle: Statistischer Informationsblatt der Nationalbank der RK, Angaben der Holding

Seit dem Jahr 2011 hat sich die Gesamtsumme der Darlehensgelder der Universalbanken und der Unternehmensgruppe der Holding in der Landwirtschaft verdoppelt und erreichte 1.244 Mrd. Tenge am Ende des Jahres 2016. Der Anteil der Universalbanken an der Summe der Darlehensgelder beträgt 55% und 45% entfallen auf die Finanzinstitutionen der Holding.

Das wesentliche Wachstum der Darlehensgelder der Universalbanken seit dem Jahr 2014 bei gleichzeitiger starker Senkung des jährlich ausgereichten Kreditvolumens resultiert vor allem aus der Durchführung des Programms zur finanziellen Gesundung der Subjekte des Agrarindustriekomplexes. Dieses Programm ermöglicht es die Zahlungsfristen der bestehenden Bankkredite im Gesamtumfang von maximal 500 Mrd. Tenge in der Landwirtschaft auf bis zu 9 Jahre zu verlängern.

Innerhalb der Bankkreditierung für die Landwirtschaft entfallen mehr als 55% auf kurzfristige Kredite (unter 1 Jahr). Darlehensnehmer sind hauptsächlich juristische Personen, die in der Lage sind Darlehenssicherheiten zu stellen. Der Anteil der bäuerlichen Betriebe betrug zum 1. Januar 2017 weniger als 2% an der Summe der ausgereichten Darlehen der Universalbanken.

Das Wachstum der Finanzierung der Landwirtschaft seitens der Universalbanken ist verhalten, wegen der konservativen Bewertung der Kreditrisiken in der landwirtschaftlichen Produktion, dem Mangel an effizienten Mitteln der Holding um die Kreditrisiken zu verringern, der niedrigen Liquidität in den ländlichen Räumen, dem Mangel an Möglichkeiten zur langfristigen Dotierung, die für die Finanzierung der Projekte mit längerer Rückzahlungsfrist erforderlich ist, wegen nicht ausreichender methodischer Instrumente zur Analyse der Investitionsprojekte, wegen der höheren Kreditzinsen im Vergleich zu den Tochterunternehmen der Holding.

Die Tochterunternehmen der Holding

Innerhalb der Holdingsstruktur werden die Aufgaben zur Finanzierung der Subjekte des AIK von 3 verschiedenen Gesellschaften wahrgenommen:

1. AgrarKreditGesellschaft AG
2. KazAgroFinanz AG
3. Fonds zur Finanziellen Unterstützung der Landwirtschaft AG

Jede dieser Einrichtung hat spezielle Zielgruppen und Richtungen.

Aus Mitteln der Holding wurden im Jahr 2016 Darlehen in Höhe von 233 Mrd. Tenge an Subjekte des AIK vergeben. Diese Summe ist das 2,5 -fache gegenüber dem Jahr 2011 (93 Mrd. Tenge). Dabei wurden fast 25% der Darlehen über private Finanzinstitutionen vergeben (Kreditgenossenschaften, Mikrofinanzorganisationen, Universalbanken, Leasinggesellschaften).

Die Struktur der von der Holding ausgereichten Kredite ist zu mehr als 80% durch langfristige Darlehen bestimmt. Kurzfristige Darlehen werden hauptsächlich für die Durchführung der Ackerarbeiten im Frühling und der Erntearbeiten im Herbst vergeben. Dazu gehören auch die jährlichen Kredite, die seit 2010 aus dem Staatshaushalt vergeben werden.

Anfang des Jahres 2017 betrug die Anzahl der Darlehensnehmer der Holdinggesellschaften fast 49.000 Subjekte des AIK. In dieser Zahl sind nicht diejenigen Kunden enthalten, die ihre kurzfristigen Darlehen unmittelbar nach dem Verkauf der Ernte vor Jahresende bereits zurückgezahlt hatten. Wichtigste Kategorie der Darlehensnehmer sind die kleinen und großen gewerblichen Betriebe (ca. 80 – 90% der Kreditsumme).

Durch den Einsatz der Mittel der Holding wurden 530 Investitionsprojekte mit einem Gesamtwert in Höhe von 331,1 Mrd. Tenge (1. Januar 2017) finanziert, davon sind bereits 504 Investitionsprojekte mit einem Gesamtwert in Höhe von 295,7 Mrd. Tenge in Betrieb genommen und annähernd 15.000 Arbeitsplätze neu geschaffen worden.

Die Nachfrage nach den Kreditierungsprogrammen der Tochtergesellschaften der Holding ist abhängig davon, welche Möglichkeiten es zur Absicherung der Kredite auf dem Land gibt. Diese sind bei der Holding im Vergleich zu den Universalbanken günstiger hinsichtlich des Wertes und der Finanzierungszeiträume, und passen auch

besser in Bezug auf die Arbeitsabläufe der Projekte. Die Unternehmen der Holding haben Zugang zu den Mitteln aus dem Staatshaushalt, wo auch Mittel aus dem Nationalen Fonds der Republik Kasachstan einfließen und von den Kapitalmärkten. Vorteilhaft ist die Verfügbarkeit von landwirtschaftlichen Finanzierungsfachleuten im Personalbestand der Tochterorganisationen der Holding. Diese verfügen über langjährige Erfahrung bei der Analyse von Investitionsprojekte im AIK und ermöglichen die Unterstützung der potentiellen Darlehensnehmer bei der Erarbeitung aussagefähiger Businesspläne und beim Strukturieren der Darlehen für die Durchführung der landwirtschaftlichen Projekte.

Fast 30% der von der Holding ausgereichten finanziellen Mittel entfallen auf Leasingverträge zum Kauf von Technik und Anlagen über die Tochtergesellschaft KazAgroLeasing AG. Im Zeitraum von 2002 bis 2016 betrug der Finanzierungsumfang der Leasingprogramme 354 Mrd. Tenge, darunter 56 Mrd. Tenge im Jahr 2016.

Die Tochtergesellschaft KazAgroFinanz AG konnte den Kauf von 80% der von den Landwirten gekauften Agrartechnik sichern.

Das Tochterunternehmen AgrarKreditGesellschaft AG hat Refinanzierungen für Kreditgenossenschaften, Universalbanken und Mikrofinanzorganisationen durchgeführt, kreditierte selbst prioritäre Subjekte des AIK mit Eigenmitteln und mit geliehenen Finanzmitteln. Die AgrarKreditGesellschaft dient als Agent bei der Finanzierung der Feldarbeiten im Frühling und bei den Erntearbeiten im Herbst mit den jährlich aus dem Staatshaushalt bereitgestellten Kreditmitteln. Im Jahr 2016 reichte sie zur Unterstützung des AIK eine Summe in Höhe von 122,2 Mrd. Tenge aus.

Der Fonds zur Finanziellen Unterstützung der Landwirtschaft bietet selbst Mikrokredite für die Bevölkerung in den ländlichen Regionen an und leistet Refinanzierungen für Mikrokreditorganisationen. Die wichtigste Finanzierungsquelle für den Fonds ist neben eigenen Mitteln die Inanspruchnahme von Krediten aus dem Staatshaushalt. Diese Kredite werden von den örtlichen Vollzugsorganen zur weiteren Mikrokreditierung aus dem Programm zur Entwicklung der produktiven Beschäftigung und des massenhaften Unternehmertums für den Zeitraum von 2017 bis 2021 bereitgestellt. Bisher war der Fonds zur Finanziellen Unterstützung der Landwirtschaft im Rahmen des Programms „Roadmap für Beschäftigung 2020“ als Kreditvermittler tätig.

Insgesamt wurden durch den Fonds im Zeitraum von 2001 bis 2016 Finanzmittel in Höhe von 131,4 Mrd. Tenge für die Finanzierung des AIK ausgereicht, davon 35 Mrd. Tenge im Jahr 2016.

Für die landwirtschaftlichen Warenproduzenten gelten die Getreidescheine und Baumwollscheine, die sie bei Einlagerung der Produkte vom Elevator (Getreidespeicher) erhalten als Sicherheit für das geliehene Geld zu Beschaffung von Saatgut, Düngemitteln und anderen Betriebsmitteln. Derzeit sichert KazAgroGarant als einzige Organisation in Kasachstan die Erfüllung der Verpflichtungen, die mit den Getreide- und Baumwollscheinen verbunden sind.

Mit Stand vom 1. Januar 2017 bezogen sich die auf Getreidescheine begründeten Garantieverpflichtungen auf Getreidebestände von annähernd 595.300 Tonnen (das

sind 4% der Gesamtbestände Kasachstans). Bei Baumwollen standen Lagerbestände von 5.000 Tonnen (das ist 1% der Gesamtbestände) für die Baumwollscheine. Dabei sind bei Getreide nur die Verpflichtungen des staatlichen Getreidelagerunternehmens „Astyk Koimalary“ garantiert.

Die geringe Marktabdeckung mit dem System dieser Art der Garantieverpflichtung resultiert aus dem niedrigen Attraktivitätsgrad solcher Dienstleistungen für die Versicherungsunternehmen.

Kreditgenossenschaften

Nach Angaben des Verbandes der Kreditgenossenschaften Kasachstans (VKG) arbeiten in den 14 Akimaten (Verwaltungsgebiete) Kasachstans, in 165 Städten und Landeskreisen insgesamt 182 Kreditgenossenschaften. Die Kreditgenossenschaften haben 13.200 Mitglieder, fast 10.000 Mitglieder sind Bauernbetriebe. Das sind annähernd 6% der bestehenden Bauernbetriebe.

Die Kreditgenossenschaften refinanzieren sich vollständig mit Mitteln der AgrarKreditGesellschaft und sind von dieser abhängig. Die AgrarKreditGesellschaft reichte an die Kreditgenossenschaften seit dem Jahr 2001 mehr als 212 Mrd. Tenge aus, davon allein im Jahr 2016 eine Summe von 33,2 Mrd. Tenge.

In den entfernten Gebieten, in denen die Kosten für die Vergabe und Betreuung der Darlehen höher und deshalb nicht attraktiv für die Universalbanken sind, sind Kreditgenossenschaften die einzige Möglichkeit eine Finanzierung zu erhalten. Das existierende System der Kreditgenossenschaften hat nachgewiesenermaßen ein großes Entwicklungspotenzial und kann unter Nutzung der Erfahrungen der Europäischen Länder in der Perspektive die Grundlage für die Einrichtung nichtstaatlicher Genossenschaftsbanken nach den Prinzipien der Selbstorganisation und der freiwilligen Mitgliedschaft werden.

Das staatliche Programm für die Entwicklung des AIK sieht die Förderung der Entwicklung des Systems der Kreditgenossenschaften vor. Es ist geplant, eine selbstregulierende Dachorganisation für die Kreditgenossenschaften auf genossenschaftlicher Basis zu gründen, die Standards und Regeln für die Tätigkeit der Genossenschaften erarbeitet und eine Kontroll- und Überwachungsfunktionen für die Kreditgenossenschaften ausübt. In diesem Zusammenhang sollen auch Möglichkeiten für Geldanlagen und Kreditaufnahmen für die Kreditgenossenschaften geschaffen und deren Abhängigkeit von der Finanzierung durch die AgrarKreditGesellschaft verringert werden.

Mikrokreditierungsorganisationen (MFO)

Nach Angaben der Nationalbank der RK mit Stand vom 1. Januar 2017 sind in Kasachstan 136 MFO tätig, deren Aktiva innerhalb eines Jahres um 38,9% auf bis zu

126,4 Mrd. Tenge gestiegen sind und das Darlehensportfolio wuchs um 55,4% auf 101,8 Mrd. Tenge.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt führt die Mehrheit der aktiven MFO ihre Tätigkeit in den Städten durch. Dabei beträgt die Anzahl der Mikrokredite, die von den Bewohnern der ländlichen Ortschaften oder für die Tätigkeiten in der landwirtschaftlichen Branche aufgenommen werden fast 54%. Haupthindernisse für die Ausweitung der Aktivitäten der MFO in den ländlichen Gebieten sind das Fehlen der Finanzierungsquellen und das schwache Niveau der institutionellen Entwicklung von MFO in den ländlichen Gebieten. Im Rahmen der Durchführung des Programms zur Entwicklung der produktiven Beschäftigung und des massenhaften Unternehmertums für den Zeitraum von 2017 bis 2021 wurden vom Staat Maßnahmen zur Motivation der Teilnahme von MFO an der Mikrokreditierung auf dem Land und in den Kleinstädten durch die Bereitstellung von Finanzierungsmitteln der AgrarKreditGesellschaft (ACC) und mit Absicherung der Mikrokredite durch die „KauAgroGarant“ AG vorgesehen.

1.2. Analyse der internen Bedingungen

Holdinggruppe

Die Holding besteht aus sieben Tochtergesellschaften:

- AgrarKreditGesellschaft AG;
- KazAgroFinanz AG;
- Nationales Unternehmen „Prodkorporatsia“ AG
(staatliches Vertragsunternehmen für den Aufkauf und Verkauf von landwirtschaftlichen Produkten.
- Fonds der Finanziellen Unterstützung der Landwirtschaft AG;
- KazAgroProdukt AG;
- Kazagromarketing AG;
- KazAgroGarant“ AG.

Das Ziel der Zusammenfassung der Organisationen im Rahmen der Holding besteht im Erreichen von Synergieeffekten bei der gemeinsamen und abgestimmten Unterstützung der Entwicklung des AIK.

Die Tochtergesellschaften führen die Maßnahmen zur Unterstützung des AIK gemäß den Tätigkeitsrichtlinien durch, die von der Gesetzgebung der Republik Kasachstan bestimmt sind. Die Stärke der Tochtergesellschaften besteht im Vorhandensein der erarbeitenden Erfahrungen bei der Unterstützung des AIK im Rahmen der festgelegten Tätigkeitsrichtungen sowie der Verfügbarkeit der regionalen Netze und der vorhandenen Infrastruktur zur Erbringung der finanziellen und sonstigen Leistungen für die Subjekte des AIK.

Die Tochtergesellschaften der Holding unterscheiden sich hinsichtlich ihres operativen Geschäftes und sind auf die Erfüllung der verschiedenen Aufgaben ausgerichtet. Die Holding koordiniert die Arbeit zur Optimierung der Tätigkeiten der Tochterunternehmen entsprechend der Aufgaben des staatlichen Programms zur Entwicklung des AIK.

Der Präsident hat die Aufgabe gestellt, das Niveau der direkten staatlichen Steuerung der Wirtschafts- und Finanzaktivitäten auf das Durchschnittsniveau der Mitgliedsländer der OECD zu senken. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit zur Optimierung der Anzahl und der Funktionen der Tochterunternehmen der Holding und zur Privatisierung bestimmter Unternehmen als konkurrenzfähige Unternehmen.

Mit der Verordnung der Regierung der Republik Kasachstan vom 30. Dezember 2015 unter Nr. 1141 wurde der komplexe Plan zur Privatisierung für den Zeitraum von 2016 bis 2020 bestimmt. Mit diesem Plan ist die Privatisierung der KazAgroFinanz AG, KazAgroMarketing AG, der KazAgroProdukt AG und von 16 verbundenen Unternehmen vorgesehen. Die Privatisierung dieser Organisationen und anderer nicht zum Kerngeschäft gehörender Vermögenswerte ermöglicht die Bildung einer kompakten Holding. Im Bereich der staatlichen Politik der Vermögensverwaltung ist es daher erforderlich, dass die Holding die Anzahl und Funktionen ihrer Tochtergesellschaften optimiert und bestimmte Unternehmen in ein Wettbewerbsumfeld versetzt.

Unternehmensführung

Die gegenseitigen Beziehungen der Holding mit dem Aktionär (Staat) und den Tochtergesellschaften werden durch die aktuelle Gesetzgebung der Republik Kasachstan, die Satzung der Holding und den Unternehmensführungskodex (Code of Corporate Governance) der Holding geregelt. Gemäß dem Unternehmensführungskodex der Holding werden die gegenseitigen Verhältnisse zwischen der Holding und den Tochtergesellschaften im Rahmen der bestätigten unternehmerischen Verfahren und durch entsprechende Organe der Holding und der Tochtergesellschaften geregelt.

