

**NEWSLETTER**

**INTERNATIONAL**

 DEUTSCHE VERSION

MITTLERER OSTEN/GOLFREGION



## MITTLERER OSTEN/GOLFREGION: CHANCEN TROTZ PANDEMIE & ÖLPREISFLAUTE



S. 2

### INTERVIEW:

**Oliver Oehms**

„DIVERSIFIZIERUNG IST UNTERSCHIEDLICH  
WEIT FORTGESCHRITTEN“ ▶



S. 4

**Christian Tegethoff**

„EMIRATE SIND ATTRAKTIVSTER STANDORT“ ▶



S. 6

**Aouni Kawas**

„ANPASSUNGSFÄHIGE KANDIDATEN  
AUSWÄHLEN“ ▶

## „DIVERSIFIZIERUNG IST UNTERSCHIEDLICH WEIT FORTGESCHRITTEN“

### Wie ist die deutsche Wirtschaft heute in der Golfregion vertreten? Welche Branchen sind besonders aktiv?

Die deutsche Wirtschaft ist in der Golfregion durchaus vielfältig vertreten. Dennoch kann man innerhalb der Region große Unterschiede beobachten, wenn man beispielsweise das deutsche Engagement in Kuwait mit dem in Saudi-Arabien vergleicht. Einen der wichtigsten Standorte stellen nach wie vor die Vereinigten Arabischen Emirate (VAE) dar. Insbesondere im Emirat Dubai sind viele deutsche Firmen, von SMEs bis MNCs, mit ihrem regionalen ‚Headquarter‘ vertreten.

Vom Standort Dubai aus bedienen sie nicht nur die Golfregion, sondern häufig auch den afrikanischen Kontinent sowie Süd- und teilweise Zentralasien. Entsprechend breit ist das sektorale Portfolio. Ein lokales Ökosystem an deutschen Dienstleistungsunternehmen umfasst Steuerberater, Rechtsanwälte und Coaches bis hin zum Anbieter von hochwertiger Konferenztechnologie. Auch dies macht die Emirate so einzigartig, nicht nur im regionalen Vergleich.

Traditionell sind die Golfstaaten gute Abnehmer von deutscher Technologie, sei es im Maschinen- und Anlagenbau, in der Medizintechnik und der Chemie/Pharmazie, oder in den Bereichen Automotive und Verkehrsinfrastruktur insgesamt. Hinzu kommen zahlreiche hochspezialisierte deutsche Dienstleistungen, nicht nur im Städte- und Hochbau, sondern auch bei der Wasser- und Abfalltechnik, bei der Systemintegration und Datenbanken. Nicht zuletzt ist Industrie 4.0 ein großes Thema in den Emiraten.

### Wie haben die Regierungen der Region auf die Corona-Pandemie reagiert? Welche Auswirkungen hatten die Maßnahmen auf die Geschäftstätigkeit der deutschen Unternehmen?

Die Auswirkungen waren zum Teil schmerzhaft, insbesondere in jenen Ländern und Sektoren, die von Reise- und Bewegungsfreiheit abhängen. Allen voran ist der Tourismussektor sowie der MICE-Bereich in den VAE und im Oman zu nennen.

Die Golfregion ist geprägt von stark kontaktorientierten Gesellschaften. Persönliche Beziehungen und regelmäßige Kundenbesuche spielen im Geschäftsleben eine zentrale Rolle. Diese wurden durch den Lockdown und Kontaktbeschränkungen stark beeinträchtigt, was auch unsere Mitgliedfirmen bestätigen. Auch der Einzelhandel und der Pkw-Absatz waren von den konsequenten Lockdowns im Frühjahr betroffen.

Ab dem 3. Quartal hat sich die Lage in den meisten Ländern allerdings spürbar verbessert. Unter dem Strich gehen unsere Kammermitglieder von einem schwierigen, aber keinem katastrophalen Jahr 2020 aus und blicken mit Zuversicht auf 2021.



