Dezember 2016

ceo

Das Magazin für Entscheidungsträger

Naher und Mittlerer Osten

pwc

Licht und Schatten

Leuchtend und funkelnd sind die bunten Lampen ein Sinnbild der orientalischen Welt. Mit viel handwerklichem Geschick werden diese hergestellt. Das Titelbild wurde im türkischen Laden Fanafillah in Zürich (Schweiz) aufgenommen.

In diesem Magazin stellen wir die Geschichte von Fanafillah und elf anderen Unternehmen und Persönlichkeiten vor; stellvertretend für die vielen anderen aus dem Nahen und Mittleren Osten.

Apropos Licht: Haben Sie schon bemerkt wie die Titelseite im Dunkeln leuchtet wie aus 1001 Nacht?

Arabisch, Türkisch, Persisch … die Fülle an Dialekten und Sprachen im Nahen und Mittleren Osten ist gross. Sinnbildlich dafür ist der Titel jedes Artikels in die Sprache übersetzt, in dem der jeweilige Unternehmer tätig oder heimisch ist.

Hummus, Fischfrikadellen oder Kutteln?

Finden Sie im ceo Magazin online die Lieblingsrezepte unserer Gesprächspartner zum Nachkochen.

Zudem finden Sie online weitere Interviewfragen, Bilder und Videos. Und dies ganz entspannt auf dem Sofa, im Zug oder im Restaurant auf dem Smartphone oder Tablet – wo immer Sie auch sind.

Los geht's

magazine.pwc.ch/de

RECYCLED Aus Recyclingmaterial FSC® C022369 FSC www.fsc.org

ClimatePartner klimaneutral

Druck | ID 11020-1611-1004

395 Mio. Menschen, 178 Mio. Quadratkilometer Erde, 26 Länder, drei Weltreligionen – diese Eckwerte umreissen nur sehr grob eine multikomplexe Region, die wir unter der Bezeichnung Naher und Mittlerer Osten zusammenfassen. So vielschichtig und gegensätzlich dieses Gebiet auch sein mag, so einheitlich ist es in einer Hinsicht: in seiner wirtschaftlichen, sozialen und geopolitischen Dynamik.

Urs Honegger
CEO PwC Schweiz

Darum widmen wir uns in der neusten Ausgabe des ceo Magazins dem Raum vom westlichen Nordafrika über den Nahen Osten bis nach Pakistan. Die Vielfalt und Unterscheidungsmerkmale dieser Region begründen sowohl deren markanten Charakter als auch die Einmaligkeit jedes einzelnen Landes. Hier haben Millionen von Menschen über nur wenige Generationen hinweg ihre traditionellen Lebensformen abgelegt und sind zu Vorreitern eines der innovativsten Megahubs der Welt geworden.

Im vorliegenden Heft geben wir Persönlichkeiten das Wort, die das Potenzial des Nahen und Mittleren Ostens oder eines seiner Länder erkannt, genutzt und mitgeprägt haben. Sie erzählen uns die Geschichte ihrer Herkunft und ihre Gedanken über die Zukunft. Wir gehen der Frage auf den Grund, was wir westlichen Kulturen von unseren östlichen Nachbarn lernen können. Schliesslich möchten wir wissen, was die Vertreter dieser neuartigen Entwicklungskraft antreibt und woraus sie die Energie dafür schöpfen.

Apropos Energie: Klassische Märkte wie Erdöl, -gas oder Tourismus spielen für die Grossregion Mittlerer Osten eine zentrale geostrategische Rolle. Immerhin befinden sich in der Golfregion und auf der Arabischen Halbinsel zwei Drittel der globalen Erdölvorkommen und knapp 44 Prozent der Erdgasreserven. Doch auch neue Branchen nutzen die privilegierte Lage zwischen Europa, Afrika und Asien und setzen neue Energien frei, so etwa die Pharma-, Nahrungsmittel- oder Luxusgüterbranche. Ebenfalls mitbestimmen werden die Medizinaltechnik und Cleantech-Themen wie Gebäudetechnik, Recycling und Wasseraufbereitung. Viele Verantwortliche der Region haben erkannt, dass sich ihre Wirtschaft vom Öl lösen und in neue Gefilde diversifizieren muss.

Welche Rolle spielt die Schweiz im Nahen und Mittleren Osten? Der Bundesrat hat am 11. März 2011 die strategischen Schwerpunkte des Schweizer Engagements in dieser Region festgeschrieben. Seither hat sie ihre Aktivitäten merklich ausgebaut. Dabei konzentriert sie sich auf die Demokratisierung, wirtschaftliche Entwicklungshilfe, das Migrationsmanagement und den Schutz von besonders gefährdeten Bevölkerungsgruppen.

Die wirtschaftliche Potenz und die aktuelle Transformation im Nahen und Mittleren Osten bieten einmalige Chancen, sowohl für Einzelpersonen als auch für Unternehmen. Mit dem jüngsten ceo Magazin möchten wir Ihnen wertvolle Denkanstösse und die eine oder andere Idee dafür geben, wie Ihr Unternehmen diese Dynamik aufgreifen oder nutzen könnte.

Wir wünschen Ihnen eine «Orient-ierende» Lektüre.

Urs Honegger

Aktuelle PwC- und Strategy&-Studien zum Thema Naher und Mittlerer Osten:

Care Anywhere: Moving health and wellness out of the hospital into the hands of the consumer

Adjusting the Lens on Economic Crime in the Arab World

Developing renewable energy projects: A guide to achieving success in MENA

Managing tax: What companies and Governments can do to make tax less taxing in the Middle East

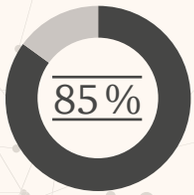
A false sense of security: Cybersecurity in the Middle East

Die Studien sind erhältlich auf pwc.com/m1

Generations A: Differences and similarities across the Arab generations

Die Studie ist erhältlich auf strategyand.pwc.com

Eine Region im Wandel



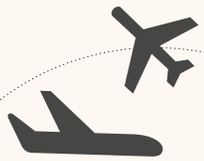
85% der CEOs aus dem Mittleren Osten erachten die technologischen Veränderungen als den wichtigsten globalen Megatrend der nächsten fünf Jahre.

Quelle: PwC Global CEO Survey

40 % unter 25

Die Region ist jung, über 40% der Bevölkerung ist unter 25 Jahre alt.

Quelle: UN



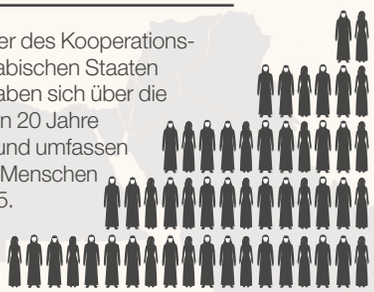
Der internationale Flughafen von Dubai ist der weltweit führende Flughafen bezüglich der internationalen Passagierluftfahrt und trägt 30% zu Dubais Bruttoinlandprodukt bei.

Quelle: IATA

51 Millionen

Die Mitglieder des Kooperationsrates der arabischen Staaten des Golfs haben sich über die vergangenen 20 Jahre verdoppelt und umfassen 51 Millionen Menschen im Jahr 2015.

Quelle: World Bank



USD 4 Billion

Im Mittleren Osten und in Nordafrika sind im Wert von USD 4 Billionen Bauprojekte am Laufen oder geplant.

Quelle: MEED

Die Mittelschicht des Mittleren Ostens soll bis 2020 um 51% wachsen und somit 165,5 Millionen betragen.

Quelle: OECD, European Environment Agency

Lesen Sie mehr

Megatrends im Nahen und Mittleren Osten: Welchen Einfluss haben die globalen Megatrends im Nahen und Mittleren Osten und wie haben Regierungen und Unternehmen in dieser Region Erfolg?

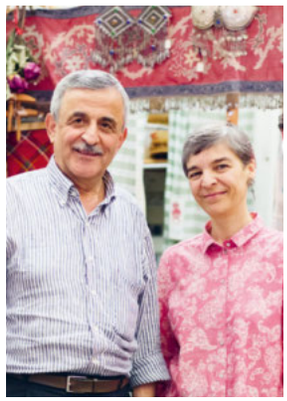
Die Studie ist erhältlich auf **pwc.com/m1**

06 **Shira Kaplan**
Israelische Cybersicherheit in Zürich.

10 **Chris Watts**
Wirtschaftsförderer in zwei Welten.

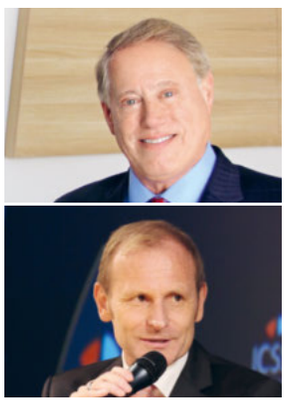
14 **Esen Işık**
Realität und Kunst.

18 **Martin Benkler**
Schweizer Seilbahnen im Iran.



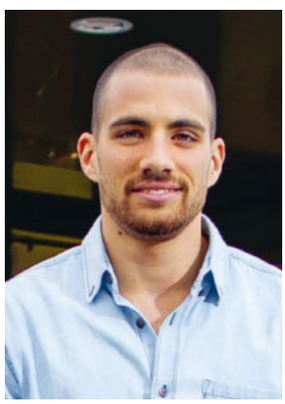
24 **Christina Ochsner Çanak und Necati Çanak**
Die grosse Welt der kleinen Dinge.

28 **Samih Sawiris**
Bildung ist die beste Investition.



34 **Michael Hershman/ Heinz Palme**
Sicherheit und Integrität beim Sport.

36 **Omer Kaddouri**
Erfolgsrezepte für Gastfreundschaft.



40 **Kariem Hussein**
Ist Realist und glaubt ans Unmögliche.

44 **Frank Duggan**
Megaprojekte und Pionierarbeit.

48 **Hala Kudwah**
Bilderbuchkarriere in Saudi-Arabien.

50 **Simon Ackermann**
Erlebniswelten für den Nahen Osten.

בונד, ג'יין בונד

Bond, Jane Bond

Shira Kaplan: *Militärdienst in einer Eliteeinheit, Harvard-Abschluss, Mandarin-Studium in Peking und ein Abstecher ins Private Banking – wie lässt sich das noch toppen? Mit der Gründung eines Unternehmens, das sich auf Cybersicherheit spezialisiert hat.*

Text: Eric Johnson
Bilder: Markus Bertschi

Sie haben eine bunte Vergangenheit. Wie sind Sie ins Thema Cybersicherheit gerutscht?
Als israelische Staatsbürgerin wurde ich mit 18 zum Militär eingezogen und der Einheit 8200 zugeteilt. Diese Einheit ist die Crème de la Crème des Nachrichtendienstes, vergleichbar mit der United States National Security Agency oder den UK Government Communications Headquarters. Man begegnet dort Technologien und Ideen, die erst Jahre später ins Zivilleben übernommen werden. Die Einheit 8200 ist eine Art Technologie-Inkubator. Dort haben zum Beispiel Checkpoint und Palo Alto Networks, beide im IT-Sicherheitsbereich tätig, ihren Ursprung. Genau wie in der Schweiz werden auch in der israelischen Militärwelt Freundschaften gepflegt, und die Vernetzung spielt eine zentrale Rolle. Nach zehn Jahren Studium und Arbeit im Militär- und IT-Sicherheitsbereich beschloss ich, meine Kontakte hierhin spielen zu lassen.

Israel ist hinsichtlich Cybersicherheit vermutlich weiter als die meisten Länder. Stimmt das?
Nicht nur vermutlich. Israel ist täglich Millionen von Cyberangriffen ausgesetzt: auf das nationale Stromnetz, die Wasserversorgung oder das Bankensystem. Um diesen Angriffen die Stirn zu bieten, braucht es Innovationskraft.

«Israel ist täglich Millionen von Cyberangriffen ausgesetzt.»

Welche Rolle spielt Ihr Unternehmen Cyverse dabei?
Erstens sind wir ein Beratungsunternehmen im Bereich Cybersicherheit. Wir rekrutieren unsere Talente in Israel und greifen auf israelisches Know-how zurück. Dieses Wissen bieten wir Unternehmen und Regierungen in Europa an – demnächst auch rund um den Erdball. Zum Beispiel helfen wir Pharmaunternehmen und Grossbanken, Sicherheitsprobleme zu identifizieren. Anschliessend öffnen wir unseren israelischen Werkzeugkoffer, um Abhilfe zu leisten. Dazu gehören Dienstleistungen wie Penetrationstests oder Sicherheitsbeurteilungen und technische Lösungen wie eine Software, die Cybersicherheitsereignisse in IT-Netzwerken erkennt. Zweitens fungieren wir als Vermittler. Wir unterstützen israelische Sicherheitsunternehmen bei der Suche nach Kunden und Kapital und vermitteln ihnen die gesuchten Investoren.

«Schweizer und Israelis sind gleichermassen innovativ. Nur auf unterschiedliche Art.»

Sie stehen also mit einem Fuss in Israel und mit dem anderen in der Schweiz. Warum?
Die Schweiz ist das globale Zentrum für viele multinationale Unternehmen. Auf kleinstem Raum finden sich Pharma-, Bank-, Versicherungs- und Nahrungsmittelunternehmen, die Milliarden US-Dollar oder Schweizer Franken umsetzen. Das Thema Cybersicherheit ist in Israel seit mindestens fünf Jahren aktuell. In der Schweiz hingegen hat es erst in den letzten 12 bis 18 Monaten an Brisanz gewonnen. Die Schweiz ist auf der Suche nach Cyberlösungen. Warum also nicht hier starten? Wer sich in der Schweiz durchsetzen kann, schafft es überall.

«Wer sich in der Schweiz durchsetzen kann, schafft es überall.»

Was ist heute die grösste Bedrohung punkto Cybersicherheit?
In der Privatindustrie ist es eine Insidersache. Entweder versucht ein Mitarbeiter, dem Unternehmen zu schaden. Oder – was viel häufiger vorkommt – ein externer Angreifer verschafft sich Zugang zu den Benutzerrechten eines Mitarbeiters und dringt mit diesen in das IT-System ein. Dabei stiehlt der Angreifer Geschäftsinformationen, geistiges Eigentum, sensible Kundendaten und natürlich Geld. Für diese Informationen existiert ein Schwarzmarkt, auf dem sie zum Verkauf angeboten werden und alles seinen Preis hat. Die grösste Bedrohung für ein Land stellt der Cyberterrorismus dar. Vor kurzem fand ein Angriff auf das ukrainische Stromnetz statt. Und in einem belgischen Atomkraftwerk wurde ein Sicherheitsverstoss registriert. Im schlimmsten Fall hacken sich Terroristen in diese Netzwerke oder sogar in den Bahnbetrieb und richten mit ihren Manipulationen Schaden an.