Gemäß den allgemeingültigen Prinzipien der Unternehmensführung funktionieren in der Holding und den Tochtergesellschaften die Institution der unabhängigen Direktoren, der Unternehmenssekretariate, der Dienststellen des internen Audits, der Abteilungen des Risikomanagements und es sind Komitees beim Direktorenrat der Holding und der Tochtergesellschaften einzurichten.

Basierend auf den besten internationalen Erfahrungen der Unternehmensführung wurde von der Holding eine diagnostische Methodik der Unternehmensführung in den Tochtergesellschaften erarbeitet. Im Ergebnis der von der Holding durchgeführten Diagnostik wurde die Notwendigkeit erkannt, die Effektivität des Direktorenrates zu erhöhen und die Rolle der unabhängigen Direktoren in den Tochtergesellschaften neu zu bestimmen sowie das Systems der internen Kontrolle, des Risikomanagements, der Strategie- und Budgetplanung zu verbessern.

Es wurden methodischen Empfehlungen für die Tochtergesellschaften sowie interne normgerechte Dokumente der Holdingerarbeitet, die auf den besten weltweiten Erfahrungen beruhen. Diese beziehen sich auf die Einrichtung und die Tätigkeit des Direktorenrates von Tochtergesellschaften und deren Komitees zur Verbesserung des Risikomanagementsystems und des internen Audits. Es wurden Lehr- und Zertifizierungsmaßnahmen in der Branche der Unternehmensführung für die Führungskräfte und Mitglieder des Direktorenrates der Tochtergesellschaften durchgeführt.

Der Internal Audit Service der Holding hat einen koordinierten Übergang zu einem risikoorientierten Ansatz seiner Aktivitäten in den Tochtergesellschaften vorgenommen, indem er die vom International Institute of Internal Auditors festgelegten Qualitätsstandards und Standards der internen Revision angewendet hat. Dadurch konnte die Effizienz der Nutzung der Ressourcen der internen Auditdienste der Tochtergesellschaften gesteigert und somit sichergestellt werden, dass die Verwaltungsräte der Tochtergesellschaften unabhängige und objektive Informationen erhalten. Analog dazu soll die Arbeit des internen Audits der Holding erfolgen.

Im Jahr 2013 führte die Holding eine Diagnose des Personalmanagementsystems der Holding-Unternehmensgruppe durch, die ergab, dass innerhalb der Holding-Gruppe Synergien für die Entwicklung des Humankapitals der Holding genutzt werden müssen.

In diesem Zusammenhang hat die Holding in den Jahren 2014 - 2015 Schulungen und Zertifizierungen für die Mitarbeiter in den Abteilungen für Humankapitalmanagement der Holding und der Tochtergesellschaften, die für das Personalmanagement zuständig sind, durchgeführt.

Das Corporate Risk Management System ist umfassend, deckt die Holding und deren Tochtergesellschaften und setzt das Risikomanagementkonzept um.

Auf der Grundlage des Konzeptes wurden für jede Tochtergesellschaft und für die Holding separate Risikomanagementrichtlinien, die die Besonderheiten der Tätigkeiten jedes Unternehmens berücksichtigen, erarbeitet. Die Holding sichert die Einhaltung der festgelegten Risikomanagementrichtlinien und die Nutzung der fortschrittlichen Erfahrungen des Risikomanagements in der Branche. In diesem Zusammenhang ist auf die Systeme ISO 31000 „Risikomanagement – Prinzipien und Verwaltung“, COSO „Risikomanagement der Organisation – das integrierte Modell“ zu verweisen. Die Holding schließt die Anerkennung anderer Standards und Praktiken nicht aus, die die Effektivität des Risikomanagements verbessern können.

Finanzierung der Holdingtätigkeit

Zur Durchführung der staatlichen Politik zur Förderung der Entwicklung des AIK werden aus dem Staatsbudget jährlich Geldmittel zur Auffüllung des Grundkapi-

tales der Holding ausgegeben. Seit dem Jahr 2007 wurden zur Auffüllung des Grundkapitales der Holding 307 Mrd. Tenge der zweckbestimmten Budgetmittel zur Finanzierung der vorrangigen Programme zur Förderung der Subjekte des AIK bereitgestellt.

Gleichzeitig verwirklicht die Unternehmensgruppe der Holding die Beschaffung von Finanzmitteln aus anderen Quellen. Im Jahr 2009 wurde vom Nationalen Fonds Darlehen in Höhe von 120 Mrd. Tenge vergeben, seit dem Jahr 2014 wurden aus den Nationalen Rentenfonds Darlehen in Höhe von 300 Mrd. Tenge bereitgestellt. Darüber hinaus werden Mittel aus anderen inneren und äußeren Quellen herangezogen.

Außerdem werden von Tochterunternehmen der Holding, die als Vermittler im Rahmen von Programmen für die Entwicklung des Unternehmertums und zur Beschäftigungsförderung tätig sind, Darlehen aus dem Budget der örtlichen Vollzugsorgane zur weiteren Kreditierung herangezogen.

Seit dem Jahr 2011 werden jährlich Kredite aus dem Staatsbudget bereitgestellt mit einer Zahlungsfrist zum jeweiligen Jahresende. Diese dienen der Finanzierung der Feldarbeiten im Frühling und der Erntearbeiten im Herbst sowie zur Finanzierung sonstiger kurzfristiger Programme zur Förderung der Subjekte des AIK.

Zur Umsetzung der staatlichen Ziele zur Förderung der Entwicklung des AIK werden von der Holding auch Mittel aus internationalen Finanzierungsquellen herangezogen.

In der Struktur der Finanzierungsquellen der Holding erreichte der Anteil der Finanzierungen aus Quellen des Finanzmarktes im Jahr 2016 47%. Gleichzeitig ist nach Meinung internationaler Ratingagenturen der große Anteil der staatlichen Finanzierung an der Gesamtfinanzierungsstruktur der Holding ein wichtiger Beweis für das hohe Niveau der staatlichen Unterstützung und es besteht die Festlegung, dass die Bonität der Holding maximal eine Position unter der staatlichen liegen darf. Das erhöht das Vertrauen in die Zuverlässigkeit der Holding.

Im Falle einer weiteren Erhöhung der marktgebundenen Darlehen und der Reduzierung des staatlichen Finanzierungsanteils auf 50% oder weniger besteht die Gefahr einer Herabstufung im Rating der Holding und einer Verteuerung der Kreditaufnahme auf dem Markt.

In den Jahren 2013 und 2014 wurden von der Holding Eurobonds für 1 Mrd. US-Dollar und 600 Mio. Euro zur Durchführung der Programme zur finanziellen Gesundung der Subjekte des AIK aufgenommen.

Insgesamt wurden seit 2007, dem Jahr der Gründung der Holding, mehr als 2 Trln. Tenge zur Förderung des AIK aus den verfügbaren Finanzierungsquellen bereitgestellt.

Ende 2016 belief sich das konsolidierte Kapital der Holding auf 379,9 Mrd. KZT, das Vermögen auf 1 268,6 Mrd. KZT.

Der im August 2015 erfolgte Übergang der Republik Kasachstan zu einem freien Wechselkurs der Landeswährung führte bei der Holding zu einem negativen Finanzergebnis von 98 Mrd. Tenge für das Jahr 2015. Deshalb erfolgte eine Kapitalaufstockung von insgesamt 379,9 Mrd. Tenge und das Vermögen erhöhte sich auf 1.268,6 Mrd. Tenge.

Ohne Berücksichtigung der Auswirkungen der Kursdifferenz betrug der konsolidierte Reinertrag der Holding 63,8 Mrd. Tenge im Jahr 2015.

Nach Abschluss des Jahres 2016 betrug die Summe des konsolidierten Ertrages 18,6 Mrd. Tenge.

In Anbetracht des erheblichen Anteils der Fremdfinanzierung sind konsequente Maßnahmen zur Sicherung der finanziellen Stabilität der Holding und ein effektives Management zur Gewährleistung der Liquidität und der Schuldendienste notwendig.

Die Analyse der inneren und äußeren Bedingungen ermöglicht die Festlegung der strategischen Ziele, die von der Holding erreicht werden können, sofern die internen Stärken effektiv genutzt und die Schwächen abgebaut werden. Äußere Gefahren können durch die Nutzung der vorhandenen Potenziale neutralisiert werden.

Tabelle 2: SWOT-Analyse der Tätigkeit der Holding

Stärken	Schwächen
<p>Staatliche Förderung;</p> <p>Konsolidierung der finanziellen und infrastrukturellen Ressourcen in der Holding;</p> <p>Bedeutendes Volumen der Aktiva und des Eigenkapitals;</p> <p>Große Kundendatenbank der landwirtschaftlichen Warenproduzenten, großer Erfahrungsschatz der Tochtergesellschaften bei der finanziellen und nicht finanziellen Förderung der Subjekte des AIK;</p>	<p>Abhängigkeit von der staatlichen Finanzierung;</p> <p>Konzentration des Kreditportfolios in der einer Branche mit höherem Risiko;</p> <p>Großes nicht liquides Eigentum als Pfandsicherheit, das sich vorrangig auf dem Lande befindet;</p> <p>Bedeutende Schuldverpflichtungen gegenüber Investoren in Fremdwährungen.</p>

<p>Möglichkeit zur Nutzung des weitverzweigten regionalen Filialnetzes und der Vertretungen der Tochtergesellschaften;</p> <p>Hohe Kreditwürdigkeit;</p> <p>Großes Wirkungspotenzial zur Beeinflussung des Getreidebinnenmarktes;</p> <p>Fachqualifizierte Arbeitskräfte.</p>	
Möglichkeiten	Risiken
<p>Erweiterung der Möglichkeiten zur Finanzierung der Subjekte des AIK mit Hilfe von Geschäftsbanken, Kreditgenossenschaften, Mikrofinanzorganisationen und Leasingunternehmen;</p> <p>Diversifizierung der Finanzierungsquellen einschließlich der Nutzung internationaler Finanzinstitute;</p> <p>Verminderung der Wirkung des Branchenrisikos auf die Holding durch Erhöhung der Finanzierung über Geschäftsbanken, die über ein breiteres Darlehensportfolio verfügen;</p> <p>Nutzung der staatlichen Förderung zur Reduzierung der Währungsrisiken bei der Kreditaufnahme mit internationalen Finanzierungen;</p> <p>Anziehung von Investitionen in den AIK durch Beteiligung an der Schaffung von Private-Equity-Fonds;</p>	<p>Verringerung der Verfügbarkeit von Finanzierungsquellen;</p> <p>Anstieg der Währungsrisiken bei der Nutzung äußerer Finanzierungsquellen;</p> <p>Verminderung des Kreditratings der Holding infolge der Reduzierung des Anteils der staatlichen Finanzierung in der Struktur der Finanzierungsquellen der Holding;</p> <p>Nachteilige Wirkungen der Preisentwicklungen auf den inneren und äußeren Märkten für Nahrungsgüter;</p> <p>Wachstum der notleidenden Kredite</p>

Die Ergebnisse der durchgeführten SWOT-Analyse zeigen die vorhandenen Stärken der Holding, diese Stärken helfen der besonderen Rolle der Holding als einer vom Staat unterstützten wichtigen Einrichtungen zur Entwicklung des AIK gerecht zu werden. Aber die eiseitige Orientierung der Holding allein auf die Landwirtschaft und Verarbeitung der landwirtschaftlichen Produkte bedingt auch Schwächen.

Das vorhandene Potenzial ermöglicht der Holding unter Berücksichtigung der staatlichen Unterstützung den Zugang zu Finanzierungen für die Subjekte des AIK zu verbessern und dabei die Potenziale der privaten Finanzorganisationen zu nutzen, was auch zur Diversifizierung der Risiken im Darlehensportfolio führen kann. Die Nutzung der Potenziale der Kapitalmärkte, der internationalen Finanzorganisationen, der Private-Equity-Fonds zur Diversifikation der Finanzierungsquellen können die Abhängigkeit von der staatlichen Finanzierung vermindern.

Um den potenziellen Risiken entgegenzuwirken, sind von der Holding Maßnahmen zu treffen, die eine effiziente Arbeit im Umgang mit Fremdfinanzierungen sichern, Monitoring und Qualitätssicherung gewährleisten sowie die Risikoerkennung und Risikomanagement garantieren.

Fazit

Mit dem Zweck der Entwicklung des AIK wurde von dem Staat eine Holding, bestehend aus spezialisierten Unternehmen geschaffen und nachfolgend mit den Ressourcen versorgt, die es den Unternehmen ermöglichen die finanziellen und nicht finanziellen Maßnahmen zur Unterstützung der landwirtschaftlichen Warenproduzenten zu realisieren. Das stimuliert die Entwicklung der geschäftlichen Aktivitäten in den vorrangigen Bereichen und unterstützt die Lösung der strategischen Aufgaben zur Entwicklung des AIK.

Die Durchführung des staatlichen Programms zur Entwicklung des AIK erfordert notwendigerweise Veränderungen in der Schwerpunktsetzung für die Aktivitäten der Holdinggesellschaft. Mit dem Ziel, die Finanzierung des AIK zu erhöhen, ist es notwendig, die Tätigkeiten von privaten Finanzorganisationen in den ländlichen Räumen zu verstärken, die Finanzierungsströme zu erhöhen und das Niveau der direkten Kreditierung durch die Unternehmen der Holding zu verringern. Dazu ist es notwendig, innerhalb der Holding neue Methoden zu erarbeiten und gezielte Maßnahmen zur Förderung des Agrarexportes zu treffen.

Die von der Regierung der Republik Kasachstan verfolgte Politik, die staatliche Beteiligung an der Wirtschaft zu reduzieren, erfordert die Umstrukturierung der Unternehmensgruppe der Holding mit der Übertragung von Teilen des Vermögens in das Wettbewerbsumfeld, einschließlich der Optimierung und der Abgabe von Funktionen, die von der Privatwirtschaft durchgeführt werden können.

Aufgrund der notwendigen Änderungen in den äußeren und inneren Beziehungen der Holding müssen die Mission, die strategischen Richtungen, Ziele und Herausforderungen neu ausgerichtet werden.

2. Mission und Vision der Holding

Die Mission der Holding besteht in der Umsetzung der staatlichen Politik für die Entwicklung des AIK durch Maßnahmen der finanziellen Unterstützung, der Exportentwicklung und der Sicherung der staatlichen Getreidereserven bei gleichzeitiger Erhöhung der Effektivität in der Verwaltung der Vermögenswerte der Holding.

Vision: Eine kompakte strategisch gut ausgerichtete Holding, die auf der Grundlage der Best Practices der Corporate Governance ihre Tochtergesellschaften verwaltet und die Programme zur Entwicklung des Agrar-Industriekomplexes effektiv umsetzt.

Die Tochterunternehmen der Holding bilden eine Gruppe von Institutionen für die Entwicklung des AIK, die die Mittel zur Förderung der landwirtschaftlichen Warenproduzenten effektiv einsetzen und als Vermittler der Entwicklungsprogramme für den AIK fungieren.

Im Rahmen der staatlichen Ziele und Herausforderungen für die Entwicklung des AIK werden die strategischen Richtungen der Aktivitäten der Holding bestimmt.

