

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

GOLFREGION



GOLFREGION – DAS PERSONALKARUSSELL DREHT SICH WIEDER



S. 2

INTERVIEW:

Helene Rang

„GCC-STAATEN HABEN WEGWEISENDE
MEGAPROJEKTE REALISIERT“ ▶



S. 4

Aouni Kawas

„EINHEIMISCHE KANDIDATEN SIND RAR“ ▶



S. 5

IN EIGENER SACHE:

CT EXECUTIVE SEARCH BEGRÜSST
NEUEN TÜRKI-BEIRAT ▶



S. 6

INTERVIEW:

Zahi Mimassi

„UNWISSENHEIT KANN SPANNUNGEN
ERZEUGEN“ ▶

„GCC-STAATEN HABEN WEGWEISENDE MEGAPROJEKTE REALISIERT“

Politische Spannungen, Corona, volatile Ölpreise – die GCC-Länder haben mit einer Reihe von Herausforderungen zu tun. Inwiefern sind sie weiterhin interessant für deutsche Unternehmen?

Einen volatilen Ölpreis und politische Spannungen kann man durchaus im Zusammenhang sehen. Denn politische Spannungen haben selbstverständlich eine negative Auswirkung auf den Ölpreis. Dessen sind sich die politischen Repräsentanten der GCC-Mitgliedsstaaten auch bewusst.

Ein Teil der Spannungen entfällt jedoch auf benachbarte Regionen und Staaten und liegt gewissermaßen außerhalb der Kontrolle des GCCs. Deswegen haben die GCC-Staaten natürlich einerseits ein gehobenes Interesse an einer stabilen Nachbarschaft. Andererseits zielen sie jedoch auch alle intensiv darauf ab, ihre Wirtschaften zu diversifizieren und damit unabhängiger vom globalen Ölpreis zu werden.

Zu diesem Zweck haben die sechs Staaten ambitionierte „Visionen“ beschlossen. In der Umsetzung werden sie von einer jungen und gut ausgebildeten Bevölkerung getragen, ebenso wie von einer vergleichsweise hohen Risikobereitschaft bei Investoren. Der Aufbau einer Privatwirtschaft umfasst auch international derzeit sehr gefragte Themen wie erneuerbare Energien und Pilotprojekte im Bereich „Wasserstoff als Energieträger“. Insofern sind sie natürlich besonders interessant für deutsche Unternehmen, die das Thema Klimawandel im Fokus haben. Aber Chancen gibt es auch in Bereichen wie Künstliche Intelligenz und anderen Zukunftsthemen.

Wie haben sich die GCC-Länder in der Pandemie geschlagen und wie stellt sich die wirtschaftliche Lage momentan dar?

Das von Ihnen angesprochenen Themengebiet ist sicherlich relevant. Die Corona-Pandemie hat die sechs Staaten des Golfkooperationsrat ebenso wie den Rest der Welt getroffen.

Die Länder waren jedoch schneller als andere in der Lage, mit gezielten Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie zu reagieren und dabei die Auswirkungen auf die Wirtschaft etwas geringer zu halten. Zum Teil sind auch bereits Reiseaktivitäten wieder ohne umfangreiche Quarantänepflichten möglich, was natürlich von herausragender Wichtigkeit ist.



Helene Rang

Geschäftsführender Vorstand des Nah- und Mittelost-Verein e.V. (NUMOV). Der Verein ist ein Zusammenschluss von im Nahen und Mittleren Osten aktiven deutschen Unternehmen zur Vertretung der Handels- und Investitionsinteressen der deutschen Wirtschaft in den Ländern dieser Region. CT Executive Search ist langjähriges NUMOV-Mitglied.

Davon unberührt haben sich vor Ort viele neue Startups gegründet, beispielsweise auch im Bereich Fintech, und die Hinwendung hin zu E-Commerce wurde durch die Pandemie enorm beschleunigt. Dennoch hat Corona auch in den GCC-Staaten die Wirtschaften getroffen und beherztes staatliches Eingreifen nötig gemacht. Für die Jahre 2022 und 2023 wird allerdings bereits wieder von einem Wachstum der Volkswirtschaften ausgegangen.