Sie pendeln zwischen Israel und der Schweiz. Wo sehen Sie die Unterschiede zwischen den beiden Ländern?
Israel und die Schweiz sind zwei Welten. Die beiden Länder könnten nicht unterschiedlicher sein. Israelis sind innovativ, spontan, aggressiv, untraditionell, hierarchielos, informell und direkt. Die Schweizer sind ebenfalls innovativ, aber auf eine sehr zurückhaltende Art, deutlich konservativer und formeller. Ein Grossteil unserer Arbeit bei Cyverse besteht darin, zwischen den beiden Kulturen zu vermitteln. Die Schweizer erwarten zweierlei: Vertrauen und Leistung. Wir helfen den Israelis dabei. Den Israelis wiederum kann es nicht schnell genug gehen. Wir helfen ihnen beim Entschleunigen.

Shira Kaplan und Cyverse
Shira Kaplan hat in 33 Jahren mehr erreicht als die meisten in der doppelten Zeit. Nach einem Militärstudium in den USA und in China und Tätigkeiten bei diversen Arbeitgebern gründete sie 2014 Cyverse, ein Unternehmen für Cybersicherheit mit Sitz an der Zürcher Goldküste, in Küsnacht. Shira Kaplan lebt mit ihrem Mann und ihren beiden Töchtern in der Nähe ihres Unternehmens.

www.cyverse.ch

”مهمتنا هي مدّ الجسور“

«Unser Auftrag lautet, Brücken zu bauen»

Chris Watts leitet den Swiss Business Hub von Switzerland Global Enterprise in Dubai. Als Wirtschaftsförderer und Handelsdiplomat zeigt er Schweizer Unternehmern den Weg in die Region und macht dort Werbung für die Innovationsfähigkeit seines Landes. Tragfähige Geschäftsbeziehungen aufzubauen, bedarf Geduld, Vertrauen und Respekt von beiden Seiten, sagt Watts.

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Markus Bertschi

Herr Watts, Sie kommen seit 16 Jahren immer wieder in den Mittleren Osten. Heute sind Sie als Schweizer Generalkonsul in Dubai für den dort angesiedelten Swiss Business Hub verantwortlich. Was macht die Region so interessant?
Es ist die Kombination aus zahlreichen Faktoren: Hier kommen so viele Kulturen zusammen, hier treffen sich Tradition und Moderne. Die Bevölkerung ist jung und motiviert. Man ist offen und herzlich im Umgang. Die Perspektiven sind da. Die Atmosphäre ist intensiv und energiegeladen. Viele der Staaten sind noch jung und brennen auf Entwicklung.

Welche Aufgabe hat der Swiss Business Hub Middle East?
Unsere schlanke Struktur ist eingebettet in das Eidgenössische Department des Äusseren (EDA) und wird fachlich von Switzerland Global Enterprise betreut. Vor Ort in den Vereinigten Arabischen Emiraten arbeiten wir sehr eng zusammen mit der Schweizer Botschaft. Den Swiss Business Hub im World Trade Center Dubai mit seinen Satelliten in Riad und Doha gibt es seit zehn Jahren. Er deckt ein grosses Gebiet ab, das von Ägypten bis an die pakistanische Grenze reicht. Unsere Mitarbeiter hier in Dubai, in den Botschaften in den umliegenden Ländern und in einem grösseren Netzwerk von Experten bringen Unternehmen aus der Schweiz mit Firmen aus der Region zusammen und umgekehrt. Darüber hinaus bieten wir Unterstützung in rechtlichen Fragen und helfen bei der Suche nach Fachpersonal.

«Es gehört zu meinen schönsten Aufgaben, Kenntnisse über den Innovations- und Forschungsstandort Schweiz zu vermitteln.»

Wo liegen die Schwerpunkte?
Unser Auftrag lautet, Brücken zu bauen zwischen den Märkten. Wir begleiten Unternehmen beim Überqueren dieser Brücken. Das sind insbesondere KMU. Zu den Branchen, die in der Region besonders aktiv sind, gehören Luxusgüter – aus der Schweiz gehen etwa 60 Prozent der Exporte dieser Branche in die Region –, aber auch Pharmaprodukte und Nahrungsmittel. Ein zunehmendes Gewicht hat der Cleantech-Sektor: Nachhaltigkeit, Gebäudetechnik, Recycling und die Wasseraufbereitung sind Themen, die für die Region besonders wichtig sind. Schweizer Firmen verfügen über grosses Know-how in diesen Bereichen. Erwähnen will ich auch die Medizinaltechnik und den Gesundheitssektor. Das Gesundheitswesen in der Schweiz geniesst hier ein hohes Ansehen. Für Einrichtungen und Spezialisten in der Schweiz, die sich auf Patienten aus dieser Region einstellen, gibt es Chancen. Im Hinblick auf die Expo 2020, die in Dubai stattfinden wird, richten wir unser Augenmerk zunehmend auch auf den Tourismus. Auch hier kann die Schweiz mit ihren bekannten Bildungseinrichtungen punkten.

Chris Watts Switzerland Global Enterprise

Sie waren lange in der Luftfahrt tätig. Welche Bedeutung hat die Aviatik?
Sie hat in der Region eine besondere Stellung, nicht nur wegen der grossen Airlines. In einzelnen Ländern des Mittleren Osten generiert die Branche zusammen mit Aviatik-nahen Unternehmen bis zu einem Drittel des Bruttoinlandprodukts. In Dubai sind es gegenwärtig etwa 28 Prozent – Tendenz steigend. In diesem Wachstumsmarkt sind auch in der Schweiz viele Firmen tätig. Wir sind deshalb daran, gemeinsam mit dem Swiss Aerospace Cluster stärker vor Ort aktiv zu werden, indem wir Schweizer Technologien und Know-how insbesondere auch im Trainings- und Ausbildungsbereich am lokalen Wachstum teilnehmen lassen wollen.

Welches Bild hat man in den Emiraten von der Schweiz?
Ein positives: Natürlich sind da zuerst die üblichen Stereotype: Uhren, Schokolade, Banken, die schönen Berge und Seen. Der Wissensstand über den Innovations- und Forschungsstandort Schweiz, über die Fortschritte in Digitalisierung und Life Sciences, für die die Schweiz steht, ist hingegen noch ausbaufähig. Es gehört zu meinen schönsten Aufgaben, dies zu vermitteln.

«Wenn ich berichte, wie viele Nobelpreisträger aus unserem Land kommen und dass das Internet in der Schweiz ‹erfunden› wurde, sind viele überrascht.»

Wie machen Sie das?
Zum Beispiel mit Vorträgen vor Unternehmern. Wenn ich berichte, wie viele Nobelpreisträger aus unserem Land kommen und dass das Internet in der Schweiz «erfunden» wurde, sind viele überrascht. Auf Interesse stösst auch unser Bildungssystem. Drei Viertel der Bevölkerung hier ist unter 25 Jahre alt. Die Wirtschaft braucht gut ausgebildete Fachkräfte. Das duale Ausbildungsmodell der Schweiz mit ihrer beruflichen Grundbildung und den Berufsschulen sowie der Möglichkeit, nach der Lehre eine höhere Berufsbildung zu absolvieren, gilt hier als Vorbild. Zu Recht, wie ich meine.

Welche Chancen geben Sie der Region für die Zukunft?
Die privilegierte Lage zwischen Europa, Afrika und Asien gibt der Region die Chance, sich als globaler Hub zu entwickeln. Dubai ist als Finanz- und Logistikzentrum prädestiniert. Schon heute finden hier viele Kongresse und Messen statt. Die Verantwortlichen in den Golfstaaten haben erkannt, wie wichtig es ist, dass sich die Wirtschaft vom Öl löst. Sie diversifizieren nun aktiv in neue Bereiche.

«Wer als Chef selbst kommt und nicht seinen Stellvertreter schickt, zeigt dem Geschäftspartner, dass dieser ihm wichtig ist.»

Können Sie dafür ein Beispiel nennen?
Das Thema Wasser, das in allen Ländern der Region an Bedeutung gewinnt. Der Rohstoff ist knapp, wertvoll und zugleich überlebenswichtig. Die gängige Aufbereitung von Meerwasser in Entsalzungsanlagen gilt als eine aufwendige und teure Übergangstechnologie. Um nachhaltige Lösungen zu finden, braucht es innovative Ansätze. Für Schweizer Unternehmen, die auf diesem Gebiet einiges zu bieten haben, ergeben sich dabei Chancen.

Geschäftsbeziehungen aufzubauen, braucht Ausdauer. Welchen Rat geben Sie Unternehmern aus der Schweiz?
Zunächst gilt es, eine persönliche Beziehung und ein Vertrauensverhältnis zum jeweiligen Gegenüber aufzubauen. Erst dann lässt sich überhaupt über Geschäfte reden. Zeit spielt hier eine andere Rolle. Man muss zwei Mal fragen, drei Mal besprechen. Beständigkeit ist ein Schlüssel zum Erfolg. Wer zu früh abbricht, wird scheitern. Und es reicht nicht, einen Stellvertreter zu schicken. Wer als Chef selbst kommt und auch einmal ein kleines Geschenk mitbringt, zeigt seinem Geschäftspartner, dass dieser ihm wichtig ist.

Welche Verhaltensregeln sind zu beachten?
Einen Grundrespekt gegenüber der Kultur des Gastlandes sollte man überall aufbringen. Verstellen muss man sich aber auch nicht. Dubai ist eine sehr kosmopolitische Stadt. Der Ausländeranteil beträgt 93 Prozent. Es findet also ein reger Austausch kultureller Eigenheiten statt. Dass man Rücksicht nimmt, etwa während des Fastenmonats Ramadan oder in Bezug auf Kleidung, erachte ich als selbstverständlich.

Wie wichtig sind Sprachkenntnisse?
In den Emiraten ist Englisch die Geschäftssprache, die sollte man beherrschen. Das Niveau ist generell hoch. Viele Führungskräfte haben ihre Ausbildung in Grossbritannien oder in den USA absolviert. Man darf nicht vergessen, wie kompetitiv die Märkte hier sind. Die ganze Welt buhlt darum, im Mittleren Osten Geschäfte tätigen zu dürfen. Sprache ist ein wichtiger Schlüssel dafür. Abseits der grossen Städte ist Englisch allerdings schon deutlich weniger verbreitet.

Wenn Sie auf Ihre bisherige Zeit in Dubai zurückblicken: Können Sie sich an ein Highlight erinnern?
Das war die Begegnung mit Bertrand Piccard, dem Abenteurer und Initiator des Projekts Solar Impulse. Die Umrundung der Welt mit einem sonnenenergiebetriebenen Flugzeug begann im März 2015 in Abu Dhabi und endete in diesem Jahr wieder hier. Die Schweiz hat bereits Anfang 2011 einen Grossanlass mit Bertrand Piccard in Abu Dhabi organisiert, den ich moderieren durfte. Ich war sehr beeindruckt von der Ausstrahlung und Visionskraft Bertrand Piccards. Er verbindet auf einmalige Art und Weise Schweizer Werte mit globalem Denken und Handeln.

Was ist das Faszinierende an der Kultur und der Lebensart der Menschen?
Ich mag die Offenheit und die Warmherzigkeit der Menschen. Die hybride Kultur mit ihrer Mischung aus einer reichen Tradition und den neuen kosmopolitischen Einflüssen von aussen ist sehr vielschichtig. Die Menschen nehmen sich Zeit. Man trifft sich gerne und tauscht sich aus. Zugleich ist das Lebensgefühl, vor allem der jüngeren Generation, von einer ansteckenden Dynamik geprägt.

Wie oft kommen Sie zurück in die Heimat?
Im Durchschnitt komme ich alle drei Monate für zwei bis fünf Tage in die Schweiz. Mein Lebensmittelpunkt ist nun aber in Dubai, meine Familie lebt dort. Im Sommer, wenn es sehr heiss wird, verbringen wir unsere grossen Ferien meist in der Schweiz.

Was vermissen Sie, wenn Sie in Dubai sind?
Zu sagen, es wäre der Schweizer Käse, den ich vermisse, ist vielleicht doch zu profan. Ich merke es oft erst, wenn ich wieder zurück bin: die üppige Natur, das Grün, die Berglandschaft, einen Spaziergang im Wald. Und mir fehlen manchmal bestimmte Gerüche, die es in einer grossen Stadt wie Dubai gar nicht gibt.

Chris Watts leitet den Swiss Business Hub in Dubai, eine von weltweit 21 Vertretungen von Switzerland Global Enterprise. Die Organisation fördert im Auftrag der Eidgenossenschaft die Im- und Exporttätigkeit von KMU sowie Direktinvestitionen in der Schweiz. Der 51-jährige Diplomat ist zudem Generalkonsul in Dubai. Aufgewachsen ist Watts im Kanton Zürich. Er studierte Politikwissenschaften, Wirtschaft und Staatsrecht in Bern und Genf. Nach Auslandaufenthalten in Kairo und Australien war er unter anderem für das Bundesamt für Zivilluftfahrt, die Swissair und die Swiss tätig. Er lebt mit seiner Familie in Dubai.

s-ge.com

«Ich will Filme nicht allein als Instrument zur politischen Meinungsförderung nutzen. Film ist ebenso Kunst.»

Türkiye: Görmezlikten gelmek yerine gözlemlemek

Türkei: Hinschauen statt wegschauen

Text: Corin Ballhaus
Bilder: Markus Bertschi

Nach dieser Devise lebt die preisgekrönte Regisseurin und Drehbuchautorin **Esen Işık.** In ihren Filmen geht es um Ungerechtigkeit, Benachteiligung und Gewalt, wie sie in ihrer alten Heimat, der Türkei, Alltag sind. Damit will sie Realitätsnähe schaffen, gleichzeitig aber dem künstlerischen Anspruch gerecht werden.

Frau Işık, Sie kamen vor über 25 Jahren aus der Türkei in die Schweiz. Was schätzen Sie hier besonders?
Die Diskussionskultur, sich offen und kontrovers über Themen austauschen zu können. Das gib es in der Türkei historisch bedingt nicht, erst recht nicht im aktuellen Umfeld. Dort lernt man zu schweigen. Ungefähr alle zehn Jahre gibt es einen Militärputsch. In der Folge verbreitet die Regierung durch Ausgangssperren, Verhaftungen und Hinrichtungen jeweils enorme Angst. Diese Angst prägt die türkische Gesellschaft.

Sehen Sie gleichwohl Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Kulturen?
Gemeinsamkeiten beschränken sich für mich nicht auf zwei Kulturen. Durch die sozialen Medien ist die Welt insgesamt kleiner geworden. Menschen, die universell gültige Werte wie Respekt oder Liebe vertreten, können sich heute unabhängig von ihrer Nationalität verbinden.