Ziele und Aufgaben des Staates im Agrar-Industriekomplex	Strategische Richtungen der Holding, die die Lösung der Aufgaben ermöglichen
<p>Erhöhung der Arbeitsproduktivität;</p> <p>Förderung der technologischen Modernisierung im AIK;</p> <p>Einbeziehung der kleineren und mittleren Betriebe in die landwirtschaftliche Zusammenarbeit (Anmerkung APD: Ziel ist der Übergang von der Subsistenz- in die Marktwirtschaft, wobei neue Formen kooperativer Arbeit, vor allem Genossenschaften als Schlüssel angesehen werden)</p> <p>Selbstversorgung des Binnenmarktes mit einheimischen landwirtschaftlichen Rohstoffen und Nahrungsgütern (Verarbeitungsprodukten);</p> <p>Effizienter Einsatz der finanziellen Maßnahmen der staatlichen Förderung;</p> <p>Entwicklung des Versicherungs- und Garantiesystems im AIK;</p> <p>Heranziehung von Investitionen in den AIK.</p>	<p>1. Durchführung der finanziellen Programme zur Entwicklung des AIK.</p>

Steigerung des Exports von Produkten des AIK.	2. Exportförderung für Erzeugnisse des AIK.
Sicherung der staatlichen Pflicht zur Versorgung der Bevölkerung mit Nahrungsgütern	3. Sicherung der Getreidevorräte für die Ernährungsziele.

Um diese Ziele zu erreichen und die festgelegten Aufgaben durchzuführen, wird innerhalb der Holding und ihrer Tochtergesellschaften ein Unternehmensführungssystem angewendet, das ein effizientes Management der Aktivitäten der Holding sichert. Als eine strategische Aufgabe ist die „Entwicklung der Unternehmensführung“ vorgesehen.

3. Strategische Richtungen der Tätigkeiten

3.1. Durchführung der finanziellen Programme zur Entwicklung des AIK

Ziel ist es, allen Subjekten des AIK und der ländlichen Bevölkerung den Zugang zu Finanzierungen zu ermöglichen.

Die Erreichung der festgelegten Ziele erfordert die komplexe Lösung der folgenden Aufgaben.

Aufgabe 1: Erweiterung der Finanzierungskanäle für die Subjekte des AIK

Zur Lösung dieser Aufgabe ist die Einbeziehung privater Finanzorganisationen zur Kreditierung des AIK durch Schaffung der nötigen Rahmenbedingungen und Impulse erforderlich.

Zur Lösung dieser Aufgabe entsprechend des staatlichen Programms zur Entwicklung des AIK soll auf der Grundlage der „AgrarKreditGesellschaft AG“ nach dem Modell der Landwirtschaftlichen Rentenbank in Deutschland ein System zur Einbeziehung privater Finanzorganisationen geschaffen werden. Der Schwerpunkt in der Arbeit der zukünftigen kasachischen Förderbank soll die Beschaffung von Finanzierungsmitteln auf den internationalen Kapitalmärkten sein, um die Förderung entsprechend den Vorgaben der Regierung über die Kreditierung durch private Finanzinstitute an die Subjekte des AIK zu gewährleisten. Dadurch kann die Förderbank den finanziellen Instituten eine Möglichkeit geben, den Bauern langfristige Kredite mit günstigen Bedingungen anzubieten, dabei sind die Bauern nicht von einer staatlichen Kreditierungsorganisation abhängig und können die Herkunft der Kredite entsprechend den bestehenden Bedingungen und Qualität der Anbieter auswählen.

Diese Aufgabe wird von der AgrarKreditGesellschaft AG erfüllt, deren hauptsächliche Tätigkeit die Finanzierung von Kreditgenossenschaften, Mikrofinanzorganisationen und Leasinggesellschaften zur weiteren Finanzierung des IAK, der Klein- und Mittelgewerbe und der landwirtschaftlichen Genossenschaften ist.

Darüber hinaus wird die AgrarKreditGesellschaft AG die Geschäftsbanken zu Kofinanzierungskonditionen für Darlehensprojekte im Einklang mit den Prioritäten des Staatlichen Programms für die Entwicklung des AIK und des staatlichen Programms der industriellen und innovativen Entwicklung für den Zeitraum 2015-2019 finanzieren für die Entwicklung der Nahrungsmittelproduktion kreditieren.

Als wichtiger Faktor der erfolgreichen Einführung des Modelles der Refinanzierung der Geschäftsbanken wird die Beteiligung der AgrarKreditGesellschaft gesehen, die selbst Finanzierungen zu niedrigeren als am Markt üblichen Kosten beschaffen soll. Finanzierungsquellen für die Refinanzierung durch die AgrarKreditGesellschaft sind Eigenmittel, Kreditaufnahmen auf den äußeren und inneren Kapitalmärkten, sowie die Mittel, die von der Holding zur Aufstockung des Grundkapitals des Unternehmens bereitgestellt werden.

Gleichzeitig müssen Bedingungen zur Absicherung der Währungsrisiken geschaffen werden, die es den Kreditnehmern im AIK ermöglichen Kredite in Fremdwährung aufzunehmen.

Zur Vergrößerung des Kreditrahmens und zum Ausgleich der teureren Finanzierungen auf den Kreditmärkten werden entsprechend des staatlichen Programms zur Entwicklung des AIK Budgetmittel eingesetzt, dabei werden die konkrete Summen nach dem Staatshaushalt für das entsprechende Finanzjahr bestimmt.

Die Refinanzierung der Geschäftsbanken wird vorbehaltlich ihrer Kofinanzierung durchgeführt, wodurch das Gesamtvolumen der Darlehen an den AIK erhöht wird.

Der Anteil der Kofinanzierung durch die Geschäftsbanken wird von dem Wert der Eigenmittel der Banken, der Finanzierung durch die AgrarKreditGesellschaft und von dem Risiko der finanzierten Projekte des Endkunden bestimmt.

Der Kofinanzierungsanteil der Geschäftsbanken wird zukünftig vergrößert und gilt als ein Schlüsselindikator für die erfolgreiche Tätigkeit der AgrarKreditGesellschaft AG. In ähnlicher Weise sollen die Mikrofinanzorganisationen, Leasinggesellschaften und Kreditgenossenschaften zur Kofinanzierung motiviert werden.

Die AgrarKreditGesellschaft AG wird das Wachstum der sektoralen Kompetenz der privaten Finanzorganisationen bei der Analyse und Bewertung von Risiken bei der Finanzierung von Projekten der Agrarwirtschaft fördern.

Unter Nutzung der Erfahrungen der Tochterunternehmen wird ein spezifisches Branchenmodell zur Analyse der Risiken und zur Strukturierung der Darlehen erstellt und bereitgestellt, einschließlich spezifischer Modelle zur Analyse und Bewertung mit Hilfe automatisierter Scoring-Systeme.

Die AgrarKreditGesellschaft AG wird ausgewählte Großprojekte selbst kreditieren, die auf den Einsatz moderner innovativer Agrartechnologien ausgerichtet sind und für die es bisher keine vergleichbaren Projekte in der Republik Kasachstan gibt und deren Finanzierung nicht von Geschäftsbanken durchgeführt wird.

Um den Konkurrenzdruck der AgrarKreditGesellschaft auf die privaten Finanzdienstleister zu vermindern wird sie den Umfang der jährlichen direkten Kreditierung beschränken.

Aufgabe 2: Durchführung der Programme zur Finanzierung der landwirtschaftlichen Genossenschaften, Hauswirtschaften und KMU.

Die Finanzierung der Subjekte des AIK durch die Tochterunternehmen der Holding und durch Finanzinstitutionen wird entsprechend den Prioritäten der Entwicklung des AIK durchgeführt. Die vorläufige Prioritätenliste und die Indikatoren für die Holding sind im Abschnitt 5 der vorliegenden Strategie aufgeführt.

Für die Finanzierung der vorrangigen Branchenrichtungen werden von der Holding in erster Linie Mittel aus der Haushaltsfinanzierung und die Mittel aus der staatlichen Förderung verwendet. Dadurch ist es möglich, den Endkreditnehmern in den prioritären Richtungen günstige Zinssätze und Laufzeiten anzubieten.

Insgesamt ist die Politik zur Aufstellung der Parameter für die Finanzierungsprogramme darauf ausgerichtet, einen maximal möglichen Zugang zu Krediten zu ermöglichen bei gleichzeitiger Sicherstellung der langfristigen finanziellen Stabilität der Unternehmensgruppe der Holding und der Sicherung der Rückzahlung der bereitgestellten Kreditmittel.

Beim Erstellen der Anträge für die Haushaltsfinanzierung wird sich die Holding in erster Linie auf die Durchführung von Finanzierungsprogramme für die prioritären Branchen orientieren. Für prioritäre Sektorbereiche, die nicht aus Haushaltsmitteln finanziert werden können, nutzt die Holding eigene Mittel und es werden die kostengünstigsten Mittel mobilisiert. Die Finanzierungsprogramme der Tochtergesellschaften der Holding Segmentieren sind auf die verschiedenen Kategorien der Subjekte bezogen.

Die Finanzierung der kleineren landwirtschaftlichen Genossenschaften und der Start-up-Projekte von Hauswirtschaften wird hauptsächlich durch Programme der Mikrokreditierung seitens der AG „Fonds zur Finanziellen Unterstützung der Landwirtschaft“ im Rahmen des staatlichen Programms für den AIK, des Programms der Entwicklung der produktiven Beschäftigung und massenhaften Unternehmerschaft für den Zeitraum von 2017 bis 2021 finanziert. Dafür werden entsprechend den festgelegten Verfahren Haushaltsmittel und Darlehen der örtlichen Vollzugsorgane herangezogen.

Die Bedingungen für die Verringerung der direkten Kreditierung an den "Fonds zur Finanziellen Unterstützung der Landwirtschaft" werden nach dem Abschluss des Programms für die Entwicklung der produktiven Beschäftigung und Massenunternehmertums für 2017-2021 bestimmt.

Zur Durchführung der Programme der Tochterunternehmen der Holding zur Finanzierung der Subjekte des AIK werden spezielle automatisierte Geschäftsabläufe zur Anwendung gebracht, die gleichzeitig die Transparenz während der Antragsstellung sichern.

Aufgabe 3: Verbesserung der Effektivität von Absicherungsinstrumenten in der Landwirtschaft.

Das Problem der Zugänglichkeit zu Finanzierungen steht in enger Beziehung zur Lösung des Problems des Managements der Branchenrisiken in der Landwirtschaft, die die Rückzahlbarkeit der investierten Mittel gefährden. Im Rahmen der Arbeit für die Verbesserung des Versicherungssystems im Pflanzenbau wird die Frage der Schaffung eines speziellen Unternehmens auf der Basis von AG „KazAgroGarant“ zur der Entwicklung der Versicherungen im AIK gestellt.

Langfristig ist ebenfalls ein Beitrag von KazAgroGarant zur Entwicklung von Versicherungssystemen für die Branchenrisiken in der Tierhaltung zu leisten.

Zur Reduzierung der Risiken bei der Rückzahlung der Kredite werden von KazAgroGarant Mechanismen zur teilweisen Absicherung von Mikrokrediten der Unternehmen in den ländlichen Räumen und kleinen Städten sowie von Kreditgenossenschaften und Mikrofinanzorganisationen im Rahmen des staatlichen Programms der Entwicklung von des AIK und des Programms zur Entwicklung der produktiven Beschäftigung und massenhaften Unternehmertums für den Zeitraum von 2017 bis 2021 geschaffen.

Aufgabe 4: Gewinnung von direkten Investitionen.

Als Vertreter der Agrarwirtschaft Kasachstans agiert die Unternehmensgruppe der Holding als erster Ansprechpartner in den Beziehungen mit ausländischen Investoren und die Holding wirkt mit an der Schaffung eines positiven Investitionsimages im Agrarbereich.

Als das führende staatliches Unternehmen wird die Holding die Zusammenarbeit mit den ausländischen Investoren zur Beteiligung an der Durchführung und Finanzierung von Investitionsprojekten im Agrarbereich durch die Organisation von Kontakten und Verhandlungen zwischen ausländischen und kasachischen Geschäftspartnern zur Akquisition von Projekten im AIK realisieren.

Den ausländischen Investoren wird ein Pool von Investitionsprojekten im AIK zur Finanzierung angeboten, darunter auch solche mit Kofinanzierungen durch die Tochterunternehmen der Holding. Dazu wird ein Web-Portal mit einer Karte der potenziellen Investitionsprojekte des AIK erstellt.

Die Holding schließt Vereinbarungen mit dem Ministerium für Landwirtschaft der Republik Kasachstan, dem Nationalen Unternehmen „KAZAKH INVEST“ AG, der Nationalen Unternehmerkammer „Atameken“ und anderen interessierten Organisationen ab, in denen die Ordnung der Zusammenarbeit und die Koordination der Arbeit zur Investitionsgewinnung im AIK und die Zusammenarbeit mit ausländischen Investoren festgelegt wird.

Die Holding nutzt dabei weltweit anerkannte Erfahrungen aus der Tätigkeit von Fonds für direkte Investition im Agrarbereich Kasachstans. Als erste Pilotmaßnahme in dieser Richtung ist die Schaffung des Kasachisch-Ungarischen Fonds für Direktinvestitionen in Zusammenarbeit mit der ungarischen EximBank im Jahr 2016 anzusehen. Unter Berücksichtigung dieser Erfahrungen sowie in Abhängigkeit von der Bereitschaft der ausländischen Investoren zur Zusammenarbeit wird von der Holding die Gründung eines neuen Fonds für direkte Investitionen initiiert.

Die detaillierten Abläufe für die Zusammenarbeit der Holding mit den Investoren wird mit einem internen Dokument der Holding geregelt.

Erwartete Ergebnisse

Die Lösung der Aufgaben der ersten strategischen Richtung ermöglicht es die das Kreditvolumina zu erhöhen, die Finanzierung des AIK generell zu verbessern und mittels der privaten Finanzierungsinstitutionen die Risiken des Staates durch Risikoteilung bzw. Risikoübertragung auf private Finanzierungsinstitutionen zu reduzieren, die Netze der Kreditgenossenschaften und Mikrokreditorganisationen zu entwickeln und die Arbeit der privaten Leasingunternehmen zu verstärken.

Die erhöhte Finanzierung des AIK und die verstärkte Nutzung finanzieller Dienstleistungen in den ländlichen Räumen werden als die wichtigsten Elementen innerhalb des Paketes der staatlichen Motivationsmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität, zur Erhöhung des Produktionsvolumens der auf dem Markt nachgefragten und konkurrenzfähigen Produkte des AIK angesehen.

3.2. Entwicklung des Exportes der Produkte des AIK

Das Ziel ist die Erhöhung und Nutzung des exportbezogenen Potentials der Landwirtschaft.