Welche Chancen bieten die staatlichen Großprojekte für deutsche Unternehmen, wie etwa das von Saudi-Arabien initiierte NEOM?

Die GCC-Staaten haben bereits in der Vergangenheit vielfältige und wegweisende Megaprojekte geplant und realisiert. Daran haben auch deutsche Unternehmen einen erheblichen Anteil gehabt. Saudi-Arabien bewegt sich nun mit NEOM in einer neuen Größenordnung: Hier soll eine komplett neue Region in Grenznähe zu Jordanien, Israel und Ägypten entstehen.

NEOM wird viele Zukunftsbereiche abdecken und weiterbringen: Nachhaltigkeit, Wasser, Energie, Ernährung und Ernährungssicherheit, Industrie, Mobilität und Logistik, Entertainment, Gesundheitsversorgung, Künstliche Intelligenz und Automatisierung sowie Bildung. Wie Sie bereits an dieser umfangreichen Liste erahnen können, bieten deutsche Unternehmen in vielen dieser Sektoren führende Produkte an. Und deshalb werden sie auch an NEOM einen erheblichen Anteil haben.

Was empfehlen Sie deutschen Unternehmen, die sich in der Region engagieren wollen?

Werden Sie Mitglied im NUMOV/Nah- und Mittelost-Verein! Wir bieten Ihnen dazu diverse Dienstleistungen an. Wenn Sie sich in der Region engagieren möchten, unterstützen wir Sie, wie wir es seit mehr als 87 Jahren als älteste und größte Organisation in Deutschland tun - durch vielfältige Informationen und gewinnbringende Veranstaltungsformate. Und selbstverständlich sind wir mit allen wichtigen Partnern vor Ort vernetzt und haben auch namhafte Vorstandsmitglieder aus der Region. Für Marktanalysen können wir mit dem zu uns gehörenden Deutschen ORIENT-INSTITUT dienen.

Für Unternehmen aus welchen Branchen sehen Sie im Moment besonders großes Potential im GCC-Raum?

Die aktuelle Lage hat sicherlich den Gesundheitssektor – im weiteren Sinne, also inklusive unmittelbar angrenzender Bereiche – und E-Commerce in den Fokus rücken lassen. Doch auch darüber hinaus bieten die beschriebenen Diversifizierungsbestrebungen viele Möglichkeiten.

Das umfasst erneuerbare Energien, Energieeffizienz, Wassermanagement und innovative Techniken in der Bauwirtschaft ebenso wie klassischen Maschinen- und Anlagenbau oder verschiedene Dienstleistungen. Aber wie schon erwähnt, auch künstliche Intelligenz.

„EINHEIMISCHE KANDIDATEN SIND RAR“

Wie hoch ist derzeit der Bedarf an Führungskräften in den GCC-Ländern?

Wir sehen eine steigende Nachfrage nach Executive Search in der Golfregion, während die negativen Folgen der Pandemie allmählich abnehmen. Unternehmen, die aufgrund der pandemiebedingten Turbulenzen einen Teil ihrer Belegschaft entlassen mussten, stocken ihr Personal nun wieder auf und suchen Ersatz. Dabei gehen sie allerdings schrittweise vor und kehren nicht sofort zu den Personalbeständen der Vorkrisenzeit zurück.

Wir glauben, dass dafür zwei Gründe ursächlich sind. Der wirtschaftliche Ausblick ist und bleibt ungewiss. Es könnte eine neue Corona-Mutation auftauchen, deren Eindämmung wieder schädliche Auswirkungen auf das Geschäft haben könnte. Der andere Grund ist, dass das gleichzeitige Onboarding einer großen Zahl von Führungskräften kostspielig und zeitaufwändig wäre.

Welche Art von Mandaten bearbeiten Sie hauptsächlich im Mittleren Osten?