### Oliver Oehms

ist Geschäftsführer der Deutsch-Emiratischen Industrie- und Handelskammer, die als AHK Golfregion auch für Katar, Irak, Oman und Kuwait zuständig ist. Er lebt und arbeitet in Dubai.

Ähnlich dem Vorgehen in Deutschland haben die meisten Länder den Privatsektor mit zusätzlicher Liquidität unterstützt. Oft wurden Gebühren und Abgaben gestundet oder erlassen, die bei einer weitgehenden Steuerfreiheit ein wichtiger Kostenfaktor sind. Dubai hat sich bereits Anfang Juli wieder für internationale Reisen geöffnet. Dies hat dem lokalen Handel und dem Hospitality-Sektor die erhofften Impulse verschafft.

### **Inwiefern bietet die Region angesichts der dauerhaft niedrigen Ölpreise Potenzial für die deutsche Wirtschaft? Warum und wo sollten sich Unternehmen engagieren?**

Ein höherer Ölpreis würde die Bewältigung der coronabedingten Herausforderungen definitiv erleichtern. Zugleich sollte man nicht unterschätzen, dass viele Länder der Region bereits große Fortschritte bei der Diversifizierung ihrer Wirtschaft gemacht haben. Das Beispiel Dubais mag hier die ‚Speerspitze‘ der Entwicklung darstellen.

Zugleich sind Saudi-Arabien, Irak und Oman mit ihren großen und sehr jungen Bevölkerungen Treiber wirtschaftlicher Reformprozesse ‚von innen‘ heraus. Das sehen wir auch in den VAE, die für viele Technologien, wie autonomes Fahren, Drohnen, Handel und Mobile Solutions, ein internationales Experimentier- und Entwicklungsfeld darstellen.

### **Inwieweit sind Länder wie die VAE oder die anderen, kleineren Golfstaaten als Standorte für Produktion oder Forschung & Entwicklung interessant?**

Es gibt bereits diverse produzierende Unternehmen in Saudi-Arabien und den VAE. Im Zuge des weltweiten Trends Richtung ‚onshoring‘ bzw. der Diversifizierung von weltweiten Lieferketten werden sicherlich noch mehr Unternehmen über eine (teilweise) Verlagerung ihrer Wertschöpfungsketten in die VAE und die Nachbarländer nachdenken. Für eine stärkere Entwicklung der Marke ‚Made in UAE‘ als Fertigungsstandort wäre zweifellos eine tiefere regionale Integration hilfreich.

### **Wie weit sind die Bemühungen der Regierungen bisher erfolgreich gewesen, die Wirtschaft der VAE und ihrer Nachbarländer zu diversifizieren? Welche Chancen ergeben sich daraus für die deutsche Wirtschaft?**

Die Diversifizierung der Golfstaaten ist unterschiedlich weit fortgeschritten. Beginnend mit dem Emirat Dubai, das praktisch unabhängig von der Petrochemie ist, bis hin zu Ländern wie Kuwait und dem Irak, die in starkem Maße von den Ölexporterlösen abhängen.

Zunächst ist zu sagen, dass eine entwickelte Upstream- und Downstream-Industrie per se nicht negativ zu bewerten ist. Der weltweite Bedarf an Kunststoffen und sonstigen ölbasierten Produkten wird auch in den kommenden Jahrzehnten gedeckt werden müssen. Die Golfstaaten mit ihren günstigen Produktionsbedingungen sowie dem hochwertigen Öl und Gas sind im globalen Maßstab vergleichsweise gut positioniert.

Das Beispiel Abu Dhabi zeigt allerdings beeindruckend, welche Geschäftsmöglichkeiten sich deutschen Unternehmen aus einer rechtzeitigen und konsequenten Diversifizierung ergeben. Diese umfasst die gezielte Entwicklung von Downstream-Industrien ebenso wie die einer hochwertigen Kultur- und Tourismusdestination. Die wesentlichen Impulse zu Themen wie Industrie 4.0, 3D-Druck oder auch Digital Healthcare kommen derzeit aus der Hauptstadt der VAE.