Im Rahmen des Zieles werden folgende Aufgaben erfüllt:

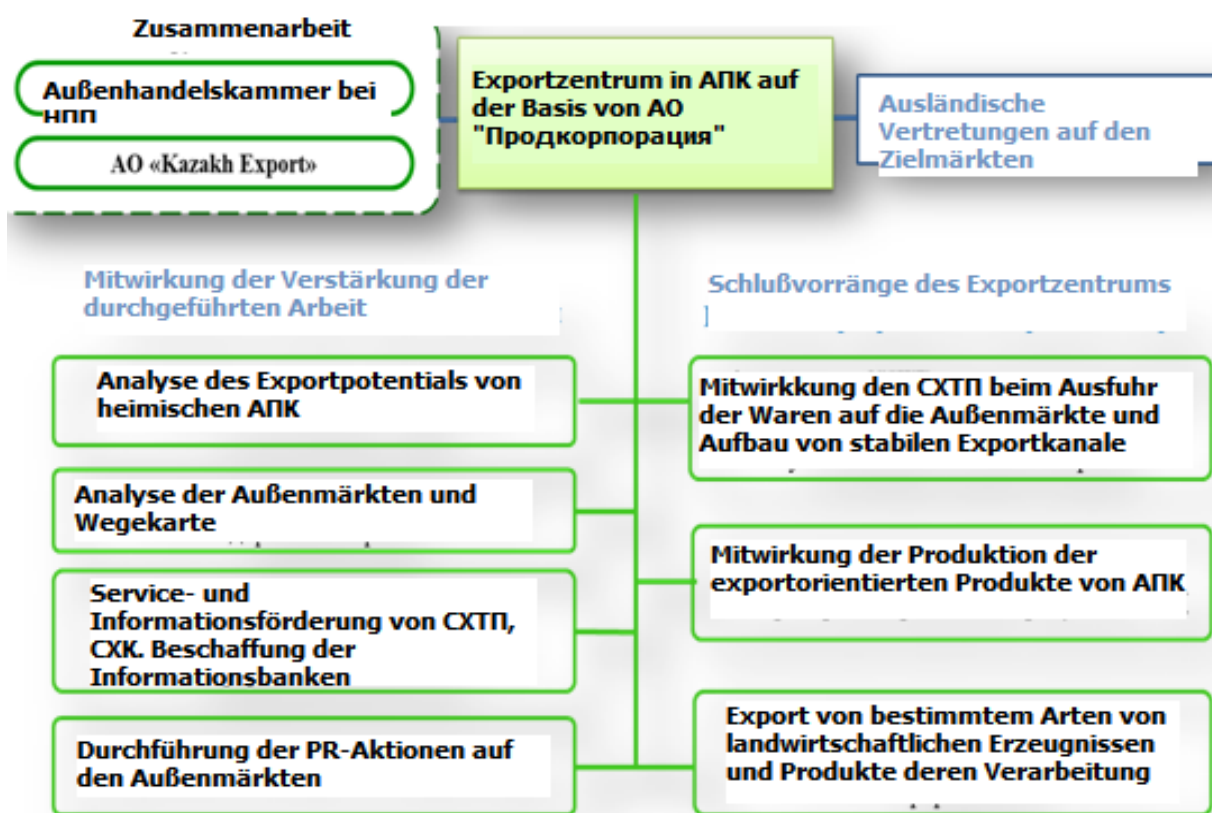
Ausfuhr der Produkte der landwirtschaftlichen Warenproduzenten in die Außenmärkte und Aufbau von stabilen Exportkanälen;

Erweiterung der Produktionskapazitäten für exportorientierte Produkte des AIK;

Export von landwirtschaftlichem Erzeugnissen.

Diese Ziele werden durch die AG Nationales Unternehmen „ProdKorporatsia“, als Exportzentrum des AIK realisiert, das in Zusammenarbeit mit der Außenhandelskammer Kasachstans innerhalb der Nationalen Unternehmerkammer „Atameken“, der AG „Exportversicherungsgesellschaft“ und „KazakhExport“ die Arbeiten zur Exportförderung für die landwirtschaftlichen Warenproduzenten durchführt. Die Art der Zusammenarbeit und deren Koordination bei der Exportentwicklung wird durch Vereinbarungen geregelt.

Abbildung 1. Organisation der Arbeit des Exportzentrums im AIK



Die AG „Продкорпоратсия“ führt Analysen, spezielle Untersuchungen und die Auswahl der Exportmärkte durch, außerdem untersucht sie die Branchen auf dem Binnenmarkt hinsichtlich der Exportfähigkeit der landwirtschaftlichen Kulturen und tierischen Erzeugnisse. Die Analyse der externen Märkte zielt auch darauf ab, administrative und andere Barrieren für den Import kasachischer Agrarprodukte zu ermitteln. Entsprechende Informationen darüber werden von Продкорпоратсия an das Landwirtschaftsministerium der Republik Kasachstan und andere autorisierte Stellen zur Ergreifung von Maßnahmen zu ihrer Beseitigung weitergeleitet.

Als nationales Unternehmen wird Продкорпоратсия die Verhandlungen mit den potentiellen Käufern auf den perspektiven Märkten führen, die Anforderungen an die

Produktion aufklären und die Lieferverträge unter Berücksichtigung der gegebenen Anforderungen abschließen.

Um die Verträge zu erfüllen kauft Prodkorporatsia im Voraus (Futures-Contracts) die entsprechenden Produkte bei den landwirtschaftlichen Warenproduzenten ein, darunter auch Bioprodukte mit den entsprechenden Zertifizierungen. Bei Bedarf wird eine entsprechende wissenschaftliche Begleitung und Mitwirkung bei der Herstellung der gefragten landwirtschaftlichen Waren angeboten. Die Futures-Contracts können von den Landwirtschaftlichen Warenproduzenten für die Aufnahme von zusätzlichen Krediten genutzt werden und zur Finanzierung der laufenden Produktion der zu exportierenden Waren dienen.

Die AG Prodkorporatsia kauft die landwirtschaftlichen Produkte der kleinen und mittleren Warenproduzenten auf, um sie dann ins Ausland zu exportieren oder im Land zu verarbeiten und anschließend die verarbeiteten Produkte zu exportieren. Zukünftig soll nach erfolgreichen Lieferungen und dem Aufbau von stabilen Exportkanälen auf die Vermittlung von Prodkorporatsia verzichtet werden und der Export direkt durch die landwirtschaftlichen Warenproduzenten erfolgen. Die AG Prodkorporatsia wird konzeptionell an der Entwicklung der Exportstrategien arbeiten, Markterschließung betreiben und mit Hilfe staatlicher Förderung neue Exportkanäle erschließen oder erweitern.

Die AG Prodkorporatsia legt fest, welche landwirtschaftlichen Kulturen als prioritär eingestuft werden für die Entwicklung der Produktion und Verarbeitung und für den Export. Dies erfolgt in Übereinstimmung mit den Prioritäten des staatlichen Programms zur Entwicklung des AIK und bezieht sich auf die Anbauflächen und die Sicherung der Auslastung der Verarbeitungsunternehmen, wobei insbesondere die Mischfutterwerke Beachtung finden.

Die Instrumente und detaillierten Mechanismen zur Förderung der Exporteure landwirtschaftlicher Waren werden auf der offiziellen Internetseite von AG Prodkorporatsia veröffentlicht. Damit wird die Transparenz erhöht und für die landwirtschaftlichen Warenproduzenten die Nutzung von Leistungen des Exportzentrums des AIK sichergestellt.

Erwartende Ergebnisse

Die Erfüllung der gestellten Aufgaben zur Förderung des Exportes des AIK soll das Exportvolumen erhöhen und die Breite des Warensortiments der landwirtschaftlichen Exportprodukte verbreitern. Zurzeit hat der Getreideexport den Vorrang.

Dazu werden neue Produktionsrichtungen durch Diversifizierung für die kasachische landwirtschaftliche Produktion eröffnet, die einheimische Verarbeitungsindustrie entwickelt und neue Schwerpunkte für das weitere Wachstum in AIK geschaffen. Langfristig wird die Stabilität der Landwirtschaft durch Verringerung der Abhängigkeit von schwankenden Weltmarktpreisen für Getreide gesichert.

3.2. Sicherung der Getreidereserven für die Lebensmittelversorgung

Ziel: – Sicherung der Lebensmittelversorgung der Bevölkerung des Landes in Krisensituationen mit Getreide entsprechend des staatlichen Auftrages

Aufgabe 1. Aufrechterhaltung von Getreidevorräten für die Ernährung.

Im Jahr 2015 wurden im Gesetz der RK „Über Getreide“ einige Ergänzungen eingefügt, die den Begriff „staatliche Getreidereserven“ und die Funktion des „Agenten“ für deren Verwaltung neu definiert haben.

Entsprechend des Auftrages des Staatsoberhauptes zur Gewährleistung der Ernährungssicherheit des Staates wird von der AG Prodkorporatsia die Arbeit zur Haltung der Getreidereserven für Nahrungszwecke im Umfang von 500 Tausend Tonnen weitergeführt. Diese Reserven an Nahrungsgetreide werden mit Regierungsauftrag der Republik Kasachstan zur Sicherung der Bedürfnisse der Bevölkerung in Krisensituationen eingerichtet.

Aufgrund der Reduzierung der jährlich bereitgestellten Budgetmittel für die AG Prodkorporatsia zur Finanzierung von Lagerung, Transport und Erneuerung der staatlichen Getreidevorräte wird die Erarbeitung neuer Methoden zur Sicherstellung einer verlustfreien Tätigkeit zur Sicherung der Getreidereserven gefordert. Für diese Zwecke wird die AG Prodkorporatsia jeweils 50% der Getreidevorräte (250 Tausend Tonnen) im Zeitraum steigender Preise verkaufen und aus der neuen Ernte im Laufe Jahres durch Zukauf ergänzen. Die eingelagerten Getreidebestände sollen bis zum 1. Juli auf einem Bestand von 500 Tausend Tonnen gehalten werden.

Erwartende Ergebnisse

Verfügbarkeit von Reserven für die Versorgung der Landesbevölkerung mit Mehl und Brot im Falle von Krisensituationen.

3.4. Entwicklung der Unternehmensführung

Ziel: Erhöhung des Niveaus der Unternehmensführung und der Effizienz der Aktivitäten der Unternehmensgruppe der Holding.

Aufgabe 1: Aufbau einer kompakten Holding.

In seiner Botschaft an das Volk der Republik Kasachstan vom 30. November 2015 hat das Staatsoberhaupt die Aufgabe zur Neuordnung der Holding in eine kompakte Holding nach der Privatisierung der Aktien bestimmt.

Entsprechend dieses Auftrages wird das Verfahren zur Privatisierung und zur Schaffung konkurrenzfähiger Tochterunternehmen und abhängiger Organisationen bis zum Jahr 2018 beendet. Diese Organisationen sind in den komplexen Plan der Privatisierung für den Zeitraum von 2016 bis 2020 eingefügt.

Im Ergebnis dieser Umstrukturierung und Ausgliederung der nicht zum Kerngeschäft gehörenden Vermögen wird eine kompakte Holdinggruppe gebildet, zu der das Leitungsunternehmen „Holding KazAgro“ AG und die Tochterunternehmen „AgrarKreditGesellschaft“ AG, „KazAgroGarant“ AG, „Nationales Unternehmen Prodkorporatsia“ AG und „Fonds zur Finanziellen Unterstützung der Landwirtschaft“ AG, einschließlich der Tochterunternehmen und abhängigen Organisationen von „Prodkor-

poratsia“ AG gehören, die die gesamte Infrastruktur für Lagerung und Export von Getreide beinhalten. Die geplante Struktur der kompakten Holdinggruppe ist in der Anlage 1 zu sehen.

Aufgabe 2: Sicherung der finanziellen Stabilität

Mit dem Zweck der Durchführung des Programms zur finanziellen Gesundung der Subjekte des AIK wurden von der Holding Kredite in Fremdwährung aufgenommen, die dem Bonding Fund in Tenge zugeteilt wurden.

Durch den Übergang zu einem freien Kurs der nationalen Währung sind die Risiken in Bezug auf die finanzielle Stabilität der Holding gestiegen, was einen komplexen Plan zur Erhöhung der finanziellen Stabilität und die Einrichtung eines effizienten Managements der Verbindlichkeiten erforderlich macht.

Die Holding und Ihre Tochterunternehmen haben nicht die Aufgabe, Gewinne zu erwirtschaften. Das geplante Niveau der Rentabilität des Eigenkapitales soll der Sicherung der laufenden Tätigkeit dienen und die Ressourcen zur Durchführung der internen Programme zur Entwicklung der Holding und ihrer Tochtergesellschaften dienen.

Entsprechend den internen Dokumenten der Holding und der Tochtergesellschaften werden die Kennzahlen der Budgetpolitik der Tochterunternehmen mit der Orientierung auf die Sicherstellung deren verlustfreier Tätigkeit bestimmt.

Von der Holding werden die Maßnahmen zur Erhöhung der Effizienz des Managements der freien Liquidität in der Gruppe und zur Erfüllung der finanziellen Verpflichtungen gesichert, wobei die vorhandenen Synergien bei der Erfüllung der vor der Unternehmensgruppe stehenden Aufgaben genutzt werden sollen.

Das Monitoring der finanziellen Stabilität der Tochterunternehmen wird durch die Überwachung der Grenzwerte und der Einhaltung der Normwerte der Liquiditätskennzahlen und der finanziellen Stabilität von der Holding durchgeführt.

Langfristig wird an der Qualitätserhöhung des Darlehensportfolios der Tochterunternehmen durch Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems, Verbesserung der Qualität der Analyse und des Projektmonitorings sowie der Sicherstellung der Überwachung problembehafteter Darlehen gearbeitet.

Dazu werden die Arbeiten zur Organisation und Weiterentwicklung des internen Überwachungssystems der Holding und der Tochtergesellschaften fortgeführt, um die Verbesserung der Tätigkeit der Dienststellen für interne Buchführung der Holding und ihrer Tochtergesellschaften zu sichern.

Mit dem Ziel der Reduzierung der Finanzierung der Holding werden Maßnahmen zur Förderung der maximal möglichen Kreditwürdigkeit der Holdingunternehmensgruppe eingeleitet. Entsprechend den Anforderungen der internationalen Ratingagenturen zum Erreichen eines höheren Ratings soll der Anteil der vom Staat abgesicherten Finanzierung (direkte und indirekte Förderung) in der Finanzierungsstruktur der Holding auf einem Niveau von mindestens 50% liegen.

Bezogen auf die Tochterunternehmen werden von der Holding Maßnahmen zur Erhöhung der langfristigen finanziellen Stabilität und Qualität der Aktiva getroffen,

womit die internen Faktoren zur Sicherung des internationalen Kreditratings gewährleistet werden, die nicht vom Status als quasistaatliches Unternehmen abhängig sind.

Aufgabe 3: Weiterentwicklung der Unternehmensführung

Eine Unternehmensführung, die den besten weltweit anerkannten Erfahrungen entspricht, erhöht das Niveau der Anerkennung des Unternehmens für potenzielle Investoren, reduziert die Fremdfinanzierung, verbessert die Transparenz, wirkt bei der Qualitätserhöhung der getroffenen Managemententscheidung mit und sichert die stabile Entwicklung der Holding.

Mit dem Ziel der Weiterentwicklung der Unternehmensführung wird die Holding die aktive Arbeit zur Effizienzerhöhung der Tätigkeit des Direktorenrates der Tochtergesellschaften als strategisches Organ weiterführen. Insbesondere geht es um die Einbeziehung der professionellen Direktoren, die Erhöhung des Anteiles der unabhängigen Direktoren und die Einführung eines Motivationssystems, die Stärkung der Rolle des Direktorenrates in den für die Entwicklung der Tochtergesellschaften wichtigen Bereichen und die Weiterbildung der eigenen Vertreter im Direktorenrat.

Es wird ein System der jährlichen Bewertung der Tätigkeit des Direktorenrates der Tochtergesellschaften und deren Komitees erarbeitet und eingeführt, wozu unabhängige Berater eingeladen werden. Nach den Ergebnissen werden entsprechende Maßnahmen getroffen.

Jährlich wird eine Analyse der Unternehmensführung der Tochtergesellschaften hinsichtlich der Übereinstimmung mit internationalen Erfahrungen der Unternehmensführung zu deren weiterer Verbesserung durchgeführt.

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Audits wird die Holding ein Rating für die Unternehmensführung der Tochtergesellschaften entsprechend der inneren Methoden der Diagnostik der Unternehmensführung bestimmen.

Die Kennzahlen für die Zielindikatoren werden der Unternehmensführung in den Entwicklungsstrategien für die Tochterunternehmen vorgegeben. Die Holding orientiert auf die Stärkung der Leitung mit direkten Verfahren nach Funktionsrichtungen durch Koordinierung der gemeinsamen Tätigkeit der Holding und der Tochtergesellschaften, mittels Festlegung methodischer Empfehlungen, Musterunterlagen und Unternehmensstandards für die Tochtergesellschaften.

Die Holding wird das Planung- und Bewertungssystem der Tätigkeiten der Tochtergesellschaften weiterentwickeln, ein Berichtssystem für das Management einführen und die Korrespondenz des Finanz- und Geschäftsführungsberichtes sichern. Das System des Geschäftsführungsberichtes wird die pünktliche und ausführliche Auskunft über die Erfüllung der gestellten Ziele der Tochtergesellschaften liefern, rechtzeitig über Problemsituationen und die getroffenen Entscheidungen informieren.