Für unsere Kunden aus den arabischen Ländern besetzen wir die verschiedensten Führungspositionen – etwa COOs in Bauunternehmen, Geschäftsführer für Facility-Management-Firmen oder technisches Führungspersonal für IT- und Softwareunternehmen.

In Zusammenarbeit mit unseren Kollegen von CT Executive Search besetzen wir vor allem Führungspositionen für europäische Unternehmen, wobei wir in praktisch allen Metropolen der GCC-Region tätig sind. Viele Aufträge betreffen Dubai, Doha oder Abu Dhabi, die Auftraggeber sind oft mittelständische Unternehmen aus Branchen wie Maschinenbau, Baustoffe oder Industriekomponenten.

Wir sind branchenübergreifend tätig und ein gründlicher Research ist das Herzstück unserer Arbeit. Bei der Besetzung von Schlüsselpositionen können wir uns nicht einfach auf Datenbanken oder „recycelte“ Kandidaten verlassen, sondern analysieren den Markt gezielt, um unseren Kunden bestmögliche Lösungen für ihre Personalthemen anbieten zu können. Empfehlungen spielen hier eine wichtige Rolle. Dazu haben wir im Laufe der Jahre ein dichtes Netzwerk im Mittleren Osten aufgebaut, auf das wir zum Nutzen unserer Auftraggeber zurückgreifen können.

Inwiefern sind regionale Suchen sinnvoll, wenn Sie für einen Standort in den Golfstaaten rekrutieren?

Unsere Aufgabe ist es, den besten Kandidaten für eine bestimmte Position zu finden. Für uns spielt es zunächst keine Rolle, aus welchem Land der Kandidat kommt, solange er für die zu besetzende Rolle qualifiziert ist und zur jeweiligen Unternehmenskultur passt.



Aouni Kawas

ist Geschäftsführender Gesellschafter bei Kawas Consulting und Leiter des Regionalbüros Middle East von CT Executive Search in Beirut. Das Büro im Libanon bearbeitet Mandate im Nahen und Mittleren Osten und unterstützt Recherchen für Projekte in Nord- und Westafrika.

Entscheidend ist aber der Einzelfall. Angesichts der zunehmenden Einreise- und Einstellungsbeschränkungen für ausländische Kandidaten in den GCC-Staaten haben wir manchmal keine andere Wahl, als vor Ort zu suchen.

Welche Implikationen hat die „Saudisierung“ für die Rekrutierung und Personalplanung?

Ich habe bereits angesprochen, dass wir uns in Saudi-Arabien in einigen Fällen mit lokalen Kandidaten „begnügen“ mussten, obwohl wir anderswo besser geeignete Talente hätten finden können. Einheimische Kandidaten mit guter Qualifikation sind in Saudi-Arabien rar. Aufgrund der gleichzeitig hohen Nachfrage ist es deshalb oft sehr teuer, einen lokalen Manager einzustellen.

Welchen Rat können Sie europäischen Unternehmen geben, die Führungspositionen in der Golfregion besetzen möchten?

Europäische Unternehmen, die Führungskräfte für ihre GCC-Tochtergesellschaften rekrutieren möchten, sollten sehr auf die kulturelle Passung achten. Gleichzeitig sollten Kandidaten idealerweise ein lokales Kontaktnetzwerk mitbringen. Persönliche Verbindungen sind in den Golfstaaten sehr wichtig und können entscheidend sein, ob man ein Geschäft abschließt – oder eben nicht.

Die Kenntnis der Kultur ist sehr wichtig. Das Geschäftsgebaren unterscheidet sich stark von europäischen Gepflogenheiten. Die Menschen in Europa kommunizieren direkter. Europäische Unternehmen brauchen jemanden, der die lokale Kultur versteht, um unter deren Bedingungen effektiv verhandeln und Geschäfte zum Abschluss bringen zu können.

IN EIGENER SACHE

CT EXECUTIVE SEARCH BEGRÜSST NEUEN TÜRKEI-BEIRAT

Die Geschäftsführung von CT Executive Search freut sich bekannt zu geben, dass Herr Dr. Markus C. Slevogt dem Beirat des Unternehmens beigetreten ist.