In welchen Punkten können die beiden Kulturen voneinander lernen?
Wir können immer von anderen Menschen lernen, egal welche Nationalität sie haben. Dazu gehören auch die Türken. Wichtig ist, dass wir uns vom pauschalen Negativbild der betreffenden Kultur lösen. Vor allem wenn es, wie in der Türkei, lediglich von einer Minderheit repräsentiert wird, allerdings einer sehr mächtigen mit

Esen Işık ist Drehbuchautorin, Filmemacherin und zudem in einem regionalen Frauenhaus in der Betreuung tätig. «Köpek», ihr erster Langspielfilm, wurde 2016 mit dem Schweizer Filmpreis ausgezeichnet. Darin geht es um gesellschaftlich tradierte Gewalt in der Türkei, erzählt am Beispiel von drei Schicksalen. Ihre Faszination für den Film entdeckte die Türkin mit kurdischen Wurzeln als Jugendliche an den Filmfestivals und in den vielen Openair-Kinos in Istanbul. 1990 kam sie in die Schweiz, um an der Zürcher Hochschule der Künste Film zu studieren. Sie lebt mit ihrer Tochter in Zürich.

«Werden Systemänderungen erzwungen, passiert dies selten friedlich. Um diese Entwicklung in der Türkei zu korrigieren, braucht es meines Erachtens mehrere Generationen.»

Militär, Polizei, Justiz, Schule, dem Gesundheitssystem und weiteren Ministerien. Die Mehrheit der türkischen Bürger möchte in Ruhe und Frieden leben, getraut sich aber nicht, das zu äussern.

Was braucht es für eine positive Gestaltung unserer Beziehungen?
Es braucht vor allem eine internationale Solidarität mit der türkischen Bevölkerung und einen Druck von aussen auf den Staatsapparat seitens Politikern, Medien und der Wirtschaft, auch hierzulande.

Was hat Sie in der Zusammenarbeit zwischen dem Schweizer und dem türkischen Filmteam am meisten beeindruckt?
Die Gastfreundschaft der Türken, die sie den Schweizern entgegengebracht haben. Umgekehrt hat die Schweizer Filmcrew nach den langen, anstrengenden Drehtagen das türkische Essen sehr genossen. Generell war die Zusammenarbeit von Humor getragen und von einer gemeinsamen Suche nach Lösungen für die Herausforderungen, die sich während des Filmdrehs stellten, unabhängig von der Rolle auf dem Filmset und Sprachbarrieren.

Inwieweit wollen und können Sie mit Ihren Filmen eine politische Meinungsäusserung fördern?
Ich will Filme nicht allein als Instrument nutzen, also keine Propagandafilme machen. Film ist ebenso Kunst. Wenn ich mich politisch äussern will, habe ich dazu auch andere Mittel wie beispielsweise Facebook oder generell die schriftliche Meinungsäusserung.

In «Köpek» zeigen Sie die Zerrissenheit der türkischen Gesellschaft zwischen Tradition und Modernität. Lässt sich in der Realität eine Balance zwischen den beiden Polen finden?
Theoretisch ja. Gesetze und Reglemente lassen sich ändern. Aber inzwischen ist das Menschenleben kaum mehr etwas wert. Auf die Harmonie im Zusammenleben zwischen Nichtgläubigen und Gläubigen, wie ich sie in meiner Jugend erlebt habe, folgte eine Radikalisierung. Werden Systemänderungen erzwungen, passiert dies selten friedlich. Um diese Entwicklung zu korrigieren, braucht es meines Erachtens mehrere Generationen.

Ungerechtigkeit und Gewalt sind wichtige Themen in Ihren Filmen. Woher nehmen Sie die Ideen für Ihre Drehbücher?
Mir geht es darum, hinzuschauen statt wegzuschauen. Es muss mich etwas bewegen. Bei «Köpek» gab der Mord an der italienischen Aktionskünstlerin Pippa Bacca in der Türkei den Anstoss. Ich hatte grossen Respekt vor ihrer Aktion, per Anhalter und im Brautkleid von Italien in den Nahen Osten zu reisen, um für den Weltfrieden zu werben. «Köpek» ist gewissermassen eine Fortsetzung von Pippas Reise und zeigt ein Bild von Istanbul, wie sie es möglicherweise erlebt und beschrieben hätte.

Sie führen nicht nur Regie, Sie schreiben auch die Drehbücher zu Ihren Filmen. Warum ist diese Kombination für Sie wichtig?
Drehbuchschreiben ist eine andere Energie, als Filme zu machen. Der Film ist eine anspruchsvolle, zeitintensive Führungsaufgabe. So müssen zunächst Produzenten und Geldgeber gefunden und die Filmkommission überzeugt werden. Steht die Finanzierung, gilt es, einen Verleih zu finden und Kinobetreiber zu überzeugen.

ایستگاه کوهستانی اینکافزنترم (مرکز خرید)

Bergstation «Einkaufszentrum»

Die Schweizer Bartholet-Gruppe baut für einen Investor aus Dubai eine Seilbahn im Iran. Dass das Flumser Familienunternehmen zum Zug gekommen ist, hängt mit seinen Referenzobjekten und den richtigen Partnern vor Ort zusammen. Letztere sind essenziell, um im Nahen Osten erfolgreich zu sein. Sie zu finden, sagt **Martin Benkler**, ist aber nicht ganz einfach.

Martin Benkler (57) ist seit Dezember 2014 CEO der Bartholet Maschinenbau AG. Zuvor leitete er als COO die auf Bahntechnik spezialisierte Rhomberg Sersa Rail Group, die aus dem Zusammenschluss der Rhomberg Bahntechnik in Bregenz und der Sersa Group in Zürich hervorgegangen ist. Von 1986 bis 2000 war er Chef und Besitzer der Benkler AG mit Sitz in Villmergen, die mit der Sersa Group fusionierte. Benkler hat ein Studium in Jurisprudenz an der Universität Bern abgeschlossen.

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Marc Wetli

Die Seilbahn auf der Ferieninsel Kish im Persischen Golf wird aussergewöhnlich. Von der Promenade her führt sie dem Strand entlang direkt ins Einkaufszentrum Mica Mall und bietet einen herrlichen Ausblick auf das türkisblaue Meer.
Auch die Einrichtung der Kabinen soll keine Wünsche offenlassen: Sie werden mit flauschigem Teppich ausgestattet, und an den Decken sollen eingewobene Kristalle funkeln. Finanziert wird die Anlage aus Dubai. Die 8-Millionen-Dollar-Bahn baut die Firma Bartholet aus Flums.

Intuition ist gefragt

«Das Geschäft hat uns ein Iraner aus Europa vermittelt, mit dem wir eine lange persönliche Beziehung pflegen», sagt Martin Benkler, Chef der Flumser Seilbahnbauer. Inzwischen arbeitet der Vermittler für die Schweizer. Er spricht die Sprache, kennt die kulturellen Gepflogenheiten und das Geschäftsgebaren im Land. Das ist essenziell, um im Nahen Osten erfolgreich zu sein. Ansonsten sind Konflikte vorprogrammiert. «Wenn mich ein potenzieller Kunde bei einem Treffen eine Stunde lang warten lässt, so ist dies für ihn ‹Schweizer Pünktlichkeit›. Üblich ist in dieser Region eine Verspätung von mehreren Stunden», nennt Benkler ein Beispiel.
Wer mit solchen Situationen nicht zurechtkommt, braucht im Nahen Osten erst gar

Martin Benkler Bartholet Maschinenbau AG

«Es braucht gegenseitiges Vertrauen, wenn man ins Geschäft kommen will.»

In der Montagehalle in Flums werden
Seilbahnen und Stahlbauten montiert.

«Es braucht eine gewisse Formalität im Geschäftsalltag, allein mit der arabischen Gelassenheit kommt man nicht voran.»

keine Geschäfte zu machen. Darüber hinaus ist eine gute Intuition gefragt. Nicht selten käme es nämlich vor, dass vermeintliche Vermittler und Partner ihre eigenen Interessen verfolgten. Da Kreditauskünfte vielfach keine verlässlichen Hinweise liefern, hilft es, zusätzliche Informationen bei der Botschaft oder der Handelskammer einzuholen. «Am Ende ist es aber wie in der Ehe – es hilft nur das Bauchgefühl», so Benkler.

Ein Land im Aufbruch

Die einzelnen Teile für die Bergbahn fertigt die Firma Bartholet mehrheitlich in der Schweiz an. Anschliessend begleitet das Unternehmen die Montage vor Ort und nimmt die Anlage ab. «Eine Seilbahn zu verkaufen, ist ein Beziehungsgeschäft – nicht nur im Nahen Osten», sagt Benkler. Durch die lange Betriebsdauer sind Anbieter und Käufer während Jahren miteinander verbunden. Jede Anlage ist für den Seilbahnbauer zudem ein Referenzobjekt. Ein Besuch des Produktionsstandorts im idyllischen Flums gehört für die Kunden daher zu einem Highlight der Partnerschaft. In einem nachgebauten Chalet auf dem Firmengelände hilft die ganze Bartholet-Familie mit, den Gästen mit Käse und Volksmusik eine Freude zu machen. Damit wird das gegenseitige Vertrauen gestärkt – eine wichtige Voraussetzung, um ins Geschäft zu kommen.

Mit der Aufhebung der Wirtschaftssanktionen gegenüber dem Iran ist es für die Firma aus Flums einfacher geworden, im persischen Staat aktiv zu sein. Die Leute haben wieder Mut, in neue Projekte zu investieren. Das Land befindet sich im Aufbruch. Zudem profitiert Bartholet vom guten Ruf der Schweiz, den sich die Eidgenossenschaft als Vermittlerin im Iran-Konflikt erarbeitet hat – sowie von der hohen, wenn auch nicht günstigen Qualität und der Verlässlichkeit. Insbesondere im Vergnügungs- und Erlebnisbereich, aber auch bei der Erschliessung von Naturgebieten oder in Städten mit starken Verkehrsproblemen sieht die Firma grosses Potenzial. Allerdings müssten sich die Menschen vielerorts erst noch an die Seilbahn als öffentliches Verkehrsmittel gewöhnen. Während für den hiesigen Bergsteiger die Gipfelerklimmung Mut braucht, ist es in anderen Ländern bereits der Einstieg in die Seilbahn, der Überwindung kostet. «Die Skeptiker müssen überzeugt werden – und dies braucht Zeit », so der Bartholet-Chef.

Positive Zukunft

Die Zukunft für die Region sieht Benkler eigentlich optimistisch. Es sei beeindruckend, wie fortschrittlich einzelne Staaten in vielen Bereichen sind. Am augenfälligsten ist dies in der Baubranche, wo riesige Hochhäuser in einem Tempo errichtet werden, in dem hierzulande nicht einmal die Planung vollendet wäre. Doch auch an Herausforderungen mangelt es nicht. «Angesichts des tiefen Ölpreises besteht ein grosser Druck, in alternative Industriezweige zu investieren», sagt Martin Benkler. Zum Teil bestünden hierzu klare Visionen. Doch einige Länder suchen erst ihren Weg und müssen noch Hausaufgaben machen. «Es braucht eine gewisse Formalität im Geschäftsalltag, allein mit der arabischen Gelassenheit kommt man nicht voran», hebt der Bartholet-Chef hervor. Sofern aber keine externen Einflüsse den Aufschwung blockieren, prognostiziert er dem Nahen Osten eine durchaus positive Zukunft.

In der Heidiland-Region werden Sesselbahnen für die ganze Welt hergestellt.

Die Firma

Die Bartholet Maschinenbau AG (BMF) mit Hauptsitz in Flums, St. Gallen, beschäftigt weltweit über 350 Mitarbeitende. Das Unternehmen ist die Nummer 3 auf dem Markt der Seilbahnanlagen sowie ein führender Anbieter in den Bereichen Vergnügungsparkanlagen, Maschinenbau und auch in der Metall- und Blechverarbeitung. Das Familienunternehmen besteht seit über 50 Jahren. Mit Roland Bartholet ist ein Familienmitglied als Verwaltungsratspräsident noch aktiv ins Unternehmen involviert.

www.bmf-ag.ch

«Wenn mich ein potenzieller Kunde bei einem Treffen eine Stunde lang warten lässt, so ist dies für ihn nicht unhöflich – denn üblich ist in der Region eine Verspätung von mehreren Stunden.»

İki dünyadan en iyisi

Das Beste aus zwei Welten

Sie ist Schweizerin, er Türke, und beide verbindet ein ausgeprägtes Feingefühl für Menschen und deren Talente. Und eine fröhliche Welt der schönen Dinge. **Christina Ochsner Çanak** und **Necati Çanak** führen seit 24 Jahren den Laden Fanafillah im Zürcher Seefeld. Hier findet der Besucher ein buntes Allerlei von Kunsthandwerksprodukten aus Istanbul und Anatolien – und noch mehr türkisch-schweizerische Herzlichkeit.

Text: Sara Meier
Bilder: Marc Wetli

Die Schweiz und die Türkei – zwei Staaten, zwei Welten, sollte man denken. Nicht so für das Ehepaar Ochsner Çanak. Sie sind hier und dort zu Hause, lassen beide Kulturen auf nur 50 Quadratmetern Ladenfläche verschmelzen. In diesem Mini-Universum ist der Kunde Gast und der Einkauf ein Erlebnis. Ein Glas Tee auf Wunsch und die warmherzige Direktheit der Ladenbesitzer geben jedem das Gefühl: Ich bin hier willkommen.

Das hat gute Gründe. In der Türkei gilt nicht so sehr, was man arbeitet oder besitzt, sondern wer man ist und wie man sich fühlt. Ein Geschäft beginnt denn auch selten mit Einkaufszettel oder Traktandenliste. Hier werden zuerst Gedanken ausgetauscht, Freundschaften gepflegt, Geschichten erzählt, Tee oder Kaffee getrunken. Das Leben in der Türkei fliesst von Stunde zu Stunde, immer im Jetzt und Hier. Dabei dominiert ein Prinzip mit sicherlich osmanischem Ursprung: Gastfreundschaft.

Die Spontaneität und Dynamik der türkischen Geschäftswelt haben die Çanaks mit der Gründlichkeit, Präzision und dem Organisationstalent der Schweiz gepaart und über Jahrzehnte verfeinert.
Das Resultat ist ein gern besuchter Kleinbazar, prall bestückt mit Sächelchen und Sachen aus türkisch-osmanischem Kunsthandwerk. Alle sind sie beseelt von jenen Menschen, deren Hände sie erschaffen, gehandelt und präsentiert haben.

Auf den zahllosen Regalen, Vitrinen und Tischchen findet sich alles, was die Türkei türkisch und den Orient orientalisch macht: hochwertige Wohn-, Bade- und Dekoartikel wie Lampen, Tabletttische oder Hamamtücher, dazu Accessoires für den orientalischen Tanz, Räucherwerk, Babouches, zierlicher Schmuck, blaue Amulettperlen und vieles mehr. Zwei Mal pro Jahr kaufen die Çanaks ihre Produkte direkt in den Bazaren von Istanbul und Konya ein. So erzählen alle Gegenstände eine eigene Geschichte, mal eine lange, mal eine kurze. Jede spricht über die persönlichen Erfahrungen, Beziehungen und Sympathien des Ehepaars, ebenso über die Herkunft, das Kunstgewerbe und den Alltag ihrer Macher.