Der Einsatz einheitlicher Methoden und Mittel des Risikomanagements wird in allen Unternehmen der Holdinggruppe eingeführt. Die Holding wird auch weiter die Effizienz des Risikomanagements durch die Nutzung von weltweit anerkannten Erfahrungen, durch den Einsatz von Standards, die Automatisierung von Verfahren, durch die Erhöhung des Führungsniveaus und durch Verbesserung der internen Überwachungsverfahren bei Risiken durchführen.

Die Holding wird einen differenzierten Ansatz bei der Bestimmung der Auszahlung von Dividenden an die Tochtergesellschaften in Abhängigkeit vom Entwicklungsstand der Tochtergesellschaften, der Art und Rentabilität ihrer spezifischen Aktivitäten und anderer Faktoren anwenden.

Die Holding wird eine einheitliche Kommunikationsstrategie der Unternehmensgruppe zur Erhöhung der Transparenz, des Berichtswesens und der Bereitschaft zur Information über die Tätigkeit der Holdingunternehmensgruppe für die interessierten Seiten einführen. Der offene Zugang zu Informationen und die allseitige Bekanntmachung der Tätigkeit werden zur Vermittlung eines positiven Bildes der Unternehmensgruppe in Ihrer Gesamtheit, ihrer gemeinsamen Mission, ihren Sachwerten und Zielen beitragen.

Aufgabe 4: Verbesserung des Geschäftsprozesses

Es wird eine Analyse durchgeführt und der Geschäftsprozess der Holding und ihrer Tochterunternehmen unter Berücksichtigung der Ziele der Entwicklungsstrategie optimiert. Im Rahmen der IT-Strategie der Holding und der Tochterunternehmen wird die Automatisierung der Geschäftsprozesse zur Optimierung der Qualität und Geschwindigkeit der Leistungen für die landwirtschaftlichen Warenproduzenten durchgeführt.

Zur analytischen Begleitung beim Treffen der strategischen und operativen Entscheidungen in der Holding wird ein Informations- und Analysesystem eingeführt, das das Monitoring der Schlüsselkennzahlen der Entwicklung der Branchen des AIK für die Tätigkeit der Holding sichert.

Aufgabe 5: Personalführung im Unternehmen

Die Kaderpolitik der Holdingunternehmensgruppe ist auf die Gewinnung, Weiterbildung und Haltung qualifizierter Fachkräfte, die über ein hohes Können und Kompetenzen verfügen, gerichtet. Die Hauptrolle spielt dabei die Einrichtung eines effizienten Motivationssystems, das nicht nur die materielle, sondern auch die nicht materielle Motivationen zur Erhöhung der Ergebnisse einschließt.

Die materielle Motivation wird durch Zahlung einer konkurrenzfähigen Vergütung für die Geschäftsführer und Mitarbeiter der Holding und ihrer Tochtergesellschaften gesichert, die den Zielen und erreichten Ergebnisse entspricht und leistungsabhängig ist.

Programme zur sozialen Unterstützung und zusätzliche Versorgungszahlungen außerhalb der staatlichen Pflichtversorgung werden fester Bestandteil der gesamten Vergütung in der Holdingunternehmensgruppe sein. Als nicht materielle Motivation zur Erhöhung der Ergebnisse sollen für talentierte und kompetente Mitarbeiter der Holding und ihrer Tochtergesellschaften Kaderentwicklungspläne erarbeitet werden und eine einheitliche Kaderreserve in der Holdingunternehmensgruppe gebildet werden.

Die Holding schafft ein Unternehmenssystem zur Bewertung des Fachpersonals und dessen Qualifikation mit dem Ziel der Überwindung der Differenzen zwischen dem vorhandenen und dem erforderlichen Niveau der Personalkompetenzen.

Von der Holding wird die maximale Heranziehung von Investitionen in die Fachausbildung geplant und das gesamte System der Weiterbildung und Personalentwicklung als Investition in die Zukunft wahrgenommen, die die Tätigkeitseffizienz der Holdingunternehmensgruppe erhöht.

Als wichtige Bedingung für die Stabilität der Tätigkeit der Holdingsunternehmensgruppe gilt die Stabilität und die Nachfolgesicherung für das Management.

Erwartende Ergebnisse

Die Entwicklung der Unternehmensführung in der Holding und ihren Tochtergesellschaften trägt zur Erhöhung der Tätigkeitseffizienz der Organisationen, der Geschwindigkeit und der Qualität der Entscheidungen bei der Unterstützung des AIK bei.

Eine den weltweit anerkannten Erfahrungen entsprechende Unternehmensführung trägt zur Erhöhung des Ansehens bei Aktionären und Investoren bei und ermöglichte eine kostengünstige Kapitalbeschaffung auf den Märkten.

Maßnahmen zur Neuorganisation der Struktur der Holdingunternehmensgruppe dienen der Schaffung einer kompakten Holding und die Ressourcen der Holdingunternehmensgruppe werden auf die Erfüllung der vorrangigen Ziele des Programms zur Entwicklung des AIK konzentriert.

4. Wichtige Leistungsindikatoren

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Analyse zur Erfüllung der Leistungsindikatoren für die Strategie zur Entwicklung der Holding für den Zeitraum von 2011 bis 2020 (Anlage 2) wurden die Leistungsindikatoren der Entwicklungsstrategie der Holding für den Zeitraum von 2017 bis 2026 mit den indikativen Kennzahlen für die Jahre 2019, 2022 und 2026 bestimmt. Zwischenzeitliche indikative Kennzahlen für die Leistungsindikatoren werden nach den Entscheidungen des Direktorenrates der Holding festgelegt, wobei Änderungen der äußeren und inneren Bedingungen berücksichtigt werden und auch die aktuellen Ressourcen zur Sicherung der Tätigkeit der Holdingunternehmensgruppe Berücksichtigung finden.

Tabelle 4. Leistungsindikatoren für die Tätigkeit der Holding

KPIД	Maßeinheit	Grundlage	Berechnungsmethode	2016	2019	2022	2026
Strategische Richtung 1. Durchführung der finanziellen Programme zur Entwicklung des AIK							
1. Kreditvolumen des AIK im Rahmen des Finanzierungsprogramms der Holding	Mrd. Tenge	Monitoring der Bereitstellung der finanziellen Ressourcen für den AIK unter Berücksichtigung aller Finanzierungskanäle	Indikator = Kredite und Leasing der Tochtergesellschaften + Finanzierung durch Geschäftsbanken, Kreditgenossenschaften, Mikrofinanzorganisationen, Leasinggesellschaften + Kofinanzierung durch Geschäftsbanken + direkte Investitionen durch den Fonds zur direkten Finanzierung, an denen die Holding teilnimmt. Der Indikator berücksichtigt die Finanzierungsvolumina, die an die Endkunden in der Berichtsperiode ausgereicht wurden.	233	210	241	461
2. Anzahl der Endkunden der finanziellen Leistungen nach den	Tsd. Einheiten	Monitoring des erfassten Wachstums der Zahl der	Indikator = Kreditnehmer und Leasingnehmer einer Tochtergesellschaft + Mitglieder von	53	211	530	665

Finanzierungsprogrammen der Holding		Subjekte des AIK, die finanzielle Leistungen der Holding direkt als Kunden und indirekt als Mitglieder von finanzierten Genossenschaften erhalten haben.	Kreditgenossenschaften, Geschäftsbanken finanzierenden Genossenschaften + Kreditnehmer von Mikrofinanzorganisationen, Kreditgenossenschaften, Geschäftsbanken, Leasingnehmer, die Finanzierungen und Kofinanzierungen erhalten haben + Nutzer der Kreditsicherungsleistungen von KazAgroGarant. Endkreditnehmer und Leasingnehmer werden nach dem Zustand des Darlehensportfolios der Tochtergesellschaften und privaten Finanzorganisationen am Ende des Berichtjahres berücksichtigt, soweit sie Kredite während des Berichtjahres aufgenommen und zurückgezahlt haben. Um die Doppelerfassung zu vermeiden werden die finanzierenden Genossenschaften nicht als selbstständige Kreditnehmer berücksichtigt.				
Darunter Mitglieder von finanzierenden Genossenschaften	Tsd. Einheiten	Monitoring der finanziellen Versorgung der landwirtschaftlichen Genossenschaften entsprechend des Indikativen des Programms zur Entwicklung des AIK	Indikator = Mitglieder der landwirtschaftlichen Genossenschaften, die sich im Darlehensportfolio der Tochterunternehmen, Kreditgenossenschaften, Geschäftsbanken am Ende des Berichtjahres befinden + Mitglieder der landwirtschaftlichen Genossenschaften, die im ersten Teil dieser Formel nicht mitgerechnet waren, die Kredite von Tochtergesellschaften, Kreditge-	1,5	151	453	550

			nossenschaften, Geschäftsbanken innerhalb des Berichtjahres aufgenommen und zurückgezahlt haben.				
3. Anteil der direkten Kreditierung (oder Leasing) im gesamten Umfang der Kreditierung (oder Leasing) der Endkreditnehmer aus Mitteln der Holding	%	Monitoring der Umstrukturierung der Holding und Reduzierung der direkten staatlichen Teilnahme auf dem Markt der landwirtschaftlichen Kreditierung	Indikator = Wert der Kredite und Leasing der Tochtergesellschaften / (Wert der Kredite und Leasing der Tochtergesellschaften + Wert Kredite von Geschäftsbanken, Kreditgenossenschaften, Mikrofinanzorganisationen, Leasingverträgen, die durch Finanzierungen ausgereicht wurden) * 100 Dabei werden die Angaben für die Finanzierung entsprechend der Periode berücksichtigt.	75	41	21	0
Strategische Richtung 2. Entwicklung des Exportes der Erzeugnisse des AIK							
4. Wert der landwirtschaftlichen Produkte, die durch das Exportzentrum des AIK „Prodkorporatsia“ exportiert wurden	Mio. US Dollar	Monitoring der Ergebnisse der Tätigkeit des Exportzentrums des AIK mittels der objektiv messbaren Indikatoren	Indikator = Exportvolumen des AIK von allen Arten landwirtschaftlicher Erzeugnisse und deren Verarbeitungsprodukte im Berichtsjahr, außer Getreide aus den Staatsreserven	33,9	138	211	300
5. Anzahl der einheimischen Exporteure, die auf den Außenmärkten mit Unterstützung des Exportzentrums des AIK vertreten sind	Einheiten	Bewertung der Effizienz der Maßnahmen der Mitwirkung des Exportzentrums des AIK bei der Ausfuhr von Produkten der einheimischen landwirtschaftlichen Warenproduzenten und Verarbeiter auf den Außenmärkten	Indikator = Produzenten und Verarbeiter von landwirtschaftlichen Erzeugnisse, die die Ausfuhr der Produkte selbstständig oder mit Hilfe von Prodkorporatsia, Exportzentrum des AIK. Als Bestätigung der Leistungserbringung des Exportzentrums gelten die abgeschlossenen Verträge und Berichte der Exporteure	-	20	80	160
Strategische Richtung 3. Sicherung der Getreidereserven für die Ernährung							

6. Umfang der Vorräte an Getreide für die Ernährung am Ende des Jahres, Tsd. Tonnen	Tsd. Tonnen	Monitoring des Vorhandenseins von Getreide für die Ernährung	Indikator = Menge des Getreides für Ernährungszwecke, das Prodkorporta gemäß des Eigentumsrechtes mit Stand vom 1.Juli des Berichtsjahres gehört.	500	500	500	500
Strategische Richtung 4. Entwicklung der Unternehmensführung							
7. Rating der Unternehmensführung der Holding	%	Unabhängige Bewertung des Entwicklungsniveaus der Unternehmensführung der Holding	Indikator = für die Holding bestimmte Ratingkennziffer / maximale Ratingkennziffer laut der verwendeten Ratingskala *100. Die Ratingkennzahl der Unternehmensführung der Holding wird von einer unabhängigen Organisation vergeben, die von der Holding auf vertraglichen Basis einbezogen wird.	-	90%	93%	95%
8. Leverage Ratio	Kennziffer	Für das Monitoring des Schuldenlastniveaus der Holding	Indikator = konsolidiertes Fremdkapital der Holding am Ende des Berichtsjahres / konsolidiertes Eigenkapital der Holding am Ende des Berichtsjahres	2,1	< 3	< 3	< 3

5. Teilnahme der Holding an der Durchführung der staatlichen und Regierungsprogramme

Das staatliche Programm zur Entwicklung des AIK für den Zeitraum 2017 bis 2021.

Im Rahmen des staatlichen Programms der Entwicklung der AIK handelt die Holding als Hauptvermittler für Finanzierungen zur Erreichung der Kennzahlen zur Realisierung und Modernisierung der Produktionsleistungen entsprechend der vorrangigen Entwicklungsrichtungen. Neben der Holding wird die Entwicklung von Produktionsleistungen in der Landwirtschaft durch Eigenmittel der landwirtschaftlichen Warenproduzenten und aus Kreditierungen der privaten Finanzierungsinstitutionen realisiert.

Die Projekte in vielen vorrangigen Entwicklungsrichtungen verfügen über längeren Rückzahlungsfristen und hängen von der Höhe der Kredite ab. Es besteht die Notwendigkeit, sich auf die Erreichung der vorrangigen Indikatoren des staatlichen Programms zu konzentrieren, vor allem auf die Eigenmittel der Holding-Gruppe und die Haushaltsfinanzierung, einschließlich derjenigen Mittel, die im Rahmen des Programms für die Entwicklung der produktiven Beschäftigung und des Massenunternehmertums für 2017-2021 in Form von Haushaltskrediten bereitgestellt werden.

Unter Berücksichtigung der finanziellen Ressourcen der Holding zum Zeitpunkt der Entwicklung dieser Entwicklungsstrategie wurden vorläufige vorrangige Branchentrends und Indikatoren der Holding für die Umsetzung des staatlichen Programms zur Entwicklung des Agra-Industriekomplexes definiert (Tabelle 5).

Diese Richtungen und Indikatoren berücksichtigen nicht die mögliche Zuweisung zusätzlicher Haushaltsmittel an die Holding zur Umsetzung der Ziele des staatlichen Programms für die Entwicklung des AIK, auch zukünftige Änderungen der Subventionsprogramme, die sich auf die Amortisation von Investitionsprojekten auswirken.

Mit dem Ziel die Aktualität des staatlichen Programms zur Entwicklung des AIK zu erhalten, werden die jährliche Pläne zur Finanzierung der vorrangigen Branchenrichtungen in ihren indikativen Kennzahlen angepasst. Die Festlegung erfolgt durch den Direktorenrat der Holding unter Berücksichtigung der Finanzierungsstruktur der Holding und den notwendigen Ressourcen. Diese jährlichen Pläne werden mit dem Ministerium für Landwirtschaft der Republik Kasachstan im Voraus abgestimmt und können sich von den Werten, die in der ursprünglichen Entwicklungsstrategie festgelegt waren, unterscheiden.