Dr. Slevogt ist Vorstandsmitglied im türkischen Familienunternehmen Erciyas Çelik Boru A.Ş. (Industrie, Energie, Dienstleistungen) und unabhängiges Vorstandsmitglied in AkçanSA, einem börsennotierten Gemeinschaftsunternehmen von HeidelbergCement und der Sabancı Holding. Er ist auch Vorstandsmitglied im Beratungsunternehmen Amarkon Group und amtierender Präsident der Deutsch-Türkischen Industrie- und Handelskammer (AHK). Dr. Slevogt lebt in Istanbul.

Dr. Slevogt unterhält Beziehungen zur Bahçeşehir-Universität, wo er Mitglied des Lehrkörpers der Fakultät für Wirtschafts-, Verwaltungs- und Sozialwissenschaften und Direktor des Finance Research Centres ist. Von 2015 bis 2021 war er Vorstandsmitglied der Bahçeşehir Graduate School of Business.



Dr. Markus C. Slevogt
Istanbul

Dr. Slevogt ist ferner Mitglied des türkischen Industriellenverbandes TÜSIAD, wo er über mehrere Jahre die Position eines Vizepräsidenten von TÜSIAD International innehatte.

Dr. Slevogt kam 1999 als Vertreter der Deutsche Bank AG in die Türkei und hat dort anschließend als Managing Director das Geschäft mit vermögenden Privatkunden der ING Bank Türkei geleitet. Seit 2012 hat Dr. Slevogt verschiedene Vorstandsmandate wahrgenommen, unter anderem für die türkischen Tochterunternehmen der Vaillant-Gruppe und BSH Bosch Siemens Hausgeräte.

Dr. Slevogt hat ein Wirtschaftsdiplom der University of Kent at Canterbury (UK), ein Postgraduate Diploma in Advanced Management der ESMT – European School of Management and Technologie sowie einen Magister- und Doktorgrad der Fakultät für Betriebswirtschaft der Philipps-Universität Marburg.

„Die Türkei ist ein wichtiger Produktions- und Vertriebsstandort für viele unserer mittelständischen Kunden. Wir unterstützen sie vor Ort mit der Platzierung von Führungskräften und freuen uns sehr, unseren Beirat mit einem so profilierten Türkei-Experten wie Dr. Slevogt verstärken zu können. Unsere Kunden werden von seiner hervorragenden Vernetzung vor Ort stark profitieren.“, sagt Christian Tegethoff, Gründer und Geschäftsführer von CT Executive Search.

INTERVIEW

„UNWISSENHEIT KANN SPANNUNGEN ERZEUGEN“

Welche Besonderheiten zeichnen den Personalmarkt der VAE aus?

Der Bereich Human Resources ist in den Emiraten deutlich reifer als in den anderen Ländern der GCC-Region. Dies betrifft den „Reifegrad“ der dortigen Organisationen insgesamt, HR-Strukturen und -Praktiken sind hier tendenziell weiter entwickelt. Aber auch die einzelnen HR-Experten in den VAE sind im Allgemeinen professioneller als in Saudi-Arabien oder Katar. Dies liegt vor allem an der Erfahrung, die Unternehmen und speziell die für den Personalbereich Verantwortlichen in den letzten Jahrzehnten gesammelt haben.

In den VAE herrscht ein enormer Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter. Wir hören von unseren Kunden von einem regelrechten „War for Talent“, insbesondere auf Seiten des öffentlichen Sektors. Gleiches gilt für die meisten anderen GCC-Länder – hier sind vor allem einheimische Mitarbeiter gefragt. Natürlich waren die letzten zwei Jahre aufgrund der Covid-Pandemie äußerst speziell, aber die Firmen rekrutieren definitiv wieder sehr aktiv.



Zahi Mimassi

ist Gründer und Geschäftsführer von Phoenix Consulting International. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Beirut unterhält Niederlassungen in Dubai, Muscat und Kairo. Es ist auf Managementberatung, psychometrische Profilerstellung, Unternehmensschulungen und Lösungen zur Mitarbeiterbindung spezialisiert.