## „EMIRATE SIND ATTRAKTIVSTER STANDORT“

### Wie ist die Nachfrage nach Führungskräften in den Ländern des Mittleren Ostens aktuell?

Die Entwicklung in den einzelnen Ländern der Region war in den letzten Jahren unterschiedlich. Die Treiber der Nachfrage sind letztlich der Ölpreis und politische Entwicklungen, auch auf der internationalen Bühne.

Das dramatischste Beispiel für einen politikgetriebenen Aufschwung und dann ebenso schnellen Niedergang war der Iran, wo wir nach dem Abschluss des Atomabkommens vor fünf Jahren eine Vielzahl von Mandaten bearbeitet haben. In den Monaten nach der Rücknahme vieler Sanktionen durch die USA, Europa und Russland war ein regelrechter Run auf das Land ausgebrochen.

Mittelständler und Konzerne aus aller Welt sind 2016 nach Teheran geströmt, um am erwarteten Boom teilzuhaben. Nach der Wiedereinsetzung der Sanktionen während der Trump-Präsidentschaft, die auch mit massivem amerikanischem Druck auf einzelne Unternehmen verbunden war, haben die allermeisten Firmen die Segel wieder gestrichen. Es bleibt abzuwarten, ob es unter der neuen US-Regierung zu einer Rückkehr zum Atomabkommen kommt.

Zurzeit sind wir vorwiegend mit der Besetzung von Positionen in den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) und den anderen GCC-Staaten beschäftigt. Dabei geht es üblicherweise um die Besetzung von Geschäftsführern, die Vertriebs- und Serviceeinheiten leiten, oft mit Verantwortung für die Arabische Halbinsel und den Mittleren Osten, gelegentlich auch für Teile Afrikas.

### Was zeichnet die Arbeitsmärkte der GCC-Region aus?

In vielen Ländern der Region leben deutlich mehr Ausländer als Einheimische - in den VAE beträgt das Verhältnis fünf zu eins. Bei der Besetzung von Führungskräften greifen in- wie ausländische Unternehmen routinemäßig auf ausländische Kandidaten zurück – etwa auf Europäer, Menschen aus arabischen Ländern jenseits des GCC-Raums oder auch Südasien. In Dubai und Abu Dhabi gibt es die größte europäische Business Community und dementsprechend potentielle Kandidaten, die über Erfahrung in der Golfregion verfügen.



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer CT Executive Search

Aus den arabischen Ländern sind vor allem Libanesen und Ägypter anzutreffen. Das Ausbildungsniveau in diesen Ländern ist vergleichsweise hoch, gleichzeitig interessieren sich die dortigen Fach- und Führungskräfte aufgrund der wirtschaftlichen Turbulenzen für eine Karriere im Ausland. Auch Pakistaner und Inder sind in den Golfstaaten zunehmend in Managementpositionen anzutreffen. Die Einheimischen arbeiten eher in staats- und staatsnahen Betrieben, wie etwa Telekommunikationsunternehmen, die eng mit den Behörden vernetzt sind.

Saudi-Arabien, mit knapp 34 Millionen Einwohnern das mit Abstand größte Land der GCC-Region, verfolgt eine „Saudifizierungspolitik“. Ziel ist eine Reduzierung der steigenden Arbeitslosigkeit unter der einheimischen Bevölkerung. Hier werden Unternehmen über Quotenregelungen zur Beschäftigung von Saudis angehalten, ohne dass das Bildungssystem des Landes immer in der Lage wäre, qualifizierte und motivierte Kandidaten in der benötigten Zahl hervorzubringen. Entsprechend stehen in- wie ausländische Unternehmen vor Herausforderungen, wenn sie aufgrund ihrer Größe unter die Saudifizierungsbestimmungen fallen.