Tabelle 5. Vorrangige Finanzierungsrichtungen der Holding zur Umsetzung des staatlichen Programms zur Entwicklung des AIK

№	Finanzierungsrichtungen	Maßeinheit	Indikative Kennzahlen				
			2017	2018	2019	2020	2021
Finanzierung der Feldarbeiten im Frühling und der Erntearbeiten im Herbst							

1	Finanzierung der Feldarbeiten im Frühling und der Erntearbeiten im Herbst für prioritäre Kulturen aus Mitteln der Haushaltskredite	Anbaufläche In Tsd. ha	567	750	878	957	1047
Finanzierung von KMU und landwirtschaftlichen Genossenschaften							
2	Kreditierung von KMU einschließlich landwirtschaftlicher Genossenschaften in den folgenden Richtungen:						
2.1	Rassetiere für Familienbetriebe zur Rindermast	Stück	121.244	113.800	65.100	46.500	27.900
2.2	Einrichtung von Milchannahmestellen	Einheit	187	170	77	63	33
2.3	Anschaffung von Milchtankwagen	Einheit	44	28	13	11	6
2.4	Einrichtung von Schlachtstätten	Einheit	62	25	19	20	19
2.5	Anschaffung von Kühlfahrzeugen	Einheit	25	10	8	8	8
2.6	Einrichtung kleiner Futtermischanlagen	Einheit	71	59	47	38	30
2.7	Einrichtung von Woll-sammelstellen	Einheit	15	4	4	4	4
2.8	Gründung von Genossenschaften für Geflügelzucht	Einheit	11	26	26	26	18
2.9	Einrichtung von Gewächshäusern für Familienunternehmen	Einheit	77	14	16	18	25
2.10	Einrichtung von Annahme- und Verarbeitungsstellen für Früchte und Gemüse	Einheit	39	33	39	39	39
2.11	Rassetiere für die Einrichtung von Familienbetrieben zur Milchproduktion	Stück	1 200	3 300	4 500	5 000	6 000
Finanzierung der Investitionsprojekte							
3	Erhöhung der Kapazitäten zur industriellen landwirtschaftlichen Produktion und zur Verarbeitung durch Finanzierung der Gründung						

	neuer, Erweiterung und Modernisierung vorhandener Betriebe:						
3.1	Rassetiere für industriellen Milchviehfarmen	Stück	4.500	1.350	1.500	1.600	2.300
3.2	Gewächshausanlagen	ha	16	6	7	8	12
3.3	Für Unternehmen zur Verarbeitung landwirtschaftlichen Produkte und zur Herstellung von Nahrungsmitteln, darunter:						
	Milchverarbeitungsunternehmen	Tonnen	0	4.500	4.500	4.500	4.500
	Fleischverarbeitungsunternehmen	Tonnen	7.000	4.400	4.000	0	0
	Unternehmen für die Verarbeitung von Obst- und Gemüse	Tonnen	0	3.300	4.100	4.800	5.600
	Ölmühlen	Tonnen	24.000	15.000	20.000	20.000	0
3.4	Mischfutterwerke	Tonnen	43.000	35.000	35.000	35.000	35.000
3.5	Großhandels- und Versandzentren	Einheiten	1				
3.6	Zuchtvieh mit höherem genetischen Potential für Zuchtzentren	Stück	9.697	8.100	7.500	6.600	6.000
3.7	Zuchtmaterial für Unternehmen zur Entwicklung der Fischzucht	Tonnen	0	50	50	60	65
3.8	Rassegeflügel	Tonnen	28.000	10.000	10.000	10.000	
4.	Finanzierung zur Herstellung und Anschaffung landwirtschaftlicher Technik (Traktoren, Mähdrescher, Anhängergeräte aus heimischer Herstellung)	Einheiten	2.100	2.000	650	660	660

Das staatliche Programm zur industriellen und innovativen Entwicklung für den Zeitraum von 2015 bis 2019

Im Rahmen des staatlichen Programms zur industriellen und innovativen Entwicklung wird im Zeitraum von 2015 bis 2019 seitens der Holding die Unterstützung der industriellen und innovativen Tätigkeit durch Kreditierung der Projekte vorrangiger Zweige der Verarbeitungsindustrie und der Lebensmittelproduktion durchgeführt.

Aufgrund fehlender Haushaltsmittel, die unter den Bedingungen der festgelegten Grenzen der „Roadmap Business – 2020“ für die Förderung und Entwicklung der Un-

ternehmerschaft und zur Subventionierung der Kreditzinsen gelten, sind die Zinsvergünstigungen für Darlehen der Tochtergesellschaften der nationalen Managementholding und das Wachstum des Kreditvolumens limitiert.

Für die Zweige der Lebensmittelproduktion wurden die Einzelwerte der Zielindikatoren des staatlichen Programms zur industriellen und innovativen Entwicklung für den Zeitraum von 2015 bis 2019 wie folgt bestimmt:

- Wertzunahme des Indexes für den Lebensmittelexport um 31,8%;
- Erhöhung der Arbeitsproduktivität in der Lebensmittelproduktion um 13,7%;
- Erhöhung der Investitionen in das Grundkapital der Unternehmen der Lebensmittelindustrie um 217 Mrd. Tenge.

Im Rahmen dieser Aufteilung hängen die ersten beiden Indikatoren von der Produktionstätigkeit der Lebensmittelhersteller ab. Auf die Erreichung der Kennzahlen für den Investitionsumfang in das Grundkapital wirkt die Holding teilweise durch die Kreditierung der Anschaffung und Modernisierung der Anlagevermögen. Unter Berücksichtigung dieses Faktors und der Versorgung der Holdingunternehmensgruppe mit entsprechenden Ressourcen wird die Aufteilung auf die Zielindikatoren des staatlichen Programms zur industriellen und innovativen Entwicklung für den Zeitraum von 2015 bis 2019 für die Holding in der Kennzahl „Finanzierungsumfang der Projekte für Lebensmittelproduktion“ bestimmt.

Tabelle 6. Indikative Kennzahlen der Holding zur Durchführung des staatlichen Programms zur industriellen und innovativen Entwicklung im Zeitraum von 2015 bis 2019

Name der Kennzahl	Maßeinheit	2017	2018	2019
Umfang der Finanzierung der Projekte für Lebensmittelproduktion	Mrd. Tenge	10,7	16,4	18,8

Die Entwicklung des Programms der produktiven Beschäftigung und des massenhaften Unternehmertums für den Zeitraum von 2017 bis 2021:

Im Rahmen des Programms der produktiven Beschäftigung und massenhaften Entwicklung des Unternehmertums für den Zeitraum von 2017 bis 2021 führen die Tochterunternehmen der Holding Maßnahmen zur Unterstützung der unternehmerischen Initiativen in den ländlichen Räumen und den Kleinstädten durch:

- Die AG „Fond zur Finanziellen Unterstützung der Landwirtschaft“ übernimmt die Mikrokreditierung;
- Die AG „KazAgroGarant“ gewährleistet die Kreditgarantien für Mikrofinanzorganisationen und Kreditgenossenschaften;
- Die AG „AgarKreditGesellschaft“ übernimmt die Refinanzierung der Mikrokreditorganisationen und der Kreditgenossenschaften.

Vom Programm zur Förderung der produktiven Beschäftigung und des massenhaften Unternehmertums für den Zeitraum von 2017 bis 2021 wurden die indikativen Kennzahlen bestimmt, die unter der Teilnahme der Holdingtochterunternehmen erreicht werden sollen (Tabelle 7).

Tabelle 7.

Indikative Kennzahlen des Programms zur Entwicklung der produktiven Beschäftigung und des massenhaften Unternehmertums im Zeitraum von 2017 bis 2021

Bezeichnung der Kennzahl	Maßeinheit	Indikativer Wert				
		2017	2018	2019	2020	2021
Anzahl der ausgereichten Mikrokredite auf dem Land	Einheit	3.300	3.500	3.500	3.700	3.900
Anzahl der ausgegebenen Garantieverpflichtungen auf dem Land	Einheit	720	750	760	770	780
Anteil der finanzierenden Start-Up-Projekte auf dem Land	%	20	20	20	20	20

6. Durchführungsrisiken für die Strategie und Maßnahmen zu deren Management

Die Durchführung der Strategie hängt von vielen internen und äußeren Bedingungen ab, die Risiken für die effiziente Erfüllung der Aufgaben und das Erreichen der geplanten Kennzahlen mit sich bringen. Von der Holding wurden die wichtigsten Risiken und Gefährdungen für die Strategie und die Durchführung der Maßnahmen bestimmt. Im Rahmen des internen Systems des Risikomanagements der Holding wurde eine umfassende Liste der Risiken und Gefährdungen für die Tätigkeit der Holding und Maßnahmen für deren Management bestimmt.

Tabelle 8. Durchführungsrisiken für die Strategie

Nr.	Art der Risiken und Gefährdungen	Folgen der Risiken	Maßnahmen zur Vermeidung der Risiken	Maßnahmen zur Reaktion auf Gefährdungen
Strategische Richtung 1. Durchführung der Finanzprogramme zur Entwicklung des AIK				
1	Fehlende Bereitschaft der privaten Finanzierungsinstitutionen zur Erhöhung der Kreditvergabe bei Verringerung des Kreditvolumens für direkte Kreditierungen durch Tochtergesellschaften der Holding	Rückgang des Gesamtumfangs der Kreditierung für den AIK	Umfassende Information der Geschäftsbanken über Erfahrungen der Tochtergesellschaften der Holding bei der Finanzierung von Projekten im AIK. Schulung der Mitarbeiter der Geschäftsbanken für die Analyse und Bewertung der Risiken der Projekte im AIK Bereitstellung von Refinanzierungen für die Geschäftsbanken, die ihnen eine akzeptable Mindestmarge bei den nachfolgenden Finanzierungen der Subjekte des AIK sichern. Analyse der Finanzierungsinstitutionen hinsichtlich ihrer Möglichkeiten zur Finanzierung und Sicherung der Erreichbarkeit der Finanzierung für die Unternehmen des AIK.	Entwicklung von Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Kreditvergabe in ländlichen Gebieten in Zusammenarbeit mit Verbänden privater Finanzorganisationen außerhalb des Zuständigkeitsbereichs der Holding für die spätere Vorlage an zugelassene staatliche Stellen. Neugestaltung der Finanzierungsbedingungen für die Kofinanzierung mit dem Zweck der Rentabilitätserhöhung der Teilnahme von privaten Finanzorganisationen in der Finanzierung des AIK.
2	Steigende Finanzierungszinsen für die Aktivitäten der Holding	Schwierigerer Zugang zu Finanzierungen für die Subjekte des AIK	Einleitung von Maßnahmen zur Einbeziehung von Haushaltsfinanzierung entsprechend den festgestellten Verfahren.	Mit dem Ministerium für die Landwirtschaft neue Prioritäten für die Finanzierung setzen, um die Zielwerte

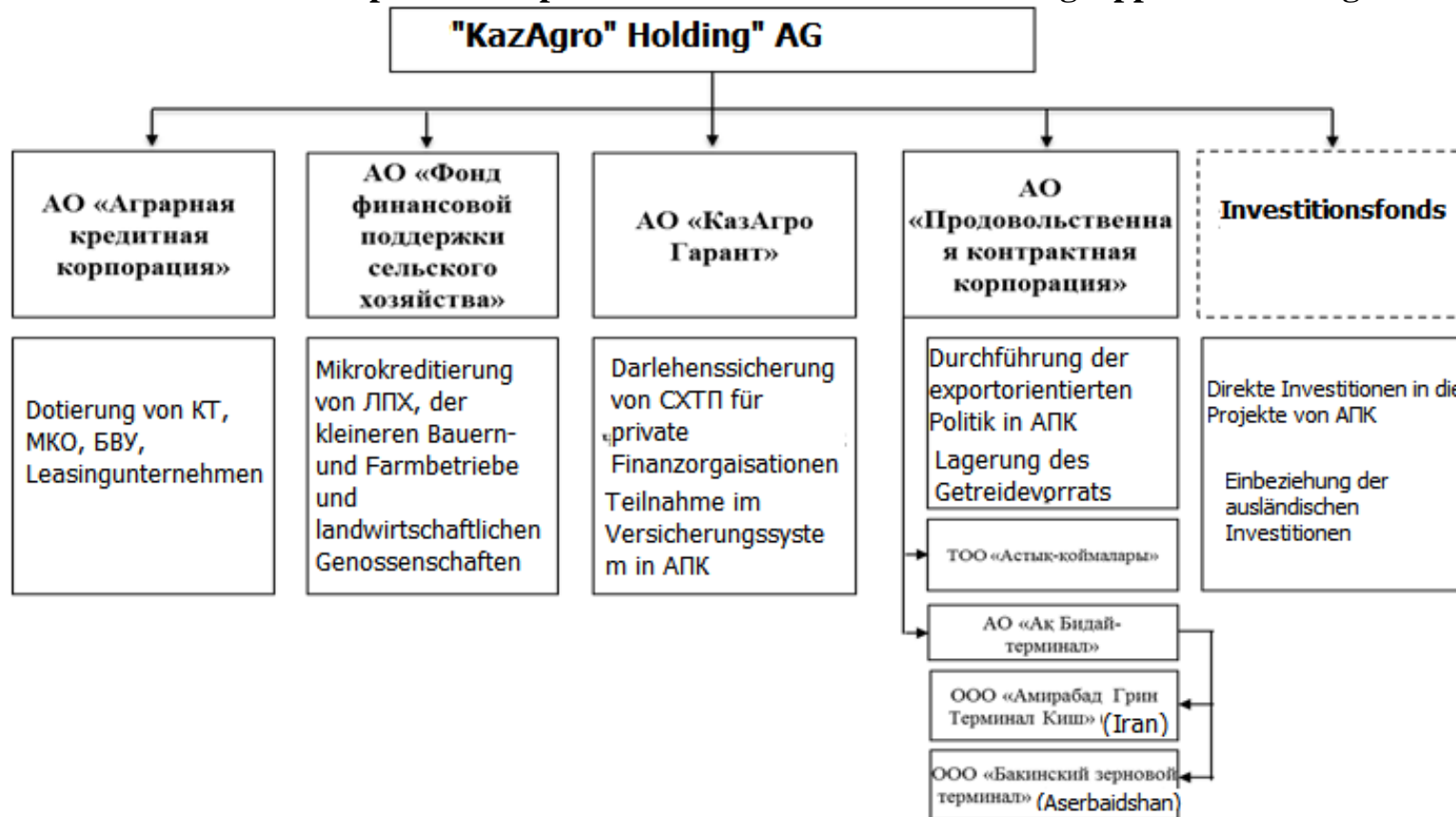
			Einbeziehung von Krediten mit staatlicher Garantie. Ständiges Monitoring des Kapitalmarktes zur Identifizierung möglicher Finanzierungen und zur Umschuldung	des Programms zur Entwicklung des AIK zu erreichen, wobei die Entwicklung der Kreditzinsen zu berücksichtigen ist.
3	Verlorene Kredite, die durch Finanzorganisationen an die Subjekte des AIK ausgereicht wurden.	Reduzierung der Fördermittel für die Subjekte des AIK, Verschlechterung der finanziellen Lage der Holdingunternehmen	Ständiges Monitoring der finanziellen Lage und der allgemeinen Kennzahlen der Finanzorganisationen. Nutzung von Mitteln des Risikomanagements bei der Bestimmung des Finanzierungslimits für die Finanzeinrichtungen. Differenzierung der Finanzierungsbedingungen für die Finanzorganisationen.	Einleitung rechtlicher Schritte zur Einziehung der Verbindlichkeiten, Heranziehung zusätzlicher Finanzierungen zur Sicherung des Förderumfangs für die Subjekte des AIK. Finanzierung von Geschäftsbanken ausschließlich auf der Basis von Einlagenverträgen
Strategische Richtung 2. Entwicklung des Exportes landwirtschaftlicher Produkte durch den AIK				
4	Rückgang des Exportes aufgrund instabiler Lieferungen und instabiler Exportkanäle	Verlust der Handelsnischen auf den Exportmärkten. Reputationsrisiko für die kasachischen Exporteure.	Verkürzung der Exportwege durch Prodkorporatsia. Umsetzung des Programms zur Entwicklung des Exportes nach bestimmten Kategorien von landwirtschaftlichen Waren durch Prodkorporatsia bis zum Aufbau der voneinander unabhängigen Gruppen der heimischen Warenproduzenten. Durchführung von Marktforschungen zur Erkundung neuer Exportrichtungen und neuer exportfähiger landwirtschaftlicher Waren.	Erneuerung der Teilnahme der Prodkorporatsia an der Konsolidierung und am Export der neuen Produktarten
5	Parallelarbeit des Exportzentrums des AIK und anderer Einrichtungen für die Exportentwicklung	Effizienzverlust bei der Arbeit des Exportzentrums des AIK	Genauere Abgrenzung der Funktionen des Exportzentrums des AIK und der anderen Einrichtungen für die Exportentwicklung, regelmäßiger Informationsaustausch über durchgeführte Programmen im Rahmen des Memorandums über weitgehende Zusammenarbeit.	Neugestaltung der Funktionen und der Programme des Exportzentrums des AIK und anderer Institutionen für die Exportentwicklung