Ist Personalbindung ein Problem? Was motiviert Mitarbeiter in der Golfregion?

Ja, Personalbindung ist momentan eine Herausforderung und war es schon immer. Einheimische Mitarbeiter haben die Tendenz, schnell den Job zu wechseln, da es für sie auf dem Markt so viele Möglichkeiten gibt.

Für die Personalbindung sind Entwicklung und Weiterbildung die Schlüssel. So wichtig Geld auch sein mag, es ist nicht der einzige Faktor für den Einstieg und Verbleib in einem Unternehmen, nicht einmal der entscheidende. Die Mitarbeiter bewerten ständig ihre Möglichkeiten für Beförderungen und berufliche Weiterentwicklung. Sie werden gehen, wenn die Perspektiven unklar sind.

Expats sind im Allgemeinen leichter zu halten, da sie in der Regel bloß für einen befristeten Zeitraum in einen der Golfstaaten kommen. Einige wechseln jedoch den Arbeitsplatz und ziehen sogar von einem Land in das andere.

Wie gesagt, der wichtigste Motivationsfaktor sind die Karriereaussichten. Viele Unternehmen machen den Fehler, zu schnell von außen zu rekrutieren, anstatt auf den internen Talentpool zu schauen. Für die Mitarbeiter ist es sehr demotivierend, wenn Leute von außerhalb des Unternehmens an ihnen vorbei nach oben katapultiert werden.

Wie gehen die Unternehmen mit dem hohen Maß an kultureller Diversität innerhalb ihrer Belegschaften um?

Praktisch alle Menschen, die in den VAE arbeiten, haben häufigen Kontakt mit Kollegen aus anderen Ländern und verfügen über viel Erfahrung in vielfältigen Teams. Viele Unternehmen haben Belegschaften mit Mitarbeitern aus Dutzenden von Nationalitäten. Das ist bereichernd, aber man muss auch wissen, damit umzugehen. Sie können die Leute nicht einfach zusammensetzen, sondern müssen sich auf die Teambildung konzentrieren und sicherstellen, dass sich Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturen auch als eine Mannschaft begreifen. Dies ist eine Führungsaufgabe und muss an der Unternehmensspitze vorgelebt werden. Die meisten Führungskräfte akzeptieren dies und versuchen, Toleranz und Vielfalt zu fördern.

Welche Konsequenzen hat die Saudisierungspolitik für die Personalarbeit?

Die Nationalisierungspolitik war seit jeher eine große Herausforderung für ausländische Unternehmen – nicht nur in Saudi-Arabien, sondern auch in Katar und Oman.

Mit der sehr ehrgeizigen Vision 2030 beharrt die saudische Regierung weiterhin auf der Saudisierung, konzentriert sich aber auch auf die Talentförderung und will ausländische Unternehmen dazu ermutigen, im Land zu investieren.

Die Saudisierung wird bleiben, aber ich höre aus informierten Kreisen, dass sie in Bezug auf Prozentsätze und die Strenge der Durchsetzung flexibler werden könnte.

Welche Führungsstile sind in der Golfregion angemessen?

Ehrlich gesagt ist es schwer, hier eine verallgemeinernde Antwort zu geben. Innerhalb der Golfregion unterscheiden sich viele Dinge, dazu gehören auch die lokalen Kulturen. Staatliche und private Unternehmen verfolgen unterschiedliche Führungsstile.

Von Führungskräften wird jedoch im Allgemeinen erwartet, ein Vorbild zu sein. Sie sollen gleichzeitig als Führungskraft und Ratgeber fungieren. Kulturell basieren die Beziehungen auf Respekt und die Leute schauen zum Vorgesetzten auf.

Wie entwickelt sind lokale Unternehmen in Bezug auf Personalprozesse und -strukturen?