Christina Ochsner Çanak und Necati Çanak Fanafillah

Genau diese Geschichten sind für das Ehepaar Çanak massgebend. Denn sie hauchen den Dingen Leben ein – eines voller Mut, Neugierde und Tatkraft. Ein Leben, in dem das Kunsthandwerk oft alles bedeutet und allzu oft nichts einbringt oder nicht zum Leben reicht. Darum engagieren sich die Fanafillah-Inhaber mit kleinen Spenden, Spezialaufträgen oder dem Zusammenbringen der richtigen Berufsleute für ein bisschen mehr Perspektive.

Im Mittelpunkt des osmanischen Geschäftemachens steht laut den Çanaks das Vertrauen in den Geschäftspartner. Gelingt es, dieses zu gewinnen, gelangt man spontan zu neuen Partnern, die wiederum jemanden kennen oder weiterempfehlen. So wächst ein dichtes Netz von Beziehungen, Angeboten und Chancen. Bietet ein ausländisches Unternehmen in der Türkei zudem faire Arbeits- und Lohnbedingungen, kann es auf eine willige Belegschaft zählen – und viel erreichen.

Wer die türkischen Herzen erobern will, tut zudem gut daran, sich wenigstens ein paar Brocken Türkisch anzueignen. Auch wenn viele Händler Englisch sprechen, ist die Freude über solches Bemühen jeweils doch gross. Nützlich ist ferner eine grosse Portion Humor. Türken lieben das Spässemachen und freuen sich über jeden, der mitlacht. Ihr Witz ist dem helvetischen sogar recht ähnlich; häufig tiefgründig, immer liebenswürdig.

Ebenfalls ganz oben auf der Liste der Tipps für erfolgreiche Geschäfte mit der Türkei stehen kulturelle Toleranz und das Interesse an seinem Gegenüber, an dessen Familie, religiösen Gepflogenheiten, Sorgen und Herausforderungen. Dazu braucht es Zeit, eine Menge Geduld und – im Gegenteil zur Schweiz – die Bereitschaft, nicht immer gleich zur Sache zu kommen. Dann kann man auch in der Türkei viele geschäftliche Ziele verwirklichen – und vielleicht ein paar neue Freunde gewinnen.

Von Hamamtüchern, Olivenölseifen über handbemalte Keramikschälchen zu orientalischen Lampen – auf den Ladenregalen und Tischen bei Fanafillah findet sich alles, was die Türkei und den Orient ausmacht.

Fanafillah und das Ehepaar Çanak

Der gemeinsame Lebensfaden von Christina Ochsner Çanak und Necati Çanak nahm 1988 im anatolischen Konya seinen Anfang. Necati organisierte für Schweizer Werk- und Primarlehrerinnen Workshops bei türkischen Steppdeckennähern, Baumwollklopfern, Filzmachern, Teppichknüpferinnen, Färbern. Christina begleitete ihre Mutter und fand Gefallen an den ungewöhnlichen Berufen. Zurück in der Schweiz lernte sie Türkisch. Es folgten weitere Besuche und lange Gespräche in Necatis Teppichladen Derviş Brothers. 1990 beschlossen die beiden zu heiraten. Necati war bereit, Christina nach Zürich zu folgen – unter der Bedingung, weiterhin ein Geschäft zu führen. So gründeten die Çanaks 1992 den Kleinbazar Fanafillah. Hier lassen sie den Funken ihrer beseelten Begeisterung für hochwertiges türkisch-osmanisches Kunsthandwerk auf Macher, Kunden und Freunde überspringen.

www.fanafillah.ch

كل الامور تسير وفقاً للمقولات المصرية:
إن شاء الله - بكرة - معلش

«Alles folgt unserem ägyptischen I – B – M»

Der international tätige Unternehmer **Samih Sawiris** erklärt, warum in seinem Heimatland Ägypten alles etwas komplizierter ist, wie er in die Bildung der Menschen investiert und dabei hofft, dass diese sein Land dereinst verändern werden.

Text: Sandra Willmeroth
Bilder: Marc Wetli, The Chedi Andermatt

Sie sind in Ägypten aufgewachsen, haben eine deutsche Schule in Kairo besucht, in Berlin studiert und leben heute sowohl in der Schweiz als auch in Ägypten und England. Wo fühlen Sie sich zu Hause?
Ich teile meine Zeit auf. Etwa ein Viertel des Monats bin ich auf Reisen, ein Viertel in Ägypten, weil es mein Zuhause ist und weil dort auch ein sehr wichtiger Standort meiner geschäftlichen Aktivitäten ist, ein Viertel der Zeit bin ich in der Schweiz, weil hier der Hauptsitz meiner Firma ist und wegen des Projekts hier in Andermatt. Die restliche Zeit verbringe ich in England, weil meine Frau und unsere Kinder dort leben.

Wie kam es dazu, dass Sie in Deutschland studiert haben und nicht etwa in der Schweiz oder in den USA?
Ursprünglich wollte ich tatsächlich in Zürich studieren wie mein Bruder, aber das deutsche Abitur wurde hier nicht akzeptiert und ich hätte eine besondere Aufnahmeprüfung machen müssen. Und da kamen Fächer vor, die ich nie gehabt hatte, zum Beispiel darstellende Geometrie. Ich habe nur numerische Mathematik gelernt und daher war Geometrie für mich wie Chinesisch. Den ganzen Stoff in drei Monaten nachzuholen, hätte nicht funktioniert, und zudem wollte ich auch keine Ablehnung riskieren, schliesslich hatte ich ein Abitur mit einer Durchschnittsnote von 1,3 in der Tasche und war stolz darauf. Da hätte es recht dumm ausgesehen, wenn ich eine solche Prüfung nicht bestanden hätte.

Samih Onsi Sawiris ist Verwaltungsratspräsident und Mehrheitsaktionär der Orascom Development Gruppe. Er ist ebenso Präsident oder Mitglied des Verwaltungsrats von mehreren Tochtergesellschaften. Nach dem Studienabschluss 1980 als Diplom-Ingenieur der Technischen Universität Berlin gründete er sein erstes Unternehmen. Im Jahr 1996 gründete er die Orascom Hotel Holding und 1997 die Orascom Projects for Touristic Development. Beide Unternehmen gingen dann 2008 in die Orascom Development Holding AG über. Samih Sawiris stammt aus einer der wohlhabendsten Familien Ägyptens. Er ist in zweiter Ehe verheiratet und Vater von fünf Kindern.

Samih Sawiris Unternehmer

Orascom Development Holding AG mit Sitz in Altdorf, Schweiz, ist eine im Städtebau tätige Unternehmensgruppe. Die Hauptaktivität der Gruppe ist die Entwicklung ganzer Städte durch den Kauf von Grundstücken und den Bau von Wohn- und Geschäftsliegenschaften, wobei die Orascom Eigentümerin aller Gewerbeimmobilien bleibt. Das Portfolio umfasst Destinationen in acht Ländern: Ägypten, Grossbritannien, Jordanien, Marokko, Montenegro, Oman, der Schweiz und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Insgesamt betreibt die Gruppe 33 Hotels mit 7 815 Zimmern und beschäftigt rund 15 000 Mitarbeitende. Seit Mai 2008 ist das Unternehmen an der Schweizer Börse kotiert. Der Umsatz stieg 2015 um 22 % auf 306,1 Millionen Franken. Unter dem Strich resultierte aufgrund der schwierigen Situation des Tourismus in Ägypten jedoch ein Verlust nach Minderheiten von 19 Millionen Franken.

www.orascomdh.com

Onsi Sawiris Scholarship Programm
Das Stipendienprogramm von Onsi Sawiris ist ein leistungsabhängiges Stipendienprogramm, das im Jahr 2000 von Orascom Construction (OC) im Rahmen des Engagements des Unternehmens zur Förderung von Exzellenz und Leistung ins Leben gerufen wurde. Über das im Jahr 2000 lancierte Onsi-Sawiris-Programm werden Ressourcen des Unternehmens in Bildungsprogramme investiert, um die Gemeinschaften zu verbessern, in denen das Unternehmen tätig ist.

www.onsisawirisscholarship.org

Und warum Berlin?
Berlin war damals natürlich die Stadt mit dem grössten Unterhaltungswert in Deutschland. Und da ich immer der Meinung war, dass das Leben nicht nur aus Arbeit besteht, sondern auch Spass machen soll, habe ich Berlin gewählt.

Was hat Sie dazu bewogen, das Onsi Sawiris Scholarship Programm für Studierende ins Leben zu rufen?
Wir haben im Leben so viel bekommen, da muss man einfach einen Teil davon zurückgeben. Und man hat eigentlich nicht so viele Alternativen, wie man denkt, um eine Investition zu machen, die den Menschen zugute kommt. Es ist wie dieses chinesische Sprichwort: Es ist besser, du zeigst jemandem, wie er selber einen Fisch angelt, als dass du ihm einen Fisch gibst. Und mit diesem Stipendienprogramm geben wir den jungen Menschen etwas, mit dem sie später im Leben Fortschritte machen können – für sich und für das Land.

Sie meinen akademische Bildung?
Bildung ist die beste Investition, die man in einen Menschen und in ein Land machen kann. Das ist der Unterschied zwischen der Schweiz und Ägypten: Das Land hier ist so viel fortschrittlicher, weil hier mehr gebildete Leute die Basis sind – und genau das fehlt in Ägypten. Dort herrscht überall Ineffizienz, und zum Teil wird mit dem Potenzial des Landes ausgesprochen dumm umgegangen, weil die Leute einfach nicht gebildet sind.

Was bringt das für Ägypten?
Führungskräfte! Wir haben in Ägypten keine Führungskräfte. Und die Universitäten in Ägypten sind leider wirklich miserabel. Aber die Aufwertung, die ein Studierender erlebt, wenn er im Ausland studiert, sich weiterentwickelt und das Leben im Ausland kennenlernt, das bringt einem Menschen so viel und

das kann er dann wirklich für sein Land einsetzen, und für das Land ist es ein Gewinn. Stellen Sie sich mal vor, Sie wären Ihr ganzes Leben lang nicht aus Ihrem Dorf rausgekommen, das ist doch etwas ganz anderes, als wenn Sie mal eine Zeit in einer Stadt im Ausland gelebt haben.

Aber ich könnte jetzt auch nicht mehr in mein Dorf zurückkehren, ich könnte dort nicht mehr leben. Dafür habe ich zu viel gesehen, und mein Dorf ist mir zu klein geworden.
Das stimmt, es ist schon schwierig nach dem Leben im Ausland nach Ägypten zurückzukommen, und es dauert eine Weile, bis man sich wieder assimiliert hat.

Die Rückkehr nach Ägypten ist aber eine strikte Bedingung für das Stipendium. Warum?
Wenn der Student nach seinem Abschluss nicht nach Ägypten zurückgeht, muss er das Stipendium, das er bekommen hat, einem anderen Studenten finanzieren. Er kann von uns aus gerne wegbleiben von Ägypten, aber dann muss er das Geld, das er bekommen hat, wieder einem anderen zur Verfügung stellen.

Gibt es eine Frauenquote bei dem Programm?
Nein, das ist kein Thema. Es geht ausschliesslich nach Leistung und nicht nach Geschlecht.

Aber Sie haben Frauen in dem Programm?
Ja, viele! Die Frauen sind ja heute in den Schulen immer besser als die Männer.

Warum läuft das Programm unter dem Namen Onsi Sawiris?
Das ist der Name meines Vaters. Wir haben innerhalb der Sawiris Foundation beschlossen, dass wir die Stipendien mit seinem Namen versehen.

Als Geschäftsmann bauen Sie Ihre Projekte in vielen verschiedenen Ländern auf. Was ist Ihrer Meinung nach die wichtigste Rahmenbedingung eines Landes, um dort erfolgreich tätig werden zu können?
Rechtssicherheit. Und zwar in einem Ranking vom ersten bis mindestens sechsten Platz.

Und was kommt danach?
Wenig Bürokratie oder einfache, flexible Bürokratie. Wenn ich mir zum Beispiel anschaue, wie es in England abläuft, mit allen möglichen Genehmigungen, die man braucht, ist es ein Albtraum. In der Schweiz gibt es zwar 1000 Regeln, die man einhalten muss, aber die sind alle bekannt und man kann sie schrittweise erledigen und es gibt wenig Durcheinander.

Zehn Fragen, zehn Antworten, zehn Sätze.

Was ist die verrückteste Idee, die Sie je in Erwägung gezogen, aber nicht umgesetzt haben?
Da gibt es keine, die mir einfällt.

Wann lehnen Sie ein Projekt ab?
Ziemlich am Anfang, sobald ich sehe, dass es nichts bringt.

Entscheidet das Bauchgefühl oder Zahlenwerk?
Immer der Bauch. Ich glaube nicht an Zahlen.

Nach welchem Motto führen und leben Sie?
Ich lebe für heute, weil heute wichtiger ist als morgen. Das Leben besteht aus vielen Erlebnissen von heute und nicht aus dem, was man sich für morgen aufspart.

Was war Ihr erster Berufswunsch?
Geld verdienen! Egal wie.

Wer war Ihr Vorbild?
Mein Patenonkel, der ein sehr erfolgreicher Arzt war. Er hat mir gezeigt, wie wichtig es ist, anerkannt zu werden. Wahre Anerkennung macht den Erfolg leichter und gibt einem ein schönes Gefühl.

Was ist Ihr liebstes Schweizer Gericht zu Tisch?
Kutteln, am liebsten vom Metzger Muheim hier in Andermatt.

Und in Ägypten und England?
In Ägypten ist kaware3 (das ist die Suppe vom Knochen vom jungen Rind, das Mark). Und in England esse ich sehr gerne gebratene Leber.

Was ist Ihre Lieblingsmusik?
Wagner. Ich war erst kürzlich noch im «Tannhäuser».

Mit welchen drei Eigenschaften würden Sie die Schweiz beschreiben?
Zuverlässig, extrem selbstkritisch, aber mit einem phantastischen Resultat.

Aber die Prozesse dauern dafür ewig …
Ja, aber sie sind bekannt. Mir ist lieber, man sagt mir, was auf mich zukommt – wie es damals auch hier bei dem Projekt in Andermatt geschehen ist. Aber in England hat kein Mensch eine Antwort und keiner weiss genau, wie es geht, und jeder muss noch reinreden. Es gibt Behörden, die nicht miteinander kommunizieren, und man kann bei der einen Stelle eine Zusage bekommen und bei der anderen eine Absage. Das ist ziemlich schlimm.