Strategische Richtung 3. Haltung der Getreidereserven für die Nahrungsmittelversorgung				
6	Mengenverlust oder Verschlechterung der Qualitätseigenschaften des Getreides	Nicht ausreichende Getreidemengen für die Erfüllung des Auftrages der Regierung zur Versorgung der Bevölkerung mit Getreide in Krisensituationen.	Sicherung der direkten Kontrolle über die Getreide erfassende Betriebe, die zum Unternehmen „Astyk Koimalary“ GmbH gehören. Durchführung eines regelmäßigen Monitorings. Unterstützung der finanziellen Stabilität von Prodkorporatsia.	Ankauf der fehlenden Getreidemengen für die Ernährung, darunter durch den Einsatz von Eigenmitteln und Krediten von Prodkorporatsia.
7	Rückgang der Wirtschaftlichkeit der Tätigkeiten zur Lagerung, Transport und Ergänzung der Nahrungsgetreidebestände	Verluste bei Lagerung, Transport und Ergänzung der Nahrungsgetreidebestände	Verbesserung der Mechanismen für Lagerung, Transport und Ergänzung der Nahrungsgetreidebestände	Einleitung der vorgeschriebenen Prozeduren zur Kostenerstattung für die Lagerung und Ergänzung Getreidereserven aus dem republikanischen Haushalt
Strategische Richtung 4. Entwicklung der Unternehmensführung				
8	Nichteinhaltung der festgelegten Standards und Verfahren der Unternehmensführung	Rückgang der Qualität der getroffenen Führungsentscheidungen, des Vertrauens der interessierten Seiten, der Investoren. Häufigkeit des unbegründeten Eingreifens in die operative Tätigkeit der Tochterunternehmen	Rechtzeitige und vollständige Diagnostik der Unternehmensführung. Strenge Anforderungen hinsichtlich Kompetenz und professionellen Eigenschaften der unabhängigen Mitglieder des Direktorenrates der Holding, Erhöhung der Arbeitsmotivation der Direktoren. Verbesserung der internen normgerechten Dokumentation der Holding und von Wirtschaftsprozessen im Bereich der Unternehmensführung. Weiterentwicklung der Dienststellenarbeit des internen Audits und des Risikomanagements.	Analyse der Gründe für Verletzungen, Erarbeitung und Erfüllung der Maßnahmenpläne zur Verbesserung des Systems der Unternehmensführung. Verstärkung der Funktionen der Dienststellen des internen Audits und des Risikomanagements.
9	Unternehmensverluste infolge ungünstiger Kursentwicklungen im internationalen Kreditgeschäft	Verschlechterung der finanziellen Lage der Holding. Rückgang des Kreditratings	Durchführung des komplexen Programms für die Erhöhung der finanziellen Stabilität der Holding	Neugestaltung der Hedging-Mechanismen für Währungsrisiken und Verbesserung des Schutzes vor Währungsrisiken. Umstrukturierung der äußeren Finanzierung.

				Aufstockung des Grundkapitals zum Zweck der Sicherung von ausreichendem Eigenkapital und Verhinderung von Verletzung des Vertrages über die Verpflichtungen der Holding.
10	Rückgang des Kreditratings der Holdingunternehmensgruppe	Verschlechterung der Bedingungen für die Akquisition von Kreditmitteln. Mögliche Verletzung von Kreditvereinbarungen	Aufrechterhaltung des Anteiles der staatlichen und quasistaatlichen Finanzierung in der Struktur der Finanzierung der Holding auf dem Niveau nicht weniger als 50%. Erhöhung der langfristigen Finanzstabilität und des Wertes der Aktiven der Tochtergesellschaften.	Erarbeitung und Erfüllung der Maßnahmenpläne zur Aufhebung der negativen Faktoren, die von den internationalen Ratingagenturen als Ursachen des Ratingrückganges bestimmt sind. Bei Bedarf, Einbeziehung unabhängiger Berater für die Verbesserung des Kreditratings.
11	Rückgang der Qualität des Humankapitales	Rückgang der Tätigkeitseffizienz der Holdingsunternehmensgruppe, Nichterreicherung der Zielkennzahlen und Aufgaben der Entwicklungsstrategie der Holding	Erhöhung der Motivation des Personals durch Neugestaltung des Belohnungs- und Prämiensystems. Weiterentwicklung der fachlichen Kompetenz des Fachpersonals über die Organisation der entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen. Weiterentwicklung des Systems der Personalrotation und Bildung einer einheitlichen Kaderreserve für die Holdingunternehmensgruppe. Regelmäßige Bewertung des Personals. Verbesserung der sozialen Sicherung der Mitarbeiter. Strenge Anforderungen zum Qualifikationsniveau der Mitarbeiter. Automatisierung von Business-Prozessen.	Erarbeitung und Erfüllung der Maßnahmenpläne zur Aufhebung der negativen Faktoren, die zum Rückgang der Effizienz der Tätigkeit geführt haben. Bei Bedarf, Einbeziehung unabhängiger Berater für die Erhöhung der Effizienz der Tätigkeit.

Anlage 1
Zur Entwicklungsstrategie der
Nationalen Holding "KazAgro" Aktiengesellschaft
Für den Zeitraum von 2017 bis 2026

Geplante kompakte Struktur der Unternehmensgruppe der Holding



Anlage 2
 Zur Entwicklungsstrategie der
 Nationalen Holding "KazAgro"
 Aktiengesellschaft
 Für den Zeitraum von 2017 bis
 2026

Analyse der Erfüllung der endgültigen Kennzahlen zur Entwicklungsstrategie der Holding für den Zeitraum von 2011 bis 2020

Die Entwicklungsstrategie der Holding für den Zeitraum von 2011 bis 2020 wurde durch die Verordnung der Regierung der Republik Kasachstan vom 31. Januar 2011 unter der Nr.52 bestätigt. Dieses Dokument wurde durch drei Änderungen und Ergänzungen angepasst. Mit der Verordnung der Regierung der Republik Kasachstan vom 28. Dezember 2013 unter der Nr. 1414 wurde die Strategie entsprechend den Zielen und Aufgaben des Programms „Agribusiness-2020“ (Entwicklungsprogramm für den AIK für den Zeitraum von 2013 bis 2020) vollständig redaktionell überarbeitet.

Die Strategie in der Redaktion vom 28. Dezember 2013 schließt 18 Zielkennziffern ein und hat keine Plankennzahlen für den Zeitraum von 2011 bis 2012. Die Zielkennziffern wurden mehrheitlich erreicht.

Tabelle 9. Die Erfüllung Zielkennzahlen für die Entwicklungsstrategie der Holding für den Zeitraum von 2011 bis 2020

Nr.	KПД	Soll-Situation	Ist-Situation
Strategische Richtung 1: Motivierung zur Steigerung der Arbeitsproduktivität im AIK durch Industrialisierung und Diversifizierung			
Ziel 1. Steigerung der Arbeitsproduktivität durch Finanzierung fortschrittlicher technologischer und innovativer Projekte unter Anwendung moderner Agrartechnologien			
1	Entwicklung der Wertschöpfung je Arbeitskraft in den Unternehmen im Rahmen der von der Holding finanzierten Projekte, Tsd. Tenge je Vollarbeitskraft	2013 – 1875 2014 – 2250 2015 – 2850 2016 – 3150	2013 – 1960 2014 – 3624 2015 – 2271 2016 – 3329
2	Anteil der Finanzierung innovativer Projekte am Gesamtumfang der Projektfinanzierung, in %	2013 – 27 2014 – 28 2015 – 29 2016 – 30	2013 – 34,6 2014 – 44 2015 – 67,6 2016 – 81,5
3	Anteil der Finanzierung durch die Holding für die Anschaffung von Agrartechnik am Gesamtumfang der subventionierten Beschaffung von Agrartechnik in %	2013 – 27 2014 – 28 2015 – 29 2016 – 30	2013 – 99,4 2014 – 39,6 2015 – 39,4 2016 – 31
Strategische Richtung 2. Teilnahme in der Nahrungsmittelversorgung des Staates			
Ziel 1. Versorgung des Binnenmarktes mit einheimischen landwirtschaftlichen Erzeugnissen und Verarbeitungsprodukten			

Nr.	KPI/D	Soll-Situation	Ist-Situation
4	Entwicklung des Produktionsvolumens von Fleisch, Milch und deren Verarbeitungsprodukten durch die Projekte, die durch Ressourcen der Holdinggruppe finanziert wurden, Tsd. Tonnen		
	Fleisch und Fleischprodukte, Tsd. Tonnen:	2013 – 69,4 2014 – 77,2 2015 – 82,6 2016 – 88,3	2013 – 74,7 2014 – 80,7 2015 – 105,3 2016 – 90,4
	Davon auf den Markt der Stadt Astana geliefert, Tsd. Tonnen	2013 – 2,3 2014 – 2,3 2015 – 2,4 2016 – 2,5	2013 – 2,7 2014 – 4 2015 – 6,2 2016 – 11
	Davon auf den Markt der Stadt Almaty geliefert, Tsd. Tonnen	2013 – 20,4 2014 – 21 2015 – 22 2016 – 23,1	2013 – 36,5 2014 – 28,3 2015 – 32,9 2016 – 27,7
	Milch und Milchprodukte, Tsd. Tonnen:	2013 – 123,3 2014 – 137,9 2015 – 147,5 2016 – 157,8	2013 – 139,1 2014 – 159,9 2015 – 184,1 2016 – 245,8
	Davon auf den Markt der Stadt Astana geliefert, Tsd. Tonnen	2013 – 9,3 2014 – 9,5 2015 – 9,9 2016 – 10,4	2013 – 9,5 2014 – 14,6 2015 – 16,5 2016 – 33,3
	Davon auf den Markt der Stadt Almaty geliefert, Tsd. Tonnen	2013 – 4,1 2014 – 4,3 2015 – 4,5 2016 – 4,7	2013 – 7,4 2014 – 6,3 2015 – 12,8 2016 – 14,4
	Strategische Richtung 3. «Beitrag zur Entwicklung und Durchführung des Exportpotentials des AIK»		
Ziel 1. Entwicklung des Exportpotentials des AIK			
5	Anteil der exportierten Erzeugnisse, die durch Ressourcen der Holdingunternehmen produziert wurden am Gesamtumfang des Exportes des Agrarbereiches, %	2013 – 1,3 2014 – 1,7 2015 – 1,9 2016 – 2,2	2013 – 2,12 2014 – 5,7 2015 – 3,57 2016 – 6,79
6	Inbetriebnahme von Lagerkapazitäten für Getreide, die durch Mittel der Holding geschaffen wurden, Tsd. Tonnen/Jahr	2013 – 77,5 2014 – 222 2015 – 300 2016 – 336,5	2013 – 77,8 2014 – 86,5 2015 – 287 2016 – 109,5
	Darunter Bau von Getreideterminals und Getreidesiloanlagen für den Export durch die AG FoodContractCorporation, Tsd. Tonnen/Jahr	2013 – kein Plan 2014 – kein Plan 2015 – 100 2016 – 50	2013 – 0 2014 – 0 2015 – 0 2016 – 0
Strategische Richtung 4. «Verbesserung des Zugangs zu Leistungen im Rahmen der Förderung der Subjekte des AIK»			
Ziel 1. Finanzielle Gesundheit der Subjekte des AIK (Entschuldung)			
7	Umfang der eingesetzten Mittel zur finanziellen Gesundheit, Mrd. Tenge	2013 – 150 2014 – 150 2015 – kein Plan 2016 – kein Plan	2013 – 150 2014 – 150 2015 – 0 2016 – 0

Nr.	KPI/D	Soll-Situation	Ist-Situation
8	Umfang der eingesetzten Mittel zur finanziellen Gesundung der Darlehensnehmer der Tochtergesellschaften der Holding, Mrd. Tenge	2013 – 1,07 2014 – 20,5 2015 – kein Plan 2016 – kein Plan	2013 – 1,4 2014 – 8,2 2015 – 0 2016 – 0
9	Anzahl der Darlehens- und Leasingverträge für Darlehensnehmern der Tochtergesellschaften der Holding im Rahmen der finanziellen Gesundung, Einheiten	2013 – 23 2014 – 485 2015 – kein Plan 2016 – kein Plan	2013 – 19 2014 – 237 2015 – 0 2016 – 0
Ziel 2. Entwicklung der ausgereichten Finanzierungen für die Produktions- und Leistungsinfrastruktur des AIK			
10	Volumen der Refinanzierung für Geschäftsbanken, Mikrokreditorganisationen und Kreditgenossenschaften, Mrd. Tenge	2013 – 3 2014 – 5 2015 – 8 2016 – 12	2013 – 21,1 2014 – 46 2015 – 71,7 2016 – 68,7
11	Wachstum der Anzahl der Empfänger von Leistungen der Holding und der refinanzierten Finanzorganisationen, %	2013 – 101,3 2014 – 101,5 2015 – 101,7 2016 – 101,9	2013 – 112,2 2014 – 132 2015 – 101,8 2016 – 26,2
Strategische Richtung 5. «Erhöhung der Qualität der Unternehmensführung und der Transparenz der Holdingtätigkeit»			
Цель 1. Erhöhung der Leitungseffizienz der Aktiva der Holding			
12	RoA (Return on Assets), %	2013 – 0,33 2014 – 0,24 2015 – 0,25 2016 – 0,26	2013 – 0,20 2014 – 0,85 2015 – (-0,10) 2016 – 1,04
	RoE (Return on Equity), %	2013 – 0,48 2014 – 0,43 2015 – 0,47 2016 – 0,50	2013 – 0,30 2014 – 1,66 2015 – (-0,26) 2016 – 3,02
13	Einhaltung eines optimalen Niveaus der Rückstellungen für das Kreditportfolio der Holding bei maximal 18%	2013 – nicht mehr als 18 2014 – nicht mehr als 18 2015 – nicht mehr als 18 2016 – nicht mehr als 18	2013 – 10,2 2014 – 11 2015 – 10,55 2016 – 11,8
14	Grad der Einführung von Innovationen in die Tätigkeit der Holdingsunternehmensgruppe, %	2013 – 4,38 2014 – 9,06 2015 – 2,81 2016 – 1,56	2013 – 4,38 2014 – 9,2 2015 – 3,28 2016 – 1,88
Ziel 2. Erhöhung der Effizienz der Unternehmensführung			
15	Rating für Unternehmensführung der Holding einschl. Tochtergesellschaften	2015 - Rating	2015 – Rating nicht erhalten
	Für Holding	2016 - Rating	2016 – Rating nicht erhalten
16	% Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den moralischen und psychologischen Bedingungen und dem Belohnungssystem (nicht weniger als 80% der Mitarbeiter)	2013 – 84 2014 – 86 2015 – 88 2016 – 90	2013 – 84 2014 – 87 2015 – 88,1 2016 – 90,3

Nr.	KPI/D	Soll-Situation	Ist-Situation
Ziel 3. Sicherung der Transparenz der Tätigkeit der Holdingsunternehmensgruppe			
17	Schaffung einer einheitlichen Marke für die Holding und die Tochtergesellschaften von 2014 bis 2015	2015 – Marke	2015 – 0
18	Jährliches Wachstum der Anzahl der Nennungen der Tätigkeit der Holding und ihrer Tochtergesellschaften in den Massenmedien um 5%	2013 – 5 2014 – 5 2015 – 5 2016 – 5	2013 – 27,4 2014 – 5 2015 – 6,11 2016 – 32

Im Jahr 2013 wurden 2 von 18 Zielkennziffern nicht erfüllt:

1) Zielkennziffer „Anzahl der Darlehens- und Leasingverträge der Darlehensnehmer der Tochtergesellschaften der Holding im Rahmen der finanziellen Gesundung“, laut Plan waren 23 Einheiten vorgesehen, tatsächliche wurden 19 Einheiten oder 82,6% realisiert. Die Nichterfüllung ist mit der verzögerten Durchführung des Programms der finanziellen Gesundung, Misstrauen der Darlehensnehmer gegenüber dem Programm am Anfang und Schwierigkeiten im Laufe des Programeinsatzes begründet.