Bei europäischen, aber auch bei vielen arabischen und asiatischen Kandidaten ist Saudi-Arabien aufgrund der religiös motivierten Regelungen und Beschränkungen der unbeliebteste Standort unter den GCC-Staaten. Der attraktivste Standort ist für viele eindeutig UAE, gefolgt von Katar und den anderen Golfstaaten mit vergleichsweise liberaler Gesetzgebung.

Der Aufenthalt in den GCC-Staaten ist für Ausländer normalerweise an eine Arbeits- oder Geschäftstätigkeit geknüpft. Ein nennenswertes Reservoir an arbeitssuchenden Expatriates existiert somit nicht, Kandidaten müssen in aller Regel in einem bestehenden Arbeitsverhältnis angesprochen werden.

### **Wie beeinflusst die Corona-Situation die Besetzung von Führungspositionen?**

Während des Lockdowns im Frühjahr haben europäische Unternehmen praktisch keine neuen Suchmandate erteilt, einige der damals laufenden Projekte sind zeitweise eingefroren worden. Über den Sommer haben viele Unternehmen weiterhin abgewartet, in welche Richtung die Entwicklung gehen würde. Seit Beginn des 4. Quartals sehen wir aber, dass die Firmen sich wieder der Umsetzung ihrer langfristigen Strategien widmen und auch expansive Themen anpacken.

Gespräche mit Kandidaten und Auftraggebern werden aufgrund der Reise- und Kontaktbeschränkungen zurzeit weitgehend über Video geführt. Die Umstellung auf Videointerviews gefährdet die erfolgreiche Identifizierung und Evaluierung von Kandidaten und damit den Mandaterfolg allerdings in keiner Weise.

Komplizierter wird es, wenn es um die Organisation von Gesprächen zwischen Kandidaten und Auftraggebern geht. Typischerweise sitzen die mit der Rekrutierung betrauten Unternehmensvertreter in den westeuropäischen Unternehmenszentralen, während die Kandidaten in einem Land des Mittleren Ostens ansässig sind. In der

Regel muss auch hier auf die Kommunikation per Video ausgewichen werden, in bestimmten Konstellationen sind Treffen in Drittländern möglich.

Hier gilt es, die sich ständig ändernden Reise- und Quarantäneregeln zu beobachten und flexibel Lösungen zu suchen.

## „ANPASSUNGSFÄHIGE KANDIDATEN AUSWÄHLEN“

**Die Explosion am 4. August in Beirut hat die Welt erschüttert. Wie geht es Ihnen und Ihrem Geschäft heute?**

Die Explosion in Beirut war das Ergebnis von 30 Jahren Nachlässigkeit und Korruption auf Seiten der libanesischen Regierung. In den Jahren vor der Explosion war der Libanon schon mit einer äußerst schwierigen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Situation konfrontiert. Alles begann, als die libanesische Regierung sich dazu entschloss, jedem WhatsApp-Benutzer eine Gebühr aufzuerlegen.

Die folgenden Proteste waren nicht nur das Ergebnis dieser WhatsApp-Gebühr, aber die Entscheidung zu ihrer Einführung war der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen brachte. Nach Verkündung der Regierungsentscheidung gingen die Bürger auf die Straße, um gegen die schlechte finanzielle Situation, die allgemeinen Lebensbedingungen und die Korruption zu protestieren.

Darüber hinaus hat die libanesische Währung aufgrund einer pyramidenähnlichen Finanztrickserie der Zentralbank und der Privatbanken abgewertet. Viele Unternehmen stellten ihre Aktivitäten ein und es wurden keine neuen Firmen mehr gegründet. Dies führte zu einer Arbeitslosenquote von über 30%.