Gab es bei dem Projekt in Andermatt etwas, das Sie überrascht hat und womit Sie nicht gerechnet hätten?
Nein.

Wer hat Sie auf die Prozesse in der Schweiz vorbereitet?
Der Kanton hat eine Studie machen lassen, um uns einzuführen in die Logistik und Bürokratie, mit der wir zu tun haben werden. Das fand ich sehr beeindruckend. Sie haben zwar zugegeben, dass es ein bisschen bürokratisch ist, aber es gibt keine Überraschungen. Das ist für einen Geschäftsmann das Allerwichtigste, denn dann kann man vernünftig kalkulieren.

Ist das in Ägypten anders?
In Ägypten bekommt man vielleicht das eine Mal eine Genehmigung am Telefon – und manchmal gar nicht, ohne die Angabe von Gründen. Und manchmal, wenn das Projekt bereits begonnen hat, kommt plötzlich jemand vorbei und sagt: Das darfst du nicht. Solche Überraschungen erlebt man nirgendwo sonst. Deswegen kann man es nicht wirklich schätzen, dass in Ägypten deutlich weniger Bürokratie herrscht als hier. Alles folgt unserem ägyptischen I – B – M: Das I steht für «Inschallah», also «so Gott will», das B für «Bukra», was «Morgen» heisst, und M für «Malesh», was so viel bedeutet wie «Macht nichts».

Was würden Sie einem Schweizer Unternehmer raten, der in Ägypten ein Geschäft aufbauen will?
Er soll lieber zu Hause bleiben! Wenn ein Schweizer in Ägypten ein Geschäft aufbauen will, muss er unbedingt sicher sein, dass er den richtigen ägyptischen Partner hat. Allein geht es wirklich nicht.

Also wenn jemand aus der Schweiz nach Ägypten ans Rote Meer ginge und dort ein Projekt aufziehen wollte, analog zu dem, was Sie hier in Andermatt aufbauen, das ginge nicht?
Nein, auf keinen Fall. Er muss das unbedingt mit einem Partner in Ägypten aufbauen. Der Unterschied ist der: Hier ist alles sonnenklar und dort ist alles dunkel. Weil die allgemeine Lage so konfus ist, weiss man einfach nie zuverlässig, wie es weitergeht, und stochert in der Dunkelheit herum.

Spielt Korruption eine Rolle?
Nicht in den höheren Etagen, was eigentlich erstaunlich ist. Man würde glauben, dass die Korruption eher oben angesiedelt ist.

In den meisten Ländern ist es eher andersrum. Warum ist es in Ägypten anders?
Weil in Ägypten im Prinzip immer Militärs regieren und die sind etwas disziplinierter und ordentlich und pflegen vielleicht noch so eine Art Kodex.

Hatten Sie je Ambitionen, in die Politik zu gehen?
Nein, überhaupt nicht. Das geht auch nicht: Man darf nicht mit viel Geld auch noch Politik machen und nach Macht streben. Das ist ungesund. Für die Menschen und für das Land.

Umgeben von Schweizer Bergen liegt das Luxushotel The Chedi Andermatt.

”سينظر العالم إلى قطر بنظرة مختلفة“

«Die Welt wird Katar mit anderen Augen sehen»

Grossereignisse und erfolgreiche Nationalmannschaften: Katar ist auf dem besten Weg, eine Metropole für Sportveranstaltungen der Weltklasse zu werden. Eine unabhängige Organisation mit Niederlassungen in Europa und Amerika sorgt dafür, dass Veranstaltungen auf der ganzen Welt für die Zuschauer sicherer werden und dass die Organisatoren ihre Aufgaben sicher, gefahrlos und mit Integrität erfüllen. **Michael Hershman** und **Heinz Palme** leiten das International Centre for Sport Security, eine globale Organisation, die in Doha, Katar, gegründet wurde und es sich zum Ziel gesetzt hat, den Sport zu fördern und zu schützen.

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: ICSS

Wenn die Fussballwelt in sechs Jahren auf Katar schaut, wenn die besten Mannschaften der Welt bei der Fifa-Fussballweltmeisterschaft 2022 aufeinandertreffen, haben Michael Hershman und Heinz Palme bereits enorme Vorarbeiten geleistet. Der CEO und der Vize-Generaldirektor des International Centre for Sport Security (ICSS) in Doha arbeiten unermüdlich mit ihrem Spezialistenteam, um Sportorganisationen dabei zu unterstützen, dass grosse Sportereignisse auf der ganzen Welt die strengsten Standards in den Bereichen Sicherheit und Integrität einhalten – im Interesse der Athleten und Zuschauer.

Sie analysieren und beraten, definieren Standards und veröffentlichen Empfehlungen, die weltweit in allen Sportarten umgesetzt werden. Nach mehreren Sicherheits- und Integritätsverletzungen, Hooliganismus und Dopingvorfällen hat ihre Arbeit in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Auch die Korruptionsskandale in Sportverbänden und die Manipulation von Spielen durch die Glücksspielmafia haben dem Sport in jüngster Zeit schwer geschadet.

Neben dem Sicherheitsaspekt sind Transparenz und die Integrität von Athleten, Funktionären und Organisationen weitere Faktoren, die der neue CEO der ICSS Group

«Wir beim International Centre for Sport Security wollen den ursprünglichen Geist des Sports bewahren: Moral und Ehre.»

aufmerksam verfolgt: «Für uns geht es darum, den ursprünglichen Geist des Sports – Moral, Werte und Ehre – zu bewahren», sagt Hershman. Der 71-jährige Amerikaner, Mitgründer der Nichtregierungsorganisation Transparency International (TI), schloss sich im Juni 2016 dem ICSS an. Heute unterstützt das ICSS das Organisationskomitee für den World Cup 2022 in Katar, dessen Bauarbeiten in vollem Gange sind, und das Olympische Komitee des Landes, das jedes Jahr mehr als 80 Sportveranstaltungen beaufsichtigt. «Save the Dream», eine vom ICSS errichtete Stiftung, setzt ihre Zugkraft ausdrücklich ein, um eine ganze Generation von Fans und aktiven Athleten über die Kraft des Sports zu schützen und zu unterstützen.

Hershman sagt selbst, dass er ein «grosser Sportfan» sei, seit er gehen könne. Zu den Qualifikationen dieses Antikorruptionsspezialisten gehören seine Tätigkeit als hochrangiger Regierungsvertreter in Washington, seine Pionierarbeit bei der Gründung von TI und seine Arbeit im Bereich Risikominderung für die Fairfax Group im US-Bundesstaat Virginia. Vor seiner Ernennung zum

CEO des ICSS sass er bereits mehrere Jahre in dessen Beirat. Dank zahlreichen Einsätzen in den letzten 30 Jahren kennt sich Hershman ausserdem im Nahen Osten bestens aus.

Multinationale Unternehmen als Vorbilder

Es gibt einen guten Grund, warum das ICSS seinen Hauptsitz in Katar hat: «Das Land hat aussergewöhnlich hohe Ziele, was den Sport betrifft», sagt Heinz Palme aus Österreich. Der Vize-Generaldirektor arbeitet bereits seit fünf Jahren für das ICSS. Zuvor war er Generalkoordinator der Fifa-Fussballweltmeisterschaften in Deutschland und Südafrika sowie Chefkoordinator der österreichischen Regierung für die UEFA EURO 2008. Der Emir von Katar, Tamim bin Hamad Al Thani, selbst ein begeisterter Sportfan, will «dass die Welt Katar mit anderen Augen betrachtet», fügt der Vizedirektor hinzu.

Ein erheblicher Teil des ICSS-Jahresbudgets von rund 35 Millionen US-Dollar wird derzeit von der Regierung von Katar finanziert. Der Rest stammt von Drittparteien und Unternehmen. «Wir sind gerade dabei, eine breite Koalition mit Experten aus der Geschäftswelt, der Wissenschaft und der Sportwelt zu schmieden», bemerkt Michael Hershman in einer Diskussion. Seiner Meinung nach können multinationale Unternehmen Vorbilder sein: «Sie haben Erfahrung darin, sich neuen Regeln und Vorschriften anzupassen, sich an Nachhaltigkeitsprinzipien zu halten und im Einklang mit international anerkannten ethischen Normen zu arbeiten.»

An der Grenze des Machbaren

Heinz Palme ist sich eines ganz sicher: Jeder, der im Nahen Osten Erfolg haben will, muss eine enorme Geduld mitbringen und die lokalen Gepflogenheiten verstehen. Er räumt ein, dass er das bei seinen anfänglichen Aktivitäten in den Emiraten auf die harte Tour lernen musste. «Ich dachte, mit präziser Planung erreicht man seine Ziele sofort.» Es dauerte aber etwas länger, doch wenn die Dinge erst ins Rollen kommen, werden die Aufgaben mit umso mehr Enthusiasmus erledigt. Was ihn bis auf den heutigen Tag fasziniert, ist die Art und Weise, wie in der Region Visionen zur Realität werden, und die Versuche, die Grenzen des Möglichen zu verschieben. Nun ist er zusammen mit seinem CEO Teil einer Vision, die zum Ziel hat, ein winziges Land wie Katar auf die Landkarte der Mega-Sportveranstaltungen zu setzen.

International Centre for Sports Security
Das ICSS ist eine internationale gemeinnützige Organisation, deren Zweck es ist, Veranstalter dabei zu unterstützen, sportliche Grossereignisse sicherer zu gestalten. Die Aufgabe des ICSS besteht darin, die Sicherheit und Integrität im Sport zu verbessern. Es greift zudem kritische Probleme im Sport wie Korruption oder Betrug bei Wetten auf.

www.theicss.org

«Der Emir von Katar, Tamim bin Hamad Al Thani, selbst ein begeisterter Sportfan, will, dass ‹die Welt Katar mit anderen Augen betrachtet›. Das Land hat aussergewöhnlich hohe Ziele, was den Sport betrifft.»

وصفة نجاح شرقية لكرم الضيافة

Orientalisches Erfolgsrezept für Gastfreundschaft

Kaum ein Unternehmen aus der Hotelbranche wächst so schnell wie die Rotana-Gruppe. Das 1992 gegründete Unternehmen mit Sitz in Abu Dhabi betreibt heute rund 60 Hotels in 26 Ländern, 40 weitere werden in den nächsten Jahren dazukommen. CEO **Omer Kaddouri** kennt das Erfolgsrezept für Gastfreundschaft: Menschen mit Respekt begegnen und ihnen die volle Aufmerksamkeit widmen.

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Rotana-Gruppe

Herr Kaddouri: Als Direktor einer grossen Hotelkette könnten Sie überall auf der Welt in den edelsten Suiten nächtigen. Wo haben Sie die letzte Nacht verbracht?
Omer Kaddouri: Zum Glück in meinem eigenen Bett, obwohl ich den Aufenthalt in unseren Häusern und auch in anderen Hotels stets schätze. Ich bin beruflich bedingt sehr viel unterwegs, so dass ich den Luxus geniesse, nach Hause zu kommen und den Abend mit meiner Frau zu verbringen.

Die Rotana-Gruppe hat ambitionierte Wachstumsziele. Bis 2020 wollen sie 100 Häuser unterschiedlichen Formats betreiben. Gibt es ein geheimes Rezept für den wachsenden Erfolg?
Rotana betreibt die Hotels nur, besitzt sie aber nicht. Sie gehören 25 unterschiedlichen, privaten Eigentümern, zu denen wir eine sehr enge Beziehung pflegen. Wir tun alles, damit sie sich bei uns wohlfühlen – genauso wie unsere Gäste in den Hotels. Die Marke Rotana besitzt in der weiteren Region eine starke Stellung. Unsere Gäste sehen, dass wir für ihr Wohlbefinden sorgen, dass wir innovativ sind, dass wir ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten – dafür sorgen unsere 15 000 Teammitglieder Tag für Tag. Vielleicht ist das ein Grund für die vielen Stammgäste, die wir immer wieder bei uns begrüssen dürfen.

Sie gehören zu den ersten Unternehmern, die seit Aufhebung der Sanktionen im Iran Fuss fassen. Welche Erfahrungen haben Sie bisher gemacht und was können andere Firmen davon lernen?
Rotana war der erste Hotelbetreiber, der seine Ausbaupläne für den iranischen Markt bekanntgab. Im März 2013 unterzeichneten wir den Management-Vertrag für vier Hotels, die derzeit noch im Bau sind und die wir unter unserer alkoholfreien Marke «Rayhaan Hotels & Resorts by Rotana» betreiben werden. Die ersten beiden Häuser werden in Maschhad (2017) und in Teheran (2018) öffnen. Zwei weitere Hotels – ein 5-Sterne-Hotel und ein 4-Sterne-Haus – sollten ebenfalls 2018 eröffnet werden. Ich bin sicher, dass sich nach der Aufhebung der Sanktionen Entwickler und Betreiber auf diesen grössten, noch weitgehend unberührten Hotelmarkt der Welt stürzen werden. Dieses Land befindet sich in einer Aufbruchstimmung. Die Öffnung empfinden vor allem die jungen Leute als aufregend. Sie sind sehr freundlich und erwarten den Aufschwung. Es gibt aber auch viel zu tun, insbesondere im Tourismus: Der Nachholbedarf bei Ausbildung und Servicequalität ist gross. Wir investieren viel in das Training unseres künftigen Teams.

Omer Kaddouri arbeitet seit 1998 für Rotana, seit 2010 als COO. Anfang 2014 übernahm er von El Zyr das Amt als Präsident und CEO. Der 53-Jährige, dessen Mutter aus Grossbritannien und dessen Vater aus dem Irak stammt, absolvierte von 1984 bis 1986 die Les Roches International School of Hotel Management in Crans-Montana. Er lebt in Abu Dhabi.

Gastgeber in 26 Ländern
Die Rotana-Gruppe gehört zu den führenden Hotelbetriebsgesellschaften im Mittleren Osten, in Afrika und Osteuropa. Unter verschiedenen Marken führt sie derzeit in 26 Ländern mehr als 50 Hotels und Resorts im 3- bis 5-Sterne-Segment. Bis 2020 will das 1992 von Nasser Al Nowais und Selim El Zyr gegründete, privat gehaltene Unternehmen mit Sitz in Abu Dhabi 100 Häuser unter unserem Management haben und global präsent sein.

www.rotana.com

«In der arabischen Kultur hat die Gastfreundschaft seit je einen besonderen Stellenwert.»

Wo sonst expandiert Rotana?
Europa ist für uns generell von grossem Interesse. Wir sind zudem sehr aktiv in Afrika. Gegenwärtig arbeiten wir an Projekten in Städten wie Daressalam, Lagos, Luanda und Marrakesch.