2) Zielkennziffer «RoA» laut Plan 0,33%, die tatsächliche Erfüllung betrug 0,20%, Zielkennziffer «RoE» laut Plan 0,48%, tatsächliche Erfüllung 0,30%. Diese Abweichung resultiert aus den tatsächlich erzielten Einnahmen, die geringer als geplant ausfielen. Von der Holding waren Euroobligationen in Höhe von 1 Milliarde US Dollar gemäß dem Kurs von 150,79 Tenge im Mai 2013 ausgegeben worden. Der US Dollar stieg aber auf 153,81 Tenge zum Jahresende, was sich auf die finanziellen Ergebnisse der Holding auswirkte.

Im Jahr 2014 wurden 3 von 18 Zielkennziffern nicht erfüllt:

1) Zielkennziffer „Inbetriebnahme von Kapazitäten zur Getreidelagerung, die durch Mittel der Holdingsunternehmensgruppe errichtet wurden“ laut Plan um 222 Tsd. Tonnen, tatsächliche Erfüllung 86,5 Tsd. Tonnen oder 38,9%. Die Nichterfüllung der geplanten Kennzahl ist damit verbunden, dass das Inbetriebnahmeprotokoll für die betreffenden finanzierten Projekte erst im Jahr 2015 übergeben werden konnte, weil erst dann die Qualitätsabnahme der durchgeführten Bau- und Montagearbeiten erfolgte.

2) Es wurden folgende Zielkennziffern nicht erfüllt:
„Umfang der verteilten Mittel zur Durchführung der finanziellen Gesundung der Kreditnehmer der Tochtergesellschaften der Holding“ laut Plan um 20,5 Mrd. Tenge, tatsächliche Erfüllung 8,2 Mrd. Tenge oder 40% sowie „Anzahl der Darlehens- und Leasingverträge von Tochtergesellschaften der Holding, die das Programm zur finanziellen Gesundung nutzten, laut Plan um 485 Einheiten der Verträge, tatsächliche Erfüllung 237 Einheiten der Verträge oder 49 %.

Die Nichterfüllung resultiert aus der Ablehnung der Kommission für die finanzielle Gesundung beim Ministerium für Landwirtschaft aufgrund des Anteil des der Anträge für finanzielle Gesundung der Darlehensnehmer, die den Programmkriterien nicht entsprechen.

Im Jahr 2015 wurden 4 von 18 Zielkennziffern nicht erfüllt:

1) Zielkennziffer „Die Arbeitsproduktivität in den Unternehmen, die im Rahmen der Projekte der Holding finanziert werden, ist gestiegen“ laut Plan um 2.850 Tsd. Tenge je Mitarbeiter, tatsächliche Erfüllung 2.271 Tsd. Tenge oder 80%.

Die Abweichung dieses konsolidierten Indikators vom Plan ist darauf zurückzuführen, dass in einigen Projekten die Produktionskosten die Bruttoeinnahmen aus dem Verkauf von Produkten überstiegen, unter anderem wegen des Anstiegs der Importe russischer Lebensmittel auf den kasachischen Markt im Zusammenhang mit der Rubelabwertung. In der zweiten Hälfte des Jahres führte der Übergang zum freien Wechselkurs des Tenge zur Kostensteigerung in vielen Unternehmen.

2) Zielkennziffer „Inbetriebnahme der Kapazitäten zur Getreidelagerung, die mit Mitteln der Holdingsunternehmensgruppe finanziert wurden“, laut Plan um 300 Tsd. Tonnen, tatsächliche Erfüllung 287 Tsd. Tonnen oder 96%. Die Nichterfüllung ist mit der Entscheidung des Landwirtschaftsministeriums der RK verbunden, die Investitionsvorhaben der Holding für den Bau und die Modernisierung der Getreidesiloanlagen durch die AG Prodkorporatsia aus Budgetmitteln nicht weiter zu unterstützen, weil der Bau von privaten Getreidesiloanlagen voranschreitet.

3) Zielkennziffer «RoA» laut Plan um 0,25%, tatsächliche Erfüllung 0,10%, RoE laut Plan um 0,47%, tatsächliche Erfüllung 0,26%. Die Nichterfüllung der Kennzahlen ist mit Verlusten aufgrund von Wechselkursunterschieden durch den Übergang zum freien Wechselkurs des Tenge verbunden.

4) Zielkennziffer „Schaffung einer einheitlichen Marke für die Holding und ihre Tochtergesellschaften im Zeitraum von 2014 bis 2015“ ist nicht erfüllt. Unter Berücksichtigung der Entscheidung der Regierung der Republik Kasachstan bestimmte Tochterunternehmen der Holding zu privatisieren und zu konkurrenzfähigen Unternehmen zu entwickeln und auch die direkte Kreditierung dieser Unternehmen zu beenden, wird die Schaffung der einheitlichen Marke für die Holdinggruppe nicht mehr als zweckmäßig angesehen.

5) Im Jahr 2016 sind 3 von 18 Zielkennziffern nicht erfüllt worden:

1) Zielkennziffer „Inbetriebnahme der Kapazitäten zur Getreidelagerung, die durch Ressourcen der Holdingunternehmensgruppe finanziert wurden“, Plan 336,5 Tsd. Tonnen, Erfüllung 109,5 Tsd. Tonnen oder 33%. Die Nichterfüllung ist mit der Entscheidung des Landwirtschaftsministeriums der RK verbunden, die Investitionsvorhaben der Holding für den Bau und die Modernisierung der Getreidesiloanlagen durch die AG Prodkorporatsia aus Budgetmitteln nicht weiter zu unterstützen, weil der Bau von privaten Getreidesiloanlagen voranschreitet. Außerdem hat sich die Inbetriebnahme bestimmter Projekte, die durch die AG KazAgroFinanz finanziert wurden, bis ins Jahr 2017 verzögert. Ein Teil der Finanzierungsanträge für bereits zugesagte Projekte wurde wegen des Fehlens der Finanzierung im Jahr 2016 von den Kreditantragstellern zurückgezogen.

2) Zielkennziffer „Wachstum der Anzahl der Empfänger von Leistungen der Holding und refinanzierten Finanzorganisationen“ laut Plan um 101,9%, tatsächliche Erfüllung 26,2%. In den Planzahlen der Holding für das Jahr 2016 waren Dreiviertel aller Leistungsempfänger der Holding Kunden der AG KazAgroMarketing die das Budget finanzierte Programm „Kostenfreie Informationsversorgung der Subjekte des AIK“ durchführte. Jedoch wurde ab 2016 die Durchführung dieses Programms auf Entscheidung des Landwirtschaftsministeriums an die Nationale Unternehmerkammer „Atameken“ übertragen.

1) Zielkennziffer „Durchführung des Ratings für die Unternehmensführung der Holdingsunternehmensgruppe“. Im Jahr 2016 wurde das Rating aufgrund des Fehlens der Mittel zur Inanspruchnahme von Leistungen für die Diagnostik der Unternehmensgruppe und zur Durchführung des Ratings für die Unternehmensführung der Holding nicht in Auftrag gegeben.

2) Insgesamt erreichte die durchschnittliche Erfüllung der Zielkennziffern 83% über den Zeitraum von 4 Jahren.

Tatsächlich wurde die Effizienz deutlich gesteigert, wenn man das Auftreten neuer externer Einflussfaktoren bei der Umsetzung der Strategie beachtet, die bei der Berechnung der Effizienzfaktoren nicht berücksichtigt wurden. Zum Beispiel lag die Differenz zwischen dem Plan und der Erfüllung der RoA-Effizienz und der RoE-Effizienz im Jahr 2016 beim 4 bzw. 6-fachen aufgrund der Verluste durch Wechselkursschwankungen des Tenge gegenüber Fremdwährungen, die in der Planungsphase nicht berücksichtigt wurden.

Die gelieferten Mengen an Fleisch und Fleischprodukten, Milch und Milchprodukten auf den Markt der Stadt Astana im Jahr 2016 übertrafen die Prognose um 4,4 bis 3,2-Fache durch die Aktivierung der Arbeit von Darlehensnehmern der Tochterunternehmen der Holding und des Wachstums der Projektanzahl im Rahmen des Rings zur Nahrungsgüterproduktion rund um die Stadt Astana. Aus der Analyse der Erfüllung der Zielkennziffern ist zu sehen, dass die Merkmale zur Bestimmung der Indikatoren für die Entwicklungsstrategie der Holding im Zeitraum von 2011 bis 2020 nicht optimal ausgewählt waren. Die Strategie orientierte auf insgesamt 18 Zielkennziffern, was die Konzentrierung auf die Hauptziele verminderte.

Ein Teil der Zielkennziffern für die Effizienz spiegelte nicht die Aktivitäten der Holding wider, sondern die Aktivitäten der Endkreditnehmer. Deren Effizienz hängt kaum von den Entscheidungen der Holdingorgane in einem bestimmten Zeitraum ab und wurde durch die Ergebnisse der Produktions- und Wirtschaftstätigkeit der landwirtschaftlichen Warenproduzenten bestimmt. Zu diesen Effizienzfaktoren gehören:

- Das Wachstum der Arbeitsproduktivität durch Finanzierung der technologischen (innovativen) Projekte mit Verwendung der modernen Agrartechnologien;

- Die Produktionsmengen von Fleisch, Milch und deren Verarbeitungsprodukte mit Hilfe von Projekten, die durch Mittel der Holdingunternehmensgruppe finanziert wurden;
- Der Anteil der exportierten Erzeugnisse, die durch Ressourcen der Holdingunternehmensgruppe hergestellt wurden, am Gesamtumfang des Exportes des Agrarbereiches“.

Die Erfüllung bestimmter Zielkennziffern hängt von den Entscheidungen der staatlichen Organe ab. Die Zielkennziffer „Summe der eingesetzten Mittel zur Durchführung der finanziellen Gesundung der Kreditnehmer der Tochtergesellschaften der Holding“ und die Zielkennziffer „Anzahl der Darlehens- und Leasingverträge der Kreditnehmer der Tochtergesellschaften der Holding, im Rahmen des Programms zur finanzielle Gesundung“ werden von den Entscheidungen der Kommission des Landwirtschaftsministeriums ab. Die Vertreter der Holding waren an den betreffenden Entscheidungen nicht beteiligt.

Einige Zielkennziffern bezogen sich auf einmalige Maßnahmen, was die Beobachtung der Dynamik bei der Zielerreichung störte. Beispiel sind die Zielkennziffer „Durchführung des Ratings für die Unternehmensführung der Holdingunternehmensgruppe“, die Zielkennziffer „Schaffung einer einheitlichen Marke für die Holding und ihre Tochtergesellschaften m Zeitraum von 2014 bis 2015“.

Ein Teil der Zielkennziffern hat keine strategische Bedeutung und beschreibt die laufende Operationstätigkeit des Unternehmens. Dazu gehören die Zielkennziffer „% der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit moralischen und psychologischen Bedingungen und dem Belohnungssystem (nicht weniger als 80% der Mitarbeiter)“, „Niveau des Einsatzes der Innovationen in der Tätigkeit der Holdingunternehmensgruppe, %“, „Jährliches Wachstum der Anzahl von Nennungen der Tätigkeit von Holding und ihrer Tochterunternehmen in den Massenmedien um 5%“.

Alle Zielkennziffern wurden mit den jährlichen Zielvorgaben der geltenden Strategie festgelegt; die Zielkennziffern wurden unter Berücksichtigung der Bewertung der finanziellen Lage der Holding, der Parameter des republikanischen Budgets und gesamtwirtschaftlichen Situation zum Zeitpunkt der Dokumenterstellung festgelegt. Die Festlegung der Effizienzkenzahlen für die einzelnen Jahre hat aufgrund der veränderten äußeren Umstände dazu geführt, dass die Differenzen zwischen Plan und Ist immer größer wurden und die Ziele nicht mehr den tatsächlichen Fähigkeiten der Holding entsprechen. Beispielsweise wurde die Zielvorgabe "Refinanzierung der Geschäftsbanken, Mikrokreditorganisationen und Kreditgenossenschaften im Zeitraum 2014 bis 2015 um das 9-fache, 2016 um das 5,7-fache erhöht.

Die einmalige Festlegung der jährlichen Leistungsindikatoren für den gesamten Zeitraum der Strategie reduzierte die Rolle des Verwaltungsrats der Holding und erlaubte es ihm nicht, eigenen anspruchsvolle Leistungsindikatoren für das Exekutivorgan festzulegen und durch Zuweisung zusätzlicher Haushaltsmittel an die Holding diese auch umzusetzen.

Anlage 3

Zur Entwicklungsstrategie von
„Nationale Leitungsholding “KazAgro“ Aktiengesellschaft
für den Zeitraum von 2017 bis 2026

Erklärung der Abkürzungen

№ п/п	Abkürzungen	Erklärung der Abkürzungen
1	RK	Republik Kasachstan
2	%	Prozent
3	KRS	Rindvieh
4	MRS	Kleine Wiederkäuer
5	AIK	Agrarindustriekomplex
6	UN	Organisation der Vereinten Nationen
7	Staatsprogramm AIK	Staatliches Programm der Entwicklung des Agrarindustriekomplexes für den Zeitraum von 2017 bis 2021
8	СПИЕ 2015-2019 годы	Staatliches Programm der industriellen und innovativen Entwicklung für den Zeitraum von 2015 bis 2019
9	FDF	Fonds der direkten Finanzierung
10	Mrd.	Milliarden
11	Trln.	Trillionen
12	Mio.	Millionen
13	Tsd.	Tausend

14	AG	Aktiengesellschaft
15	TG	Tochteraktiengesellschaft
16	TOO	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
17	OJP	Organisation der juristischen Personen
18	GB	Universalbanken, Geschäftsbanken
19	IWH	Individuelle Hauswirtschaften
20	MFO	Mikrofinanzierungsorganisationen
21	KG	Kreditgenossenschaften
22	LWP	Landwirtschaftlicher Warenproduzent
23	BW	Bauernbetrieb, Bauernwirtschaft
24	FW	Farmbetrieb, Farmwirtschaft
25	LG	Leasinggesellschaft
26	NUK Atameken	Nationale Unternehmenskammer „Atameken“
27	ZK	Zielkennziffer
28	Holding	Nationale Unternehmensholding „KazAgro“ AG
29	AG Prodkorporatsia	„Nationales Unternehmen Nahrungsmittelgesellschaft“ AG
30	OECE	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
31	Astyk Koimalary TOO	Getreidesiloanlagen GmbH
32	Kazakh Invest AG	„Nationales Unternehmen “ KAZAKHINVEST“ AG
33	KazakhExport AG	„Export- und Versicherungsunternehmen “KazakhExport“ AG
34	АНК КЗ	Außenhandelskammer des Kasachstans GmbH
35	АО «КазАгроФинанс»	„KazAgroFinanz“ AG
36	ACC	Agrar Kredit Gesellschaft AG
37	FCC	Nationale Gesellschaft „Food Contract Corporation“ AG
38	KazAgroProdukt	„Kazagroprodukt“ AG
39	KazAgroGarant	„KazAgroGarant“ AG, Agrarversicherungsorganisation
40	Kazagromarketing	„Kazagromarketing“ AG
41	FFSA	„Fonds zur finanziellen Förderung der Landwirtschaft“ AG
42	Ak Bilai Terminal	Getreideterminal in Kasachstan