In den letzten Jahren hat sich viel verbessert. Das haben wir bei der Arbeit mit zahlreichen Unternehmen in der gesamten Region deutlich gesehen. Bis zu 70 % unserer Kunden sind lokale Unternehmen, viele aus dem staatlichen Bereich, aber auch Banken sowie Unternehmen aus dem Telekommunikations-, Dienstleistungs- und Versorgungssektor.

Wir beobachten durchaus, dass lokale Unternehmen ihre Personalrichtlinien regelmäßig aktualisieren, HR-Benchmarks und kulturelle Umfragen durchführen und systematisch Feedback von ihren Mitarbeitern einholen.

Es war ein interessanter Weg, und lokale Unternehmen haben ihre Personalarbeit weitgehend verbessert. Die grundlegenden HR-Strukturen, wie etwa Stellenbeschreibungen und Vergütungseinstufungen, finden Sie heute in praktisch allen Unternehmen. Viele befassen sich jetzt mit der Entwicklung ausgefeilterer Programme, etwa in den Bereichen Mitarbeiterbindung oder Talent Management.

Welchen Rat haben Sie für ein europäisches Unternehmen, das ein Büro in der Golfregion eröffnen möchte?

Ich glaube, dass es entscheidend ist, die lokale Kultur wirklich zu verstehen. Saudis sind anders als Kataris. Es reicht nicht aus, „Araber zu kennen“. Das Verständnis der lokalen Kultur ist der Schlüssel! Unwissenheit kann Spannungen erzeugen. Sie müssen auf eine bescheidene Art und Weise auf die Menschen eingehen. Sie sollten nicht arrogant sein und mit Leuten nicht von oben herab sprechen.

Unternehmen sollten mit der Nationalisierungspolitik des jeweiligen Landes vertraut sein. Sie sollten versuchen, diese im Unternehmen zu verankern, indem sie Einheimische an Bord holen und ihnen helfen, die notwendigen Fähigkeiten zu entwickeln. Dies hilft auch im weiteren Geschäftsleben - denn die erste Frage eines potenziellen Kunden könnte lauten: „Wie viele Saudis arbeiten in Ihrem Unternehmen“?

WIR LADEN SIE EIN ZUR TEILNAHME AN DER **ONLINE-VERANSTALTUNG**



“FOKUS AUF DIE TÜRKEI: AKTUELLE GESCHÄFTS- UND HR-TRENDS”

DATUM: 21. OKTOBER 2021

ZEIT: 14:00 – 15:30 UHR MEZ

15:00 – 16:30 UHR TÜRKISCHE ZEIT

Das Webinar wird gemeinsam von **CT Executive Search** mit Unterstützung der **Deutsch-Türkischen Industrie- und Handelskammer (AHK)** organisiert.

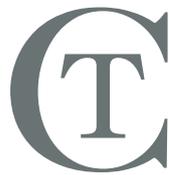
THEMEN UND REFERENTEN

- „**Übersicht zur aktuellen wirtschaftlichen Lage in der Türkei**“ – Dr. Thilo Pahl, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied, AHK Türkei
- „**Steuerrechtliche Rahmenbedingungen in der Türkei**“ – Korhan Dengiz, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Steuerprüfer, Niederlassungsleiter, Partner, Rödl & Partner
- „**HR- und Executive Search-Trends**“ – Christian Tegethoff, Geschäftsführer, CT Executive Search
- „**Update: Gewerbeimmobilien Türkei**“ – Tuğra Gönden, Geschäftsführer, Cushman & Wakefield Türkei
- **Erfahrungsbericht** – Haluk Kaya, Ehem. Vorstand der REM (Region Emerging Markets) bei BSH Hausgeräte

Nach den Vorträgen gibt es die Möglichkeit, Fragen zu stellen und die Webinarthemen zu diskutieren. Die Veranstaltung wird auf Zoom gehostet. Weitere Informationen zum Programm finden Sie [hier](#).

Bitte beachten Sie, dass für die Teilnahme eine Voranmeldung erforderlich ist. Bitte klicken Sie [hier](#), um sich anzumelden.

Wir freuen uns darauf, Sie bei unserem Webinar zu sehen!



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

