



EXECUTIVE SEARCH



Fokus Türkei: HR- & Executive-
Search-Trends



21. Oktober 2021

EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN OSTEUROPA UND DEN EMERGING MARKETS

CT Executive Search ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in Osteuropa und den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in Osteuropa, Russland/GUS, Afrika, dem Mittleren Osten und Asien effektiv zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dazu greifen wir auf ein weit verzweigtes internationales Beratungs- und Research-Netzwerk zurück.



MOSCOW

★ CT Executive Search LLC
Zentralbüro
Shlyuzovaya nab. 8,1
115114 Moskau Russland
Telefon: +7 499 678 2111
E-Mail: office@ct-executive.com

HR-MARKT TÜRKEI: BESONDERHEITEN

Charakteristika

- **Fachkräftemangel** (Facharbeiter/Spezialisten) ist größtes Investitionshemmnis
- Probleme auch im Bereich der (technischen) **Hochschulausbildung**: zu wenige Absolventen, Ausbildungsqualität durchwachsen
- Syrische **Migration** (4 Millionen Menschen) löst Probleme nicht
- **Vergütungsniveau**: In Zentren vergleichbar/etwas oberhalb von Rumänien & Bulgarien, starke regionale Unterschiede

Charakteristika

- Achtung: bei **Arbeitskostenkalkulation** beachten, dass Gratifikationen und Prämien üblich sind (oft zwei bis vier Monatsgehälter)
- **Lohnnebenkosten** mit über 36 Prozent mit die höchsten in den OECD-Ländern, auch deshalb hohe **Schattenwirtschaft (30%)** im Land
- Im Vergleich zu anderen Emerging Markets relativ **hohe Einkommenssteuer** mit Spitzensteuersatz von 40%
- **Arbeitsrecht arbeitnehmerfreundlich**, nur begründete Entlassungen, deshalb oft gütliche Einigung
- Aufgrund der **hohen Inflation** (September: fast 20%) zurzeit harte Gehaltsverhandlungen
- **Deutsche Unternehmen** als Arbeitgeber beliebt, besonders auch in der Krise

Arbeitsmarktzahlen	
Bevölkerung (Mln.)	85
Erwerbspersonen (Mln.)	58,7
Arbeitslosenquote	12%
Universitätsabschluss	15,5%

HR TÜRKEI: CORONA-EINFLUSS



Wie hat die Pandemie den Arbeitsmarkt beeinflusst?

- Lockdowns und Reisebeschränkungen haben Schockwellen durch Wirtschaft gesendet, April 2021: 13,5% Arbeitslosigkeit.
- Viele Haushalte mussten 2020 Einkommenseinbußen verkraften. Social Distancing/Lockdowns etc. hat vor allem untere Einkommensklassen getroffen (Haushaltshilfen, Leiharbeiter, Kleinhändler). Migration erhöht den Druck auf dem Arbeitsmarkt.
- Besonders schwere Auswirkungen in der Tourismusbranche, inzwischen deutliche Erholung.
- Nachfrageboom in IT, E-Commerce, Kurierdienstleistungen etc.
- Hilfs- und Konjunkturprogramme (Kurzarbeitergeld) haben Produktionsunternehmen unterstützt und Schlimmeres verhindert.
- Weiterhin hohe Inzidenzen und niedrige Impfquote, coronabedingte Beschränkungen weiterhin in Kraft.

EXECUTIVE SEARCH IN DER TÜRKEI

Was für Kandidaten werden von westeuropäischen Firmen gesucht?

- Istanbul: Country Manager, Vertriebs- und Verwaltungsleiter
- Industriestandorte (z.B. Bursa, Kocaeli und Sakarya für Automobilbau, Zonguldak für Bergbau und Metallurgie): produktionsnahe Führungskräfte
- Kandidaten müssen langjährige Erfahrung in internationalen Unternehmen mitbringen
- Geschäftsführer müssen Brückenfunktion zwischen lokalem Markt und internationaler Unternehmensstruktur wahrnehmen

Wie werden die richtigen Führungskräfte gefunden?

- Keine Stellenausschreibung, sondern gezielte Identifikation im Markt;
- Direktansprache (“Headhunting”);
- Suche zunächst in Zielregion, ggf. überregional/international;
- Gründliche Backgroundchecks!
- Evtl. Expat- oder Repatriate-Lösung?



EXPAT ODER LOKALER MANAGER?



Lokale Führungskraft

- Kennt die lokalen kulturellen und rechtlichen Verhältnisse
- Ist mit Kundenbedürfnissen vertraut
- Compliance-Verständnis?
- Brückenfunktion möglich?
- Kostenvorteil gegenüber Expatriate oder Repatriate

Expatriate

- Kann international “best practices” ins Land bringen
- Relativ teuer (“Expatriatepakete”)
- Meist keine Dauerlösung
- Ggf. mit lokalen Verhältnissen nicht vertraut

Kann Option sein, wenn:

A) Es ein lokales Managementteam gibt

B) Ein Know-How-Transfer erfolgen soll

C) Je technischer eine Rolle, desto eher ist ein Expatriate geeignet

D) Die Brückenfunktion entscheidend ist

E) Es keine lokalen Kandidaten gibt.

Repatriates/ Auslandstürken

- Kann im Einzelfall eine Lösung sein
- Wie vertraut sind sie (noch) mit der Türkei?
- Sind sie zu langfristiger Arbeit in der Türkei bereit?
- Bestehen noch aktive Netzwerke im Land?

Repatriates: in Auswahl einbeziehen, aber Einzelfall gründlich prüfen!

NACHFRAGE UND TAGESGESCHÄFT

Wie ist die Lage auf dem Führungskräftemarkt?

- Umstellung auf Videointerviews nachhaltig
- Expansive Themen wurden 2020 verschoben, Wiederbelebung seit Q4 2020 zu verzeichnen
- Laufendes Jahr: relativ hohe Nachfrage/ Aufholeffekt zu beobachten
- Besetzungen vor allem im produktionsnahen Bereich, ein Treiber: Nearshoring

Kandidatenknappheit und teilweise hohe Nachfrage machen Besetzungen in der Türkei wieder herausfordernd.





EXECUTIVE SEARCH



Danke für die Aufmerksamkeit!

Christian Tegethoff

CT Executive Search

Shlyuzovaya nab., 8/1, Moscow

Tel: +7 499 678 2111

christian.tegethoff@ct-executive.com