Warum fehlt Asien noch auf Ihrer Landkarte?
Rotana erhält sehr viele Anfragen, Hotels zu betreiben, auch aus Asien. Wir sind in Gesprächen mit einer Reihe von Entwicklern. Fragen Sie mich in ein, zwei Jahren noch einmal, ich werde Ihnen dann genauere Auskunft geben können. Im Moment ist noch nichts spruchreif. Auf meinem Tisch befinden sich aber diverse Dossiers, darunter auch solche aus Thailand, Vietnam und Australien.

Nach welchen Kriterien beurteilen Sie solche Gelegenheiten?
Wir prüfen jeden Fall sehr genau: Marktpotenzial und Konkurrenzumfeld, Angebot und Nachfrage, und fragen uns dann: Können wir das Hotel so führen, wie es die Eigentümer sich vorstellen? Können wir sie in Bezug auf die Kapitalrentabilität glücklich machen?

Zurück in den Mittleren Osten, Ihren Hauptmarkt: Was macht die Region so attraktiv für Touristen, speziell Dubai, Abu Dhabi und die Emirate?
In der arabischen Kultur hat die Gastfreundschaft seit je einen besonderen Stellenwert. Das Gefühl, herzlich willkommen zu sein, spürt man überall. Bei uns ist es sehr sicher. Die politischen Verhältnisse sind stabil, und die Infrastruktur befindet sich auf einem hohen Niveau. Es gibt viel zu entdecken und zahllose Attraktionen. Das Shopping-Angebot ist gross, das Wetter gut. Man kann am Strand entspannen und gutes Essen geniessen. Und es gibt Angebote für jedes Budget. Das sind eine Menge Gründe, um hierher zu kommen.

Ein Grund dafür, dass ständig neue Hotels eröffnen?
In diesem Teil der Welt gehört der Tourismus zu den am schnellsten wachsenden Sektoren. Kein Wunder, halten aufmerksame Investoren in diesem Bereich nach neuen, lukrativen Möglichkeiten Ausschau. Rotana hat sich in den letzten 25 Jahren eine gute Reputation erarbeitet und das Unternehmen als einer der führenden Anbieter der Branche positioniert. Diesen Vorsprung haben wir dank der Nähe zum Markt, unserer Verfügbarkeit, der

«Ich versuche, andere Menschen ein wenig besser kennenzulernen, indem ich zuhöre, näher hinsehe und mit ihnen mehr als nur Oberflächliches austausche.»

persönliche Note und nicht zuletzt, weil wir die Hotels für die Eigentümer so betreiben, als wären sie unsere eigenen. Diese sind zudem gute Geschäftsleute: Sie werben für unsere Häuser und setzen sich für sie ein. Viele Besitzer stammen aus königlichen Familien, sind sehr wohlhabend oder bekannte Geschäftsleute. Neue Verträge schliessen wir oftmals ab, weil bestehende Eigentümer uns empfohlen haben.

Derzeit sinken die durchschnittlichen Zimmerpreise. Wie reagieren Sie darauf?
Das Hotelgeschäft ist seit je zyklisch. Entscheidend ist für uns, was unter dem Strich bleibt, das heisst, dass die Rechnung aufgeht. Wir sind sehr optimistisch, was den Ausblick angeht. Das Marktumfeld bleibt anspruchsvoll, aber wir sehen zahlreiche positive Trends und Entwicklungen, welche die Hotelbranche in der Region auch in den kommenden Jahren beflügeln wird.

In der weiteren Region herrscht seit längerem Instabilität. Belasten die Konflikte in Syrien, im Irak und in Jemen die Hotellerie?
In den Emiraten kann man sich absolut sicher fühlen. Ich will aber nicht leugnen, dass sich die Instabilität in den von Ihnen genannten Ländern negativ auf den Tourismus auswirkt. Auf der anderen Seite profitieren wir auch, etwa wenn grosse Kongresse in die Golfregion verlegt werden. Ich hoffe für die betroffenen Länder, dass der Frieden zurückkehrt. Die Region besitzt ein unglaublich grosses Potenzial.

Sie selbst haben familiäre Wurzeln in Grossbritannien und im Irak. Inwiefern hat Sie dies für Ihre gegenwärtige Funktion als CEO qualifiziert?
Dass ich arabisch spreche, ist sicher von Vorteil. Qualifiziert haben mich wohl in erster Linie die Ausbildung und meine Erfahrung in der Hotellerie.

Vor 30 Jahren waren Sie im Wallis an der Hotelfachschule in Les Roches. Was hat das Studium bewirkt, was verbindet Sie mit der Schweiz?
An die drei Jahre in Les Roches habe ich grossartige Erinnerungen. Ich liebe die Schweiz! Wir kommen jedes Jahr zum Skifahren. Crans-Montana, Zermatt und Saas-Fee sind wunderbare Orte. Die Ausbildung gehört mit zu den besten, die es gibt. Mir hat sie den Einstieg in diese faszinierende Branche ermöglicht.

Das 5-Sterne-Hotel Al Murooj Rotana liegt am Persischen Golf in Dubai. Es ist eines von 60 Hotels der Rotana-Gruppe.

In welches Hotel in der Schweiz gehen Sie am liebsten?
Ins Palace Luzern. Es hat eine besondere Lage und einen hohen Standard. Dort sammelte ich als junger Kellner erste Berufserfahrungen. Es war hart, aber ich habe viel gelernt. Noch heute kehre ich gerne dorthin zurück.

Wie würden Sie die Schweiz als Land in drei Begriffen beschreiben?
Die Schweiz ist schön, gut organisiert und sie heisst ihre Gäste willkommen.

Und Dubai?
Sehr optimistisch, zukunftsorientiert und mit einer sehr guten Infrastruktur.

Was raten Sie Schweizer Unternehmen, die in die Emirate oder andere Länder im Mittleren Osten expandieren wollen?
Sie sollten kommen, sich hier umschauen und Kontakte knüpfen. Die Emirate bieten grosse Möglichkeiten, erfolgreich Geschäfte zu tätigen. Die Voraussetzungen dafür sind da: ein gut strukturiertes Umfeld, die sichere Rechtsordnung. Viele Unternehmen aus der Schweiz sind bereits hier. Die Schweizer Botschaft befindet sich im gleichen Haus wie mein Büro hier in Abu Dhabi, nur ein paar Stockwerke tiefer. Ich treffe immer wieder Geschäftsleute aus der Schweiz, die hier ein und aus gehen.

Worauf achten Sie persönlich, wenn es um das Geschäftliche geht?
Gute Dienstleistungen erbringt man, wenn man sich für die Menschen und für ihre Bedürfnisse interessiert, wenn man ihnen mit Respekt begegnet. Ich versuche, andere Menschen ein wenig besser kennenzulernen, indem ich zuhöre, näher hinsehe und mit ihnen mehr als nur Oberflächliches austausche. Dies erwarte ich auch von meinem Gegenüber und von unseren Mitarbeitern. Das ist Teil einer Geschäftsethik, die mir sehr wichtig ist. Mit meinen Geschäftspartnern will ich auch in 10 oder 20 Jahren noch zusammenarbeiten, nicht nur hier und jetzt.

Was wünscht sich ein CEO wie Sie nach einem langen Arbeitstag?
Ich freue mich, wenn ich mit meiner Frau zu Hause bin und mich entspannen kann: auf dem Sofa sitzen, ein wenig TV schauen und Musik hören.

«Ägypten hat viel Potenzial, wenn es sich ohne Druck von aussen entwickeln kann.»

بالأحلام والانضباط نتجاوز الحواجز

Mit Träumen und Disziplin über die Hürden

Kariem Hussein ist einer der erfolgreichsten Sportler der Schweiz. Dass er seine Ziele erreiche, habe er nicht zuletzt seiner Herkunft zu verdanken, sagt der schweizerisch-ägyptische Leichtathlet.

Text: Tina Fassbind
Bilder: Christoph Köstlin, Klinik Hirslanden, Opel Suisse

Ihr Lebensmotto lautet: «Sei realistisch und glaube an das Unmögliche.» Warum dieser Widerspruch?
Weil ich von Zielen träume, die auf den ersten Blick vielleicht unrealistisch erscheinen. Andererseits glaube ich fest daran, dass ich sie erreichen kann. In gewisser Weise spiegelt diese innere Haltung auch die beiden Seiten meiner Herkunft wider: Das Träumerische ist typisch für die ägyptische Kultur. Die Disziplin und der Durchhaltewille sind eher etwas Schweizerisches.

Neben dem Spitzensport arbeiten Sie an Ihrem Masterabschluss in Medizin. Beides erfordert viel Disziplin. Ist die Schweizer Seite in Ihnen doch etwas ausgeprägter?
Ich würde eher sagen, dass ich von beiden Kulturen profitiere. Dass ich beispielsweise bereit bin, zum Erreichen meiner Ziele grössere Risiken einzugehen, ist auf mein südländisches Temperament zurückzuführen.

Als Sie den Europameistertitel holten und die Schweizer Hymne spielte, gingen die Emotionen hoch. Würden Sie bei einer anderen Gelegenheit auch für Ägypten an den Start gehen?
Selbstverständlich würde ich mich geehrt fühlen, für Ägypten anzutreten. Aber ich habe den grösseren Bezug zur Schweiz und bin hier verwurzelt. Ich liebe dieses Land, und es erfüllt mich mit Stolz, die Schweiz in Wettkämpfen vertreten zu dürfen.

Ihr Vater war in Ägypten Profi-Volleyballer und ist seit seiner Einreise in die Schweiz als Osteopath und Physiotherapeut tätig. Ist er Ihr Vorbild?
Ja, mein Vater hat mich stark beeinflusst. Weil wir beide denselben Weg im Leben gewählt haben, stehen wir uns sehr nahe. Was ich an ihm besonders bewundere, ist,

Kariem Hussein studiert neben dem Leistungssport Medizin an der Universität Zürich.

«In der Schweiz fehlt mir manchmal die Gelassenheit der Ägypter.»

dass er sich hier aus dem Nichts eine Existenz aufgebaut hat. Auch zu meiner Mutter habe ich ein sehr enges Verhältnis. Bei meiner Familie finde ich immer Halt.

Ihre Familie lebt noch immer in Tägerwilen am Bodensee, wo Sie aufgewachsen sind. Sie sind aber auch regelmässig zu Besuch bei Ihren Verwandten in Kairo. Was beeindruckt Sie am meisten an Ägypten?
Es sind die Gegensätze in diesem Land. Einerseits ist dort immer etwas los, es ist hektisch und laut. Andererseits sind die Menschen sehr entspannt. Ihre Lebensart ist locker und unverbindlich. Das ist faszinierend, aber auf Dauer wäre das nichts für mich. Der Orient ist wunderschön – das Essen, das Meer, die Lebensfreude. Ich fühle mich dieser Region sehr verbunden. Aber ich lebe wirklich sehr gerne in der Schweiz.

Was schätzen Sie an der Schweiz so sehr?
Es ist hier alles geregelter und organisierter. Ich mag Zuverlässigkeit und bin ein sehr pünktlicher Mensch. Dafür fehlt mir in der Schweiz manchmal die Gelassenheit der Ägypter. Und ich denke, es würde den Schweizern ganz guttun, in gewissen Momenten etwas mehr Emotionen zuzulassen.

Der Nahe Osten befindet sich in einem starken Wandel. Wie erleben Sie das?
Ägypten befindet sich in einer unglaublich vielfältigen Region. Es hat viel Potenzial, wenn es sich ohne Druck von aussen entwickeln kann. In Ägypten sind derzeit grosse Veränderungen im Gang, die hier kaum beachtet werden. Zum Beispiel die Erweiterung des Suezkanals vor einem Jahr. Das ist ein bahnbrechendes Projekt für das Land – vergleichbar mit dem neuen Gotthardtunnel in der Schweiz. Beide Länder können stolz sein auf diese Erfolge.

Kariem Hussein ist mit seinen beiden Schwestern in der Thurgauer Gemeinde Tägerwilen aufgewachsen, aus der auch seine Mutter stammt. Sein Vater wuchs in Kairo auf, bevor er vor rund 40 Jahren in die Schweiz einreiste. Der 27-jährige Athlet errang als Hürdenläufer fünf Schweizer-Meister-Titel, EM-Titel 2014 und EM-Bronze 2016. Die Medizin ist neben der Leichtathletik Husseins zweite Passion. 2012 hat er seinen Bachelor-Abschluss gemacht und ist derzeit an der Universität Zürich fürs Masterstudium eingeschrieben.

www.kariem.ch

«Wir streben danach, die strengsten Standards für ethisches Verhalten zu erfüllen, indem wir Bestechung in allen Ländern, in denen wir Geschäfte tätigen, entgegenwirken und bekämpfen.»

"من المدهش أن نرى تغييرات في المنطقة"

«Es ist faszinierend zu sehen, wie sich die Region verändert»

ABB-Konzernleitungsmitglied **Frank Duggan** leitet die Aktivitäten von ABB in Asien, Afrika und im Mittleren Osten. Dort begleitet der gebürtige Ire mit dem Industriekonzern die Transformation der Wirtschaft von der Ölförderung zum Hightech-Standort.

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: ABB

ABB ist seit 85 Jahren im Mittleren Osten tätig. Was macht die Region so interessant für den Konzern?
Es sind vor allem drei Gründe: Erstens ist es eine der wichtigsten Regionen der Welt für die Förderung und Verarbeitung von Rohstoffen, vor allem Öl und Gas. Zweitens erlebt sie seit mehreren Jahrzehnten ein unvergleichliches Wachstum, das einhergeht mit der Elektrifizierung und der Industrialisierung. Und drittens ist es die zentrale geografische Lage als Transit-Hub zwischen Europa, Afrika und Asien.

Wo liegen die Schwerpunkte Ihrer Aktivitäten?
Die Produkte und Leistungen von ABB finden in vielen Branchen und Industriezweigen Verwendung. Das beginnt bei der Energiegewinnung und -verteilung mit all ihren Facetten. Unser Fokus liegt heute auf erneuerbaren Quellen wie Wind und Sonne. Es geht weiter über die Rohstoffförderung und den Bausektor mit allen nötigen Installationen, erstreckt sich auch auf Felder wie Tourismus, Nahrungsmittel, Wasseraufbereitung und reicht bis zur Datenverarbeitung, um nur einige zu nennen.