Kawas Consulting hat mehr als 80% seines lokalen Geschäfts verloren. Aus diesem Grund haben wir uns entschlossen, unsere Dependance in Paris zu gründen. Derzeit verlassen wir uns hauptsächlich auf unser Geschäft mit der Golfregion und Afrika.

**Was sollten europäische Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen in der Golfregion beachten?**

Die Kultur in den Golfstaaten unterscheidet sich stark von europäischen Gepflogenheiten. Ein Manager, der in Europa erfolgreich ist, passt nicht unbedingt in die Golfregion. Die Etikette und das Geschäftsgebaren sind in den Golfstaaten vollkommen anders. Bei geschäftlichen Treffen ist es beispielsweise üblich, vor oder nach dem Geschäftlichen über Familie, persönliche Interessen und das Privatleben zu sprechen, während dies in Europa normalerweise nicht der Fall ist.



**Aouni Kawas**

ist der Gründer und Geschäftsführer von Kawas Consulting, einem Personalberatungsunternehmen mit Sitz in Beirut. CT Executive Search kooperiert mit Kawas Consulting bei Besetzungen im Nahen und Mittleren Osten sowie in der Golfregion.

Ein anderes Beispiel für unterschiedliche kulturelle Normen ist der Spruch „In Sha Allah“. Er wird oft verwendet, um sanft „Nein“ zu sagen - aber manchmal, auch um „Ja“ zu sagen, was verwirrend sein kann. Die Menschen in den Golfstaaten reden gerne und betrachten jedes Zusammentreffen als eine Möglichkeit, um neue Geschäftspartner zu finden. Unternehmen sollten daher Kandidaten auswählen, die anpassungsfähig und mit der Kultur der Golfregion gut vertraut sind.

### **Wie beeinflusst die Nationalisierungspolitik der GCC-Staaten (z. B. „Saudifizierung“) Ihre Executive-Search-Projekte?**

Die Nationalisierungspolitik hat einen starken Einfluss auf unsere Besetzungsmandate. Sie erschwert die Aufgabe, da unsere Researcher Probleme haben, lokale Talente zu finden, die für die ausgeschriebenen Stellen geeignet sind. Auch wissen diese lokalen Kandidaten genau, dass sie sehr gefragt sind und stellen dann exorbitante Forderungen bezüglich der Vergütung.

Wir haben aber auch verschiedene Projekte mit staatlichen Institutionen absolviert, wo es um die Rekrutierung von ausländischen Spezialisten ging. Diese Experten wurden dann in den Strukturen „gedoppelt“, d.h. sie mussten an einen einheimischen Manager berichten. Die Vorgesetzten verfügten zwar über keine einschlägige Expertise, bezogen aber ein mehr als doppelt so hohes Gehalt wie die ausländischen Spezialisten. Dies führte bei letzteren zu einiger Frustration.

### **Welche Entwicklungen erwarten Sie 2021 auf den Arbeitsmärkten des Nahen und Mittleren Ostens?**

Das Jahr 2020 mit der Corona-Pandemie war hier für alle hart - viele Projekte sind gestrichen worden, viele Arbeitsplätze verlorengegangen.

Wir glauben, dass die Märkte der Region auch im nächsten Jahr unter den schlechten politischen Beziehungen zwischen den GCC-Ländern und dem Iran leiden werden. Wenn hier keine Lösungen gefunden werden, dann leidet die Gesamtwirtschaft und damit auch die Arbeitsmärkte.

Leider geben die Regierungen derzeit mehr für das Militär aus, anstatt in die Bevölkerung zu investieren – dabei wäre dies das notwendige Instrument für Wirtschaftswachstum und Wohlstand.

---



## EXECUTIVE SEARCH



### 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  
Central Office  
Shlyuzovaya nab. 8,1  
115114 Moscow, Russia  
Telephone: +7 499 678 2111  
E-Mail: office@ct-executive.com

- ★ CT Executive Search Central Office
- CT Executive Search Liaison Locations
- International Partner Offices/ Research Capacities