Wie erleben Sie den Wandel, der die Region kennzeichnet?
Es ist faszinierend zu sehen, wie sich die Wirtschaft in der Region in den letzten 20 Jahren verändert hat. Sie löst sich sukzessive von der Abhängigkeit des Öls und dem reinen Rohstoffexport. ABB ist im Kern ein Technologiepionier. Wir begleiten diese Übergangsphase intensiv, da die verarbeitende Industrie für die Länder immer wichtiger wird. So dürfen wir an Grossprojekten in der Petrochemie wie dem Joint Venture von Dow Chemical und Saudi Aramco mitwirken, für das ABB als

Frank Duggan (57) ist Präsident der Region Asien, Mittlerer Osten und Afrika und Mitglied der Konzernleitung des Industrieunternehmens ABB. Der gebürtige Ire studierte Elektrotechnik am Dublin Institute of Technology. Seine Laufbahn bei ABB begann er 1986 als Ingenieur. Später war er unter anderem Landesverantwortlicher in Irland, Thailand, Polen und Tschechien. Im Jahr 2000 übernahm er die Leitung der globalen Öl-, Gas- und Chemie-Sparte von ABB. Ab 2008 war Duggan als Region Manager zuständig für Indien, den Mittleren Osten und Afrika, ehe er ab 2011 die Leitung des Bereichs Global Markets übernahm. Seine jetzige Position hat er seit 2015 inne. Duggan lebt mit seiner Familie in Dubai.

new.abb.com/middle-east

ABB
Turbocharging

Bild oben: Die ABB Turbocharging Service Station im Trockendock in Dubai.

Bild unten: ABB baute die gasisolierte Schaltanlage in Ras Laffan in Katar.

«Die Arbeit mit anderen Menschen und in unterschiedlichen Umgebungen habe ich stets als Chance begriffen.»

Hauptlieferant ausgewählt wurde. Wir liefern Teile und Know-how für den Bau von Aluminiumwerken, sind in der Stahlindustrie und Zementherstellung tätig und engagieren uns in der Stromverteilung und bei anderen grossen Infrastrukturprojekten wie etwa dem Flughafen hier in Dubai. Eine grosse Bedeutung im Rahmen der Next-Level-Strategie von ABB haben die Schwerpunktverlagerung auf stärkeres Wachstum, verbesserte Wettbewerbsfähigkeit und Risikoabbau. Mit diesen Massnahmen passen wir uns an den rasanten Wandel der Marktbedingungen an. Mich fasziniert aber auch der kulturelle Schmelztiegel, in dem Menschen aus aller Welt friedlich und sicher zusammenleben. Erstaunlich ist, dass 90 Prozent der Bewohner von Dubai in einem anderen Land geboren wurden.

In der Liste der Projekte, bei denen ABB mitgewirkt hat, finden sich etliche klingende Namen. Macht Sie das stolz?

Vieles von dem, was das Unternehmen leistet, ist auf den ersten Blick gar nicht sichtbar. Im höchsten Gebäude der Welt etwa, dem Burj Khalifa in Dubai, haben wir auf der 155. Etage eine einzigartige Verteilerstation installiert. Derzeit sind wir am Bau des «Grossen Ägyptischen Museums» nahe der Pyramiden von Gizeh beteiligt. Auch in Mekka, in Katar und an vielen anderen Orten waren und sind wir engagiert. Es fällt mir nicht leicht, alle aufzuzählen. Dass ABB für so viele Architektur-Ikonen in der Region einen Beitrag leisten durfte und darf, erfüllt mich in der Tat mit Stolz.

Welche Faktoren machen solche Megaprojekte erfolgreich?

Eine gute vertragliche Grundlage, in der Umfang und Leistungen genau definiert sind, ein gutes Team für die Umsetzung und die intensive Zusammenarbeit zwischen Auftragnehmer und uns in allen Phasen des Projekts. Wir verpflichten uns, dem Kunden über den gesamten Lebenszyklus eines Produkts zur Seite zu stehen – das kann bedeuten, bis zu 50 Jahre für Service und Unterhalt verantwortlich zu sein.

Sie waren schon in vielen Ländern tätig und leben nun in Dubai. Unterscheidet sich die Art, Geschäfte zu machen?

Natürlich gibt es gewisse kulturelle Unterschiede, aber auch viele Gemeinsamkeiten. Um hier erfolgreich zu sein, sind das Bekenntnis zu einem langfristig ausgelegten Engagement und die Bereitschaft nötig, vertrauenswürdige, zuverlässige Beziehungen zu Geschäftspartnern aufzubauen sowie lösungsorientierte Kompromisse zu finden. Ich erlebe die arabische Kultur als sehr offen und freundlich. In der Geschäftswelt ist man der westlichen Kultur gegenüber sehr aufgeschlossen. Viele Manager haben an Universitäten Amerikas und Europas studiert und kennen beide Welten.

Ist Korruption noch ein Thema?

ABB verfolgt in Bezug auf Korruption eine Nulltoleranzstrategie. Wir streben danach, die strengsten Standards für ethisches Verhalten zu erfüllen, indem wir Bestechung in allen Ländern, in denen wir Geschäfte tätigen, bekämpfen und ihr entgegenwirken. Neue Gesetze und Vorschriften wurden umgesetzt, und international harmonisierte Compliance-Praktiken sind in der Region zur Norm geworden.

Welchen Managementstil pflegen Sie selbst?

Ich bemühe mich, konsistent in meinen Entscheidungen und zu allen fair zu sein. Ein Team aufzubauen, in dem gegenseitiges Vertrauen herrscht und die gleichen Ziele verfolgt werden, sehe ich als wichtigste Voraussetzung für gute Arbeit.

Wie würden Sie Dubai und Zürich, wo Sie auch einige Jahre wohnten, in wenigen Worten beschreiben?

Dubai ist ultramodern, eine Mischung aus Disneyland und Bollywood, mit starken kulturellen Gegensätzen. Zürich ist eine lebhafte Stadt, mit wunderschöner Natur, in der man unglaublich viel unternehmen kann.

Sie blicken auf eine eindrückliche Karriere zurück: Was gab dafür den Ausschlag?

Vielleicht war ich immer zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort. Ich bin mit dem Unternehmen stark verbunden und stolz, Teil der ABB-Familie zu sein. Die Arbeit mit anderen Menschen und in unterschiedlichen Umgebungen habe ich als Chance begriffen und auch in schwierigen Momenten nie aufgegeben. Ich bin im Grunde ein optimistischer Mensch.

Ein Land, eine Branche, eine Frau

مقابلة مع سيدة أعمال تعمل في القطاع المالي في الدولة

Das Königreich Saudi-Arabien hat grosse Pläne für sein Wachstum und seine Diversifikation. Diese versprechen dem Finanzdienstleistungssektor eine rosige Zukunft. Hier spielt **Hala Kudwah,** Middle East Consulting Partner und Leiterin Financial Services von PwC in Saudi-Arabien, eine zentrale Rolle. Und das nicht erst seit heute.

Text: Eric Johnson
Bilder: PwC Saudi-Arabien

Hatte sich der Rückgang des Ölpreises auf die saudische Wirtschaft ausgewirkt?
Das Königreich stand vor neuen Herausforderungen, sicher. Allerdings entstanden auch neue Chancen und die in weiten Kreisen gereifte Einsicht, dass das Königreich seine Wirtschaftsaktivitäten diversifizieren muss. Bis dahin war Saudi-Arabien fast ausschliesslich im Ölsektor tätig. Diese Erkenntnis prägt denn auch die «Saudi Vision 2030» der Regierung, die auf drei Pfeilern fusst: einer dynamischen Gesellschaft, einer florierenden Wirtschaft und einer ambitionierten Nation. Die Vision umfasst zahlreiche Ziele und Initiativen. Die wichtigsten mit wirtschaftlicher Ausrichtung sind:

- eine Steigerung des Anteils des Privatsektors am Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 40 auf 65 Prozent;
- eine Erhöhung der Exporte von nicht ölbasierten Produkten und Dienstleistungen von 16 auf 50 Prozent;
- eine Zunahme der ausländischen Direktinvestitionen am BIP von 3,8 auf 5,7 Prozent. Gerade in den Branchen Bau, Produktion, Bergbau, Gesundheitswesen, Metall und anderen existiert ein umfangreiches Angebot für ausländische Direktinvestitionen.

Kommt es damit zu Privatisierungen?
Genau. Ganz oben auf der Privatisierungsliste steht die staatliche Saudi Aramco, Berichten zufolge das wertvollste Unternehmen der Welt. Nach den aktuellen Plänen sollen 5 Prozent der Aktien an der Börse der saudischen Hauptstadt Riad gehandelt werden. Die verbleibenden 95 Prozent sollen an den Staatsfonds des Königreichs übertragen werden, den Saudi Public Investment Fund (PIF). Diese Finanzspritze dürfte das Nettovermögen des PIFs auf rund 2 Billionen US-Dollar anwachsen lassen – zweieinhalbmal so viel wie das Kapital des norwegischen Government Pension Fund als zweitgrösstem Staatsfonds. In der hiesigen Finanzbranche ist gerade einiges los.

Apropos saudische Finanzbranche: Was zeichnet diese aus?
Sie ist gut kapitalisiert, sehr effizient, hochprofitabel und bereit für weiteres Wachstum. Gemäss den neusten Basel-III-Vorschriften für die Kapitalausstattung

«Gerade in den Branchen Bau, Produktion, Bergbau, Gesundheitswesen, Metall und anderen existiert ein umfangreiches Angebot für ausländische Direktinvestitionen.»

von Banken weisen die saudischen Institute eine Kapitalisierung von fast 18 Prozent auf. Das übersteigt die Mindestanforderungen um einiges. Die Banken des Königreichs erzielen mehr als 40 Prozent des Gesamtertrags aller börsenkotierten saudischen Unternehmen. Ihre Profitabilität und Widerstandsfähigkeit ist trotz dem Tiefzinsumfeld weiterhin die höchste aller G20-Staaten: 2014 verzeichnete der saudische Banksektor einen Return on Equity (ROE) von 18,5 Prozent und einen Return on Assets (ROA) von 2,5 Prozent. Dabei ist der Markt erst gerade am Entstehen, kann also nur wachsen! Zum Beispiel machten im Königreich die Bankkredite an Private im Jahr 2014 rund 44 Prozent des BIPs aus. Das ist weniger als in den meisten G20-Ländern und anderen Volkswirtschaften.

Arbeiten nur wenige Frauen wie Sie im Finanzsektor?

Heute nicht mehr. Aber in meinen beruflichen Anfängen war es für eine Frau ungewöhnlich, in der Finanzwelt tätig zu sein und hier Karriere zu machen. Ich wusste, dass ich mich doppelt anstrengen musste, um erfolgreich zu sein. Und gleichzeitig wollte ich meine islamisch-saudischen Wurzeln und Traditionen nicht verleugnen. Im Verlauf meiner Karriere hat sich viel verändert. Heute beträgt der Frauenanteil von Bankangestellten in Saudi-Arabien rund 12 bis 13 Prozent. In einigen Branchen – zum Beispiel im Detailhandel und in den staatlichen Bildungseinrichtungen – liegt der Anteil der weiblichen Arbeitskräfte sogar noch höher.

«Dieses Land steht mitten in einem Wandel, dessen Puls bei PwC direkt fühlbar ist.»

Warum kamen Sie schliesslich zu PwC?

Ich habe das Glück, eine gute Erziehung und Ausbildung erhalten zu haben. Ausserdem hat mein Mann meine Karriere stets unterstützt. So konnte ich eine Reihe von spannenden Aufgaben übernehmen. Nun möchte ich im Gegenzug etwas für meine Gemeinschaft und mein Heimatland tun. PwC investiert in lokale Talente und hilft dem Königreich, die wichtigsten Herausforderungen zu meistern. Dieses Land steht mitten in einem Wandel, dessen Puls bei PwC direkt fühlbar ist. Diese Gelegenheit wollte ich auf keinen Fall verpassen.

Hala Kudwah – Bilderbuchkarriere in Saudi-Arabien

Nach der regulären Schulbildung in ihrem Heimatland besuchte die saudische Staatsbürgerin mit 16 Jahren das Royal Holloway College in London. Hier schloss sie 1982 in Informatik und Mathematik ab. Anschliessend kehrte sie nach Saudi-Arabien zurück und begann 1985 in einem Spin-off von Citibank, der damaligen Saudi American Bank und heutigen Samba Financial Group. Diese ist unabhängig, börsenkotiert und eine der fünf grössten Banken des Königreichs. Ende 2015 wies sie ein Vermögen von 63 Milliarden US-Dollar aus und erzielte ein Geschäftsergebnis von 1,4 Milliarden US-Dollar. Im Verlauf der Jahre stieg Hala Kudwah in der Organisation auf und bekleidete verschiedene Positionen, einschliesslich derjenigen der Leiterin Internetbanking und Technologie. Im Jahr 2003 schliesslich wurde sie zum Chief Operating Officer ernannt. Damit war sie Mitglied der Geschäftsleitung und eine der Generaldirektorinnen der Bank. 2015 wechselte Hala zu PwC als Financial Services Consulting Leader für Saudi-Arabien.

www.pwc.com/m1

معايشة تجارب حياتية جديدة في منطقة الخليج

Erlebniswelten in der Golfregion

Seit zehn Jahren ist der Schweizer Eventproduzent Habegger in Katar präsent. Heute mit einer eigenen Niederlassung in Doha. Für Firmenchef **Simon Ackermann** bietet der Staat dank seiner langfristigen Vision eine Vielzahl von Chancen. Dazu muss sein Unternehmen aber einiges investieren.

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Marc Wetli

Habegger hat 2014 eine Niederlassung in Katar eröffnet. Bringen Sie sich in Stellung für die Fussball-Weltmeisterschaft im Jahr 2022?
Nein, da wären wir viel zu früh. Das Eventgeschäft ist sehr kurzfristig. Entscheidend war Katars «Vision 2030», in der die WM 2022 einen Meilenstein bildet. Das Land will zu einem zentralen Standort für internationale Sportevents werden. Dazu gehören die Handball-WM 2015, die Strassenrad-WM 2016 oder die Leichtathletik-WM, die 2019 stattfinden wird. Für uns sind dies alles interessante Projekte. Unseren ersten Auftrag konnten wir an den «Summer Asia Games 2006» umsetzen. Damals waren wir für die Illumination der Stadt Doha zuständig.

Wie sind Sie dazu gekommen?
Für dieses Grossprojekt fehlten lokale Anbieter. Also wurde es international ausgeschrieben und wir haben einen Teil des Auftrags gewonnen. Katar ist heute unsere Basis für den gesamten Nahen Osten. Wir setzen Projekte in Dubai, Oman oder Saudi-Arabien um.

Welche Ziele verfolgen Sie in der Region?
Wir wollen möglichst viele Aufträge als Generalunternehmer ausführen. Konkrete Umsatzziele zu definieren, ist schwierig, denn die Anzahl der offerierten Projekte ist sehr volatil. An einem Tag hat man mehrere Millionen Dollar in der Pipeline. Am nächsten Tag kann ein einziger Entscheid von einem Scheich dazu führen, dass diese wieder wegfallen.

Weshalb ist die Region dennoch interessant für Sie?
Es ist eine Region mit Visionen und viel Dynamik. Man kann viel bewegen. Das ist für mich als Unternehmer sehr motivierend. Fragt man in der Schweiz nach der Vision für die kommenden Jahre, so erhält man kaum eine Antwort. Katar dagegen hat ein klares Leitbild. Das Land will bis 2030 eine führende Stellung in den Bereichen Sport, internationale Tagungen, Bildung sowie Kultur einnehmen. Hier sind Erlebniswelten gefragt, wie wir sie anbieten. Neben diesem «Spirit» ist die Region für uns attraktiv, weil die Märkte noch nicht gesättigt sind.

Wie unterscheidet sich das Geschäft von jenem in Europa?
Der Weg zu einem Projekt, das heisst, wie entschieden und wie Einfluss genommen wird, ist völlig verschieden. Wenn man in der Schweiz ein Projekt startet, dann wird es mehr oder weniger wie geplant umgesetzt. Im Nahen Osten gibt es viel mehr Dynamik im Prozess. Das Projekt endet oft zwar

«Man sollte sich im Land niederlassen. ‹Fly-in-fly-out› funktioniert nicht.»

Simon Ackermann Habegger AG

«Viele Katarer haben im Ausland studiert und sind häufig besser ausgebildet und weiter gereist als viele von uns.»

«Swissness ist beliebt, hat aber ihren Preis. Die Erwartungshaltung ist entsprechend hoch.»

anders als geplant, aber dennoch erfolgreich. Dies hängt mit der finanziellen Kraft und der kulturellen Haltung in Katar zusammen. Im Scheichtum ist es üblich, dass Entscheide von wichtigen Persönlichkeiten kurzfristig geändert werden. Kosten sind dabei kein Thema.

Wie kommt dies bei Ihnen an?
Ich werte nicht, es ist eine andere Kultur, welche ich akzeptiere und in verschiedenen Bereichen schätze: Man spürt einen Hunger und den Willen, etwas zu bewegen.

Wie verbindlich sind Verträge?
Bislang haben wir die Erfahrung gemacht, dass man sich an Verträge hält. Man darf sich aber nichts vormachen. Als Schweizer KMU hätte man in einem Gerichtsfall keine Chance. Wenn man eine Klage einreicht, ist man weg vom Fenster, selbst wenn man am Ende Recht bekommt.

Wie stellen Sie sicher, dass die Geschäftsbeziehungen positiv verlaufen?
Man ist dann erfolgreich, wenn man nicht nur ein gutes Verhältnis zum Projektleiter pflegt. Genauso wichtig ist die Beziehung auf höchster Ebene; parallel dazu sollte man eine persönliche Beziehung mit den katarischen Entscheidungsträgern aufbauen.

Inwieweit ist hier auch Korruption im Spiel?
Bei uns gibt es keine Korruption. Doch um eine Firma in Katar zu gründen, mussten wir einen katarischen Mehrheitsaktionär einbeziehen. Unseren Partner haben wir mithilfe des S-GE gefunden. Mein Geschäftspartner besitzt 51 Prozent an Habegger Productions und erhält eine feste Gebühr in Form einer Umsatzbeteiligung. Das ist vergleichbar mit einer Steuer, die nicht an den Staat, sondern an eine Privatperson fliesst. Was ein sogenannter Sponsor mit diesem Geld macht, ist ihm überlassen. Es gibt solche, die diese Mittel für die Akquisition neuer Aufträge einsetzen. Meinem Geschäftspartner vertraue ich diesbezüglich.

Ihr Geschäftspartner hätte das Recht, Ihre Niederlassung zu schliessen. Fühlen Sie sich da nicht ausgeliefert?
Das ist tatsächlich eine spezielle Situation. Andererseits liegt eine Schliessung nicht in seinem Interesse, da er als Mehrheitsaktionär für alle Verpflichtungen aufkommen müsste, die mit der Auflösung der Firma einhergehen. Zudem könnte er das Gesicht verlieren, da viele Kunden auch mit ihm bekannt sind.

Die Risiken für ausländische Unternehmen in Katar sind also nicht zu unterschätzen?
Es sind Details, deren man sich bewusst sein muss. Wir halten für jedes Risiko ein Szenario bereit. Zudem sind in unserem Geschäft keine hohen Investitionen nötig. Wenn wir uns aus dem Land zurückziehen müssten, dann würden wir keine Milliarden an Investitionen verlieren. Für produzierende Firmen ist das Risiko deutlich höher.

Ist es ein Vorteil, wenn man aus Europa kommt?
Wir haben einen Vertrauensbonus, und Swissness ist beliebt, hat aber ihren Preis. Die Erwartungshaltung ist entsprechend hoch.

«Die Katarer wollen mit dem Besitzer sprechen, man will auf Augenhöhe kommunizieren.»

Wie können Sie beim Preis mit der ausländischen Konkurrenz mithalten?
Wir sind nur im Premium-Segment aktiv. Bei den Standard-Events können und wollen wir nicht mitbieten. Hochzeiten wären beispielsweise ein grosser Markt. Doch in diesem Segment gibt es genügend günstige Anbieter. Wir sind dann gefragt, wenn ein Anlass internationale Ausstrahlung hat.

Welchen Tipp haben Sie für Schweizer Unternehmen, die in Katar aktiv sein wollen?
Sie sollten sich im Land niederlassen. «Fly-in-fly-out» funktioniert nicht. Zudem sollten sie eine Durststrecke überstehen können. Nach den negativen Erfahrungen der Asian Games, als viele Firmen das Land fluchtartig verlassen haben, haben die Katarer ein System entwickelt, mit dem sie das Commitment eines Unternehmens testen: Erst laden

sie es zu einer Präsentation ein, dann lässt man es warten. Gleichzeitig braucht es eine Genehmigung, um an den Ausschreibungen teilnehmen zu können. Dieser Prozess dauert bis zu einem Jahr. Für diese Zeit braucht man genug finanzielle Ressourcen.

Wie häufig sind Sie selber vor Ort?
Zu Beginn einmal im Monat. Die Katarer wollen mit dem Besitzer sprechen, man will auf Augenhöhe kommunizieren. Einen Teil dieser Arbeit übernimmt der Sponsor. Ohne ihn würde der wertvolle politische Zugang fehlen.

Was fasziniert Sie an der Lebensart, der Kultur im Nahen Osten?
Sie sind sehr gastfreundlich und auch sehr gebildet. Viele Katarer haben im Ausland studiert und sind häufig besser ausgebildet und weiter gereist als viele von uns. Die Frauen in Katar sind zudem sehr trendbewusst. Für sie ist Katar ohnehin ein liberaler arabischer Staat. Sie werden sehr gut ausgebildet, da die Sheikha, die Frau des vormaligen Emirs, die gesamte Bildung verantwortet und Katar zum Bildungshub im Nahen Osten werden will.

Was können wir von den Katarern lernen?
Ich bewundere, wie sie eine Strategie definiert haben und diese konsequent umsetzen. So etwas fehlt uns – und ich denke – von diesem Mut, sich auf ein Ziel zu fokussieren und sich bei der Umsetzung nicht zu verwässern, können wir in der Schweiz etwas lernen.

Wie könnte die Region noch erfolgreicher sein?
Wenn man den ausländischen Firmen mehr Vertrauen schenken und fairer mit ihnen umgehen würde. Heute versucht man oft, das Maximum von den Geschäftspartnern zu bekommen. Das ist nicht nachhaltig.

Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen für die Region?
Ausser den Energiequellen gibt es dort nicht viel. Das Land ist stark von seinen Ressourcen abhängig. Zudem ist es für Katar eine Herausforderung, ausländische Produktionsunternehmen anzuziehen. Daher muss das Land alles einführen, sogar Arbeitskräfte. Wenn es das Land schafft, seinen Standort besser zu nutzen und sich als Hub zu etablieren, sehe ich auch Chancen in verschiedenen Sektoren die aktuell noch kaum erschlossen sind – beispielsweise im Gesundheitssektor.

Simon Ackermann (43) ist seit 2009 Verwaltungsratspräsident der Habegger Gruppe. Zuvor war er Inhaber verschiedenster Unternehmen im Bereich der Medienproduktion, Show/TV-Regie und Veranstaltungsmanagement. Als Folge einer Nachfolgelösung des Gründers Peter Habegger übernahm Simon Ackermann das Unternehmen als Inhaber und ist seit 2015 auch CEO des stark wachsenden Unternehmens. Er ist Vater von drei Kindern und lebt mit seiner Ehefrau in Dielsdorf.

Habegger
Die Firma Habegger mit Sitz in Regensdorf bei Zürich ist ein Komplettdienstleister im Bereich Szenografie/Content-Produktion, Eventtechnik und temporäre Bauten. Damit inszeniert das 1982 gegründete Unternehmen weltweit Events und baut feste mediale Installationen. Habegger beschäftigt 160 Festangestellte und führt damit pro Jahr rund 2200 Projekte für über 520 Kunden aus. Das Unternehmen verfügt über Tochtergesellschaften in Wien und Doha. Im laufenden Jahr will Habegger einen Umsatz von 65 Millionen Franken erreichen. Die Firma gehört zu 100 Prozent der Parkgroup Holding von Simon Ackermann.

www.habegger-group.com

Herausgeber: PwC Schweiz,
Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

Layout:
PwC Schweiz, Melanie Wettstein,
Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

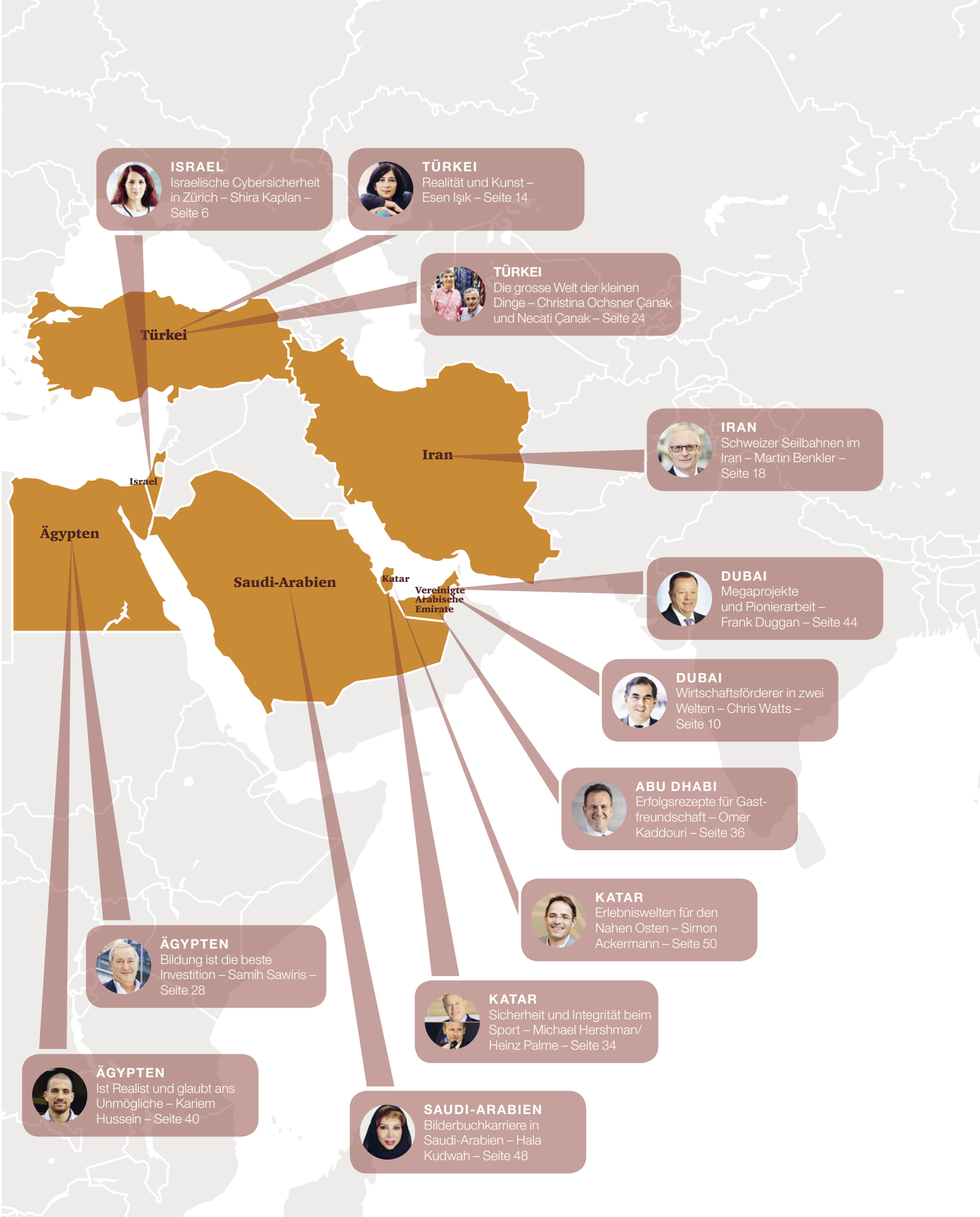
Lithografie/Druck:
Multicolor Print AG, Sihlbruggstrasse 105a,
6341 Baar, Schweiz

© 2016 PricewaterhouseCoopers AG.
All rights reserved.

Titelfoto: Marc Wetli

Die von den Autoren geäusserten Meinungen können von jenen des Herausgebers abweichen.

Diese Ausgabe des ceo Magazins erscheint in deutscher, französischer und englischer Sprache.
Auflage: 18 000.


Türkei
Iran
Israel
Ägypten
Saudi-Arabien
Katar
Vereinigte Arabische Emirate
ISRAEL
Israelische Cybersicherheit in Zürich – Shira Kaplan – Seite 6
TÜRKEI
Realität und Kunst – Esen Işık – Seite 14
TÜRKEI
Die grosse Welt der kleinen Dinge – Christina Ochsner Çanak und Necati Çanak – Seite 24
IRAN
Schweizer Seilbahnen im Iran – Martin Benkler – Seite 18
DUBAI
Megaprojekte und Pionierarbeit – Frank Duggan – Seite 44
DUBAI
Wirtschaftsförderer in zwei Welten – Chris Watts – Seite 10
ABU DHABI
Erfolgsrezepte für Gastfreundschaft – Omer Kaddouri – Seite 36
KATAR
Erlebniswelten für den Nahen Osten – Simon Ackermann – Seite 50
ÄGYPTEN
Bildung ist die beste Investition – Samih Sawiris – Seite 28
KATAR
Sicherheit und Integrität beim Sport – Michael Hershman/ Heinz Palme – Seite 34
ÄGYPTEN
Ist Realist und glaubt ans Unmögliche – Kariem Hussein – Seite 40
SAUDI-ARABIEN
Bilderbuchkarriere in Saudi-Arabien – Hala Kudwah – Seite 48

Die nächste Ausgabe von «ceo» erscheint im Juni 2017 zum Thema «Life & Science».

Keine Ausgabe von «ceo» mehr verpassen?
Jetzt abonnieren: ceo.magazine@ch.pwc.com

pwc